

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**INTERNACIONALIZACIJA MALIH
IN SREDNJIH PODJETIJ**

Ljubljana, december 2003

MATEJ NAGODE

IZJAVA

Študent **Matej Nagode** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. **Marka Jakliča** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MIKRO, MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA V SLOVENIJI IN EVROPSKI UNIJI	2
1.1 DEFINICIJA MIKRO, MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ	2
1.2 POMEN MIKRO, MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ ZA EU	4
1.3 POMEN MIKRO, MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ ZA SLOVENIJO	5
1.3.1 <i>Zgodovinski pregled razvoja slovenskega malega podjetništva</i>	6
2 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA	7
2.1 MERJENJE STOPNJE INTERNACIONALIZACIJE	9
2.2 MODELI INTERNACIONALIZACIJE.....	10
2.3 ZDRUŽEVANJE MODELOV INTERNACIONALIZACIJE	13
2.3.1 <i>Trifazni model internacionalizacije ali 3P model internacionalizacije</i>	13
2.4 RAZLOGI ZA INTERNACIONALIZACIJO POSLOVANJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ	16
2.5 PODROČJA ŠIRITVE POSLOVANJA PODJETIJ	17
2.6 STRATEGIJE VSTOPA PODJETIJ NA TUJE TRGE.....	18
2.7 GLOBALNO ROJENA PODJETJA	21
3 POSLOVNO OKOLJE V PROCESU INTERNACIONALIZIRANJA POSLOVANJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ	22
3.1 INSTITUCIONALNA PODPORA MALIM IN SREDNJIM SLOVENSКИM PODJETJEM V PROCESU INTERNACIONALIZACIJE IN INSTRUMENTI POMOČI.....	23
3.2 PRIMERJAVA SKLADNOSTI INSTITUCIONALNE PODPORE IN INSTRUMENTOV POMOČI MALIM IN SREDNJIM PODJETJEM V PROCESU INTERNACIONALIZIRANJA POSLOVANJA SLOVENIJE Z EVROPSKO UNIJO.....	28
3.3 PRIMERJAVA SKLADNOSTI RAZPOLOŽLJIVIH STORITEV NAMENJENIH MALIM IN SREDNJIM PODJETJEM V PROCESU INTERNACIONALIZIRANJA POSLOVANJA SLOVENIJE Z EVROPSKO UNIJO	29
3.4 MODEL INSTITUCIONALNE PODPORE ZA POSPEŠENO VKLJUČEVANJE SLOVENSКИH MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ V PROCES INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA.....	31
3.5 JAVNI RAZPISI PODROČJA ZA RAZVOJ PODJETNIŠKEGA SEKTORJA IN KONKURENČNOSTI (PRPSK) MINISTRSTVA ZA GOSPODARSTVO KOT OBLIKA FINANČNE PODPORE PODJETJEM V PROCESU INTERNACIONALIZIRANJA POSLOVANJA	32
3.5.1 <i>Javni razpis za Spodbujanje internacionalizacije malih in srednjih podjetij v letih 2001 in 2002</i>	33
4 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMERU PODJETJA IMP KLIMA, Proizvodnja klima sistemov d.o.o.	34
4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA	34
4.2 KONKURENCA IN KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA	36
4.3 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETJA – VSTOP NA MEDNARODNE TRGE ...	36
4.3.1 <i>Glavni trgi podjetja</i>	38
4.4 TRŽENJSKO DISTRIBUCIJSKA MREŽA.....	39

4.5	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA	41
4.6	PROIZVODNA ODLIČNOST	41
4.7	SLOVENSKA INSTITUCIONALNA INFRASTRUKTURA IN INSTRUMENTI POMOČI, KI SE JIH PODJETJE IMP KLIMA POSLUŽUJE V PROCESU INTERNACIONALIZIRANJA POSLOVANJA	42
4.8	IMP KLIMA KOT NOSILEC GROZDA NA PODROČJU KLIMATIZACIJE, GRETJA IN HLAJENJA (KGH) V SLOVENIJI	43
4.9	STOPNJA INTERNACIONALIZIRANOSTI PODJETJA IMP KLIMA	44
	SKLEP	45
	LITERATURA	47
	VIRI	48
	SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	
	PRILOGE	

UVOD

Že od časov Adama Smitha dalje ekonomisti vseh usmeritev navajajo širjenje mednarodnega trgovanja kot osnovni vir za akumulacijo materialnega bogastva. Razlog je v tem, da širitev trgov omogoča prodajo večje proizvodnje, kar sproži večjo specializacijo in racionalizacijo. Omenjeno vodi do večje produktivnosti (Jaklič, 2002, str. 167). Večina podjetij s tradicionalnim razmišljanjem bi raje delovala le na domačem trgu, če bi bil le ta dovolj velik. Poslovanje bi bilo tako enostavnejše, saj se ne bi bilo potrebno nenehno učiti novih jezikov, proučevati novih kultur in zakonov, skrbeti za menjalne tečaje ter tvegati politične in druge negotovosti. Vsa tista podjetja, ki pa želijo na dolgi rok preživeti in rasti, se bodo prej ali slej prisiljena soočiti z mednarodno konkurenco. Ob vse hitrejšem tehnološkem napredku, hitrem spreminjanju poslovnega okolja in spremenjeni strukturi ter globaliziranosti trgov postaja mednarodno poslovanje za večino podjetij neizbežna nujnost. Tudi oblikovanje skupnega trga v Evropski uniji je in bo v bližnji prihodnosti prisililo podjetja, da se soočijo z mednarodno konkurenco. Podjetja iz malih gospodarstev, kakršno je tudi slovensko, so zaradi majhnosti svojih trgov še toliko bolj prisiljena širiti poslovanje preko svojih meja. Le na tak način lahko dosegajo prednosti v poslovanju, ki jih prinaša ekonomija obsega, in ohranjajo konkurenčnost ter učinkovitost pred ostalimi.

Prilagajanje malih in srednjih podjetij procesu globalizacije trgov in vse večji internacionalizaciji poslovanja zahteva od njih vse več znanja in poguma. Tveganje je z nastopi na tujih neznanih trgih veliko in se z višino kapitalске naložbe na teh trgih še povečuje. Razvite države zato kot pomoč podjetjem v procesu pospešenega internacionaliziranja poslovanja uvajajo veliko število instrumentov podpore in razvijajo ustrezno institucionalno podporo in informacijsko infrastrukturo. Potrebam globalizacije se prilagaja tudi ponudba javnih in komercialnih poslovnih storitev.

Mala in srednje velika podjetja ustvarjajo v razvitih gospodarstvih vse več bruto družbenega proizvoda. Njihova pomembnost in nujnost se kaže tudi na drugih področjih. Ko se je v zgodnjih devetdesetih letih gospodarska kriza še poglobila in je število brezposelnih v Evropi raslo, je Evropska unija našla možnosti za okrevanje gospodarstva prav v razvoju malih in srednje velikih podjetij. Tako so ta podjetja v zadnjih letih pomemben vir delovnih mest. Mala in srednje velika podjetja skupaj z mikro podjetji danes zagotavljajo približno 70% celotne zaposlenosti v Evropski uniji (Kezunovič, 2003, str. 79). Tudi pri nas številčno prevladujejo majhna in srednja podjetja. V zadnjih desetih letih je Slovenija dosegla pomembno strukturno spremembo v smislu premika zaposlenih iz velikih industrijskih podjetij v mala in srednje velika podjetja, predvsem v storitvenem sektorju. Tako danes v Sloveniji ustvarijo mala in srednje velika podjetja približno polovico delovnih mest, kar pa je še vedno za tretjino manj od povprečja držav Evropske unije (Poslovni rezultati gospodarskih družb v letu 2002, 2003).

Dejstvo je, da ima velik vpliv na proces internacionaliziranja poslovanja podjetij tudi poslovno okolje, v katerem podjetje deluje. Ustrezna institucionalna infrastruktura in instrumenti pomoči države lahko podjetju proces internacionalizacije poslovanja olajšajo in pospešijo. V

diplomskem delu želim analizirati stopnjo internacionaliziranosti srednje velikega podjetja IMP Klima. Večjo pozornost posvečam tudi proučevanju ustreznosti, dostopnosti in funkcionalnosti institucionalne infrastrukture in instrumentov pomoči, ki so podjetjem v procesu internacionalizacije na voljo. Omenjeno želim preveriti tudi na primeru proučevanega podjetja. Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih sklopov. Prvi obsega opredelitev in pomen malih in srednjih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji. V drugem sklopu je natančneje opredeljen pojem internacionalizacija. Predstavljeni so teoretski modeli za analizo stopnje internacionalizacije in različne strategije vstopa podjetij na tuje trge. V tretjem sklopu poskušam analizirati poslovno okolje v procesu internacionaliziranja poslovanja, predvsem z vidika ustreznosti institucionalne infrastrukture in instrumentov pomoči, ki jih nudita tako javni kot zasebni sektor. Zadnji sklop predstavlja študija primera internacionalizacije srednje velikega podjetja IMP Klima d.o.o. iz Godoviča.

1 MIKRO, MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA V SLOVENIJI IN EVROPSKI UNIJI

Podjetje je dinamična celica gospodarstva, ki se nenehno spreminja in prilagaja svojemu poslovnemu okolju. S tem, ko zasleduje svoje temeljne poslovne strategije, raste tako po številu zaposlenih, obsegu poslovanja, kot tudi vrednosti aktive ob koncu poslovnega leta. To je razlog, da se opredelitve malih in srednjih podjetij nenehno spreminjajo in prilagajajo stanju v gospodarstvih. V tem poglavju se bomo seznanili z zakonskimi opredelitvami mikro, malih in srednjih podjetij pri nas in v Evropski uniji, ter z njihovim gospodarskim in družbenim pomenom.

1.1 Definicija mikro, malih in srednjih podjetij

Uradna definicija malega in srednjega podjetja je bila prvič sprejeta v ZDA leta 1948 in zapisana v United States Selective Service Act, dopolnjena pa leta 1953 v Small Business Act (Belak, 1998, str. 103). Najpomembnejše opredelitve omenjene definicije so sledeče:

- podjetje mora biti v neodvisni lasti in mora neodvisno delovati,
- na svojem področju poslovanja ne sme biti prevladujoče,
- po potrebi sta lahko uporabljena še dva kvantitativna kriterija: število zaposlenih in obseg poslovanja oziroma prodaje.

V Sloveniji je mala in srednja podjetja opredelil Zakon o gospodarskih družbah leta 1993, mikro podjetje pa v Sloveniji uradno ni opredeljeno. Kasneje so sledili popravki meril, ki opredeljujejo velikost družb. Tako se po 52. členu Zakonu o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (ZGD-F) le te razvrščajo na majhne in srednje družbe po naslednjih merilih¹:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu,

¹ Omenjeni zakon opredeljuje tudi velike družbe, vendar pa nas le te na tem mestu ne zanimajo.

- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta.

Majhna družba je po omenjenem zakonu tista, ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od 1 mlr tolarjev,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 0,5 mlr tolarjev.

Srednja družba je družba, ki ni majhna družba in izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od 4 mlr tolarjev,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 2 mlr tolarjev (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (ZGD-F), 2001).

V Evropski uniji so imele države članice vsaka svoje vrednostne in kvantitativne kriterije za določanje velikosti podjetij. Takšen pristop se je izkazal kot neustrezen z več vidikov. Velike težave sta pri opredeljevanju velikosti podjetij imela Evropska investicijska banka in Evropski investicijski sklad, saj so se njuni kriteriji za določanje velikosti podjetij razlikovali od kriterijev posameznih držav članic Evropske unije. Da bi se izognili omenjenim težavam v prihodnosti, je bil leta 1996 sprejet dokument 96/280/EC, ki med drugim tudi natančno opredeljuje vrednostne in količinske kriterije pri ugotavljanju velikosti podjetij. Sprejeta je bila klasifikacija podjetij, ki je postala univerzalna v vseh politikah, programih in zakonodaji EU.

V dokumentu 96/280/EC je Evropska komisija malo podjetje opredelila kot podjetje, ki ima:

- manj kot petdeset zaposlenih in izpolnjuje vsaj še enega od dveh kriterijev:
- letni promet ne presega 7 mio ECU
- letna bilančna vsota ne presega 5 mio ECU.

Srednje podjetje je tisto podjetje, ki ima:

- manj kot 250 zaposlenih in izpolnjuje vsaj še en kriterij:
- letni promet ne presega 40 mio ECU,
- letna bilančna vsota ne presega 27 mio ECU.

Poleg omenjenih kriterijev morajo mala in srednja podjetja ustrezati tudi kriteriju neodvisnega podjetja (Commission Recommendation of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises, 1996). Neodvisna podjetja so tista podjetja, katerih kapital ali glasovalne pravice so razdeljene tako, da si jih eno samo podjetje ali več podjetij skupaj ne morejo lastiti v obsegu, enakem ali večjem od 25%. Ta omejitev je lahko presežena v dveh primerih:

- če je podjetje v lasti javne investicijske družbe, v lasti podjetij tveganega kapitala ali v lasti institucionalnih investitorjev in hkrati ni nadzorovano s strani posameznika ali skupine;
- če je kapital razpršen tako, da njegovega lastništva ni mogoče določiti, in če podjetje izjavi, da lahko zakonito domneva, da ni v 25 - ali več odstotni lasti enega podjetja ali skupine podjetij.

Tabela 1: Nova opredelitev mikro, malih in srednjih podjetij v EU

Velikost podjetja	Število zaposlenih	Letni prihodki	Povprečna aktiva
Srednje	< 250	50 milijonov €	43 milijonov €
Malo	< 50	10 milijonov €	10 milijonov €
Mikro	< 10	2 milijonov €	2 milijonov €

Vir: Official Journal of the European Union L 124/39, 2003

V tabeli je prikazana nova opredelitev mikro, malih in srednjih podjetij v EU, kot jo določa dokument 2003/361/EC. Prvič so uradno opredeljena tudi mikro podjetja. Omenjeni dokument bo v vseh državah članicah EU začel veljati 1. januarja 2005². Namen novih opredelitev velikosti podjetij je 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.

1.2 Pomen mikro, malih in srednjih podjetij za EU

Po mnenju mnogih ekonomistov je danes razviti svet sredi nove revolucije imenovane »tiha ali podjetniška« revolucija, saj narašča število malih in srednjih podjetij (Belak, 1998, str. 101). Mikro, mala in srednja podjetja imajo v EU velik gospodarski in družbeni pomen. Predstavljajo kar 99% vseh gospodarskih subjektov v EU in ponujajo 70% delovnih mest (SME Definition, 2003). Prispevek malih in srednjih podjetij k ekonomskemu razvoju je pomemben zaradi njihove prilagodljivosti, inovativnosti in možnosti specializacije. Pomembna je tudi njihova vloga pri pospeševanju regionalnega razvoja, zlasti v regijah, ki so ekonomsko manj razvite in imajo visoko stopnjo brezposelnosti. Cilj Evropske unije je postati gospodarsko najrazvitejša svetovna regija, katere razvoj bo temeljil prav na mikro, malih in srednjih podjetjih. Omenjeni cilj je mogoče doseči le z ustrezno politiko na področju malih in srednje velikih podjetij. EU namreč nima skupne industrijske politike, ima pa izdelane sektorske politike za posamezne panoge. Prvi evropski poskus poenotenja politik članic in oblikovanja skupnega ogrodja za mala in srednja podjetja je bil integralni koncept iz leta 1994. Evropska komisija je ta program kasneje nadgradila in osrednjo pozornost namenila pomoči malim in srednjim podjetjem pri ustvarjanju novih delovnih mest. Podjetniška politika EU, ki jo prevzema tudi Slovenija, se medsebojno dopolnjuje z drugimi politikami skupnosti in ima tri ključne cilje (Podjetja in EU, 2000):

- oblikovanje pravnega in političnega okvira, ki podpira ustanavljanje in razvoj podjetij kjerkoli v EU,
- ustvarjanje primerne gospodarskega okolja in odprava ovir pri čezmejnem poslovanju ter finančna podpora,

² Do tega datuma veljajo opredelitve velikosti podjetij, kot jih določa dokument 96/280/EC.

- pospeševanje sodelovanja med podjetji v različnih regijah EU in podporne storitve, tudi preko mreže 300 Euro – Info centrov v regijah EU.

Poleg skupne zakonodaje dajejo pravno in proračunsko podlago za posebne ukrepe tako imenovani večletni programi EU za mala in srednja podjetja. Ti programi so namenjeni predvsem krepitvi konkurenčnosti s pomočjo izobraževanja in usposabljanja, internacionalizaciji strategij malih in srednjih podjetij, v prvi vrsti pa poenostavitvi upravnega, zakonskega in finančnega poslovnega okolja, v katerem ta podjetja poslujejo (Kezunovič, 2003, str. 79-80). Svet EU je decembra 2000 sprejel Program za podjetja in podjetništvo za obdobje 2001-2005 (Urad vlade za informiranje – Podjetja, 2003). Ta program predstavlja pravno podlago za specifične komplementarne mere podpore podjetjem in podjetništvu, ki jih ne vsebujejo druge politike EU in jih ne morejo tako učinkovito izvajati na nivoju držav članic EU.

1.3 Pomen mikro, malih in srednjih podjetij za Slovenijo

V primerjavi z EU so slovenska mala in srednja podjetja v povprečju manjša, podkapitalizirana, s starejšo proizvodno tehnologijo, nižjo dodano vrednostjo na zaposlenega in tako tudi manj konkurenčna (Kezunovič, 2003, str. 79). Prevzem evropske politike vzpodbujanja razvoja in rasti malih in srednjih podjetij ter izboljšanje poslovnega okolja, sta tako edini možni alternativni za dolgoročni razvoj tega pomembnega sektorja gospodarstva. Tudi slovenska mala in srednja podjetja lahko pri zagotavljanju zaposlenosti in nadaljnjem gospodarskem razvoju odigrajo podobno vlogo kot enaka podjetja v EU.

Zaradi sprememb meril velikosti gospodarskih družb se je pri nas v letu 2002, glede na leto 2001, bistveno povečal delež majhnih in srednjih družb, delež velikih pa se je zmanjšal. Tako je v letu 2002 v Sloveniji aktivno poslovalo 36255 majhnih, 975 srednjih in 821 velikih družb (Poslovni rezultati gospodarskih družb v letu 2002, 2003). Majhna in srednja podjetja so skupaj predstavljala kar 97,9% vseh delujočih gospodarskih družb in so zaposlovala 49,4% delovne sile zaposlene v gospodarstvu. Majhna podjetja so ustvarila 25,1% vseh prihodkov od prodaje, medtem ko je ta delež za srednja podjetja znašal 16,1%. Velik gospodarski in socialni pomen imajo v Sloveniji še vedno velike gospodarske družbe. V letu 2002 je njihov delež predstavljal le 2,1% vseh delujočih gospodarskih družb, a so kljub temu zaposlovala 50,6% delovne sile, zaposlene v gospodarstvu, in ustvarile kar 58,8% vseh prihodkov od prodaje. Tu se struktura našega gospodarstva najbolj razlikuje od strukture gospodarstva EU. Potrebno je opozoriti, da Slovenija uporablja po obsegu manjša merila za določanje velikosti gospodarskih družb in njihovo razvrščanje na male, srednje in velike. To se bo spremenilo z vstopom Slovenije v EU, saj je bil v pogajanjih za področje malih in srednjih podjetij v celoti sprejet evropski pravni red. Prehodnih obdobj ali izjem s tega področja ni (Kezunovič, 2003, str. 81). Tako bo po vstopu Slovenije v EU zaradi novih, večjih meril pri opredeljevanju velikosti podjetij pri nas še naraslo število malih in srednjih podjetij.

