

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VIRI KONKURENČNOSTI IN INTERNACIONALIZACIJA
SLOVENSКИH MALIH INFORMACIJSKO
KOMUNIKACIJSKO TEHNOLOŠKIH PODJETIJ**

Ljubljana, oktober 2011

MATJAŽ VIHER

IZJAVA

Študent Matjaž Viher izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalko prof. Majo Makovec Brenčič, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV MIKRO, MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ.....	5
1.1 Definicija mikro, malih in srednje velikih podjetij v Evropski uniji.....	5
1.2 Razlike med malimi in velikimi podjetji v notranji strukturi in načinu interakcije z okoljem	7
1.3 Položaj malega gospodarstva v Sloveniji	7
1.4 Razvoj slovenskih podjetij s področja informacijsko-komunikacijske dejavnosti.....	10
2 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA MALIH PODJETIJ.....	14
2.1 Modeli internacionalizacije	15
2.2 Institucionalna podpora malim slovenskim podjetjem v procesu internacionalizacije .	19
2.3 Motivi in ovire za internacionalizacijo poslovanja malih podjetij	25
2.4 Izbor trgov in strateške odločitve o vstopu na mednarodne trge.....	27
2.5 Vstopne strategije – načini in oblike vstopa podjetij na mednarodne trge.....	30
2.6 Tržna naravnost ter značilnosti trženja malih podjetij pri širjenju na tuje trge	33
2.6.1 Vloga in značilnosti trženja v malih podjetjih	34
2.6.2 Tržna naravnost ter njen vpliv na uspešnost malih podjetij.....	35
2.7 Posebnosti medorganizacijskega trženja v mednarodnem trženju	38
2.7.1 Odnosi med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu.....	40
3 KRATEK PREGLED TEORIJ KONKURENČNIH PREDNOSTI IN TEORIJA VIROV.....	44
3.1 Vrste virov kot osnova konkurenčne prednosti	45
3.2 Pogoji za doseganje konkurenčne prednosti na podlagi virov	48
3.3 Viri na ravni internacionalizacije malega podjetja	49
3.3.1 Človeški viri.....	52
3.3.2 Organizacijski viri.....	54
3.3.3 Fizični opredmeteni in finančni viri.....	55

4 RAZISKAVA O VIRIH KONKURENČNOSTI IN INTERNACIONALIZACIJA SLOVENSКИH MALIH IKT PODJETIJ	57
4.1 Namen empirične raziskave ter postavitve raziskovalnih hipotez	57
4.2 Metodologija raziskave	59
4.2 Kriteriji izbora virov konkurenčnih prednosti	61
4.3 Analiza in ovrednotenje rezultatov raziskave	65
4.3.1 Človeški viri	65
4.3.2 Organizacijski viri	69
4.3.3 Finančni in fizični opredmeteni viri	77
SKLEP.....	85
LITERATURA IN VIRI.....	89
PRILOGE	93

KAZALO SLIK

Slika 1: Slovenski trg informacijsko komunikacijskih tehnologij v letu 2009.....	10
Slika 2: Uppsala model internacionalizacije.....	15
Slika 3: Trifazni model internacionalizacije.....	17
Slika 4: Determinante izbora trgov.....	27
Slika 5: Načini oz. oblike vstopov na mednarodne trge.....	30
Slika 6: Tveganje in nadzor pri posameznih načinih vstopa na tuje trge.....	31
Slika 7: Model trženja za mala podjetja.....	32
Slika 8: Od prodajalca do strateškega partnerja.....	38
Slika 9: Pregled ključnih pojmov, relevantnih za odnose med ponudniki in odjemalci.....	42
Slika 10: Relacije med pogoji za doseganje konkurenčne prednosti na podlagi virov.....	48
Slika 11: Načini prilagoditve virov.....	50
Slika 12: Integriran konceptualni model internacionalizacije malih podjetij.....	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev mikro, malih in srednjih podjetij v EU.....	5
Tabela 2: Klasifikacija za empirično analizo izbranih virov konkurenčnih prednosti.....	63
Tabela 3: Rezultati empirične raziskave, klasifikacija izbranih virov po pomembnosti.....	81

UVOD

Doseganje konkurenčne prednosti podjetja je ena od ključnih in najtežjih nalog, s katero se srečujejo ljudje, ki so v podjetju kakorkoli vključeni v proces odločanja. Kakšni so viri za ustvarjanje takšnih prednosti, je odvisno od vsakega podjetja posebej, od njegovega okolja in tudi od številnih situacijskih spremenljivk. Obstajajo torej le boljši ali slabši pogoji za ustvarjanje, ohranjanje in razvoj konkurenčne prednosti, od posameznega podjetja pa je odvisno, kako bo pogoje izkoristilo in kakšno konkurenčno prednost si bo izoblikovalo (Anthony, Kacmar, Perrew, 1996, str. 468).

Odločilen vpliv pri razvoju konkurenčnih prednosti posameznega podjetja ima tudi njegova velikost, zato je trženje v malih podjetjih drugačno od trženja v velikih (Stokes & Wilson, 2004, str. 4–20). Namesto na želje kupcev so podjetniki orientirani k inovacijam, saj jih vodijo nove ideje in intuicija. Metode doseganja trga so tipično induksijske, podjetniki aplicirajo preko želja posameznega kupca ali skupin kupcev na celoten trg in ne tako, kot to počnejo večja podjetja, od segmentacije k ciljanju in pozicioniranju. Mala podjetja so opredeljena kot podjetja, ki zaposlujejo manj kot 50 oseb in katerih letni promet ali bilančna vsota ne presega 10 milijonov EUR (Komisija Evropske skupnosti, 2003). Velikost podjetja je pomemben kazalec virov podjetja – večje kot je podjetje, večji obseg razpoložljivih virov in ponavadi tudi izkušenj ima (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003).

Tako mala podjetja pri zunanji internacionalizaciji oziroma vstopu na tuje trge pogosto gradijo svoje temelje konkurenčne prednosti na drugih virih kot velika. Tako imenovani mehki ali tudi neoprijemljivi dejavniki, kot so znanje in specifične lastnosti v podjetju zaposlenih človeških virov, sloves izdelka/storitve, posebnosti distribucijskih sistemov itd., omogočajo prednost pred konkurenti – podjetja od njih ločujejo in zagotavljajo trdnost in večjo varnost zahtevnejših oblik vstopa na tuje trge. Štiri glavne šole, ki jih zasledimo v strokovni literaturi, pri obravnavi konkurenčnih prednosti v ospredje umeščajo industrijsko organizacijo, znanje, sposobnosti ali vire podjetja. Pri raziskavi se, podobno kot številni drugi raziskovalci sodobnega mednarodnega podjetništva, naslanjam na teorijo virov, saj le-ta opredeljuje tako posameznika kot delovanje skupine, oboje znotraj podjetja in navzven, obenem pa ne zapostavlja vloge neoklasičnih fizičnih in finančnih virov podjetja. Barney (1991) loči med štirimi oblikami virov: na eni strani so to fizični opredmeteni in finančni viri, na drugi pa neoprijemljivi organizacijski in človeški viri. Slednje mnogi avtorji označujejo kot najpomembnejše dolgoročne strateške vire sodobnega podjetja. Ker se teorija virov osredotoča predvsem na razumevanje same narave virov ter njihovih posledic na delovanje podjetja, menim, da je še posebej primerna za raziskavo internacionalizacije malih visokotehnoloških podjetij. Tehnično vodena, pogosto s prevlado tehničnih argumentov nad tržnimi pri strateških odločitvah, je po mojem mnenju, za uspešno zunanjo internacionalizacijo, ključna identifikacija in razvoj mehkih, neoprijemljivih virov konkurenčne prednosti, med katere sodi tudi podjetnik. Drugi modeli internacionalizacije malih podjetij, kot je skandinavska teorija postopne širitve ali pa mrežna teorija, do neke mere

zapostavljajo to, pri malem podjetju, zelo izrazito vlogo podjetnika in njegovega vpliva na strateške odločitve.

Proces gospodarske tranzicije vzhodnoevropskih držav in s tem uvedbe svobodnega tržnega gospodarstva je na slovenskem v zgodnjih devetdesetih letih dvajsetega stoletja v veliki meri sovpadal s pričetkom naglega razvoja interneta in informacijske tehnologije. Tako se je, po podatkih analitske hiše IDC, v obdobju med letoma 1995 in 2000 število podjetij s področja informacijsko-komunikacijske tehnologije (angl. *Information Communication Technology – ICT*, v nadaljevanju IKT) povečalo za tri četrtine, število zaposlenih v panogi za polovico, poslovni prihodki in dobiček pa za štiri petine (IDC, 2004). Danes, deset let pozneje, je večina slovenskih IKT podjetij partner različnih velikih proizvajalcev. Pogosto poleg prodaje strojne in programske opreme izvajajo tudi integracijo rešitev in storitev v poslovna okolja podjetij in institucij. Pri tem razvijajo dodatne programske aplikacije, in to z namenom nadgradnje standardiziranih rešitev velikih igralcev. Ravno te, dodatno razvite aplikacije, ki prerastejo v samostojne tržne izdelke, so pogosto gonilo slovenskih IKT podjetij pri prodoru na tuje trge, saj razvoj in prodaja programske opreme nosi s sabo ogromen potencial za doseganje tako željene ekonomije obsega. Je pa pot od razvoja in vzdrževanja programskih rešitev pri lokalnem kupcu do prodaje te iste rešitve na tujih trgih polna pasti in pogosto postane za majhne – tipično bolj intuitivne kot dobro organizirane – podjetnike neprehodna. Velika gospodarska kriza ob koncu prvega desetletja novega tisočletja je potrebo po internacionalizaciji malih slovenskih IKT podjetij le še poglobila, saj si tako zmanjšujejo odvisnost od že tako majhnega domačega trga.

Osnovni cilj magistrskega dela je ugotoviti vlogo tržne naravnosti in nagnjenost k internacionalizaciji malih podjetij pri doseganju poslovne uspešnosti. Na podlagi teorije virov identificiram ključne dejavnike, na katerih naj mala podjetja ob obvladljivih stroških, ko vstopajo na tuje trge, gradijo svoje konkurenčne prednosti.

Namen dela je pokazati, da lahko podjetja s pravilnim in načrtnim razvojem t.i. necenovnih, tudi neoprijemljivih ali neotipljivih (angl. *intangible*) dejavnikov konkurenčnih prednosti učinkovito implementirajo aktivnosti, ki vodijo do ustreznih uspešnosti, tako finančnih kot tržnih. Teza dela je, da je podjetje na izbranih trgih konkurenčnejše in uspešnejše, v primeru, ko se vodstvo pri snovanju in implementaciji strategije vstopa na tuje trge več posveča neoprijemljivim dejavnikom (na primer interna organizacija, specifična podjetju edinstvena znanja).

Empirični del naloge osredotočam na mala slovenska IKT podjetja, ki aktivno tržijo svoje izdelke in storitve zunaj Slovenije. Zaradi zahtevnosti medorganizacijskih trgov in narave visokotehnoloških izdelkov, ki poleg same namestitve rešitve skoraj praviloma zahtevajo tudi prenos specifičnih znanj na kupca, je lahko širitev na tuje trge kmalu prevelik zalogaj za malo podjetje. Zato je še toliko bolj pomembno, da podjetje v pripravi strategije vstopa na tuje trge identificira sebi lastne temelje na katerih bo gradilo svojo konkurenčno prednost. Raziskovalno delo želim prikazati tudi kot skupek znanj, ki bo lastnikom in vodstvu malih

podjetij ter tudi njihovim redkim tržnikom v pomoč pri postavitvi in izvedbi trženjskih strategij na tujih trgih. Investicijska - najvišja hierarhična oblika vstopa na tuje trge – je zaradi visokih začetnih stroškov dosegljiva le redkim malim podjetjem. Pogodbene oblike oziroma razvoj partnerske mreže je zato izziv, pred katerega je postavljeno vse več podjetnikov. Tržno zanimive ponudbe (izdelke, storitve, rešitve) z visoko dodano vrednostjo, ki so plod domačega znanja, je potrebno primerno tržiti, jih oplemenititi z izkušnjami in znanji učinkovitega razvoja ter tržno ustrojenega vodenja partnerske mreže. Govorimo o specifičnih znanjih oziroma t.i. mehkih virih za doseganje konkurenčne prednosti. Pri izdelavi dela uporabljene metode temeljijo tako na teoretični preučitvi literature s področja konkurenčnosti podjetij in posebnostih vstopa malih podjetij na tuje trge, kot tudi na analitičnem pristopu, ki je dopolnjen z izsledki empiričnega raziskovanja izvedenega med malimi podjetji aktivnimi v industriji informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Osredotočam se na mala slovenska IKT podjetja, ki morajo uporabljati nove učinkovite načine trženja, saj le-ti poleg trženja samega visokotehnološkega izdelka vključujejo tudi trženje storitev in servisnih dejavnosti po opravljenem nakupu. Zaradi kompleksnosti tako izdelkov in komplementarnih storitev kot posledično tudi prodajnega postopka, je pri izhodni internacionalizaciji teh podjetij le v izjemnih primerih prodaja končnemu kupcu neposredna, direktna. Z dodatnim igralcem v vrednostni verigi, ki je pri malih podjetjih zaradi omejenih finančnih sredstev prej partnerski kot lastniški, kompleksnost poslovanja na vseh nivojih skokovito naraste. Znanja in obvladovanja takšnih medsebojnih odnosov, ki zraven končnega kupca vključujejo tudi oddaljenega partnerja na tujem trgu, so največkrat rezervirana za velike, globalne IKT igralce.

S poglobljenimi osebnimi intervjuji vodilnih tržnikov v malih slovenskih IKT podjetjih identificiram ključne vire, ki zagotavljajo uspešno internacionalizacijo oziroma potrjujem hipotezo, da ti viri prihajajo iz družine t.i. mehkih dejavnikov. Mednje spadajo uglašena komunikacija tako znotraj podjetja med tržniki in tehniki kot proti partnerju ter nenazadnje končnemu kupcu in to na vseh nivojih ter hierarhijah; identifikacija in promocija podjetju edinstvenih človeških virov in njihovih specialističnih znanj; in natančno zastavljena ter sistematično izvajana prodajna strategija.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij, tematika pa je dodatno razdelana v podpoglavjih. V prvem delu opredelim mala slovenska podjetja ter posebnosti informacijsko komunikacijskega trga tako v Sloveniji kot širše. Še posebej me zanimajo visokotehnološka podjetja, ki z lastnim razvojem programske opreme razvijajo izdelke in storitve z visoko dodano vrednostjo in iščejo poslovne priložnosti tudi zunaj domačega trga.

V drugem poglavju analiziram teorije strategij vstopov na tuje trge s poudarkom na medorganizacijskih trgih (angl. *Business to Business – B2B*) in jih preko izvedenih teorij, kot je na primer t.i. skandinavska šola, povežem z graditvijo konkurenčnih prednosti. Obravnavam višje oblike vstopa na tuje trge, predvsem pogodbeno obliko, pri kateri je za mala podjetja, s tipično zelo omejenimi finančnimi možnostmi, še posebej pomemben fokus na tako imenovanih mehkih virih.

Teorijo konkurenčnosti na podlagi virov, zajeto v samostojnem tretjem poglavju, analiziram skozi vpliv otipljivih in neotipljivih dejavnikov na graditev konkurenčnosti podjetja. Zanima me, na kakšne načine lahko mala podjetja dosegajo konkurenčno prednost in kateri pogoji za doseganje konkurenčnosti na podlagi teorije virov morajo biti pri tem izpolnjeni.

V četrtem poglavju teoretična znanja iz prvih treh poglavij apliciram na prakso. S pomočjo poglobljenih intervjujev z vodilnimi tržniki v malih slovenskih IKT podjetjih analiziram njihove izkušnje pri internacionalizaciji.

1 OPREDELITEV MIKRO, MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ

1.1 Definicija mikro, malih in srednje velikih podjetij v Evropski uniji

Velikost podjetja je pomemben kazalec virov podjetja – večje kot je podjetje, večji obseg razpoložljivih virov in ponavadi tudi izkušenj ima (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Mala podjetja so opredeljena kot podjetja, ki zaposlujejo manj kot 50 oseb in katerih letni promet ali bilančna vsota ne presega 10 milijonov € (Komisija Evropskih skupnosti, 2003). V Tabeli 1 je prikazana aktualna opredelitev malih in srednjih podjetij v Evropski uniji (v nadaljevanju EU), kot jo določa dokument 2003/361/EC. Opredelitev je začela veljati v vseh državah članicah Evropske skupnosti 1. januarja 2005 in postala obvezna za vse članice EU s sprejetjem Uredbe Komisije (ES) 6. avgusta 2008 (Ur. l. EU, št. 800/2008 L214, v nadaljevanju Uredba Komisije). Cilji nove klasifikacije so predvsem v:

- zmanjševanju administrativnih ovir pri pridobivanju sredstev iz različnih virov,
- pospeševanju rasti malih podjetij,
- pospeševanju razvoja mikro podjetij, med katere so na novo uvrščena tudi podjetja iz obrtniškega sektorja,
- poenostavljanju dostopa do tveganega kapitala,
- pospeševanju investicij, raziskav in inovacij ter
- podpori razvoja grozdov.

Tabela 1: Opredelitev mikro, malih in srednjih podjetij v EU

Velikost podjetja	Število zaposlenih	Letni promet	Letna bilanca
Srednje	< 250	< 50 milijonov €	< 43 milijonov €
Malo	< 50	< 10 milijonov €	< 10 milijonov €
Mikro	< 10	< 2 milijona €	< 2 milijona €

Vir: Komisija Evropske skupnosti K(2003)1422, 2003, str. 14.

Poleg Uredbe Komisije pa velikost podjetij na nacionalni ravni določa tudi Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009, ZGD-1-UPB3, v nadaljevanju ZGD) iz 2008. Merila v ZGD se v določenih opredelitvah razlikujejo od meril iz Uredbe, tako čisti prihodki od prodaje majhne družbe ne smejo preseči 7,3 milijona €, čisti prihodki srednje velikega podjetja pa ne 29,2 milijona € (ZGD-1, 2008). Podobno je znižan tudi kriterij letnih bilanc, število zaposlenih pa je pri obeh opredelitvah, nacionalnem in EU, enak.

Pregled literature o merilih velikosti podjetij, po katerih se podjetja delijo na mala, srednja in velika pokaže, da splošno veljavno enotno merilo ne obstaja. Tako Žabkarjeva (1995, str. 4)

trdi da se merilo razvrščanja velikosti podjetij praviloma prilagaja trenutnim ciljem uporabnika. Obstajata dve skupini meril za razvrščanje podjetij po velikosti: kvantitativna merila, ki temeljijo na podatkih, ki jih je mogoče izraziti v številčni obliki in kvalitativna merila, ki temeljijo na podatkih, ki jih je mogoče izraziti samo opisno. Najpogosteje uporabljana kvantitativna merila za delitev podjetij po velikosti so: število zaposlenih, vrednost prihodkov, bilančna vsota in panoga dejavnosti. Najpogosteje uporabljana kvalitativna merila za delitev podjetij po velikosti pa so (Duh, 1998, str. 104):

- neodvisnost podjetja: malo podjetje je v neodvisni lasti in ga upravlja ter vodi lastnik,
- stil vodenja: lastnik upravlja malo podjetje na poosebljen način,
- tržni delež: malo podjetje ima majhen tržni delež in ne prevladuje na svojem geografskem območju.

Posamezne razmejitve po velikosti podjetja so oblikovane namensko. Za statistične preglede, za namene razmejitev v zakonski regulativi zaposlovanja, davkov in gospodarskega prava se večinoma uporabljajo kvantitativna, tudi bolj transparentna, merila. Z vidika preučevanja načina vodenja, organizacije in človeških virov v podjetju pa kvalitativna merila. Mala in srednja podjetja (v nadaljevanju MSP) imajo v EU velik gospodarski in družbeni pomen. Prispevek MSP k ekonomskemu razvoju je pomemben zaradi njihove prilagodljivosti, inovativnosti in možnosti specializacije. Prav tako je pomembna tudi njihova vloga pri pospeševanju regionalnega razvoja, zlasti v regijah, ki so ekonomsko manj razvite in imajo visoko stopnjo brezposelnosti. Cilj EU je postati gospodarsko najrazvitejša svetovna regija, katere razvoj bo temeljil prav na mikro, malih in srednjih podjetjih. Omenjeni cilj je mogoče doseči le z ustrežno politiko na področju malih in srednje velikih podjetij. EU namreč nima skupne industrijske politike, ima pa izdelane sektorske strategije za posamezne panoge. Prvi poskus poenotenja politik članic in oblikovanja skupnega ogrodja za mala in srednja podjetja je bil integralni koncept iz leta 1994. Komisija Evropskih skupnosti je ta program kasneje večkrat nadgradila ter osrednjo pozornost vse bolj namenjala pomoči malim in srednjim podjetjem pri ustvarjanju novih delovnih mest. V sporočilu Komisije Evropskih skupnosti, »Akt za mala podjetja«, za Evropo iz leta 2008 poudarjajo, da bo zmožnost graditi na potencialu malih in srednjih podjetjih za rast in inovacije za prihodnjo blaginjo EU odločilna (Komisija evropskih skupnosti, 2008). V »Aktu za mala podjetja« komisija uveljavlja 10 načel za izvajanje politik za vzpodbujanje MSP, od ustvarjanja okolja v katerem bo podjetništvo nagrajeno, lažjega dostopa do financiranja, do vzpodbujanja inovativnosti. Na splošno so MSP v EU še vedno manj produktivna in rastejo počasneje od primerljivih podjetij v Združenih državah Amerike, še ugotavljajo v poročilu (v nadaljevanju ZDA). V ZDA podjetja, ki preživijo do sedmega leta v povprečju povečajo zaposlovanje za 60 %, medtem ko znaša pri evropskih podjetjih, ki preživijo, to povečanje med 10 % in 20 % (Komisija Evropskih skupnosti, 2008).

Po podatkih EURAB (angl. *European Research Advisory Board*) mala in srednje velika podjetja v EU ustvarijo okrog 65 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), precej več kot v ZDA kjer je ta delež okrog 45 % (EURAB, 2004). Tako se manjša produktivnost

evropskih malih in srednje velikih podjetij v celotnem BDP EU še dodatno negativno odraža v primerjavi z ZDA.

1.2 Razlike med malimi in velikimi podjetji v notranji strukturi in načinu interakcije z okoljem

Poleg lastnosti, ki so skupne vsem podjetjem, imajo mala podjetja tudi nekatere lastnosti, ki so lastne samo njim in se odražajo v načinu organizacije in vodenja podjetja. Najpomembnejše značilnosti, ki mala podjetja razlikujejo od velikih, so naštetja in opisana v nadaljevanju (Duh, 1998, str. 113; Carson, Cromie, McGowan, Hill, 1995, str.77):

- Omejen vpliv na okolje. Mala podjetja zaradi majhnega obsega poslovanja ne morejo vplivati na dogajanja na trgu v svojo korist. Nimajo vpliva na svoje dobavitelje, kupce, na lokalno in državno oblast, politike in podobno. To svojo slabost pogosto uravnotežijo s sposobnostjo hitrega reagiranja na spremembe na trgu in v tem celo najdejo primerjalno prednost pred svojimi velikimi tekmeci.
- Pomanjkanje finančnih virov. Mala podjetja so v lasti omejenega števila lastnikov in nimajo dostopa do anonimnega trga lastniškega kapitala. Bančna posojila so težje dosegljiva, ker bančniki zaznavajo višjo stopnjo tveganja pri malih podjetjih v primerjavi z velikimi. Dobavitelji pogosto določajo minimalno velikost naročila, ki ga morajo mali podjetniki plačati vnaprej, količinski popusti pa so dosegljivi samo za večja naročila. Mali podjetniki v krizi lahko pričakujejo le minimalno posredno pomoč s strani države, medtem ko bo država njihovim velikim tekmecem najverjetneje priskočila na pomoč z večjimi vsotami in neposredno.
- Posebna organizacija podjetja. Organizacija malega podjetja je enostavna, linijska, nad njo ima lastnik popoln pregled. Značilna je nizka stopnja formalizacije, močna osebna povezanost med zaposlenimi, nizka stopnja delegiranja in delitve dela, redko oblikovanje oddelkov, neznatni problemi koordinacije in visoka fleksibilnost.
- Poseben način vodenja. Malo podjetje vodi lastnik oziroma podjetnik, ki združuje lastniško in managersko funkcijo. Osebni cilji podjetnika se odražajo v ciljnih podjetja. Pogosto ima podjetnik omejeno znanje o vodenju in izvaja avtoritativno vodenje. Le redko se sprejemajo timske odločitve. Veliko je improviziranja in intuicije, malo pa planiranja. Pogosto je podjetnik preobremenjen zaradi kopičenja funkcij.

1.3 Položaj malega gospodarstva v Sloveniji

Po podatkih Urada Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) za makroekonomske analize in razvoj je podjetniško okolje v Sloveniji neugodno za nastajanje in razvoj podjetij. Največjo oviro podjetnikom predstavlja plačilna nedisciplina, sledijo neustrezna davčna politika, preobsežna birokracija, neustrezna delovna zakonodaja in težave s pridobivanjem zelenih kadrov na trgu dela. Prisotnost tveganega kapitala je v Sloveniji zanemarljiva, relativno malo pa je tudi neformalnih investicij, ki so ključni vir kapitala v začetnih fazah podjetniškega procesa (Žakelj, 2006). V zadnjih letih se je z recesijo stanje le še poglobilo. Po podatkih Statističnega urada RS so med slovenskimi podjetji, ki opravljajo industrijske dejavnosti,

dobro polovico prihodka od prodaje (54 %) v letu 2008 ustvarila mala in srednje velika podjetja. Med storitvenimi dejavnostmi pa so mala in srednje velika podjetja v istem letu ustvarila kar 75 % prihodkov od prodaje (Statistični Urad Republike Slovenije, 2009). Torej je tudi v Sloveniji, podobno kot v ostalih državah EU, rast malih in srednje velikih podjetij odločilna za prihodnjo blaginjo. Na podlagi raziskave izvedene v sklopu Strategija razvoja malega gospodarstva (Glas, 1998, str. 16) je bilo z vidika obsega delovanja in razvojnih potreb v slovenskem prostoru identificirano sedem skupin malih podjetij:

1. Samozaposlitvena podjetja. Del le-teh je oblikovan s strani ljudi, ki so zaradi nezaposlenosti zbrali svoje pogosto skromne prihranke in začeli delovati kot samostojni podjetniki (fizične osebe) ali pa kot pravne družbe. Tipično ustvarjajo skromne dohodke, imajo majhen kapital in so manj izobraženi. V skupino samozaposlitvenih podjetij spadajo tudi profesionalna podjetja, ki jih vodijo osebe s specifičnimi poklici, kot na primer odvetniki, arhitekti in zdravniki. Te enote opravljajo donosna in zahtevna dela. Prav tako pa tukaj najdemo tudi določene specifične poklice, ki niso tako komercialno usmerjeni in stremijo k posebnemu statusu (na primer umetniki).
2. Mikro podjetja. Zaposlujejo do deset ljudi (lastnik, nekaj družinskih članov in eden do največ trije delavci).
3. Mala podjetja. Veljajo za stabilna in na slovenskem trgu dosegajo visok tržni delež. Zaposlujejo od 10 do 50 delavcev. Delujejo na lokalnih trgih, kjer so pomembni ponudniki proizvodov in storitev ter med delovno silo percipirani kot stabilen delodajalec. Pogosto se srečujejo s problemom rasti. Največje ovire pri tem so v omejenem znanju lastnika, prenašanju odgovornosti ter prepuščanje vodenja z lastnika na druge zaposlene, odporu pri sovlaganju tujih investitorjev in podobno.
4. Podjetja z visokim potencialom rasti. V notranji organizaciji imajo tipično oblikovane učinkovite skupine s točno določenimi cilji. Takšna podjetja so bila največkrat najprej usmerjena na domači trg, kasneje so svojo dejavnost razširila še na tuje trge. Podjetja, imenovana tudi gazele, so največji vir konkurenčne moči države in pomemben vir novih delovnih mest.
5. Podjetja, ki nastajajo v procesu čiščenja in decentralizacije velikih podjetij. Tipično ob ustanovitvi novo nastala podjetja prenesejo znanja, tehnologijo in poslovno mrežo v lastno upravljanje. Imajo veliko možnosti za rast, saj lahko z boljšim upravljanjem poslovne mreže in akumuliranega znanja hitro izkoristijo slabosti upravljanja v prejšnjem sistemu.
6. Sektor samostojnih podjetij na področju obrti. Se še naprej diferencira, še posebej na področju turizma in umetniške obrti.
7. Podjetja kot del franšiznih sistemov. Nastala kot posledica neposrednih tujih investicij svetovnih franšizerjev ali, sicer redkeje, tudi domačih podjetij z lastno franšizo.

Kazalnike podjetniške aktivnosti in uspešnost podjetniškega procesa v Sloveniji, ter primerjavo Slovenije z nekaterimi drugimi članicami EU vsako leto objavlja Global Entrepreneurship Monitor (v nadaljevanju GEM). Poudarek je na ocenjevanju uspešnosti prehoda podjetij iz začetnih stopenj razvoja vse do stopnje ustaljenosti na trgu, kar prikazuje

učinkovitost podjetniškega procesa ter na razmerju med podjetniki iz priložnosti in podjetniki iz nuje, s čimer ocenjujemo uspešnost podjetniškega procesa.

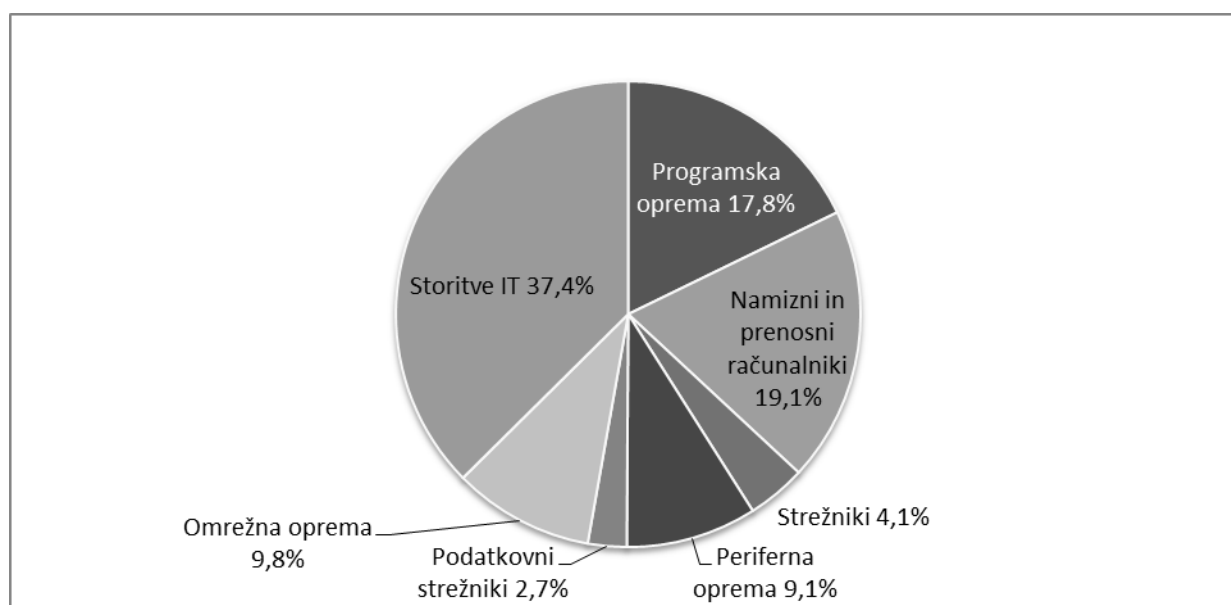
Podatki raziskave GEM v 2010, opravljene med 59 državami sveta, kažejo na manjšo dinamičnost zgodnje podjetniške aktivnosti v Sloveniji (Rebernik, Tominc, Crnogaj, 2010). Podobno je tudi v nekaterih ostalih primerljivih državah, vendar so vzroki za zaskrbljenost, tako pravi Rebernik, bolj globlji. Tipično je v nizko razvitih državah stopnja zgodnje podjetniške aktivnosti visoka, potem pa z rastjo BDP/prebivalca upada in na določeni razvojni stopnji države prične ponovno naraščati. V dosedanjih raziskavah se je tudi jasno pokazalo, da temeljni razlog za več podjetništva v manj razvitih državah ni v bolj podjetnih ljudeh, ampak v tem, da zaradi manj razvitih industrijskih in storitvenih panog nimajo druge možnosti za preživetje kot da se samozaposlijo. Z razvojem gospodarstva, industrializacijo in ob makroekonomski in politični stabilnosti prihaja postopoma do rasti podjetij, ki lahko vsrkajo presežno delovno silo in nudijo več ekonomske varnosti, zato prične samozaposlitveno podjetništvo upadati. V razvitih gospodarstvih z urejenim ekonomskim in pravnim redom imajo posamezniki dovolj možnosti, da lahko pridobijo vse potrebne vire za zagon podjetja, saj so razvita, na znanju temelječa okolja vselej polna poslovnih priložnosti. Zato prične v inovacijskih gospodarstvih, mednje spada tudi Slovenija, podjetniška aktivnost znova naraščati, le da gre to pot za bistveno bolj kakovosten tip podjetništva, ki je sposobno razvoja in mednarodnega konkuriranja (Rebernik et al., 2010). Ekonomska politika in politika pospeševanja podjetništva morata razumeti te razlike, saj drugače nista sposobni sprejemati ukrepov, ki bi krepili tovrstno podjetništvo. Medtem ko je lahko v posameznih državah nizka stopnja podjetništva ali padec podjetniške aktivnosti razlog za resno zaskrbljenost, lahko v drugih primerih pomeni da gre za prestrukturiranje v smer bolj obetajočih razvojnih ambicij, inoviranja in internacionalizacije poslovanja (Kelley et al., 2011). Zaskrbljenost pa je seveda še kako na mestu, kadar stopnja podjetniške aktivnosti pade, povečuje pa se število nezaposlenih, kar se je leta 2010 dogajalo v Sloveniji (Rebernik et al., 2010).

V Sloveniji leta 2010 približno 27 % nastajajočih in novih podjetnikov izkazuje srednjo ali visoko stopnjo internacionalizacije, saj menijo, da več kot 25 % kupcev njihovih izdelkov in storitev živi izven države (Rebernik et al., 2010). Nizko stopnjo internacionalizacije (od 1 do 25 %) pa v Sloveniji izkazuje približno 38 % vseh nastajajočih in novih podjetnikov. Z vidika delovno aktivnega prebivalstva je v Sloveniji le dobrega pol odstotka (0,57 %) delovno aktivnega prebivalstva takšnega, ki odraža visoke aspiracije po rasti. Med evropskimi državami sta najvišje Turčija in Islandija, kjer okoli 1,5 % delovno aktivnega prebivalstva izraža visoke aspiracije po rasti. Podjetniške aspiracije se merijo tudi s stopnjo internacionalizacije podjetij oziroma podjetij nastajajočih in novih podjetnikov. To so ocene podjetnikov glede tega, kolikšen del proizvodnje izdelkov ali opravljanja storitev namenijo kupcem zunaj meja njihovega gospodarstva. Slovenija se v tej primerjavi znajde približno v sredini – manj kot en odstotek (0,75 %) nastajajočih in novih podjetnikov ocenjuje, da je delež kupcev iz tujine med vsemi kupci njihovega izdelka ali storitve več kot 50-odstoten. V evropskem merilu so najvišje na lestvici Latvija in Islandija z nekaj manj kot 2,5 %, nato pa Črna gora z 1,5 % in Norveška, Turčija in Hrvaška z 1,3 % podjetnikov z visoko stopnjo internacionalizacije (Rebernik et al., 2010).

1.4 Razvoj slovenskih podjetij s področja informacijsko-komunikacijske dejavnosti

Razmah informacijske družbe, z začetki v devetdesetih letih dvajsetega stoletja, ter z njo povezan družbeni in tehnološki napredek, so korenito spremenili družbo, načine komuniciranja v družbi, prav tako pa v temeljih vplivali na načine poslovanja podjetij. Informacije in znanja, ki so bila prej skoraj izključno v posesti velikih korporacij, so se, s pomočjo poslovnih informacijskih mrež, izboljšanih telekomunikacij in razvitejšega mednarodnega transporta, začela prenašati tudi na manjša podjetja. Mala podjetja so se hitro prilagodila in začela izkoriščati nove oblike virov, ki so jim omogočili prodajo in nabavo na globalnih trgih. S specializirano proizvodnjo in storitvijo »po meri kupca«, so lažje dosegala minimalne stroške in nudila boljše storitve ter proizvode kot velika podjetja. O svetu se je začelo govoriti kot o globalni vasi (Svetličič, 1996, str. 211).

Slika 1: Slovenski trg informacijsko komunikacijskih tehnologij v letu 2009



Vir: IDC, *Slovenia IT Market 2010-2014 Forecast and 2009 Vendor Shares*, Zagreb, 2010, str. 4.

Po podatkih IDC (2009) je vrednost slovenskega tržišča informacijskih tehnologij (v nadaljevanju IT), merjeno v ameriških dolarjih, v letu 2008 zrasla za 13,9 %. Poročilo navaja, da je skupna poraba za strojno opremo, programsko opremo in storitve IT v Sloveniji leta 2008 znašala skoraj 1,06 milijarde ameriških dolarjev. Gledano v lokalni valuti pa je zaradi šibkejšega dolarja tržišče IT raslo le s 6,5 %. Gonilo rasti so bile storitve IT, sledila je programska oprema, medtem ko je potrošnja za strojno opremo rasla počasneje kot celotno tržišče. Po podatkih iste analitske hiše je nalsednje leto, v 2009 (IDC, 2010), skupna poraba za strojno opremo, programsko opremo in storitve IT v Sloveniji znašala nekaj več kot 912 milijonov ameriških dolarjev, kar predstavlja 13,6 % upad glede na leto poprej oziroma 9,0 %

upad merjeno v eurih. Največje zmanjšanje potrošnje je bilo zabeleženo na področju strojne opreme, sledile so storitve IT najmanjši upad potrošnje pa je zabeležil segment programske opreme. Najnovejša raziskava analitske hiše IDC (2011) navaja, da je potrošnja za strojno opremo, programsko opremo in storitve IT v Sloveniji v letu 2010 znašala nekaj več kot 873 milijonov ameriških dolarjev, kar predstavlja 4,4 % upad glede na leto poprej oz. 0,3 % rast merjeno v lokalni valuti. Lani je najbolj upadla potrošnja za storitve IT, sledila je potrošnja za strojno opremo, medtem ko je potrošnja za programsko opremo ostala na ravni predhodnega leta. Potrošnja za IT tudi v letu 2010 ni povsem okrevala od upada v letu 2009, ki je sledil finančni in ekonomski krizi. Slovenski trg IT se je znašel pred več izzivi: krčenje sredstev za IT, oslabiljene finančne zmožnosti podjetij in nižanje cen, so samo nekateri, ki so vplivali na dodaten upad potrošnje za IT, še ugotavljajo analitiki (IDC, 2011).

V raziskavi, opravljeni med člani slovenskega IKT Kluba, so prvo mesto med najpomembnejšimi tehnologijami za leto 2011, v globalnem in lokalnem okviru, z veliko večino namenili oblaku in z njim povezanim tehnologijam (vključuje tudi virtualizacijo). Na drugem oziroma tretjem mestu v Sloveniji so mobilne inovacije (nove mobilne platforme, mobilni informacijski sistemi) ter družabna omrežja. Sledijo poslovni informacijski sistemi, na petem in šestem mestu pa sta poslovna inteligenca ter e-poslovanje (Klajnščak, 2011).

Ekonomisti se strinjajo da se dolgoročno vzdržna gospodarska rast v današnjem času lahko spodbuja le s premišljenimi investicijami v tehnologijo, znanost in šolstvo, s čimer se krepi izobrazbeni profil diplomantov in spodbuja povpraševanje po visokoizobraženi delovni sili. Rast se spodbuja s tehnološkimi subvencijami za majhna in etabrirana podjetja, za razvoj novih izdelkov, za sodelovanje med raziskovalno sfero in gospodarstvom ter za zaposlovanje tehnično usposobljenih diplomantov v gospodarstvu. Dolgoročno vzdržna gospodarska rast se spodbuja v sektorjih prihodnosti, to so predvsem področja informacijske in komunikacijske tehnologije, bio- in nanotehnologije. Samo države s kvalitetno in izvrstno delujočo IKT infrastrukturo ter z najbolj množično razširjeno in stroškovno ugodno uporabo njenih storitev bodo lahko v globaliziranem svetu tekmovali v razvoju proizvodov in storitev, ki temeljijo na ne le vrhunskem znanju, ampak tudi na inovativnih, domiselno oblikovanih in predvsem hitrih rešitvah (Damijan, 2007). Direktorat za informacijsko družbo Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo RS je v letu 2007 v javno obravnavo predložil osnutek strategije razvoja informacijske družbe v Republiki Sloveniji do leta 2010, imenovan si2010. Slovenijo je potrebno umestiti v enotni evropski informacijski prostor z razvojem:

- dostopnosti širokopasovnih povezav,
- prehodom iz analogne na digitalno radiodifuzijo in z
- razvojem e-poslovanja,

povzemajo v direktoratu. V Sloveniji je od nekaj več kot 1.600 podjetij sektorja IKT velika večina malih in srednje velikih. Že nacionalni raziskovalni in razvojni program v Strategiji razvoja informacijske družbe RS izpostavlja dejstvo, da je Slovenija neuspešna pri učinkovitosti izrabe sredstev, definiranju prioritet in uporabi rezultatov raziskovalne

dejavnosti za hitrejši gospodarski in družbeni razvoj. Slovenija potrebuje več stimulacije za skupno delo znanosti in gospodarstva ter povečanje razvojne spodbude za skupne projekte znanosti in gospodarstva. Slovenski industriji bi torej koristil porast javnih in zasebnih vlaganj v raziskave in razvoj na področju IKT in storitev informacijske družbe. Tako Strategija razvoja informacijske družbe do 2010 poudarja izgradnjo, vzdrževanje in upravljanje infrastrukture za povezave velikih zmogljivosti, ki povezujejo akademska, kulturna in izobraževalna okolja, zbirke podatkov in digitalne knjižnice. Tako bo poskrbljeno za osnovo raziskovalnega in razvojnega dela, pripravljeni pa bomo tudi za pristop do panevropskega komunikacijskega omrežja GEANT, je še zapisano v strategiji (Direktorat za informacijsko družbo RS, 2007). Prehod iz analognega na digitalno oddajanje televizijskih signalov je bil po večletnih pripravah vseh akterjev uspešno izveden 1. decembra, ko je RTV Slovenija ugasnila 83 analognih oddajnikov, kot je navedeno v poročilu Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo (v nadaljevanju MVZT) za opravljeno delo v letu 2010 (MVZT, 2010). Digitalni prehod bo po preureditvi frekvenčnega prostora sprostil frekvenčni spekter – imenovan tudi digitalna dividenda, ki bo namenjen novim storitvam, kot je na primer brezžični širokopasovni dostop. Pričakovano bodo imeli koristi državljani, medijska industrija in tudi IKT industrija. V skladu z evropsko pobudo i2010 in nacionalno Strategijo razvoja informacijske družbe si 2010 je bil eden izmed razvojnih izzivov pospeševanje razvoja in vzpostavitve e-vsebin in e-storitev javnih in zasebnih neprofitnih organizacij. Sofinanciranje raziskovalno razvojnih projektov razvoja e-vsebin in e-storitev je tudi pomoč IKT podjetjem pri povečevanju njihove konkurenčnosti. Raziskovalno razvojni projekti so morali predstavljati predkonkurenčne raziskave in razvoj do faze prototipa.

Na Direktoratu za informacijsko družbo so v 2010 začeli s pripravo novega razvojnega dokumenta informacijske družbe za obdobje 2011 – 2015 imenovanega Strategija digitalna Slovenija, ki bo sledil temeljnim strateškim usmeritvam nacionalnih dokumentov razvojnega načrtovanja (SRS, Nacionalni reformni program, ...) in v veliki meri tudi usmeritvam EU (Evropa 2020, Digitalna Agenda za Evropo, Pakt stabilnosti in rasti, ...). Povečanje učinkovitosti izrabe energije, vzpostavitev »globalnega« inovacijska okolja, ki bo združevalo raziskovalne, izobraževalne in industrijske partnerje na nacionalno prioritetnih področjih IKT, spodbujanje razvoja e-veščin, razvoj skupnih in integriranih storitev med vsebinskimi področji in ravnmi uprave ter izvajanje čezmejnega poslovanja, so le nekatere izmed prihodnjih strategij, ki bodo zajete v dokumentu (MVZT, 2010).

Po podatkih Eurostata (2011) je bilo v letu 2008, na področju držav EU-27, v IKT sektorju aktivnih 797.000 podjetij, ki so zaposlovala 5,8 milijona ljudi. Z 87.000 € (v Sloveniji 61.000 €) dodane vrednosti na zaposlenega je IKT sektor visoko nad povprečjem 45.000 € (v Sloveniji 35.000 €). Tako le 4.3 % vseh zaposlenih znotraj držav EU-27 prispeva 8.2 % k celotni dodani vrednosti.

Po podatkih World Economic Forum (Dutta & Mia, 2010) je Slovenija po razvitosti širokopasovnih omrežij v svetovnem merilu med 133 državami na zavidljivem 31. mestu. Prva je Švedska, med vzhodno evropskimi državami v tranziciji nas je prehitela le Estonija, ki

je

na

25

mestu.

2 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA MALIH PODJETIJ

Poslovanje domačih podjetij postaja vedno bolj odvisno od dogajanja na svetovnem trgu. Globalizacija mednarodnega poslovanja, globalno gospodarstvo in internacionalizacija poslovanja podjetij so že nekaj časa aktualni pojmi, vse pogosteje uporabljeni v trgovinskih politikah držav, delovanju podjetij ter nenazadnje tudi v življenju posameznikov. Liberalizacija trgovinskih politik, širitev regionalnih ekonomskih povezav, večje možnosti financiranja mednarodnih poslov ter razvoj informacijsko komunikacijske in transportne tehnologije ki so podjetjem še bolj približala njihove kupce in poslovne partnerje, vodijo v poslovno okolje, ki še nikoli ni bilo tako soodvisno in povezano (Hollensen, 2007, str. 49).

Po Svetličiču (1996, str.71) se pojem internacionalizacija pogosto uporablja kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, medtem ko gre pri globalizaciji poleg tega tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. Pojem internacionalizacija zajema različne oblike širjenja dejavnosti podjetij preko meja matične države. Zraven izvoza proizvodov, ki predstavlja osnovno obliko internacionalizacije poslovanja, poznamo tudi višje oblike: licence, podizvajalstvo, svetovanje, pogodbeno sodelovanje, skupna vlaganja, lastna podjetja in pa tudi različne oblike nekapitalskih mednarodnih povezav in nenazadnje strateške povezave. Vendar se internacionalizacija ne nanaša le na mednarodno menjavo ali le na vhodne neposredne tuje investicije, ampak tudi na izhodne neposredne investicije, izvoz kapitala v tujino in najrazličnejše pogodbene oblike sodelovanja. V ambicioznejših razvojnih strategijah so vhodne neposredne tuje investicije sredstvo za poznejše izhodne neposredne investicije s ciljem krepiti konkurenčni položaj na svetovnem trgu. Internacionalizacija je torej dvosmeren proces. Kadar je mednarodno poslovanje v posamezni državi posledica vpliva tujih podjetij, ki vstopajo na trg te države, bodisi z uvozom, neposrednimi tujimi investicijami ali kako drugače ter tako vplivajo na poslovanje in sodelovanje domačih podjetij s tujimi podjetji, govorimo o vhodni internacionalizaciji. Kadar pa podjetja na posameznem trgu širijo svoje poslovanje oz. dejavnost preko meja tega trga, gre za izhodno internacionalizacijo (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 7).