Število enot malih in srednjih podjetij je v Sloveniji primerljivo z drugimi tržnimi gospodarstvi, primanjkuje pa podjetij z večjim razvojnim potencialom. To je razlog, da je osnovna usmeritev strategije razvoja malih in srednjih podjetij in podjetništva v Sloveniji prav rast tega dela malih in srednjih podjetij, ki lahko največ prispevajo k uresničevanju zastavljenih strateških ciljev. Nosilci malih in srednjih podjetij z večjim razvojnim potencialom so lahko (Tomanič-Vidovič et al., 2000, str. 5):

- manjša podjetja, ki so se že utrdila na trgu in dosegla zmožnost za rast, zaposlovanje in izboljšanje kvalitete poslovanja;
- podjetniške skupine iz večjih podjetij, ki bi same ali s sodelovanjem podjetij razvile nove organizacijske oblike;
- strokovnjaki, ki so sposobni z ustrezno podporo zgraditi in razviti tehnološko zahtevna podjetja na tržnih nišah.

1.3.1 Zgodovinski pregled razvoja slovenskega malega podjetništva

Začetki razvoja slovenskega malega podjetništva se ne začnejo s prehodom iz planskega na tržno gospodarstvo tako kot v nekaterih drugih tranzicijskih oziroma nekdanjih socialističnih gospodarstvih. Struktura slovenskega gospodarstva je bila že v času samoupravljanja precej drugačna kot v drugih republikah nekdanje Jugoslavije. Delež majhnih in srednjih podjetij, ki so vzpostavila poslovne zveze z zahodnimi podjetji ni bil zanemarljiv. Tako so se ta podjetja že zelo zgodaj soočala z zahtevnejšimi trgi zahodnih držav. Dejstvo, ki je kasneje ugodno vplivalo na razvoj slovenskega malega gospodarstva je tudi, da je bil tako v Sloveniji kot tudi drugje po Jugoslaviji dosti večji delež zasebnih podjetij organiziran v okviru obrti, kot je bila praksa v drugih socialističnih državah. Tradicija na področju obrtništva sega pri nas globoko v preteklost. V sredini devetnajstega stoletja je na področju Slovenije delovalo približno 15000 obrtniških enot (Glas, Drnovšek, 2000, str. 2). Tako se je število na začetku dvajsetega stoletja povzpelo celo na 20000, nato pa je sledila stagnacija. Obe svetovni vojni, gospodarska kriza in kasneje še nacionalizacija premoženja so do sedemdesetih let dvajsetega stoletja pustile preživeti le približno 12500 obrtniškim enotam. Stanje se je v osemdesetih letih izboljšalo, tako da se je število obrtniških enot sredi osemdesetih let povzpelo na 26800. Na pragu slovenske samostojnosti in državnosti leta 1991 je obstajalo že 35699 obrtniških enot. Vlada je dovolila, da so se nekateri sektorji vključno s trgovinskim in transportnim lahko organizirali kot obrti, kar je kasneje vodilo v razvoj številnih zasebnih podjetij.

V času socializma je v Sloveniji vladala sorazmerna naklonjenost obrtniški obliki proizvodnje, vendar pa so bile omejitve na strani lastništva. Malo gospodarstvo s sistemom državne in nato družbene lastnine je bilo omejeno pretežno na zasebno obrtniško dejavnost, saj je bilo v družbenem sektorju le malo podjetij, ki bi jih lahko umestili med mala podjetja. V začetku osemdesetih let dvajsetega stoletja je Slovenija začela vzpostavljati podjetniško infrastrukturo v obliki svetovalnih služb, učnih centrov in podjetniških inkubatorjev. V povezavi z že obstoječo infrastrukturo, ki sta jo nudili obrtna in trgovinska zbornica, so nastajali boljši pogoji za razvoj podjetništva. S sprejetjem Zakona o podjetjih leta 1988 je bila odpravljena še zadnja resna formalna ovira za razvoj slovenskih malih in srednjih podjetij. S tem zakonom je bila v

Sloveniji dovoljena zasebna lastnina v podjetjih. Zakonski okviri so bili dokončno podani z Zakonom o gospodarskih družbah (1993) in Zakonom o obrti (1994), ki sta v manj kot dveh letih uveljavila sedanjo pravnoorganizacijsko strukturo malega gospodarstva. Gospodarska struktura se je korenito spremenila. Uveljavile so se običajne pravnoorganizacijske oblike gospodarskih družb. Število registriranih gospodarskih družb se je v le treh letih po uvedbi zakona povečalo iz 2500 na več kot 23000 (Glas et al., 2000, str. 3). Konec leta 1996 je bilo tako v Sloveniji registriranih 52000 gospodarskih družb, leta 1999 pa že skoraj 56000. Razloge za tako hitro rast števila novo nastalih podjetij je potrebno iskati na več področjih. Počasen proces privatizacije v začetku devetdesetih let je spodbudil številne slovenske managerje, da so ustanovili lastna podjetja. Številni posamezniki s podjetniško žilico so se čutili v velikih državnih podjetjih omejevanje. Delovno okolje je bilo neprijazno, plačilo nezadovoljivo, nadrejeni pa brez posluha za spremembe. Veliko posameznikov se je zato odločilo, da poskusi svoje podjetniško znanje in inovativnost prenesti v lastno ustanovljena podjetja. Odločilno sta na hitro rast števila novoustanovljenih podjetij vplivala tudi nizka zahtevana višina osnovnega kapitala in sorazmerno nezahtevna zakonodaja. Posledica je bila, da je v Sloveniji v prvi polovici devetdesetih let dejansko delovalo in poslovalo le med 60 in 65% vseh registriranih gospodarskih družb (Glas, Drnovšek, 2000, str. 4). Tako je leta 1992 poslovalo le 20302 gospodarskih družb od 36448 registriranih (Glas et al., 2000, str. 7). Svoja zasebna podjetja so si nekateri ustanovljali »za vsak primer«, ker ovir za ustanovitev podjetja skoraj ni bilo. Sprejeti zakon, ki je dovoljeval zasebno lastnino v podjetjih, je kmalu pokazal tudi svoje pomanjkljivosti. Pojavljati so se začele zlorabe v procesu privatizacije družbenega premoženja. Tako so zasebna podjetja nekaterih managerjev, zaposlenih v državnih podjetjih, služila za transfere dobičkov in drugih oblik družbenega premoženja. Z zmanjševanjem družbene in povečevanjem zasebne lastnine v drugi polovici devetdesetih let, se je trend rasti števila novo registriranih zasebnih podjetij upočasnil. Pri razvoju slovenskih malih in srednjih podjetij je pomembno vlogo odigral tudi dobro razvit obrtniški sektor. V začetku devetdesetih let je bilo vedno več ljudi, ki so svoje obrtniško znanje, pridobljeno v družbenih podjetjih, začeli v popoldanskem času uporabljati doma. Na tak način so si v obliki popoldanske obrti zagotavljali dodaten vir zaslužka, medtem ko so bili polno zaposleni drugje. Zaradi spremembe zakonodaje se je kasneje večina obrtnikov registrirala v obliki samostojnih podjetnikov. Številni so se posvetili obrti in širili svoje obrtniške delavnice. Nekaterim je uspelo, da so iz majhnih obrtniških delavnic ustvarili majhna ali celo srednje velika podjetja, ki so danes uspešna tudi v mednarodnem merilu.

2 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

Pogosto se o internacionalizaciji govori v povezavi z globalizacijo, zato nekateri zamenjujejo ali celo enačijo oba pojma, kar pa seveda ni prav. Da bi lahko govorili o internacionalizaciji, moramo najprej pojem opredeliti. Neka vsesplošno in enotno sprejeta definicija tega pojma namreč ne obstaja. V najširšem smislu se internacionalizacija nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Lahko bi dejali, da gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo. Mednarodno menjavo moramo tako razumeti ne le kot menjavo blaga in storitev,

ki je opredeljena v trgovinski bilanci ali kot tekoči in kapitalski del plačilne bilance, temveč celo širše kot jo zajema celotna plačilna bilanca. Tako gledanje na mednarodno menjavo je potrebno zato, ker določene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja v plačilni bilanci niso zajete. Predvsem pa plačilna bilanca kot najpogosteje uporabljen kazalec mednarodne menjave nima namena opisovati dejavnosti podjetij izven nacionalnih meja ali tujih podjetij v domači državi, saj se osredotoča samo na zapis vseh ekonomskih transakcij neke države s tujino v določenem obdobju. Termin mednarodna proizvodnja doda tudi prej izpuščene dejavnosti podjetij v tujini in je opredeljen kot proizvodnja, ki jo izvaja ali nadzoruje eno podjetje v več državah (Svetličič, 1996, str. 52). V slovenski literaturi obstaja torej več opredelitev internacionalizacije, ki pa so si po vsebini zelo podobne. Tako Jaklič piše (Jaklič, 2002, str. 173): »Internacionalizacija pomeni širjenje podjetja preko meja matične države.« Svetličič med razlago pojma globalizacija omenja tudi internacionalizacijo in pravi takole (Svetličič, 1996, str. 71): »Internacionalizacija se je pogosto uporabljala kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja. Pri globalizaciji pa gre tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti.« In na drugem mestu (Svetličič, 1996, str. 72): »Pri globalizaciji gre za nekaj več, tako glede na obseg kot glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja, za kakovostne spremembe, medtem ko gre internacionalizacijo razumeti bolj kot količinsko širjenje mednarodnega poslovanja.« Globalizacija (Svetličič, 1996b, str. 247):

- pomeni večdimenzionalni proces, ki vključuje ekonomske, politične in kulturne sestavine, ki skupaj tvorijo novo kakovost,
- pomeni proizvodnjo enakih proizvodov za domačo in tujo porabo,
- pomeni visok delež komponent iz tujine v proizvodih za domačo porabo in za izvoz,
- pomeni globalno internacionalizacijo ali vsaj internacionalizacijo nekaterih aktivnosti kot so trgovina, neposredne tuje naložbe, pogodbene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja na vseh pomembnih trgih,
- krepí globalno povezanost, ki terja globalno koordinacijo in integracijo aktivnosti na povsem nov način.

Eden od možnih kriterijev razlikovanja med globalizacijo in internacionalizacijo je tudi geografska razprostranjenost. Globalno delujejo podjetja, ki imajo svoje enote v številnih državah na najpomembnejših svetovnih trgih, na vseh kontinentih. Takih podjetij je seveda zelo malo. Na drugi strani so transnacionalna podjetja, za katera je značilno, da imajo le nekaj enot in delujejo le v nekaj običajno sosednjih državah (Logar, 1999, str. 4).

Ko govorimo o internacionalizaciji, mislimo torej na različne oblike širjenja dejavnosti podjetij preko meja matične države (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 96). S tem ne mislimo le na izvoz proizvodov, ki predstavlja osnovno obliko internacionalizacije poslovanja, temveč tudi na višje oblike internacionalizacije, kot so: licence, podizvajalstvo, svetovanje, pogodbeno sodelovanje, skupna vlaganja, lastna podjetja ali različne oblike nekapitalskih mednarodnih povezav in strateške povezave.

Značilnost internacionalizacije je, da je večrazsežnostni proces, ki ga sestavlja več posameznih komponent. Med najpomembnejše dele strategije internacionalizacije sodijo izbira trgov (vprašanje je, na katere trge vstopiti), strategija vstopa (na kakšen način vstopiti) in strategija proizvodov (s kakšnimi proizvodi vstopiti na tuje trge). Seveda so pomembne še druge dimenzije kot so finance, kadri in organizacijska struktura. Vsaka od omenjenih strategij se v procesu internacionalizacije postopno razvija. Temeljna predpostavka modela postopne internacionalizacije je nepopoln dostop podjetij do informacij, zato naj bi bila internacionalizacija proces pridobivanja znanja z izkušnjami - t.i. izkustvena znanja (Eriksson, Johanson, Majkgard, 1997, str. 60).

2.1 Merjenje stopnje internacionalizacije

Obseg internacionalizacije se skuša označiti s pomočjo tržnih, strateških, organizacijskih, produktnih, demografskih ali vedenjskih značilnosti (Trtnik, 1999, str. 13). Težava nastopi že pri opredeljevanju osnovnega kriterija za merjenje stopnje internacionalizacije. V literaturi ne obstaja splošno sprejet kriterij, na podlagi katerega bi lahko izmerili stopnjo internacionalizacije izbranega podjetja. Različni avtorji tako navajajo celo vrsto kriterijev. Nekateri najpogosteje uporabljeni so naslednji (Svetličič, 1996, str. 84-85): delež mednarodne trgovine in tuje neposredne investicije v bruto domačem proizvodu, delež prodaje v tujini glede na celotno prodajo, delež sredstev oziroma imetja v tujini v celotnih sredstvih, delež zaposlenih v tujini med vsemi zaposlenimi, število podružnic v tujini, delež proizvodnje v tujini v celotni proizvodnji in številni drugi. Različni avtorji opredeljujejo internacionalizacijo z različnih vidikov. Pri omenjenih kriterijih lahko tako prepoznamo narodnogospodarski vidik, ki ga predstavlja prvi kriterij in podjetniški vidik, ki je prisoten v vseh ostalih kriterijih. Obstajajo tudi zelo ilustrativne mere internacionalizacije, kot je na primer stopnja internacionalizacije (Bellak, Loustarinnen, 1994, str. 60). Izražena je v obliki relativnega kazalca, ki v izbranem času primerja spremembe v določenih spremenljivkah doma in v tujini. Take spremenljivke bi lahko bili zaposleni, prodaja, investicije in podobno. Kazalec je tako kvocient med stopnjo rasti spremenljivke v tujini in stopnjo rasti spremenljivke doma. Omenjeno mero internacionalizacije lahko uporabljamo tako na makro, mezo kot tudi mikro ekonomski ravni. Stopnja internacionalizacije večja od ena ponazarja hitrejšo rast aktivnosti v tujini kot doma in obratno, če je stopnja internacionalizacije manjša od ena. Eno od možnih oblik merjenja stopnje internacionalizacije predstavlja tudi indeks transnacionalnosti, ki je standardno merilo Konference Združenih narodov za trgovino in razvoj v rednih letnih publikacijah o neposrednih naložbah v svetu imenovanih World Investment Report. Indeks transnacionalnosti je sintetični kazalec, ki ga izračunavajo kot enostavno aritmetično sredino med deležem premoženja v tujini v celotnem premoženju, deležem prodaje v tujini v celotni prodaji in deležem zaposlenih v tujini v skupnem številu zaposlenih (Trtnik, 1999, str. 13).

2.2 Modeli internacionalizacije

Z vse intenzivnejšim internacionaliziranjem poslovanja podjetij so se razvijali tudi različni modeli, ki internacionalizacijo opisujejo, pojasnjujejo in jo skušajo tudi izmeriti. S procesom internacionalizacije, ki se ukvarja s postopnim povečevanjem privrženosti mednarodnim trgom se veliko ukvarjajo predvsem Skandinavci. Za majhne srednjeevropske države v prehodu, kot je Slovenija, so ugotovitve skandinavskih strokovnjakov 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). Zato so za ocenjevanje stopnje internacionalizacije slovenskih podjetji primernejši različni skandinavski modeli, ki internacionalizacije ne pogojujejo z velikostjo podjetja. Johanson in Mattson opisujeta tri modele internacionalizacije (Jaklič, Thorelli, 1996, str. 1-2): teorija internalizacije, Uppsala model procesa internacionalizacije in model mrežnega pristopa.

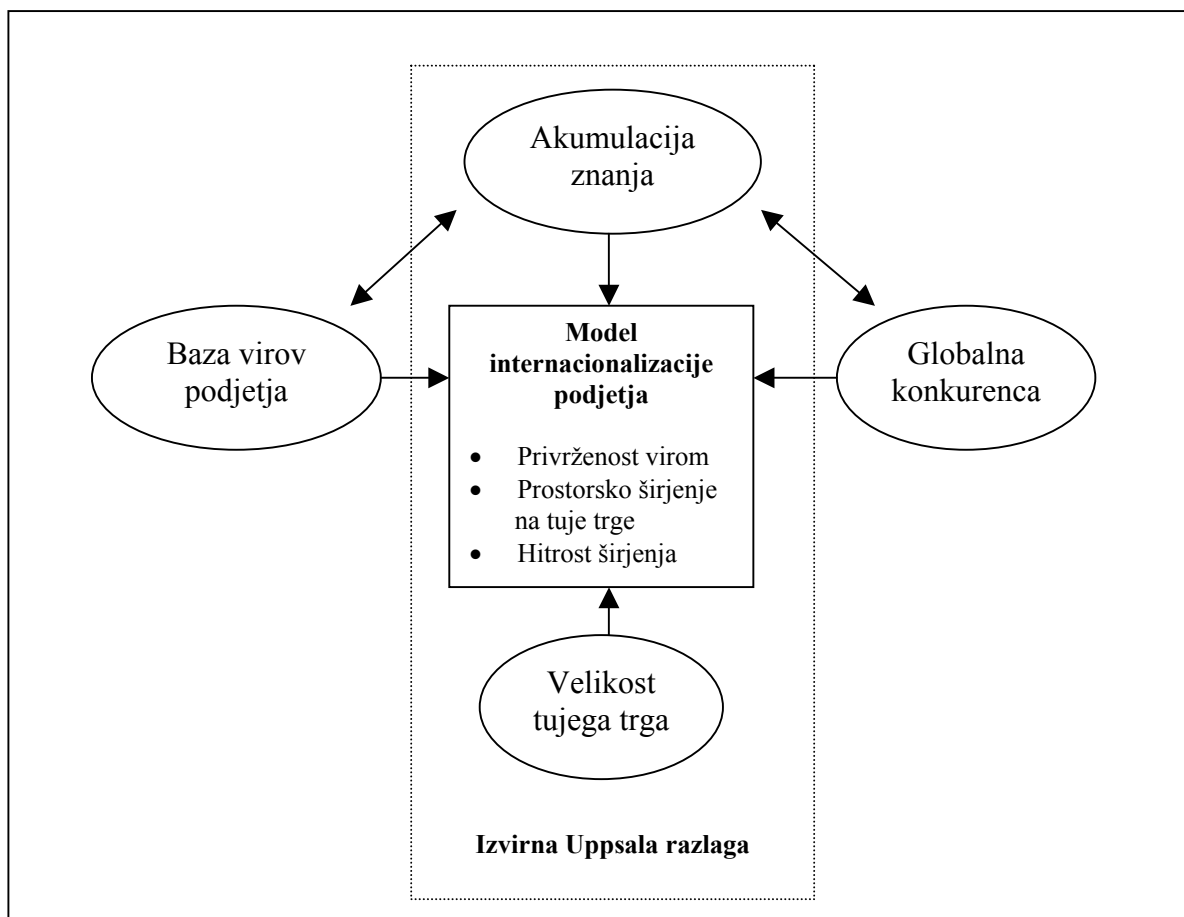
Teorija internalizacije je osnovana na transakcijskih stroških. Predpostavka te teorije je, da podjetje razvije določene prednosti na domačem trgu, običajno v obliki neopredmetenih sredstev, ki mu omogočajo nadrejeno znanje o proizvodnji, proizvodu, trženju in/ali managementu (Česen, Jaklič, 1996, str. 111). V primeru, da omenjenih sredstev podjetje ne more učinkovito izkoristiti in ustrezno zaščititi s tržnimi in pogodbenimi transakcijami, je potrebno ustvariti interni trg. S tem želi zaščititi svoja neopredmetena sredstva ter obdržati nadzor nad ceno, ki jo morajo drugi plačevati za uporabo teh sredstev. Podjetje se z vidika internacionalizacije širi na tuje trge s pomočjo vodoravnih in navpičnih združevanj. Stroški internacionalizacije bodo tem manjši, čim manj se bo tuj trg razlikoval od domačega.