Skandinavski modeli procesa internacionalizacije opisujejo postopek internacionalizacije kot postopno poglobljanje privrženosti podjetja mednarodni prodaji in proizvodnji, kar predstavlja del postopka rasti in eksperimentalnega učenja podjetja. V modelu je internacionalizacija opisana kot zaporedni postopek učenja in pridobivanja znanja z izkušnjami, kjer gre podjetje preko več stopenj povečevanja privrženosti tujim trgom. Tako imenovani Uppsala model je bil postavljen na podlagi analize internacionalizacije malih skandinavskih podjetij. Stokes in Wilson (2002) ugotavljata, da uspešna mala podjetja gradijo svojo strategijo od spodaj navzgor, torej ne začnejo s segmentacijo trga in nato z izbiro ciljnih trgov in pozicioniranjem, ampak ravno obratno. Podjetja najprej prodajo svoj izdelek in/ali storitev nekaj kupcem in se nato postopno širijo v skladu s pridobljenimi izkušnjami in finančnimi sredstvi. Pogosto podobno velja tudi pri zunanji internacionalizaciji malega podjetja, saj ima le-to omejene vire

na katerih bi lahko gradilo svojo konkurenčno prednost. Pogoji tekmovanja in viri konkurenčnosti pa se z razvojem skozi obdobja spreminjajo (Jaklič & Svetličič, 2005):

- pred letom 1960 se je tekmovalo na podlagi lokacijsko specifičnih prednosti razpolaganja s ceneni surovinami in energijo,
- po letu 1960 se je vir konkurenčnosti prenesel na ceneno delovno silo,
- v sedemdesetih letih sta bila pomembna ekonomija obsega in kapitalna intenzivnost,
- v osemdesetih je postala temeljni vir konkurenčnosti tehnologija,
- v novem tisočletju pa so temeljni viri konkurenčnosti postali znanje, informacije in hitrost odzivanja.

Za obstoj in rast mora podjetje danes razpolagati ne le s posebnimi sposobnostmi, kot so znanje, tehnologija in izdelki, pač pa tudi z viri, kot so dobri kadri, finančna sredstva, razvejana distribucijska mreža itd., ki mu omogočajo te sposobnosti čim prej uresničiti. Znanje in informacije so postali temelj konkurenčnosti podjetij. Z znanjem in informacijami lahko podjetja z modernejšo tehnologijo proizvajajo cenejše izdelke, se bolje organizirajo in s tem zmanjšujejo stroške upravljanja. Prav tako lahko hitreje reagirajo na spremenjene razmere na trgu, kar še posebej velja za mala podjetja, ter prilagajajo izdelke specifičnim željam kupcev in hitreje ustvarjajo nove izdelke in storitve. Vse več raziskovalcev podjetništva (Manolova, Brush, Edelman, Greene, 2002; Antončič & Hisrich, 2005) analizira vlogo podjetnika samega, njegovih osebnih značilnosti kot na primer sposobnosti vodenja, ugleda in poslovnih povezav, na uspešnost malega podjetja ter stopnjo internacionalizacije.

2.1 Modeli internacionalizacije

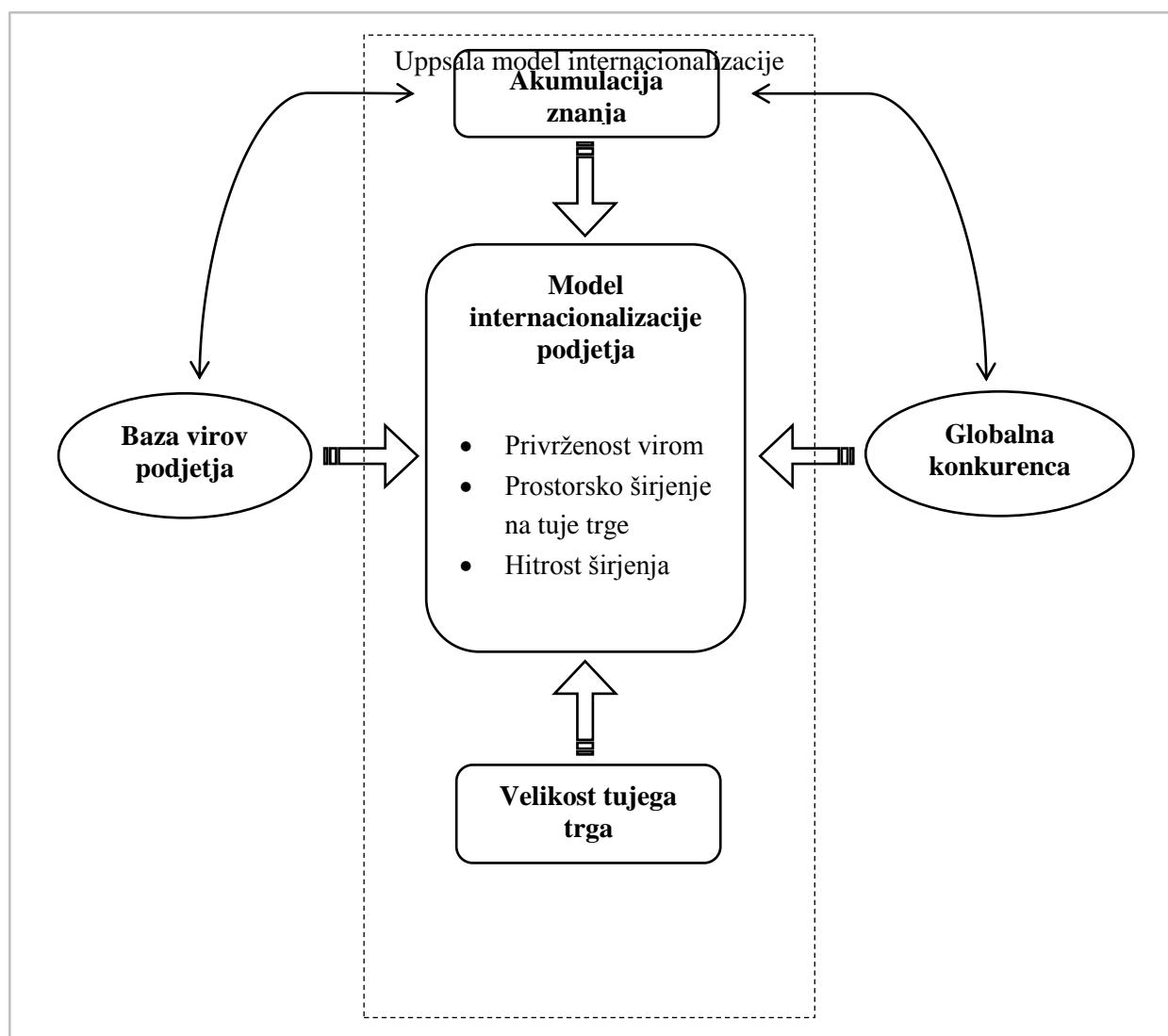
Podjetje se za poslovanje na tujih trgih oziroma internacionalizacijo odloči, če najde trg, ki je privlačen in ga je sposobno oskrbovati. Hkrati mora imeti na voljo vire, s katerimi bo ta proces financiralo. Internacionalizacijo pogojujejo ne le priložnosti in ovire, ki jih predstavlja zunanje okolje, temveč tudi konkurenčnost podjetja oz. dejavniki v podjetju. Hkrati velja tudi obratna povezava, saj proces internacionalizacije lahko vpliva na konkurenčnost podjetja, stopnja internacionalizacije pa določa pomembnost dejavnikov zunanjega okolja (Hollensen, 2007, str. 35).

Večina teorij internacionalizacije ima korenine v sedemdesetih in osemdesetih letih dvajsetega stoletja. Takrat so ameriške multinacionalke začele z investicijami v Evropi; evropska, predvsem mala in srednje velika podjetja, pa so začela izvažati, ponavadi v sosednje države. Od takrat sta se svet in gospodarstvo močno spremenila. Pogosto rečemo, da so spremembe edina stalnica tako imenovane informacijske dobe. Globalizacija gospodarstva spreminja okoliščine, v katerih podjetja delujejo, zato morajo biti bolj, kot kadarkoli prej, fleksibilna in sposobna prilagajati svoje delovanje neprestano spreminjajočim se okoliščinam (Axinn & Matthyssens, 2002, str. 437).

Podjetja morajo v današnjem času globalizacije privzeti koncept mednarodnega trženja da lahko izkoristijo priložnosti in se hkrati uspešno soočajo z izzivi mednarodnega trgovanja. Nov nabor sodobnih makroekonomskih faktorjev mora biti v podjetju dobro razumljen in le s pravnimi odzivi nanje so mednarodni trgi lahko vir rasti in dobička za podjetje (Czinkota & Ronkainen, 2007).

Eden najbolj razširjenih t.i. stopenjskih modelov internacionalizacije je skandinavski **Uppsala model internacionalizacije**, ki je dobil naziv po švedski fakulteti Uppsala, kjer so v osemdesetih letih dvajsetega stoletja preučevali odvisnost švedske industrije od mednarodnih trgov. Model predvideva postopno internacionalizacijo na temelju akumulacije izkušenj in učenja ob delu. Na tak način minimizira tveganje. Z večanjem obsega tržnega znanja, ki ga podjetje pridobi skozi čas, pa se večja tudi obseg virov, ki jih potem usmeri na posamezni trg (Chetty & Campbell-Hunt, 2003, str. 798).

Slika 2: Uppsala model internacionalizacije



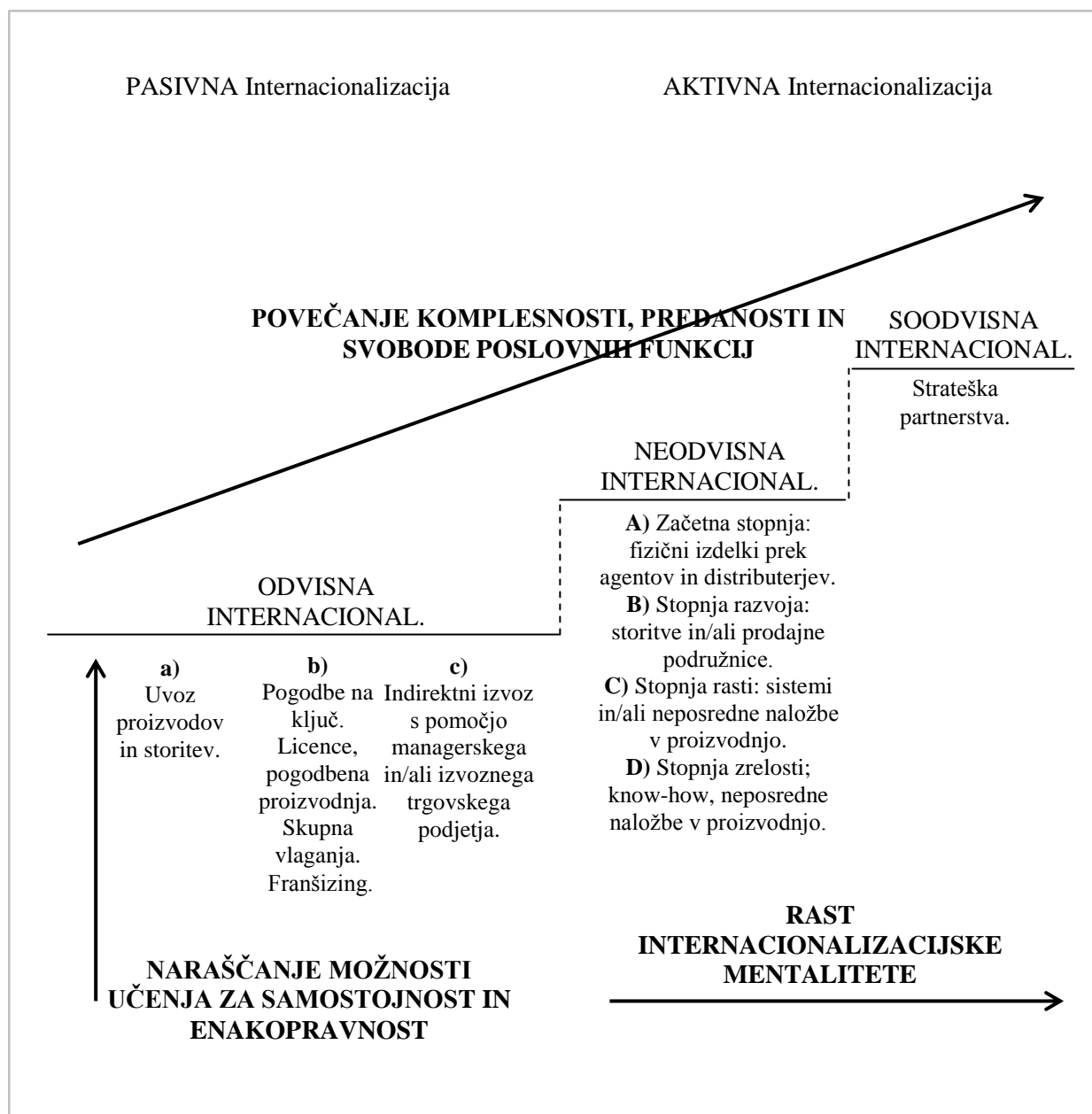
Vir: Blomstermo, A. in Sharma, D., *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, 2003, str. 39.

Za majhne srednjeevropske države v tranziciji so ugotovitve skandinavskih strokovnjakov pogosto zanimivejše od tistih, ki jih ponuja prevladujoča ameriška literatura. V slednji je namreč osnova za proučevanje mednarodnega poslovanja in internacionalizacije multinacionalno podjetje, ki pa ga v manjših gospodarstvih ne moremo vzeti za izhodišče proučevanj omenjene problematike (Česen & Jaklič, 1996, str. 111). Blomstermo in Sharma (2003, str. 21-24) sta v modelu opredelila dva temeljna mehanizma: stanje in spreminjanje. Stanje procesa internacionalizacije podjetja sestoji iz poznavanja trga in trenutne naravnosti na posamezen trg. Poznavanje trga narašča preko pridobivanja objektivnega znanja (angl. *objective knowledge*) o posameznem tujem trgu, pa tudi preko eksperimentalnega oziroma izkustvenega znanja (angl. *experiential knowledge*). Bistvena razlika med obema je v načinu pridobitve, objektivnega znanja se je namreč mogoče naučiti, medtem ko je izkustveno znanje edinstveno in ga je mogoče pridobiti le skozi osebne izkušnje. Slednje je za podjetje pogosto pomembnejše, saj izkušnje vplivajo na obnašanje posameznika in jih je kot take zelo težko prenesti na drugo osebo. Na akumulacijo znanja vplivata še število držav, v katerih podjetje posluje, ter čas trajanja poslovanja na posameznem tujem trgu. Model internacionalizacije podjetja, kot so ga razvili na univerzi Uppsala, je predstavljen na Sliki 2.

Internationalizacija torej ni posledica strateških odločitev podjetja in optimalne alokacije virov, temveč postopno prilagajanje okolju zunaj in znotraj podjetja (Johanson & Vahlne, 1977). Proces internacionalizacije je po Uppsala modelu postopno poglobljanje privrženosti podjetja mednarodni prodaji in proizvodnji ob nenehnem pridobivanju izkustvenega znanja. Tako podjetje tipično najprej vstopi na sorodne trge, ki so podobni domačemu, šele kasneje pa razvije višje oblike internacionalizacije. Kot bomo videli kasneje, v empiričnem delu raziskave, je takšen pristop pogost tudi med slovenskimi malimi IKT podjetji.

Po **teoriji** internacionalizacije lahko podjetje z zmanjšanjem **transakcijskih stroškov** in z večjimi nagradami za svoje znanje, kot bi jih doseglo npr. z izvozom, dvigne svojo učinkovitost. Podjetje lahko otipljivo znanje (na primer licence) dobičkonosno prenaša prek trga, neoprijemljivega pa ne, saj bi konkurenti lahko brezplačno prišli do specifičnih znanj oziroma prednosti podjetja, v katere je lastnik investiral. Čim večje so neoprijemljive prednosti (na primer managerske sposobnosti, kultura podjetja, znanja, ki jih lahko prenaša le lastnik), tem bolj je potrebno neposredno internacionalizirati svojo dejavnost tako, da ima podjetje nadzor nad poslovanjem obratov v tujini. Kadar torej podjetje na domačem trgu razvije specifične prednosti v obliki neopredmetenih sredstev, na primer znanja na področju proizvodnje, izdelkov ali storitev, trženja in upravljanja a teh sredstev ne more učinkovito izkoristiti in ustrezno zaščititi s tržnimi in pogodbenimi transakcijami, je smotno, da ustvari interni trg in tako zaščiti svoja neopredmetena sredstva ter obdrži nadzor nad ceno, ki jo morajo drugi plačevati za uporabo teh sredstev. Interni trg ustvari tako, da ustanavlja obrate v tujini, ki so del podjetja, in v njih uporablja specifične prednosti, na primer znanje. Bolj ko bo tuji trg podoben domačemu, nižji bodo stroški internacionalizacije (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 16). Uporaba tega pristopa je v primeru malih in srednje velikih podjetij omejena, saj je internalizacija dražja od trgovinskih oblik mednarodnega poslovanja (Hollensen, 2007, str. 48).

Slika 3: Trifazni model internacionalizacije



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

Medtem ko Uppsala model predvideva, da je podjetje oziroma posameznik v podjetju pri razvoju mednarodnih aktivnosti avtonomen, pa **mrežni pristop** predvideva, da lahko proizvodno podjetje mednarodno deluje v povezavi s posrednikom, ki prodaja njegove izdelke/storitve, in končnim kupcem. Mrežni pristop se torej osredotoča na odnose med podjetji, ki so med seboj povezana s proizvodnjo, distribucijo in uporabo proizvodov in storitev znotraj določene industrije. Podjetja se internacionalizirajo prek vzpostavitve in razvoja povezav s poslovnimi partnerji v tujih mrežah. Obstajajo trije načini mrežne internacionalizacije (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 32):

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

Mreže se lahko vzpostavijo geografsko, po izdelku ali tehnologiji in so lahko prepletene: v mrežah se podjetja povezujejo kot stranke, dobavitelji in/ali odjemalci. Še več, podjetja lahko v posameznih mrežah sodelujejo in hkrati tekmujejo. Bolj kot velikost podjetja je pomembna kakovost odnosov oziroma povezav med podjetji.

Pomanjkljivost obravnavanih modelov internacionalizacije se kaže v njihovi parcialni naravi ter uporabnosti le v določenih razmerah. **Trifazni model internacionalizacije**, imenovan tudi 3P model, pa predstavlja kompleksen pristop pri ugotavljanju stopnje internacionalizacije posameznega podjetja (Jaklič & Thorelli, 1996, str. 5–8). Prednost modela je, da združuje in upošteva dognanja različnih teoretskih modelov internacionalizacije. Kot je že iz poimenovanja modela razvidno, ga sestavljajo tri faze (Slika 3): faza odvisne oziroma pasivne internacionalizacije, faza neodvisne aktivne internacionalizacije in faza soodvisne aktivne internacionalizacije. V trifaznem modelu internacionalizacije je logika treh prej opisanih modelov prisotna v vseh treh fazah. Tako je teorijo internacionalizacije v drugi fazi modela možno razložiti kot internacionalizacijo z združevanjem aktivnosti znotraj enega samega podjetja; Uppsala model internacionalizacije, ki je predstavljen kot naraščajoča privrženost internacionalizaciji in kot proces postopnega učenja, je prisoten skozi vse tri faze; prav tako pa tudi mrežni pristop, zajema vse tri faze, saj so mreže med podjetji prisotne v vseh fazah internacionalizacije, razlikuje se le položaj opazovanega podjetja znotraj mreže.

Na tem mestu je potrebno poudariti, da bi bilo napačno pričakovati, da bodo vsa podjetja šla skozi vse tri faze internacionalizacije, za številna je mnogokrat dovolj že, da si poiščejo pravega izvoznega partnerja v tujini. Z globalizacijo se povečujeta homogenost trgov in internacionalizacija konkurenčne tekme, kar vodi v drugačno, hitrejšo različico internacionalizacije (McDougall & Oviatt, 1997, str. 88). Vse več je podjetij, ki delajo kvantne skoke oz. preskakujejo stopnje v internacionalizaciji. V literaturi jih poimenujejo globalno rojena podjetja (angl. *born globals*, *instant internationals*, *global startups*) (Moen & Servais, 2002), teorijo internacionalizacije, ki je nastala na njihovi podlagi, pa internacionalizacija kvantnih skokov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 99).

2.2 Institucionalna podpora malim slovenskim podjetjem v procesu internacionalizacije

Po zgledu razvitih držav, ki za pomoč podjetjem s področja pospešenega internacionaliziranja poslovanja uvajajo veliko število instrumentov podpore in razvijajo ustrezno institucionalno podporno ter informacijsko infrastrukturo, tudi Vlada RS uvaja institucionalne ukrepe za pomoč podjetjem pri internacionalizaciji. Po navedbah Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) Strategija razvoja Slovenije

opredeljuje kar nekaj ključnih nacionalnih razvojnih ciljev v obdobju 2006–2013 (UMAR, 2005, str. 8):

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

Učinkovita vladna politika se mora osredotočiti na povečanje zavedanja po internacionalizaciji ter pripraviti niz politik in programov, ki bodo podjetjem pomagale premagovati ovire na poti k internacionalizaciji, tudi z individualno podporo. Še posebej je to pomembno v času gospodarske in finančne krize, ki ima negativen učinek tudi na slovensko gospodarstvo. V Sloveniji je kar nekaj državnih in javnih institucij, ki podpirajo slovenska podjetja pri internacionalizaciji njihovega poslovanja. Nekatere institucije, kot sta Ministrstvo za gospodarstvo RS in Ministrstvo za zunanje zadeve RS, delujejo bolj na politični oziroma sistemski ravni, ki internacionalizacijo slovenskih podjetij spodbujajo prek ustvarjanja ugodnejšega poslovnega okolja in pogojev za delovanje slovenskih podjetij na tujih trgih, ter hkrati sodelujejo z institucijami, ki delujejo na bolj operativni ravni in izvajajo konkretne aktivnosti, s katerimi podpirajo slovenska podjetja pri internacionalizaciji. Med slednje sodijo: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije, Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije, Slovenska izvozna in razvojna banka d.d., Carinska uprava RS in Slovenska mreža evropskih informacijskih centrov. V nadaljevanju nekaj več o institucijah, ki so še posebej osredotočena na pomoč malim in srednje velikim podjetjem.

Ministrstvo za gospodarstvo RS izvaja zunanjetrgovinsko politiko, katere usmeritve temeljijo na predpostavki, da je za prihodnji gospodarski razvoj Slovenije ena ključnih determinant prav rast slovenskega izvoza oz. rast menjave s tujino. Cilj zunanjetrgovinske politike je slovenskim podjetjem zagotoviti dostop do tujih trgov, in sicer tako, da so zahteve, ki jih morajo podjetja na izvoznih trgih izpolnjevati, nediskriminatorne, kolikor mogoče enostavne in za podjetja neobremenjujoče ter da je na voljo učinkovit sistem reševanja težav, ki pri tem nastajajo. Ukrepi države za pospeševanje izvoza so skladni s pravili Svetovne trgovinske organizacije (angl. *World Trade Organization, WTO*) in EU ter delujejo po načelu ustvarjanja ugodnih pogojev za izvozni prodor za vsa podjetja, skladno z njihovimi

konkurenčnimi prednostmi in sposobnostmi. Ministrstvo za gospodarstvo RS prek Direktorata za ekonomske odnose s tujino na področju internacionalizacije izvaja naslednje naloge pospeševanja internacionalizacije slovenskih podjetij (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2010):

A. Internacionalizacija:

- oblikovanje politike na področju neposrednih tujih investicij, internacionalizacije podjetij in predstavništva slovenskega gospodarstva Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije v tujini, usmerjanje ekonomskih svetovalcev na diplomatsko-konzularnih predstavništvih RS v tujini;
- sodelovanje pri pripravi vladno-gospodarskih delegacij v tujino in podpora podjetjem pri nastopanju na tujih trgih;
- organizacija in vodenje zasedanj mešanih komisij za gospodarsko sodelovanje.

B. Trgovinska politika:

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

C. Izvozna politika, povezana s trgovino:

- sodelovanje v delovni skupini Sveta EU in s Slovensko izvozno in razvojno banko na področju izvoznih kreditov;
- vodenje pogajanj za sklepanje sporazumov o vzajemnem spodbujanju in zaščiti naložb in bilateralnih sporazumov o gospodarskem sodelovanju.

D. Multilateralni ekonomski odnosi:

- izvajanje aktivnosti v okviru multilateralnih pogajanj v Svetovni trgovinski organizaciji;
- sooblikovanje trgovinskih odnosov EU s tretjimi državami;
- pokrivanje področja investicij v Organizaciji za ekonomsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Co-operation and Development, OECD*);
- izvajanje aktivnosti razvojnega sodelovanja in omogočanje sodelovanja slovenskih podjetij pri razvojnih projektih.

E. Blago z dvojno rabo in razpisi zveze NATO:

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

Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije (v nadaljevanju JAPTI) je bila ustanovljena 1. januarja 2006 kot naslednica dveh institucij: Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo in Agencije RS za gospodarsko promocijo in tuje investicije. JAPTI je t.i.

izvajalska institucija Ministrstva za gospodarstvo RS, katerega delovanje in pretežni del vsebinskih programov le to tudi financira. Ker agencija izvaja programe tudi v sodelovanju z drugimi ministrstvi, se na podlagi pogodb z le temi v celoti financira iz državnega proračuna. V skladu s sprejetimi strateškimi usmeritvami države izvaja razvojne ukrepe, s katerimi pospešuje konkurenčnost gospodarstva, in sicer na naslednjih področjih (JAPTI, 2008, str. 1–6):

- inovativno gospodarstvo in inovativno okolje,
- podjetništvo in podjetniško okolje,
- neposredne tuje investicije,
- internacionalizacija podjetij,
- razvoj in pospeševanje finančnega okolja,
- partnerstvo med akademsko in gospodarsko sfero,
- znanje za gospodarstvo ter zagotavljanje informacij, znanja in virov financiranja za podjetja.

Na področju internacionalizacije slovenskih podjetij izvaja JAPTI naslednje ključne programsko-razvojne aktivnosti, ki so usmerjene predvsem na mala in srednje velika podjetja:

- Zunanjetrgovinske informacije in svetovanje prek spletnega portala Izvozno okno. JAPTI preko spletnega portala www.izvoznookno.si z mrežo sodelavcev, ki vključuje tudi druge državne institucije, na enem mestu obvešča podjetja o dogajanjih, možnostih poslovanja in morebitnih ovirah na tujih trgih ter svetuje glede na specifične potrebe in težave podjetij v zvezi z vstopom in poslovanjem na tujih trgih. Na Izvoznem oknu so tako na voljo brezplačne in ažurne gospodarsko-poslovne informacije o trenutno 51 izvoznih trgih (JAPTI, 2011), ki zajemajo: gospodarski in politični položaj, predvidene ukrepe vlade, makroekonomske kazalnike, bilateralne ekonomske odnose, sklenjene sporazume med Slovenijo in izbrano tujo državo, možnosti in načine ustanovitve podjetja v tej državi, načine trženja in distribucije, standarde in tehnične predpise, možnosti financiranja izvoza, načine plačevanja, davke, carinske in druge dajatve, poslovne običaje itd.
- Izobraževanje za mednarodno poslovanje. JAPTI je leta 2006 v sodelovanju s sorodnimi evropskimi institucijami začel z izvajanjem programa Izobraževanje za mednarodno poslovanje, ki predstavlja celovit sistem mednarodnih in lokalnih seminarjev skupaj z individualnim svetovanjem malim in srednje velikim podjetjem (v nadaljevanju MSP) pri pripravi izvozne strategije. Program je namenjen mlajšim zaposlenim v slovenskih MSP, ki imajo malo izkušenj z izvozom in perspektiven izdelek/storitev, s katerim bi želeli prodreti na tuj trg. V programu se podjetja v okviru mednarodnih seminarjev učijo o prodajnih tehnikah, uvajanju sprememb v podjetjih, medkulturnih razlikah in podobnem. Na lokalnih seminarjih se seznanijo z izvoznimi postopki, načini financiranja izvoza itd, skozi celoten program pa udeleženci s pomočjo individualnega svetovanja pripravljajo izvozni poslovni načrt za svoje podjetje.

- Promocija ponudbenih možnosti slovenskega gospodarstva. JAPTI slovenska podjetja promovira kot potencialne dobavitelje tujim podjetjem ki iščejo dobavitelje. Le tem pa zagotavlja sezname primernih slovenskih podjetij in druge s tem povezane informacije.
- Spodbujanje udeležbe MSP v poslovno-prodajnih delegacijah. JAPTI v državah, kjer delujejo predstavništva slovenskega gospodarstva, organizira poslovno-prodajne delegacije z namenom navezave novih poslovnih stikov in sklenitve poslov.
- Predstavništva slovenskega gospodarstva JAPTI. V letu 2006/2007 je bilo ustanovljenih pet predstavništev slovenskega gospodarstva JAPTI (v nadaljevanju PSG JAPTI), in sicer v Bukarešti (Romunija), Düsseldorfu (Nemčija), Istanbulu (Turčija), Milanu (Italija) in Šanghaju (Kitajska). V letu 2008 pa še predstavništvi v Kazanu (Rusija), Sao Paulu (Brazilija) (JAPTI, 2011). PSG JAPTI so bila ustanovljena z namenom nudenja pomoči in storitev slovenskim podjetjem, zlasti MSP, ki se želijo širiti na omenjene trge.

Primarna naloga **Obrtne zbornice Slovenije** (v nadaljevanju OZS) je zastopanje interesov obrti in malega podjetništva. Svoje delovanje OZS financira s članarinami članov in prodajo nekaterih storitev. OZS je že v preteklosti kot eno izmed svojih prioritet postavila pomoč obrtnikom in podjetnikom pri vstopu na tuje trge ter pomoč pri njihovem mednarodnem poslovanju. OZS na področju internacionalizacije nudi naslednje storitve (OZS, 2010):

- Svetovalne storitve, kjer so stroški osnovnega svetovanja pokriti iz članstva. Za razširjeno, bolj zahtevno svetovanje morajo obrtniki plačati posebej. Zagotavljajo tudi predavanja in skupinska svetovanja, pripravljajo pa tudi usposabljanja za pripravo in izdelavo prijav na razpise.
- Različne vrste izobraževanj, od informativnih seminarjev do seminarjev in delavnic o aktualnih temah.
- Na področju promocije in sejmov organizirajo sejemske nastope na lokalni, regijski in mednarodni ravni.
- Na področju poslovnih srečanj organizirajo več manjših in regijskih poslovnih srečanj.
- OZS sodeluje tudi pri mednarodni borzi ponudb in povpraševanj, v okviru katere članom omogoča navezovanje poslovnih stikov ter vključevanje v širok izbor medijev doma in v tujini.

OZS aktivno gradi mednarodna partnerstva z organizacijami za podporo podjetništvu, s ciljem čim bolj pomagati pri uveljavljanju slovenskega obrtništva in podjetništva v Evropi. Primera takšnih mednarodnih projektov sta:

1. ICE – Internacionalizacija čezmejnega podjetništva s ciljem izboljšati čezmejno sodelovanje med obrtniki, podjetniki in regionalnimi podjetniškimi podpornimi organizacijami. To poskušajo doseči preko panožne izmenjave izkušenj in internacionalizacije poslovanja, poslovnega povezovanja za skupni nastop na notranjem trgu EU, priprave programa aktivnosti za čezmejno podjetniško mreženje in grozdenje itd.

2. ECCOP.net, pri katerem OZS v sodelovanju s šestimi projektnimi okoljevarstveno usmerjenimi partnerji iz držav članic EU spodbuja obrtnike in podjetja v poslovno sodelovanje in povezovanje.

Evropska komisija je leta 1987 vzpostavila mrežo Evropskih informacijskih centrov, danes imenovana **Enterprise Europe Network** (v nadaljevanju EEN), kot enega osnovnih instrumentov pomoči malim in srednje velikim podjetjem. Natančneje, EEN je v podporo majhnim in srednje velikim podjetjem ustanovil Generalni direktorat za podjetništvo in industrijo Evropske komisije. Storitve mreže obsegajo naslednja področja:

- mednarodno poslovno sodelovanje,
- inovacije, prenos znanja in tehnologij,
- sodelovanje v programih EU.

S 500 centri v več kot 40 evropskih državah in približno 4.000 izkušenimi strokovnjaki, povezanimi v enotno mrežo, je Enterprise Europe Network največja mreža v EU na področju nudenja strokovnega znanja in storitev podjetjem, univerzam, raziskovalnim organizacijam, tehnološkim centrom in drugim poslovnim in inovacijskim institucijam (Enterprise Europe Network, 2010). Njihove naloge so: informirati, svetovati, pomagati MSP, torej nuditi splošne informacije o programih, pobudah in razpisih (javnih naročilih) EU ter evropskih programih financiranja, namenjenih MSP. Poleg splošnih informacij o EU so na voljo tudi informacije o podjetniških sejnih, konferencah, seminarjih, delavnicah in okroglih mizah ter specifičnih storitvah, ki jih zagotavljajo druge institucije in informacijske mreže. Raziskava Svetovne banke je o institucijah za promocijo izvoza v 104 državah in njihovem vplivu na povečanje izvoza pokazala, da imajo tovrstne institucije močan vpliv na izvoz. Za vsak dolar, porabljen za promocijo izvoza, se izvoz poveča v povprečju za 300 ameriških dolarjev. Največji vpliv institucij na izvoz se je pokazal v Latinski Ameriki, sledijo države OECD in Azija. Raziskava je pokazala tudi, da (Lederman, Olarreaga & Payton, 2006, str. 25):

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

Nadalje Lederman in ostali v raziskavi o institucijah za promocijo izvoza, storitve le teh delijo na naslednje sklope (Lederman et al., 2006, str. 14):

1. Graditev ugleda države (oglaševanje, promocijski dogodki itd.).
2. Storitve, ki podpirajo izvoz (izvozno izobraževanje, tehnična pomoč, informacije o financah, logistiki, carinah, pakiranju, cenah itd.).
3. Trženje (udeležba na sejnih, izvozne in uvozne delegacije, storitve predstavništva v tujini).
4. Tržne raziskave in publikacije (splošne gospodarske informacije, sektorske informacije, informacije o tujih trgih na spletnih portalih, elektronske novice, izvozni priročniki, baze uvoznikov in izvoznikov itd.).

Največ finančnih sredstev institucije, zajete v raziskavi, namenijo za trženje ter tržne raziskave in publikacije. Če se po drugi strani opremo le na najaktualnejša dogajanja v Sloveniji, bo na podlagi programa spodbujanja internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014 možno tudi dodeljevanje individualnih spodbud slovenskim podjetjem za potrebe širjenja na tuje trge oz. internacionalizacije. Med temi na Ministrstvu za gospodarstvo RS izpostavljajo sofinanciranje individualnih sejemskih nastopov slovenskih podjetij v tujini, sofinanciranje študij izvedljivosti oziroma smiselnosti vstopa na nov tuji trg ter sofinanciranje tržnih analiz in raziskav (STA, 2010).

2.3 Motivi in ovire za internacionalizacijo poslovanja malih podjetij

Vse hitrejša spreminjanja okolja, hiter tehnološki napredek in spremenjena struktura trgov ter naraščajoča konkurenca, terjajo od podjetij nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov in iskanje priložnosti na domačih ter tujih trgih. Zato postaja internacionalizacija poslovanja tudi za veliko malih in srednje velikih podjetij vse bolj nujna za preživetje. Osnovni razlog za internacionalizacijo poslovanja je v večini podjetij dobiček. Vendar pa dobiček ni edini motiv; pogosto se pojavlja v družbi drugih motivov, ki podjetje pripeljejo do odločitve o internacionalizaciji (Hollensen, 2007, str. 31). Med pomembnejšimi motivi, ki podjetja spodbujajo k širitvi obsega poslovanja na tuje trge, so (Ruzzier, 2004, str. 204): zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želja po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja itd. Tako lahko motive za internacionalizacijo delimo na:

- zagotavljanje večjih donosov zaradi višjih stopenj rasti, boljših dolgoročnih možnosti, boljše infrastrukture v tujini, zapolnitev proizvodnih kapacitet in
- zmanjšanje tveganja donosov zaradi diverzifikacije naložb, zmanjšanje odvisnosti od posameznega trga, sledenje kupcem pri njihovi širitvi v tujino itd.

Večina avtorjev, ki so raziskovali spodbude oz. motive za internacionalizacijo (predvsem izvozne aktivnosti), jih deli na notranje, ki izhajajo iz podjetja, in zunanje, ki izhajajo iz okolja. Druga delitev pa loči proaktivne, ki so povezani z interesom podjetja, da samostojno

išče priložnosti na tujih trgih, ter reaktivne, ki so reakcija na zunanji dogodek oz. spremembo na domačem ali tujem trgu, ki se ji podjetje skuša prilagoditi (Hollensen, 2007, str. 31–32). V proaktivnih malih in srednje velikih podjetjih je zelo verjetno, da ima vodstvo optimističen pogled na internacionalizacijo in jo vidi kot poslovno priložnost. Priložnost predvsem zaradi obstoja kakšne znotraj podjetja razvite prednosti, ki lahko omogoči uspešno širitev na tuje trge. Takšna ključna, znotraj podjetja razvita, prednost ponavadi izhaja iz posedovanja edinstvenega poznavanja trga, specializiranega know-howa, tehnologije ali uspešne diferenciacije izdelka (Pett, Francis & Wolff, 2004). Kar nekaj raziskav je bilo izvedenih na področju ovir pri internacionalizaciji, predvsem pri izvoznih aktivnostih. Ruzzier (2004, str. 37) je ugotovitve strnil v nalsednje točke:

- izvozne ovire se lahko pojavijo na katerikoli stopnji internacionalizacije;
- podjetja, ki ne izvažajo, poudarjajo bolj dejavnike, ki ovirajo začetek izvoznih aktivnosti, izvoznim podjetjem pa so pomembnejše proceduralne in operativne težave, s katerimi se soočajo na tujih trgih;
- zunanji okoljski faktorji, ki prevladujejo na posameznem tujem trgu, vplivajo na način dojetanja ovir za izvoz;
- specifični industrijski faktorji vplivajo na izvozne ovire v posamezni panogi;
- narava izvoznih ovir se spreminja glede na različne stopnje izvoza oziroma internacionalizacije, pa tudi med podjetji, ki delujejo v isti fazi internacionalizacije;
- ovire se pojavljajo tako na domačem trgu kot na tujih trgih, kjer namerava podjetje poslovati;
- ovire različno vplivajo na različno velika podjetja, pri tem pa so mala in srednje velika tem oviram, zaradi svoje majhnosti in nezadostnosti virov, bolj izpostavljena.

Hollensen (2007, str. 42) deli kritične ovire procesa internacionalizacije na splošna tržna tveganja, komercialna tveganja in politična tveganja. Splošna tržna tveganja vključujejo oddaljenost trga, konkurenco na tujem trgu, razlike v proizvodnih standardih in uporabi izdelkov/storitev na tujem trgu, jezikovne in kulturne razlike, težave pri iskanju primernega distributerja itd. Komercialni riziki vključujejo fluktuacije menjalnih tečajev, neplačila tujih partnerjev, težave pri izvoznem financiranju itd. Politična tveganja pa se nanašajo na domači in tuji trg in zajemajo vladne omejitve, nacionalno izvozno politiko, pomanjkanje državne podpore pri premagovanju ovir, s katerimi se podjetja soočajo pri vstopu na tuje trge, pomanjkanje davčnih spodbud za izvozna podjetja, visoke uvozne dajatve na izdelke, ki jih podjetje izvozi na tuje trge, kompleksna uvozna regulacija in postopki na tujem trgu. Skupno vsem tem oviram je, da jih mora podjetje poznati, se nanje pripraviti in delovati v smeri čimprejšnje odstranitve. Da bi podjetje pridobilo vse informacije o specifikah posameznega tujega trga in morebitnih ovirah, s katerimi se bo morda moralo soočiti, pa mora imeti dovolj finančnih sredstev, kadrov in časa, da tuji trg razišče. Velika podjetja imajo v te namene običajno vzpostavljene oddelke, ki se s tem ukvarjajo, težje pa je pri malih in srednje velikih podjetjih, ki so s sredstvi bolj omejena. Ne le velikost, tudi narava izdelka igra pomembno vlogo pri določitvi izhodne strategije podjetja. Bell, Crick in Young (2004) v svoji kvalitativni raziskavi, opravljeni med 30 britanskimi podjetji, ugotavljajo, da mala

visokotehnoška in z znanjem intenzivna podjetja (angl. *knowledge intensive*) ubirajo drugačne pristope pri širitvi na tuje trge kot mala tradicionalna podjetja. Raziskovalci trdijo, da inovacije izdelka in procesov v podjetju stimulirajo ekspanzijo poslovanja na tuje trge.

2.4 Izbor trgov in strateške odločitve o vstopu na mednarodne trge

Kako podjetnik zasnuje strategijo internacionalizacije, je odvisno od vrste dejavnikov. Najprej je odvisna od podjetnikove vizije in ciljev, ki si jih je zadal. Na te vplivajo njegove izkušnje, znanje, mednarodna usmerjenost, osebne mreže in povezave ter zaznavanja okolja. Ruzzier (2004, str. 211) v svoji raziskavi ugotavlja, da ima na internacionalizacijo podjetja največji vpliv mednarodna usmerjenost podjetnika. Strategija internacionalizacije je nadalje odvisna od lastnosti samega podjetja, števila zaposlenih, prihodkov in virov, tako finančnih kot kadrovskih, ki jih potrebuje za uspešno izvedbo aktivnosti internacionalizacije. Tretji dejavnik, ki vpliva na oblikovanje strategije, je okolje, tako domače kot tuje. Zasičenost domačega trga in priložnosti, ki jih podjetnik vidi na tujih trgih, prav gotovo pomembno prispevajo k oblikovanju strategije. Po Juršetu je cilj izbora trgov najti tiste države (nacionalne trge ali njihove dele), ki imajo ustrezen tržni potencial, z ustrežno strategijo vstopa pa zagotoviti optimalno izkoriščanje tržnih priložnosti na izbranem trgu (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 100). Mednarodni tržnik ima pri izboru ciljnega trga veliko nalog, kot je prikazano na Sliki 4 in jih lahko razdelimo na analizo okoljstvenih značilnosti trgov in analizo značilnosti podjetja. Podrobneje, med naloge izbora ciljnega trga, gotovo sodijo tudi naslednje:

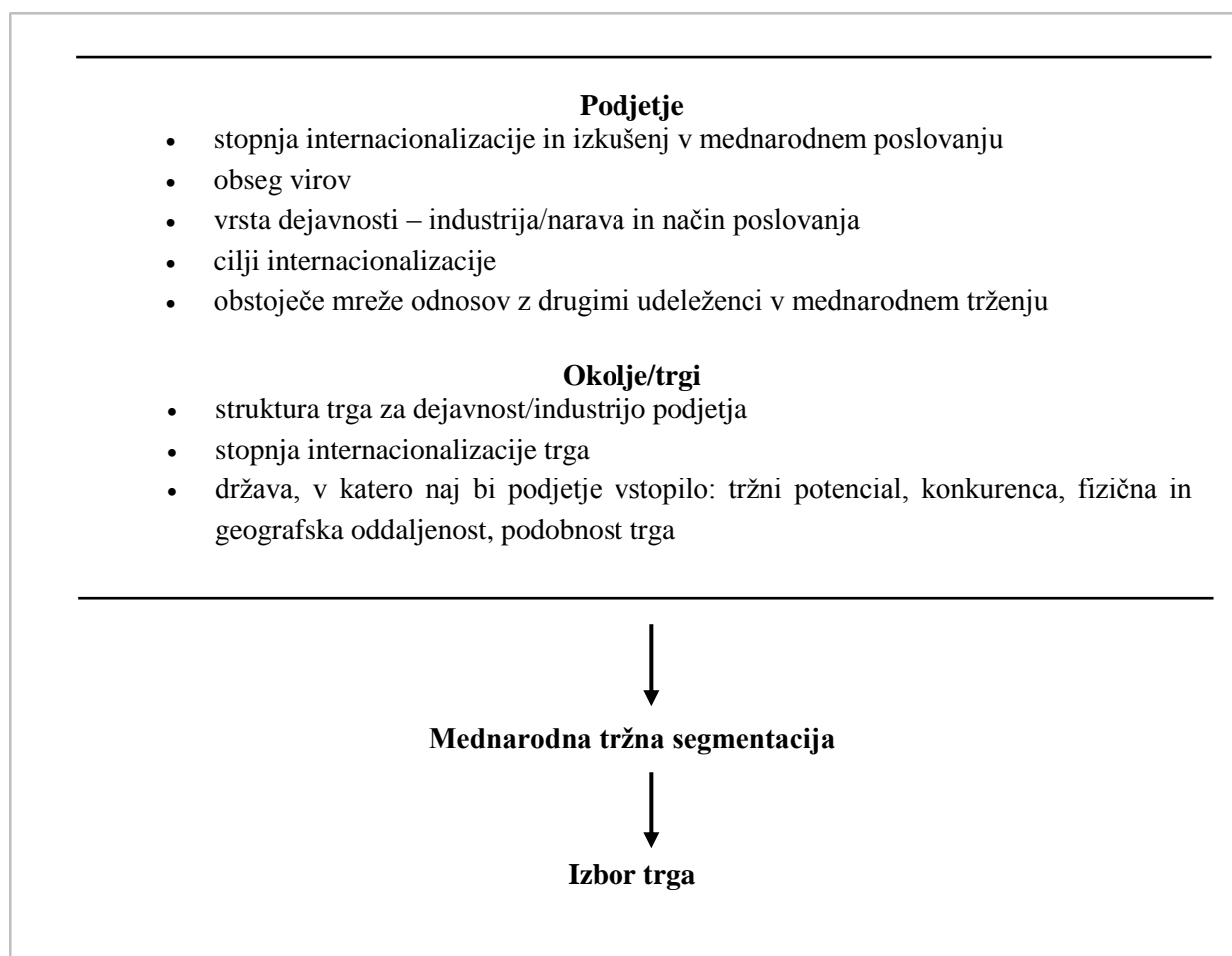
- odkrivanje podobnosti in razlik med trgi, pa tudi med porabniki in njihovim nakupnim vedenjem;
- zbiranje uporabnih informacij o potencialnih tveganjih vseh vrst okolij trgov v izboru;
- analiza globalnih tokov in pritiskov razvoja na področju dejavnosti podjetja;
- ovrednotenje primernosti izdelkov (storitev) za trge, ki so v izboru, in ocena potrebnih izdelčnih prilagoditev (odločitve o standardizaciji/diferenciaciji izdelkov in trženjski strategiji);
- izločitev osebnih preferenc managementa pri izboru in s tem izločitev tveganj subjektivne presoje;
- upoštevanje dosedanjih pozitivnih in negativnih izkušenj na vseh ravneh in funkcijah podjetja ter na drugih podobnih trgih, ki jih podjetje že obvladuje.