Uppsala model procesa internacionalizacije ima svoje korenine že v zgodnjih šestdesetih letih dvajsetega stoletja, prvič pa je bil predstavljen v članku Johansona in Vahlneja leta 1977. V šestdesetih letih je Sune Carlos na švedski univerzi Uppsala³ s svojimi študenti začel proučevati močno odvisnost švedske industrije od mednarodnih trgov. Carlosovi študentje so po švedskih podjetjih in njihovih podružnicah v tujini zbirali podatke o prodaji in proizvodnih aktivnostih. Tako so vzpostavili podatkovno bazo o tujih podružnicah švedskih podjetij, o državah, v katerih so te podružnice delovale, o tem, koliko časa že delujejo v teh državah in s kakšno industrijo se ukvarjajo (Blomstermo, Sharma, 2003, str. 3-4). Temeljni značilnosti modela, ki sta ga predstavila Johanson in Vahlne, sta učenje z izkušnjami in poglobljanje privrženosti mednarodni prodaji in proizvodnji. Proces internacionalizacije je v modelu opisan kot postopno poglobljanje privrženosti podjetja mednarodni prodaji in proizvodnji, kar je del postopka rasti in učenja podjetja. Širjenje na tuje trge je opisano kot proces učenja, v katerem podjetje povečuje privrženost do teh trgov. Podjetje zato najprej vstopi na sorodne trge, ki so podobni domačemu, kasneje pa razvije višje oblike internacionalizacije. Model internacionalizacije podjetja, kot so ga razvili na univerzi Uppsala, je predstavljen na sliki 1. Osnovne spremenljivke, ki sestavljajo model internacionalizacije podjetja, so tesno povezane

³ Po univerzi je tudi model dobil ime.

in odvisne od velikosti tujega trga, na katero podjetje širi svoje poslovanje in od akumuliranega znanja. Dejstvo je, da je danes znanje zelo pomembna determinanta modela internacionalizacije podjetja, vendar pa še zdaleč ni edina.

Slika 1: Uppsala model internacionalizacije



Vir: Blomstermo, Sharma, 2003, str. 39.

V izvornem Uppsala modelu internacionalizacije ima znanje sledeče lastnosti (Blomstermo, Sharma, 2003, str. 39-40):

- Odvisno je od ciljnega trga; To je specifično znanje o načinu poslovanja v tuji ciljni državi, saj se trgi med seboj zelo razlikujejo. Pridobljeno znanje na enem trgu je na drugem lahko le delno uporabno.
- Odločilno znanje temelji na izkušnjah; Izvira iz tekočih poslovnih aktivnosti v tujini. Pridobivanje znanja poteka po sistemu učenja z delom.
- Nosilci odločilnih znanj so posamezniki; Posebna znanja o trgih so pridobljena skozi osebne izkušnje, skozi delo. To je razlog, da lahko posamezniki podjetju predstavljajo prave zakladnice znanja.
- Prenos temeljnega znanja med zaposlenimi ali med različnimi organizacijskimi enotami je, zaradi načina pridobivanja tega znanja opisanega pod drugo in tretjo alineo, zelo težavno.
- Vpletenost podjetja v mednarodne tokove se simetrično povečuje s pridobivanjem novih znanj.

Vstop na tuje trge je povezan z zmanjšanjem kulturnih razlik, kar podjetju omogoča postopen prehod iz izvoznika proizvodov na višje oblike internacionalizacije. Johanson in Vahlne sta v tem modelu opredelila dva temeljna mehanizma (Blomstermo, Sharma, 2003, str. 21-24): stanje in spreminjanje. Stanje, ki pojasnjuje poznejšo internacionalizacijo, je sedanje stanje procesa internacionalizacije podjetja in sestoji iz poznavanja trga in privrženosti trgu (market commitment). Poznavanje trga poteka na dva načina in sicer preko stvarnega znanja (objective knowledge) in izkustvenega znanje (experiential knowledge). Temeljna razlika je v tem, da se je stvarnega znanja mogoče naučiti, medtem ko je izkustveno znanje edinstveno in ga je mogoče pridobiti le skozi osebne izkušnje. Na akumulacijo znanja internacionalnega podjetja vplivata število držav, v katerih to podjetje posluje, in čas trajanja tega poslovanja. Proces internacionalizacije zahteva od podjetja stalno učenje in dinamično spreminjanje ali dopolnjevanje oblik sodelovanja s tujimi trgi.

Tretji model internacionalizacije se imenuje **mrežni pristop**. Model razlaga industrijske trge kot mreže povezav med podjetji. Mreže tako sestavljajo podjetja različnih velikosti, ki med seboj sodelujejo in povezave med temi podjetji (Česen, Jaklič, 1996, str. 111). Osredotoča se na odnose med podjetji, ki so med seboj povezana s proizvodnjo, distribucijo in uporabo proizvodov in storitev v določeni industriji. Podjetje se po mrežnem pristopu internacionalizira z vzpostavljanjem in razvojem povezav in odnosov s partnerji v tujih mrežah. To lahko doseže na različne načine: z mednarodnim širjenjem, kjer podjetje vzpostavi nove odnose s partnerji iz lokalnih mrež tujih držav; s prodorom (penetration) v obliki razvijanja odnosov in povečevanja privrženosti virom (resource commitment) v tujih mrežah, v katerih podjetje že sodeluje; in/ali z mednarodnim združevanjem tako, da podjetje povečuje usklajenost povezav znotraj različnih tujih mrež. Stopnja internacionalizacije podjetja je tako odvisna od pozicioniranosti podjetja v različnih mednarodnih mrežah. Odvisna je od celovitosti in pomembnosti položaja, ki ga ima naše podjetje do drugih podjetij v različnih mednarodnih mrežah podjetij. Podjetja lahko s svojimi dobavitelji, kooperanti, konkurenti in drugimi podjetji sodelujejo nepogodbno ali pogodbno. Pomembni postajajo odnosi med posameznimi podjetji ter kakovost in delovanje teh odnosov. V mrežah tako ni več pomembna velikost podjetja, temveč kakovost poslovnih odnosov, ki ta podjetja združujejo. Najbolj značilna lastnost mrež je, da si podjetja konkurirajo in hkrati med seboj sodelujejo (Česen, Jaklič, 1996, str. 115).

Raziskave s področja internacionalizacije podjetij kažejo, da so izkušnje in razvoj izkustvenih znanj glavni dejavniki, ki pojasnjujejo zakaj podjetja delujejo internacionalno (Blomstermo, Sharma, 2003, str. 16-17). Podjetja, ki zaznajo poslovne priložnosti, prevzemajo tveganja in se tako učijo iz lastnih napak. Nedavne raziskave so proučile sredstva, ki morajo biti razpoložljiva za dosego empiričnih znanj. Delimo jih v dve skupini: na opredmetena in neopredmetena. Opredmetena sredstva kot so tovarne, oprema, inventar, kapital so materializirana. Neopredmetena sredstva pa predstavljajo izkušnje, izobrazba, ugled, blagovna znamka, avtorske pravice, patenti, odnosi, postopki in veščine. Izjemnega pomena sta v procesu internacionalizacije podjetij postali izmenjava informacij med kupci in prodajalci, ter prilagodljivost in razvoj izkustvenih znanj.

2.3 Združevanje modelov internacionalizacije

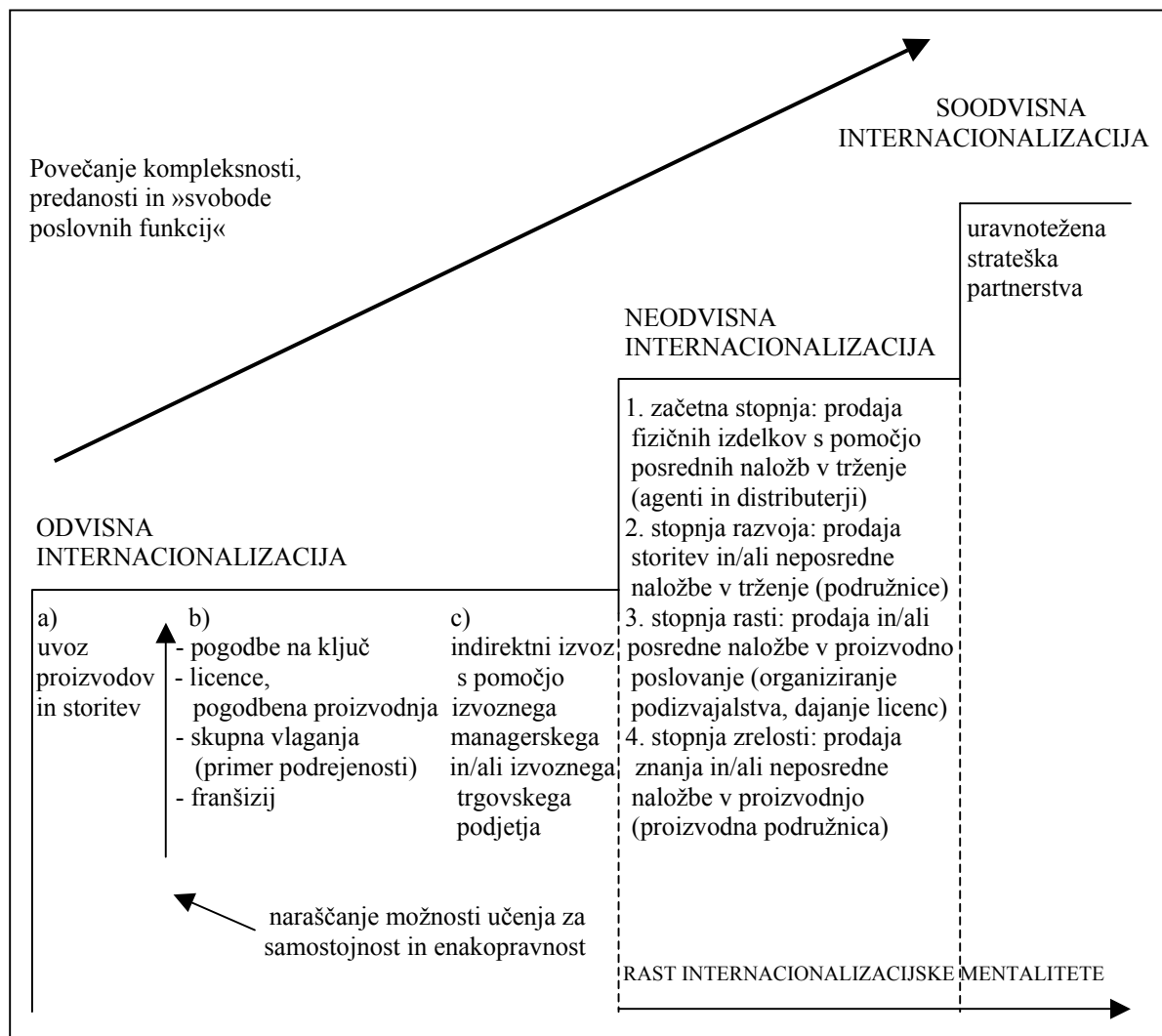
Za kakovostnejše ocene stopnje internacionalizacije posameznega podjetja so bili opravljeni različni poskusi združevanja modelov internacionalizacije. Tako so nastala boljša in natančnejša orodja za ocenjevanje stopnje internacionalizacije. Finca Luostarinen in Hellman (1994) sta povezala zgornje tri modele internacionalizacije v celoto, ki je tudi osnova trifaznega modela internacionalizacije imenovanega tudi 3P model internacionalizacije (Česen, Jaklič, 1996, str. 112-113). Njun proces internacionalizacije podjetja poteka v treh stopnjah. Prične se s procesom internacionalizacije navznoter, kar pomeni, da podjetje najprej uvaža izdelke, nato storitve, sisteme in na koncu znanje. Gre za postopno učenje podjetja, ki povzroča dinamiko internacionalizacije. Ta stopnja internacionalizacije ustreza pasivni oziroma odvisni internacionalizaciji v 3P modelu. Drugo stopnjo internacionalizacije predstavlja proces internacionalizacije navzven. Podjetje se v procesu internacionalizacije navzven internacionalizira s štirimi stopnjami glede na prodajo različnih vrst izdelkov in glede na različne vrste poslovanja na tujih trgih. Prva je začetna stopnja – prodaja fizičnih izdelkov s pomočjo posrednih naložb v trženje (izvažanje). Sledi stopnja razvoja – prodaja storitev in/ali neposredne naložbe v trženje (prodajne podružnice). Tretja je stopnja rasti – gre za prodajo sistemov in/ali posredne naložbe v proizvodno poslovanje (organiziranje podizvajalstva, dajanje licence). Zadnja, četrta stopnja internacionalizacije navzven je stopnja zrelosti – če se podjetje nahaja v tej stopnji internacionalizacije, to pomeni, da je že začelo prodajati znanje in/ali izvajati neposredne naložbe v proizvodnjo (proizvodna podružnica). Tretjo sklepno stopnjo internacionalizacije po Luostarineni in Hellmanu predstavlja proces kooperativne internacionalizacije, ki sodi v 3P modelu med aktivno in soodvisno internacionalizacijo. Kooperativna internacionalizacija je možna v obliki strateških zvez, pogodb o sodelovanju in drugih oblik sodelovanj med podjetji. Avtorja sta tako s svojim modelom povezala vse tri modele internacionalizacije v celoto, ki je tudi osnova 3P modela. Avtorja dopuščata možnost, da podjetje, ki se internacionalizira, prične svoj proces internacionalizacije z drugo ali celo s tretjo stopnjo – torej s procesom internacionalizacije navzven ali celo s procesom kooperativne internacionalizacije.

2.3.1 Trifazni model internacionalizacije ali 3P model internacionalizacije

Pomanjkljivosti že omenjenih modelov so v tem, da razlagajo procese z različnih vidikov, zato so zaradi svoje parcialne narave uporabni le v določenih razmerah. Trifazni model internacionalizacije, imenovan tudi 3P model, predstavlja kompleksen pristop pri ugotavljanju stopnje internacionalizacije posameznega podjetja (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 96-104; Jaklič, Thorelli, 1996, str. 5-8; Jaklič, 1998, str. 366-371; Jaklič, 2002, str. 177-189). Prednost modela je, da združuje in upošteva dognanja različnih teoretskih modelov. Zaradi celostnega pristopa je omenjeni model primernejši za določanje stopnje oziroma kvalitete internacionalizacije opazovanega podjetja. Trifazni model internacionalizacije vsebuje pomemben koncept svobode izvajanja poslovnih funkcij oziroma strategije. Posebno pozornost posveča moči in poziciji, ki jo imajo podjetja v mrežah. Stopnja internacionalizacije je tako odvisna od položaja, ki ga ima podjetje v odnosu do drugih v mednarodnih mrežah podjetij, to je do kupcev, dobaviteljev in

konkurentov. Pozicija podjetja v mreži izhaja predvsem iz moči trženjske in raziskovalno-razvojne funkcije. Tako lahko preko mrež tudi manjša podjetja pospešijo svoj proces internacionalizacije poslovanja. Vsekakor pa proces internacionalizacije še zdaleč ni enostaven. Potrebno je veliko časa, kapitala in znanja, preden lahko neko podjetje uspešno preide na višje oblike internacionalizacije.

Slika 2: Trifazni model internacionalizacije



Vir: Jaklič, 2002, str. 178.

Kot je že iz poimenovanja modela razvidno, ga sestavljajo tri faze: faza odvisne oziroma pasivne internacionalizacije, faza neodvisne aktivne internacionalizacije in faza soodvisne aktivne internacionalizacije (Slika 2). V trifaznem modelu internacionalizacije je logika vseh treh prej opisanih modelov prisotna v vseh treh fazah: tako je teorijo internacionalizacije v drugi fazi modela možno razložiti kot internacionalizacijo prek združevanja aktivnosti znotraj enega samega podjetja; model procesa internacionalizacije imenovan tudi Uppsala model internacionalizacije, ki je predstavljen kot naraščajoča privrženost internacionalizaciji in kot proces postopnega učenja, je prisoten skozi vse tri faze; tudi mrežni pristop je prisoten v vseh treh fazah, saj so

mreže prisotne v vseh fazah internacionalizacije, razlikuje se le položaj podjetja znotraj mreže. Na tem mestu je potrebno pojasniti, da bi bilo napačno pričakovati, da bodo vsa podjetja šla skozi vse faze internacionalizacije. Za številna podjetja je mnogokrat dovolj že, da si poiščejo pravega izvoznega partnerja v tujini.

1. faza: Odvisna internacionalizacija

Za začetno fazo internacionalizacije sta značilni precejšnja strateška in poslovna odvisnost od drugih predvsem tujih podjetij. Ta odvisnost se kaže predvsem v potrebi po prenosu znanja iz tujih podjetij na domače. Najosnovnejša oblika internacionalizacije je tako lahko uvoz proizvodov (izdelkov) in storitev. Podjetje začne pridobivati določena znanja iz mednarodnega poslovanja in se sooči z mednarodnimi standardi poslovanja. Pridobljene izkušnje lahko podjetju olajšajo nadaljnje korake internacionalizacije. Drugi korak v procesu internacionalizacije lahko podjetje doseže z eno od naslednjih oblik: nakup pogodbe na ključ, nakup licence, podizvajalstvo oziroma pogodbeno proizvodnja, položaj podrejenega partnerja v skupnih vlaganjih ali jemalec franšize. Največ lahko podjetje pridobi z zadnjo obliko kot jemalec franšize. Na tak način lahko podjetje od tujega podjetja pridobi sodobno znanje, hkrati pa se mora zavedati, da ima relativno malo možnosti za učenje in boljšo pozicioniranost in samostojnost v prihodnosti. Nasprotno se s pogodbo na ključ veča možnost učenja za samostojnost in enakopravnost. Razlika je le v tem, da je prejeta znanje na dosti nižji ravni. Če želi biti tako podjetje v prihodnosti konkurenčno in si želi izboljšati položaj v mednarodni delitvi poslovnih aktivnosti, mora razviti učinkovito strategijo učenja. Podobno je tudi z nakupom licence, ki daje veliko svobode za samostojno učenje, najverjetneje pa na tak način podjetje pridobi precej zastarelo znanje. Ena od oblik je tudi podrejen položaj v skupnih vlaganjih kar pomeni, da ima naše podjetje v primerjavi s tujim partnerjem slabše ali celo popolnoma nerazvite funkcije trženja in razvoja. V vseh korakih prve stopnje internacionalizacije je prisotna odvisnost od tujega partnerja glede prejetega znanja. Podjetje je zato pri internacionalizaciji poslovnih aktivnosti vseskozi v podrejenem položaju.

2. faza: Aktivna in neodvisna internacionalizacija

V tej fazi internacionalizacije podjetje vse bolj samostojno pogloblja privrženost mednarodnim trgov in prehaja v višje oblike internacionalizacije. Prvi korak predstavlja izvoz s pomočjo tujih agentov in distributerjev. V drugem koraku podjetje že odpira lastna prodajna podjetja v tujini, v tretjem pa nastopa kot nadrejeni partner v pogodbenih odnosih. Zadnji korak druge faze internacionalizacije predstavljajo neposredne naložbe v proizvodne podružnice v tujini. Temeljno vprašanje, ki se nam zastavlja v tej drugi fazi internacionalizacije je, kdaj naj podjetje pogloblja svojo privrženost mednarodnemu trgu oziroma kdaj naj preide iz prvega koraka v ostale korake neodvisne internacionalizacije. Najbolj splošen odgovor bi bil; takrat, ko ima podjetje proizvod in/ali storitev, ki temelji na edinstvenem znanju oziroma močni osrednji sposobnosti podjetja. Podjetje bo prešlo na višje oblike internacionalizacije, ker ne bo želelo deliti takšnega znanja z drugimi. Tako bo od takšne osrednje sposobnosti samo pobralo največ. Drugi razlogi, ki lahko tudi vplivajo na odločitev o prehodu podjetja na višje oblike

internacionalizacije so še protekcionizem⁴, približevanje produktivnosti⁵ in globalna konkurenca⁶. Podjetja, ki v drugi fazi internacionalizacije preidejo na drugo stopnjo, začnejo postajati multinacionalna podjetja⁷. Tako podjetje začne razvijati tudi svoj tip multinacionalne mentalitete.

3. faza: Soodvisna internacionalizacija

Soodvisna internacionalizacija predstavlja zadnji korak v trifaznem modelu internacionalizacije. Osnovna značilnost te faze je, da so podjetja med seboj resnični, enakovredni partnerji. Sprejemanje odločitev in izvajanje pomembnejših poslovnih funkcij kot sta raziskave in razvoj ter trženje, se ne koncentrira zgolj na centralo ali sedež dominantnega podjetja, temveč so locirani tam, kjer so za to najugodnejši pogoji. Vsi partnerji ohranijo nadzor oziroma zmožnost ukvarjanja z določeno strateško funkcijo, čeprav je v določenem obdobju sami ne izvajajo. Ta oblika je primerna za enakovredna strateška partnerstva manjših podjetij. Na nek način lahko v to kategorijo uvrstimo podjetja s transnacionalno mentaliteto.

2.4 Razlogi za internacionalizacijo poslovanja malih in srednjih podjetij

Vpliv globalizacije trgov in internacionaliziranja podjetij je na mala in srednja podjetja izjemen. Za podjetja, ki so se sposobna prilagajati hitrim spremembam in imajo dovolj znanja, da se umestijo v mednarodnem okolju, je ta vpliv pozitiven. Za vsa tista podjetja, ki so zaspala na področju tehnološkega razvoja, in za tista, ki so samozadostna in ne čutijo potrebe po mednarodnem sodelovanju in povezovanju, pa je lahko vpliv izrazito negativen ali celo usoden. Prednosti malih in srednjih podjetij na globalnem trgu so predvsem v njihovi prilagodljivosti in ozki specializiranosti. Veliko malih in srednjih podjetij na domačih trgih, zlasti majhnih držav, ne more dosežati kritične mase uporabnikov, zato je za njih globalni trg velika priložnost. Težave pri malih in srednjih podjetjih se začnejo pojavljati na izvedbeni strani velikih mednarodnih projektov in naročil. Ta podjetja niso sposobna izpolnjevanja velikih naročil v kratkem času, ki jih zahteva globalni trg. Težave se pogosto pojavljajo tudi na področju trženja, financ, nabave vhodnih materialov in tehnologije, ter v pomanjkanju vodstvenih kadrov

⁴ **Protekcionizem:** številnim mednarodnim dogovorom navkljub, je v mnogih državah še vedno prisotna praksa, da ima podjetje večje ali pa celo edine možnosti za poslovanje v teh državah, če postane »domače podjetje«.

⁵ **Približevanje produktivnosti:** podpira strategijo »lokalna produkcija za lokalni trg.« Produktivnost je opredeljena kot vrednostno izražen obseg proizvodnje na zaposlenega. Osnovna ideja je, da se podjetje, ki je odvisno le od enega trga, približuje produktivnosti tega trga. To je razlog, da se podjetje odloči za višje oblike internacionalizacije, kot je na primer ustanovitev proizvodnega podjetja na tem trgu. Na tak način bo matično podjetje na domačem trgu iztržilo največ.

⁶ **Globalna konkurenca:** podpira strategijo najprimernejše proizvodnje oziroma dejavnosti (cena, kakovost, možnost distribucije) na eni ali nekaj lokacijah v svetu. Podjetja, ki so sprejela globalno strategijo, so v konkurenčni prednosti pred tistimi, ki te strategije niso sprejela.

⁷ V teoriji avtorji običajno ločujejo štiri tipe mednarodnih podjetij in sicer: internacionalno, multinacionalno, globalno in transnacionalno podjetje (Česen, Jaklič, 1996, str. 114).

(Rezec, 2002, str. 11-12). Kot odgovor na reševanje omenjenih težav Svetličič ponuja malim podjetjem tri možnosti (Svetličič, 1996a, str. 75):

- da že od vsega začetka utemeljujejo svojo strategijo s sodelovanjem s tujim investitorjem, ki pomaga domačemu podjetju v tehnološkem zaostanku preskakovati razvojne stopnje ali
- da sama razvijejo tako globalno mrežo podjetij, ki bo sposobna tržiti izdelke in ponuditi ustrezne poprodajne storitve (tudi strategija reševanja problemov in ne samo prodaja izdelkov ali ponujanje posameznih storitev) ali pa
- naj vstopijo v bolj globalne mreže podjetij (strateške povezave, kooperativna internacionalizacija), ki omogočajo pridobivanje znanja ter hitro in učinkovito trženje po vsem svetu.

Omenjene tri alternative se med seboj ne izključujejo. Podjetje lahko tako izbere samo eno, ali pa poišče ustrezno kombinacijo med njimi. Za majhna podjetja iz majhnih tehnološko zaostalih držav je druga strategija nedosegljiva. Bolj realni sta preostali dve.

Proces internacionalizacije ni več omejen le na velika podjetja, kot je bil pred več desetletji. Številna mala in srednja podjetja so z ustreznim poslovanjem sposobna dosegati najvišje oblike internacionalizacije (Svetličič, 2001, str. 34-35). Podjetje lahko začne internacionalizirati svoje poslovanje in investirati v tujino, ko je močno in ima določene prednosti pred tekmeci. Vendar to ni edina možnost. Vzrok za internacionalizacijo je lahko tudi v šibkosti podjetja. Ta pripelje do potreb po dopolnilnih oblikah premoženja, sredstvih in drugih virih iz tujine. Dostop do omenjenih virov lahko podjetje vzpostavi preko strateških povezav s tujimi partnerji. Danes za podjetje ni več vprašanje ali internacionalizirati svoje poslovanje ali ne, temveč kako to stori, kdaj in na katerih področjih. Dejstvo je namreč, da noben trg ni več varen pred tujo konkurenco. Podjetja se ne smejo uspavati z dobrimi poslovnimi rezultati na domačem trgu, saj lahko tako resno ogrozijo svoj obstoj. Pogoj za dolgoročni obstoj podjetja je postal močno odvisen od vodstva podjetja, ki mora biti izkušeno in pozitivno naravnano. Podjetje mora voditi tako, da je le to sposobno prevzemati aktivno vlogo v procesu internacionalizacije.

Podjetja so se dolgo časa odločala za internacionalizacijo svojega poslovanja z namenom zagotavljanja poslovne rasti. V zadnjem času to ni več nujno potrebno (Rezec, 2002, str. 8-9). S pomočjo vzpostavljanja strateških povezav in poslovnih mrež je možna internacionalizacija poslovanja celo brez rasti podjetja. S povezovanjem z drugimi podjetji je mogoče dopolniti morebitna manjkajoča znanja in združiti tehnološke dosežke. Na pomenu so tako pridobila strateška zavezištva. Vedno več podjetij se zaveda pomembnosti mednarodnega sodelovanja in povezovanja z drugimi v procesu pridobivanja konkurenčnih prednosti. Znanje postaja najpomembnejša konkurenčna prednost današnjega časa.

2.5 Področja širitve poslovanja podjetij

Kadar se sprašujemo kam, na katere trge oziroma v katere države naj neko podjetje začne internacionalizirati svoje poslovanje, Uppsala model internacionalizacije predvideva naslednje možnosti (Svetličič, 2001, str. 36): internacionalizacija poslovanja podjetja naj se začne na

trgih, ki so našemu trgu kulturološko blizu, so trgi sosednjih držav, so manj zahtevni in katerih okusi potrošnikov so podobni tistim na domačem trgu. Nato naj se proces internacionalizacije poslovanja podjetja postopoma po korakih nadaljuje do najzahtevnejših oblik internacionalizacije v obliki neodvisnih partnerstev v mrežah. Med možnimi ciljnimi državami za širjenje poslovanja so najustreznejše tiste, ki podjetju ponujajo določene lokacijsko svojstvene prednosti, ki v kombinaciji s podjetju lastnimi prednostmi omogočijo donosne poslovne priložnosti. Pomemben kazalec privlačnosti nekega ciljnega trga za naložbe je tudi stopnja rasti tega trga. Eden od kazalcev, kam naj podjetje širi svoje poslovanje, je lahko tudi razkorak v primerjalnih prednostih s področja delovne sile med matično državo in državami, v katere se želi podjetje internacionalizirati. Ta razkorak jasno kaže hitrejša rast mezd v matični državi v primerjavi s tujino. Podjetja so stimulirana za širjenje poslovanja v tujino, saj imajo tako dostop do cenejše delovne sile, hkrati pa si pridobijo dragocen čas za prestrukturiranje poslovanja v matični državi v smeri tistih aktivnosti, ki podjetju prinašajo večje dodane vrednosti. Države s ceneno delovno silo so tako lahko ciljne države za investicije takrat, kadar povečane mezde v matični državi spodkopavajo primerjalne prednosti podjetja.

2.6 Strategije vstopa podjetij na tuje trge

Za številna majhna in srednje velika podjetja je ena najpomembnejših odločitev izbira ustrezne oblike vstopa na tuj trg. Avtorji Mendenhall, Punnett in Ricks (1995, str. 230-245) delijo oblike vstopa podjetij na tuj trg na tri glavne strategije:

- strategije vstopa brez lastništva v tujem kapitalu,
- strategije vstopa s skupnim lastništvom (skupna vlaganja – »Joint Ventures«),
- strategije vstopa s polnim lastništvom.

a) Strategije vstopa podjetij na tuje trge brez lastništva v tujem kapitalu

Podjetja se lahko vključujejo v poslovanje na lokacijah v tujini na več načinov. Možno je celo, da na tujih trgih ustvarijo večino svojih prihodkov in dobička, čeprav nimajo na teh lokacijah nikakršnih lastniških deležev ali neposrednih naložb. V nadaljevanju je opisanih nekaj takih možnih oblik vstopa na tuj trg.

- **Izvoz**

Tuje povpraševanje lahko podjetja z domačo proizvodnjo zadovoljijo z izvozom. Ta pristop je ustrezen pod določenimi pogoji. Predpogoj so domače razpoložljive zmogljivosti. Obstajati mora tudi možnost, da izdelki lahko pridejo na tuje trge pravočasno in po konkurenčnih cenah. Izvoz je relativno enostaven, zato je to običajno prvi korak v procesu internacionalizacije podjetij. Načeloma še naprej delujejo enako kot takrat, ko so bila izključno domača podjetja, le da sedaj določeno količino izdelkov izvažajo na tuje trge (Mendenhall, Punnett, Ricks, 1995, str. 231). Izvozna strategija je najpogostejša oblika vstopne strategije malega in srednjega podjetja na tuj trg. Omenjeni trije avtorji opozarjajo, da obstajajo tudi pri tej enostavni vstopni

strategiji finančna tveganja zaradi potencialnih sprememb menjalnih tečajev, ki pa jih je mogoče bistveno zmanjšati s pomočjo deviznih trgov ali pogodb. Odločitve o izvozu proizvodov in/ali storitev tako kljub enostavnejši obliki vstopne strategije zahtevajo določeno mero previdnosti, informiranosti in znanja.

➤ ***Pogodbene oblike vstopa na tuje trge***

- **Licence**

Licenca je lahko oblika vstopa na tuje trge, pri kateri podjetje (dajalec licence) podeli pravico do določenega nematerialnega premoženja (patenti, postopki, avtorske pravice, blagovne znamke) tujemu podjetju, ki je jemalec licence, za dogovorjeno nadomestilo. Tak pristop je za podjetje primeren takrat, ko je bolj kot proizvodnja v domači državi, zaželena proizvodnja v tujini, sam dajalec licence pa ne želi sodelovati pri proizvodnji v tujini. Licenčna pogodba omogoča podjetju dostop do tujih trgov in proizvodnje v tujini, ne da bi to podjetje moralo vlagati na tujem (Mendenhall, Punnett, Ricks, 1995, str. 232-233). Dajalec licence se na tak način izogne naložbam kapitala ter pravnim in delovnim težavam, ki so povezane s proizvodnjo v tujini. Glavna prednost licenčne proizvodnje kot strategije vstopa na tuje tržišče je v izogibanju in zaobidenju uvoznim oviram, ki povečujejo stroške (carine) ali omejujejo količinsko možen obseg izvoza na tržišče ciljne države (kontingenti, kvote, dovoljenja). Namesto izvoza fizičnih izdelkov proizvajalec v tujo državo transferira neotipljiva sredstva in storitve, ki niso predmet uvoznih omejitev (Jurše, 1997, str. 267-269). Tovrstna vstopna strategija je pogosto uporabljena pri malih in srednjih podjetjih, ki nastopajo kot uporabniki oziroma jemalci licence. Te licence običajno podeljujejo večja mednarodna podjetja z znanimi in že uveljavljenimi blagovnimi znamkami.

- **Franšizing**

Pri franšizni obliki vstopa na tuje trge dajalec franšize proti nadomestilu podeli neodvisnemu tujemu podjetju (jemalcu franšize) pravico do uporabe blagovne znamke ali ostalega premoženja (tehnologija, oprema), ki je nujno potrebno za poslovanje franšiznega podjetja. Tak pristop je primeren za podjetja, ki so ustvarila ustrezno specifično premoženje in lahko najdejo primerna franšizna podjetja v tujini (Mendenhall, Punnett, Ricks, 1995, str. 234). Jurše navaja, da je v mednarodnem okolju franšizing kot strategija vstopa na tuje tržišče najbolj prisoten na sledečih področjih: v proizvodnji brezalkoholnih pijač (polnilnice), področje hotelskih storitev, restavracijah s hitro pripravljeno hrano in pri najemu avtomobilov (Jurše, 1997, str. 271). Tudi v Sloveniji imamo več franšiznih restavracij, hotelov in trgovskih podjetji, ki so se uspešno uveljavila v našem prostoru. Mednarodni franšizing ima veliko skupnih značilnosti z licenčno proizvodnjo v tujini, le da franšizing z vidika prejemnika franšize vključuje veliko širši paket storitev, kot je pri licenčni proizvodnji. Dajalec franšize mora franšizojemalcu nuditi kontinuirano podporo v obliki rednega dobavljanja opreme, znakov, promocijskih materialov in izdelkov, izobraževanje lokalnega osebja, splošno podporo v vodenju podjetja, promocijsko podporo in drugo (Jurše, 1997, str. 273). Prednost za dajalca franšize je v tem, da lahko hitro

širi svojo dejavnost na številne tuje trge, ne da bi moral v proces tržne ekspanzije vlagati lastne vire. Ravno tako pa dajalec franšize ne potrebuje lokalnega znanja, saj je to prepuščeno jemalcu franšize. Franšizing je uspešen le tam, kjer lahko dajalec franšize ohrani nadzor nad potrebnim premoženjem. Podjetja, ki razmišljajo o mednarodnem franšizingu, bi morala razpolagati z izkušnjami s področja podeljevanja franšiz v matični državi (Mendenhall, Punnett, Ricks, 1995, str. 235).

➤ *Druge oblike pogodbenega vstopa na tuje trge*

Temeljna slaba stran drugih oblik pogodbenega vstopa na tuje trge je njihova kratkoročna naravnost. Podjetje mora tako nenehno razvijati novi posel in se dogovarjati o pogodbenih pogojih. To je za podjetje zamudno in drago ter zahteva spretnost na medkulturni pogajalski ravni. Prihodki, ki jih podjetje pridobiva s takimi pogodbami, so običajno neenakomerni. Podjetje mora biti zato sposobno prebroditi obdobja, ko se nove pogodbe ne realizirajo. Na prihodke podjetja lahko negativno vplivajo tudi gospodarska oslabitev kupca, omejitve v dostopu do deviznih sredstev v lokalni državi in spremembe valutnih razmerij (Mendenhall, Punnett, Ricks, 1995, str. 236). V literaturi sta večkrat omenjeni vsaj dve pogodbeni obliki vstopa na tuje trge: »posli na ključ« oziroma pogodbeno vodenje in pogodbeno izdelava.

- **»Posli na ključ« oziroma pogodbeno vodenje**

Podjetje, ki je dajalec posla na ključ, pri tej obliki vstopa na tuje trge poskrbi za izgradnjo objekta, postopke zagona in usposabljanje lokalnega osebja (Mendenhall, Punnett, Ricks, 1995, str. 235-236). Tuj lastnik prevzame objekt, ko je le ta pripravljen na začetek poslovanja, ali ko ta že posluje – novemu lastniku se »preda ključ.« Tovrstnih projektov se običajno lotijo podjetja iz razvitih držav v manj razvitih državah. Pogosto so ti projekti financirani s strani globalnih organizacij, kot je Svetovna banka, ki so usmerjene k dragim projektom s specializiranimi zahtevami. Podjetja, ki se lotijo poslov na ključ, imajo pogosto nadzor nad premoženjem ali viri, kar drugim podjetjem otežuje konkuriranje pri potegovanju za projekte. Med tipične projekte poslov na ključ sodijo gradnja пристanišč, letališč, elektrarn, jezov ali velikih obratov. Zaradi svoje velikosti in obsežnosti lahko »posli na ključ« prinesejo velike prihodke podjetju, ki izvaja projekt za naročnika. V primeru prekoračenih stroškov lahko pride tudi do velikih izgub. Ena od možnosti za prekoračitev stroškov je lahko nezadostno razumevanje in neustrezna priprava na poslovanje v okolju države gostiteljice.