Večina knjig o trženju izpostavlja tri korake pri postavljanju trženjske strategije, le-ti predstavljajo pristop tržišču od zgoraj navzdol, najprej segmentiranje, potem izbor ciljnih trgov in na koncu pozicioniranje. Segmentiranje je postopek razdelitve trga na skupine kupcev, ki se podobno odzivajo na ponudbo in imajo enake potrebe. Drugi korak je izbor ciljnih trgov skozi ocenjevanje atraktivnosti vsakega posameznega segmenta do izbora ciljnega segmenta. Kot tretji korak sledi pozicioniranje, ki označuje izbor in definiranje pozicije na trgu, ki ločuje produkt ali storitev od konkurence (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 103). Ta proces očitno predvideva, da ima podjetje možnost objektivnega pregleda

želenih trgov, preden izbere tiste trge, na katere se želi koncentrirati. To ponavadi vključuje tudi sekundarne in primarne tržne raziskave, ocenjene s strani specialistov pri vseh treh korakih. Torej lahko rečemo, da je opisani proces pisan na kožo velikim podjetjem. Čeprav se zdi, da bi se tudi podjetniki morali držati tega procesa, praksa kaže, da uspešna mala podjetja uporabljajo proces ciljnega trženja od spodaj navzgor. Mala podjetja namreč ponavadi začnejo s servisiranjem potreb enega ali le nekaj porabnikov in potem postopoma širijo bazo glede na razpoložljive vire in izkušnje. Koraki takšnega podjetniškega ciljnega trženja so (Stokes & Wilson, 2002):

- identifikacija tržne priložnosti,
- atraktivnost začetne baze porabnikov in
- širitev na podlagi znanega.

Slika 4: Determinante izbora trgov



Vir: Makovec Brenčič M. in Hratselj T., Mednarodno trženje, 2003, str. 101.

Tudi Johanson in Vahlne, v svojem Uppsala modelu internacionalizacije, ugotavljata, da se način izbire tujega trga pri malih in srednje velikih podjetjih razlikuje od načina izbire trgov pri velikih podjetjih. Podjetniki se pri izbiri opirajo na naslednje dejavnike oziroma kriterije (Hollensen, 2007, str. 219):

- fizična distanca (razlika v jeziku, kulturi, političnem sistemu, izobrazbeni ravni, industrijskem razvoju);
- kulturna razdalja (je del fizične distance) in
- geografska razdalja.

Uppsala model predvideva, da se podjetnik pri izbiri trgov odloča na podlagi dveh determinant – podjetja in okolja. Z vidika podjetja upošteva stopnjo in cilje internacionalizacije in mednarodne izkušnje, razpoložljive vire, specifično panogo, v kateri podjetje deluje, in obstoječe mreže mednarodnih povezav. Okolje pa ga zanima z vidika mednarodne strukture panoge, stopnje internacionalizacije trga, tržnega potenciala, konkurence, geografske razdalje na tujem trgu in tržne podobnosti z domačim trgov. Na podlagi teh determinant izvede segmentacijo oziroma izbirni postopek mednarodnih trgov. V prvem koraku si postavi kriterije merljivosti, ki so lahko: merljivost velikosti in kupne moči trga; dostopnost do trga; dobičkonosnost trga in operativnost trga oziroma možnost hitrega izvajanja učinkovitega programa trženja izdelkov (Hollensen, 2007, str. 220).

Na splošno je prednost malih podjetij v večji fleksibilnosti in majhnih proizvodnih serijah, zato je zanje vabljujejša strategija prilagajanja izdelkov potrošniku ter boljše zadovoljevanje potreb in želja porabnikov v mednarodnem okolju. Zaradi, še posebej na tujih trgih, slabe prepoznavnosti blagovnih znamk bi morali v malih podjetjih poudarjati predvsem kakovost v vseh plasteh poslovanja, tako izdelkov/storitev kot poslovanja in vodenja. Tako bi obdobje testiranja s poskusi in napakami na tržišču, ki bazirajo na podjetnikovih – ne prav pogosto podprtimi s formalno raziskavo – intuicijskih pričakovanjih, lahko občutno skrajšali. Glede na to, da je podjetnik v stalnem stiku s porabniki, vsekakor zelo dobro ve, kakšne so njihove želje in potrebe. Tako sicer, na podlagi znanega, širi svojo začetno bazo porabnikov z iskanjem novih porabnikov istega ali podobnega profila. Dogaja se tudi, da obstoječi porabniki priporočajo produkte/storitve tistim, ki imajo podobne potrebe. Tako ciljna skupina porabnikov sicer nastaja in raste, vendar večinoma le na podlagi avto-selekcije in hrabrih potez podjetnika, vsekakor bolj kot pa skozi formalne raziskave in planirane trženjske aktivnosti.

Vidno je, da ima ta proces določene prednosti pred pristopom od zgoraj navzdol. Zahteva manj sredstev in je bolj fleksibilen ter prilagodljiv za izvedbo, kar dejansko bolj ustreza malim podjetjem. Vsekakor pa ima tudi določene slabosti, značilne za mala podjetja, kot so manjša verjetnost uspeha in dolgotrajnejša pot do izkoristka polnega potenciala tržišča. Prevladujoče mnenje med podjetniki: »imeti dober proizvod je dovolj, prodajal se bo ne glede na obstoječe stanje na trgu«, tako ostaja. Pomembnosti analize trga pred vstopom na trg se večina ne zaveda oziroma vidi v njej nepotreben strošek.

Torej, preden podjetnik ugotovi kateri trgi so res tisti pravi, ga čaka dolgo obdobje negotovosti. Dostop do relevantnih in točnih informacij je ključen. V dobi informatizacije postaja vse to lažje in predvsem ceneje. Malo podjetje pa si lahko pomaga tudi z različnimi institucijami, ki nudijo specializirane storitve, namenjene internacionalizaciji poslovanja.

Vendar kot že rečeno, podjetnik vseh relevantnih informacij ne more oziroma jih ne pridobi pravočasno, zato se pogosto zanaša na svoj občutek. Intuicija podjetnika je tako pri internacionalizaciji malih podjetij zelo pomembna, še posebej, če ima podjetnik že izkušnje s trgi, ki jih preučuje.

Večina podjetij, velikih ali malih, še vedno išče izvozne trge med tistimi, ki so fizično, geografsko, predvsem pa kulturološko najbližji in predstavljajo nižjo stopnjo tveganja, saj je zbiranje informacij in poznavanje vseh vrst okolij že v izhodišču relativno dobro (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 99).

2.5 Vstopne strategije – načini in oblike vstopa podjetij na mednarodne trge

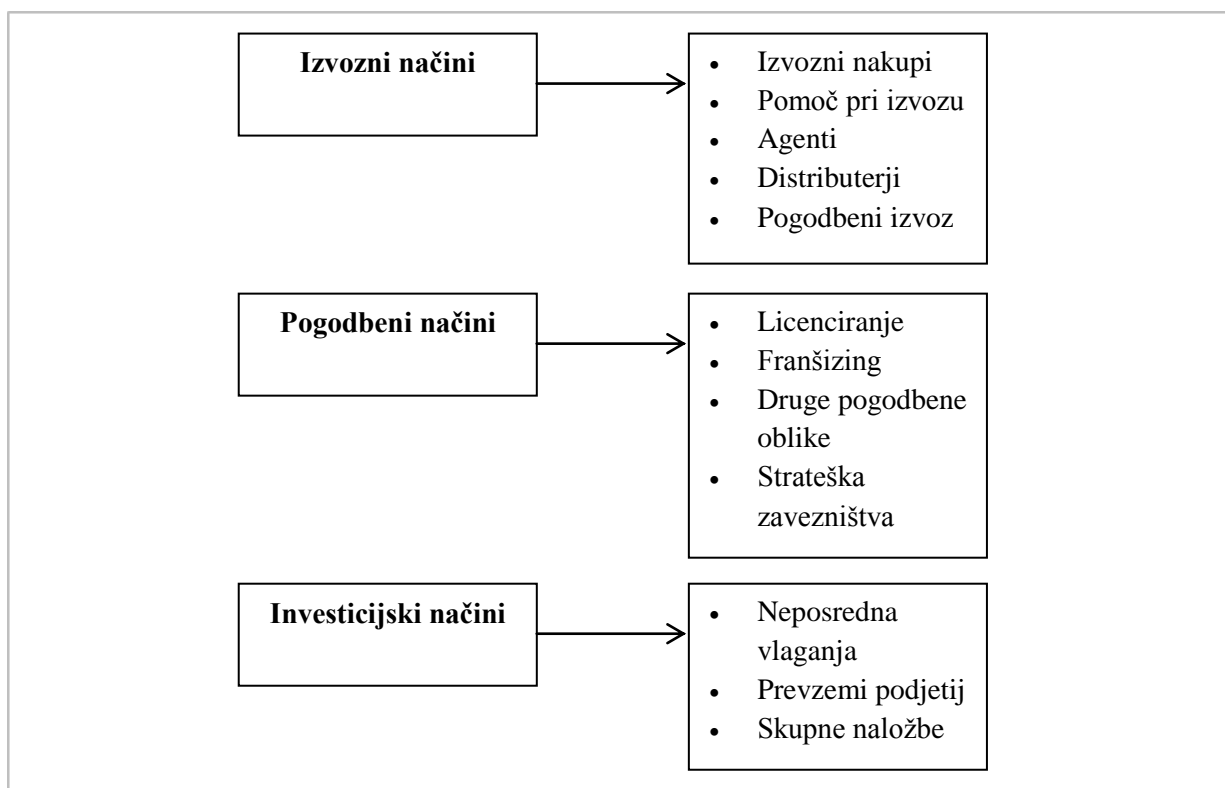
Podjetja z dobro razvitimi sistemi in sposobnostmi zaznavanja tržnih priložnosti, dovolj obsežnimi viri, predanostjo zaposlenih ter nagnjenostjo k prevzemu tveganj – vse to jim omogoča vstop na več trgov hkrati – dosegaajo ekonomijo obsega in prihrankov, njihove krivulje življenskega cikla izdelkov pa so portfeljno koordinirane in nadzorovane. Takšna podjetja lahko tudi bistveno kreativneje usmerjajo življenske cikle svojih izdelkov in običajno nastopajo na trgu z inovacijami in precej diverzificiranimi izdelki/storitvami. S tem vzdržujejo korak pred konkurenco. Pri tem morajo imeti seveda dovolj obsežno količino finančnih in managementskih virov (Makovec Brenčič, 2003, str. 129).

Vsa podjetja na mednarodnih trgih pa niso globalna, predvsem pa ne velika. V skladu z izkušnjami je prav za mala podjetja, zaradi omejenosti finančnih in managementskih virov, konkurenčnih sposobnosti in intenzivnosti razvoja, primerna stopenjska, torej postopna strategija rasti. Za mala podjetja, ki delujejo mednarodno, je krivulja učenja (in izkušenj) še toliko bolj pomembna, saj izkušnje enega trga dajejo možnosti vstopa na drug, podoben trg. Tak iterativni proces še posebej poudarja skandinavsko šola internacionalizacije (Makovec Brenčič, 2003, str. 129). Tudi načini vstopa na tuje trge niso imuni na neprestane spremembe, obstoječe oblike vstopov se nenehno spreminjajo, hkrati pa nastajajo tudi novi načini vstopov. Obstaja več različnih klasifikacij vstopov na tuje trge. Delitev ki jo je vzpostavil Root, načine vstopov na mednarodne trge deli na izvozne, pogodbene in investicijske načine (Ruzzier, 2004, str. 51). Natančneje gledano, lahko različne oblike mednarodnega poslovanja razdelimo tako, kot je prikazano na Sliki 5.

Izvozni načini vstopa na tuje trge so zaradi enostavnosti, relativno majhnega tveganja in potrebnih virov, najpogostejši način vstopa malih podjetij na tuje trge. Delimo jih na posredne in neposredne. Obstaja pet glavnih vstopnih načinov indirektnega izvažanja (Hollensen, 2007, str. 313), vendar za mala visokotehnoška IKT podjetja, katerih izdelek pogosto zahteva tudi kompleksno implementacijo in prenos znanja na kupca, izvozni načini niso primerna oblika vstopa. Bolj zanimivi so pogodbeni načini vstopa na mednarodne trge. So dolgoročne nekapitalske povezave med dvema podjetjema, uporabljajo se predvsem v primerih prenosa tehnologije in know-howa. Med pogodbene načine sodijo: licenciranje, franšizing, strateška

zavezništva in drugi pogodbeni dogovori kot na primer pogodbeno proizvodnja ali pogodba za upravljanje (Ruzzier, 2004, str. 38).

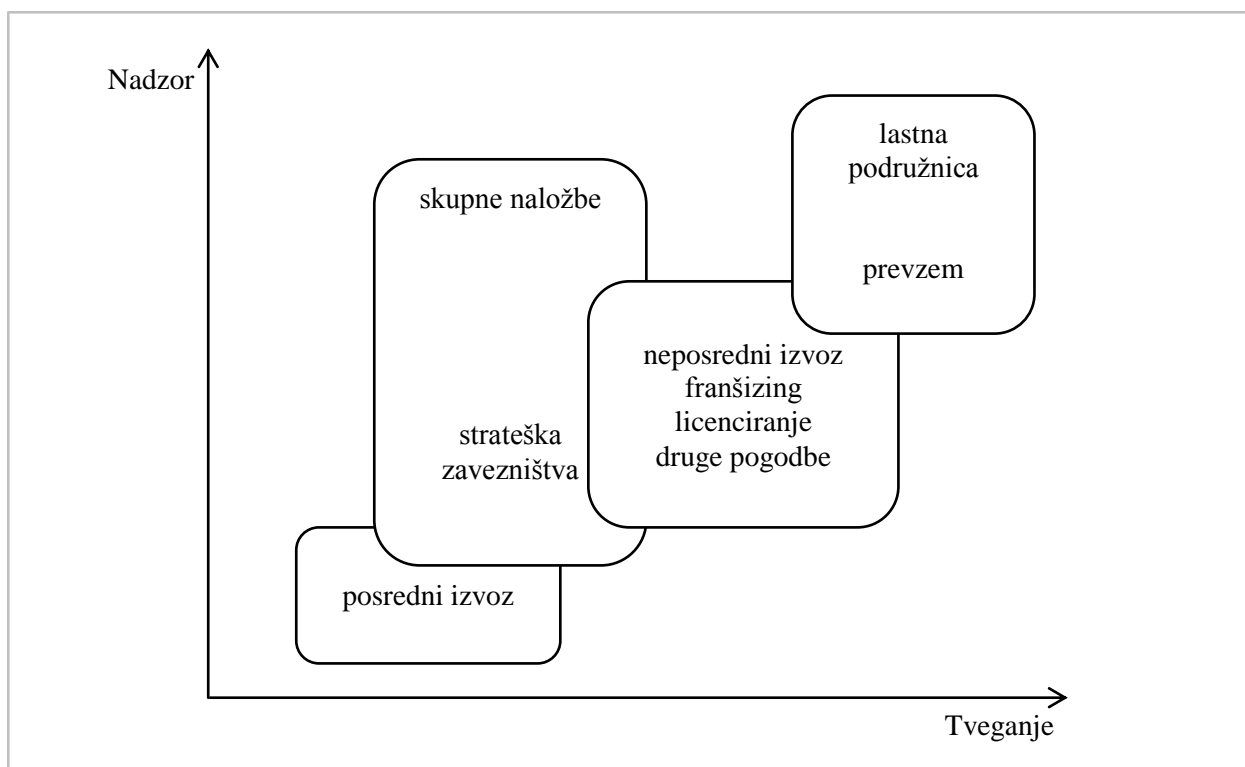
Slika 5: Načini oz. oblike vstopov na mednarodne trge



Vir: RuzzierM., *The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internationalization*, 2004, str. 51.

V primeru licenciranja podjetje (dajalec licence) tujemu podjetju (jemalcu licence) podeli pravice za uporabo znanj, znamk, patentov proti plačilu dogovorjenega zneska. Jemalec licence običajno plača večji znesek ob začetku sodelovanja, kasneje pa odstotek od prodanih proizvodov. Pogodbe se razlikujejo glede na podporo, ki jo dajalec licence nudi prejemniku licence (Ruzzier, 2004, str. 39). Strateško zavezništvo je formalno dogovorjeno poslovno sodelovanje med dvema neodvisnima podjetjema, v katerem se podjetji dogovorita o izmenjavi, dopolnjevanju in izkoriščanju specifičnih poslovnih znanj in resursov za skupno rabo (Hollensen, 2007, str. 340). Uporablja se predvsem na področju raziskav in razvoja, pri trženju, distribuciji. Podjetji kljub sklenjenemu zavezništvu delujeta samostojno. Najvišja oblika vstopa na tuje trge so neposredne tuje investicije. Te so opredeljene kot tiste tuje investicije, ki imajo namen vzpostaviti trajne poslovne odnose in izvajati učinkovit vpliv in nadzor nad upravljanjem tuje gospodarske družbe. V praksi to pomeni lastništvo enote v tujini. Običajno so mala podjetja vključena v vmesno proizvodnjo in sledijo svojemu kupcu, ki se širi na tuje trge, z namenom, da ga ne bi izgubili oz. da ga zaradi fizične bližine bolje servisirajo (Ruzzier, 2004, str. 43).

Slika 6: Tveganje in nadzor pri posameznih načinih vstopa na tuje trge



Vir: Ruzzier M., *The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internationalization* 2004, str. 57.

Med investicijske ali tudi hierarhične načine vstopa na tuje trge prištevamo samostojne in skupne investicije (Hollensen, 2007, str. 357). Slabost neposrednega vlaganja na tuje trge je, da podjetje izpostavi svojo naložbo številnim tveganjem, kot so valutno, politično ali tržno tveganje. Večina skupnih naložb se izvede v sodelovanju transnacionalnega podjetja in lokalnega partnerja, kjer prvi prispeva specifično prednost podjetja (znanje, tehnologijo, kapital), lokalni partner pa poznavanje lokalnega okolja (Hollensen, 2007, str. 363). Samostojne investicije lahko podjetje izvaja od začetka (t.i. »greenfield« investicije), torej je strategija podjetja organska rast, kar je zamudno, drago in najbolj tvegano, saj zahteva organizacijsko in kadrovske prilagoditve podjetja in znatna finančna sredstva. Podjetja se ga lotijo v primeru, ko so sposobna sama učinkovito voditi lastno podružnico na tujem in ji zagotavljati vsa potrebna sredstva za delovanje, kar je za mala podjetja ponavadi finančno in organizacijsko nedosegljivo (Hollensen, 2007, str. 364).

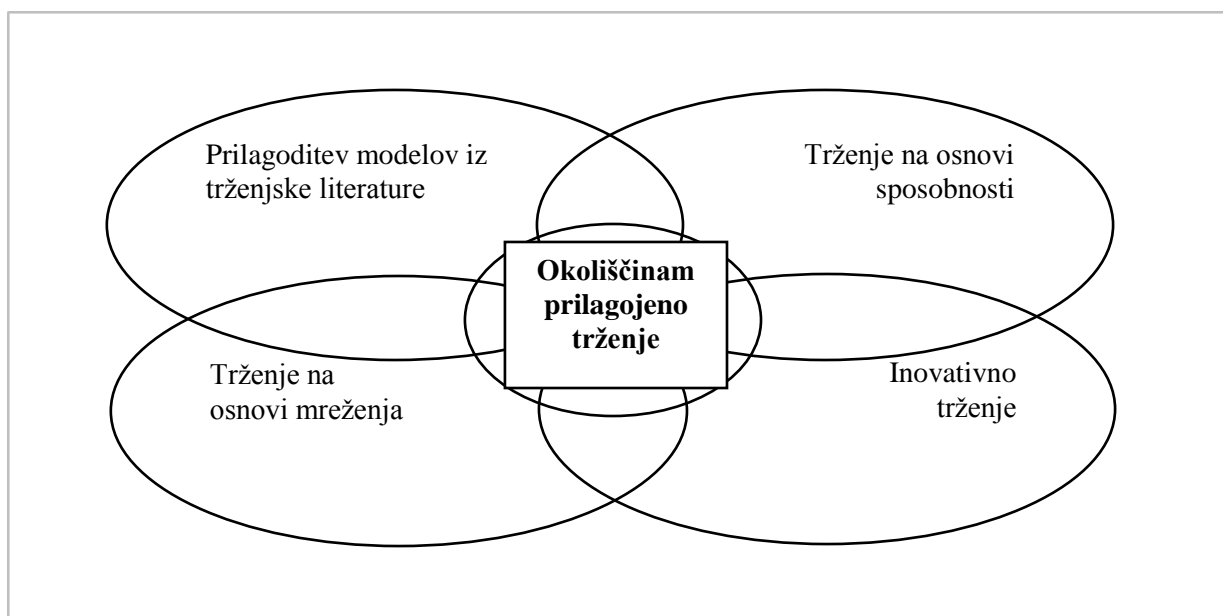
Podjetja se običajno na začetku širitve poslovanja na tuje trge lotijo manj zahtevnih oblik in kasneje preidejo na zahtevnejše, ki zahtevajo več sredstev, nadzora in za podjetje pomenijo tudi večje tveganje. Na Sliki 6 so prikazani načini vstopa na tuje trge z vidika nadzora in tveganja. Posredni izvoz je oblika, ki predstavlja za podjetje najmanjše tveganje, a hkrati nudi tudi najmanj možnosti za nadzor. Ravno obraten primer pa je lastna podružnica, ki predstavlja za podjetje relativno veliko tveganje, vendar pa tudi možnost večjega nadzora delovanja podružnice (Ruzzier, 2004, str. 57).

2.6 Tržna naravnost ter značilnosti trženja malih podjetij pri širjenju na tuje trge

Pri preučevanju trženja v malih podjetjih in širjenju le teh na tuje trge, je nujno upoštevati tako koncepte klasične trženjske teorije, posebnosti malih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji kot tudi medsebojno raznolikost malih podjetij. Predvsem zaradi omejenega dostopa do finančnih sredstev, pomanjkljivih managerskih znanj ter marginalno diferenciacijo izdelka/storitve v primerjavi s konkurenti, trženje v malih podjetjih poteka na drugačen način kot v velikih. Sofisticiranih modelov trženjskega upravljanja tako ni mogoče enostavno prenesti iz velikih v mala podjetja. Po Carson in Gilmore (2000, str. 2) je okoliščinam prilagojen način trženja v malih podjetjih skupek naslednjega (Slika 7):

- Prilagoditev modelov iz trženjske literature. Podjetnik bo pri uporabi konvencionalnih modelov v praksi zavrgel vse tiste sestavne dele, ki so preveč zapleteni, ki niso praktični in ki ne ustrezajo razmeram, v katerih deluje njegovo podjetje. Aplikacija modelov v praksi bo poenostavljena, neformalna in bo odsevala lastnosti malega podjetja in podjetnika.

Slika 7: Model trženja za mala podjetja



Vir: Carson D. in Gilmore A., *Marketing at the interface: not 'what', but 'how'*, 2000, str. 2.

- Trženje na osnovi sposobnosti. Podjetnik pridobiva sposobnosti v trženju s pomočjo izkustvenega učenja. Obstajajo štiri temeljne trženjske sposobnosti, ki jih podjetnik pridobi s pomočjo izkustvenega učenja, in sicer izkušnje, znanje, komunikacija in presoja. Izkustveno učenje se bo pri podjetniku razvilo spontano, vendar lahko podjetnik tudi zavestno vpliva na pospešeno pridobivanje trženjskih sposobnosti in s tem izboljša trženje v podjetju.
- Trženje na osnovi mreženja. Mreženje je navezovanje neformalnih stikov z ljudmi na

položajih, ki lahko na tak ali drugačen način prispevajo k uspešnejšemu poslovanju podjetja. Veliko podjetnikov se niti ne zaveda, da imajo mrežo kot tako, saj mreženje izvajajo spontano, neredno, nenačrtno. Mreženje je koristno pri pridobivanju informacij o trgu, pri pridobivanju posla in pri vzdrževanju zvestobe kupcev. Ker mala podjetja nimajo finančne moči, da bi vse te aktivnosti izvajala na bolj formalne in dražje načine, iščejo alternativo v mreženju.

- Inovativno trženje. Kljub temu da so podjetja v zgodnjih stopnjah življenjskega cikla predvsem izdelčno naravnana, se bo v praksi več inovacij dogajalo v sklopu ostalih tržnih aktivnosti kot na področju izdelka oziroma storitve. Podjetniki bodo, na primer, na inovativen način predstavili izdelek oziroma storitev, izboljšali način dostave ter poprodajne storitve. Kljub temu, da v malih podjetjih najprej razvijejo izdelek in ga testirajo šele na trgu, imajo s svojimi porabniki bolj neposreden stik, v katerem lahko dobijo ideje za majhne izboljšave. Take majhne izboljšave so za podjetnika sorazmerno poceni, hkrati pa mu zagotavljajo konkurenčno prednost pred večjimi tekmeci (Carson & Gilmore, 2000, str. 3).

Način izvajanja trženja v malem podjetju pa je odvisen tudi od stopnje v življenjskem ciklusu podjetja in od uveljavljene prakse v dejavnosti, v kateri posluje podjetje. Tako bo v začetni fazi razvoja podjetja podjetnik predvsem izdelčno naravnana in bo iskal sprejemljivost izdelkov oziroma storitev pri porabnikih. Trženje v podjetju zato predstavljajo predvsem reakcije na potrebe porabnikov in spremenjene pogoje na trgu (Carson & Gilmore, 2000, str. 6). V nadaljnjih fazah razvoja podjetja bo podjetnik že uporabljal aktivne trženjske prijeme in z njimi pogosto eksperimentiral. V zreli fazi bo podjetnik uporabljal trženjske prijeme, ki so se izkazali kot koristni, in bo eksperimentiral samo v primeru večjih sprememb na trgu ali v podjetju.

Prav tako pa se v vsaki dejavnosti oziroma na vsakem trgu oblikujejo navade in prakse, po katerih se ravna udeleženci menjave. Zunaj teh uveljavljenih navad in praks lahko poslujejo le tista podjetja, ki so dosegla znatno diferenciacijo v primerjavi z ostalimi udeleženci na trgu (Pelham, 1997, str. 276). Ker mala podjetja navadno dosegajo le marginalno diferenciacijo v primerjavi s konkurenti, ne morejo postati voditelji sprememb na trgu. Posledično morajo pri svojem poslovanju slediti uveljavljeni praksi v dejavnosti.

2.6.1 Vloga in značilnosti trženja v malih podjetjih

Že po svoji definiciji so mala podjetja majhni igralci na osvojenih trgih in s tem odvisni od omejenega števila kupcev. Visok odstotek malih podjetij dela z manj kot desetimi kupci, nekatera le z enim pravim kupcem (Stokes, 2000, str. 2). Pogosto imajo zelo omejena sredstva za promocijo svojih izdelkov/storitev; vpliv fiksnih stroškov, ki pobere večji del skupnih prihodkov, je namreč ogromen. Nadalje pomanjkanje finančnih virov omejuje podjetje glede zaposlitve ustreznih specialistov za posamezna, pogosto predvsem tržna, področja.

Stokes in Wilson (2002) ugotavljata, da uspešna mala podjetja gradijo svojo strategijo od

spodaj navzgor, torej ne začnejo s segmentacijo trga, nato z izbiro ciljnih trgov in pozicioniranjem, ampak ravno obratno. Podjetja najprej prodajo svoj izdelek in/ali storitev nekaj kupcem in se nato postopno širijo v skladu s pridobljenimi izkušnjami in finančnimi sredstvi. Proces ciljanja trga v malih podjetjih poteka v naslednjih stopnjah:

- opredelitev tržnih priložnosti, kjer podjetnik neformalno in nenačrtno, večinoma zgolj na podlagi intuicije, razvije oziroma izboljša izdelek/storitev in ga/jo testira neposredno na trgu;
- privabljanje osnovne skupine kupcev, ki poteka tako, da nov oziroma izboljššan izdelek ali storitev kupijo določene osebe, s katerimi se nato podjetnik pogovarja o njihovih izkušnjah pri uporabi izdelka oziroma storitve in morebitnih dodatnih željah in potrebah;
- širitev skupine kupcev, ki poteka večinoma neodvisno ali z majhno spodbudo s strani podjetnika preko članov osnovne skupine kupcev, ki naprej priporočajo izdelek/storitev potencialnim kupcem s podobnimi potrebami in željami.

Mala podjetja zaradi svoje naravnosti h kupcu tipično niso naravnana k invencijam, ampak z majhnimi in rednimi izboljšavami svoje izdelke in storitve postopoma prilagajajo željam kupcev, s katerimi so v stalnem kontaktu (Stokes, 2000, str. 7). Carson in Gilmore (2000, str. 2) sicer trdita, da so podjetja v zgodnjih stopnjah življenjskega cikla predvsem izdelčno naravnana in jih želje kupcev ne zanimajo, vendar se to spremeni takoj, ko je inovativni izdelek že na trgu in začnejo iskati bazo kupcev. Neposreden stik podjetnika s kupci je vir idej za majhne izboljšave, ki so cenejše in kot take pomenijo konkurenčno prednost malega podjetja pred velikimi tekmeci. Mnogi podjetniki enačijo trženje le s prodajo in promocijo, manj ali sploh pa ne z razvojem izdelkov, cenami in distribucijo. Pravijo, da je njihovo podjetje odvisno od informacij od ust do ust in zato ne potrebujejo nobenega trženja (Stokes, 2000, str. 2). Vse to pa ne pomeni, da podjetniki ne izvajajo trženja, ampak bolj, da ne poznajo terminologije. Velik pomen namreč pripisujejo opazovanju trga, ciljanju posameznih tržnih segmentov in poudarjajo storitve za kupce in odnose z njimi. Najpomembnejša oblika tržnega komuniciranja za podjetnike so informacije od ust do ust. Večinoma so nenaklonjeni oglaševanju, še posebej oglaševanju v časopisih, uporabljajo pa druge relativno cenejše medije komuniciranja: letake, direktno pošto, poslovne kartice in podobno. Blagovna znamka je v večini podjetij precej tradicionalna in brez domišljije in ji lastniki ne posvečajo posebne pozornosti; blagovna znamka je pogosto kar priimek lastnika (Hogarth-Scott, Watson & Wilson, 1996, str. 16).

2.6.2 Tržna naravnost ter njen vpliv na uspešnost malih podjetij

Kotler (2000, str. 15) opredeljuje pet medsebojno konkurenčnih konceptov poslovanja podjetja:

- Koncept proizvodnje. Temelji na prepričanju, da kupci iščejo poceni in dosegljive izdelke. Vodstvo podjetja si prizadeva doseči visoko produktivnost in čim lažjo dosegljivost izdelkov na trgu. Koncept proizvodnje je sprejemljiv, ko je povpraševanje večje od

ponudbe (države tretjega sveta) in ko so stroški izdelka tako visoki, da je njihovo znižanje nujno za nadaljnjo širitev na trgu.

- Koncept izdelka. Temelji na prepričanju, da se porabniki odločajo za tiste izdelke, ki zagotavljajo najboljšo kakovost in delovanje in so inovativni. Vodstvo podjetja si prizadeva doseči visoko kakovost izdelkov ter jo nenehno izboljšuje.
- Koncept prodaje. Temelji na prepričanju, da kupci, če jih pustimo pri miru, ne bodo kupili dovolj izdelkov. Vodstvo podjetja spodbuja agresivno prodajo in promocijo. Koncept prodaje je podlaga pri prodaji »neiskanih izdelkov«, kot so zavarovanje ali knjige, zbiranje denarnih sredstev za neprofitne organizacije, pridobivanje članov za politične stranke in podobno.
- Koncept trženja. Temelji na prepričanju, da bo podjetje uspešno, če bo sposobno opredeliti potrebe in želje ciljnih kupcev in bo pri zagotavljanju zadovoljstva kupcev uspešnejše od svojih konkurentov. Koncept temelji na štirih stebrih: ciljnim trgu, potrebah kupcev, koordiniranem trženju in dobičkonosnosti kot posledici zadovoljstva kupcev.
- Družbeno odgovoren koncept. Temelji na prepričanju, da bo podjetje uspešno če bo sposobno opredeliti potrebe in želje ciljnih kupcev in bo pri zagotavljanju zadovoljstva kupcev uspešnejše od svojih konkurentov na način, ki ohranja ali celo poveča porabnikovo in družbeno blaginjo.

Večina raziskovalcev se strinja, da je koncept trženja osrednji steber sodobne ekonomije. Redko se zgodi, da v strokovni knjigi o trženjskem upravljanju ali principih trženja ne bi našli poglavja o nujnosti tržne naravnosti, ravnanja po trgu ali o sprejemanju koncepta trženja. Po mnenju večine avtorjev je tržna naravnost ključ do uspešnosti podjetij. Koncept trženja je filozofija poslovanja, ki je osrednji element kulture uspešne organizacije in ki v center razmišljanja o strategijah in taktikah podjetja postavi kupca (Wrenn, 1997, str. 33).

V raziskavah so pogosto omenjeni koncepti tržne naravnosti, ki so intuitivno popolnoma sprejemljivi, a na operativni ravni niso enostavno in enoznačno definirani. Prvi resnejši poskusi operacionalizacije koncepta tržne naravnosti segajo v devetdeseta leta prejšnjega stoletja. Po Jaworskem in Kohliju, utemeljiteljih ene najširše sprejetih konstrukтов tržne naravnosti, je le ta opredeljena kot ustvarjanje znanja, ki se nanaša na sedanje in bodoče potrebe kupcev, širjenje teh informacij po oddelkih in odzivanje celotne organizacije nanje (Kohli & Jaworski, 1990, str. 6). Temeljne sestavine tržne naravnosti po teh dveh avtorjih so torej:

- ustvarjanje znanja o sedanjih in bodočih potrebah kupcev,
- širjenje teh informacij po oddelkih in
- odzivanje celotne organizacije na te informacije.

V istem obdobju so tudi drugi raziskovalci utemeljili podoben konstrukt in prav tako potrdili pozitivno korelacijo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja. Tukaj je pomembno poudariti, da zbiranje informacij o sedanjih in bodočih potrebah kupcev – po empiričnem

modelu Jaworskega in Kohlija – vključuje tudi zbiranje informacij o silnicah, ki vplivajo na razvoj in spreminjanje teh želja in potreb, torej tudi zbiranje informacij o konkurentih podjetja. Širjenje informacij po oddelkih in odzivanje cele organizacije nanje lahko poteka samo pod pogojem dobre medfunkcijske koordinacije v podjetju. Informacije morajo namreč krožiti tako vertikalno kot horizontalno, odziv na pridobljene informacije pa mora biti hiter in zato dobro koordiniran. Instrumenti za merjenje tržne naravnosti oziroma empirični modeli so sestavljeni iz skupine trditev, ki opisujejo vedenje tržno naravnanih podjetij. Anketiranci ocenjujejo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo s pomočjo 5- ali 7-stopenjske Likertove lestvice in na ta način posredno ocenijo tržno naravnost podjetja. Jaworski in Kohli sta uporabila instrument za merjenje tržne naravnosti, ki sta ga poimenovala MARKOR (angl. *A Measure of Marketing Orientation*) in vsebuje 20 trditev (Kohli & Jaworski, 1993, str. 476).

Instrument Jaworskega in Kohlija (1993) daje, v primerjavi z ostalimi konstruiranimi v istem obdobju, na primer Narver in Slater (1990) ali Deshpande et al. (1993), večji poudarek obvladovanju sprememb v okolju in je bolj akcijsko naravnana. Jaworski in Kohli sta v instrument vključila trditve, ki opisujejo, na kakšen način reagirajo zaposleni v podjetju na določene spremembe v tržnem okolju (spremembe potreb kupcev, pritožbe kupcev, spremembe cen konkurentov, trženjske akcije konkurentov) in na kakšen način reakcija poteka (pravočasna izpeljava tržnega načrta, medoddelčno iskanje odzivov na spremembe v okolju, itd.).

V Sloveniji doslej ni bilo opravljenih veliko raziskav o tržni naravnosti podjetij. Med najbolj vidnimi raziskovalci, ki se ukvarjajo s tem področjem, je skupina raziskovalcev z Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru (Gabrijan, Snoj & Mumel, 1998, str. 49). Raziskava, ki so jo opravili, je del mednarodnega projekta ACE z naslovom »Učinki privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na trženjske strategije in aktivnosti podjetij v Srednji in Vzhodni Evropi«. V raziskavo so bila zajeta podjetja iz Madžarske, Poljske, Bolgarije in Slovenije, z vsaj 20 zaposlenimi. Najpomembnejše ugotovitve raziskave:

- Pri poslovanju podjetij v Sloveniji prevladujejo zaprti tipi naravnosti, za katere je značilno, da izhaja izvajalec trženja v pretežni meri iz lastnih potreb. Podjetja se obnašajo zaprto tudi v položajih, ko je okolje konkurenčno in dinamično.
- Skoraj polovica menedžerjev preučevanih podjetij ni zadovoljna z doseženo stopnjo tržne naravnosti v podjetju. Kot najpomembnejši oviri pri uveljavljanju tržne naravnosti v podjetju vidijo omejene finančne vire in navade iz preteklosti.
- Vstop tujega kapitala v obliki neposrednih tujih vlaganj ne pomeni, da se s tem poveča tržna naravnost podjetij. Razlog lahko iščemo v tem, da tuja podjetja, ki investirajo v Sloveniji, pogosto prevzamejo v roke tudi strateško odločanje na področju trženja.
- Zasebni ustanovitveni kapital je eden izmed pomembnih vplivnih dejavnikov v smeri višje tržne naravnosti podjetij. Zasebna podjetja so v primerjavi s tistimi, ki so se privatizirala, in tistimi z neposrednimi tujimi vlaganji še najbolj tržno naravnana.

V raziskavi je bil poudarek na razlikah v tržni naravnosti med podjetji z različnim lastništvom in na različnih stopnjah privatizacije, raziskovalci pa niso posebej raziskovali odnosa med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij.

2.7 Posebnosti medorganizacijskega trženja v mednarodnem trženju

Medorganizacijski trgi (angl. *business to business market* ali tudi *B2B market*) so trgi izdelkov in storitev, katere kupujejo podjetja, vladne organizacije in institucije (kot na primer bolnice) z namenom vgradnje, porabe, uporabe ali preprodaje (Hutt & Speh, 2009, str. 4). Kupljeni izdelki kot so surovine, izdelani materiali in deli, lahko postanejo del končnega izdelka porabnika izdelkov za poslovno rabo, ali pa lahko fizično pripomorejo pri sestavljanju obratov ali opreme. V ostalih primerih so nakupi namenjeni uporabi v proizvodnem procesu (predelavi), popravilu in vzdrževanju, vključno z izdelki, kot so gorivo in gradbeni materiali. Posredniki kupujejo izdelke za poslovno rabo za nadaljnjo prodajo, vrednost pa jim dodajajo v obliki storitev, ki jih zagotavljajo, kot so na primer razpoložljivost izdelkov ter kreditiranje in informiranje porabnikov. Zelo sistematično in nazorno je izdelke za poslovno rabo razvrstil Kotler. Glede na to, kako vstopajo v proizvodni proces njihovih odjemalcev, jih je razdelil na materiale in dele, kapitalne dobrine in potrošni material ter storitve (Hutt & Speh, 2009):

- Materiali in deli v proizvodni proces vstopajo v celoti. Delimo jih v dva razreda: surovine in izdelani materiali ter deli.
- Kapitalne dobrine so izdelki z dolgo življenjsko dobo, ki olajšajo oz. pospešijo izdelavo in/ali upravljanje s končnim izdelkom. V to skupino spada tudi informacijsko komunikacijska oprema.
- Potrošni material in storitve so izdelki s kratko življenjsko dobo, ki olajšajo oz. pospešijo izdelavo in/ali upravljanje s končnim izdelkom.

Po Websterju (v Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 338) se porabniško in medorganizacijsko trženje razlikujeta bolj po naravi kupca kot po naravi izdelka – pomembno je torej, kdo in v kakšen namen kupuje. Medorganizacijsko kupovanje opredeljuje kot »postopek odločanja, pri katerem podjetja zaznajo potrebo po nakupu izdelkov in storitev ter nato raziščejo, ocenijo in izberejo možne znamke in dobavitelje«. Organizacijsko nakupno vedenje je bolj proces kot neko izolirano dejanje ali dogodek. Nakupovanje obsega več stopenj, na vsaki od njih pa pride do sprejema odločitve. Na organizacijsko nakupno vedenje vplivajo (Hutt & Speh, 2009, str. 67–81):

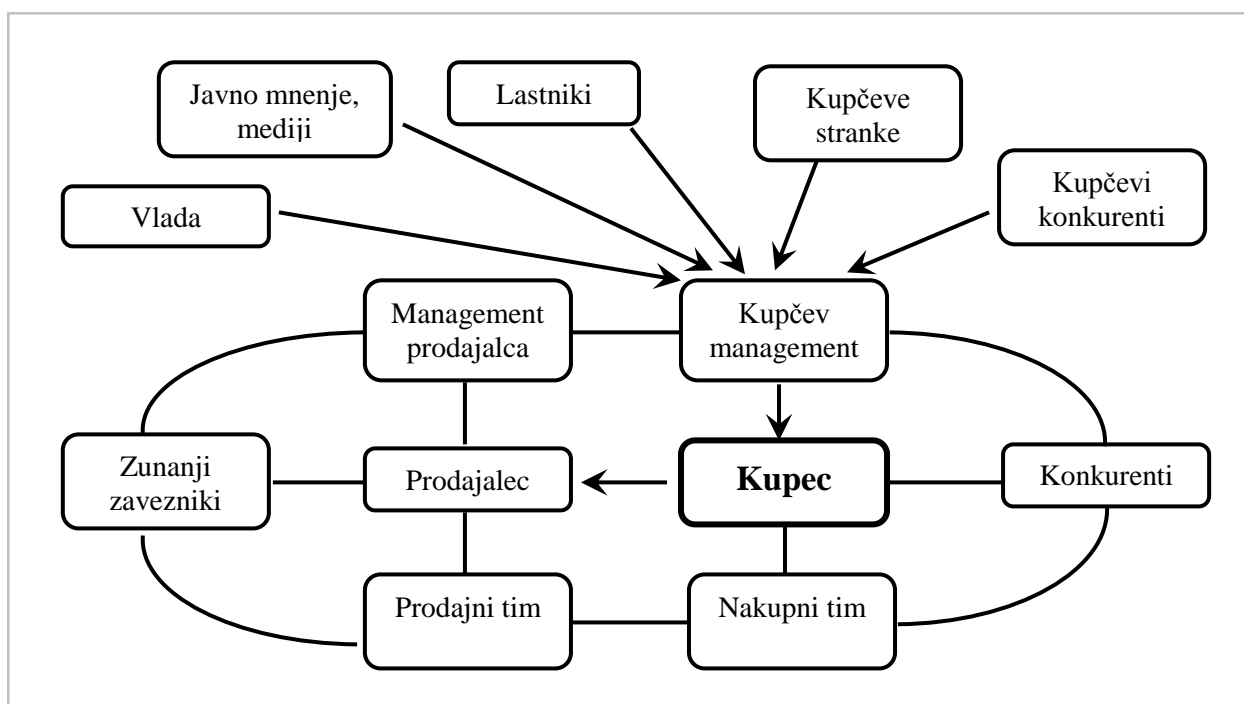
- značilnosti okolja (gospodarski, politični, pravni in tehnološki vplivi),
- značilnosti podjetja (strateške prioritete podjetja, strateška vloga nakupovanja in konkurenčni izzivi, s katerimi se podjetje srečuje),
- značilnosti skupine (vzorci vplivanja na nakupne odločitve) in
- značilnosti posameznikov (osebne preference).

Narava odnosa med ponudniki in odjemalci je različna. Lahko gre za tesne odnose z visoko

stopnjo zaupanja in deljenja informacij ali pa oddaljene odnose s formalnimi postopki in pravili. Hutt in Speh (2009, str. 14) vidita graditev odnosov z odjemalci kot bistvo medorganizacijskega trženja. Kupovanje v podjetjih na medorganizacijskih trgih je bolj profesionalno, ker gre tako vrednostno kot količinsko praviloma za večje nakupe kot pri kupovanju porabniškega blaga. V skladu s tem so tudi pogajanja o cenah, količinah, dobavnih rokih itd. bolj zapletena.

Tehnična zapletenost izdelkov je za industrijska podjetja najpomembnejša ovira za pravo trženjsko usmeritev, saj ostajajo pretirano izdelčno, tehnično, razvojno in proizvodno usmerjena. Poslovne strategije teh podjetij prisegajo na visoko stopnjo tehničnih inovacij v njihovih izdelkih. Njihov vodstveni kader verjetno izhaja iz tehničnih oddelkov in tako v njihovih odločitvah prevladujejo argumenti tehnične narave (Konda, 2009). Takšen način vodenja je še posebej pogost v malih tehnoloških podjetjih, torej tudi informacijsko-komunikacijsko tehnoloških. Slabost takega ravnanja je v tem, da skušajo ti ponudniki prilagoditi porabnike svojim izdelkom in ne obratno. Slabost usmeritve v izdelke je veliko resnejša v trženju izdelkov za poslovno rabo kot v trženju izdelkov široke porabe. Razlog tiči v večjem obsegu tehničnih težav, ki jih porabniki poskušajo rešiti. Zato je za razliko od trženja izdelkov za široko porabo v trženju izdelkov za poslovno rabo potrebna večja prilagodljivost.

Slika 8: Od prodajalca do strateškega partnerja



Vir: Page R., *Hope is not a strategy*, 2002, str. 36.