- **Pogodbena izdelava**

Pogodbena izdelava ali mednarodno subkontraktorstvo je oblika vstopa na tuje trge, pri kateri izvajalec oziroma nosilec kompleksnega posla na ključ, ki je tudi vodja projekta, sklene poddobiljsko pogodbo z lokalnim proizvajalcem za izdelavo določene opreme ali posameznih delov in sklopov opreme (Jurše, 1997, str. 275-276). Slovenskim podjetjem dobro znana oblika pogodbene izdelave so tako imenovani dodelavni posli, ki so še posebej značilni za slovensko tekstilno industrijo. Pri dodelavnih poslih pošlje nosilec posla v dodelavo

lokalnemu pogodbenemu partnerju material ali posamezne polizdelke, na katerih lokalni proizvajalec izvrši dogovorjene faze delovnega procesa.

b) Strategije vstopa s skupnim lastništvom (skupna vlaganja – »Joint Ventures«)

O skupnih vlaganjih govorimo, ko se vsaj dva partnerja dogovorita za skupno naložbo v projekt, v novo tehnologijo, podjetje ali katerokoli drugo stvar. Na tak način postanejo partnerji solastniki. S tem si delijo vsa tveganja - vse morebitne izgube in dobičke. V skupno naložbo lahko vstopajo tako domači kot tuji partnerji. Proces skupnega vlaganja se lahko izpelje na več načinov, odvisno od stvari, ki si jih partnerji delijo, stopnje deljenja, števila udeleženih partnerjev, vrste projekta in časovnega okvira. Pomembno je, da partnerji v partnerski pogodbi jasno definirajo predmet delitve. Določiti morajo, koliko bo vsak partner prispeval in kaj bo dobil v zameno. Definirati je potrebno tudi stopnjo nadzora in način razporejanja morebitnega dobička ter predvideti čas trajanja skupnega partnerstva (Mendenhall, Punnett, Ricks, 1995, str. 237-239). Velikega pomena, še posebno v primeru večjih vlaganj, so kakovostne informacije in priporočila o potencialnih partnerjih.

c) Strategija vstopa s popolnim lastništvom

Podjetje ustanovi podružnico, ki je v popolni lasti matičnega podjetja. Tako podjetje, ki se odloči za to obliko vstopa na trg, pobere ves dobiček podružnice in v skladu z vladnimi predpisi ohranja nadzor nad odločanjem. Hkrati prevzema vsa tveganja povezana s poslovanjem podružnice. Omenjeni pristop je primeren takrat, ko matično podjetje pripisuje velik pomen nadzoru nad odločitvami in lahko tudi priskrbi potrebne vire za učinkovito poslovanje podružnice (Mendenhall, Punnett, Ricks, 1995, str. 239-240).

d) Strateška zavezništva

Strateška zavezništva so dogovori, ki ne temeljijo na kapitalski osnovi. To je tudi glavna razlika, ki jih loči od skupnih vlaganj. Strateške povezave lahko razumemo kot združeno vlaganje, ko se dve ali več organizacij (podjetij) odloči, da bodo v določenem obdobju in s točno določenim namenom, sodelovale druga z drugo na področju raziskav in razvoja, skupnega trženja in podobno. Uspeh takšnega dogovora je odvisen od izbire pravega partnerja in medsebojnega zaupanja (Mendenhall, Punnett, Ricks, 1995, str. 273-274).

2.7 Globalno rojena podjetja

Med številnimi malimi in srednjimi podjetji je tudi vse več takih, ki se že od samega začetka svojega poslovanja usmerijo na globalne trge. To sicer ni v skladu z Uppsala modelom internacionalizacije, ki predvideva postopno internacionalizacijo poslovanja od preprostih izvoznih poslov do neposrednih tujih investicij. Svetličič ugotavlja: »Danes morajo podjetja pogosto preskakovati posamezne faze svoje internacionalizacije in kar takoj skočiti na vlak

tujih neposrednih investicij. Multinacionalke se rojevajo tako rekoč čez noč. Podjetja nimajo več časa učiti se postopoma. Kar takoj morajo začeti globalno poslovati. To so tako imenovane rojene multinacionalke. Vse več jih izvira iz majhnih držav.« (Svetličič, 1999, str. 14). V literaturi so taka podjetja poimenovana tudi »globalno rojena podjetja«. Običajno so to podjetja, ki v nišah tekmujejo s kakovostjo, dodano vrednost pa ustvarjajo z inovativno tehnologijo in oblikovanjem proizvodov. Taka podjetja se od ostalih razlikujejo z več vidikov. Zanje je značilno, da so bolj specializirana in usmerjena v tržne niše, saj so njihove sposobnosti zelo specifične. Njihov način vstopa na tuje trge temelji na sodelovanju z lokalnimi podjetji, saj običajno nimajo sredstev za investicije v prodajne podružnice v številnih državah, kjer želijo prodajati svoje izdelke. Na tuje trge lahko ta podjetja vstopijo tudi z izvozom preko domačega izvoznika in neposrednim izvozom tujemu potrošniku. Za globalno rojena podjetja obstaja velika verjetnost, da bodo prej kot na najbližje trge vstopila na trge, kjer imajo že vzpostavljene odnose z morebitnimi strankami ali trge, ki so posebnega pomena za njihov tržni položaj. Globalno rojena podjetja se tako ne bodo internacionalizirala po sistemu koncentričnih krogov. Pomembno dejstvo je tudi, da si z globalizacijo trgi različnih industrializiranih držav postajajo med seboj vse bolj podobni. To še posebej velja za preference mladih potrošnikov, ki se nahajajo v srednjih in višjih dohodkovnih razredih. Še vedno pa mora biti vsaka različica izdelka prilagojena lokalnim posebnostim določenega trga (Trtnik, 1999, str. 10-12). Kot možen odgovor na spremenjeno konfiguracijo mednarodnih trgov se ponuja model globalno rojenih podjetij. Naraščanje števila teh podjetij gre pripisati predvsem spremembam na mednarodnih trgih, tehnološkemu razvoju proizvodnje, prometa in komunikacij ter večjemu znanju in mednarodnim izkušnjam človeških virov. Bolj ko so domači trgi internacionalizirani, večje so možnosti za nastanek globalno rojenih podjetij. Tako zagovorniki postopne strategije kot tudi globalno rojenih podjetij se strinjajo, da danes internacionalizacija poteka hitreje. Enotni so si tudi v tem, da se posamezne faze v procesih internacionalizacije izpuščajo in da so določeni načini bolj primerni in pogosteje uporabljeni kot drugi (Madsen, Pervez, 1997, str. 564-565).

V drugem poglavju tega diplomskega dela smo se seznanili s pojmom internacionalizacija in z modeli za njeno proučevanje in merjenje. Spoznali smo različne strategije vstopa podjetij na tuje trge, brez katerih ne moremo govoriti o internacionalizaciji poslovanja podjetij. Poglavje, ki sledi, natančneje opisuje institucionalno infrastrukturo in instrumente pomoči, ki so na voljo malim in srednjim podjetjem v procesu internacionaliziranja njihovega poslovanja. Predstavljene so tudi temeljne pomanjkljivosti in odstopanja slovenske institucionalne infrastrukture in instrumentov pomoči od evropskih.

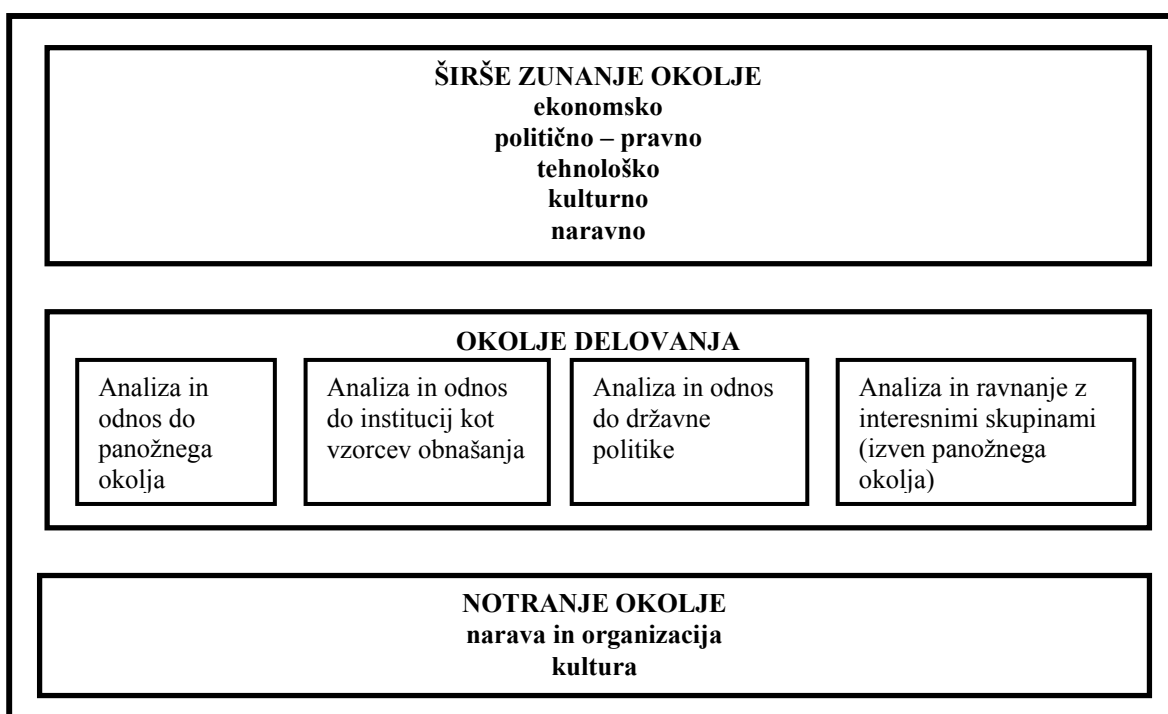
3 POSLOVNO OKOLJE V PROCESU INTERNACIONALIZIRANJA POSLOVANJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ

S povečevanjem globalizacije mednarodnega okolja se povečuje tudi soodvisnost posameznikov, podjetij in gospodarstev posameznih držav. V zadnjem obdobju globalizacija spreminja tudi vlogo države na tem področju (Svetličič, 1999, str. 19). Vloga države je ustvarjati pogoje, v katerih se globalizacija odvija samostojno v matični državi, ali pa skupaj z

drugimi državami v regionalnem ali širšem svetovnem okviru. Razvite države, za pomoč podjetjem s področja pospešenega internacionaliziranja poslovanja, uvajajo veliko število instrumentov podpore in razvijajo ustrezno institucionalno podporno ter informacijsko infrastrukturo (Rezec, 2002a, str. 82). Razvijajo se različna poslovna okolja, v katerih podjetja delujejo.

Eno od možnih oblik opredelitve in delitve poslovnega okolja kaže slika številka 3. Poslovno okolje lahko opredelimo tudi po kriteriju splošnosti vplivanja. V tem primeru govorimo o makro okolju (vplivi okolja so enaki za vsa podjetja), mezo okolju (vplivi prihajajo iz konkretnega trga ali panoge) in mikro okolju, kjer vplivi prihajajo neposredno na podjetje ali iz podjetja (Jaklič, 2002, str. 3).

Slika 3: Poslovno okolje podjetja



Vir: Jaklič, 2002, str. 3.

3.1 Institucionalna podpora malim in srednjim slovenskim podjetjem v procesu internacionalizacije in instrumenti pomoči

Tista slovenska podjetja, ki želijo internacionalizirati svoje poslovanje, imajo na voljo tudi pomoč Vlade RS oziroma ministrstev in njihovih organov v sestavi. Institucionalno podporo v procesu internacionaliziranja poslovanja malih in srednjih podjetji na ravni države prikazuje shema institucionalne podpore na ravni Vlade RS, posameznih ministrstev in njihovih sistemov podpornih mrež v prilogi 1. Ustrezno pomoč nudijo Ministrstvo za gospodarstvo in/ali Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije, mreža Euro Info Centrov

ter Ministrstvo za informacijsko družbo oziroma njene Direkcije za poslovno-informacijsko središče imenovane tudi Trade Point Slovenija. Ministrstvo za zunanje zadeve ima pri oblikovanju ustreznih vladnih strategij v relaciji do drugih držav le politično in diplomatsko vlogo, ne pa tudi povezovalne, kot je to značilno za generalni direktorat za zunanje odnose pri Evropski komisiji. Posledica omenjenega dejstva je, da se pomoči podjetjem namenjene internacionaliziranju poslovanja ne vključujejo v posamezno vseobsegajočo strategijo Vlade RS v relaciji do posameznih držav ali regij, temveč so te pomoči vezane na strategije posameznih ministrstev – predvsem Ministrstva za gospodarstvo (Rezec, 2002, str. 71).

Poleg že omenjenih, obstajajo še druge institucije javnega in zasebnega sektorja, ki nudijo različne oblike podpore slovenskim malim in srednjim podjetjem v procesu internacionaliziranja poslovanja. Med pomembnejše sodijo:

- **Javni sklad RS za razvoj malega gospodarstva**⁸ – izvaja dolgoročne aktivnosti pospeševanja razvoja malega gospodarstva. Ugodnosti, ki jih JSMG nudi malim in srednjim podjetjem, se štejejo kot državne pomoči (Poslovanje JSMG v letu 2003, 2003). JSMG nudi ugodnejša namenska posredna posojila preko slovenskih poslovnih bank in odobrava neposredna ugodna posojila mladim podjetjem-začetnikom v višini do 100 milijonov tolarjev. V letu 2002 je bilo s strani JSMG posredno preko bank sto tridesetim malim in srednjim podjetjem odobrenih za 2,85 milijarde tolarjev ugodnih, dolgoročnih, investicijskih kreditov. Vsako podjetje, ki je prejelo ugodna posojila sklada, je v povprečju na novo ustvarilo 4,5 delovnih mest (Rezultati in realizacija programskih nalog v letu 2002).

- **Slovenska izvozna družba**, družba za zavarovanje in financiranje izvoza, d.d.⁹ - S podpisom pogodbe sedeminosemdesetih ustanovnih delničarjev je bila leta 1992 ustanovljena Slovenska izvozna družba, d.d. (Zgodovina SID, 2003). Njene pglavitne naloge so: zavarovanje in pozavarovanje poslov izvoza pred nekomercialnimi in komercialnimi riziki ter zavarovanje in pozavarovanje vlaganj tujih oseb doma in vlaganj domačih oseb v tujino pred nekomercialnimi riziki; izdajanje garancij, avalov in drugih oblik poroštev; refinanciranje srednjeročnih in dolgoročnih izvoznih kreditov bank in drugih finančnih organizacij (Zakon o družbi za zavarovanje in financiranje izvoza Slovenije, 1992). Družba ima poslovanje ločeno na poslovanje za lasten račun in poslovanje za račun države. Poleg že naštetega SID za lasten račun financira tudi posle mednarodne trgovine in investicij, nudi bonitetne in druge kreditne informacije, poslovno in pravno svetovanje in pomoč pri izterjavah (Poslovanje SID v letu 2002, 2002). V letu 2000 je prvič v zgodovini SID obseg zavarovanega izvoza presegel milijardo evrov, v letu 2001 pa je znašal že 1,6 milijarde evrov (Zgodovina SID, 2003).

- **Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije**¹⁰ imenovana tudi TIPO (Trade and Investment Promotion Office). Agencija deluje pod okriljem Ministrstva za gospodarstvo kot nacionalna institucija za pridobivanje tujih neposrednih investicij in spodbujanje internacionalizacije domačih podjetij. V okviru slednjega zagotavlja agencija podjetjem podporo pri njihovih tržnih aktivnostih na tujih trgih (Poročilo agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije-letu 2001, 2002, str.1). Poleg tega ponuja

⁸ V nadaljevanju tudi JSMG

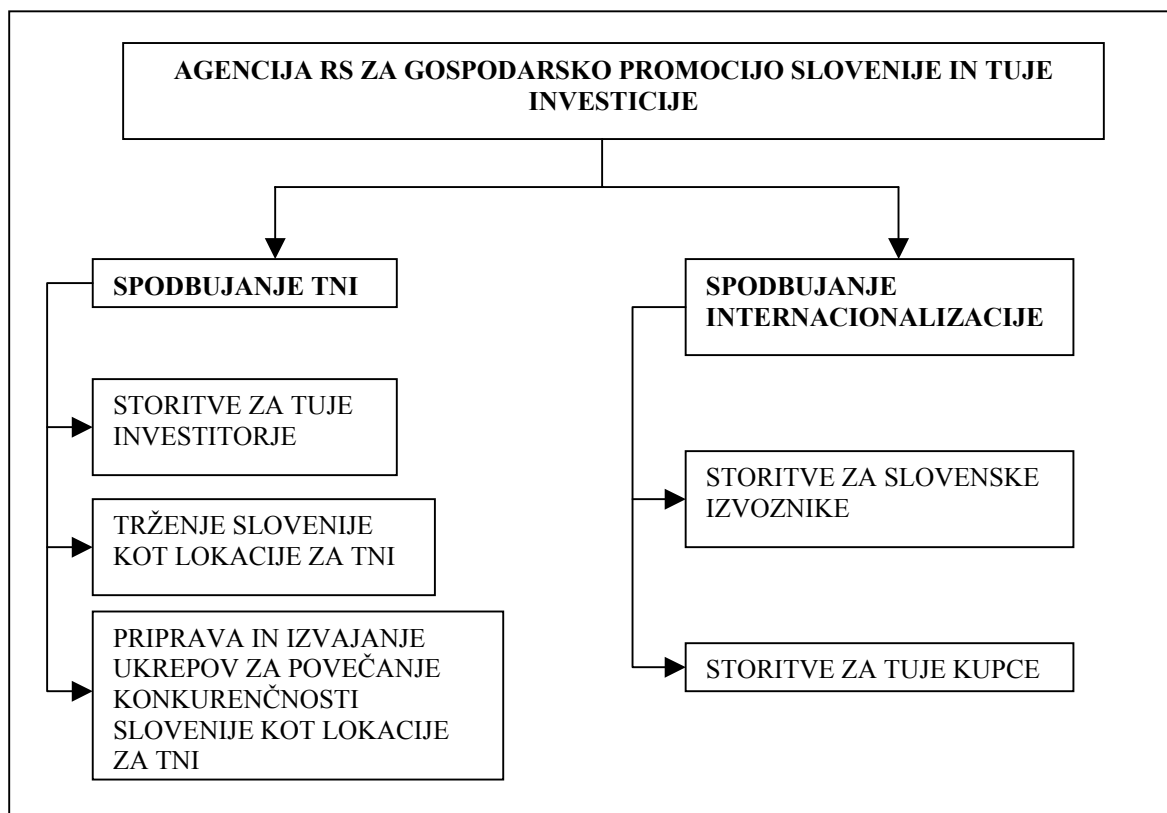
⁹ V nadaljevanju tudi SID

¹⁰ V nadaljevanju tudi AGPTI

Agencija svetovalne storitve, organizira seminarje, konference in obiske poslovno prodajnih delegacij. Pripravlja individualne programe obiskov in skupinske odhode slovenskih podjetij v ciljne države. Na tak način lahko podjetja pridobijo (Rezec, 2002, str. 73):

- Kratko raziskavo tržišča za izdelek, ki ga želijo tržiti na tujem trgu,
- seznam tujih podjetij, ki želijo z njimi navezati stike,
- seznam podjetij, ki se niso zanimala za srečanje,
- nove poslovne stike in s tem tudi nove posle.

Slika 4: Osnovni dejavnosti AGPTI



Vir: Poročilo agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije-leto 2001, 2002, str.1¹¹

Spodbujanje internacionalizacije zajema različne aktivnosti, ki učinkovito in neposredno podpirajo uveljavljanje slovenskih podjetij v tujini. V letu 2001 so se za področje internacionalizacije izvajale naslednje aktivnosti (Poročilo agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije-leto 2001, 2002, str. 22):

- Storitve za slovenske izvoznike:
 - organizacija poslovno prodajnih delegacij izvoznikov v tujino,
 - sofinanciranje udeležbe slovenskih podjetij na specializiranih sejmih v tujini,
 - sodelovanje agencije pri izvedbi pospeševanja internacionalizacije slovenskih podjetij v okviru Programa spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti,
- Storitve za tuje kupce:

¹¹ TNI v Sliki 4 je kratica za Tuje neposredne investicije.

- organizacija obiskov kupcev,
- informacije za potencialne tuje kupce.