Na sliki 8. (Page, 2002, str. 36) so shematsko prikazani vsi neposredno in posredno vpleteni v velik nakup kapitalne dobrine, med katere spadajo tudi informacijsko-telekomunikacijske

rešitve. Ob današnji konkurenci si mora prodajalec prizadevati postati kupčev partner – imeti širši pogled na kupčeve želje, mu pomagati rešiti strateški problem njegovega podjetja, na katerega vplivajo številni dejavniki znotraj in zunaj obeh podjetij – saj le tako lahko upa, da bo dobil posel. To je pogosta naloga, ki jo, v izdelčno orientiranem malem podjetju, lahko uspešno izpelje le podjetnik sam. Značilnosti medorganizacijskega trženja sta kompleksnost izdelka in kompleksnost nakupnega procesa, iz česar sledi, da so bistveni odnosi med ponudniki in odjemalci in ne izdelek (Gummesson, 2008, str. 10). Pristop s 4 P-ji je neprimeren, saj pomeni prepričevanje, v izgradnji odnosov med ponudniki in odjemalci pa gre za pogajanja. Grönroos (2007, str. 324) pravi, da 4P marketinški splet ne izpolnjuje dovolj dobro zahtev trženjskega koncepta, saj je že v svoji osnovi oziroma definiciji orientiran k proizvodnji, ne pa k trgu ali porabniku. Trženje tako lahko pojmuje kot način, kako organizacija upravlja – ustvarja, razvija in ohranja – omrežja povezav, v katerih se nahaja. To mora početi s pomočjo bilateralnih ali multilateralnih interakcij, ki temeljijo predvsem na medosebnem komuniciranju in ne toliko na oglaševanju, s ciljem doseganja kritične mase povezav s porabniki, dobavitelji, javnimi ustanovami, posamezniki itd.« (Gummesson, 2008, str. 12). Z internacionalizacijo trga se tržniki srečujejo z razlikami v jeziku, obnašanju potrošnikov, zakonih in uredbah ter v poslovnih običajih. Prav zaradi kulturnih razlik in nedostopnosti neformalnih omrežij razvoj odnosov na mednarodnih trgih terja več časa in napora. Podjetja v različnih kulturah trženjske odnose zaznavajo različno, zato se morajo tržniki izogibati univerzalnih rešitev ter, tako kot izdelke in promocijo, tudi odnose razvijati trgu primerno.

2.7.1 Odnosi med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu

Posebnosti medorganizacijskega trženja oziroma razlike s trženjem na trgih končne porabe Ford in skupina, imenovana IMP (angl. *Industrial Marketing and Purchasing Group*), vidi predvsem v tem, da medorganizacijsko trženje temelji na osebnih povezavah oziroma interakcijah in medsebojnem vplivanju, ki opredeljuje odnose med ponudniki in odjemalci. Podjetje posluje znotraj kompleksnega omrežja interakcij z drugimi podjetji, s katerimi opravlja menjavo tako informacij, znanja, denarja in družabnosti kot izdelkov ter storitev (Ford, 1997, str. 26). Do menjave menjalnih količin med ponudnikom in odjemalcem pa lahko pride le v primeru, da sta le ta vzpostavila tesno povezavo, ki temelji na prilagojenem in institucionaliziranem odnosu. Ford trdi, da morajo vsa podjetja, ki želijo vzpostaviti trajno tesno povezavo, preiti skozi:

- proces vzpostavljanja povezave,
- zgodnji stadij povezave,
- razvojni stadij povezave,
- dolgoročni stadij povezave in
- končni stadij povezave.

Za stadij pred nastankom povezave je značilno, da odjemalec zaradi različnih razlogov išče nove dobavitelje. Razlogi za iskanje so lahko povezani s spoznanjem, da odjemalec določen problem lahko reši z izdelkom oziroma storitvijo, ki je do sedaj še ni poznal, lahko so

povezani s spoznanjem, da na trgu obstajajo boljši pogoji za menjalni proces ali pa odjemalec ni zadovoljen z dosedanjim dobaviteljem. Zgodnji stadij opredeljujejo prvi poskusi sodelovanja, za katere je značilno, da potekajo po neustaljenih vzorcih, zato se v tej fazi pričakuje močna vpletenost ravnateljev podjetja. Prve izkušnje, pridobljene v razvojni fazi, zmanjšujejo negotovost med odjemalcem in ponudnikom, ki pričneta vlagati tudi v prve prilagoditve, ki še dodatno povečujejo zaupanje med partnerjema. Dolgoročna faza nastopi v trenutku, ko partnerja spoznata pomembnost njunega sodelovanja, in ko se vzpostavi odnos, ki temelji na zaupanju. Za zadnji stadij je značilna institucionalizacija sodelovanja, ki temelji na neoportunističnem sodelovanju med ponudnikom in odjemalcem oziroma med partnerjema.

Kot neko splošno, vseobsegajočo definicijo trženjskih odnosov Grönroos (2007, str. 407) ponuja: »Trženje je proces iskanja in vzpostavljanja, vzdrževanja in razvijanja, ter po potrebi tudi prekinitve odnosov s strankami in drugimi deležniki ob doseganju dobička, tako da so zadovoljeni cilji vseh vpletenih strani; to poteka z obojestransko izmenjavo in izpolnjevanjem obljub«.

Gummesson (2008, str. 24) je na podlagi raziskovanja trženjskih odnosov razvil koncept celovitih trženjskih odnosov (angl. *total relationship marketing*), ki jih je opredelil kot »trženje, ki temelji na odnosih, omrežjih in interakcijah, vključujoč spoznanje, da je trženje vključeno v celostnem ravnanju omrežij ponudnika, trga in družbe, usmerjeno k dolgoročnim dobim – dobiš (angl. *win – win*) odnosom s posameznimi strankami, pri tem pa se skupaj ustvarja vrednost med vpletenimi stranmi«. Gummesson svoj model opredmeti skozi trideset tržnih, mega in nano odnosov, kar opredeli kot 30R-jev.

Žabkarjeva (1999, str. 36) razlikuje med preprostimi in razvojnimi modeli odnosov med odjemalci in dobavitelji. Za preproste modele je značilno, da so statični, predstavljajo prerez dogajanja v določenem trenutku ter opišejo trženjske odnose samo z nekaj spremenljivkami. Ker pojasnjujejo povezave med posameznimi koncepti, se lahko uporabljajo kot sestavni deli ali izhodišče razvojnih modelov odnosov na medorganizacijskih trgih. Razvojni modeli, za katere je značilna dinamična oz. časovna dimenzija, pa predstavljajo »razvoj trženjskih odnosov med odjemalci in dobavitelji skozi nekaj razvojnih stopenj, kot proces skozi čas« (Žabkar, 1999, str. 38).

Cannon in Perreault (1999, str. 439–460) navajata šest osnovnih dimenzij (povezovalcev), ki ponazarjajo, kako ponudniki in odjemalci vzpostavljajo in ravnajo odnose. Kot povezovalce odnosov navajata izmenjavo informacij, operativne povezave, pravne vezi, pravila sodelovanja in za odnos posebne prilagoditve s strani ponudnika ali odjemalca. Pri tem opozarjata, da nekateri pomembni družbeni dejavniki, kot so zaupanje, zavezanost in dolgoročna usmerjenost niso neposredno vključeni v njun model, saj je pogoj za povezovalce, da temeljijo na poslovnih dejanjih, to je na obnašanju in pričakovanjih o obnašanju. Ti pojmi so torej posredno del povezovalcev. Brez zaupanja namreč ni izmenjave informacij, brez dolgoročne usmerjenosti in zavezanosti podjetja ne bodo prilagajala svojega poslovanja

podjetju v menjavi. Model prikazuje Slika 9. Povezovalci odnosa zrcalijo obnašanje in pričakovanja strani v določenem odnosu ponudnik – odjemalec. Zvrsti odnosov, ki jih navajata Cannon in Perreault (1999, str. 439), so:

- Izmenjava informacij. Odnos vključuje pričakovanje po odprti izmenjavi informacij, ki bo v korist obema stranema. Strani sta pripravljene deliti pomembne informacije, večja izmenjava informacij pa lahko poveča kakovost izdelka in zniža čas razvoja. Slabost se zrcali v priložnosti za oportunistično vedenje katere od strani.
- Operativne povezave. Zrcalijo stopnjo, do katere so sistemi in postopki dela obeh podjetij povezani za lažjo izpeljavo operacij. Na osnovi teh povezav je mogoče nadomeščanje zalog po principu ob pravem času (angl. *just in time*).
- Pravne vezi. So pogodbeni sporazumi, ki določajo obveznosti obeh strani v odnosu. Pravne vezi sicer varujejo obe strani v odnosu, vendar pa lahko zmanjšajo fleksibilnost partnerjev za reagiranje na spremembe v okolju in tako postanejo obveznosti.
- Pravila sodelovanja. Ponazarjajo pričakovanja obeh strani glede sodelovanja za doseg skupnih in individualnih ciljev. Ta povezovalci odnosa kaže kakšno obnašanje pričakujeta vpleteni strani. Strani, ki obravnavata probleme kot skupno obveznost, bosta močno sodelovali; nizko sodelovanje pa bo prisotno med stranema, kjer se vsaka trudi za doseg individualnih ciljev.
- Prilagajanja dobavitelja in odjemalca. Vključujejo investicije v postopke in izdelke katerih namen je zadovoljiti posebne potrebe partnerja v menjavi. Odnosu specifične investicije imajo malo vrednosti zunaj tega odnosa. Poleg ustvarjanja vrednosti za strani v menjavi pa tudi ustvarjajo visoke stroške prehajanja.

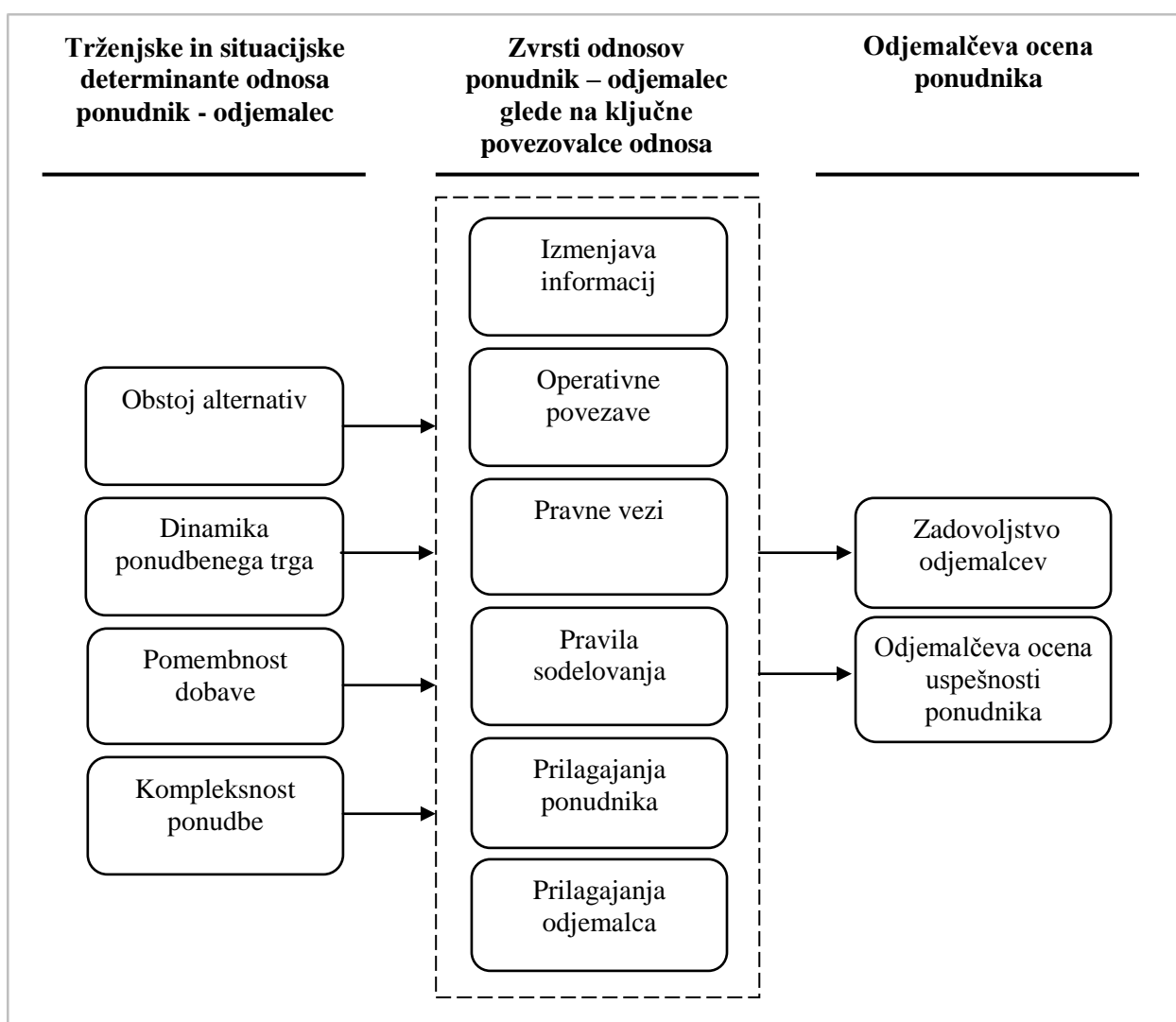
Tržni in situacijski dejavniki prav tako določajo obliko odnosov na trgu. Na strani ponudbenega trga Cannon in Perreault (1999, str. 439–460) izpostavita dinamiko ponudbenega trga in obstoj alternativ:

- Dinamika ponudbenega trga vključuje stopnjo variabilnosti na ponudbenem trgu podjetja. Te spremembe lahko vključujejo dejavnike, kot so spreminjajoča tehnologija, pogoste spremembe cen ali občasna pomanjkanja izdelkov. Nestanovitni ponudbeni trg ustvarja negotovost in tveganje za odjemalca. V takem okolju lahko tesnejše sodelovanje z dobaviteljem pomeni boljšo pripravljenost na prihodnost. Obenem pa tesnejše sodelovanje z enim dobaviteljem ustvari stroške prehajanja in omeji odjemalca;
- Obstoj alternativ zrcali stopnjo, do katere so prisotni alternativni viri za zadovoljitev določene potrebe. Pomanjkanje alternativnih virov ponudbe ustvari negotovost, zaradi katere želijo odjemalci navezati tesnejše stike s ponudniki. Kadar pa so prisotne številne alternative, so odjemalci bolj naklonjeni oddaljenim odnosom z dobavitelji.

Med specifične dejavnike, vezane na visokotehnološko dejavnost – kamor spada tudi industrija informacijsko komunikacijske tehnologije – ki vplivajo na trženje visokotehnoloških izdelkov in spremljajočih storitev, se uvrščajo: kratka življenjska doba izdelkov, soodvisnost med posameznimi izdelki, tehnična pomoč in svetovanje, cena

vzdrževanja, mednarodne strateške povezave, regionalne gospodarske integracije itd. V svoji raziskavi iz leta 1999, izvedeni med malimi in srednje velikimi podjetji, Pelham ugotavlja, da je tržna naravnost eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja, bolj kot strategija, velikost podjetja ali značilnosti panoge. Najvplivnejši dejavniki uspešnosti podjetij so hiter odgovor na pritožbe kupcev, strategije na osnovi dodajanja vrednosti za kupce, hiter odziv na izzive konkurence in hitro zaznavanje sprememb v preferencah kupcev (Pelham, 1999, str. 44). Število dejavnikov, ki se jih tudi vse več slovenskih IKT podjetnikov zaveda in katerih kompleksnost udejanjanja je prisotna na medorganizacijskih ter povrhu še mednarodnih trgih, skokovito naraste.

Slika 9: Shematičen pregled ključnih pojmov, relevantnih za odnose med ponudniki in odjemalci



Vir: Cannon J. in Perreault W., *Buyer - Seller Relationships in Business Markets*, 2000, str. 442.

3 KRATEK PREGLED TEORIJ KONKURENČNIH PREDNOSTI IN TEORIJA VIROV

Doseganje konkurenčne prednosti podjetja je ena od ključnih in najtežjih nalog, s katero se srečujejo ljudje, ki so v podjetju kakorkoli vključeni v proces odločanja. Kakšni so viri za ustvarjanje takšnih prednosti, je odvisno od vsakega podjetja posebej, od njegovega okolja ter tudi od številnih situacijskih spremenljivk. Obstajajo torej le boljši ali slabši pogoji za ustvarjanje, ohranjanje in razvoj konkurenčne prednosti, od posameznega podjetja pa je odvisno, kako bo pogoje izkoristilo in kakšno konkurenčno prednost si bo izoblikovalo (Anthony et al., 1996, str. 468). Da doseže konkurenčno prednost na trgu, si mora podjetje najprej zagotoviti osnove konkurenčnih prednosti ter jih nato znati še pretopiti v eno od oblik konkurenčne prednosti. Šele takrat si lahko obeta, da bo uspešno. Osnove konkurenčne prednosti v strokovni literaturi obravnavajo štiri glavne teorije oziroma šole, in sicer:

- šola na temelju industrijske organizacije,
- šola na temelju sposobnosti,
- šola na temelju znanja,
- šola na temelju virov.

Po Porterju je, **za šolo na temelju industrijske organizacije značilno, da v vlogo osnov konkurenčne prednosti podjetja postavlja predvsem** zunanje dejavnike (Čater, 2007, str. 18). Le-ti se navezujejo na značilnosti panoge kot so pogajalska moč kupcev in dobaviteljev, nevarnost substitucije obstoječih izdelkov oziroma storitev, nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo in stopnja konkurence med obstoječimi konkurenti v panogi. **Šola na temelju sposobnosti v jedro konkurenčne prednosti postavlja sposobnosti podjetja.** Posamezne vrste sposobnosti, ki jih je moč največkrat zaslediti v strokovni literaturi, so predvsem managerske sposobnosti, sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces, ter sposobnosti, vezane na poslovni proces. S konkurenčnostjo so le-te povezane tako, da na njihovi osnovi nastajajo močni osrednji proizvodi podjetja, ti pa so nato osnova za konkurenčnost končnih proizvodov (Prahalad & Hamel 1990, str. 84). **Šola na temelju znanja uči, da je lahko danes, v času hitrih sprememb, edina prava osnova konkurenčne prednosti znanje.** S podjetniškega vidika je pomembno predvsem komercialno znanje, katerega cilj ni ugotavljanje, kaj je prav, temveč kaj deluje bolje v konkurenčnem smislu. Čater (2007, str. 19) povzema, da lahko znanje podjetja oziroma njegov intelektualni kapital razvrstimo po več kriterijih, pri čemer sta z vidika doseganja konkurenčne prednosti pomembni predvsem razvrstitvi znanja na človeški kapital (znanje, vezano za posameznike) in strukturni kapital (znanje, vezano na podjetje kot celoto) oziroma na eksplicitno in tiho znanje. **Bistvo šole na temelju virov je ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetja na podlagi nekih relevantnih virov,** na primer izrednega človeškega kapitala ali močne blagovne znamke, ki so usklajeni z okoljem (Čater, 2000, str. 25).

Vire, kot možne osnove konkurenčne prednosti, strokovna literatura največkrat deli na fizične, finančne, človeške in organizacijske (Barney 1991, str. 101), pogosto pa tudi na

oprijemljive in neoprijemljive ali po Makovec Brenčič tudi cenovne in necenovne (2000, str. 87). Pri oprijemljivih virih je pogoj, da lahko govorimo o njih kot o osnovah konkurenčne prednosti, da so redki oziroma da govorimo o t.i. ekonomskih virih. Podjetja skušajo danes oblikovati karseda razpoznavne konkurenčne prednosti in z njimi tekmovati na mednarodnih in globalnih trgih. Konkurenčne prednosti, ki jih razvijejo, primerjajo na trgu z drugimi podjetji. Daljši kot je čas njihovega obstoja in večji kot je obseg realizacije prednosti v obliki finančnega učinka, vzdržljivejše so. Zato govorimo o t.i. vzdržljivih konkurenčnih prednostih (angl. *sustainable competitive advantage*), središčnih prednostih (angl. *core competences*), konkurenčnih prednostih na podlagi virov (angl. *resource based advantages*) itd. S tem želijo, tako teoretiki kot praktiki mednarodnega trženja, poudariti, da sodobne konkurenčne prednosti in s tem dinamika konkurenčnega okolja izhajajo iz podjetij samih, predvsem njihovih sposobnosti in zmožnosti razvoja novih prednosti, ki, realizirane na trgih, ženejo konkurenčna podjetja k pospešenemu razvoju in s tem še intenzivnejši konkurenci (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 131). Tako teorija virov zagovarja stališče, da je prava raven analize podjetniška in ne panožna, da podjetje išče enkratne in specifične vire ali vire, ki se jih da stroškovno ugodno posnemati. Gonilni dejavnik v podjetju predstavlja management podjetja, obnašanje podjetja pa je bolj posledica lastne odločitve, kot pa zunanjih dejavnikov (Makovec Brenčič, 2000, str. 99).

Glavna uporabna vrednost na virih temelječe teorije podjetja je, da razlaga, zakaj prihaja do razlik v dobičkonosnosti med podjetji, ko le-teh ne moremo pripisati različnim pogojem iz okolja, predvsem različnim strukturnim značilnostim panoge. Teorija pravi, da te razlike izhajajo iz virov znotraj podjetja, kar lahko managementu podjetja pomaga do boljšega razumevanja virov, s katerimi razpolaga. Šele ko bo management popolnoma razumel vire in njihove karakteristike, bo lahko dojel, zakaj njegovo podjetje nima konkurenčnih prednosti, oziroma, če jih ima, na čem temeljijo (Peteraf, 1993, str. 186). Torej se mora management podjetja pri izbiri strategij ozirati tudi in predvsem na svoje vire, da v danem trenutku izbere najboljšo strategijo, t.j. najbolj donosno (Peteraf, 1993, str. 189). Tako je na nivoju korporacijskih strategij, kot tudi – kar je za mala podjetja še posebej zanimivo – na nivoju razvijanja poslovnih strategij. Po analizi virov malega podjetja se podjetnik lažje odloči, ali se mu splača nek vir še naprej razvijati ali pa na njem ni mogoče zasnovati konkurenčne prednosti in se velike naložbe vanj ne splačajo.

3.1 Vrste virov kot osnova konkurenčne prednosti

Neoklasična teorija popolne konkurence kot osnovne dejavnike podjetja razume le kapital, delo in zemljo. Teorija virov predstavlja nadgradnjo teorije konkurence in konkurenčnih prednosti, ki dodatno temelji na neotipljivih ali tudi nevidnih, necenovnih (angl. *intangible*) dejavnikih. Za to, da bi podjetja razvila takšne dejavnike, ni potrebno, da bi bili ti podjetju lastni; pomembno je, da so podjetju na voljo in da jih zna izrabiti. Rezultat teh heterogenih dejavnikov so pozicijske prednosti, za katere je značilna trajnost – torej govorimo o vzdržljivih konkurenčnih prednostih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 347). Viri podjetja so pomemben dejavnik odločitve o strategiji, predvsem dolgoročni, v katero sodi tudi

odločitev o internacionalizaciji. V literaturi je možno zaslediti kar nekaj delitev virov. Barney (1991) loči med naslednjimi oblikami dolgoročnih strateških virov:

- fizični opredmeteni viri,
- finančni viri,
- človeški viri in
- organizacijski viri.

Med fizične vire podjetja uvrščamo zemljo (posest in samo geografsko lokacijo), zgradbe, stroje in drugo opremo ter dostop podjetja do materialov, surovin in energije. Geografska lokacija podjetja je pomemben vir predvsem za podjetja, pri katerih so stroški zelo odvisni od lokacije podjetja glede na svoje glavne dobavitelje in kupce. Po Barneyu je dostop do strateško pomembnih materialov, surovin in energije lahko pomembna osnova konkurenčne prednosti podjetja, še posebej, če si podjetje rezervira omenjene vire še preden postane vrednost teh virov znana vsem. Tovrstna prednost ponavadi temelji na tem, da tekemeci bodisi sploh ne morejo do omenjenih virov bodisi je to zanje predrago (Čater, 2000, str. 15). Tudi finančni viri so lahko osnova konkurenčne prednosti predvsem takrat, ko lahko podjetje pridobi zadosten obseg finančnih sredstev po ugodnih pogojih (na primer nizke obrestne mere) (Čater, 2000, str. 15).

Po Druckerju (Čater, 2000, str. 16) so ljudje, ki so zaposleni v podjetju, njegov najdragocenejši vir. Vse več je avtorjev, ki se s tako tezo strinjajo in obenem dodajajo, da fizični in finančni viri podjetja kot tradicionalne osnove konkurenčnih prednosti v sodobnem podjetju izgubljajo svoj pomen. Zraven managerjev so lahko za podjetje neprecenljive vrednosti prav vsi zaposleni, predvsem pa strokovnjaki, ki imajo redka in specifična znanja ter sposobnosti na določenem ozkem področju. Če se človeški viri v podjetju nanašajo na posameznike, imenujemo vse tisto, kar se nanaša ali je posledica naporov celotnega kolektiva, organizacijski viri. Sem sodijo organizacijska struktura podjetja, formalni in neformalni sistemi planiranja, koordiniranja in kontrole, organizacijska kultura, sloves podjetja in tudi vse druge povezave v podjetju ter med podjetjem in okoljem. Večina sodobnih virov konkurenčnih prednosti se torej skriva ali je uskladiščenih v človeških virih – torej v znanju, sposobnostih in veščinah zaposlenih. Več kot je podjetje sposobno vzdrževati in razvijati konkurenčnih prednosti, ki temeljijo na zasnovah znanja, sposobnosti, veščin, bolj so prednosti značilne zgolj za podjetje, vzdržljivejše v času, njihova realizacija (v obliki izdelka/storitve) pa je na trgu finančno učinkovitejša (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 133). Druga najpogostejša delitev virov, ki lahko podjetju zagotovijo vzdržljive konkurenčne prednosti, je delitev na (Hall, 1992; Michalisin, Smith & Kline, 1997):

- oprijemljive vire (angl. *tangible resources*) in
- neoprijemljive vire (angl. *intangible resources*).

V strokovni literaturi zasledimo tudi druga poimenovanja, kot na primer cenovni/necenovni, otipljivi/neotipljivi, vidni/nevidni ali tudi tradicionalni/netradicionalni dejavniki oziroma viri

konkurenčnih prednosti (Makovec Brenčič, 2000, str. 237). Če potegnemo vzporednico med razvrstitvijo v začetku tega poglavja, lahko rečemo, da v kategorijo oprijemljivih virov sodijo predvsem fizični, finančni in človeški viri, medtem ko med neoprijemljive lahko uvrstimo organizacijske vire (Čater, 2000, str. 17). Po Hallu (1992, str. 135) pa se kljub subjektivnosti izbora in kvalitativnega merjenja kot neoprijemljivi viri najpogosteje obravnavajo človeški dejavnik, znanje, kvaliteta (proizvodov in procesov), okolje in lokacija, inovativnost, čas oziroma fleksibilnost; kot oprijemljivi pa stroški dela, kapitala in zemlje. Za obravnavo ter identifikacijo virov konkurenčnih prednosti sodobnih malih podjetij so zanimivi predvsem neoprijemljivi viri. Po Makovec Brenčič (2000, str. 238) za neoprijemljive vire pogosto ne velja tradicionalen koncept menjave, saj je njihova vrednost težko ali pa sploh nedoločljiva, praviloma so redki ali specifično razviti znotraj podjetja ali skupine podjetij, težko posnemljivi in običajno nimajo neposrednega strateškega substituta. Pri tem jih je težko akumulirati, prav tako pa so večinoma posredno mobilni ali sploh nemobilni. Tako, na primer, odnosi med zaposlenimi lahko za podjetje pomenijo neprecenljiv vir, saj se v skupinah čez nekaj časa razvijejo posebne vezi med strokovnjaki različnih profilov. Učinek takšne skupine kot celote, je precej večji, kot bi bil seštevek učinkov vseh posameznih članov skupine. Še več, noben član skupine ne more v kratkem času doseči podobne produktivnosti v katerikoli drugi skupini, ravno tako pa ne more na drugo skupino prenašati sposobnosti prvotne skupine. Po Hallu lahko neoprijemljive vire razdelimo v dve veliki skupini, na sredstva in na spretnosti oziroma sposobnosti. Med sredstva uvrščamo (Hall, 1992, str. 136–139):

- Blagovne znamke. So najstarejše znano pravno zaščiteno neoprijemljivo sredstvo. Služijo varovanju slovesa proizvajalca.
- Patenti. Pomenijo neke vrste garancijo za izključno izkoriščanje izuma za omejeno časovno obdobje.
- Avtorske pravice. Uvedba avtorskih pravic pomeni, da so avtorji strokovnih, literarnih, glasbenih, filmskih in umetniških del zaščiteni pred kopiranjem, ponarejanjem, predvajanjem in drugimi oblikami izkoriščanja teh del s strani vseh, ki za to nimajo dovoljenja.
- Zaščita oblik in znakov.
- Pogodbe. Danes ena najpomembnejših vrst neoprijemljivih sredstev podjetja. Prinesejo mu lahko pomembno prednost pred tekemci, še posebej, če mu za daljši čas zagotavljajo črpanje določenih ugodnosti (na primer redkih in dragocenih naravnih virov),
- Podatkovne baze in druge koristne informacije. Gre za obsežne in velikokrat zelo pomembne informacije o kupcih, distributerjih, zaposlenih itd., ki lahko za podjetja predstavljajo pomemben vir prednosti pred konkurenti, ki s takšnimi informacijami ne razpolagajo.
- Poslovne mreže odnosov. Dobri poslovni odnosi podjetju marsikdaj prinesejo posel, ki ga sicer ne bi dobilo.
- Sloves. Podobno kot za poslovne odnose velja tudi za sloves. Tudi tega se namreč ne da kupiti, temveč si ga je treba skozi neko časovno obdobje šele ustvariti.

Druga vrsta neoprijemljivih virov podjetja so t.i. spretnosti in sposobnosti. Mednje uvrščamo:

- Know-how zaposlenih in dobaviteljev oziroma distributerjev. Sem sodi cela paleta različnih zaupnih informacij, kot na primer znanje o zapletenih tehnoloških postopkih, programih, itd.
- Organizacijska kultura. Poleg tega, da vpliva na odnose in počutje delavcev med delom, s tem pa tudi na storilnost, vidijo nekateri avtorji prednost organizacijske kulture tudi v zagotavljanju učinkovitosti. Le ta s svojimi »splošnimi navodili« svetuje oziroma usmerja vse zaposlene v podjetju kako ravnati v določenih posebnih primerih, saj je vse situacije nemogoče vnaprej predvideti.

V doseganju konkurenčnih prednosti na podlagi virov v sodobnem mednarodnem podjetju ne gre zanemariti dejstva, da so otipljivi (tradicionalni) dejavniki oziroma viri še vedno predpogoj razvoja konkurenčnih prednosti ter da oprijemljivih in neoprijemljivih virov ne smemo obravnavati ločeno, saj so le-ti soodvisni (Makovec Brenčič, 2000, str. 239).

3.2 Pogoji za doseganje konkurenčne prednosti na podlagi virov

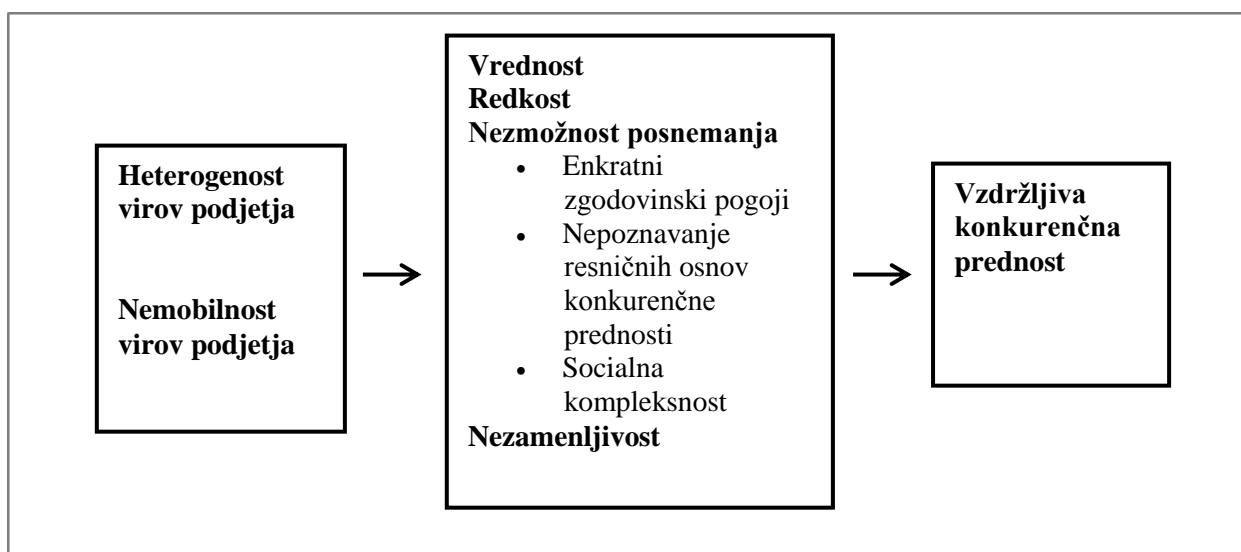
V neoklasični teoriji pod viri podjetja razumemo produkcijske faktorje, kot sta na primer delo in kapital. Vsi viri so, po tej teoriji, popolnoma homogeni in mobilni. Pomeni, da je vsaka enota dela in kapitala v podjetju identična ostalim enotam in da se lahko vse enote premikajo brez omejitev. Na podjetja se, s pomočjo poznane, standardizirane produkcijske funkcije, gleda kot na združevalce homogenih virov. Za razliko od neoklasične teorije pa je pri teoriji podjetja na temelju virov temeljna predpostavka ta, da so med podjetji viri heterogeni ter nepopolno mobilni ali celo popolnoma nemobilni (Makovec Brenčič, 2000, str. 239). Heterogenost virov torej pomeni, da ima vsako podjetje tak asortima virov, da je vedno na nek način edinstven. Pod pojmom nepopolna mobilnost pa razumemo stanje, da virov v podjetju ni možno enostavno, hitro in brez težav prodati ali kupiti na trgu.

Strokovna literatura obravnava številne pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, če naj viri podjetja le-temu prinesejo konkurenčno prednost. Tako morajo viri predstavljati neko vrednost za podjetje, biti morajo heterogeni, čimbolj redki oziroma enkratni, biti morajo trajnejše narave, čimbolj nemobilni ter ne sme se jih dati zlahka posnemati. Po Čaterju (2000, str. 19) bo nek vir dejansko realna osnova konkurenčne vrednosti podjetja in kot tak zagotavljal trajno konkurenčno prednost, šele ko bodo vsi pogoji izpolnjeni hkrati. Drugi avtorji (Barney, Peteraf) pri tem niso tako striktni in menijo da je dovolj le določen nabor pogojev.

Barney (1991, str. 101) opredeljuje vire kot vsa sredstva (sposobnosti, organizacijske procese, blagovne znamke podjetja, informacije, znanje itd.), ki so pod nadzorom podjetja in mu omogočajo, da izvrši strategijo, s katero izboljša svojo uspešnost in učinkovitost. Poudarja, da če bi imela vsa podjetja v neki industriji homogene in popolnoma mobilne vire, bi vsa izvršila iste strategije enako dobro in nobeno podjetje ne bi moglo imeti konkurenčnih prednosti. Zato lahko konkurenčne prednosti in uspešnejši finančni rezultat temeljijo le na virih, ki so

heterogeni, vsaj nepopolno mobilni in nesorazmerno razdeljeni med konkurente. Nadalje Barney opozarja, da heterogenost in nemobilnost sami še nista garanciji za ohranljive konkurenčne prednosti, saj se le-te pojavijo, ko konkurenti težko posnemajo konkurenčne prednosti ali za njih pridobijo ustrezne substitute. Tedaj imajo viri za podjetje neko vrednost in so obenem redki in trajni. Na Sliki 10 je predstavljeno ogrodje, oziroma relacije med pogoji za doseganje konkurenčne prednosti na podlagi virov po Barneyu, s pomočjo katerega lahko v podjetju za posamezen vir preko empiričnih vprašanj preverimo ali ima potencial za doseganje vzdržljive konkurenčne prednosti.

Slika 10: Relacije med pogoji za doseganje konkurenčne prednosti na podlagi virov



Vir: Barney, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, str. 112.

3.3 Viri na ravni internacionalizacije malega podjetja

Mala in srednje velika podjetja so zaradi priznavanja ekonomske vloge in deleža, ki ga prispevajo k rasti, deležna vse večje pozornosti raziskovalcev, vladnih organov in svetovne javnosti. Njihova vloga v zadnjih dveh desetletjih postaja vse pomembnejša pri povečevanju ekonomske uspešnosti, še posebno v luči trenutne stagnacije ekonomske rasti.

V literaturi je možno identificirati tri vrste teorij ali modelov primernih za preučevanje internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43). Prva in najbolj razširjena, že podrobneje opisana v tem delu v poglavju o internacionalizaciji, je teorija stopenjske internacionalizacije, ki so jo razvili skandinavski raziskovalci v sedemsetih letih. Najbolj znan je model s fakultete Uppsala. Drugo, prav tako že podrobneje obravnavano v tem delu, teoretično osnovo za preučevanje internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij predstavlja teorija mrež. Model prikazuje podjetja kot akterje, vključene v poslovne mreže, ki s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah. Dolgoročni odnosi in aktivnosti v mrežah omogočajo podjetjem dostop do redkih virov, informacij, tehnologij in trgov, ki so ključni za zagotavljanje

konkurenčnosti poslovanja malega podjetja na domačem in tujih trgih. Tretjo in najmlajšo teoretično osnovo preučevanja internacionalizacije predstavlja na virih osnovana teorija. Leta, za razliko od stopenjske teorije internacionalizacije in teorije mrež, v večji meri upošteva strateški management oziroma vlogo odločevalcev v podjetju. Po Grantu (1991) so za trajno konkurenčnost podjetja ključne sposobnosti vodilnih posameznikov v podjetju, ki učinkovito povezujejo vire podjetja v kompleksne vzorce in koordinacijo med le-temi, torej ljudi z ljudmi in ljudi z drugimi viri podjetja. Izpopolnjevanje takšne koordinacije zahteva učenje preko več ponovitev, ki – če vpeljane pravilno – vodijo do organizacijskih rutin. Rutine na organizacijskem nivoju pomenijo enako kot večšina na nivoju posameznika in so lahko pomembna konkurenčna prednost pred podjetjem, ki takšnih rutin nima. Na visoko dinamičnih mednarodnih trgih so spremembe pogoste, zato je izrednega pomena tudi dinamična komponenta neotipljivega organizacijskega vira, torej kako hitro je organizacija učljiva – kako hitro zazna potrebo po adaptaciji organizacijske rutine in jo tudi vpelje ali ne nazadnje uvede nove aktivnosti, ki vodijo v nove rutine.

Vse bolj uveljavljen, na virih osnovan, model internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij je razvil nordijski raziskovalec Ahokangas (1998). Model predvideva, da je uspešnost malega podjetja odvisna od potenciala, ki ga ima, da razvije ključne interne vire (razviti in prilagojeni znotraj podjetja) in ključne eksterne vire (razviti in prilagojeni med podjetjem in njegovim okoljem). Razvoj in prilagoditve virov analiziramo dvodimenzionalno glede na to:

1. od kod posamezen vir podjetja izvira, je interni ali eksterni in
2. ali so razvoj in prilagoditve vira interno orientirane (potekajo znotraj podjetja) ali eksterno orientirane (potekajo v povezavi z okoljem podjetja).

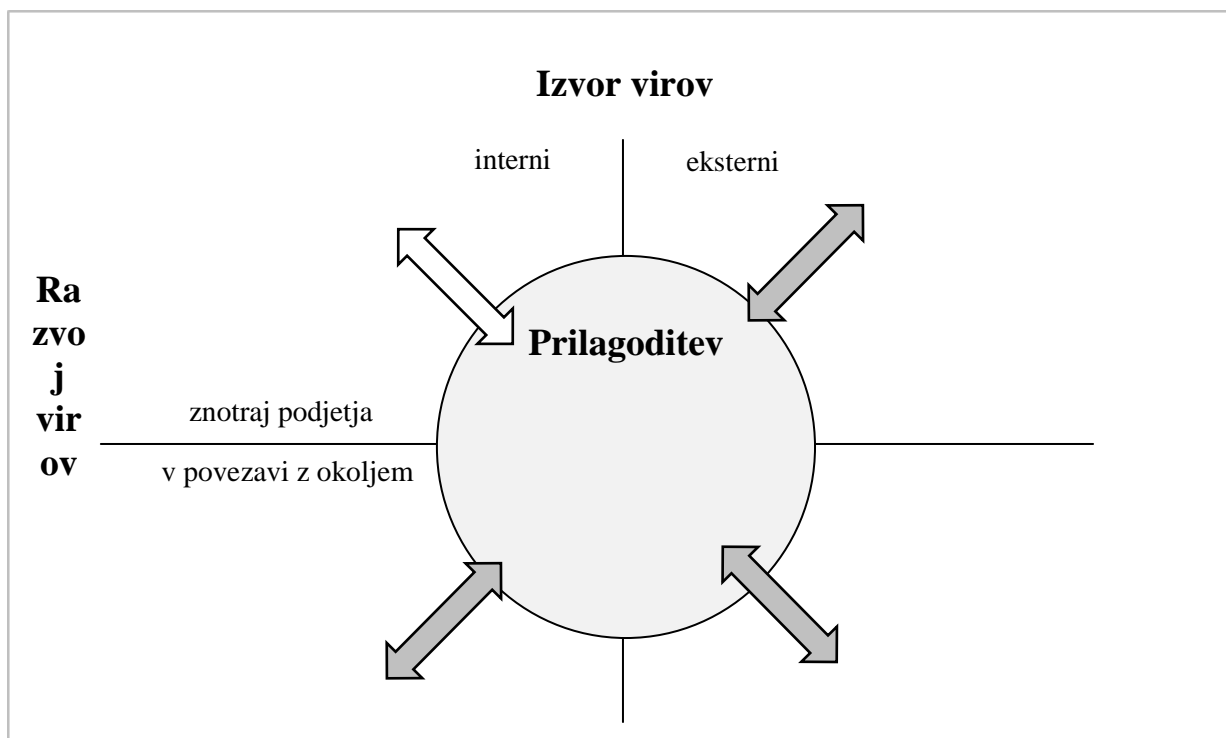
Takšen pogled vodi do štirih načinov prilagoditve virov (Slika 11.):

1. prilagoditev internih virov, ki potekajo znotraj podjetja (interno orientirane),
2. prilagoditev eksternih virov, ki potekajo znotraj podjetja (interno orientirane),
3. prilagoditev internih virov, ki potekajo v povezavi z okoljem (eksterno orientirane) in
4. prilagoditev eksternih virov, ki potekajo v povezavi z okoljem (eksterno orientirane).

Primer prilagoditve internih virov, ki potekajo znotraj podjetja, je razvojna strategija podjetja, kjer poskuša podjetje samo razviti ključne vire za širitev na tuje trge s postopnim pridobivanjem izkušenj, učenjem na lastnih napakah brez pomoči drugih podjetij ali drugih zunanjih virov. Primer interno orientirane prilagoditve in razvoja eksternih virov je graditev odnosov z različnimi ekspertnimi organizacijami, razvojnimi instituti in univerzami. Kooperacija s podjetji na različnih področjih, kot na primer pri razvoju visoko tehnoloških prototipov ali vzpostavitvi mednarodnih poprodajnih storitev, kjer so interesi in razvojne sile dveh ali več podjetij združeni, nameni končne uporabe pa ločeni, je primer eksterno orientiranega razvoja internih virov. Korak naprej, prilagoditev eksternih virov v eksterno orientiranem okolju, je skupna investicija ali celo združitev dveh podjetij, kjer ne gre več le za skupno rabo virov ampak tudi za skupen nadzor nad viri (Ahokangas, 1998; Ruzzier,

Antončič & Konečnik, 2006). Podobno tudi slovenska raziskovalca Ruzzier in Konečnik (2007) trdita, da z globalizacijo gospodarskega okolja in spreminjanjem razmer delovanja obstoječe širše sprejete teorije pogosto ne dajejo več zadovoljive raziskovalne osnove in odgovorov na trenutno delovanje malih in srednje velikih podjetij. Dodajata še, da v procesu internacionalizacije postajajo vse pomembnejši akterji podjetniki, kot nosilci strateških odločitev teh podjetij.

Slika 11: Načini prilagoditve virov



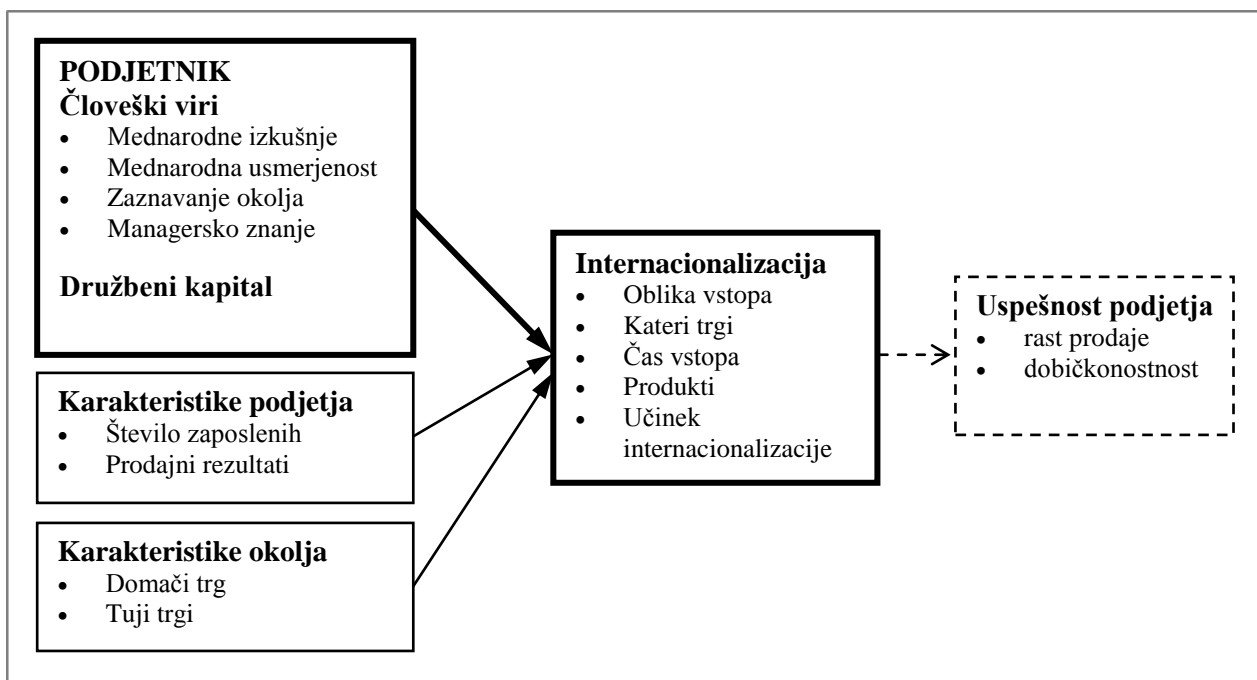
Vir: Ahokangas P., *Internationalization and resources: An analysis of processes in Nordic SMSs 1998*, str. 99.

Prav tako je mogoče čas začetka internacionalizacije obravnavati kot eno izmed njenih strateških dimenzij. Kot odgovor na našete izzive se vse bolj uveljavlja novo znanstveno področje, ki sloni na obstoječih teorijah internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij imenovano mednarodno podjetništvo (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 49). Sintetiziran pregled motivov in ovir internacionalizacije malih podjetij, spoznanja teorij in modelov stopenjske internacionalizacije, teorije mrež in na virih osnovane teorije podjetja kot pripomočnik za razumevanje procesa internacionalizacije malih podjetij, ter nova teoretična ogrodja za analizo strateških odločitev najpomembnejših dimenzij internacionalizacije osnovane na teoriji virov podjetij so le nekateri izmed novejših pristopov raziskovanja mednarodnega podjetništva. Po Ruzzierju tako na internacionalizacijo malih in srednje velikih podjetij vplivajo tri ključne skupine dejavnikov (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 46): podjetnikove, organizacijske in okoljske značilnosti.

Raziskovalci so kmalu ustvarili povezavo med na virih osnovano teorijo podjetja in podjetnikom in predlagali podjetnika kot vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Antončič in

Hisrich (2000) predlagata integriran konceptualni model internacionalizacije malih podjetij, prikazan na Sliki 12, v katerem ima osrednjo vlogo podjetnik. Povezava med na virih osnovano teorijo podjetja in podjetnikom izpostavlja podjetnika kot vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Podjetniki imajo osebne-specifične lastnosti, ki omogočajo prepoznavanja novih priložnosti in alokacijo redkih virov za delovanje podjetja. Za analizo vplivov okolja na internacionalizacijo malih podjetij pa lahko poleg domačega in tujega okolja ločimo še mikro in makro okolje. V mikro okolje, kateremu pripradata podjetnik in podjetje, štejemo še kupce, dobavitelje, konkurente, tehnologijo in strukturo panoge. Na nivoju makro okolja pa delujejo dejavniki, ki so izven podjetnikovega vpliva, kot na primer pravno in politično okolje, ekonomske in kulturne determinante, tako domačega kot tujih trgov.

Slika 12: Integriran konceptualni model internacionalizacije malih podjetij



Vir: Antončič B. in Hisrich R., *An Integrative Conceptual Model*, 2000, str. 31.

3.3.1 Človeški viri

Pionirka teorije virov Edith Penrose (1959) je že pred več kot pol stoletja utemeljila na virih osnovano teorijo podjetja. Le-ta podjetja obravnava kot administrativno tvorbo, ki združuje skupek virov in predstavlja entiteto za akumulacijo znanja. Z izkušnjami pridobljeno znanje, daje podjetju znanja za izkoriščanje zalog heterogenih virov za proizvodnjo specifičnih storitev. To pa zagotavlja podjetjem edinstveni značaj in vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti.

Hipoteza na temelju virov, človeški vir v podjetju izpostavlja kot izhodiščnega in ključnega za doseganje konkurenčnih prednosti na trgu. Tradicionalni viri (kot so proizvodna tehnologija,

materiali, surovine, dostop do finančnih virov) še vedno namreč zagotavljajo podlago konkurenčnim prednostim, vendar izgubljajo na pomenu. V nasprotju z njimi človeški vir v analizah konkurenčnih prednosti pridobiva na pomenu, saj so pri delovanju podjetja najbolj pomembni prav ljudje s svojimi sposobnostmi, veščinami in znanji (Hall, 1992, str. 135).

Med človeške vire štejemo sposobnosti, znanja, spretnosti, osebnostne lastnosti in motivacijo (Ivanuša-Bezjak, 1998, str. 53). Sposobnosti so potencial človeka za razvoj določenih zmožnosti: mehanskih, senzoričnih, motoričnih in intelektualnih sposobnosti. Znanja so tiste zmožnosti človeka, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, torej problemov z znanimi rešitvami. V kombinaciji s sposobnostmi, predvsem intelektualnimi, pa lahko človek znanja kombinira in tako reši težave s še neznanimi rešitvami. V sodobni ekonomiji postaja znanje ključni vir konkurenčnih prednosti. Trg delovne sile pa je dejansko postal trg znanja, saj se z njim določa vrednost delovne sile. Spretnosti se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro, motorično reagiranje na težave. Osebnostne vrline same po sebi niso nujne za reševanje težav, vendar dajejo osebni pečat vsaki človekovi reakciji. Gre za značaj in temperament posameznika. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Brez motivacije človek ni dejaven in ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija se uporablja, kot orodje za krmiljenje človekove dejavnosti, v zeleno smer (Ivanuša-Bezjak, 1998). Med naštetimi človeškimi viri sta znanje in sposobnosti zaposlenih prav gotovo dva izmed najpomembnejših virov, na podlagi katerih lahko podjetje gradi konkurenčne prednosti. Uspešna podjetja morajo zato zasledovati dva cilja: pridobiti visoko strokovno usposobljene ljudi ter izbrati najboljšo strategijo ravnanja z njimi. Podjetja, ki imajo znanje, imajo tako tudi konkurenčno prednost pred drugimi, saj je znanje edini trajen vir konkurenčnih prednosti, ki se z uporabo krepi, ne pa izrablja.

Prisotnost vedno močnejše konkurence ob naraščajoči globalizaciji in stalnem prilagajanju potrebam kupca, razvoju kakovosti, znižanju stroškov, tehnično-tehnološkem in informacijskem napredku, povečanem znanju ter usposobljenosti zaposlenih zahteva podjetniško obnašanje tudi znotraj podjetij. Le-to lahko v podjetju premosti vrzel med znanostjo in trgom oziroma je povezava med sposobnostmi podjetja in aktivnostmi na trgu (Hisrich et al., 2005, str. 17). Management se mora zavedati pomembnosti inovacijske dejavnosti, zato naj s svojim načinom vodenja spodbuja zaposlene k ustvarjalnosti. Da je nekaj treba storiti drugače in boljše, izhaja iz inovativnega razmišljanja ter ustvarjalnega delovanja in je povezano s prevzemanjem tveganja za uporabo potrebnih virov za iskanje in izkoriščanje poslovnih priložnosti, ki se nanašajo na uvajanje novih izdelkov in storitev, novih metod proizvodnje ali novih trgov.

Naloga managementa v podjetju je, da zagotovi učinkovitost v vseh funkcijah delovanja podjetja. Če želimo imeti v podjetju management kot glavni dejavnik konkurenčne prednosti, mora biti le-ta naravnano kozmopolitsko, sposoben mora biti ustvarjalnega komuniciranja, razumen v pogajanjih, previden v strateških povezavah, več hitrih in učinkovitih organizacijskih sprememb, sprememb v načinu in pojmovanju dela in timske pristopu, vodja v kulturoloških razpoznavanjih in povratnih vplivih nanj. Biti mora učinkovit nosilec

osebnostne, informacijske in odločitvene vloge v podjetju (Drucker, 2001, str. 17–29). Izstopajo torej različne značilnosti (na primer izobrazba, znanje, veščine, izkušnje, vrednote, motiviranost, občutek odgovornosti in celovita predanost delu), ki odločujoče vplivajo na oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja. Alvarez in Businetz (2001) sta ustvarila povezavo med na virih osnovano teorijo podjetja in podjetnikom ter predlagala podjetnika, kot vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Podjetniki imajo osebne-specifične lastnosti, ki omogočajo prepoznavanja novih priložnosti in alokacijo redkih virov za delovanje podjetja. Podjetnikovo znanje, odnosi, veze, izkušnje, izobrazba, presoja in spretnosti se smatrajo za vire same po sebi. Viri so zato družbeno kompleksni, dodajajo podjetju vrednost in jih druga podjetja ali posamezniki težko posnemajo. Mala podjetja so v večini primerov v podrejenem položaju v primerjavi z večjimi podjetji zaradi pomanjkanja virov, ki jih od njih zahteva rast in internacionalizacija, kot del strategije širitve in rasti. Tako se mala podjetja v internacionalizacijo odpravljajo z omejenimi viri, pri čemer lahko igrata pomembno vlogo podjetnikov človeški in družbeni kapital kot pomembnejša strateška vira in vira dolgoročnih konkurenčnih prednosti (Ruzzier, 2007, str. 46). Literatura o internacionalizaciji malih in srednje velikih podjetij predlaga pet kategorij podjetnikovega človeškega kapitala, ki ločijo internacionalizirana in ne-internationalizirana podjetja (Slika 11) (Antončič & Hisrich, 2000):

- izkušnje in spretnosti,
- zaznavanje okolja,
- mednarodna usmerjenost,
- managersko znanje in
- družbeni kapital, oziroma poslovne zveze in poznanstva.

V skladu s tem, na virih osnovana teorija podjetja (Penrose, 1959), predpostavlja, da so viri in vložki v proizvodni proces edinstveni, neposnemljivi in specifični v vsaki organizaciji, s tem pa posredno določajo podjetjem velikost, obseg in splošni potencial za rast in obstoj. Viri so torej jedro in osnova, na katerih podjetja gradijo svoje strategije.

3.3.2 Organizacijski viri

Pri doseganju konkurenčnih prednosti je za podjetja pomembna njihova sposobnost, da se soočijo s spremembami iz okolja in da se prilagodijo danim okoliščinam. Velikih ekonomskih sprememb, konkurence, trendov globalizacije, pravnih in socialnih tem ter sprememb na strani delavcev podjetja ne morejo preprosto ignorirati, ampak se morajo z njimi spoprijeti. Podjetja, ki se z njimi ne spopadejo uspešno, lahko utrpijo škodo in posledično celo propadejo. Za podjetja, ki se s temi temami soočijo in jih uspešno premagajo, pa to pomeni dobičkonosnost, uspešnost, učinkovitost in ugled na trgu (Barney & Griffin, 1992, str.77).

Po Druckerju (2001, str. 27) »namesto da bi iskali eno samo pravo organizacijsko obliko, se morajo managerji naučiti, kako iskati, razviti in preizkusiti organizacijsko obliko, ki je najustreznejša za opravljanje dane naloge«. Kako podjetje deluje, kaj je v podjetju pomembno in kaj poseblja, opišemo z organizacijsko kulturo, ta pa vključuje prepričanja, vrednote,

načine izvajanja dejavnosti, obnašanje v nepredvidljivih situacijah (Čater, 2000, str. 17). Pomembna je predvsem zato, ker kaže, kakšno je v podjetju zaželeno, pa tudi kakšno je nezaželeno obnašanje. Organizacijska kultura se izoblikuje skozi čas, in je v malih podjetjih pogosto pod vplivom lastnika podjetja. Za mala podjetja značilna podjetniška kultura se kaže v viziji ter ciljih podjetja in navdihuje individualno ter skupinsko sodelovanje. Pozitivno vpliva na ustvarjalnost in zadovoljstvo zaposlenih, na boljšo učinkovitost opravljanja dela in s tem na boljšo konkurenčnost in uspešnost poslovanja. Pravilno motiviranje zaposlenih je zasnovano na motivih in nagradah, vključuje izvajanje izobraževalnih programov, uvedbo sistema spodbud in usmerjeno managersko vodenje ter vpliva na dolgoročne spremembe, ki se odražajo v bolj zadovoljnemu opravljanju dela. S tem se ustvarja vzdušje, ki podpira prožnost, ustvarjalnost in, zelo pomembno, tudi strpnost do neuspeha. Ključni organizacijski dejavniki sodobnega podjetja (Antončič et al., 2002, str. 69):

- odprta komunikacija med različnimi ravnmi v organizaciji,
- nadzor nad podjetniškimi projekti,
- analiza okolja z zbiranjem informacij o tekmecih in kupcih na trgih,
- organizacijska podpora (podpora managementa, spodbujanje samostojnosti, nagrade in zagotavljanje časa za pripravo novih projektov),
- vrednote v odnosih do ljudi v organizaciji in
- usmeritve glede na tekmece.

Uvajanje sistemov planiranja in kontroliranja je v malih podjetjih še posebej pomembno, saj le-ti pogosto predolgo ostanejo samo v glavi podjetnika in niso posredovani ostalim zaposlenim. V tipično kadrovske podhranjenih malih podjetjih enostavno zmanjka časa za uvajanje dolgoročnejših strukturnih sprememb v načinu dela znotraj podjetja, pa tudi navzven, proti kupcem in dobaviteljem. Tako prav zaradi odsotnosti učinkovitega sistema planiranja in njegovega sprotnega zasledovanja pogosto prevlada preživetveni nagon (Antončič et al., 2002).

3.3.3 Fizični opredmeteni in finančni viri

Med fizične vire, ki so običajno pridobljeni s strani različnih dobaviteljev, štejemo material, orodje, zgradbe, opremo in surovine, potrebne za produkcijo izdelkov ali storitev. Poleg že naštetih virov avtorji v to skupino uvrščajo še zemljo (posest in samo geografsko lokacijo) ter tudi informacijsko tehnologijo. Gre za vsa oprijemljiva sredstva, razen delovne sile in denarja, ki jih podjetje uporablja pri proizvodnji in trženju proizvodov in/ali storitev (Barney & Griffin, 1992, str. 8). Geografska lokacija podjetja je pomemben vir, predvsem za podjetja, pri katerih so stroški zelo odvisni od tega, kako je podjetje, glede na svoje glavne dobavitelje in kupce, locirano (Čater, 2000, str.14).

Tehnologija je niz procesov in korakov, ki jih podjetje uporablja, da surovine in ostale komponente transformira v proizvod. Postala je tudi eno izmed najpomembnejših področij konkuriranja. Z njeno pomočjo namreč podjetje proizvede nove proizvode, že obstoječe pa

izboljšuje. Z izboljšanjem tehnologije v podjetju lahko povečajo produktivnost, kakovost ter obenem zmanjšajo stroške (Barney & Griffin, 1992, str. 83). Eno izmed področij tehnologije je tudi informacijska tehnologija, ki v zadnjem času postaja nepogrešljiv del podjetja. Podjetje, ki želi ostati konkurenčno, mora namreč razpolagati z učinkovitim informacijskim sistemom, ki omogoča generiranje kakovostnih informacij in informacijsko tehnologijo uporablja za neprestano komunikacijo z drugimi subjekti v gospodarstvu, boljše zadovoljevanje potreb kupcev, za nadziranje poslovnih procesov podjetja, stalno analiziranje uspešnosti in prenos pooblastil ter informacij za zaposlene in za kakovostno vodenje podjetja.

Pod izrazom finančni viri razumemo vsa lastna in izposojena finančna sredstva, ki jih podjetje potrebuje za normalno delovanje. Podjetje potrebuje denar za poslovanje, ker s tem vzdržuje plačilno sposobnost za pravočasno poravnavanje zapadlih obveznosti do dobaviteljev, kooperantov in podizvajalcev, stroškov vzdrževanja delovnih sredstev, plač zaposlenih, plačevanje davkov in prispevkov, pa tudi investicije v sredstva, ter za finančne naložbe v vrednostne papirje in lastniške deleže drugih podjetij (Barney & Griffin, 1992, str. 8). Finančni viri so lahko pridobljeni s strani investicij delničarjev, prodaje, bančnih posojil in iz različnih drugih virov. Ti viri so lahko osnova konkurenčne prednosti, če lahko podjetje pridobi zadosten obseg finančnih sredstev po ugodnejših pogojih kot ostali konkurenti. Zraven ugodnejše obrestne mere, pri najemanju kreditov, so to lahko tudi boljši plačilni pogoji pri prodaji lastnih izdelkov, kreditiranje prodaje ter avansiranje nakupov. V strokovni literaturi pogosto naletimo na trditev, da v sodobnem času globalne konkurence, od fizičnih in finančnih virov ne moremo pričakovati nadpovprečnih dobičkov in so kot taki neprimerni za osnovo grajenja konkurenčnih prednosti (Morgan & Hunt, 1999, str. 284). Torej so najbolj likvidna oblika sredstev podjetja, a vendar najmanj produktivna, saj sama po sebi ne morejo ustvarjati nove vrednosti. Največjo vrednost imajo takrat, ko so preoblikovana v sredstva, ki omogočajo opravljati delo in podpirati izvajanje dejavnosti podjetja, torej v človeške vire in naložbe, objekte in opremo, ter strateška partnerstva.

4 RAZISKAVA O VIRIH KONKURENČNOSTI IN INTERNACIONALIZACIJA SLOVENSКИH MALIH IKT PODJETIJ

4.1 Namen empirične raziskave ter postavitev raziskovalnih hipotez

Namen raziskovalnega dela je pokazati, da lahko mala slovenska IKT podjetja s pravilnim in načrtnim razvojem neoprijemljivih dejavnikov konkurenčnih prednosti učinkovito implementirajo aktivnosti, ki vodijo do ustreznih finančnih in tržnih uspešnosti. Teza dela je, da je podjetje v katerem se vodstvo – pri snovanju in implementaciji strategije vstopa na tuje trge – več posveča neoprijemljivim dejavnikom konkurenčnih prednosti, kot je na primer učinkovita interna organizacija ali pa razvoj specifičnih, podjetju edinstvenih znanj, na izbranih trgih konkurenčnejše in uspešnejše. S poglobljenimi osebnimi intervjuji vodilnih tržnikov v malih slovenskih IKT podjetjih poskušam identificirati ključne vire, ki zagotavljajo uspešno internacionalizacijo, oziroma potrditi hipotezo, da ti viri prihajajo iz družine t.i. mehkih dejavnikov. Med mehke dejavnike spadajo: uglašena komunikacija tako znotraj podjetja med tržniki in tehniki, kot proti partnerju ter končnemu kupcu; identifikacija in promocija podjetju edinstvenih človeških virov ter njihovih specialističnih znanj; in natančno zastavljena ter sistematično izvajana prodajna strategija.

Strateško odločanje v malih podjetjih ima mnogo posebnosti, izvor katerih je iskati predvsem v relativni velikosti podjetja ter dominantnem vplivu podjetnika oz. managerja. V literaturi zasledimo omejenost virov, predvsem časa in finančnih sredstev, osebnostni neformalni način vodenja, preživetveno mentaliteto ter pomanjkanje strateškega planiranja, kot najpogosteje obravnavane zaviralne značilnosti malih podjetij (Gilmore et al., 1999). Dodatno, mala visokotehnološka IKT podjetja pogosto omejuje izrazito tehnično vodenje, saj management ne redko izhaja iz tehničnih oddelkov večjih podjetij, tako da v odločitvah pogosto nad tržnimi prevladajo argumenti tehnične narave (Konda, 2003). Na drugi strani so podjetniški duh, fleksibilnost, inovativnost in hitra odzivnost na spremembe, navedene kot značilnosti oz. lastnosti, ki so na trgu vir ključnih konkurenčnih prednosti malih podjetij pred velikimi. Blanchard (1994) verjame, da so ključne karakteristike, ki podjetju zagotavljajo konkurenčnost na trgu – bližina in orientiranost na potrebe kupcev, stroškovna učinkovitost, hitra odzivnost in fleksibilnost, ter nenehno izboljševanje – lažje privzete s strani malih podjetij. Torej, mala podjetja, ki utilizirajo in razvijajo našete karakteristike, so lahko konkurenčna na trgu in kot takšna trn v peti tudi velikim konkurentom. Ali to velja tudi za tuje trge, kjer podjetnik ne more biti tako blizu svojim kupcem? Z empirično analizo, izvedeno med uspešnimi slovenskimi visokotehnološkimi podjetji, poskušam poiskati odgovor na to vprašanje in identificirati ključne dejavnike konkurenčnih prednosti za uspešno internacionalizacijo.

Kot teoretično podlago empiričnemu delu uporabim teorijo podjetja na temelju virov, saj se le ta osredotoča na razumevanje same narave virov podjetja, njihovih posledic na delovanje in uspešnost podjetja. Podobno kot teorija virov zagovarja stališče da je prava raven analize podjetniška in ne panožna, tudi sam sodim da se, v pogosto tehnično vodenih IKT podjetjih,

ključni dejavnik uspeha skriva v neoprijemljivih človeških in organizacijskih virih, in ne v tradicionalnih fizičnih in finančnih virih. Pri zasnovi analize se navezujem na številne sodobne avtorje, še posebej na raziskavo Makovec Brenčičeve (2000, str. 99), v kateri ugotavlja, da je obnašanje sodobnega podjetja bolj posledica lastne odločitve kot pa zunanjih dejavnikov in da gonilni dejavnik v podjetju predstavlja management podjetja. Sintetiziran pregled motivov in ovir internacionalizacije malih slovenskih IKT podjetij, ter spoznanja o na virih osnovane teorije podjetja (Penrose, 1959), me vodi do razvoja in testiranja naslednjih raziskovalnih hipotez:

H1: Neoprijemljivi, predvsem človeški in organizacijski viri konkurenčnih prednosti so za uspešno izhodno internacionalizacijo malih slovenskih IKT podjetij pomembnejši kot oprijemljivi, predvsem fizični in finančni viri.

H2: Interni viri konkurenčnih prednosti, ki so razviti in prilagojeni znotraj podjetja, so za uspešno izhodno internacionalizacijo malih slovenskih IKT podjetij pomembnejši kot interni viri, ki so razviti in prilagojeni med podjetjem in njegovim okoljem.

Prva hipoteza se opira na delitev dolgoročnih strateških virov po Barneyu (1991), ki obravnava človeške, organizacijske, fizične opredmetene in finančne vire. Hkrati se hipoteza nasloni na Halla (1992), ki vire deli na neoprijemljive, med katere uvršča predvsem človeške in organizacijske, ter oprijemljive, med katere uvršča predvsem vire kapitala, zemlje in strošek dela. Za namene empirične raziskave oprijemljive vire omejim le na finančne. Fizični opredmeteni viri niso predmet pričujoče analize, saj predpostavljam da razvoj programske opreme (izdelek obravnavanih IKT podjetij), ne zahteva visokih vložkov v opredmetene vire, kot so – po Barney in Griffinu (1992) – material, orodje, zgradbe, tehnologija, oprema in surovine, potrebne za produkcijo izdelka.

Druga hipoteza se opira na vse bolj uveljavljen na virih osnovan model internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij, ki ga je razvil nordijski raziskovalec Ahokangas (1998). Tako hipoteza predvideva, da je uspešnost malega podjetja bolj odvisna od potenciala, ki ga ima, da razvije ključne interne vire razvite in prilagojene znotraj podjetja, kot ključne interne vire, ki so razviti in prilagojeni med podjetjem in njegovim okoljem. Termin »interni« se tukaj nanša na poreklo izvora posameznega vira. Interni ali notranji vir izvira iz podjetja samega. Tako sem vse obravnavane človeške in organizacijske vire klasificiral kot interne vire, nekatere razvite in prilagojene znotraj podjetja, kot na primer sposobnost managementa in motiviranost zaposlenih, ter druge, razvite in prilagojene med podjetjem in okolico, kot na primer družbeni kapital. Ahokangas (1998) ločuje zraven internih še eksterne vire, le ti imajo svoj izvor zunaj podjetja. Kot eksterna vira klasificiram obravnavana finančna vira, dostop do potrebnih finančnih sredstev in dostop do potrebnih finančnih sredstev po ugodnih pogojih, vendar ju pri postavitvi druge hipoteze eksplicitno ne vključujem. Omejim se le na vire, ki imajo svoj izvor znotraj podjetja. Tako, z namenom še globljega vpogleda, neoprijemljive vire obravnavane v prvi hipotezi dodatno klasificiram na interne razvite in prilagojene znotraj podjetja in na interne razvite in prilagojene med podjetjem in njegovo okolico.

4.2 Metodologija raziskave

Cilj raziskave je identificirati, za uspešno internacionalizacijo MSP s področja IKT, ključne dejavnike konkurenčnih prednosti. Pri raziskavi se osredotočam na mala podjetja. Raziskovalni modeli narejeni za velika podjetja in kasneje prilagojeni na mala podjetja se pogosto izkažejo za neprimerne (Carson et al., 2004). Zato so raziskovalci podjetništva, šele v zadnjih letih, razvili raziskovalne metode, ki zaznavajo in upoštevajo edinstvene posebnosti malih podjetij. Zaradi relativnega pomanjkanja razumevanja malih podjetij so raziskovalci začeli izpostavljati kvalitativen pristop, kjer poskušajo razumeti in ne predpostaviti določen pojav (Carson et al., 2004, str. 8). Da bi analiziral delovanje malih slovenskih IKT podjetij sem med kvalitativnimi metodami izbral poglobljene osebne intervjuje. Najprej sem na osnovi študija strokovne literature oblikoval seznam oprijemljivih in neoprijemljivih virov konkurenčnih prednosti. Nato sem za mnenje, koliko je posamezen vir konkurenčne prednosti relevanten za širitev na tuje trge, v poglobljenih osebnih intervjujih vprašal za trženje odgovorne managerje malih slovenskih IKT podjetij.

Deset vodilnih tržnikov, s katerimi sem opravil osebne poglobljene intervjuje, prihaja iz na domačem trgu, uspešnih slovenskih malih IKT podjetij. Prav tako vseh deset podjetij že prodaja svoje izdelke in storitve v tujini, vendar različno časovno obdobje in različno uspešno. Tako imajo nekatera obravnavana podjetja že večletne mednarodne izkušnje in vstopajo na nove trge tudi z najzahtevnejšimi investicijskimi oblikami, spet druga šele pridobivajo prve mednarodne izkušnje in na domačem podobnih bližnjih trgih iščejo prve prodajne in implementacijske partnerje. Podrobneje so kiteriji pri izbiri obravnavanih podjetij opisani v nadaljevanju:

- Po definiciji Komisije Evropskih skupnosti iz 2003 se mala in srednje velika podjetja delijo na tri podskupine: srednje velika, mala in mikro. Empirična raziskava pričujočega dela je bila opravljena med malimi podjetji, torej podjetji, ki imajo med 10 in 50 zaposlenimi in manj kot 10 mio € letnega prometa (Komisija Evropskih skupnosti, 2003).
- Večina slovenskih podjetij, s področja informacijsko komunikacijske tehnologije, je partner različnih velikih globalnih proizvajalcev, kot so Oracle, Microsoft, SAP in IBM. Pogosto izvajajo poleg prodaje strojne in programske opreme tudi integracijo njihovih rešitev in storitev v poslovna okolja podjetij in institucij. Pri tem razvijajo dodatne programske aplikacije, z namenom nadgradnje standardiziranih rešitev velikih igralcev. Ravno te, dodatno razvite aplikacije ki prerastejo v samostojne tržne izdelke, so največkrat gonilo malih slovenskih podjetjih s področja informacijsko komunikacijske tehnologije pri prodoru na tuje trge, saj razvoj in prodaja programske opreme nosi s sabo ogromen potencial za doseganje tako željene ekonomije obsega. Podjetja te vrste lahko uvrstimo med visokotehnološka.
- Z namenom, da zaobjamem vse faze internacionalizacije sem analiziral podjetja, ki so na tujih trgih uspešna že več kot 10 let in imajo svoje podružnice po celem svetu; vključil pa sem tudi takšna, ki so šele v začetni fazi zunanje internacionalizacije.

- Izbrana podjetja trgujejo, torej aktivno prodajajo svoje produkte in/ali storitve vsaj 5 let. Ta kriterij definira določeno zrelost podjetij, oziroma preprečuje diskrepanco analize zaradi mogoče zgodnje hitre rasti, tipične za prva 3 do 4 leta od ustanovitve podjetja.
- V izogib merskim napakam, zaradi samega vira informacij pri analizi slovenskih malih IKT podjetij so poglobljeni osebni intervjuji narejeni z vodilnimi tržniki – tipično direktorji prodaje in marketinga – in le izjemoma s samimi podjetniki oziroma lastniki malih podjetij (v primeru dveh podjetij, ki sta v začetni fazi internacionalizacije in v ožji ekipi nimata zaposlenih tržnikov). Slednji, namreč, mnogokrat pretiravajo oziroma imajo lahko različne kriterije samoocenjevanja, kar lahko privede do merskih napak.
- Izdelki - paketna programska oprema - vseh analiziranih podjetij so poslovne rešitve in kot take namenjene medorganizacijskemu trgu. Prav tako vseh deset podjetij že prodaja svoje izdelke in storitve v tujini, vendar različno časovno obdobje. Vsa analizirana podjetja so v domači lasti in niso podružnice večjih domačih ali tujih mednarodnih podjetij.

Pri empiričnih raziskavah, ki obravnavajo tržno obnašanje malih podjetij, so pogosto uporabljene kvantitativne raziskovalne metode, kjer se preko anketnih vprašalnikov podjetnike ali zaposlene v podjetjih prosi, da primerjajo teoretične trženjske koncepte s poslovno filozofijo njihovih podjetij. Pri takšnem načinu zajemanja podatkov (Gilmore et al., 1999) prihaja velikokrat do diskrepanc že pri samem viru informacij, saj podjetniki pogosto ne poznajo trženjske teorije ter v njej uporabljanega izrazoslovja. Zato sem, z namenom poglobljenega razumevanja delovanja malih slovenskih IKT podjetij, še posebej procesa sprejemanja strateških odločitev med katere sodi tudi internacionalizacija, uporabil kvalitativno raziskovalno metodo. Sicer neprimerno zahtevnejše pri samem zajemu podatkov, pa kvalitativne metode obrodijo velike količine vsebinsko bogatih in izčrpnih podatkov v relaciji in pridobljenih s strani veliko manjšega števila individuumov. Poglobljeni osebni intervjuji z vodilnimi tržniki, kot so na primer direktor prodaje, izvršni direktor podjetja, vodja marketinga in prodaje za tuje trge, so bili opravljeni na lokacijah podjetij v marcu in aprilu 2011. Intervju je trajal v povprečju 45 minut na podlagi v grobem strukturiranega vprašalnika. Vprašanj jim vnaprej nisem pošiljal, prav tako sem raziskovalne hipoteze predstavil le na splošno, brez poglobitve in naštevanja katere vire konkurenčnih prednosti zasledujem. Intervjuje sem z diktafonom posnel, jih kasneje uredil in zapisal v transkripte (glej Prilogo D).

Tako Gilmore in ostali (1999), s kvalitativno raziskavo poskušamo tako opisati kot pojasniti določen naravno vzpodbujen sociološki pojav in s tem omogočiti širši, bolj holistični vpogled v obravnavo tematik. Povedano na kratko, osrednji fokus kvalitativne empirike je razumeti in ne le meriti stvari. Analiza podatkov, pridobljenih s kvalitativno metodo, je bolj eksplicitno razlagalna, kreativna in osebna kot kvantitativna analiza. Dodatni razlog za kvalitativno analizo s poglobljenimi osebnimi intervjuji malih podjetij je tudi, da so odločevalci v malih podjetjih še posebej nenaklonjeni izpolnjevanju vprašalnikov. Pogosto se le ti pomanjkljivo izpolnjeni, saj podjetniki ne želijo razkrivati informacij o poslovanju in so nezaupljivi (Bell et al., 2004, str. 30).

Pri empirični raziskavi se osredotočam na subjektivno razumevanje kako in zakaj se ljudje, v tem primeru vodilni in ostali zaposleni v slovenskih malih IKT podjetjih, obnašajo na določen način, s ciljem razumeti svet z njihove perspektive, in to brez serije predhodnih predpostavk, katere dejavnike vključiti v analizo, ker so najverjetneje pomembni. Glede na specifične cilje te raziskave sodim, da so ravno poglobljeni osebni intervjuji najprimernejša metoda zbiranja relevantnih podatkov za razumevanje mednarodnega udejstvovanja malih IKT podjetij oz. obnašanja predvsem vodilnih v le-teh. V tem kontekstu empirična metoda predstavlja okvir znotraj katerega lahko intervjuvanci izrazijo svoje osebno razumevanje določenih stvari z njim domačimi termini in mi na takšen način omogočijo učinkovit zajem ter kasnejšo analizo.

4.2 Kriteriji izbora virov konkurenčnih prednosti

Penrosova (1972), Wernerfelt (1984), Barney (1997) in številni drugi zagovorniki teorije podjetja na podlagi virov pojmujejo organizacijo kot skupek specializiranih virov, ki so osnova za oblikovanje konkurenčne prednosti na trgu. Glavna uporabna vrednost na virih temelječe teorije podjetja je, da razlaga, zakaj prihaja do razlik v dobičkonosnosti med podjetji, ko le-teh ne moremo pripisati različnim pogojem iz okolja, predvsem pa različnim strukturnim značilnostim panoge. Peteraf (1993) in številni drugi avtorji pravijo, da te razlike izhajajo iz virov znotraj podjetja. Večina sodobnih virov konkurenčnih prednosti se skriva ali je uskladiščenih v človeških virih – torej v znanju, sposobnostih in veščinah zaposlenih. Po Makovec Brenčič in Hrastelj (2003), več kot je podjetje sposobno vzdrževati in razvijati konkurenčnih prednosti, ki temeljijo na zasnovah znanja, sposobnosti, veščin, bolj so prednosti značilne zgolj za podjetje, vzdržljivejše v času, njihova realizacija v obliki izdelka in/ali storitve na trgu pa finančno učinkovitejša.

Številni avtorji Barneyjevo (1991) klasifikacijo na človeške, organizacijske, fizične in finančne vire podrobneje razčlenijo. Tudi sam uporabim za osnovo Barneyjevo delitev virov. Tako po zgledu avtorjev Boyd, Lado in Wright (1992) ter Granta (1991) in drugih za empirično preverbo hipotez med človeške vire uvrstim kakovost managementa. Raziskovalci mednarodnega podjetništva, kot na primer Antončič in Hisrich (2000), Ruzzier in Konečnik (2007), tukaj v ospredje postavljajo samo podjetnika in njegove managerske sposobnosti. Pri večini slovenskih malih IKT podjetjih, ki jih obravnavam v empirični analizi, torej do 50 zaposlenih, visokotehnoloških, in tudi že aktivnih na tujih trgih, podjetnik pri vodenju podjetja ne dominira več v tolikšni meri, kot v prvih letih od ustanovitve podjetja. Tudi lastniška struktura je pogosto že porazdeljena med več deležniki; večina od teh je zaposlenih v podjetju. Kakovost managementa v analizi obravnavam širše, torej kot vir konkurenčne prednosti, porazdeljen med vse vodilne delavce v podjetju in ne le kot lastnost posameznika, podjetnika. Kakovost managementa obravnavam kot interni vir, ki se razvija in prilagaja znotraj podjetja, torej predvsem med managementom in ostalimi zaposlenimi (Ahokangas, 1998).

Med človeške in, po Ahokangasu (1998), interne vire, razvite znotraj podjetja uvrščam tudi motivacijo zaposlenih. Menim, da je v podjetju z visoko izobraženimi zaposlenimi, ki imajo

specifična na trgu delovne sile redka znanja, motivacija predvsem ključnih zaposlenih izrednega pomena za uspešnost podjetja. Po Ivanuša-Bezjak (1998) se motivacija uporablja, kot orodje za krmiljenje človekove dejavnosti v zeleno smer. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Tudi slovenski raziskovalec mednarodnega podjetništva Antončič (2005) uvršča v svojih raziskavah motivacijo zaposlenih med ključne vire konkurenčnih prednosti malega podjetja.

Kot tretji vir konkurenčne prednosti, ki ima osnovo med človeškimi viri, analiziram inovativnost zaposlenih. Hisrich in ostali (2005) trdijo, da prisotnost vedno močnejše konkurence ob naraščajoči globalizaciji in stalnem prilagajanju potrebam kupca, razvoju kakovosti, znižanju stroškov, tehnično-tehnološkem in informacijskem napredku, povečanem znanju ter usposobljenosti zaposlenih, zahteva podjetniško obnašanje tudi znotraj podjetja. Le-to lahko v podjetju premosti vrzel med znanostjo in trgov oziroma je povezava med sposobnostmi podjetja in aktivnostmi na trgu, še navaja Hisrich (2005). Inovativnost je interni vir razvit in prilagojen znotraj podjetja.

Številni avtorji, Hall (1992), Hisrich in Antončič (2000), kot ključni človeški kapital vidijo tudi poslovne zveze in poznanstva, predvsem, vodilnih zaposlenih. Med vire konkurenčnih prednosti, izbrane za empirično preverbo hipotez, tako uvrščam tudi t.i. družbeni kapital. Po Ahokangasu (1998) družbeni kapital klasificiram kot vir, ki izvira znotraj podjetja in je razvit in prilagojen med podjetjem in njegovo okolico. Menim, da so poslovne zveze in poznanstva, za analizo zunanje internacionalizacije malega podjetja, še posebej zanimive, saj podjetnik ob ustanovitvi podjetja začetno rast na domačem trgu pogosto gradi na svojem družbenem kapitalu. V tujini takšnih povezav ponavadi nima, zato je pogosto potreben drugačen pristop. V empirični analizi, tako zasledujem vpliv sledečih človeških virov konkurenčne prednosti:

- kakovost managementa,
- motiviranost zaposlenih,
- naklonjenost zaposlenih inoviranju in
- družbeni kapital, poslovne zveze in poznanstva.

Zaposleni, ki delujejo kot uigran orkester, so obravnavani kot podjetju lasten organizacijski vir, na katerem je mogoče graditi konkurenčno prednost podjetja. Po Grantu (1991) so za trajno konkurenčnost podjetja ključne sposobnosti vodilnih posameznikov v podjetju, ki učinkovito povezujejo vire podjetja v kompleksne vzorce in koordinacijo med le-temi, torej ljudi z ljudmi in ljudi z drugimi viri podjetja. Izpopolnjevanje takšne koordinacije zahteva učenje preko več ponovitev, ki – če so vpeljane pravilno – vodijo do organizacijskih rutin, uigranega orkestra. Rutine so na organizacijskem nivoju enakovredne veččinam posameznika in lahko pomenijo pomembno konkurenčno prednost pred podjetjem, ki takšnih rutin nima (Grant, 1991).

Med organizacijske vire konkurenčnih prednosti med prvimi uvrščam organizacijsko strukturo. Tudi Drucker (2001), Čater (2000) ter številni drugi avtorji učinkovito

organizacijsko strukturo podjetja prepoznavajo kot ključni neoprijemljiv dejavnik konkurenčnih prednosti, na katerem lahko sodobna podjetja gradijo svojo prednost pred tekmeci. Menim, da je pri malih visokotehnoloških, pogosto prej intuitivno kot strukturirano vodenih podjetjih, učinkovita organizacijska struktura vir konkurenčne prednosti z ogromnim razvojnim potencialom.

Podobno kot Antončič in drugi (2002) med ključne organizacijske dejavnike sodobnega podjetja uvrščam tudi sisteme planiranja in sposobnost podjetja, da se prilagaja spremembam v okolju. Uvajanje sistemov planiranja in kontroliranja, po Ahokangasu (1998) interni vir razvit znotraj podjetja, je v malih podjetjih še posebej pomembno, saj le-ti pogosto predolgo ostanejo samo v glavi podjetnika in niso komunicirani ostalim zaposlenim. Blanchard (1994) vidi hiter odziv na spremembe v okolju kot ključno prednost in potencialni vir trajne konkurenčne prednosti malih podjetij pred velikimi tekmeci. Sposobnost podjetja, da se prilagaja spremembam v okolju klasificiram kot vir, ki izvira znotraj podjetja in je razvit in prilagojen med podjetjem in njegovo okolico.

Zbiranje informacij o potencialnih kupcih je na tujih trgih za malo, z viri pogosto zelo omejeno podjetje, veliko kompleksnejša naloga, kot na domačem trgu. Hall (1992) in številni drugi avtorji, uvrščajo bazo znanja o potencialnih kupcih med ključne dejavnike, na katerih lahko podjetje gradi svojo konkurenčno prednost. Predmet raziskave, mala slovenska IKT podjetja, so na domačem trgu ponavadi rasla vse prej kot na podlagi preliminarnih tržnih raziskav in strukturiranega trženjskega proti potencialnim kupcem orientiranega pristopa. Zato uvrščam zbiranje informacij o potencialnih kupcih, kot možen ključen dejavnik konkurenčne prednosti, pri zunanji internacionalizaciji. Vir klasificiram kot organizacijski in neoprijemljiv, po Ahokangasu (1998) internega izvora, ter razvit med podjetjem in njegovo okolico.

Po Antončiču in drugih (2002) med organizacijske vire umestim tudi poznavanje konkurence oziroma analizo ter usmeritve glede na tekmece. Poznavanje cenovne politike in funkcionalnosti programske opreme tekmecev se na tujih trgih, predvsem pri kompleksnejših in posledično tudi dražjih IKT rešitvah, lahko izkaže kot nezadovoljivo. Da izvem razloge zakaj se za podrobnejšo analizo konkurence v malih podjetjih ne odločajo oziroma ji ne pripisujejo velike pomembnosti, jo uvrstim med analizirane vire konkurenčne prednosti. Vir klasificiram kot neoprijemljiv ter interni razvit med podjetjem in njegovim okoljem.

Blanchard (1994) med ključne kazalnike tržne usmerjenosti med drugimi uvršča tudi kvaliteto proizvoda in storitev v podjetju. S stališča vzdrževanja, sodobna IKT podjetja kvaliteto programske opreme podprejo s kompetetno poprodajno podporo. S prodajnega vidika, je za kvaliteto produkta oziroma rešitve zelo pomembno kako je produkt zapakiran, kakšna je prodajna podpora, kar še posebej velja v primeru indirektno – posredne prodaje. Zato, za empirično preverbo, med ključne organizacijske vire malih slovenskih IKT podjetij uvrstim tudi kvaliteto proizvoda in storitev. Vzdrževanje in prodajna podpora na majhnem

slovenskem ozemlju namreč dopuščata veliko večjo fleksibilnost, kot je to primer na večjih in bolj oddaljenih trgih. Vir klasificiram kot neoprijemljiv ter interno razvit znotraj podjetja.

Tabela 2: Klasifikacija za empirično analizo izbranih virov konkurenčnih prednosti

	Oprijemljivi viri		Neoprijemljivi viri	
	Interni viri razviti znotraj podjetja	Interni viri razviti v povezavi z okoljem	Interni viri razviti znotraj podjetja	Interni viri razviti v povezavi z okoljem
Človeški viri				
Kakovost managementa			•	
Motiviranost zaposlenih			•	
Naklonjenost zaposlenih inoviranju			•	
Družbeni kapital, poslovne zveze in poznanstva				•
Organizacijski viri				
Organizacijska Struktura			•	
Sistemi planiranja			•	
Sposobnost podjetja da se prilagaja spremembam v okolju				•
Zbiranje informacij o potencialnih kupcih				•
Analiza ter usmeritve glede na tekmece				•
Kvaliteta proizvoda in storitev			•	
Finančni viri				
Dostop do potrebnega obsega finančnih virov	•			
Dostop do finančnih virov po ugodnih pogojih	•			

Organizacijski viri, ki jih analiziram v empiričnem delu naloge so naslednji:

- organizacijska struktura,
- sistem planiranja,

- sposobnost podjetja, da se prilagaja spremembam v okolju,
- mednarodna usmerjenost in zbiranje informacij o potencialnih kupcih,
- analiza ter usmeritve glede na tekmece in
- kvaliteta proizvoda in storitev.

Kljub temu da fizični opredmeteni in finančni viri podjetja, kot tradicionalne osnove konkurenčnih prednosti, v sodobnem podjetju izgubljajo svoj pomen (Čater, 2000; Hall, 1991; Makovec Brenčič, 2000). Za namene empirične analize, med analizirane vire uvrstim tudi oprijemljive finančne vire, saj le-ti kljub vsemu ostajajo pomemben dejavnik osnov konkurenčne prednosti. Ker analiziram internacionalizacijo malih visokotehnoloških podjetij, pri katerih je odvisnost od fizičnih opredmetenih virov, kot so zemlja, zgradbe in stroji zelo majhna, le teh ne uvrstim med potencialne ključne vire konkurenčnih prednosti in jih v empirični preverbi ne analiziram. Pri analizi tako, izključno v povezavi s prvo hipotezo, zasledujem vpliv dveh opredmetenih finančnih virov konkurenčne prednosti:

- po Barney in Griffinu (1992) dostop do potrebnega obsega finančnih virov in
- dostop do finančnih virov po ugodnih pogojih pa Čaterju (2000).

V Tabeli 2 je pregled, za empirično analizo izbranih virov konkurenčnih prednosti opredeljenih kot oprijemljivi/neoprijemljivi in interni/eksterni znotraj glavne delitve virov po Barneyu (1991) na človeške, organizacijske in finančne vire.

4.3 Analiza in ovrednotenje rezultatov raziskave

Namen študije je na podlagi teorije virov identificirati ključne dejavnike, na katerih naj mala podjetja, ob obvladljivih stroških, gradijo svoje konkurenčne prednosti, ko vstopajo na tuje trge. V ta namen zbrane podatke v poglobljenih osebnih intervjujih analiziram skozi tri glavne skupine virov konkurenčnih prednosti (po Barneyu, 1991): človeške, organizacijske in finančne. Za empirično analizo sem, na podlagi modelov internacionalizacije malih podjetij in teorije virov podjetja, izbral in klasificiral vire konkurenčnih prednosti, katerih pomembnost sem potem preveril skozi osebne poglobljene intervjuje z vodilnimi tržniki malih slovenskih IKT podjetij. Tako je za vsak obravnavani vir konkurenčne prednosti v nadaljevanju nekaj najbolj zanimivih navedb iz osebnih poglobljenih intervjujev. Izvlečkom sledi ovrednotenje v povezavi s teoretično zasnovo zajeto v uvodnih poglavjih, ki izpostavlja stopnjo pomembnosti določenih obravnavanih virov konkurenčnih prednosti pred drugimi. Zaradi majhnosti vzorca in omejitve na le eno, IKT panogo, so rezultati raziskave ilustrativne narave in kot taki lahko le nakažejo smer morebitnih nadaljnjih, vsekakor tudi z kvantitativno analizo podprtih, raziskav tega specifičnega področja.

4.3.1 Človeški viri

Akumulirani so predvsem v znanju, sposobnostih in veščinah tako managementa kot ostalih zaposlenih v podjetju.

Kakovost managementa je vsekakor eden izmed pomembnejših človeških virov vsakega podjetja, saj imajo sposobnosti vodenja in druga znanja ter veščine posameznika – managerja, neposreden vpliv na storilnost, zadovoljstvo in ne nazadnje učinkovitost ostalih zaposlenih. Direktor prodaje razvijalca programske opreme za optimizacijo porabe energije pravi (Vir: Intervjuvanec 1, 18. marec 2011):

»Podjetje je tehnično vodeno ter izredno in preveč tehnično orientirano. Notranja organizacija ne sledi razvoju podjetja, kar pomeni, da je prodaja tako »nekaj za zraven«. Prodajne funkcije v preteklih letih sploh nismo razvijali, saj se je produkt prodajal sam od sebe.«

Podobno v svoji študiji ugotavlja tudi Konda (2009), da je tehnična zapletenost izdelkov za visoko tehnološka podjetja najpomembnejša ovira za pravo trženjsko usmeritev le-teh, saj pogosto ostajajo pretirano izdelčno, tehnično, razvojno in proizvodno usmerjena. Njihov vodstveni kader verjetno izhaja iz tehničnih oddelkov in tako v njihovih odločitvah prevladujejo argumenti tehnične narave. Vsekakor pa se vodilni v malih visokotehnoloških podjetjih zavedajo tega problema in aktivno iščejo rešitve, se strinjata tudi vodilna tržnika v drugih dveh IKT podjetjih:

»Mislim da smo to, da tudi tehniki razumejo tržne argumente nekako uspeli doseči, oziroma se k temu nenehno aktivno približujemo. Še zmeraj pa velja, da vsi ključni zaposleni izhajajo iz tehničnega ozadja (Vir: Intervjuvanec 4, 8. april 2011).«

»Vodje podjetja so trije, ki se medsebojno izredno dobro dopolnjujejo, tako na tehničnem kot tudi na tržnem področju. Pomembno je, da se čisto pri vrhu v vodstvu podjetja uveljavi posameznik, ki je najprej prodajno orientiran, seveda pa tudi tehnično podkovan (Vir: Intervjuvanec 2, 21. marec 2011).«

V malih podjetjih je stik med zaposlenimi in vodilnimi močnejši kot pri velikih podjetjih, saj se vodilni na dnevnem nivoju pogosto ukvarjajo tudi s povsem operativnimi nalogami. Mala visokotehnološka podjetja pa imajo še dodatno posebnost; vodilni imajo neredko tehnično ozadje in izobrazbo, kar pri odločitvah velikokrat vodi do prevlade tehničnih nad tržnimi argumenti. Ob, z gospodarsko krizo še dodatno pospešenem, prehodu IKT industrije v zrelo dobo, ustrezna managerska znanja in tržno orientirano vodenje vsekakor pridobivata na vrednosti tudi v malih visokotehnoloških podjetjih. Po navedbah intervjuvancev sodeč se večina lastnikov malih slovenskih IKT podjetij te potrebe zaveda in tudi že ustrezno ukrepa. Po analizi odgovorov vodilnih tržnikov sodim da je kakovost managementa, za uspešno zunanjo internacionalizacijo, ključen trajen neoprijemljiv vir konkurenčne prednosti.