Poleg naštetih instrumentov za izboljšanje konkurenčne sposobnosti in spodbujanje marketinških aktivnosti slovenskih podjetij v tujini, se Agencija poslužuje tudi uvajanja mednarodnih standardov kakovosti po sistemih ISO 9000 in ISO 14000 (Rezec, 2002, str. 73). V letu 2001 je Agencija izvedla tri poslovno-prodajne delegacije na Nizozemsko, v ZDA in na Madžarsko, v katerih je skupaj sodelovalo 35 slovenskih podjetij. Organizirani so bili tudi individualni programi obiskov kupcev iz Skandinavije. Najboljše možnosti za sodelovanje so se pokazale za srednje velika podjetja s področja pohištvne industrije, ki uvažajo iz držav EU (Poročilo agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije-leto 2001, 2002, str. 22-26). Omenjena agencija je v letu 2001 razpolagala z nekaj več kot 236 milijoni tolarjev sredstev. Polovico sredstev je bilo porabljenih za plače in materialne stroške, tretjina za programe s področja spodbujanja izvoza (internacionalizacije) in petina za spodbujanje vhodnih neposrednih tujih investicij.

- **Gospodarska zbornica Slovenije**¹² je naslednica trgovinske in obrtne zbornice za Kranjsko iz leta 1850. Po zakonu o Gospodarski zbornici Slovenije je članstvo obvezno za vse gospodarske osebe, ki opravljajo katerokoli pridobitno dejavnost in imajo sedež v Sloveniji. Obveznega članstva so opravičene tiste gospodarske osebe, ki pridobitno dejavnost opravljajo na obrtni način in so zato člani Obrtne zbornice Slovenije in tiste, ki kot pridobitno dejavnost v celoti opravljajo gozdarsko dejavnost in so zato samo člani Kmetijsko-gozdarske zbornice Slovenije (Gospodarska zbornica Slovenije, 2003). V partnerstvu z državo si zbornica prizadeva za uveljavitev gospodarskega sistema in ekonomske politike, ki bo omogočala Evropi primerljive pogoje gospodarjenja in s tem dvig slovenske konkurenčnosti. Med storitvami sta na prvem mestu promocija slovenskega gospodarstva v tujini ter visoko razvit poslovno informacijski sistem. Zbornica je tudi eden od nosilcev dualnega sistema poklicnega in strokovnega izobraževanja, opravlja storitve pravnega in ekonomskega svetovanja in razvija različne oblike izobraževanja za management. Med instrumente gospodarske promocije sodijo predvsem organizacija sejmskih nastopov, poslovnih delegacij in poslovnih stikov ter pospeševanje neposrednih tujih naložb. V okviru GZS deluje tudi stalna arbitraža, ki pomaga pri reševanju domačih in tujih sporov, ki izhajajo iz medsebojnih poslovnih razmerij. Vsako leto izvedejo preko 120000 svetovanj, 300 seminarjev, organizirajo preko 40 poslovnih konferenc in vzdržujejo obsežne spletne strani, katerih obisk presega 2 milijona obiskovalcev letno (Področja delovanja GZS, 2003).

- **Euro Info Centri** so evropske poslovno-informacijske enote, namenjene predvsem malim in srednje velikim podjetjem, ki potrebujejo pomoč pri vključevanju na trg Evropske unije in tudi širše. Predstavljajo temeljno informacijsko povezavo med komisijo EU ter malimi in srednjimi podjetji, tako v državah članicah kot tudi v pridruženih članicah. V mreži Euro Info Centrov so podjetjem dosegljive naslednje informacije:

- splošne informacije o EU, Komisiji EU in ostalih pomembnih institucijah in kontaktnih naslovih;

¹² V nadaljevanju tudi GZS

- informacije o zakonodaji EU, davčni politiki, statistiki, varovanju okolja, tehničnih standardih, ekonomski in monetarni politiki, izobraževanju;
- informacije o programih in projektih;
- informacije o različnih izobraževalnih programih in
- različne poslovne informacije.

Mreža Euro Info Centrov je torej razvejana v državah EU, državah kandidatkah in tudi nekaterih drugih državah. V Sloveniji so dostopne informacije o evropskih in drugih tujih trgih vse do regionalnih ravni. Slovensko mrežo Euro Info Centrov sestavljajo trije samostojni centri. Prvi je bil ustanovljen leta 1993 v Ljubljani, leta 2000 pa sta s svojim delovanjem pričela centra v Mariboru in Kopru. Mreža črpa informacije in znanje o tujih trgih predvsem iz tujih virov kot so Evropska komisija in njeni direktorati ter neposredno iz Euro Info Centrov posameznih držav (Euro Info Center Ljubljana, 2003). Slovenski Euro Info Centri bi pri sodelovanju s podjetji potrebovali tudi informacije o slovenskih podpornih oblikah in pomočeh o nastopu na tujih trgih, na kar pa naše vladne institucije pozabljajo. Za podjetja je to izjemnega pomena, saj lahko v procesu internacionaliziranja poslovanja le delno koristijo evropske podporne oblike in pomoči, slovenske pa bi lahko koristila v celoti (Rezec, 2002, str. 75-76).

- **Direkcija RS za poslovno informacijsko središče** imenovana tudi Trade Point Slovenija je organ v sestavi Ministrstva za informacijsko družbo. Agencija izvaja naloge vezane na mednarodno sodelovanje s področja elektronskega poslovanja. Sodeluje v mednarodnih projektih, katerih cilj je vpeljevanje, standardizacija in promocija elementov informacijske družbe na področju gospodarstva (Direkcija RS za poslovno informacijsko središče, 2002).

Omeniti je potrebno še nekatere druge institucije, ki oblikujejo in sestavljajo poslovno okolje v procesu internacionaliziranja poslovanja malih in srednjih podjetij. Veliko vlogo ima pri financiranju poslovanja manjših podjetij slovenski bančni sektor, ki sodeluje tudi z Javnim skladom RS za razvoj malega gospodarstva na programih ugodnejših posojil. Možno obliko financiranja malih in srednjih podjetij predstavljajo tudi tako imenovani skladi tveganega kapitala (Venture funds), ki jih je v Sloveniji vedno več. V razvitem svetu je možno financiranje podjetij izvajati tudi neposredno preko kapitalskih trgov, kar pa je pri nas zaradi slabše razvitosti trga kapitala manj verjetno. Tudi slovenski zavarovalniški sektor ima pomembno vlogo pri internacionalizaciji podjetij. Nudi podobne storitve, kot jih ponuja Slovenska izvozna družba. Storitve zavarovanja različnih rizikov s strani zavarovalniškega sektorja so za manjša podjetja zanimive zato, ker se zavarovalnice lahko prilagajajo posebnim potrebam malih in srednjih podjetij. Prednost slovenskega zavarovalniškega sektorja v zavarovalnih in pozavarovalnih poslih je tudi v tem, da gradi svojo mrežo podružnic v tujini, predvsem v državah nekdanje Jugoslavije in Vzhodne Evrope (Brown et al., 2001, str. 14-16). Za slovensko podjetništvo je velikega pomena aktivnejše povezovanje in sodelovanje med Pospeševalnim centrom za malo gospodarstvo¹³, Gospodarsko zbornico Slovenije in Obrtno

¹³ V nadaljevanju tudi PCMG

zbornico Slovenije¹⁴. Povezovanje med tremi institucijami pokriva vse splošne funkcije posamezne institucije, kar predstavlja povezovanje na področju storitev za podjetja v okviru njihovih mrež in na ravni projektov, ki jih omenjene partnerice vodijo. Podpisana je bila pogodba o skupnem vlaganju v razvoj računalniškega orodja za podporo pri vzpostavljanju kontaktov med malimi in srednjimi podjetji. Uvajanje omenjenega računalniškega orodja bo v veliko pomoč podjetjem tudi pri povezovanju na področju jugovzhodne Evrope. Preko omenjenega sistema bodo podjetjem ves čas na voljo svetovalci – administratorji (OZS jih ima 62, GZS 15 in PCMG 17), ki se nahajajo na različnih lokacijah držav nekdanje Jugoslavije (Trije partnerji v podporo podjetništvu-PCMG-GZS-OZS, 2003).

3.2 Primerjava skladnosti institucionalne podpore in instrumentov pomoči malim in srednjim podjetjem v procesu internacionaliziranja poslovanja Slovenije z Evropsko unijo

Kadar govorimo o Evropski uniji, je potrebno ločevati med pojmom internacionalizacija in evropeizacija (Rezec, 2002a, str. 86-87). Evropeizacija se nanaša na odnose in sodelovanje znotraj držav članic in držav kandidatk za vstop v Evropsko unijo – opredeljuje torej odnose notranjega evropskega trga. Pojem internacionalizacija se v Evropski uniji uporablja izključno v odnosu do trgov drugih držav in regij (npr.: azijskih, latinsko-ameriških in drugih trgov). Slovenska podjetja pomoči v zvezi z internacionalizacijo, kot jo opredeljuje Evropska unija, tako do polnopravnega članstva Slovenije v EU ne morejo koristiti. Institucionalna podpora in instrumenti pomoči Slovenije za spodbujanje internacionalizacije malih in srednjih podjetij se kljub mladosti naše države vse bolj približujejo tistim, ki jih uporabljajo tudi razvite zahodnoevropske države. Kljub temu so opazne razlike predvsem v programskih konceptih, mehanizmih informiranja ter pri povezovanju vpletenih institucij pri posameznih aktivnostih in programih v relaciji do tujih trgov.

Temeljna značilnost evropskih programov za pomoč podjetjem pri nastopu na tujih trgih je njihova izrazito ciljna usmerjenost na posamezne trge (Rezec, 2002, str. 76). V posameznih primerih so ti programi usmerjeni celo na ciljne sektorje. Druga, nič manj pomembna lastnost programov Evropske unije, je njihova dolgoročna naravnost. Pomembno je, da se vsi vpleteni zavedajo, da nastop na tujih trgih ni enkratna, še manj pa lahka naloga, ki bi se kazala v takojšnjem uspehu. Programi Evropske unije do oddaljenih trgov (npr. azijskih) potekajo kontinuirano že 10 do 20 let. Problem vstopa na tuje trge se v Evropski uniji obravnava celostno. Velik delež sredstev in pomoči je namenjen spoznavanju trga kot celote, kar vključuje spoznavanje kulture, religije, običajev, jezika, poslovnega okolja ipd. Pomoči podjetjem torej niso namenjene samo tržnim aktivnostim in iskanjem partnerjev. Za učenje jezika, spoznavanje običajev in kulture obstajajo celo programi daljšega obdobja bivanja v ciljni državi.

¹⁴ V nadaljevanju tudi OZS

Instrumenti pospeševanja izvoza oziroma mednarodnega sodelovanja podjetij v Sloveniji, so le na prvi pogled podobni tistim v državah Evropske unije (Rezec, 2002a, str. 85-87). Slovenija še vedno večino energije, znanja in proračunskih sredstev namenja za pospešeno vključevanje Slovenije in s tem slovenskih podjetij v Evropsko unijo. Potrebno pa je poudariti, da bi pretežno evropska usmeritev našega gospodarstva lahko postala ovira razvoja. Evropa je namreč, z izjemo nekdanjih socialističnih držav, predraga. Dejstvo je tudi, da na mnogih področjih zelo tehnološko zaostaja za Japonsko in ZDA. Nekaj aktivnosti in pomoči je v zadnjem času deležno tudi vključevanje slovenskih podjetij na trge nekdanje Jugoslavije. Zanimarjajo pa se drugi zanimivi oddaljeni trgi (azijski, latinsko ameriški), na katerih Evropska unija vidi svoje nove poslovne priložnosti. V prihodnosti bo Slovenija morala spremeniti politiko evropskega prioritetnega trga in jo postopno dograditi z bolj globalno naravnostjo ekonomskih odnosov s tujino. Opaža se tudi odsotnost povezav med Slovenijo in nekaterimi tujimi državami. Ni razvitih strategij slovenske vlade do posameznih, za slovensko gospodarstvo pomembnih držav, ki bi celostno zajemala cilje, ki jih želimo v odnosu do posamezne države z načrtovanimi aktivnostmi doseči. Pomanjkanje povezovalne vloge med Slovenijo in ciljnim državami je opaziti tudi na področju informiranja podjetij in ostalih uporabnikov o posameznih ciljnih trgih. Zaznati je pomanjkanje izobraževalnih programov in programov, ki bi informirali slovenska podjetja o tujih trgih. Vse premalo so upoštevani socio-kulturni dejavniki in njihov vpliv pri bolj ali manj uspešnem nastopu slovenskih podjetij na tujih trgih. Iz navedenega lahko zaključimo, da bi bilo potrebno resno razmisliti o možnostih uvajanja novih ali dopoljenih programov, predvsem pa razviti boljše usklajenost v odnosu do ciljev, ki si jih naša država postavi v odnosih do drugih držav in njihovih trgov.

Vsekakor je na tem mestu potrebno dodati, da tudi institucionalni okvir za podporo malim in srednjim podjetjem pri procesu internacionalizacije, kot ga pozna EU, ni optimalen. Evropska komisija ima trenutno za podporo malim in srednjim podjetjem namenjenih približno ducat različnih mrež (Trije partnerji v podporo podjetništvu-PCMG-GZS-OZS, 2003). To na eni strani kaže, da se politiki in podpora malim in srednjim podjetjem namenja velika pozornost, na drugi strani pa je silna vnema po podpori omenjenim podjetjem pripeljala do stanja, v katerem je pomoči toliko, da se številna podjetja ne znajdejo več. Omenjeni paradoks ne koristi ne EU kot skrbnici omenjenega sistema, saj le ta povzroča visoke stroške vzdrževanja, ne podjetjem, ki se v poplavi omenjenih pomoči ne morejo več racionalno odločati. Evropska komisija je tako na osnovi analize vseh stroškov, ki jih ima z vzdrževanjem takega podpornega sistema in učinkovitostjo takega sistema objavila, da bo do konca leta 2005 zmanjšala število omenjenih mrež na pet.

3.3 Primerjava skladnosti razpoložljivih storitev namenjenih malim in srednjim podjetjem v procesu internacionaliziranja poslovanja Slovenije z Evropsko unijo

Podjetjem je v procesu internacionaliziranja poslovanja na voljo široka paleta različnih storitev. Med najpomembnejše sodijo svetovalne, izobraževalne ter informacijske in telekomunikacijske storitve (Rezec, 2002, str. 87). Svetovalne storitve vključujejo vse oblike svetovanja podjetjem

v procesu internacionaliziranja poslovanja. Med izobraževalne storitve uvrščamo vse specifične izobraževalne programe, seminarje in delavnice, ki seznanjajo podjetja o poslovni kulturi in postopkih vstopa na posamezen tuj trg. Informacijske in telekomunikacijske storitve vključujejo storitve informiranja ne glede na način posredovanja informacij (internet, tiskana gradiva), internetne storitve, razvoj programskih rešitev za izvozno usmerjena podjetja in drugo. Telekomunikacijske storitve nudijo ustrezno infrastrukturo za prenos informacij do končnih uporabnikov.

V tehničnem in infrastrukturnem smislu se Slovenija bistveno ne razlikuje od razvitih evropskih držav. Obstaja pa razlika v konceptualnih in vsebinskih modelih ponujenih informacijskih in telekomunikacijskih storitev (Rezec, 2002, str.88-89). Pri nas se še vedno vir informacije postavlja pred njeno vsebino. V Evropi se informacijski portali združujejo v enotne portale in s tem ponujajo podjetjem celovite informacije. Za uporabnika je pomembna dosegljivost in kakovost informacije in ne njen vir. Pomanjkljivosti se v Sloveniji kažejo tudi v finančnih aplikacijah in drugih poslovnih programskih rešitvah, ki jih ponujajo programska razvojna podjetja. Večina ponujenih programskih rešitev postane neuporabnih tisti trenutek, ko podjetje vstopi na tuj trg. Omenjena situacija najbolj prizadene prav manjša podjetja, ki za svoje izvozne potrebe kupujejo cenejše, že izdelane programske rešitve. Ta podjetja namreč nimajo dovolj sredstev za lastni razvoj potrebne programske opreme.

Zaradi specializacije, prilagodljivosti, zniževanja stroškov in naraščajoče kompleksnosti svetovalnih storitev, je prisotna vedno večja težnja k eksternalizaciji le teh (Rezec, 2002, str. 89-91). Povečan pojav uporabe zunanjih svetovalnih storitev je opazen pri malih in srednje velikih podjetjih. Na kakovost in raznolikost svetovalnih storitev vplivata predvsem povpraševanje in zahtevnost uporabnikov teh storitev, ki sta v Evropski uniji na zelo visoki ravni. Povpraševanje evropskih podjetij po svetovalnih storitvah, vezanih na internacionaliziranje poslovanja je zelo intenzivno, kar vpliva na večjo raznolikost in specializiranost teh storitev. Svetovalna podjetja ponujajo specifične storitve za ciljno regijo, saj imajo na voljo številne spodbude in različne oblike pomoči s strani evropskih institucij. Koncept uporabe zunanjih storitev je za evropska mala in srednja podjetja bolj sprejemljiv kot za slovenska. Zavedajo se pomena specializiranih storitev pri zagotavljanju konkurenčnosti izdelkov in pri izbiri optimalne marketinške strategije za kakovosten nastop na tujem trgu. Tako so evropska podjetja, za razliko od velike večine slovenskih malih in srednjih podjetij, pripravljena kakovostne storitve tudi ustrezno plačati. Večina slovenskih podjetij od institucionalne podporne infrastrukture pričakuje brezplačno pomoč in svetovanje.

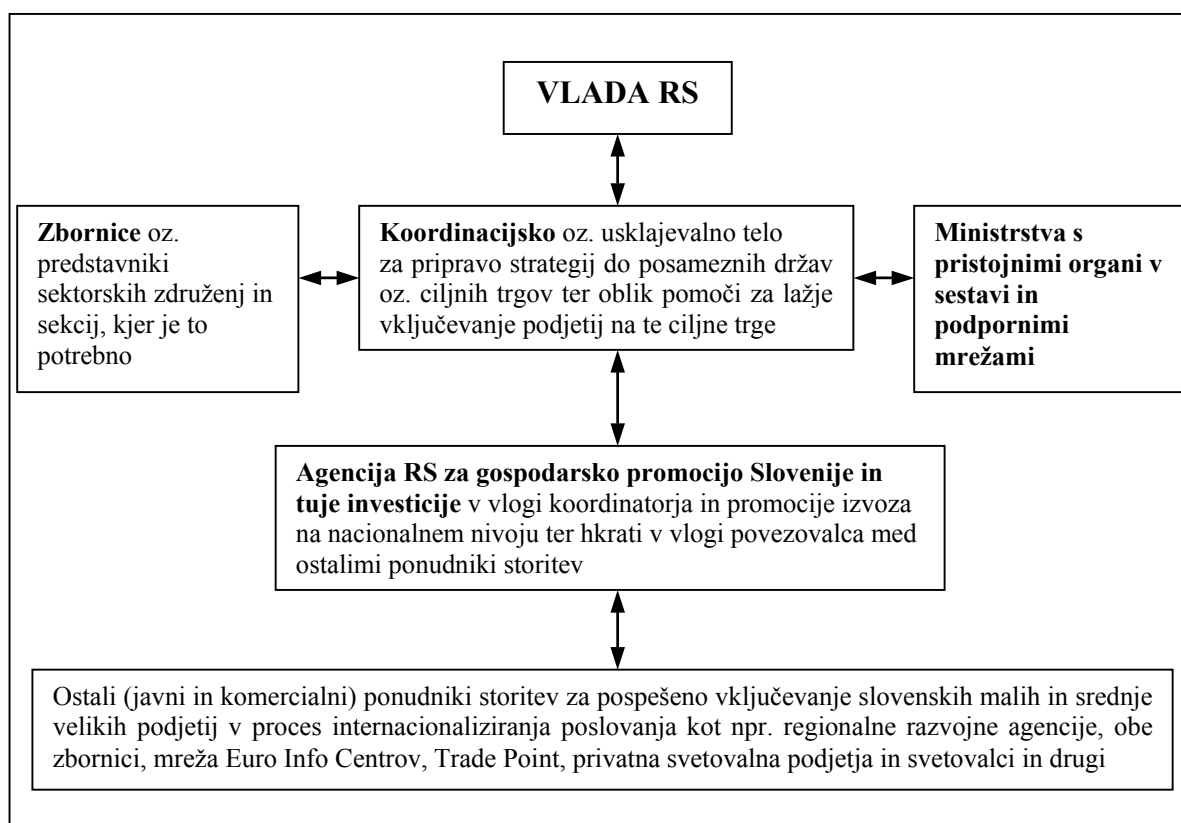
Največje razlike med podpornimi storitvami podjetjem v procesu internacionalizacije v Evropski uniji in Sloveniji so opazne na področju izobraževanja (Rezec, 2002a, str. 87-88). Za bolj zahtevna slovenska podjetja, ki si želijo pridobiti zadostno znanje o procesu internacionalizacije in tujih trgih, med izobraževalnimi programi v Sloveniji ni ustrezne ponudbe. Evropski programi izobraževanja so bolj operativni, s poudarkom na socio-kulturnem medsebojnem razumevanju in spoznavanju. Obstajajo programi vzpostavljanja pristnega stika med evropskimi managerji in managerji drugih držav. Klasični izobraževalni programi o tujih

trgih se dopolnjujejo z različnimi aktivnostmi kulturnih in umetniških društev in sodelovanjem evropskih mest s tujimi (npr. azijskimi). Na tak način se tudi preko umetnosti, običajev in kulture povečuje popularnost tujih trgov, kar pospešuje procese internacionalizacije.