Motiviranost, predvsem tistih s specifičnimi znanji in izkušnjami, torej za podjetje ključnih zaposlenih, postaja v zadnjih letih aktualna tema tudi v malih podjetjih. V maloštevilnih timih malih podjetij so lahko odlični posamezniki pomemben vir konkurenčne prednosti pred tekmeci. Po odgovorih sodeč so vodilni, v uspešnih slovenskih malih IKT podjetjih, to že pred časom prepoznali:

»Že več let skrbimo za to, da je izbor kadra naravnan čim bolj kot »ne vsi iz istega koša«. Nedavno smo na vodilnih položajih zaposlili tudi dva tujca: direktor prodaje je Američan, direktor marketinga pa Škot. Oba sta iz industrije naših največjih konkurentov. Lastnik je tehnično orientiran. Še pred časom je v podjetju bilo čutiti filozofijo: »vsi smo enaki in bog ne daj koga izpostaviti ali distancirati od ostalih, tudi, če se je videlo, da ima posameznik nadure in da dela še doma.« To miselnost spreminjamo. (Vir: Intervjuvanec 8, 20. april 2011).«

»Ključne zaposlene se motivira. Plača je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela, tako da sama produktivnost zaposlenega močno vpliva na višino njegovega osebnega dohodka. Med zaposlenimi je tudi posameznik, ki po kvaliteti še posebej izstopa. Že po prvem letu mu je bil ponujen delež, tako da je postal solastnik podjetja (Vir: Intervjuvanec 10, 21. april 2011).«

Tudi v praksi, kot izpostavi direktor slovenskega globalnega IKT igralca (Vir: Intervjuvanec 3, 7. april 2011), denarne nagrade nikakor niso edino sredstvo motivacije:

»Ocenjujem, da so ključni zaposleni motivirani, skozi razne družabne dogodke, kjer želimo motivirati tudi skozi predstavitev določenih dosežkov, razvoja na trgu, načrtov za prihodnost, tako da vsi zaposleni vidijo da so del velike zgodbe, ki jo vsi skupaj ustvarjamo. Drug del motivacije pa je finančni motivacijski dejavnik. Tako management kot zaposleni si delimo usodo pri nagrajevanju. Ko nam kaj uspe, imamo vsi kaj od tega, če pa je kriza, je kriza za vse.«

Podobno kot drugi raziskovalci mednarodnega podjetništva, po analizi ilustrativnega vzorca, lahko trdim, da je motiviranost zaposlenih pomemben dejavnik konkurenčne prednosti malega IKT podjetja. Soditi je, da lastniki in managerji malih IKT podjetij skrbijo za identifikacijo in nagrajevanje ključnih zaposlenih. Razloge za to je zagotovo iskati v pogosto zelo individualnem visoko kvalificiranem kadru in tudi v načinu nastanka poslovnih aplikacij, saj so le-te pogosto plod le peščice zaposlenih, ki je aplikacijo dopolnjevala skozi čas, glede na potrebe posameznega kupca, velikokrat brez celostne arhitekture in potrebne dokumentacije programske kode.

Po Antončiču (2005) je vzpodbujanje zaposlenih k ustvarjalnosti eden izmed bistvenih dejavnikov za zagotavljanje trajne konkurenčne prednosti malega podjetja. **Inoviranje**, ne le na področju produkta, ampak tudi na področju internih poslovnih procesov ter interakcij z obstoječimi in potencialnimi kupci lahko pomeni pomembno prednost na mednarodnih trgih. Takšen pogled na t.i. interno podjetništvo, kot je razvidno iz naslednjih pričevanj, imajo tudi vodilni v malih slovenskih IKT podjetjih:

»Inovativnost zaposlenih se vzpodbuja sistematično, imamo platformo za inovacije v procesih, platformo za zbiranje inovacij za produkte itd. Letno izberemo najboljše ideje, jih potem tudi izpeljemo in nagradimo (Vir: Intervjuvanec 4, 8. april 2011). «

Kljub, pogosto izrazito tehničnemu vodenju prepoznavajo inovativnost tudi na področju poslovnih modelov kot ključen dejavnik dolgoročnega uspeha:

»Management inovativnosti vidim kot ključen, saj brez tega podjetje na daljši rok zamre. Dobri poslovni modeli imajo po mojih izkušnjah, pri današnji dinamiki trga, življensko dobo treh do štirih let. Menim, da je notranja organizacija najbolj pomembna za dolgoročno uspešnost podjetja (Vir: Intervjuvanec 7, 18. april 2011).«

Dinamika uvajanja sprememb se seveda od podjetja do podjetja razlikuje, direktor trženja pri drugem podjetju, ugotavlja da imajo še veliko prostora za izboljšave na tem področju:

»Ker je podjetje razvojno, je inovativnosti veliko, ki pa je strogo omejena le na funkcionalnosti samega produkta (Vir: Intervjuvanec 9, 21. april 2011).«

Čeprav je razumeti, da se inovativnost v malih slovenskih IKT podjetjih spodbuja, menim da je le-ta v veliki meri omejena na tehnične inovacije oz. nove funkcionalnosti samega izdelka, torej programske opreme. Predvidevam, da se bo s postopnim porastom vpliva tržnikov pri vodenju IKT podjetij, področje inovacij razširilo tudi v to smer. Vsekakor pa je po analizi poglobljenih osebnih intervjujev zaznati, da vodilni inovativnost zaposlenih prepoznavajo kot mogoč vir konkurenčne prednosti.

Družbeni kapital, poslovne zveze in poznanstva, predvsem vodilnih zaposlenih, lahko igrajo pomembno vlogo pri zunanji internacionalizaciji. Sploh na začetku, pri pridobivanju prvih mednarodnih izkušenj in prvega posla, pritrjujejo sogovorniki. Vendar pa so pri nastopu na tujih trgih, takoj po vzpostavitvi prvega stika s potencialnim kupcem ali partnerjem na tujem trgu, veliko bolj v ospredju orodja za predstavitev izdelka, organiziranost podjetja in podporni procesi, tako prodajni kot vzdrževalni.

»Tako na domačem, še posebej pa na tujih trgih, so zelo pomembna poznanstva in socialne mreže, ki jih je lastnik malega IKT podjetja v začetku poslovanja na domačem trgu s pridom uporabil. Pri nastopu na tujih trgih pa takšnih povezav ponavadi nima (Vir: Intervjuvanec 1, 18. marec 2011). «

»Absolutno je zelo pomembno, predvsem takoj na začetku ob vstopu na nov trg, da dobiš tisti začetni zagon in obrat kapitala, z eno besedo prvi posel, potem je takoj lažje. Dobiš nekaj samozavesti, izkušenj in seveda referenco. Sploh, ko greš bolj na razvite trge, ki so še dokaj skeptični, ko gledajo produkt ki je nastal pod Karavankami, referenca vzbuja zaupanje, kar je prvi temelj vsakega posla. Preko osebnih poznanstev, dobaviteljev, kupcev poskušamo doseči neke vrste asistenco, da se zgodi ta prvi preskok, potem pa gre običajno lažje (Vir: Intervjuvanec 4, 8. april 2011).«

»Večino prodaje ustvarimo preko partnerske mreže in ker so večina naših partnerjev manjša podjetja, tukaj kakšnega posebnega mreženja ni; stranke jih najdejo preko interneta ali na

sejmih. Na drugi strani pa so tukaj podjetja za katere smo OEM (angl. *Original Equipment Manufacturer*) proizvajalci, ali tudi v primeru kakšnih večjih kupcev, kjer pa neformalne povezave pridejo bolj do izraza (Vir: Intervjuvanec 8, 20. april 2011).«

Pomoč pri internacionalizaciji s strani podpornih institucij intervjuvanci ne vidijo kot ključno in hkrati dodajajo, da je še veliko prostora za izboljšave:

»Sicer je nekje čutiti, da pogosto ljudje, zaposleni v podpornih institucijah, ne prihajajo iz prakse. Prav tako je res, da bi bila lahko podpora teh institucij pri nas še veliko boljša. Ko sem na primer sam delal raziskavo avstrijskega trga sem poklical na Austrian Business Agency, ob tem pustimo dejstvo, da ima agencija približno 10-krat več predstavništev po celem svetu kot vse naše institucije skupaj, me je izredno presenetila njihova odzivnost. Takoj so me povabili na sestanek, na katerem so bili prisotni vsi ključni predstavniki, od naše dedicerane skrbnice, odvetnika do direktorice regije. V nekaj dneh sem dobil vse potrebne informacije za zagon posla v Avstriji, od mogočih lokacij za najem, baze kadrov do stroškov računovodskih in odvetniških storitev, skratka celotno operativno pomoč za učinkovit zagon (Vir: Intervjuvanec 4, 8. april 2011).«

»Smo večkrat vabljeni v ekonomske delegacije in srečanja, organizirana s strani Gospodarske zbornice. Ocenjujemo, da bruto izkupiček takšnih dogodkov načeloma ni primarne prodajne narave, gre bolj za tkanje socialnih omrežij, ki kasneje pri konkretnih poslih lahko pomagajo (Vir: Intervjuvanec 7, 18. april 2011).«

Po analizi odgovorov vodilnih tržnikov v malih slovenskih IKT podjetjih sodim, da kakovost managementa prepoznavajo kot ključen trajen neotipljiv vir konkurenčne prednosti. Podobno zasledimo tudi v strokovni literaturi (Peteraf, 1993; Makovec Brenčič, 2000).

4.3.2 Organizacijski viri

Po mnenju številnih teoretikov so, poleg človeških, organizacijski viri najpomembnejši za uspešno internacionalizacijo malih in srednje velikih podjetij. Sogovornike sem povprašal po organizacijski strukturi in učinkovitosti komuniciranja znotraj le-te, planiranju, odzivanju in prilagajanju na spremembe iz okolja, strategiji prodaje ter vplivu kvalitete produkta na prodajo.

Pri pomembnosti učinkovite **organizacijske strukture** se praktiki še posebej strinjajo z analitiki, ki preučujejo teorijo virov in vpliv neotipljivih virov konkurenčnih prednosti na uspešnost internacionalizacije malih podjetij. Tako eden izmed intervjuvanih direktorjev prodaje (Vir: Intervjuvanec 1, 18. marec 2011):

»Pravih sprememb v organizaciji ni. Poskusi sicer so, ampak večinoma le površinski. Še vedno so podjetja premalo strateško in posledično prodajno orientirana. Organizacija je sicer živa tvorba, vendar enostavno nimaš časa za prave strukturne spremembe; gre samo za to

kako potencialno stranko identificiraš, jo napadeš in pridobiš posel. In naprej naslednjo. Mala podjetja imajo problem z denarnim tokom, ki neposredno vpliva na dinamiko pridobivanja novih strank. Ne morejo živeti od inercije, saj nobena nima zaloga, da bi si lahko privoščila čas za ta pravo strukturno reorganizacijo.«

Podobno tudi direktorja drugih dveh, že bolj tržno orientiranih podjetij:

»Mislim da je sodelovanje zgledno čeprav imamo še kar veliko rezerv; želimo si in do določene mere smo to tudi že uspeli, da so tvorca produkta tržniki, tehniki pa potem le izvedejo načrtovano. Glede na zgodovino podjetja, takšen pristop po neki inerciji ni samoumeven. Če se, kot manager, prepustiš stihiji, hitro prideš do tehnično vodenega podjetja, kjer iz razvoja prihajajo neki izdelki, ki si jih potem primoran hočeš nočeš pod kakršnimikoli pogoji prodati (Vir: Intervjuvanec 3, 7. april 2011).«

»To sodelovanje je predmet stalnih izboljšav. Vsake toliko malo prenetemo organizacijsko strukturo in na novo ali na drugačen način vzpostavimo relacije med zaposlenimi. 3 leta nazaj smo na primer imeli v ospredju produktno vodenje, danes so v ospredju »core« funkcije, kot so prodaja, izvedba itd. Produktno vodenje pa je nekje za tem skrito. V vsakem primeru imamo sistematiziran način prenosa informacij med prodajo in podporo – tudi od tam prihajajo koristne informacije o tem kaj si kupci želijo – proti produktnemu vodenju in razvoju (Vir: Intervjuvanec 4, 8. april 2011).«

Tudi direktorica marketinga regijsko dobro uveljavljenega razvijalca programske opreme za mala in srednje velika podjetja izpostavlja pomembnost učinkovitega komuniciranja med programerji in tržniki (Vir: Intervjuvanec 5, 15. april 2011):

»Sodelovanje med programerji, torej tvorca produkta in tržniki se je v zadnjem času zelo izboljšalo. Zdaj vedno bolj gremo v smer da se prilagodimo kupcu, da gledamo iz prakse, pogojev trženja, veliko sodelujemo, saj tudi moramo sodelovati. Enkrat mesečno organiziramo srečanja, kamor pridejo vsi zainteresirani uporabniki, razvijalci ter partnerji prodajnega in implementacijskega kanala. Skupaj prediskutirajo določeno problematiko, ki jo imajo uporabniki in z razvijalci poiščejo rešitev.«

Direktor razvijalca dokumentnega sistema prav tako izpostavlja pomembnost vključevanja akterjev indirektna prodaje v razvoj produkta (Vir: Intervjuvanec 7, 18. april 2011):

»Ocenjujem, da na dolgi rok programerji in tržniki dobro sodelujejo, da se kvaliteta izdelka dviguje in da je ozaveščenost o tem, kakšen bi moral biti izdelek znotraj podjetja, čedalje višja. Zelo pomembno je, da se tudi zaposleni v naših partnerskih podjetjih, preko katerih realiziramo pomemben del prodaje, počutijo del tima.«

Vodilni tržnik podjetja, ki razvija rešitve internetne telefonije, povzema razvoj in trenutne izzive malih slovenskih IKT podjetij (Vir: Intervjuvanec 9, 21. april 2011):

»Sodelovanje med tehniki, tvorci produkta in tržniki ni najbolj učinkovito. Večina IT podjetij, o katerih se pogovarjava, je nastala iz nekih razvojnih oddelkov bodisi inštitutov bodisi fakultet, v glavnem neke skupine programerjev, ki so najprej razvili nek produkt za točno določenega naročnika, šele kasneje pa so začeli razmišljati o prodaji in trženju produkta samega kot takega.«

Kot je razvidno iz navedkov, je organizacijska struktura, tudi v malih slovenskih IKT podjetjih, identificirana kot ključen notranji dejavnik, na katerem lahko podjetje gradi svojo konkurenčno prednost in je kot taka tudi predmet stalnih izboljšav. Podobno kot Drucker (2001) tudi intervjuvani managerji ugotavljajo, da je ena ključnih nalog managementa v podjetju zagotavljanje in nenehno iskanje učinkovite organizacijske strukture. V pogosto tehnično orientiranih visokotehnoloških IKT podjetjih se tako razkorak med tehniki oziroma razvojniki in tržniki že manjša, slednji dobivajo pomembno vlogo tudi pri sami zasnovi in kasneje določanju lastnosti izdelka, kar je ključnega pomena za tržno naravnost oziroma usmeritev proti kupcu.

V strokovni literaturi sledimo, da je uvajanje **sistemov planiranja** in kontroliranja v malih podjetjih še posebej pomembno, saj le-ti pogosto predolgo ostanejo samo v glavi podjetnika in niso komunicirani ostalim zaposlenim. Pogosto prav zaradi odsotnosti učinkovitega sistema planiranja in njegovega sprotnega zasledovanja v malem podjetju prevlada preživetveni nagon (Antončič et al., 2002). Vodilni v slovenskih malih IKT podjetjih se mnenju teoretikov pridružujejo, saj skupaj z uspehom raste tudi kompleksnost poslovanja:

»Plani so postavljeni za 5 let naprej. Kljub temu, da mogoče kdaj za določen trg niso povsem realni, je pa zelo pomembno, da sploh so in da vsi vpleteni stremimo k skupnemu cilju (Vir: Intervjuvanec 5, 15. april 2011).«

»Tako management kot tudi lastnik ocenjujemo, da je dolgoročno planiranje nujno. Največji poudarek je na letnih poslovnih načrtih, ki jih spremlja in potrjuje nadzorni svet. Ob četrletjih preverjamo ali gremo v smer, ki smo si jo začrtali in po potrebi delamo manjše korekture (Vir: Intervjuvanec 3, 7. april 2011).«

»Planiramo za dve leti vnaprej, za več kot to ne znamo, niti ne upamo planirati. Ne znamo, ker enostavno nimamo ustreznega uvida v svetovne razmere. Planiramo, katere funkcionalnosti produkta moramo razviti in katere izdelke; kateri poslovni modeli so dobičkonosni in na katerih tržiščih se je smiselno pojaviti. Preživetveni nagon je prisoten, vsakega 15-tega v mesecu morajo biti plače, da so dobavitelji plačani, da denarni tok normalno poteka (Vir: Intervjuvanec 7, 18. april 2011).«

»Vsekakor planiramo, tudi dolgoročno. Zelo grobe plane imamo za 5 let vnaprej, bolj natančne za 3-letno obdobje, čisto konkretni pa so na letnem nivoju. Struktura podjetja, število zaposlenih in način poslovanja se tako stopnjuje, da enostavno ne gre več brez

natančnega planiranja. Da se dejansko kaj premakne traja dlje časa, kar pred leti ni bil primer (Vir: Intervjuvanec 8, 20. april 2011).«

Letni prodajni načrti, načrtovanja novih funkcionalnosti izdelkov, poslovnih modelov in uvajanja novih načinov poslovanja, so kategorije, ki jim glede na navedbe intervjuvancev v malih slovenskih IKT podjetjih posvečajo pozornost. Menim, da je za malo podjetje bolj kot imeti zelo sofisticiran poslovni načrt, pomembno, da se ga redno spremlja ter sproti posreduje čim širšemu krogu zaposlenih. Trdim, da je način implementacije sistema planiranja in kontrole ključen za uspešno transformacijo sistema v vir konkurenčne prednosti malega IKT podjetja. Jasno določene naloge in cilji vsakega zaposlenega, področje odgovornosti in ustreznost motivacija zaposlenih so le nekateri izmed dejavnikov, ki nujno spremljajo uspešno implementacijo sistema planiranja in kontrole.

Sposobnost podjetja da se prilagaja spremembam v okolju. Tukaj se predvsem osredotočamo na nova okolja, nove tuje trge, ki nemalokrat zahtevajo kolosalne premike znotraj malega podjetja, tako v produktni, kot tudi tržni strategiji. Direktor globalno uveljavljenega razvijalca programske opreme za telekomunikacijske operaterje o tem razmišlja (Vir: Intervjuvanec 3, 7. april 2011):

»V naši strategiji popolnoma prevladuje teza in smer, da prilagajamo produkt željam kupca oziroma rekel bi širše, željam trga. Pri tem je zelo pomembna marketinška vloga. Ko snujemo produkt, trg vedno opazujemo kot abstraktno kategorijo, torej statistično. Nikoli oziroma praviloma produkta ne prilagajamo posameznemu kupcu. Iščemo statistično pomembne lastnosti produkta, s katerimi zaobjamemo čim večje število potencialnih kupcev. Kadar moramo prilagajati produkt butično posameznemu kupcu to tudi storimo, ker so ti kupci tako veliki in predvsem pripravljeni plačati ves ta obrat, ki je potreben. Se pa pripravljamo na čas ko bo tega čedalje manj. Želimo se namreč odzivati na želje trga in ne na želje posameznega kupca, zato kupce segmentiramo in analiziramo težave celotnega segmenta naših strank.«

Tudi direktor trženja v drugem podjetju podobno o notranji prilagoditvi glede na okolje:

»Strategija je nekako bivalentna. Vrti se v dveh orbitah. Prva je internacionalna, kjer smo zastavili strategijo produkta, ki ga tržimo mednarodno in ga kupcem posebej ne prilagajamo, druga orbita pa se bolj fokusira na regijo in temelji na sistemski integraciji, kjer produkt v veliki meri prilagajamo kupcu. Temu so prilagojeni tudi prodajni kanali. Regijsko imamo lastna podjetja, širše pa delujemo preko resellerjev, lokalnih sistemskih integratorjev, ki so naši partnerji (Vir: Intervjuvanec 4, 8. april 2011).«

Prilagoditev produkta na novo okolje je nujna meni tudi direktor malega podjetja, ki je še v začetni fazi internacionalizacije in nabiranja prvih izkušenj v novih okoljih:

»Če delaš po naročilu, je dokumentacija zelo omejena in se v karseda veliki meri prilagajaš stranki. Le-ta ocenjuje kvaliteto celotnega paketa, izvedenih storitev in končnega produkta. Po

drugi strani pa smo nedavno lansirali dva lastna produkta, kjer pa so takoj v začetku potrebna vsa navodila. Velik poudarek je na intuitivnem uporabniškem vmesniku, torej enostavnosti uporabe. Prav tako smo takoj v začetku pripravili demo verzijo produkta itd. (Vir: Intervjuvanec 6, 18. april 2011).«

Direktor trženja razvijalca programske opreme za mobilno telefonijo dobro povzema izzive slovenskih malih IKT podjetnikov pri internacionalizaciji (Vir: Intervjuvanec 9, 21. april 2011):

»Ravno moja primarna naloga pri podjetju je bila, da raziščem in omogočim vstop na tuje trge. Za kar pa morajo biti izpolnjeni določeni pogoji in eden izmed bistvenih oziroma prvih je, da mora biti produkt pripravljen tako, da ga lahko prodajaš tudi posredno, torej preko partnerjev. Da je ta pogoj izpolnjen je treba s produktom in okrog njega narediti kar nekaj korakov, ki pa jih slovenska na domačem trgu uspešna IT podjetja, pogosto zanemarijo ali pa jih sploh ne poznajo. Ker je toliko lastnih projektov na domačem trgu, bi mogoče strateška odločitev podjetja morala kljub vsemu biti malo drugačna. Določen del razvojne ekipe bi moral delati samo za širitev na tuje trge. Odločitev podjetja, da želi na tuje trge, bi morala biti resnejša, ker če le malo poskušamo in del razvoja mogoče še kaj zraven naredi, je to vedno prioriteta C. Naslednji dan pride tvoja glavna stranka z novo željo in vsi skočimo v tisto smer, tuje trge pa vmes pozabimo.«

Po načinu in predvsem intenzivnosti **zbiranja informacij o potencialnih kupcih** na tujih trgih, lahko delno sodimo na mednarodno usmerjenost zaposlenih ali celo širše, na tržno naravnost podjetja. Mala visokotehnološka IKT podjetja, torej takšna, ki so razvila lastno programsko opremo, se pri zbiranju informacij o potencialnih kupcih pogosto oprejo na lokalnega partnerja:

»Na tujih trgih se najprej srečaš s težavo prepoznavanja kupcev in potreb le-teh, saj je dostopnost informacij veliko bolj otežena kot na domačem trgu. Vstop se ponavadi začne preko zvez, poznanstev, prvih informacij o potrebah kupcev v obliki razpisov in tenderjev v primeru da govorimo o velikih poslih. Ni pa informacij, oziroma jih težje pridobiš, katera podjetja so potencialni kupci, kdo so odločevalci znotraj teh podjetij itd. Najučinkoviteje je, da se kot tujec navežeš na nek sistem, obstoječo mrežo, običajno preko poznanstev, pridobivaš relevantne informacije in počasi prodiraš na nov trg (Vir: Intervjuvanec 1, 18. marec 2011).«

»Našo prodajno strategijo na tujih trgih izvajamo preko partnerskih podjetij, saj je ustanovitev lastne podružnice v tujini za naše podjetje prevelik zalogaj. Uspešno lahko prodajaš tudi na daljavo, vendar izkuljučno v primeru, da imaš zelo nišni produkt. Eden izmed produktov v naši ponudbi je takšen, da ga tržimo tudi na daljavo, vendar se v kasnejših fazah zadeve začnejo dramatično zapletati pri podpori (Vir: Intervjuvanec 2, 21. marec 2011).«

Kot že nakazano, je pri zunanji internacionalizaciji način vstopa neposredno odvisen od narave produkta in/ali storitve. Nišni produkti narekujejo drugačne prijeme kot produkti s širokim spektrom potencialnih kupcev. Direktor slovenskega malega, že ob ustanovitvi globalnega podjetja, ki razvija nišno programsko opremo pravi (Vir: Intervjuvanec 3, 7. april 2011):

»Delujemo kot »born global« podjetje, kar pomeni, da je trg, na primer Češke, za nas enako pomemben kot domači trg in ga obravnavamo enakovredno. Po dobrem letu smo, vsaj z nekim referenčnim projektom, praktično prisotni že na vseh celinah sveta. Imamo nekaj virov, od kod prihajajo novi »leadi«, najbolj organizirano jih zbiramo skozi udeleževanje na panožnih dogodkih, kjer ni dovolj samo sama udeležba, ampak poskrbimo za cel marketinški splet, primerno izpostavljenost naše prisotnosti, se pravi, za posamezen dogodek se vsaj dva meseca vnaprej že intenzivno pripravljamo. Nič nenavadnega ni, če iz takšnega dogodka prinesemo nekaj sto »leadov«. Praviloma so ti »leadi« tudi dobri, na ca. 20% se potem tudi začnejo vršiti prodajne aktivnosti. Drugi kanal pridobivanja novih »leadov« je preko interneta. Izboljšali smo predstavitev, redno skrbimo za to, da je komunikacija dvosmerna, vzpostavljen imamo blog kjer ne prodajamo ampak svetujemo, zelo aktiven forum, kjer si tehnični sistemci izmenjujejo izkušnje, dajajo pripombe itd. Cel ta splet elektronskih medijev na koncu generira, grobo rečeno, nekaj 10 »leadov« na teden. Tretji vir »leadov« pa so tehnološki partnerji in lokalni partnerski zastopniki podjetja. »Leadi«, pridobljeni preko tehnoloških partnerjev imajo eno posebno lastnost, so hitro oportunistični, zato za njih nimamo posebne strategije. Delo z lokalnimi partnerji pa je zelo zahteven proces, od projekcij, do poročanja in se z njim tudi intenzivno ukvarjamo.«

Podobno, vendar že korak naprej, internacionalizirajo svoje poslovanje pri drugem slovenskem globalnem razvijalcu programske opreme. Le-ti danes na za njih strateško pomembnih trgih že ustanavljajo svoja podjetja. Direktor podjetja pravi (Vir: Intervjuvanec 8, 20. april 2011):

»Skoraj 90 % prodaje realiziramo v tujini, v Sloveniji pa imamo trg pokrit že 10 let. Že v osnovi se prodajna strategija na tujih trgih razlikuje od prodaje doma, ker nas ni tam, torej že zaradi fizične odsotnosti uporabljamo druge prijeme in pa tudi od države do države se značilnosti trgov močno spreminjajo. Prodajna funkcija še ni tako razvita, da bi lahko rekli da smo zadovoljni. Zrasli smo kot tehnično podjetje z odličnim izdelkom in z zaposlenimi, ki so v veliki večini tehniki. V zadnjih letih pa razvijamo trženje in prodajo. Podjetje je začelo poslovati 1993, industirja je rasla iz leta v leto, npr. tam okrog leta 2000 smo bili Slovenska gazela in ta prave prodaje sploh nismo imeli, saj so kupci kar sami hodili do nas. V zadnjih letih pa se je to ustavilo, tudi izpodrivanje konkurence pri kupcih ni več tako enostavno. Ustanovili smo svoja podjetja na pomembnih velikih trgih kot so Nemčija, Amerika, Kitajska in Singapur«

Vsekakor prihaja trženje v ospredje, tudi v tehnično vodenih IKT podjetjih, ki do pred nedavnim prodaji in generiranju novih prodajnih priložnosti pogosto sploh niso posvečala

posebne pozornosti. IKT panoga je bila še v svoji zgodnji, hitro rastoči fazi. Zbiranje informacij o potencialnih kupcih in sklenitev prvih poslov je na tujih trgih in še posebej novih na katere šele vstopajo, za mala slovenska IKT podjetja zelo kompleksna naloga. Namreč, načini vstopa zunanje internacionalizacije, so praviloma zahtevnejši saj je prodaja izdelka pogojena s kasnejšo podporo. Takojšnje odpiranje podružnice, kot to počnejo veliki IKT igralci, predstavlja za mala podjetja preveliko tveganje. Zato se podjetniki odločajo za bolj varen dolgotrajnejši pristop, dobro zajet v t.i. Upssala modelu, kjer zaposleni in pogosto tudi sam podjetnik počasi skozi večletno obdobje pridobivajo informacije, se učijo o tujem trgu in iščejo posamezne prodajne priložnosti.

Analiza okolja in usmeritve glede na tekmece se pri malih IKT podjetjih osredotoča predvsem na primerjalno analizo funkcionalnosti produkta in cenovno politiko. Kot v spodjem testimonialu nakaže direktor prodaje slovenskega malega IKT podjetja, ki razvija programsko opremo za optimizacijo porabe energije, je prepodrobno ubadanje s konkurenco lahko tudi kontraproduktivno:

»Analiza konkurence ni zadovoljiva, res pa je, da je po mojih izkušnjah prepodrobno ubadanje s konkurenco nepotrebno in škoda trošenja energije in časa. Boljše je, da več časa porabiš za obdelavo strank in kontaktov, preveč ubadanja s konkurenco pa lahko v tebi kot prodajalcu vzpodbudi občutek nemoči in strah. Vsaka prodaja je namreč nek tak osebni občutek, celo intimen odnos. En stavek je tukaj zelo pomemben: »nobena stranka ni od nobenega«, se pravi, če slediš tej misli, ne izgubljaš preveč časa s konkurenco. Kot prodajalcu je zate pomembna primerjava le na ravni produkta, v smislu njihova rešitev ponuja določene funkcionalnosti in ima npr. 5 funkcionalnosti več kot tvoj produkt, poznaš torej prednosti in slabosti produkta, ne ukvarjaš pa se s konkurenco kje le-ta je, oziroma s katerimi potencialnimi kupci se trenutno ukvarja. Seveda pa moraš poznati tudi ceno, ki pa jo ponavadi že trg sam določa. Nikakor pa cena ne določa, kdo bo posel dobil (Vir: Intervjuvanec 1, 18. marec 2011).«

Podobno tudi direktor že globalno uveljavljenega slovenskega IKT razvijalca programske opreme:

»Ker imamo nišni produkt, imamo tri, štiri konkurente, ki jih poznamo zelo dobro. Sproti analiziramo vse njihove novosti. Je pa tukaj še rezerva, sicer dobro poznamo produkte in cene, njih samih v smislu celotnega podjetja pa ne v tolikšni meri (Vir: Intervjuvanec 8, 20. april 2011).«

Ponovno pomembno vlogo, tokrat pri zahtevnosti analize konkurence, igra sama narava produkta oz. v prvi vrsti, kako širokemu spektru kupcev je namenjen. To izpostavlja tržnik malega slovenskega IKT podjetja, ki se ukvarja z razvojem programske opreme za zobotehniko (Vir: Intervjuvanec 2, 21. marec 2011):

»Vsekakor je treba vedeti, kdo konkurenca je. V našem primeru, kjer je paradni produkt programska oprema, ki ni visokotehnoška in se kot takšna srečuje s širokim spektrom konkurenčnih produktov, je to včasih zelo težko. Pri trženju našega drugega software-a, ki pa je namenjen izredno ozkemu krogu podjetij, se srečujemo s čisto drugim problemom; ponudnikov je sicer malo, vendar pa trg v veliki meri pokriva zelo močen globalen konkurent. Kupci ga poznajo in kot privzeto primerjajo tvoj produkt z njihovim, ki vse bolj velja za nenapisan standard.«

Tudi direktor podjetja (Vir: Intervjuvanec 3, 7. april 2011), ki razvija nišno programsko opremo katere kupci so telekomunikacijska podjetja, pravi, da konkurenco sicer poznajo vendar je fokus drugje.

»Konkurenco poznamo in se z njo ukvarjamo, čeprav to za nas ni najpomembnejši segment pri pripravi produkta in tržne strategije. Bolj sledimo filozofiji, če gledaš konkurenco in poskušaš biti boljši od nje, dobiš le posredno informacijo, kaj želi kupec. Zato gremo raje direktno do kupca. Analiza konkurence ni nekaj, kar bi bilo zelo pomembno za nas. Cenovno se naš produkt uvršča nekje v zgornjo polovico ponudnikov tovrstne programske opreme. Ponujati želimo premium produkt po sprejemljivih cenah, torej je kvaliteta postavljena ob bok velikim korporacijam – »market leaderjem« in z ugodnejšo ceno. Mali lokalni igralci dosegajo polovico ali celo četrtino naše cene in se z njimi kaj dosti ne ukvarjamo, ker se pogosto izkaže, da niso kos segmentu kupcev, zanimivih za nas.«

Zdi se, da analizo konkurence v največji meri določa narava izdelka. Bistveno je ali je izdelek nišni ali namenjen širokemu naboru kupcev. Po navedbah intervjuvancev sodeč, konkurenco poznajo, vendar se pretirano z njo ne ukvarjajo, še več, podrobno ukvarjanje s konkurenco vidijo celo kot kontraproduktivno. Funkcionalnosti in cena izdelka so najpogostejše informacije, ki jih pridobijo.

Kakovost proizvoda in storitev je pri razvoju programske opreme še posebej občutljivo področje. Za izčrpno testiranje programske kode je velikokrat premalo časa in znanja, tako da se tekoče delovanje programske opreme pri kupcih na domačem trgu zagotavlja ob intenzivni podpori samih razvijalcev. Podoben pristop je na oddaljenih trgih ekonomsko neupravičen, še dodatno pa s širitvijo na tuje trge naraste kompleksnost zaradi ustreznega »zapakiranja« produkta. Indirektni prodajni kanal oziroma partner na tujem trgu brez tehnične in marketinške dokumentacije, prodajne podpore, izdelanega načina naročanja programske opreme in postopka reševanja reklamacij težko uspe na daljši rok. Direktorica marketinga izpostavlja, kako pomembna sta kvaliteta izdelka in podpora za uspešno prodajo (Vir: Intervjuvanec 5, 15. april 2011):

»Ciljna skupina za naš produkt so predvsem mala in srednje velika podjetja, zato kvaliteta produkta neposredno vpliva na prodajo, saj večino novih poslov dobimo preko priporočil. Če obstoječe stranke niso zadovoljne z našo programsko opremo, glas enostavno ne gre naprej, tako da je kvaliteta produkta samega in tudi podpora, zelo pomembna.«

Tudi ostali intervjuvani tržniki trdijo podobno in sicer da je kvaliteta produkta ob današnji mednarodni konkurenci predpogoj za uspešno prodajo:

»Brez kvalitetnega produkta ne moreš nič narediti. Slej ko prej prideš v situacijo, ko moraš dokazati, da produkt dela. In če samo dela, je že kar nekaj, če pa dobro dela, so možnosti za sklenitev posla temu primerno večje. Dejstvo pa je, da na žalost to ni glavni faktor pri pridobitvi posla. Nekdo lahko ponudi produkt s podobnimi funkcionalnostmi, ki je tehnološko bistveno slabši in to vsi vpleteni, tudi kupec, vemo, na koncu pa se le-ta iz različnih razlogov odloči zanj (Vir: Intervjuvanec 2, 21. marec 2011).«

»Danes kvaliteta ni več faktor odločanja, kvaliteta je nujna, sicer ne obstaneš na trgu, saj te že prvih par projektov pokoplje. Pomemben je dober glas, zadovoljen uporabnik, ki te priporoča naprej. Ljudje nimajo več časa preverjati ali si kvaliteten, to ocenjujejo bolj skozi lupo tveganja, kjer pa se ne osredotočijo samo na produkt, temveč tudi na partnerja (Vir: Intervjuvanec 4, 8. april 2011).«

»Kar nekaj partnerjev in kupcev smo pridobili tudi zaradi kvalitete produkta; da bi kvaliteta bila glavni faktor pri prodaji pa, ne drži. Po raziskavi, ki sem jo nedolgo nazaj zasledil, smo že 5 let vodilni v svetu po kvaliteti produkta, po prodaji pa nismo, tako da vse bolj spoznavamo, da bo nujen še večji fokus na trženje (Vir: Intervjuvanec 8, 20. april 2011).«

Direktor prodaje pri podjetju, ki šele zadnji dve leti poskuša aktivno prodreti v tujino meni, da se boj za kupce na mednarodnem trgu še dodatno zaostri:

»Če produkt ni zapakiran tako, da ga lahko partner vzame in da ima ta produkt vso potrebno dokumentacijo, vsa potrebna orodja za licenciranje in odlično podporo za partnerje, ki je pri velikih IT imenih kot so Oracle, Microsoft in IBM sama po sebi umevna, ne more uspešno prodreti na tujem trgu. S svetlimi izjemami vsega naštetega, slovenska IT podjetja nimajo. Partnerju na tujem trgu moraš dostaviti tehnično dokumentacijo, marketinško dokumentacijo, način naročanja opreme, postopek reševanja reklamacij, prodajno podporo in primere dobre prakse za odpiranje vrat pri novih kupcih (Vir: Intervjuvanec 9, 21. april 2011).«

Med obravnavanimi organizacijskimi viri konkurenčne prednosti v ospredje zagotovo postavljam organizacijsko strukturo. Podobno kot Drucker (2001) tudi intervjuvani managerji ugotavljajo, da je ena ključnih nalog managementa v podjetju zagotavljanje in nenehno iskanje učinkovite organizacijske strukture.

4.3.3 Finančni in fizični opredmeteni viri

Sploh slednji, fizični opredmeteni viri, v visokotehnoloških podjetjih igrajo manj pomembno vlogo. Tudi finančni viri so po mnenju intervjuvancev le redko ključni za uspešno zunanjo internacionalizacijo malih slovenskih IKT podjetij:

»Kar se tiče financ, smo vedno nastopali konzervativno, brez kreditov. Iz lastnega akumuliranega denarja smo imeli in še imamo dovolj sredstev za širitev (Vir: Intervjuvanec 8, 20. april 2011).«

»Tudi, če bi imelo podjetje pri prodoru na tuje trge več finančnih virov, ne bi bilo nič boljše. Biti moramo pozorni na dve dejstvi: prvič, ali gradiš partnersko mrežo preko povezav, preko lobijev, pri čemer nastajajo takojšnji stroški, ki pa so manjši (brošure, marketinški material, prisotnost na konferencah, poti, spanja, telefoni ...); prvi večji strošek nastopi šele ob sklenitvi posla; v drugem primeru želiš biti stalno prisoten na trgu in zato ustanoviš lastno podjetje v tuji državi, ki ponavadi zraven prodaje, vsaj delno poskrbi še za implementacijo in kasneje vzdrževanje, pa morajo biti vložki zadovoljivi. Če si pred leti vložil (po lastnih izkušnjah) 100.000 takrat še nemških mark, je bilo to znatno premalo za uspešen zagon takšnega podjetja. Danes, konkretno za srbski trg, bi bil tašen vložek 150.000 do 200.000 € letno, s tem da niso zagotovljeni rezultati. Tipično je pristop drugačen, mala slovenska IT podjetja poskušajo v tujini najprej dobiti prvi projekt, iz njega pa potem financirati nadaljno širitev na tem tujem trgu. Inercija malih je, v primerjavi z velikimi globalnimi IT igralci, enostavno premajhna (Vir: Intervjuvanec 1, 18. marec 2011).«

»Širjenje po balkanskih trgih je bilo za nas precej organsko, z manjšimi finančnimi investicijami, z velikim vložkom osebenga časa in energije ter veliko dobre volje. Danes, ko vstopamo na razvite trge zahodne Evrope je to nemogoče. Nedavno smo odprli podružnico v Avstriji, za katero je podjetje samo zbralo potrebna sredstva (Vir: Intervjuvanec 4, 8. april 2011).«

Več finančnih sredstev vidijo predvsem v dinamiki širitve na tuje trge:

»Finančni viri za naše potrebe zaenkrat niso poseben problem, za kakšno večjo marketinško promocijo pa še nismo pripravljeni. Če bi imeli več sredstev, bi ubrali agresivnejši marketinški pristop, aktivneje bi iskali resellerje, sredstva pa porabili predvsem za širitev trženjske ekipe. Z dodatnimi sredstvi bi širitev na tuje trge bistveno pospešili (Vir: Intervjuvanec 6, 18. april 2011).«

»Velikokrat smo poslovali iz rok v usta in dinamiko širitve uravnavali v skladu s finančno realizacijo na domačem trgu. Kot pretežno storitveno podjetje pri bankah izredno težko pridobimo finančna sredstva, le-te namreč rade posodijo šele, ko si lahko na nekaj oprejemljivega vsedejo; know-howa enostavno ne moreš deponirati v banki. Pri širitvi bi z več denarja pridobili predvsem na času (Vir: Intervjuvanec 10, 21. april 2011).«

»Glede finančnih virov je pri tako malih podjetjih ključen trenutek riziko. Če se gredo zakreditirati za nekaj, za kar ne vedo ali bo uspešno ali ne, se enostavno raje odločijo za dolgoročneje, postopno spoznavanje novih trgov (Vir: Intervjuvanec 2, 21. marec 2011).«

Za uspešno internacionalizacijo so ključni predvsem človeški in organizacijski viri:

»Finančni viri niso problem, vložki sicer niso veliki, saj lastnih podružnic v tujini ne odpiramo. Potrebni so dodatni vložki v razvoj, pa še tukaj ni takšen problem denar, kot človeški viri (Vir: Intervjuvanec 9, 21. april 2011).«

»Da bi bila širitev poslovanja na tuje trge še bolj uspešna lahko veliko izboljšamo še na področju lastne organiziranosti. Če so zadeve dobro zastavljene, na primer na trgih Jugovzhodne Evrope, kjer so potrebe po tovrstnih rešitvah velike, predvsem tukaj mislim na vpostavitve partnerskega kanala, od podpisa partnerske pogodbe, do izobraževanja, pridobitve prvih kupcev, je lahko širitev na tuj trg še veliko učinkovitejša. Menim da niso v ospredju toliko finančne ovire, kot organizacijske (Vir: Intervjuvanec 5, 15. april 2011).«

Kot prvega izmed možnih človeških virov konkurenčne prednosti obravnavam kakovost managementa. Po analizi odgovorov vodilnih tržnikov v malih slovenskih IKT podjetjih sodim da kakovost managementa prepoznavajo kot ključen trajen neotipiljiv vir konkurenčne prednosti. V malih podjetjih je stik med zaposlenimi in vodilnimi močnejši kot pri velikih podjetjih, saj se vodilni na dnevnem nivoju pogosto ukvarjajo tudi s povsem operativnimi nalogami. Mala in hrati visokotehnološka podjetja pa imajo še dodatno posebnost, vodilni imajo ne redko tehnično ozadje in izobrazbo, kar pri strateških odločitvah, med katere sodi tudi internacionalizacija, velikokrat vodi do prevlade tehničnih argumentov nad tržnimi. Zato, še posebej za mala slovenska IKT podjetja, kakovost managementa uvrščam med najpomembnejše vire, na katerih lahko podjetja gradijo svojo konkurenčno prednost.

Po odgovorih intervjuvancev sodim, da lastniki in managerji malih IKT podjetij skrbijo za identifikacijo in nagrajevanje ključnih zaposlenih. Podjetniki se tukaj vse bolj pridružujejo teoretikom in vidijo motivacijo visoko kvalificiranega kadra kot nujno. Razloge za povečano pozornost pa je iskati tudi v načinu nastanka poslovnih aplikacij oz. izdelkov malih IKT podjetij. Le-ti so pogosto plod peščice zaposlenih, ki je aplikacijo gradila in dopolnjevala skozi čas, velikokrat glede na potrebe posameznega kupca. Tako razvita programska oprema je največkrat brez celostne arhitekture in še pomembneje, potrebne dokumentacije programske kode, ki je nujna za učinkovito vzdrževanje. Obdržati ključne tvorce programske opreme je torej, na nek način, za IKT podjetnika nujno.

Čeprav je razumeti, da se inovativnost v malih slovenskih IKT podjetjih vzpodbuja, menim da je le-ta v veliki meri omejena na tehnične inovacije oz. nove funkcionalnosti samega izdelka – programske opreme. Predvidevam, da se bo v prihajajočih letih z neizogibnim porastom vpliva tržnikov pri vodenju IKT podjetij, področje inovacij razširilo tudi na druga področja poslovanja podjetja.

Družbeni kapital, poslovne zveze in poznanstva pri širitvi malega podjetja na tuje trge veliko težje nastopajo kot ključni dejavnik uspeha. Tudi v primeru, da imajo podjetnik in zaposleni po nekem naključju za svoj posel ravno odgovarjajoče zveze in poznanstva na trgih, na katere vstopajo, se zelo kmalu v ospredje postavijo vprašanja o podpori, vzdrževanju itd. Podobno sledi tudi iz analize intervjujev, poslovne zveze in poznanstva lahko igrajo pomembno vlogo

pri zunanji internacionalizaciji. Sploh na začetku, pri pridobivanju prvih mednarodnih izkušenj in prvega posla, pritrjujejo sogovorniki. Vendar so pri nastopu na tujih trgih, takoj po vzpostavitvi prvega stika s potencialnim kupcem ali partnerjem na tujem trgu, veliko bolj v ospredju orodja za predstavitev izdelka, organiziranost podjetja in vzdrževalni podporni procesi.

Med obravnavanimi organizacijskimi viri konkurenčne prednosti v ospredje zagotovo postavljamo organizacijsko strukturo. Podobno kot Drucker (2001) tudi intervjuvani managerji ugotavljajo da je ena ključnih nalog managementa v podjetju zagotavljanje in nenehno iskanje učinkovite organizacijske strukture. Tako se, v pogosto tehnično orientiranih visokotehnoloških IKT podjetjih, razkorak med tehniki oziroma razvojniki in tržniki že manjša; slednji dobivajo pomembno vlogo tudi pri sami zasnovi in kasneje določanju lastnosti izdelka, kar je ključnega pomena za tržno naravnost oziroma usmeritev proti kupcu.

Od letnih prodajnih načrtov, načrtovanja novih funkcionalnosti izdelkov, pa vse do poslovnih modelov in uvajanja novih načinov poslovanja, so kategorije, ki jim glede na navedbe intervjuvancev v malih slovenskih IKT podjetjih posvečajo pozornost. Menim, da je za malo podjetje bolj kot imeti zelo sofisticiran poslovni načrt, pomembno, da se ga redno spremlja in sproti posreduje čim širšemu krogu zaposlenih. Trdim, da je način implementacije sistema planiranja in kontrole ključen za uspešno transformacijo sistema v vir konkurenčne prednosti malega IKT podjetja. Jasno določene naloge in cilji vsakega zaposlenega, področje odgovornosti in ustrezna motivacija zaposlenih so le nekateri izmed dejavnikov, ki nujno spremljajo uspešno implementacijo sistema planiranja in kontrole.

Sposobnost podjetja, da se prilagaja spremembam v okolju večina intervjuvanih v svojih komentarjih osredotoči na prilagajanje izdelka željam kupca. Vsekakor pa nekateri managerji v svojih navedkih približajo tudi širši spekter potrebnih sprememb v podjetju, ki so nujne za uspešno zunanjo internacionalizacijo visokotehnoloških podjetij. Zagotovitev tehnične podpore prodaji takoj ob vstopu na tuji trg, prilagoditev izdelka za posredno prodajo oz. prodajo preko partnerjev, organizacija izobraževanja za partnerje in kupce na tujih trgih so le nekateri izmed za podjetje novih aktivnosti. Le-te zahtevajo nenehno prilagoditev procesov znotraj celotnega podjetja, saj bo le tako lahko malo podjetje pravočasno zaznalo in se primerno odzvalo na spremembe iz okolja. Zato, v neposredni povezavi z neotipljivim virom, organizacijska struktura vidi sposobnost podjetja, da se prilagaja spremembam v okolju kot ključen vir konkurenčne prednosti.

Vsekakor prihaja trženje v ospredje, tudi v tehnično vodenih IKT podjetjih, ki do pred nedavnim prodaji in generiranju novih prodajnih priložnosti pogosto sploh niso posvečala posebne pozornosti. IKT panoga je bila še v svoji zgodnji, hitro rastoči fazi. Zbiranje informacij o potencialnih kupcih in sklenitev prvih poslov je na tujih in še posebej novih trgih, na katere šele vstopajo, za mala slovenska IKT podjetja zelo kompleksna naloga. Namreč, primerni načini vstopa zunanje internacionalizacije so za visokotehnološka IKT podjetja praviloma zahtevnejši, saj je prodaja izdelka pogojena s kasnejšo podporo. Takojšnje

odpiranje podružnice, kot to počnejo veliki IKT igralci, predstavlja po navedbah intervjuvancev za mala podjetja preveliko tveganje. Zato se podjetniki odločajo za bolj varen dolgotrajnejši pristop, dobro zajet v t.i. Upssala modelu, kjer zaposleni in pogosto tudi sam podjetnik počasi skozi večletno obdobje pridobivajo informacije, se učijo o tujem trgu in iščejo primerne prodajne priložnosti. Pridružujem se mnenju intervjuvancev; aktivno in sistematično pridobivanje informacij o kupcih na tujih trgih je lahko vir konkurenčnih prednosti. Vsekakor imajo slovenska IKT podjetja tukaj še veliko prostora za izboljšave.

Po navedbah iz intervjujev sodeč, konkurenc v malih slovenskih IKT podjetjih poznajo, vendar se pretirano z njo ne ukvarjajo. Še več, pretirano ukvarjanje s konkurenco vidijo kot kontraproduktivno. Funkcionalnosti in cena izdelka so najpogostejše informacije, ki jih pridobijo. Menim, da za na tržišču majhne IKT igralce podrobno ukvarjanje s konkurenco ne more biti osnova za graditev konkurenčne prednosti.

Zadnji med obravnavanimi organizacijskimi viri, kvaliteta produkta in storitev, postane ob vstopu na tuje trge izredno pomemben dejavnik za mala slovenska IKT podjetja. Z razdaljo namreč naraste tudi kompleksnost prodaje in podpore. Programska oprema ne le, da mora delovati čim bolj brez napak (angl. *bug free*), biti mora tudi ustrezno pripravljena za indirektno prodajo. Pri prodaji so pomembne predvsem demonstracijske verzije, kontrolirana izdaja licenc, lokalizacija produkta za izbrani trg, nadzorni sistem v primeru indirektno prodaje, pri vzdrževanju pa možnost dostopa na daljavo, nemotene posodobitve, izobraževanje sistemskih administratorjev in še bi lahko naštevali. Podobno kot intervjuvani managerji, sodim, da je kvaliteta produkta in storitev v malem slovenskem IKT podjetju lahko vir konkurenčne prednosti ob vstopu na izbrane trge.

Zanimivo je, da intervjuvanci finančnih virov, niti dostopnosti le-teh po ugodnih pogojih, ne vidijo kot možni ključni dejavnik konkurenčne prednosti pri vstopu na tuje trge. Menim da je vzroke iskati v stvarnem pogledu intervjuvancev na stopnjo tržne orientiranosti v malih slovenskih IKT podjetjih. Učinkovitejša organizacijska struktura in za trženje pravilno pripravljen produkt se zdita veliko višje na prioritetni lestvici kot kapital za odprtje lastne podružnice na izbranem tujem trgu. Jasno je, da bo brez dobrega in za indirektno prodajo pravilno pripravljenega izdelka, ter učinkovite organizacije v podporo, investicija izgubljena. Nadalje je vzroke najverjetneje iskati tudi v nerazvitosti trga tveganega kapitala pri nas, pa tudi relativno nizki stopnji nagnjenosti k tveganju slovenskih podjetnikov. Fizične opredmetene vire sem zaradi narave dejavnosti, razvoja in implementacije programske opreme izločil še pred empirično analizo.

Prvo hipotezo, da so neoprijemljivi človeški in organizacijski viri konkurenčnih prednosti, pri zunanji internacionalizaciji malih slovenskih IKT podjetij, pomembnejši kot oprijemljivi viri tako na podlagi analize teoretičnega kot empiričnega dela, potrdim. Če sodim po navedbah intervjuvancev, med neoprijemljivimi viri po pomembnosti še posebej izstopajo kakovost managementa, organizacijska struktura in kvaliteta produkta in storitev. Te vire prepoznavajo kot ključne dejavnike, na katerih je mogoče graditi konkurenčno prednost malega IKT

podjetja. Z naraščajočo potrebo po osredotočanju na trženje, na veljavnosti pridobiva tudi zbiranje podatkov o potencialnih kupcih na izbranih trgih. Sistematično generiranje prodajnih priložnosti, pogosto na stranskem tiru pri nastopu malega slovenskega IKT podjetja na domačem trgu, se izkaže kot ključno pri prodoru na tuje trge. Dodatno je, v prid potrditve prve hipoteze, iz analize intervjujev razbrati da finančni viri niso prepoznani kot ključni. Tako, za nabor obravnavanih virov konkurenčne prednosti, lahko trdim, da je za uspešno internacionalizacijo malih slovenskih IKT podjetij, razvoj neoprijemljivih virov pomembnejši kot razvoj oprijemljivih virov. Rezultati empirične raziskave se ujemajo s pregledano strokovno literaturo; tudi po teoriji so neoprijemljivi viri ključni (Peteraf, 1993; Makovec Brenčič, 2000; Ruzzier, 2007) za zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetja. Kakovost managementa, še posebej v malem podjetju, je po mnogih avtorjih ključni dejavnik uspeha (Drucker, 2001; Alvares & Businetz, 2001). Prav tako številni avtorji izpostavljajo organizacijsko strukturo kot ključni dejavnik uspeha (Antončič et al., 2002; Drucker 2001). Finančne vire vse več teoretikov (Morgan & Hunt, 1999) ne uvršča med ključne, res pa je, da je v Sloveniji vzroke najverjetneje iskati tudi v nerazvitosti trga tveganega kapitala, pa tudi v relativno nizki stopnji nagnjenosti k tveganju slovenskih podjetnikov (Rebernik et al., 2008).

Tabela 3: Rezultati empirične raziskave, klasifikacija izbranih virov po pomembnosti

	Bolj pomembni vir	Manj pomembni vir
Kakovost managementa	•	
Motiviranost zaposlenih	•	
Naklonjenost zaposlenih inoviranju		•
Družbeni kapital, poslovne zveze in poznanstva		•
Organizacijska struktura	•	
Sistemi planiranja	•	
Sposobnost podjetja prilagajanja spremembam	•	
Zbiranje informacij o potencialnih kupcih	•	
Analiza ter usmeritve glede na tekmece		•
Kvaliteta proizvoda in storitev	•	
Dostop do potrebnega obsega finančnih virov		•
Dostop do finančnih virov po ugodnih pogojih		•

Drugo hipotezo, v kateri predvidevam, da so za uspešno internacionalizacijo malega slovenskega IKT podjetja interni viri, razviti in prilagojeni, znotraj podjetja pomembnejši kot interni viri, razviti med podjetjem in njegovim okoljem, lahko potrdim le delno. Ponovno so tukaj v ospredju že v prvi hipotezi izpostavljeni kakovost managementa, organizacijska struktura ter kvaliteta produkta in storitev kot ključni interni dejavniki, na katerih lahko mala slovenska IKT podjetja gradijo svojo konkurenčno prednost pri vstopu na tuje trge. Kot relativno nepomembne dejavnike intervjuvanci zaganavajo družbeni kapital, poznavanje konkurence oz. usmeritev glede na tekmece, kar tudi nekateri teoretiki vidijo kot posebnosti malih podjetij, ki so pogosto predvsem izdelčno naravnana (Ruzzier, 2004) in ne vidijo poznavanje okolice kot ključne za uspeh (Stokes & Wilson, 2002; Hollensen, 2007).

Zbiranje informacij o potencialnih kupcih in sposobnost podjetja, da se prilagaja spremembam v okolju po Ahokangasu (1998) klasificiram kot interna vira razvita in prilagojena med podjetjem in njegovim okoljem (Tabela 2). Po izsledkih empirične analize, intervjuvanci managerji oba vira prepoznava kot zelo pomembna za uspešno zunanjo internacionalizacijo, kar se ujema tudi s pregledano teoretično podlago (Antončič et al., 2002; Carson & Gilmore, 2000). Tako se med osmimi, za testiranje druge hipoteze relevantnimi viri, le šest ujema s postavljeno hipotezo, zato jo lahko le delno potrdim. Inovativnost bi v raziskavi moral opredeliti še bolj natančno, oziroma ločiti inovacije izdelka od inovacij procesov (to se je izkazalo v pogovorih s 4 intervjuvanci). Namreč, inovacije intervjuvanci vidijo kot pomembne, vendar poudarjajo da se v podjetjih ukvarjajo skoraj izključno z inovacijami izdelka. Iskanje novih kupcev in sposobnost prilagajanja spremembam sta dejavnika, ki ju po pomembnosti lahko postavimo ob bok prepoznanim ključnim virom konkurenčne prednosti: kakovost managementa, organizacijska struktura ter kakovost izdelka in storitev. V Tabeli 3 so strnjeno prikazani rezultati empirične analize, kjer izbrane vire konkurenčnih prednosti opredelim kot bolj ali manj pomembne za uspešno zunanjo internacionalizacijo malih slovenskih IKT podjetij. Seveda gre pri opravljeni analizi zgolj za ilustrativnost, saj je vzorec zelo omejen. Vseeno pa kvalitativna raziskava zelo veliko pove, saj je v Sloveniji pa tudi širše le malo opravljenih tovrstnih raziskav, ki so osredotočena na posebnosti malih in srednje velikih podjetij.

Izvedena raziskava ima tudi svoje omejitve, tako metodološke kot teoretične. Med metodološkimi izpostavljam, da z namenom prilagoditve uporabljenega jezika in strokovnih terminov definirana, intervjuvancem postavljena, vprašanja niso bila vedno popolnoma enoznačno povezana z izbranimi in analiziranimi viri konkurenčnih prednosti. Vprašalnik je bil zastavljen s prvenstvenim namenom, da drži strukturo intervjuja. Znotraj posamezne teme so sledila podvprašanja, s katerimi sem poskušal usmerjati pogovor v željeno smer. Prav tako bi za podrobnejšo analizo moral biti nabor izbranih dejavnikov konkurenčnih prednosti širši, saj drugi pomembni viri, kot je čas internacionalizacije ali velikost domačega trga v analizi, niso bili upoštevani. Kot se je izkazalo v analizi, bi določene dejavnike, kot je inovativnost, moral dodatno razčleniti. Nevarnosti posploševanja sem se pri zasnovi zavedal, vendar nikakor nisem želel vprašanj zastaviti preveč ozko, saj so me zanimali predvsem osebni pogled, izkušnje in občutki odločevalcev v malih podjetjih.

Nadalje pri izbiri spremenljivk nastopijo težave pri poimenovanju in grupiranju človeških in organizacijskih virov. Pri pregledu literature je zaznati različna poimenovanja posameznih kategorij, kot na primer »mednarodna usmeritev« in »zbiranje informacij o potencialnih kupcih na tujih trgih«. Z zornega kota podjetnika med terminoma ni bistvene razlike. Ob bolj zaprtem vprašalniku bi bila pri analizi smiselna uvedba, recimo, 5 stopenjske, Likertove lestvice za bolj natančno evaluacijo pomembnosti posameznega vira. Za eventuelno podrobnejšo analizo in mogoče nadaljnje raziskovanje je vsekakor nujna vpeljava kvantitativnih kazalcev kot sta dobičkonosnost na tujih trgih in čas od začetka internacionalizacije. Naj še enkrat poudarim, da so rezultati raziskave, zaradi majhnosti vzorca in omejitve na eno panogo, le ilustrativne narave in lahko le nakažejo smer morebitnih nadaljnjih raziskav tega specifičnega področja.

SKLEP

Mala in srednje velika podjetja so deležna vse večje pozornosti raziskovalcev, vladnih organov in svetovne javnosti, zaradi priznavanja ekonomske vloge in deleža, ki ga prispevajo k rasti. Njihova vloga v zadnjih dveh desetletjih postaja vse pomembnejša pri povečevanju ekonomske uspešnosti, še posebno v luči trenutne stagnacije ekonomske rasti. Ne naključen, sočasen razmah informacijske družbe in z njo povezan družbeni in tehnološki napredek, je v temeljih vplival na načine poslovanja podjetij. Informacije in znanja, ki so bila prej skoraj izključno v posesti velikih korporacij, so se s pomočjo poslovnih informacijskih mrež, izboljšanih telekomunikacij in razvitejšega mednarodnega transporta začela prenašati tudi na manjša podjetja. Novo nastalo industrijsko panogo Informacijsko Komunikacijskih Tehnologij (IKT) je spremljal bliskovit razvoj. Tudi v Sloveniji so hitro rasla nova IKT podjetja, ki so z leti vse pogostejše, poleg prodaje v tujini razvite strojne in programske opreme, izvajala tudi integracijo te opreme v poslovna okolja. Pri tem so pogosto razvijala dodatne programske aplikacije, z namenom nadgradnje in prilagoditve standardiziranih rešitev velikih igralcev, kot so Oracle, SAP, IBM in drugi. Ravno te, dodatno razvite aplikacije, so večkrat dozorele v samostojne tržne izdelke in postale gonilo malih slovenskih IKT podjetij pri prodoru na tuje trge. Danes, dvajset let kasneje, je IKT zrela dejavnost. Hitra rast in nadpovprečni donosi so stvar preteklosti, velika gospodarska kriza pa je potrebo po internacionalizaciji malih slovenskih IKT podjetij le še poglobila.

Na podlagi modelov internacionalizacije, teorije virov in kvalitativne empirične analize, izvedene med slovenskimi IKT podjetji, identificiram ključne dejavnike, na katerih naj mala podjetja, ob obvladljivih stroških, gradijo svoje konkurenčne prednosti, ko vstopajo na tuje trge. Še posebej me zanima izhodna internacionalizacija visokotehnoloških podjetij, torej tistih, ki sami razvijajo izdelke in storitve ter tako dosegajo visoko dodano vrednost. Zaradi narave visokotehnoloških izdelkov, ki poleg same namestitve programske opreme skoraj praviloma zahtevajo tudi prenos specifičnih znanj na kupca, je lahko širitev na tuje trge kmalu prevelik zalogaj za malo podjetje. Zato je še toliko bolj pomembno, da podjetje v pripravi strategije vstopa na tuje trge identificira sebi lastne temelje oz. vire, na katerih bo gradilo svojo konkurenčno prednost. Kompleksnost izdelkov in komplementarnih storitev narekuje zahteven prodajni in implementacijski postopek, saj je pri internacionalizaciji visokotehnoloških podjetij le v izjemnih primerih prodaja končnemu kupcu neposredna, direktna. Z dodatnim igralcem v vrednostni verigi, ki je pri malih podjetjih, zaradi omejenih finančnih sredstev, prej partnerski kot lastniški, kompleksnost poslovanja na tujih trgih še dodatno naraste. Tako je pot, od razvoja in vzdrževanja programskih rešitev pri lokalnem kupcu do prodaje te iste rešitve na tujih trgih, polna pasti in pogosto postane za male, tipično bolj intuitivne kot dobro organizirane, podjetnike neprehodna. Vodstveni kader ima ponavadi omejeno znanje o managementu; neredko izhaja iz tehničnih oddelkov večjih podjetij, tako da v odločitvah pogosto nad tržnimi prevladajo argumenti tehnične narave. Veliko je improviziranja in intuicije, malo planiranja. Tehnična zapletenost izdelkov, torej programske

opreme, je dodatna ovira za uspešno internacionalizacijo, saj IKT podjetja pogosto ostajajo pretirano izdelčno, tehnično in razvojno usmerjena.

Z vse intenzivnejšim internacionaliziranjem poslovanja podjetij se razvijajo tudi različni modeli, ki internacionalizacijo opisujejo, pojasnjujejo in jo skušajo izmeriti. Kljub različnim modelom oziroma teorijam internacionalizacije pa velja, da je proces internacionalizacije za vsako podjetje različen in ponavadi predstavlja mešanico različnih modelov. Najmlajšo teoretično osnovo preučevanja internacionalizacije predstavlja na virih osnovana teorija. Za razliko od skandinavske stopenjske teorije internacionalizacije in teorije mrež, teorija virov podjetja v večji meri upošteva strateški management oziroma vlogo odločevalcev v podjetju. Tako se pri raziskavi, podobno kot številni drugi raziskovalci sodobnega mednarodnega podjetništva, naslanjam na teorijo virov, saj le-ta opredeljuje tako posameznika kot delovanje skupine, oboje, znotraj podjetja in navzven, obenem pa ne zapostavlja vloge neoklasičnih fizičnih in finančnih virov podjetja. V strokovni literaturi najpogosteje zasledimo delitev virov na oprijemljive fizične in finančne ter večinoma neoprijemljive organizacijske in človeške vire. Slednje sodobni avtorji vse bolj označujejo kot najpomembnejše dolgoročne strateške vire podjetja.

Tudi izsledki, posebej za to nalogo opravljene empirične analize, prepoznavajo določene neoprijemljive vire kot kritične za uspeh. Tako podobno kot teorija virov zagovarja stališče, da je prava raven analize podjetniška in ne panožna (Peteraf, 1993; Makovec Brenčič, 2000), tudi sam sodim da se, v pogosto tehnično vodenih IKT podjetjih, ključni dejavnik uspeha skriva v neoprijemljivih človeških in organizacijskih virih in ne v tradicionalnih fizičnih in finančnih virih. Zato testiram prvo raziskovalno hipotezo, v kateri predvidevam, da so neoprijemljivi, predvsem človeški in organizacijski viri konkurenčnih prednosti za uspešno izhodno internacionalizacijo malih slovenskih IKT podjetij pomembnejši kot oprijemljivi, predvsem fizični in finančni viri. Z namenom še globljega vpogleda v obravnavane neoprijemljive vire testiram drugo hipotezo, ki se opira na vse bolj uveljavljen, na virih osnovan, model internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij razvit s strani nordijskega raziskovalca Ahokangasa (1998). Tako hipoteza predvideva, da je uspešnost malega podjetja bolj odvisna od potenciala, ki ga ima, da razvije ključne interne vire, razvite in prilagojene znotraj podjetja, kot ključne interne vire, ki pa so razviti in prilagojeni med podjetjem in njegovim okoljem. Tako, z namenom še globljega vpogleda, neoprijemljive vire obravnavane v prvi hipotezi dodatno klasificiram na interne razvite in prilagojene znotraj podjetja ter interne razvite in prilagojene med podjetjem in njegovo okolico.

Da bi testiral veljavnost postavljenih raziskovalnih hipotez, sem najprej na osnovi študija strokovne literature oblikoval seznam oprijemljivih in neoprijemljivih virov konkurenčnih prednosti, ter jih še dodatno klasificiral kot interno orientirane, razvite znotraj podjetja in razvite med podjetjem in njegovo okolico. V poglobljenih osebnih intervjujih sem nato za mnenje, koliko je posamezen vir konkurenčne prednosti relevanten za širitev na tuje trge, vprašal za trženje odgovorne managerje malih slovenskih IKT podjetij. Pri empirični raziskavi se osredotočam na subjektivno razumevanje, kako in zakaj se ljudje obnašajo na določen način, s ciljem razumeti svet z njihove perspektive in to brez serije predhodnih

predpostavk, katere dejavnike vključiti v analizo, ker so najverjetneje pomembni. V analizi, po zgledu številnih raziskovalcev teorije virov in mednarodnega podjetništva, obravnavam sledeče človeške vire: kakovost managementa, motiviranost zaposlenih, naklonjenost zaposlenih inoviranju in družbeni kapital, poslovne zveze in poznanstva. Med organizacijske vire v nadaljevanju uvrščam: organizacijsko strukturo, sistem planiranja, sposobnost podjetja, da se prilagaja spremembam v okolju, mednarodno usmerjenost in zbiranje informacij o potencialnih kupcih, analizo ter usmeritve glede na tekmece, ter kvaliteto proizvoda in storitev. Pri analizi, izključno v povezavi s prvo hipotezo, zasledujem tudi vpliv dveh oprijemljivih finančnih virov konkurenčne prednosti: dostop do potrebnega obsega finančnih virov in dostop do finančnih virov po ugodnih pogojih.

Če sodim po navedbah intervjuvancev, med neoprijemljivimi viri po pomembnosti še posebej izstopajo kakovost managementa, organizacijska struktura in kvaliteta produkta in storitev. Te vire prepoznavajo kot ključne dejavnike, na katerih je mogoče graditi konkurenčno prednost malega IKT podjetja. Z naraščajočo potrebo po osredotočanju na trženje pa na veljavnosti pridobiva tudi zbiranje podatkov o potencialnih kupcih na izbranih trgih. Sistematično generiranje prodajnih priložnosti, pogosto na stranskem tiru pri nastopu malega slovenskega IKT podjetja na domačem trgu, se izkaže kot ključno pri prodoru na tuje trge. Dodatno je, v prid potrditve prve hipoteze, iz analize intervjujev razbrati, da finančni viri niso prepoznani kot ključni. Tako, za nabor obravnavanih virov konkurenčne prednosti lahko trdim, da je za uspešno internacionalizacijo malih slovenskih IKT podjetjih, razvoj neoprijemljivih virov pomembnejši kot razvoj oprijemljivih virov, kar se sklada s teorijo virov malih sodobnih visokotehnoloških podjetij. Stik med zaposlenimi in vodilnimi je v malih podjetjih močnejši, vodilni se na dnevnem nivoju ukvarjajo tudi s povsem operativnimi nalogami. Mala in hrati visokotehnološka podjetja pa imajo še dodatno posebnost; vodilni imajo neredko tehnično ozadje in izobrazbo, kar pri strateških odločitvah, med katere sodi tudi internacionalizacija, velikokrat vodi do prevlade tehničnih argumentov nad tržnimi, kar se popolnoma ujema s preštudirano teoretično podlago (Konda, 2003). Podobno kot Drucker (2001) tudi intervjuvani managerji ugotavljajo, da je ena ključnih nalog managementa v podjetju zagotavljanje in nenehno iskanje učinkovite organizacijske strukture. Tako se, v pogosto tehnično orientiranih visokotehnoloških IKT podjetjih, razkorak med tehniki oz. razvojniki in tržniki že manjša; slednji dobivajo pomembno vlogo tudi pri sami zasnovi in kasneje določanju lastnosti izdelka, kar je ključnega pomena za tržno naravnost oz. usmeritev proti kupcu. Drugo hipotezo, v kateri predvidevam, da so za uspešno internacionalizacijo malega slovenskega IKT podjetja interni viri razviti in prilagojeni znotraj podjetja pomembnejši kot interni viri razviti med podjetjem in njegovim okoljem, lahko potrdim le delno. Ponovno so tukaj v ospredju že v prvi hipotezi izpostavljeni kakovost managementa, organizacijska struktura ter kvaliteta produkta in storitev, kot ključni interni dejavniki, na katerih lahko mala slovenska IKT podjetja gradijo svojo konkurenčno prednost. Kot relativno nepomembne intervjuvanci zaganavajo družbeni kapital, poznavanje konkurence in usmeritev glede na tekmece. Zbiranje informacij o potencialnih kupcih ter sposobnost prilagajanja spremembam po Ahokangasu (1998) klasificiram kot interna vira razvita med podjetjem in njegovim okoljem. Po izsledkih empirične analize intervjuvani managerji tudi ta vira prepoznavajo kot zelo pomembna za

uspešno zunanjo internacionalizacijo. Tako se med osmimi, za testiranje druge hipoteze relevantnimi viri, le šest ujema s postavljeno hipotezo, zato jo lahko le delno potrdim. Zaradi majhnosti vzorca in omejitve na eno panogo, so rezultati raziskave le ilustrativne narave in lahko le nakažejo smer morebitnih nadaljnih raziskav tega specifičnega področja. Za morebitno nadaljevanje raziskovanja postavljenih hipotez in podrobnejšo analizo je vsekakor nujna razširitev vzorcev in vpeljava kvantitativnih kazalcev.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: GV Založba.
2. Ahokangas, P. (1998). *Internationalization and resources: An analysis of processes in Nordic SMSs* (doktorska disertacija). Vaasa: Universitas Wasaensis.
3. Alvarez, S., & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755–775.
4. Antončič, B., & Hisrich, R. (2000). An Integrative Conceptual Model. *Journal of Euromarketing*, 9(2), 17–35.
5. Antončič, B., Hisrich, R., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
6. Antony, P., Kacmar, K., & Perrewe, L. (1996). *Strategic human resource management* (2nd ed.). Fort Worth: Dryden Press.
7. Axinn, N. C., & Matthyssens, P. (2002). Limits of Internationalization Theories in an Unlimited World. *International Marketing Review*, 19(5), 436–449.
8. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
9. Barney, J., & Griffin R. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behaviour*. Boston: Houghton Mifflin.
10. Bell, J., Crick, D. & Young, S. (2004). Small Firm Internationalization and Business Strategy. An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK. *International Small Business Journal, London*, 22(1), 23–56.
11. Blanchard, K. (1994). The Blanchard management report: competitive trends in small business. *Manage*, 45(4), 12–13.
12. Blomstermo, A., & Sharma, D. D. (2003). *Learning in the Internationalisation Process of Firms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
13. Boyd, N. G., Lado, A. A., & Wright, P. (1992). A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. *Journal of Management, Greenwich*, 18(1), 77–91.
14. Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (1990). Buyer – Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–461.
15. Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach*. London: Prentice-Hall.
16. Carson, D., & Gilmore, A. (2000). Marketing at the interface: not 'what', but 'how'. *Journal of marketing Theory and practice*, 8(2), 1–8.
17. Carson, D., Gilmore, A., & Rocks, S. (2004). SME marketing networking: a strategic approach. *Strategic Change* 13, 369–382.
18. Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to Internationalisation among Small- to Medium-Sized Firms. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796–820.
19. Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2007). *International marketing* (8th ed.). Mason Ohio: Thomson South-Western.
20. Čater, T. (2000). *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

21. Čater, T. (2007). Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. *Naše gospodarstvo*, 53(1/2), 18–27.
22. Česen, T., & Jaklič, M. (1996). Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev. *Naše gospodarstvo*, 42(1/2), 111–125.
23. Damijan, J. P. (2007, 17. avgust). Gospodarska rast v napačno smer. *Finance*. Najdeno 7. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/?MOD=show&id=188795&src=pj170807>
24. Direktorat za informacijsko družbo. (2007, 29. junij). *Strategija razvoja informacijske družbe v Republiki Sloveniji si2010*, Dokument direktorata z dne 29. junija 2007 o nacionalni razvojni strategiji pod dokumentarno številko 38100-3/2007/9. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo Republike Slovenije.
25. Drucker, P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba Duh, M. (1998). *Malo in srednje veliko podjetje. Razvoj podjetja in razvojni management*. Gubno: MER Evrocenter.
26. Dutta, S., & Mia, I. (2010). *The Global Information Technology Report 2009–2010. ICT for Sustainability*. Geneva: World Economic Forum.
27. Enterprise Europe Network. (2010). *Enterprise Europe Network O nas*. Najdeno 22. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.een.si/index.php?id=210&lang=si>
28. European Research Advisory Board – EURAB. (2004). Report on »SMEs and ERA«. *EURAB 04.028-final*. Najdeno 8. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/research/eurab/pdf/eurab_04_028_sme_era.pdf
29. Ford, D. (1997). *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks* (2nd ed.). London: The Dryden Press.
30. Gabrijan, V., Snoj, B., & Mumel, D. (1998). Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM*, 2(3), 49–53.
31. Gilmore A., Carson D., O'Donnell A., & Cummins D. (1999). Added value: A qualitative assessment of SME marketing. *Irish marketing review*, 12(1), 27–35.
32. Glas M. (1998). *Priročnik za delovanje podjetniških centrov v slovenski pospeševalni mreži za mala in srednja podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Grant, R. M. (1991). Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
34. Groenroos, C. (2007). *Service management and marketing, Customer management in service competition* (3rd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
35. Gummesson, E. (2008). *Total relationship marketing* (3rd ed.). Burlington: Elsevier.
36. Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic management Journal*, 13(2), 135–144.
37. Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurship* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
38. Hogarth-Scott, S., Watson, K., & Wilson, N. (1996). Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence & Planning*, 14(1), 6–18.
39. Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-Orientated Approach/Marketing Management and Strategy* (4th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
40. Hutt, M., & Speh, T. (2009). *Business marketing management: B2B* (10th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.

41. IDC. (2004). *Slovenian ICT Industry Structural Features and SWOT Analysis*. Zagreb: IDC.
42. IDC. (2009). *Slovenia IT Market 2009–2013 Forecast and 2008 Vendor Shares Executive Summary, IDC Adriatics (Slovenia), October 2009*. Zagreb: IDC (IDC# ESQ10R9).
43. IDC. (2010). *Slovenia IT Market 2010–2014 Forecast and 2009 Vendor Shares Executive Summary, IDC Adriatics (Slovenia), October 2010*. Zagreb: IDC (IDC #ESQO2S).
44. IDC. (2011). *Slovenia IT Market 2011–2015 Forecast and 2010 Vendor Shares Executive Summary, IDC Adriatics (Slovenia), Junij 2011*. Zagreb: IDC (IDC #ESQO2T).
45. Ivanuša-Bezjak, M. (1998). Ravnanje z ljudmi. *Podjetnik*, 14(5), 52–53.
46. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Jaklič, M., & Thorelli, B. H. (1996). *Strategije internacionalizacije srednjih in malih podjetij iz držav s hitro gospodarsko rastjo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI). (2008). *Statut JAPTI*. Ljubljana: Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije.
49. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI). (2011, 15 avgust). *Izvozno okno*. Najdeno 15. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si>.
50. Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies Washington*, 8(1), 23–32.
51. Kelley, D., Bosma, N., & Amoros, E. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor, 2010 Global Report*. London: London Business School, and GERA.
52. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
53. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of marketing research*, 30(4), 467–478.
54. Komisija Evropskih skupnosti. (2003, 6. maj). *Nova opredelitev MSP, vodnik za uporabnike*. Priporočilo komisije z dne 6. maja 2003 o definiciji mikro, malih in srednje velikih podjetij notificirano pod dokumentarno številko K(2003) 1422. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.
55. Komisija Evropskih skupnosti. (2008, 25. junij). »Najprej pomisli na male«, »Akt za mala podjetja« za Evropo. Sporočilo komisije Evropskemu parlamentu z dne 25. junija 2008 pod dokumentarno številko COM(2008) 394. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.
56. Konda, I. (2003). *Razvoj teorije odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Konda, I. (2009). Interdisciplinarnost omrežja medpodjetniških odnosov. *Management*, 4(2), 169–188.
58. Kotler, P. (2000). *Marketing management* (10th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
59. Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2006). *Export Promotion Agencies: What Works and What doesn't*. Washington: The World Bank.
60. Makovec Brenčič, M. (2000). *Soodvisnost cenovnih in necenovnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v mednarodnem poslovanju* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

61. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
62. Manolova, T. S., Brush C. G, Edelman, L. F., & Greene, P. G. (2002). Internationalization of small firms: International factors revisited. *International Small Business Journal* 20(1), 9–13.
63. McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management International Review Wiesbaden*, 37(2), 85–106.
64. Moen, O., & Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behaviour of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing, Chicago*, 10(3), 49–72.
65. Michalisin, M. D., Smith, R. D., & Kline, D., M. (1997). In Search of Strategic Assets. *International Journal of Organizational Analysis* 5(4), 360–387.
66. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. (2010, 16. december). *Ekonomski odnosi s tujino*. Najdeno 16. decembra 2010 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/ekonomski_odnosi_s_tujino/
67. Morgan, R., & Hunt, S. (1999). Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281–290.
68. Obrtna zbornica Slovenije. (2010). *Program dela Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije za leto 2010*. Najdeno 20. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/prispevek.asp?IDpm=205&ID=19362>
69. Page, R. (2002). *Hope is not a strategy*. New York: McGraw-Hill.
70. Pelham, A. (1997). Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of business and industrial marketing*, 12(5), 276–296.
71. Pelham, A. (1999). Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, 45(1), 33–46.
72. Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
73. Pett, T., Francis, J. D., & Wolff, J. (2004). Examining SME Internationalization Motives as an Extension of Competitive Strategy. *Journal of Business and Entrepreneurship*, najdeno 18. avgusta 2011 na spletni strani FindArticles.com http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5424/is_200403/ai_n21343010/
74. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(5/6), 79–93.
75. Rebernik, M., Tominc, P., & Pušnik, K. (2008). Rast podjetniške aktivnosti v Sloveniji. *GEM Slovenija 2008*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
76. Rebernik, M., Tominc, P., & Crnogaj, K. (2011). Podjetniška aktivnost, aspiracije in odnos do podjetništva. *GEM Slovenija 2010*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
77. Ruzzier, M. (2004). *The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internationalization* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

78. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 1(40), 40–53.
79. Ruzzier, M., Antončič, B., & Konečnik, M. (2006). The Resource-based Approach to the Internationalisation of SMEs: Differences in Resource Bundles between Internationalised and Non-Internationalised Companies. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 9(2), 95–116.
80. Stokes D. (2000). Putting Entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing. *Journal of research in Marketing & Entrepreneurship*, 2(1), 1–16.
81. Stokes, D., & Wilson, N. (2002). *Small business management and entrepreneurship* (5th ed.). London: Cengage Learning EMEA.
82. Svetličič M. (1996). *Izhodna internacionalizacija slovenskih podjetji. Strategija ekonomskih odnosov s tujino – Temeljna področja zunanjeekonomske strategije Slovenije*. Ljubljana: Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj Republike Slovenije.
83. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2005, 23. junij). *Strategija razvoja Slovenije*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
84. Uredba Komisije (ES). 2008. *Uradni list Evropske Unije* št. 800/2008, L214.
85. Wrenn B. (1997). The market orientation construct: Measurement and scaling issues. *Journal of marketing theory and practice*, 5(3), 31–54.
86. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/2009, ZGD-1-UPB3.
87. Žabkar V. (1995). *Pomen človeških virov za trženjsko naravnost in konkurenčno prednost malih podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
88. Žabkar V. (1999). *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
89. Žakelj L. (2006). Podjetniška aktivnost in podjetniško okolje v Sloveniji. UMAR, *Delovni zvezek UMAR 4/2006*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izbor in definicija virov konkurenčnih prednosti.....	1
Priloga 2: Izvedena vprašanja in intervju v analogiji z definiranimi viri.....	1
Priloga 3: Vprašanja strukturirana v formo za intervju.....	2
Priloga 4: Transkripti.....	3

Priloga 1: Izbor in definicija virov konkurenčnih prednosti

ČLOVEŠKI VIRI

1. Kakovost managementa
2. Motiviranost zaposlenih
3. Naklonjenost zaposlenih inoviranju
4. Analiza okolja z zbiranjem informacij o kupcih, mednarodna usmerjenost
5. Družbeni kapital, poslovne zveze in poznanstva
6. Analiza okolja z zbiranjem informacij o tekmecih na trgih

ORGANIZACIJSKI VIRI

7. Organizacijska struktura in sistemi komuniciranja
8. Sistem planiranja
9. Sposobnost podjetja, da se prilagaja spremembam v okolju
10. Kvaliteta proizvoda in storitev na splošno v podjetju

FIZIČNI OPREDMETENI IN FINANČNI VIRI

11. Dostop do potrebnega obsega finančnih virov
12. Dostop do finančnih virov po ugodnih pogojih

Priloga 2: Izvedena vprašanja za intervju v analogiji z definiranimi viri

ČLOVEŠKI VIRI

1. Je vodenje podjetja tehnično orientirano?
2. So ključni zaposleni primerno motivirani?
3. Ali se s strani managementa podjetja vzpodbuja uvajanje novosti v poslovanje, inovativnost zaposlenih?
4. Kako analizirate nove trge, kako se odločite na katere boste vstopili? Kako poteka pridobivanje novih leadov in kakšna je prodajna strategija v tujini? V čem je razlika od domačega trga? Se za pomoč pri širitvi obračate tudi na podporne institucije (GZS, MZZ itd.)?
5. So zaveznitva in osebne mreže zaposlenih in managementa podjetja pomembne pri sklenitvi posla v tujini?
6. Koliko v podjetju poznate ponudbo konkurence, kako poteka analiza?

ORGANIZACIJSKI VIRI

7. Je notranja organizacija podjetja učinkovito zastavljena? Je sodelovanje med tvorci produkta in tržniki v podjetju učinkovito?
8. Je v podjetju prisotno dolgoročno planiranje ali prevladuje letni preživetveni nagon?
9. Kako hitra je odzivnost na težave kupca? Se produkt prilagaja željam kupca ali gre bolj za prilagajanje kupca produktu?

10. Kako vpliva kvaliteta produkta na prodajo?

FIZIČNI OPREDMETENI IN FINANČNI VIRI

11. Ima podjetje dovolj finančnih virov za vstop na tuje trge?
12. Kakšni so ti finančni viri? Če bi jih imeli več, kaj bi storili drugače?

Priloga 3: Vprašanja strukturirana v formo za intervju

1. Kako vpliva kvaliteta produkta na prodajo? Se produkt prilagaja željam kupca ali gre bolj za prilagajanje kupca produktu? Kako hitra je odzivnost na težave kupca?
2. Je sodelovanje med tvorci produkta in tržniki v podjetju učinkovito? So ključni zaposleni primerno motivirani?
3. Kako poteka pridobivanje novih leadov in kakšna je prodajna strategija v tujini? V čem je razlika od domačega trga? Kako analizirate nove trge, kako se odločite na katere boste vstopili?
4. Ima podjetje dovolj finančnih virov za vstop na tuje trge? Kakšni so ti finančni viri? Če bi jih imeli več, kaj bi storili drugače?
5. Se obračate na podporne institucije (GZS, MZZ itd.) za pomoč pri širitvi?
6. Koliko v podjetju poznate ponudbo konkurence, kako poteka analiza konkurence?
7. So zaveznitva in osebne mreže zaposlenih in managementa podjetja pomembne pri sklenitvi posla v tujini?
8. Je v podjetju prisotno dolgoročno planiranje ali prevladuje letni preživetveni nagon?
9. Je vodenje podjetja tehnično orientirano? Je notranja organizacija podjetja učinkovito zastavljena?
10. Ali se s strani managementa podjetja vzpodbuja uvajanje novosti v poslovanje, inovativnost zaposlenih?

Priloga 4: Transkripti

Podjetje 1, 32 zaposlenih, 3,1 mio € prihodkov od prodaje v 2010

Intervjuvanec 1, direktor prodaje, 18. marec 2011

1. Pri kvaliteti je odvisno, kako gledamo na produkt, ali je to neka aplikacija in neka implementacija in firma kot taka vse skupaj, ali je to nek hardware, nekaj, kar je že narejeno; tukaj je bistvena razlika. V prvem primeru, ko govorimo o aplikaciji in implementaciji, je 70–80 % nek standard, 20–30 % pa se, v tej branži, mora produkt prilagajati kupcu. Vsak kupec, še posebej, ko gre za sisteme, ki neposredno vplivajo na delovanje nekega podjetja, na primer poslovno informacijske sisteme, absolutno zahteva 30, pa tudi več procentov prilagajanja produkta. Če hočeš obstati na trgu, mora biti odzivnost zelo hitra, ponavadi kar opredeljena v pogodbi. Tam so odzivni časi opredeljeni, in sicer ponavadi na dva načina: čas odziva in čas odprave napake.
2. Sodelovanje med tehniki, tvorcji produkta in tržniki ni najbolj učinkovito. Večina IT podjetij, o katerih se pogovarjava, je nastala iz nekih razvojnih oddelkov bodisi inštitutov bodisi fakultet, v glavnem neke skupine programerjev, ki so najprej razvili neki produkt za točno določenega naročnika, šele kasneje pa so začeli razmišljati o prodaji, trženju produkta samega kot takega. Mogoče se zadeve v zadnjem času malo spreminjajo, sicer pa je tipično vedno prisotno neskladje med prodajo in razvojem. Prodaja ima neka svoja pravila in vzvode. Pri vseh teh podjetjih, ki so danes stara okrog 20 let, vodilni sicer govorijo, da mora biti celotno podjetje prodajno orientirano, vendar temu ni tako. Prodajniki delujejo zase, razvojniki pa zase. Mlajša IT podjetja so verjetno bolj tržno orientirana in izhajajo iz trga, pri večini pa še vedno razvojniki najprej nekaj postavijo šele potem se v podjetju razmišlja ali se da to tudi prodati ali pa ne. Do danes so ta podjetja lahko obstala na trgu, ker le-ta preprosto ni bil razvit, povpraševanje je bilo veliko, potreb za pravimi prodajnimi aktivnostmi pa sploh ni bilo. Na malem slovenskem trgu so se IT podjetja gibala v glavnem znotraj velikih sistemov, bodisi za državno upravo ali pa večja slovenska podjetja; zelo malo jih je šlo na tuje trge, na zahod, npr. v Avstrijo, na velik trg Nemčije in drugam, ker enostavno niso čutili potrebe. Zelo malo jih je šlo na sever, kamorkoli v Ameriko. To se šele zdaj, v zadnjem času, občasno pojavlja. Tisti, ki so širili trge zunaj meja Slovenije, so se ponavadi obrnili proti vzhodu. Začeli so tako, da so bolj ali manj bili ponudniki strojne opreme, se pravi, da so bili le vmesniki, neki distributerji itd. Kar se pa tiče aplikativnega dela, le-ta ni bil toliko razvit, programska oprema se je razvija v glavnem za lokalne potrebe. Nekaj IT podjetij v Sloveniji se ukvarja tudi s know-howom, ponudbo outsourcinga, ki programirajo za tuja podjetja, vendar brez velike dodane vrednosti, saj je bil dizajn tipično narejen v tujini, pri nas pa je bila le izvedba. Aplikacij, ki bi jih razvili doma in tržili globalno, je enostavno premalo.
3. Na tujih trgih se najprej srečaš s težavo prepoznavanja kupcev in potreb le-teh, saj je dostopnost informacij veliko bolj otežena kot na domačem trgu. Vstop se ponavadi začne preko zvez, poznanstev, prvih informacij o potrebah v obliki razpisov, tenderjev v

primeru, da govorimo o velikih poslih, ni pa tistih informacij oziroma jih težje pridobiš, katera podjetja so potencialni kupci, kdo so odločevalci znotraj teh podjetij itd. Da kot tujec lahko pridobiš takšne informacije, je najučinkoviteje, da se navežeš na nek sistem, obstoječo mrežo, običajno preko poznanstev, da počasi prodiraš na nov trg in pridobivaš relevantne informacije. Tako na domačem, še posebej pa na tujih trgih so zelo pomembna poznanstva, socialne mreže, ki jih je lastnik malega IT podjetja v začetku poslovanja na domačem trgu s pridom uporabil, pri nastopu na tujih trgih pa takšnih povezav ponavadi nima.

4. Tudi, če bi imelo podjetje pri prodoru na tuje trge več finančnih virov, ne bi bilo nič boljše. Pozorni moramo biti na dve dejstvi: prvič, ali gradiš partnersko mrežo preko povezav, preko lobijev, sicer nastajajo takojšnji stroški, ki pa so manjši (brošure, marketinški material, prisotnost na konferencah, poti, spanja, telefoni ...), prvi večji strošek nastopi šele ob sklenitvi posla; v drugem primeru, ko pa rečeš, da želiš biti stalno prisoten na trgu in ustanoviš lastno podjetje v tuji državi, ki ponavadi zraven prodaje poskrbi vsaj delno še za implementacijo in kasneje vzdrževanje, pa morajo biti vložki zadovoljivi. Pred leti, po lastnih izkušnjah, če si vložil 100.000 takrat še nemških mark, je bilo to znatno premalo za uspešen zagon takšnega podjetja. Danes, konkretno za srbski trg, bi bil tašen vložek 150.000 do 200.000 € letno, s tem, da niso zagotovljeni rezultati. Pristop je tipično drugačen. Mala slovenska IT podjetja poskušajo v tujini najprej dobiti prvi projekt, iz njega pa potem financirati nadaljnjo širitev na tem tujem trgu. Inercija malih je, v primerjavi z velikimi globalnimi IT igralci, enostavno premajhna.
5. Pregledaš njihove baze podatkov, poskušaš biti v njihovih klubih, na njihovih konferencah itd., vendar ta prave koristi enostavno ni, iz čisto preprostega razloga, vse te ustanove so preveč akademska, pa tudi politična sfera, ki pa tistega operativnega dela, tistih zares ta pravih potreb ne zazna. Za pridobitev posla so potrebna druga prepoznavanja, drugačni prijemi, mogoče lahko služijo kot neka vstopnica preko organizacije poslovnih srečanj, sicer pa na le-teh običajno ni ta pravih odločevalcev.
6. Analiza konkurence ni zadovoljiva, je pa res, da je po mojih izkušnjah, prepodrobno ubadanje s konkurenco nepotrebno in škoda trošenja energije in časa. Boljše je, da več časa porabiš za obdelavo strank in kontaktov. Preveč ubadanja s konkurenco lahko v tebi kot prodajalcu vzpodbudi občutek nemoči in strah. Vsaka prodaja je namreč nek tak osebni občutek, celo intimen odnos. En stavek je tukaj zelo pomemben: »nobena stranka ni od nobenega«, se pravi, če slediš tej misli, ne izgubljaš preveč časa s konkurenco. Kot prodajalcu je zate pomembno, le na ravni produkta, v smislu-njihova rešitev ponujanja te funkcionalnosti ima na primer 5 funkcionalnosti več kot tvoj produkt, poznaš torej prednosti in slabosti produkta, ne ukvarjaš pa se s konkurenco, kje ona je, oziroma, s katerimi potencialnimi kupci se trenutno ukvarja. Seveda pa moraš poznati tudi ceno, ki pa jo ponavadi določa že sam trg. Nikakor pa cena ne določa, kdo bo posel dobil.
7. Kot je bilo že omenjeno, so še posebej na tujih trgih zelo pomembna poznanstva in socialne mreže za uspešno sklenitev posla.
8. V zadnjem obdobju vsekakor prevladuje preživetveni nagon. Zelo malo IT podjetij ta trenutek dela na dolgi rok. O petih letih nobeden ne razmišlja, plani so na mesečnem nivoju, vlaganj ni, enostavno gre za preživetje.