3.4 Model institucionalne podpore za pospešeno vključevanje slovenskih malih in srednjih podjetij v proces internacionalizacije poslovanja

Institucionalna infrastruktura lahko malim in srednjim podjetjem v procesu internacionalizacije poslovanja uspešno služi le, če zagotavlja usklajenost in preglednost vseh obstoječih storitev in instrumentov podpore. Da bi v Sloveniji to lahko dosegli, predlaga Rezčeva uvedbo koordinacijskega oziroma usklajevalnega telesa, ki bi povezovalo že obstoječo podporno infrastrukturo s področja internacionaliziranja poslovanja podjetij (Rezec, 2002a, str. 88). Omenjeno je prikazano tudi na sliki 5.

Slika 5: Predlagana shema institucionalne infrastrukture za Slovenijo



Vir: Rezec, 2002a, str. 88.

Ena od temeljnih težav obstoječe institucionalne podpore malim in srednjim podjetjem v procesu internacionalizacije pri nas je razpršenost informacij, storitev in instrumentov podpore ter njihovo podvajanje. Opaziti je tudi slabo povezanost in sodelovanje med različnimi podpornimi institucijami. Omenjene pomanjkljivosti obstoječega sistema bi po mnenju Rezčeve lahko rešili z ustanovitvijo že omenjenega usklajevalnega telesa. Za uspešno vpeljavo

predlaganega modela institucionalne podpore, bi bilo potrebno jasno opredeliti strukturo institucionalnega modela, ki bi zagotavljala uspešno povezovanje in usklajevanje načrtovanih programov¹⁵.

3.5 Javni razpisi Področja za razvoj podjetniškega sektorja in konkurenčnosti (PRPSK) Ministrstva za gospodarstvo kot oblika finančne podpore podjetjem v procesu internacionaliziranja poslovanja

Na podlagi ciljev in usmeritev Strategije gospodarskega razvoja Slovenije in strategij ter programov za povečevanje konkurenčne sposobnosti slovenske industrije, pospeševanja razvoja malega gospodarstva in turizma ter spodbujanja tehnološkega razvoja in inovacij je bil izdelan celovit Program za pospeševanje razvoja podjetniškega sektorja in konkurenčnosti. Program predstavlja integracijo ukrepov in instrumentov razvojne politike na področju pospeševanja podjetništva in razvoja malega gospodarstva, povečevanja investicij v znanje in tehnološki razvoj, pospeševanja internacionalizacije podjetij in novih investicij v celovit in sistematičen pristop k ustvarjanju pogojev za razvoj mednarodno konkurenčnega podjetniškega sektorja, ki bo zagotavljal dolgoročno stabilno gospodarsko rast (Analiza javnih razpisov Področja za razvoj podjetniškega sektorja in konkurenčnosti Ministrstva za gospodarstvo za obdobje 2001-2002, 2003, str. 2).

Področje za razvoj podjetniškega sektorja in konkurenčnosti Ministrstva za gospodarstvo razpisuje javne razpise, ki neposredno ali posredno povečujejo sposobnosti internacionaliziranja poslovanja slovenskih malih in srednjih podjetij. Med pomembnejše take razpise za leto 2002 sodijo (Razvoj podjetništva - Internacionalizacija podjetij, 2003):

- Javni razpis za spodbujanje internacionalizacije slovenskih malih in srednjih podjetij
- Javni razpis za spodbujanje izhodnih investicij slovenskih podjetij; Namen ukrepa je podpora slovenskim podjetjem pri načrtovanju in izvajanju investicij v drugih državah, ki pomenijo prenos znanja, zniževanje stroškov ali krepitev obstoječih in odpiranje novih trgov ter hkrati krepitev razvojnega dela v podjetju v Sloveniji.);
- Javni razpis za spodbujanje neposrednih tujih investicij; Namen ukrepa je povečanje privlačnosti Slovenije za neposredne tuje investicije z znižanjem vstopnih stroškov investitorjem, katerih naložba bo imela ugodne učinke na novo zaposlovanje, prenos znanja in tehnologije ter spodbujanje skladnega regionalnega razvoja);
- Javni razpis za spodbujanje povezovanja podjetij in specializacij v proizvodnih verigah;
- Javni razpis za spodbujanje razvoja grozdov;
- Javni razpis za spodbujanje razvoja skupne izobraževalne in razvojno raziskovalne infrastrukture.

Na nekatere našete javne razpise so se lahko prijavljala tudi tista slovenska podjetja, ki po ZGD sodijo med velika.

¹⁵ V nasprotnem primeru bi se lahko kaj hitro zgodilo, da bi z uvedbo koordinacijskega telesa dobili le še en neučinkovit organ v že tako preobsežni in slabo učinkoviti državni upravi, kar pa vsekakor ni namen.

Ministrstvo je za leto 2003 prvič objavilo Javni razpis za spodbujanje začetne aktivnosti mikro in malih podjetij na mednarodnih trgih. Cilj razpisa je spodbuditi prve korake mikro in malih podjetij na mednarodnih trgih. S tem razpisom se sofinancirajo stroški svetovanja glede izdelave strategije in operativnega načrta internacionalizacije podjetja, tržne raziskave in izdelava tržnega načrta. Sredstva so namenjena tudi usposabljanju v tujini ali usposabljanju na področju mednarodnega poslovanja. Država je za omenjeni razpis v letu 2003 namenila 50 milijonov tolarjev nepovratnih sredstev in določila maksimalno višino sredstev, ki jih lahko prejme posamezno podjetje, na 1 milijon tolarjev (Javni razpis za spodbujanje začetne aktivnosti mikro in malih podjetij na mednarodnih trgih v letu 2003, 2003). Od 40 prispelih vlog s strani podjetij, jih je bilo ugodno rešenih 28. Podjetja so skupaj prejela nekaj manj kot 25 milijonov tolarjev pomoči, kar je le slaba polovica predvidenih sredstev omenjenega razpisa za leto 2003 (Analiza javnih razpisov PRPSK Ministrstva za gospodarstvo v letu 2003, 2003).

3.5.1 Javni razpis za Spodbujanje internacionalizacije malih in srednjih podjetij v letih 2001 in 2002

Predmet Javnega razpisa za spodbujanje internacionalizacije malih in srednjih podjetij je sofinanciranje dela stroškov (največ 40% upravičenih stroškov posameznega projekta) malim in srednjim podjetjem pri vstopanju in kreptvi položaja na mednarodnih trgih, pridobivanju strateških partnerjev in vzpostavljanju poslovnih povezav s podjetji v tujini (Analiza javnih razpisov PRPSK Ministrstva za gospodarstvo za obdobje 2001-2002, 2003, str. 6-10). Z omenjenim razpisom želi Ministrstvo spodbuditi mala in srednja podjetja k preučitvi možnosti in izvajanju aktivnosti na področju pridobivanja novih trgov, vzpostavljanju strateških partnerstev v tujini in uveljavljanju na obstoječih in novih trgih. Razpis je del programa, katerega namen je podpora podjetjem pri hitrejšem vključevanju v mednarodne procese. Država na tak način spodbuja izvozno usmerjenost malih in srednjih podjetij.

V letu 2001 je razpis vključeval tudi velika podjetja, tako da so skupna dodeljena sredstva podjetjem s strani države znašala 564 milijonov tolarjev, kar pa predstavlja le 3,4% povprečni delež sofinanciranja vseh 116 prijavljenih projektov v skupni vrednosti 16,5 milijarde tolarjev (Analiza javnih razpisov PRPSK Ministrstva za gospodarstvo za obdobje 2001-2002, 2003, str. 6-10). Mala in srednja podjetja so skupaj dobila sofinanciranih 99 projektov, od tega mala 59, v skupni vrednosti 252 milijonov, in srednja 40, v skupni vrednosti 187 milijonov tolarjev. Znesek sofinanciranja projektov malim in srednjim podjetjem je s strani ministrstva v letu 2001 tako skupaj znašal 439 milijonov tolarjev. Ugotovimo lahko, da je bilo povpraševanje slovenskih podjetij po sredstvih za spodbujanje internacionalizacije v letu 2001 mnogo nad ponudbo teh sredstev s strani Ministrstva, saj je bila stopnja sofinanciranja projektov zelo nizka. Podjetja si morajo tako sredstva za internacionaliziranje svojega poslovanja priskrbeti iz drugih, največkrat lastnih virov.

V letu 2002 je Ministrstvo sofinanciralo 98 projektov internacionalizacije malih in srednjih podjetij v skupni vrednosti 293 milijonov tolarjev (Rezultati javnega razpisa za spodbujanje internacionalizacije malih in srednjih podjetij – leto 2002, 2003). Podjetja, ki so prijavila

projekte internacionalizacije, so skupaj zaprosila za sredstva v višini 1,4 milijarde tolarjev. Omenjeni znesek skoraj petkrat presega predvideno vrednost sofinanciranja s strani Ministrstva za leto 2002. Po oceni podjetij znaša izvedba vseh prijavljenih projektov 16 milijard tolarjev.

Na podlagi zgornjih podatkov lahko ugotovimo, da je v letu 2002 glede na leto 2001 število odobrenih projektov internacionalizacije malih in srednjih podjetij upadlo, za tretjino pa so se zmanjšala tudi namenska sredstva razpisa. Pomembno je, da se kljub vsemu ni bistveno spremenila skupna vrednost prijavljenih projektov internacionalizacije, ki se za obe leti giblje okoli 16 milijard tolarjev.

4 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMERU PODJETJA IMP KLIMA, Proizvodnja klima sistemov d.o.o.

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje IMP KLIMA d.o.o. iz Godoviča je bilo ustanovljeno 19. 07. 1991¹⁶. Pred tem je od leta 1972 na omenjeni lokaciji podjetje opravljalo dejavnost s področja klimatizacije v različnih pravnih in organizacijskih oblikah. Kot družba z omejeno odgovornostjo poslujejo od 1.1.1992 (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.). Družbo je ustanovilo podjetje IMP TIO d.d. iz Idrije, ki je tudi njen 100 % lastnik. Novo nastalemu hčerinskemu podjetju so s pomočjo nove, fleksibilne in tržnim razmeram prilagojene organiziranosti želeli omogoči obstoj in nadaljnji razvoj. To je vodstvu podjetja tudi uspelo, saj sodi danes IMP Klima med uspešnejša slovenska podjetja. Že od ustanovitve dalje se zavedajo, da je ključ do uspeha v kakovostnem zadovoljevanju potreb in želja kupcev z mednarodnih trgov. S svojim proizvodnim programom so prisotni že v več kot tridesetih državah sveta. V letu 2002 so zaposlovali 229 ljudi in ustvarili nekaj manj kot 3,2 milijardi tolarjev čistih prihodkov. Po Zakonu o gospodarskih družbah jih to uvršča med srednje velike družbe. Danes je podjetje del Holdinga Hidria iz Idrije in nastopa kot samostojna blagovna znamka IMP Klima.

Poslovna dejavnost družbe je trženje, razvoj, prodaja in proizvodnja izdelkov s področja ogrevanja, hlajenja in klimatizacije ter s področja, ki ni neposredno povezano s prvim, je pa zaradi svoje dohodkovne zanimivosti in izrabe tehnoloških kapacitet ravno tako strateško pomembno – to je proizvodnja posebnih izdelkov in opravljanje storitev, katerih del se iz leta v leto uspešno povečuje.

Celotna poslovna dejavnost družbe se torej deli na programe oziroma profitne centre (IMP Klima novice, 2000, str.2):

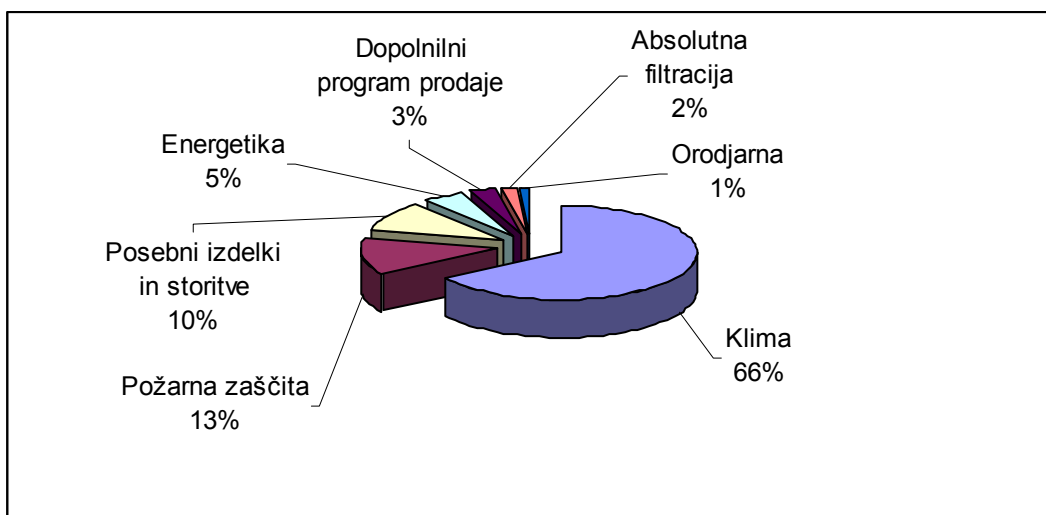
1. s področja klimatizacije:
 - Program Klima
 - Program Energetika
 - Program Požarna zaščita

¹⁶ Podjetje je registrirano pri okrožnem sodišču v Novi Gorici s sklepom pod vložno številko 10179500 (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.).

- Program Absolutna filtracija
2. s področja posebnih izdelkov in storitev:
 - Program Posebni izdelki in storitve
 3. Poleg proizvodnega programa podjetje trži tudi Dopolnilni program prodaje, s katerim se zaokrožuje prodajni program podjetja.

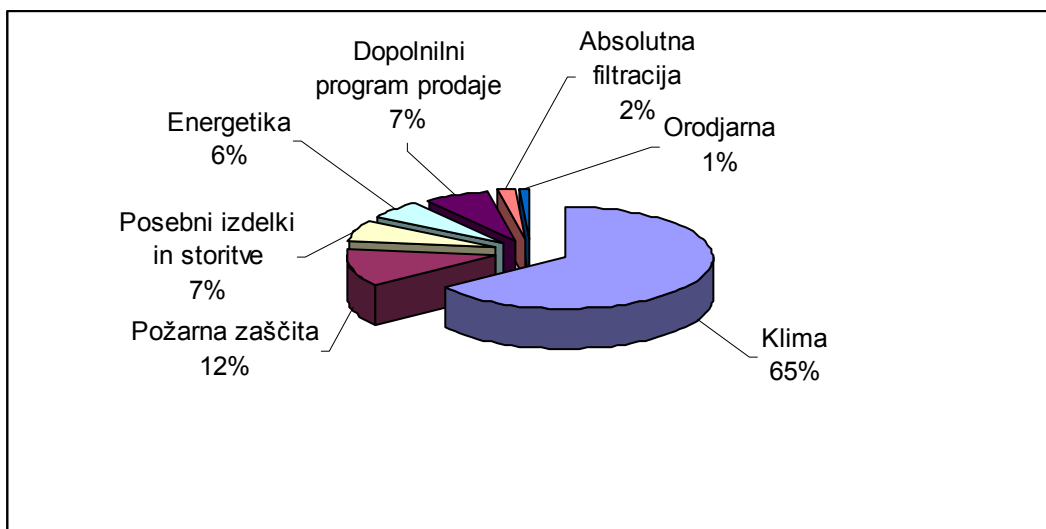
Strukturo realizacije podjetja po posameznih profitnih centrih za leti 2001 in 2002 prikazujeta tudi spodnja grafa (Sliki 6 in 7). Za podjetje je značilna sorazmerno velika stopnja diverzifikacije proizvodnega programa, še vedno pa dve tretjini realizacije podjetja predstavljajo proizvodi proizvodnega programa Klima. Iz grafov je razvidna tudi enakomerna rast vseh profitnih centrov, saj se struktura realizacije po profitnih centrih med letoma 2001 in 2002 ni bistveno spremenila.

Slika 6: Struktura realizacije podjetja po profitnih centrih v letu 2001



Vir: Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.

Slika 7: Struktura realizacije podjetja po profitnih centrih v letu 2002



Vir: Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.

4.2 Konkurenca in konkurenčne prednosti podjetja

Zaradi diverzificiranosti proizvodnega programa podjetja je težko na splošno govoriti o konkurenci. Ta se po proizvodnih programih razlikuje. Dejstvo pa je, da je konkurenca zelo močna tako po kvaliteti izdelkov, kot tudi komercialnih pogojih, ki jih proizvajalci nudijo kupcem. Največji tuj konkurent je podjetje Trox iz Nemčije. Leta 2002 je to podjetje zaposlovalo 2600 ljudi in ustvarilo 264 milijonov evrov prihodkov (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.). Kljub močni konkurenci ima podjetje IMP Klima nekaj sebi lastnih konkurenčnih prednosti, ki omogočajo uspešno poslovanje:

- reševanje zahtevnih razvojnih in konstrukcijskih rešitev,
- rešitve razvojne tehnologije (namenske proizvodne linije in naprave),
- fleksibilnost proizvodnje (zmožnost proizvajanja nestandardnih izdelkov in izdelkov posebnih izvedb v relativno kratkih rokih),
- tehnična podpora poslovnim partnerjem,
- velika pripadnost zaposlenih podjetju.