9. Pravih sprememb v organizaciji ni, poskusi sicer so, ampak večinoma le površinski. Še vedno so podjetja premalo strateško, prodajno orientirana. Organizacija je sicer živa tvorba, vendar enostavno nimaš časa za prave strukturne spremembe, gre samo za to, kako potencialno stranko identificiraš, jo napadeš in pridobiš posel in naprej naslednjo. Organizacije delujejo po načelu morskega psa, le-ta je individuum, prvega, ki pride mimo, ga napade in konec. Tudi organizacija znotraj prepogosto dela na ta način, individualno, in ne kot tim. Mala podjetja imajo problem z denarnim tokom, problem s pridobivanjem novih strank, ker ne morejo živeti od inercije, nobena nima zaloga, da bi si lahko privoščila čas za ta pravo strukturno reorganizacijo.
10. Težko vprašanje. Ne, občutek imam, da enostavno ni časa za to. Cel čas si v nekem velikem tempu, zagotavljanju sredstev za preživetje, nimaš inercije kot veliki sistemi. Tek je prehiter.

Podjetje 2, 24 zaposlenih, 2,8 mio € prihodkov od prodaje v 2010

Intervjuvanec 2, zunanji svetovalec za trženje, 21. marec 2011

1. Brez kvalitetnega produkta ne moreš nič narediti. Slej ko prej prideš v situacijo, ko moraš dokazati, da produkt dela. In če samo dela, je že kar nekaj, če pa dobro dela, pa so možnosti za sklenitev posla temu primerno večje. Je pa dejstvo, da, na žalost, to ni glavni faktor pri pridobitvi posla. Nekdo lahko ponudi produkt s podobnimi funkcionalnostmi, ki je tehnološko bistveno slabši in to vsi vpleteni, tudi kupec, vemo, pa se le-ta iz različnih razlogov odloči zanj. Zelo zanimivo je, kako različni so odzivi ljudi, ki jih kontaktiraš z namenom, da jim ponudiš določen produkt oziroma rešitev. Eni ti pustijo, da jim pokažeš kar prodajaš in si na podlagi demonstracije ustvarijo določeno mnenje, dočim drugi takoj v začetku povedo, da jih ne zanima, da so videli že 10 takih in da imamo itak vsi enako rešitev. Za narediti IT produkt, ki je edini te vrste na svetu, pa je Slovenija premajhna.
2. Če komunikacija in energija med tehnikami in tržniki nista dobri, ima malo IT podjetje slej ko prej velike težave in produkt na dolgi rok ne more biti dober, ker tehniko delajo v eno smer, tržniki pa tega, kar oni naredijo, ne morejo prodati.
3. Našo prodajno strategijo na tujih trgih izvajamo preko partnerskih podjetij, saj je ustanovitev lastne podružnice v tujini za naše podjetje prevelik zalogaj. Uspešno lahko prodajaš tudi na daljavo, vendar izkuljučno v primeru, da imaš zelo nišni produkt. Eden izmed produktov v naši ponudbi je takšen. Tržimo ga tudi na daljavo, vendar se v kasnejših fazah zadeve začnejo pri podpori dramatično zapletati.
4. Glede finančnih virov je pri tako malih podjetjih ključen moment riziko. Če se gredo zakreditirati za nekaj, za kar ne vedo ali bo uspešno ali ne, se enostavno raje odločijo za dolgoročneje, postopno spoznavanje novih trgov.
5. Institucije se vsekakor prilagajajo in so zmeraj bolj v pomoč pri širitvi na tuje trge. Ljudje, ki so zaposleni v predstavništvih Japtija, Gospodarske zbornice, pa tudi na ambasadah v tujini nudijo tudi zelo konkretno pomoč. Na primer, obrnili smo se na slovensko ambasado na Poljskem, ki nam je posredovala zelo konkretne podatke oziroma seznam potencialnih partnerjev za naš vstop na poljski trg.

6. Vsekakor je treba vedeti, kdo konkurenca je. V našem primeru, kjer je paradni produkt programska oprema, ki ni visoko tehnološka in se kot takšna srečuje s širokim spektrom konkurenčnih produktov, je to včasih zelo težko. Pri trženju našega drugega software-a, ki pa je namenjen izredno ozkemu krogu podjetij, se srečujemo s čisto drugim problemom; ponudnikov je sicer malo, vendar pa trg v veliki meri pokriva zelo močen globalen konkurent. Kupci ga poznajo in kot privzeto primerjajo tvoj produkt z njihovim, ki vse bolj velja za nenapisan standard.
7. V tujini je osebno poznanstvo najbolj važno na začetku, pri iskanju potencialnih partnerjev ali kupcev. Identifikacija, kdo sploh so potencialni partnerji, zna biti zelo zamudna, večina namreč deluje izključno lokalno oziroma v matični državi. Torej, če ne znaš na primer Nizozemsko, zelo težko najdeš prave informacije, saj so tudi njihove spletne strani v njihovem jeziku itd. Sicer pa se kasneje v prodajnem ciklu zanašaš predvsem nase, zelo redko se namreč zgodi takšno naključje, da poznaš ravno koga, ki je točno v branži, ki jo analiziraš.
8. V podjetju Audax planiramo tudi dolgoročno, pri mnogih drugih malih IT podjetjih, ki jih tudi dobro poznam, pa tega ne počnejo. Enostavno nimajo denarja, živijo iz meseca v mesec.
9. Vodje podjetja so trije, ki se medsebojno izredno dobro dopolnjujejo, tako na tehničnem kot tudi na tržnem področju. Pomembno je, da se čisto pri vrhu v vodstvu podjetja uveljavi posameznik, ki je najprej prodajno orientiran, seveda pa tudi tehnično podkovan.
10. Se, v kolikor to ne zahteva prevelikih finančnih stroškov. Čas načeloma je, vendar so vsi zelo zelo previdni pri uvedbi novosti tako pri produktu kot pri samem poslovanju podjetja.

Podjetje 3, 25 zaposlenih, 3,4 mio € prihodkov od prodaje v 2010

Intervjuvanec 3, direktor, 7. april 2011

1. V naši strategiji popolnoma prevladujeta teza in smer, da prilagajamo produkt željam kupca oziroma, rekel bi širše, željam trga. Pri tem je zelo pomembna marketinška vloga. Ko snujemo produkt, vedno gledamo trg kot abstraktno kategorijo, torej statistično, nikoli oziroma praviloma produkta ne prilagajamo enemu kupcu. Iščemo statistično pomembne lastnosti produkta, s katerimi zaobjamemo čim večje število potencialnih kupcev. Kadar moramo prilagajati produkt tako butično posameznemu kupcu, to tudi storimo, ker so ti kupci tako veliki in predvsem pripravljeni plačati ves ta obrat, ki je potreben. Se pa pripravljamo na čas, ko bo tega čedalje manj; želimo se namreč odzivati na želje trga in ne na želje posameznega kupca, zato kupce segmentiramo in analiziramo težave celotnega segmenta naših strank.
2. Mislim, da je sodelovanje zgledno. Imamo še kar veliko rezerv. Želimo si, in do določene mere smo to tudi že uspeli, da so tvorci produkta tržniki, tehniki pa potem le izvedejo načrtovano. Glede na zgodovino podjetja, takšen pristop po neki inerciji ni samoumeven. Če se, kot manager, prepustiš stihiji, hitro prideš do tehnično vodenega podjetja, kjer iz razvoja prihajajo neki izdelki, ki si jih potem primoran hočeš nočeš pod kakršnimikoli pogoji prodati. Ocenjujem, da so ključni zaposleni motivirani skozi razne družabne

dogodke. Želimo jih motivirati tudi skozi predstavitev določenih dosežkov, razvoja na trgu, načrtov za prihodnost, saj tako vsi zaposleni vidijo, da so del velike zgodbe, ki jo vsi skupaj ustvarjamo. Drugi del pa je tudi ta finančni motivacijski dejavnik, tako management kot zaposleni si delimo usodo pri nagrajevanju. Ko nam kaj uspe, imamo vsi kaj od tega, če pa je kriza, je kriza za vse.

3. Od nedavne odcepitve od matičnega podjetja, smo na novo zastavili trženjsko strategijo in delujemo kot »born global« podjetje, kar pomeni, da je trg na primer Češke za nas enako pomemben kot domači trg in ga obravnavamo enakovredno. Po dobrem letu smo, vsaj z nekim referenčnim projektom, praktično prisotni že na vseh celinah sveta. Imamo nekaj virov od kod prihajajo novi leadi. Najbolj organizirano jih zbiramo skozi udeleževanje na panožnih dogodkih, kjer ni dovolj le sama udeležba, zato poskrbimo za cel marketinški splet, primerno izpostavljenost naše prisotnosti, se pravi, za posamezen dogodek se vsaj dva meseca vnaprej že intenzivno pripravljamo. Nič nenavadnega ni, če iz takšnega dogodka prinesemo nekaj sto leadov. Praviloma so ti leadi tudi dobri, na ca. 20 % se potem tudi začnejo vršiti prodajne aktivnosti. Drugi kanal pridobivanja novih leadov je preko interneta; izboljšali smo predstavitev; redno skrbimo za to, da je komunikacija dvosmerna; vzpostavljen imamo blog, kjer ne prodajamo, ampak svetujemo; zelo aktiven je tudi naš forum, kjer si tehnični sistemci izmenjujejo izkušnje, dajajo pripombe itd. Cel ta splet elektronskih medijev na koncu generira, grobo rečeno, nekaj 10 leadov na teden. Tretji vir leadov pa so tehnološki partnerji in lokalni partnerski zastopniki podjetja. Lead, pridobljeni preko tehnoloških partnerjev, imajo eno posebno lastnost, so hitro oportunistični, zato za njih nimamo posebne strategije. Delo z lokalnimi partnerji pa je zelo zahteven proces, od projekcij do poročanja in se z njim intenzivno ukvarjamo.
4. Od spin offa naprej, od konca leta 2009, se podjetje v celoti financira samo in od prihodkov tekočega poslovanja pokriva vse trženjske aktivnosti.
5. Zelo malo, skoraj nič.
6. Konkurenco poznamo, se ukvarjamo z njo, čeprav to za nas ni najpomembnejši segment pri pripravi produkta in tržne strategije. Bolj sledimo filozofiji, če gledaš konkurenco in poskušaš biti boljši od nje, dobiš le posredno informacijo, kaj želi kupec. Zato gremo raje direktno do kupca. Analiza konkurence ni nekaj, kar bi bilo zelo pomembno za nas. Cenovno se naš produkt uvršča nekje v zgornjo polovico ponudnikov tovrstne programske opreme. Ponujati želimo premium produkt po sprejemljivih cenah, torej je kvaliteta postavljena ob bok velikim korporacijam – market leaderjem in po ugodnejši ceni. Mali lokalni igralci dosegajo polovico ali celo četrtno naše cene in se z njimi kaj dosti ne ukvarjamo, ker se pogosto izkaže, da niso kos segmentu kupcev zanimivih za nas.
7. Konstantno gradimo nove povezave, želimo, da je naš prodajni kanal v prihodnosti striktno indirekten, tako da je graditev mreže nam naklonjenih posameznikov na vseh nivojih za nas zelo pomembna.
8. Tako management kot tudi lastnik ocenjujemo, da je dolgoročno planiranje nujno. Največji poudarek je na letnih poslovnih načrtih, ki jih spremlja in potrjuje nadzorni svet. Ob četrletjih preverjamo ali gremo v smer, ki smo si jo načrtali in po potrebi delamo manjše korekture.
9. Kot je že pri prejšnjih točkah obdelano, podjetje ni tehnično vodeno in se učinkovito

fokusira na trg.

10. Osredotočili smo se predvsem na to, kako pridobiti realno sliko, kateri od procesov so pomembni in kateri ne. Kot spin off večjega podjetja, je tudi večina zaposlenih bila vajena delati po starih podedovanih procesih. Poslovne procese poskušamo poenostaviti, ker nas je veliko manj, se odločitve sprejemajo hitreje, poskušamo tudi bolj zaupati zaposlenim.

Podjetje 4, 47 zaposlenih, 5,3 mio € prihodkov od prodaje v 2010

Intervjuvanec 4, izvršni direktor prodaje in marketinga, 8. april 2011

1. Strategija je nekako bivalentna, vrti se v dveh orbitah. Prva je internacionalna, kjer smo zastavili strategijo produkta, ki ga tržimo mednarodno in ga kupcem posebej ne prilagajamo; druga orbita pa se bolj fokusira na regijo in temelji na sistemski integraciji, kjer produkt v veliki meri prilagajamo kupcu. Temu so prilagojeni tudi prodajni kanali, regijsko imamo lastna podjetja, širše pa delujemo preko resellerjev in lokalnih sistemskih integratorjev, ki so naši partnerji. Produkt ne bo nikoli izpiljen do popolnosti, je ideal, ki ga vsi, ki se ukvarjamo z razvojem programske opreme, zasledujemo. Danes kvaliteta ni več faktor odločanja, kvaliteta je »must have«, sicer ne obstaneš na trgu. Prvih nekaj projektov te lahko pokoplje. Pomembna sta dober glas in zadovoljen uporabnik, ki te priporoča naprej. Ljudje nimajo več časa preverjati ali si kvaliteten, to ocenjujejo bolj skozi lupo tveganja, kjer pa se ne osredotočijo samo na produkt, ampak tudi na partnerja. Tudi če imaš zelo dober produkt, zadaj pa ne moreš ponuditi dovolj dobrega SLA (angl. *Service Level Agreement*), ti to nič ne pomaga. Bolj kot vse lastnosti produkta, jim je pomembno priporočilo, se pravi zadovoljni uporabniki.
2. To sodelovanje je predmet stalnih izboljšav. Vsake toliko malo prenetemo organizacijsko strukturo, niti med zaposlenimi tako vzpostavimo na novo ali na drugačen način. Primer: 3 leta nazaj smo imeli v ospredju produktno vodenje, danes so v ospredju »core« funkcije, kot so prodaja, izvedba itd. in je produktno vodenje nekje za tem skrito. V vsakem primeru pa imamo sistematiziran način prenosa informacij med prodajo in podporo – tudi od tam prihajajo koristne informacije o tem, kaj si kupci želijo – proti produktnemu vodenju in razvoju. Sistem motivacije in nagrajevanja imamo, po mojem mnenju, dobro razdelan, prav tako pa tudi vključevanje inovacij s strani zaposlenih v poslovanje, tako na nivoju produkta kot podjetja. Prav tako so zaposleni udeleženi pri delitvi dobička.
3. Pridobivanje leadov je pri nas zelo pomembno, je celo v ospredju. Nekako, na podlagi že obstoječe referenčne baze kupcev, imamo razdelano, koliko leadov rabimo, da bomo naredili prodajni plan. Leadi prihajajo na različne načine, od zaposlenih do partnerjev in seveda aktivnih marketinških akcij. Marketing je pri nas ključen pri pridobivanju novih prodajnih priložnosti, od tega se sejmov udeležujemo čedalje manj, če že, gremo zelo vertikalno, predvsem z namenom pridobitve novih partnerjev v tujini. Več se poslužujemo direktnega marketinga, kjer je zelo pomembna dobro segmentirana baza, da lahko lepo segmentirano ciljaš na potencialne uporabnike s pravim sporočilom, na začetno pošto ali e-mail, temu sledi follow up klic in neka akcija. Drug del je vezan na lastne dogodke, kjer

- tudi želimo da so čim bolj segmentirani.
4. Širjenje po balkanskih trgih je bilo za nas precej organsko, z manjšimi finančnimi investicijami, z velikim vložkom osebnega časa in energije, veliko dobre volje. Danes, ko vstopamo na razvite trge zahodne Evrope, je to nemogoče. Nedavno smo odprli podružnico v Avstriji, za katero je podjetje samo zbralo potrebna sredstva.
 5. Ja, precej dobro imamo razdelane povezave in kontakte s tovrstnimi ustanovami. Proaktivno sodelujemo z njimi, ker so pobudniki ustanovitve sekcije znotraj Združenja informatikov Slovenije. Sicer je nekje čutiti, da pogosto ljudje, zaposleni v podpornih institucijah, ne prihajajo iz prakse. Prav tako je res, da bi bila lahko podpora teh institucij pri nas še veliko boljša. Ko sem npr. sam delal raziskavo avstrijskega trga, sem poklical na Austrian Business Agency, ob tem pustimo dejstvo, da ima agencija približno 10 krat več predstavništev po celem svetu kot vse naše institucije skupaj. Ob vsem tem me je izredno presenetila njihova odzivnost. Takoj so me povabili na sestanek, na katerem so bili prisotni vsi ključni predstavniki, od naše dedicerane skrbnice, odvetnika do direktorice regije. V nekaj dneh sem dobil vse potrebne informacije za zagon posla v Avstriji, od mogočih lokacij za najem do baze kadrov, do stroškov računovodskih in odvetniških storitev, skratka celotno operativno pomoč za učinkovit zagon.
 6. Raje se posvečamo kupcem kot konkurenci, je pa danes neobhodno redno spremljati, kaj dela konkurenca. Naše odločitve tako temeljijo predvsem na tem, kaj želi trg, malo manj na tem, kaj dela konkurenca. Delamo predvsem cenovno analizo, kar je še posebej pomembno v tujini. Poskušamo imeti globalen pogled, seveda pa se moramo tudi prilagajati. Na določenih trgih so naši produkti čisto nekaj novega, drugje konkuriramo z že zrelim trgom, kar je seveda pomembno pri oblikovanju cenovne strategije.
 7. Absolutno, zelo pomembno, predvsem takoj na začetku ob vstopu na nov trg, da dobiš tisti začetni zagon in obrat kapitala, z eno besedo prvi posel, potem je takoj lažje. Dobiš nekaj samozavesti, izkušenj ter seveda referenco. Sploh, ko greš bolj na razvite trge, ki so še dokaj skeptični, ko gledajo produkt, ki je nastal pod Karavankami, referenca vzbuja zaupanje, kar je prvi temelj vsakega posla. Preko osebnih poznanstev, dobaviteljev, kupcev poskušamo doseči neke vrste asistenco, da se zgodi ta prvi preskok, potem pa gre običajno lažje.
 8. Imamo letno strateško in 3-letno strateško planiranje. Razmere so danes tako dinamično spremenljive, da bi bilo postavljati preveč trdne zahteve iluzorno. Triletna jasna smer in enoletni cilji.
 9. Mislim, da smo to, da tudi tehniki razumejo tržne argumente, uspeli nekako doseči, oziroma se k temu nenehno aktivno približujemo. Še zmeraj pa velja, da vsi ključni zaposleni izhajajo iz tehničnega »backgrounda«. Kot je v prejšnjih točkah že nakazano, v rednih periodah tudi namenoma spreminjamo organizacijo z namenom povišanja učinkovitosti.
 10. Inovativnost zaposlenih se vzpodbuja sistematično, imamo platformo za inovacije v produktih in procesih. Letno izberemo najboljše ideje, jih tudi izpeljemo in nagradimo.

Podjetje 5, 38 zaposlenih, 3 mio € prihodkov od prodaje v 2010

Intervjuvanec 5, direktor marketinga, 15. april 2011

1. Ciljna skupina za naš produkt so predvsem mala in srednje velika podjetja, zato kvaliteta produkta neposredno vpliva na prodajo, saj večino novih poslov dobimo preko priporočil. Če obstoječe stranke niso zadovoljne z našo programsko opremo, glas enostavno ne gre naprej, tako da je kvaliteta produkta samega in tudi podpore zelo pomembna.
2. Sodelovanje med programerji – tvorci produkta in tržniki – se je v zadnjem času zelo izboljšalo. Zdaj vedno bolj gremo v smer, da se prilagodimo kupcu, da gledamo iz prakse, pogojev trženja, veliko sodelujemo, saj tudi moramo sodelovati. Enkrat mesečno organiziramo srečanja, kamor pridejo vsi zainteresirani uporabniki, razvijalci ter partnerji prodajnega in implementacijskega kanala. Skupaj prediskutirajo določeno problematiko, ki jo imajo uporabniki ter z razvijalci poiščejo rešitev.
3. Pri malih podjetjih, se pravi, to so podjetja, ki potrebujejo do 5 licenc, leade predvsem pridobivamo preko enega kanala znotraj podjetja, se pravi klicnega centra, kjer preverjamo interes - pošiljamo e-maile. Drug način generiranja je preko oglaševanja, predvsem tiskani oglasi. Kar se tiče pridobivanja večjih strank, prodajni kanal vodijo partnerji, nam pa v zadnjem letu zelo narašča povpraševanje direktno na podjetje, ker brez naših aktivnosti kupci sami povprašujejo. Po zadnji širitvi na dva nova trga, Bolgarije in Romunije, načrtujemo še širitev na bližnja trga Italije in Avstrije. Tempo nam tukaj narekuje predvsem prilagoditev trga.
4. Da bi bila širitev poslovanja na tuje trge še bolj uspešna, lahko veliko izboljšamo še na področju lastne organiziranosti. Če so zadeve dobro zastavljene, na primer na trgih jugovzhodne Evrope, kjer so potrebe po tovrstnih rešitvah velike, predvsem tukaj mislim na vpostavitve partnerskega kanala, od podpisa partnerske pogodbe do izobraževanja in pridobitve prvih kupcev, je lahko širitev na tuj trg še veliko učinkovitejša. Menim, da niso v ospredju toliko finančne ovire kot organizacijske.
5. Veliko sodelujemo z GZS, tako pri širitvi na tuje trge kot pri trženju na domačem trgu. Pri širitvah je pomembno predvsem to, da GZS organizira enkrat mesečno delegacijo v eno izmed tujih držav. Kar se pa tiče teh institucij znotraj Slovenije, pa tudi regijsko dobro pokrito z obrtnimi območnimi zbornicami, kjer se velikokrat priključimo na kakšnih predstavitev podjetnikom.
6. Konkurencu spremljamo predvsem preko konkurenčnih ponudb, ki nam jih predložijo naši potencialni kupci. Prilagajamo se tako produktno kot cenovno.
7. Zaveznitva in osebne mreže zaposlenih in managmenta so še posebej pomembne v tujini. Brez osebnega pristopa enostavno ne gre.
8. Plani so postavljeni za 5 let vnaprej. Kljub temu, da mogoče kdaj za določen trg niso povsem realni, je pa zelo pomembno, da sploh so, da vsi vpleteni stremimo k skupnemu cilju. Vsakega pol leta delamo revizijo planov in to takrat, ko pripravljamo polletno poročilo.
9. Vodenje podjetja je predvsem produktno orientirano, ne toliko prodajno, tudi ne finančno, saj so programerji, snovalci produkta tudi najštevilčnejši znotraj podjetja. Tako je v prvi

- meri v podjetju razvoj produkta. Se pa v zadnjih dveh letih prodajni vidik vse bolj krepi.
10. Skrbimo za ta produkt in pri njem stremimo k temu, da le-ta pokriva funkcionalnosti, ki jih ostali konkurenčni produkti ne. Vzpodbuja se inovativnost, je pa to proces, nekaj je ideja, povsem drugo pa realizacija. Tudi posredno, mimo produkta, skrbimo za izobraževanje predvsem partnerskega prodajnega kanala.

Podjetje 6, 12 zaposlenih, 500.000 € prihodkov od prodaje v 2010

Intervjuvanec 6, direktor, 18. april 2011

1. Po mojem mnenju je kvaliteta v IT-ju prepogosto kar nek splošen pojem, za katerim se skriva vrsta pomembnih faktorjev, ki jih ne gre metati v skupen koš. Pomembno je ločevati med produkti na eni in storitvami na drugi strani. Če delaš po naročilu, je dokumentacija zelo omejena in v karseda veliki meri se prilagajaš stranki. Le-ta ocenjuje kvaliteto celotnega paketa, izvedenih storitev in končnega produkta. Po drugi strani pa smo nedavno lansirali dva lastna produkta, kjer pa so takoj v začetku potrebna vsa navodila. Velik poudarek je na intuitivnem uporabniškem vmesniku, torej enostavnosti uporabe, prav tako smo takoj v začetku pripravili demo verzijo produkta itd.
2. Ker smo še izredno majhna ekipa, se s širitvijo na tuje trge, pa tudi trženjem na sploh, v veliki večini ukvarjam sam. Nedolgo nazaj smo pričeli sodelovati še z zunanjo sodelavko, ki skrbi za marketing, pomaga nam predvsem pri organizaciji dogodkov in promociji.
3. Pričakujemo, da bomo na prihajajoči NT konferenci v Portorožu pridobili več novih prodajnih priložnosti, še letos pa se bomo udeležili tudi Microsoftove konference v Las Vegasu, kjer bomo iskali predvsem »reseller« in implementacijske partnerje.
4. Finančni viri za naše potrebe zaenkrat niso poseben problem, za kakšno večjo marketinško promocijo pa še nismo pripravljeni. Če bi imeli več sredstev, bi ubrali agresivnejši marketinški pristop, aktivneje bi iskali resellerje, sredstva pa porabili predvsem za širitev trženjske ekipe. Z dodatnimi sredstvi bi širitev na tuje trge bistveno pospešili.
5. Čisto nič, tudi razmišljam, da bomo ukinili članstvo.
6. Ja seveda, konkurenco stalno spremljamo. Fokusiramo se na lastnosti produktov in cene.
7. Zaenkrat kakšnih konkretnjših povezav v tujini še nimamo. Veliko mi pomaga izmenjava izkušenj z enimi izmed naših naročnikov na domačem trgu, ki pa že imajo razvito partnersko mrežo na tujih trgih.
8. Letos smo prvič naredili nek plan. Podjetje posluje 5 let. Loviti želimo prihodke izpred 2 let, še pred finančno gospodarsko krizo, kar pomeni da želimo doseči 20 % rast glede na lansko leto. Plan redno spremljamo in zaenkrat kaže, da se bo izteklo po načrtih.
9. Vodenje je gotovo tehnično orientirano. Ne vem, če je notranja organizacija učinkovito zastavljena.
10. Ta trenutek kakšnih posebnih motivacij za zaposlene še nimamo. Eden izmed zaposlenih je po izobrazbi kadrovnik, ima dobre ideje, ravno sestavlja načrt, kako bi v bodoče vzpodbujali inovativnost ter spremljali učinkovitost in jo seveda tudi primerno nagrajevali.

Podjetje 7, 40 zaposlenih, 750.000 € prihodki od prodaje v 2010

Intervjuvanec 7, direktor, 18. april 2011

1. Čim bolj celovito zapakirati softverski produkt je vedno zelo simpatično, sploh iz zornega kota zmanjševanja stroškov prodaje. Ni pa vedno možno to tudi realizirati. Glede na to, da spekter naših kupcev zajema od manjših podjetij pa vse do velikih podjetij in ministrstev javne uprave, gre pri nas za dva koncepta prodaje: partnerji, katerih kupci so manjša podjetja se odločajo za implemenatcijo že zapakiranih izdelkov, t.i. »out of the box« rešitev, ker so potrebe in pa tudi finančna sredstva za prirejene integracije in konfiguracije bistveno manjša kot pri velikih kupcih, pri katerih gre praviloma za močno integracijo, prilagajanje zelo specifičnim potrebam naročnika in v manjšem obsegu za že zapakiran izdelek.
2. V našem primeru je to sodelovanje do določene mere učinkovito. Smo priča nenehnim vzponom in padcem v smislu organizacije. Ocenjujem, da na dolgi rok programerji in tržniki dobro sodelujejo, da se kvaliteta izdelka dviguje in da je ozaveščenost o tem, kakšen bi moral biti izdelek znotraj podjetja, čedalje višja. Zelo pomembno je, da se tudi zaposleni v naših partnerskih podjetjih, preko katerih realiziramo pomemben del prodaje, počutijo del tima. Ključnih zaposlenih zaenkrat še ne motiviramo posebej, se pa intenzivno pogovarjamo o tem. Načrtujemo, da bomo, če bomo letos nadaljevali s tako visoko rastjo, implementirali poseben motivacijski sistem znotraj podjetja.
3. Naš marketinški oddelek zelo intenzivno sodeluje s partnerji, saj le-ti, kljub temu, da so to tudi velika IT podjetja in imajo nekateri zelo močne marketinške oddelke, aktivno ne promovirajo naših izdelkov. Tako, da smo glavni pobudnik in izvršitelj t.i. »roadshow« dokodkov, na katerih skupaj s partnerji potencialnim kupcem predstavimo naše rešitve. Tukaj zgeneriramo največ prodajnih priložnosti, akcije pa financiramo sami s sredstvi iz Slovenije. Partnerji seveda ponudijo našo rešitev tudi svoji že obstoječi bazi kupcev.
4. Glede finančnih virov za vstop na tuje trge zaenkrat nismo imeli težav, saj smo že v preteklosti poskrbeli za veliko diverzitetno finančnih virov, s katerimi razpolagamo.
5. Smo večkrat vabljeni v ekonomske delegacije in srečanja, organizirana s strani Gospodarske zbornice. Ocenjujemo, da bruto izkupiček takšnih dogodkov načeloma ni primarne prodajne narave, gre bolj za tkanje socialnih omrežij, ki kasneje pri konkretnih poslih lahko pomagajo.
6. Delamo SWOT analizo konkurenčne ponudbe v primerjavi z našim izdelkom. Konkurenčne ponudbe običajno dobimo od naših prodajnih partnerjev. Poznavanju konkurence pripisujemo velik pomen, natančno poznamo, kje je naš produkt boljši oziroma slabši, ne le na domačem trgu, ampak tudi regionalno in globalno. Menim, da je pri naročniku zelo pomembno, da lahko takoj, kot iz topa izstreliš, kje si boljši, kaj te diferencira od konkurence itd. Brez tega, se mi zdi, da kot tržnik nimaš ene dimenzije, kateri se reče ne osebnostna ampak poslovna kompetenca.
7. Bi rekel da srednje, absolutno, da so pomembna na začetku sklepanja posla, vsekakor pa moraš imeti ustrezno, poslovno in finančno ozadje, da lahko posle kasneje tudi izpelješ. Sicer samo izgubljaš čas, torej menim, da poznanstva in povezave niso »key factor« pri

- sklenitvi posla.
8. Planiramo za dve leti vnaprej, za več kot to ne znamo, niti ne upamo planirati. Ne znamo, ker enostavno nimamo ustreznega uvida v svetovne razmere. Planiramo, katere funkcionalnosti produkta moramo razviti, katere izdelke, kateri poslovni modeli so dobičkonosni in na katerih tržiščih se je smiselno pojaviti. Preživetveni nagon je prisoten, vsakega 15-tega v mesecu morajo biti plače, dobavitelji plačani in da denarni tok normalno poteka. Seveda gasimo tudi požare, ampak med gašenjem gledamo na cel gozd.
 9. Vodenje našega podjetja je preveč tehnično orientirano in si želim v prihodnosti to izboljšati. Tudi sam sem tehnik po izobrazbi; kot protiutež pa je management tim, ki smo ga nedavno zaposlili, izrazito netehnične narave. Mislim, da je vsako organizacijo mogoče optimizirati. V podjetju imamo zato vpeljan management organizacijskih izboljšav, ki jih predlagajo zaposleni in vodstvo. Vsake 3 mesece predloge prediskutiramo, pogosto predloge tudi vpeljemo v poslovanje. Gre za evolucijo. Če se primerjam z drugimi podobnimi podjetji v regiji, menim, da smo vrhunsko organizirani.
 10. Management inovativnosti vidim kot ključen, brez tega podjetje na daljši rok zamre. Dobri poslovni modeli imajo po mojih izkušnjah, pri današnji dinamiki trga, življenjsko dobo od treh do štirih let, menim, da je notranja organizacija najbolj pomembna za dolgoročno uspešnost podjetja.

Podjetje 8, 45 zaposlenih, 3,5 mio € prihodkov od prodaje v 2010

Intervjuvanec 8, direktor podjetja, 20. april 2011

1. Produkt je že zelo zrel na našem trgu, tako da prav velikih novosti ni. Zdaj izdajamo nove produktne linije in na ta način iščemo nove kupce. Osnovni produkt je dokaj stabilen in glede na odziv trga, z dobrim naborom funkcionalnosti. Kar nekaj partnerjev in kupcev smo pridobili tudi zaradi kvalitete produkta, da bi pa kvaliteta bila glavni faktor pri prodaji, pa ne drži. Po raziskavi, ki sem jo nedolgo zasledil, smo mi že 5 let vodilni v svetu po kvaliteti produkta, ampak po prodaji pa ne, tako da vse bolj spoznavamo, da bo nujen še večji fokus na trženje.
2. Za učinkovitost sodelovanja skrbimo na razno razne načine, po mojem mnenju poteka dobro.. Dodatno motiviranje ključnih zaposlenih je »tricky question«, ali je kdo dovolj nagrajen ali ne, verjetno, da nikoli dovolj. Že več let skrbimo za to, da je kader čim bolj »ne vsi iz istega koša«. Nedavno smo na vodilnih položajih zaposlili tudi dva tujca; direktor prodaje je Američan, direktor marketinga pa Škot. Oba sta iz industrije naših največjih konkurentov. Lastnik je tehnično orientiran. Še pred časom je bilo v podjetju čutiti filozofijo: »vsi smo enaki in bog ne daj koga izpostaviti ali distancirati od ostalih, tudi, če se je videlo da ima posameznik nadure in da dela še doma«. To miselnost spreminjamo.
3. Skoraj 90 % prodaje realiziramo v tujini, v Sloveniji imamo trg pokrit že 10 let. Že v osnovi se prodajna strategija na tujih trgih razlikuje od prodaje doma, ker nas ni tam, torej že zaradi fizične odsotnosti uporabljamo druge prijeme, pa tudi od države do države se značilnost trgov močno spreminjajo. Prodajna funkcija še ni tako razvita, da bi lahko rekli,

da smo zadovoljni. Zrasli smo kot tehnično podjetje z odličnim izdelkom in z zaposlenimi, ki so v veliki večini tehniki. V zadnjih letih pa razvijamo marketing in prodajo. Podjetje je začelo poslovati 1993, industrija je rasla iz leta v leto, na primer tam okrog leta 2000 smo bili Slovenska gazela in ta prave prodaje sploh nismo imeli, saj so kupci kar sami prišli do nas. V zadnjih letih pa se je to ustavilo, tudi izpodrivanje konkurence pri kupcih ni več tako enostavno. Na, za nas pomembnih, velikih trgih, kot so Nemčija, Amerika, Kitajska in Singapur, smo ustanovili tudi svoja podjetja.

4. Kar se tiče financ, smo vedno nastopali konzervativno, brez kreditov. Iz lastnega akumuliranega denarja smo imeli in še imamo dovolj sredstev za širitev.
5. Do določene mere; z Japtijem smo šli enkrat na Japonsko; občasno se prijavimo na kakšen razpis, načeloma pa ne uporabljamo podpornih institucij.
6. Ker imamo nišni produkt, imamo tri, štiri konkurente, ki jih poznamo zelo dobro. Sproti analiziramo vse njihove novosti. Je pa tukaj še rezerva, sicer dobro poznamo produkte in cene, širše njih samih kot podjetje pa ne v tolikšni meri.
7. Pri nas je to zelo mešano, preko teh novih direktorjev za trženje računam, da se bo mreženje dodatno vzpodbudilo. Večino prodaje ustvarimo preko partnerske mreže in ker so večina naših partnerjev manjša podjetja, tukaj kakšnega posebnega mreženja ni. Stranke jih najdejo preko Weba ali na sejnih. Na drugi strani pa so tukaj podjetja, za katere smo OEM proizvajalci, ali pa pri kakšnih večjih poslih, tukaj pa neformalne povezave prihajajo bolj do izraza.
8. Vsekakor planiramo, tudi dolgoročno. Zelo grobe plane imamo za 5 let vnaprej, bolj natančne za 3-letno obdobje, čisto konkretni so pa na letnem nivoju. Struktura podjetja, število zaposlenih in način poslovanja se tako stopnjuje, da enostavno ne gre več brez natančnega planiranja. Da se kaj premakne, že traja nekaj časa, kar pred leti ni bil primer.
9. Kot sva se tega že dotaknila, vodenje je bilo tehnično orientirano in poskuša ne biti več. Za nekatere v podjetju organizacijske spremembe uvajamo še preveč pogosto, z novimi zaposlitvami, hitro rastjo in odpiranjem novih trgov organizacijo podjetja nenehno prilagajamo.
10. Imamo zelo agilen razvoj. Na pol leta obvezno v detajle prevetrimo, kako bi lahko še dodatno optimizirali svoje delovanje. Že štiri leta imamo t.i. petkova predavanja, kjer vsak petek en ali več zaposlenih ostalim predava o določeni temi, na primer poročilo iz roadshowa, odprtja novega trga, razvijalske konference o novih tehnologijah in tako naprej. Mešanica formalnega/neformalnega, izobraževalnega do čisto informativnega.

Podjetje 9, 25 zaposlenih, 2,5 mio € prihodkov od prodaje v 2010

Intervjuvanec 9, direktor prodaje za tuje trge, 21. april 2011

1. Ravno moja primarna naloga pri podjetju je bila, da raziščem in omogočim vstop na tuje trge. Za kar pa morajo biti izpolnjeni določeni pogoji in eden izmed bistvenih oziroma prvih je, da mora biti produkt pripravljen tako, da ga lahko prodajaš tudi posredno, torej preko partnerjev. Da je ta pogoj izpolnjen, je treba s produktom in okrog njega narediti kar nekaj korakov, ki pa jih slovenska, na domačem trgu uspešna IT podjetja, pogosto

zanemarijo ali pa jih sploh ne poznajo. Ta problem je še posebej izrazit pri softverju: ti doma narediš nek program, ki mu rečeš produkt, ampak, ko ga greš inštalirat, manjka še to pa to, kar na domačem trgu ni problem, saj lahko pošlješ svoje specialiste, ki zadevo uredijo in nastavijo. Pri mednarodni širitvi vstopiš na trge, kjer konkuriraš velikim mednarodnim imenom. Ključno vprašanje je, kaj pa je zdaj tvoja konkurenčna prednost. Če si že dober v Sloveniji – naše podjetje ima na domačem trgu več kot 50 % tržni delež – kaj to pomeni mednarodno? Če produkt ni zapakiran tako, da ga lahko partner vzame in da ima ta produkt vso potrebno dokumentacijo, vsa potrebna orodja za licenciranje in odlično podporo za partnerje, ki je pri velikih IT imenih kot so Oracle, Microsoft in IBM, samoumevna, ne more uspešno prodreti na tujem trgu. S svetlimi izjemami, vsega naštetega, slovenska IT podjetja nimajo. Partnerju na tujem trgu moraš dostaviti tehnično dokumentacijo, marketinško dokumentacijo, način naročanja opreme, postopek reševanja reklamacij, prodajno podporo in primere dobre prakse oziroma »case studies«, saj le-ta pri novih kupcih odpirajo vrata.

2. To sodelovanje je kar učinkovito, saj je glavni razvojni direktor tudi tržnik in tudi sam aktivno prodaja. Ključni zaposleni so dovolj motivirani.
3. Strategija prodaje v tujini se izvaja z iskanjem primernih partnerjev in preko njih potem potencialnih kupcev. Partnerje iščemo preko osebnih mrež v telekomunikacijah in informatiki in pri tem gledamo, komu bi bili komplementarna rešitev za tisto, kar že počnejo. Tako smo prišli do ciljnih partnerjev. V pogovorih z njimi smo prišli že zelo daleč, čeprav se je vedno znova zalomilo pri pripravi produkta.
4. Finančni viri niso problem, vložki sicer niso veliki, saj lastnih podružnic v tujini ne odpiramo. Potrebni so dodatni vložki v razvoj, pa še tukaj ni takšen problem denar kot človeški resoursi. Ker je toliko lastnih projektov na domačem trgu, bi mogoče strateška odločitev podjetja morala kljub vsemu biti malo drugačna. Določen del razvojne ekipe bi moral delati samo za širitev na tuje trge. Odločitev podjetja, da želi na tuje trge, bi morala biti resnejša, ker če tako samo malo poskušamo in del razvoja naredi mogoče še kaj zraven, je to vedno prioriteta C, ker jutri prileti tvoja glavna stranka z novo željo in vsi skočijo v tisto smer.
5. Za trg Adriatika ne, saj so že naše osebne mreže zadostile potrebam, čim pa greš dlje, predvsem na vzhod, pa je nujno in koristno, da uporabljaš GZS in MZZ.
6. Poglobljeno analiziramo konkurenco, tudi njihove primere dobrih praks, pridobili smo konkurenčne ponudbe ter analizirali njihove poslovne modele.
7. Osebne mreže so pomembne takoj na začetku, po mojih izkušnjah v Adriatik regiji bolj kot v večjih državah kot je na primer Rusija. Dobavitelji, sploh če so to velika podjetja, so lahko v veliko pomoč. Tudi obstoječi kupci so nam v tujini bili pogosto v pomoč, sploh taki, ki so imeli na, za nas zanimivih, trgih že svoje podružnice.
8. Načrtovanje je le delno, plani niso eksplicitni.
9. Podjetje je tehnično vodeno, izredno in preveč tehnično orientirano. Notranja organizacija ne sledi razvoju podjetja, kar pomeni, da je prodaja tako »nekaj za zraven«. Prodajne funkcije v preteklih letih sploh nismo razvijali, saj se je produkt prodajal sam od sebe. Par uspešnih projektov v Sloveniji je zadostovalo, da je šla informacija od ust do ust.
10. Ker je podjetje razvojno, je inovativnosti veliko, ki pa je strogo omejena le na

funkcionalnosti samega produkta.

Podjetje 10, 11 zaposlenih, 800.000 € prihodkov od prodaje v 2010

Intervjuvanec 10, direktor podjetja, 21. april 2011

1. Kvaliteta produkta vsekakor vpliva na prodajo. V našem primeru, prisotni smo v nekaterih državah bivše Jugoslavije, nam je kvaliteta produkta omogočila zelo hiter prodor na trg, saj je bil v tistem času praktično brez konkurence za segment kupcev; to so mala in srednje velika podjetja, ki jih pokrivamo. Na kvaliteto programske opreme vsekakor najprej vplivata stabilnost in funkcionalnost, prilagoditev aplikacije kupcu pa je odvisna predvsem od kupca samega. Če le-ta želi hitro in čim cenejšo rešitev, se bo prilagodil osnovni verziji produkta, če pa cena ni tako bistvena, se po začetni fazi vzpostavitve osnovnih funkcionalnosti na željo kupca razvijajo dodatne funkcionalnosti, za katere seveda kupec dodatno plača.
2. Je, mislim da je naše podjetje ravno to, kar trg trenutno potrebuje. Zaposleni smo v glavnem ekonomisti s priučenim znanjem informatike, kar pomeni, da znamo najprej razumeti kupca in to kasneje pravilno prevesti v ničle in enke, torej digitalno obliko. Ključne zaposlene se motivira, plača je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela, tako da sama produktivnost zaposlenega močno vpliva na višino njegovega osebnega dohodka. Med zaposlenimi je tudi posameznik, ki v kvaliteti še posebej izstopa. Takoj, že po prvem letu, mu je bil ponujen delež, tako da je postal solastnik podjetja.
3. Čisto vsaka država je specifična. Po naših izkušnjah je na Balkanu še posebej pomembno priporočilo obstoječih uporabnikov, torej od ust do ust. Kakšne silne marketinške kampanije so lahko hitro metanje denarja skozi okno, bolj pomembno je da poješ veliko kosil in popiješ ogromno kave. Ljudje se odločajo predvsem na podlagi zaupanja in bodo raje plačali več, samo, da jim je to priporočil nekdo, ki ga poznajo in mu zaupajo. V Italiji so naše izkušnje zelo drugačne, najprej preverijo poslovanje podjetja in zaposlene, reference itd.
4. Ko smo se mi pred leti širili v sosednje države na žalost niso bile na voljo subvencije kot je to, za širitev slovenskih podjetij na trge izven EU, primer danes. V naši branži, kjer ni treba vlagati v ne vem kakšno infrastrukturo, skladišča, zaloge in tako naprej, so glavni strošek ljudje, zaposleni, katerih šolanje traja vsaj pol leta.
5. Predstavništvo Gospodarske zbornice Slovenije v Bosni in Hercegovini je treba za pionirsko delo pred leti zelo pohvaliti. Velikokrat smo poslovali iz rok v usta in dinamiko širitve uravnavali v skladu s finančno realizacijo na domačem trgu. Kot pretežno storitveno podjetje, pri bankah izredno težko pridobimo finančna sredstva, le-te namreč rade posodijo šele, ko se lahko vsedejo na nekaj oprejemljivega; know-how-a enostavno ne moreš deponirati v banki. Z več denarja bi, pri širitvi, pridobili predvsem na času. Tudi odziv predstavništev drugih slovenskih podjetij v Bosni je zelo pozitiven; sodelovali smo z Gorenjem, Biring skupino in več drugimi. Imeli smo zelo osebni odnos, pripravljeni smo bili pomagati na različnih področjih, tako da nam je nekaj let nazaj vsem bilo žal, ko se je začelo prestrukturiranje GZS, ki je po tem kar malo izgubila smisel.
6. Analizo trga in konkurence delamo sproti, predvsem nas zanimajo funkcionalnosti konkurenčnih produktov in cene. Veliko tovrstnih informacij pridobimo pri sodelovanju

na razpisih, kjer se javno objavljene, tako imenovane priporočene, cene licenc programske opreme velikih ponudnikov pogosto zelo znižajo z kar dampinškimi cenami. Vendar pa so stroški implementacije velikih IT igralcev pogosto še vedno tudi do trikrat višji in tukaj iščemo naše priložnosti.

7. Obstoječi kupci in tudi sami zaposleni so zelo pomembni pri pridobitvi novih poslov. Zaposliti dobrega lokalnega igralca je nujno, kupcem se mora ob pravem času znati približati, in tudi pokazati zobe, sicer lahko kmalu ostaneš brez plačila za opravljeno delo. Ogromno prodaje gre preko osebnih poznanstev zaposlenih in tudi zadovoljnih strank.
8. Prav veliko ne planiramo, saj se nam pogosto zgodi, da tudi poslov za katere smo bili prepričani, da jih bomo dobili kasneje, iz različnih razlogov, ne dobimo.
9. Veliko je še prostora za izboljšave, izkazalo se je, da moraš biti za uspešno poslovanje podjetij v tujini več ali manj stalno prisoten. Najti ključno, zaupanja vredno osebo v tuji državi je zelo zelo težko.
10. Inovativnost zaposlenih je bila pri nas vedno nagrajevana. Kot svetovalci v našem poslu, moramo pogosto sproti iskati nove rešitve. Na žalost se dostikrat izkaže, da so kovačeve kobile res bose, zaposleni odlično svetujejo drugim, procesi znotraj matičnega podjetja pa se izredno težko in le počasi spreminjajo.