4.3 Internacionalizacija poslovanja podjetja – vstop na mednarodne trge

Poslovna pot družbe ni bila lahka, saj se je še pred njenim uradnim začetkom poslovanja, z vojno v Sloveniji (junij - julij '91), pričel razpad jugoslovanskega tržišča, kamor je IMP TIO prodal 60 % svoje proizvodnje (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.). Istočasno se je pri nemškem partnerju KAH iz Heidelberga pojavila večja kriza v poslovanju, kar je imelo za posledico ustavitev proizvodnje ohišij za rototherme v Godoviču in izgubo letnega prometa v višini 800.000 DEM. Po grobi oceni je IMP TIO do konca leta 1991 izgubil okrog 70 % tržišča, kar je predstavljalo slabo popotnico za začetek samostojne poslovne poti družbe IMP Klima. Nastalo stanje je bilo temeljito analizirano in že konec leta 1991 se je pričela izdelava poslovne strategije. Temeljni cilj je bila čimprejšnja zapolnitev prostih proizvodnih kapacitet družbe IMP Klima. S tem bi omogočiti ljudem zaposlitev in ustvarili pogoje za normalen razvoj družbe. Poslovna strategija je vsebovala vse potrebne elemente razvoja družbe v kadrovske, organizacijske, tehnološke in razvojno - tržnem smislu. Intenzivno trženje je narekovalo potrebe po kadrih, ki jih je podjetje pridobilo kot diplomante fakultet in iz sosednjih idrijskih podjetij.

Z ustrežno izdelano strategijo poslovanja je tako vodstvo družbe IMP Klima v letu 1992 pričelo intenzivne aktivnosti na sledečih področjih (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.):

- Trženje doma in v tujini.
- Oblikovanje organizacije poslovanja, ki je bilo izrazito prilagojeno potrebam trga in ciljem razvoja družbe. Matrična organiziranost in projektno vodenje, ustrezen sistem motiviranja vseh zaposlenih za doseganje ciljev in identificiranje vseh zaposlenih s cilji družbe, so vplivali na nenehno prilagajanje in izgradnjo organizacije do stanja kakršnega poznamo danes.

- Intenziven tržno usmerjeni razvoj.
- Modernizacija tehnologije z nakupom strojev in lastno strojogradnjo.

Pravilne poslovne odločitve, oživljanje gospodarske rasti v Sloveniji, velika prizadevnost delavcev za preživetje novo nastale družbe in veliki uspehi trženja v tujini so pripomogli, da se je poslovanje družbe stabiliziralo že v letu 1993. Sledila so leta normalnega razvoja in rasti podjetja, vključno z osvajanjem številnih novih svetovnih trgov. Podrobnejši pregled pomembnih poslovnih odločitev podjetja in dogodkov za obdobje 1992-2002 je prikazan v prilogi 2.

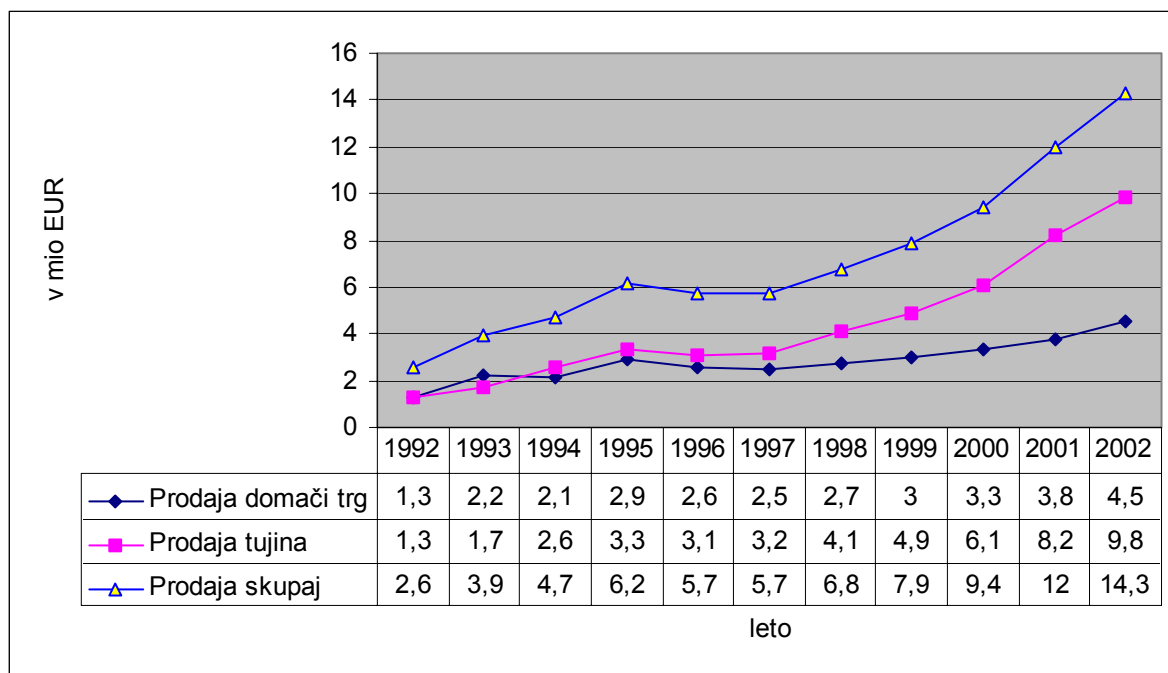
Zaradi majhnosti slovenskega trga je bilo novoustanovljeno podjetje IMP Klima d.o.o. ob razpadu jugoslovanskega tržišča prisiljeno k agresivnemu in hitremu pridobivanju novih tržišč¹⁷. Intenzivno trženje v tujini je zahtevalo velika vlaganja, ki pa so kmalu prinesla zelene rezultate. V letu 1992 so program Požarne zaščite certificirali na avstrijskem trgu. Tako so uspešno vstopili na trg sosednje države (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.). Podjetje se je odločilo za postopno osvajanje tujih trgov, začevši s trgi sosednjih in bližnjih držav. Tak pristop zagovarja tudi Uppsala model procesa internacionalizacije¹⁸. Sledili so podpisi številnih pogodb o sodelovanju s tujimi partnerji iz Centralne in kasneje tudi Zahodne Evrope. V komaj dveh letih poslovanja so že uspešno sodelovali z 29-imi poslovnimi partnerji iz trinajstih držav. V prvem letu poslovanja je bila realizacija prodaje na domačem - slovenskem trgu enaka tisti v tujini (Slika 8). Poslovno leto 1993 je bilo edino, v katerem je realizacija prodaje na domačem trgu preseгла realizacijo prodaje v tujini. Številni novi trgi so podjetju omogočili, da je danes prodaja podjetja v tujini enkrat večja od prodaje na domačem trgu in se še povečuje. Na velike uspehe trženjske funkcije v tujini kaže tudi podatek, da je podjetje v desetih letih poslovanja povečalo izvoz v tujino za več kot sedemkrat. Število zaposlenih je v istem obdobju poraslo za nekaj več kot tretjino.

V podjetju ocenjujejo, da je domače povpraševanje po zahtevnosti zaradi mednarodne konkurence povsem primerljivo s povpraševanjem na tujih trgih. To tudi pojasnjuje dejstvo, da je bilo podjetje v zelo kratkem času sposobno osvojiti sorazmerno zahtevne zahodnoevropske trge. Uppsala model internacionalizacije namreč predvideva, da podjetje najprej vstopi na sorodne trge, ki so podobni domačemu. Tako na domačem kot tujem tržišču podjetja IMP Klima se pojavljajo kupci z visokimi zahtevami. Pogosto je v sodelovanju s poslovnimi partnerji potrebno poiskati posebne rešitve že obstoječih izdelkov, ali pa celo razviti nove. Iz dosedanjih izkušenj podjetja je mogoče novo razvite izdelke tržiti z manjšimi modifikacijami na skoraj vseh tržnih območjih (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.).

¹⁷ Slovensko tržišče je bilo premajhno, da bi lahko nadomestilo izpad povpraševanja nekdanjega skupnega jugoslovanskega trga. Podjetje je moralo za zapolnitev svojih prostih proizvodnih kapacitet poiskati nove trge v bližnjih zahodnoevropskih državah (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.).

¹⁸ Več o Uppsala modelu procesa internacionalizacije v poglavju 2.2 Modeli internacionalizacije.

Slika 8: Prihodki od prodaje podjetja za obdobje 1992-2002



Vir: Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.

4.3.1 Glavni trgi podjetja

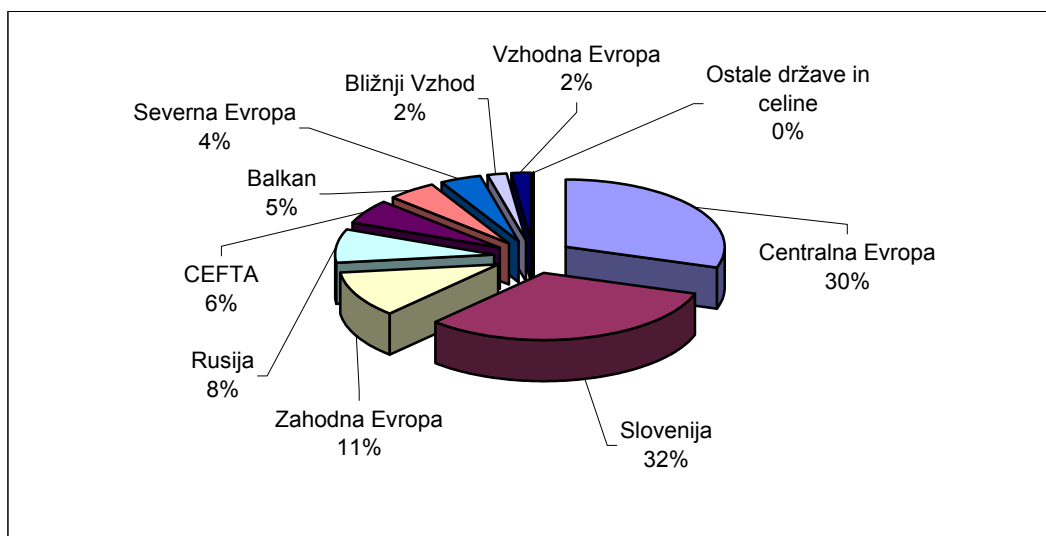
Podjetje je svoje trge razdelilo na deset tržnih območji, ki pa ne sovpadajo s politično delitvijo držav na območja. Delitev na tržna območja je bila izvedena s pomočjo različnih kriterijev kot so značilnosti trgov, cenovni nivoji, posebnosti prodajanih izdelkov. V podjetju tako ločujejo naslednja tržna območja (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.):

- Domači trg;
- Zahodna Evropa (Portugalska, Španija, Francija, Belgija, Nizozemska, Luxemburg);
- Centralna Evropa (Italija, Švica, Avstrija, Nemčija);
- Severna Evropa (Velika Britanija, Irska, Danska, Švedska, Norveška, Finska, Litva, Latvija, Estonija);
- CEFTA (Poljska, Češka, Slovaška, Madžarska);
- Vzhodna Evropa (Bolgarija, Romunija, Ukrajina, Belorusija);
- Balkan (Hrvaška, BiH, Makedonija, ZRJ, Grčija);
- Bližnji Vzhod (Turčija, Izrael, ZAE, Saudska Arabija, Egipt, Jordanija);
- Rusija (Rusija, Kazahstan, Tadžikistan, Azerbajdžan);
- Ostale države in celine (Daljni Vzhod, Afrika, Amerika ...).

Iz grafa (Slika 9) lahko razberemo, da podjetje večino – kar dve tretjini svoje realizacije - proda na domačem trgu in trgih Centralne Evrope. Ti trgi so podjetju tudi geografsko najbližji in jih je v svojem procesu internacionalizacije osvojilo med prvimi. Na teh, domačem trgu sorodnih trgih, so v podjetju nabirali izkušnje in znanja, ki so jim omogočila osvajanje še zahtevnejših trgov. Tako v zadnjem obdobju za podjetje postajajo vse večjega pomena tudi bolj

oddaljeni zahtevni trgi. To dokazuje tudi prvi izvoz na zahtevno tržišče ZDA, ki je bil realiziran v letu 2002¹⁹.

Slika 9: Struktura realizacije podjetja po tržnih območjih v letu 2002



Vir: Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.

4.4 Trženjsko distribucijska mreža

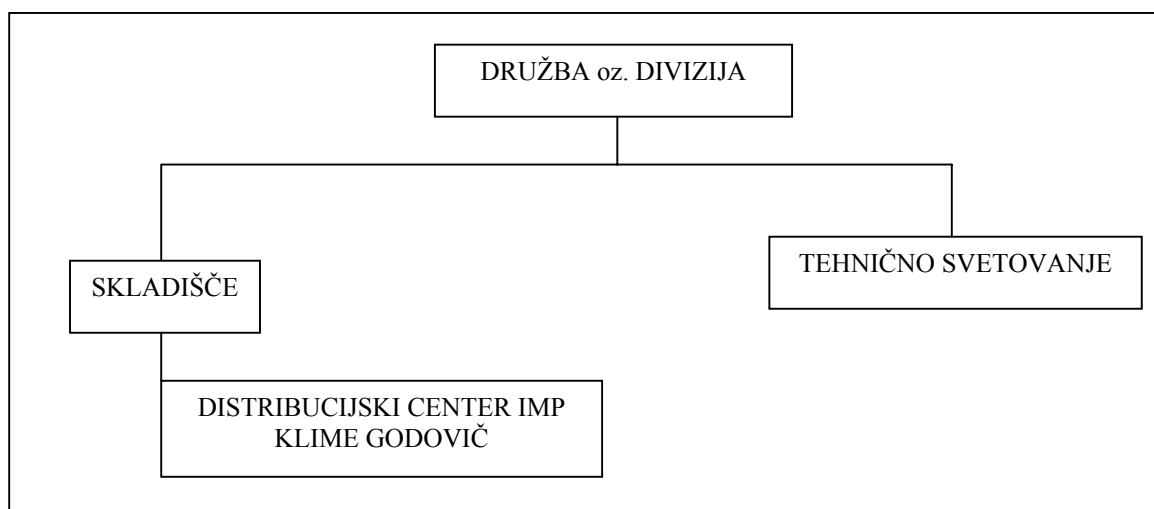
Z namero o prodoru na tuja tržišča se je podjetje soočilo z novimi težavami. Potrebno je bilo vzpostaviti trženjsko distribucijsko mrežo. Stroški so bili visoki, saj brez intenzivnega in agresivnega trženja v tujini ne bi bilo uspeha. Prvotna predstavništva in tehnične pisarne so sčasoma nasledile podružnice matičnega podjetja v tujini. Do večjih sprememb na področju trženjsko distribucijske mreže je prišlo, ko je maja leta 2001 podjetje IMP Klima postalo del Holdinga Hidria. Tako je podjetje pridobilo tehnično in strokovno pomoč ter možnost sooblikovanja in uporabe skupne globalne tržne mreže Holdinga. Za trženje IMP Klima letno nameni 10% svojih prihodkov (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.).

Hidria je mednarodna korporacija, ki se v svetovno ekonomijo vključuje kot razvojno, tehnološko in programsko usmerjena podjetniška skupina. Sestavlja jo pet hčerinskih podjetij in sicer IMP TIO, AET, ISKRA ERO, ROTOMATIKA in TOMOS (Organizacijska struktura Holding Hidria, 2003). IMP Klima je z vključitvijo v Holding postala enakovreden partner v mreži podjetij, ki jih le ta združuje. Še več. V letu 2002 je IMP Klima kot krovna družba prevzela vodenje skupine Hidrijinih družb Rotos, Rovent in TKR ter prodajno distribucijskih centrov, ki tržijo proizvode nove skupine IMP Klima. Pravilo v korporaciji je, da je ustanovitelj podjetij v tujini Hidria. Pobudnik ustanovitve podjetja v tujini je eno od podjetij korporacije. V sklopu podjetja se nato organizirajo divizije tistih podjetij, ki imajo interes

¹⁹ V Sliki 9 - Struktura realizacije podjetja po tržnih območjih v letu 2002 ameriškega trga še ni navedenega, ker je bila prodaja na omenjeni trg z vrednostnega vidika zanemarljivo majhna. Začetek osvajanja ameriškega trga pa ima za podjetje kljub vsemu velik strateški pomen. Ameriški trg bo zaradi svojih specifičnih značilnosti v prihodnosti zagotovo postal pomembnejše izvozno tržišče podjetja.

neposredno nastopati na trgu, kjer je ustanovljeno podjetje. Infrastruktura je skupna za vse divizije. Vsaka divizija ima svojega vodjo divizije in ostale zaposlene, ki so vezani na delovanje divizije. Vodja divizije tesno sodeluje z matičnim podjetjem in se z njim dogovarja o izvajanju aktivnosti na ciljnem trgu. Divizije nastopajo na trgu samostojno, saj ni nekih podobnih proizvodov, ki bi se lahko skupaj tržili in prodajali. Za IMP Klimo je to še posebej značilno, saj gre večinoma za tako imenovano projektno prodajo (in ne masovno), kjer je velikega pomena neposreden stik s projektanti, montažerji in investitorji. Prodajo podjetja lahko torej v grobem delimo na dva dela in sicer na prodajo proizvodov, ki poteka iz glavnega skladišča podjetja IMP Klima v Godoviču ter na projektno prodajo. V vseh tistih državah, kjer ima podjetje podružnice, poteka izvoz izključno preko podružnic. Tako na primer poteka prodaja na trgu BiH izključno preko Hidrie BH – divizija IMP Klima, na Poljskem preko Hidrie Polska – divizija IMP Klima, na Portugalskem preko podjetja KEIO in podobno (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.). Organizacija družbe oziroma podružnice v tujini je predstavljena na sliki 10.

Slika 10: Organizacija dislociranih enot podjetja IMP Klima v tujini



Vir: Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.

Pri ustanavljanju podružnic oziroma divizij v tujini podjetje tehta sledeče kriterije (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.):

- možnost osvojitve ciljnega tržnega deleža,
- obstoj možnosti vstopa na trg z lastno blagovno znamko,
- obstoj možnosti za dinamično rast in
- obstoj možnosti izkoriščanja tržne niše (za posamezen program).

Glavni cilji in naloge podružničnih enot v tujini so tako predvsem:

- boljše obvladovanje marketinških aktivnosti;
- uveljavljanje lastne blagovne znamke;
- preglednejši prodajni kanali;

- oblikovanje cenovne politike (pregled nad cenami izdelkov na trgu v primerjavi s konkurenco);
- krepitev ugleda in tržnega položaja blagovne znamke IMP Klima v Zahodni, Srednji, Vzhodni in Jugovzhodni Evropi;
- status domačega ponudnika in proizvajalca.

Podružnice v tujini lahko v dogovoru z matičnim podjetjem razširijo prodajni program s proizvodi drugih podjetij, ki zaokrožujejo ponudbo na trgu. Ti proizvodi se delno dobavljajo preko matičnega podjetja, kjer pa to ni smotno, obstajajo neposredne povezave med dobavitelji in enotami v tujini (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.).

4.5 Organizacijska struktura podjetja

Že od samega začetka je organiziranost podjetja projektno – matrična s številnimi vodji programov, projektov, služb in področij (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.). Potrebne informacije se tako po najkrajši možni poti prenašajo do nosilcev nalog. Taka organizacija družbe zagotavlja, da se celotni delovni proces odvija racionalno, učinkovito in ekonomično. Le tako je mogoče dosegati cilj, da je poslovanje družbe stabilno in dobičkonosno. Organizacija družbe ima vse lastnosti projektno – matrične organiziranosti v smislu projektnega vodenja, s poudarkom na natančno določeni vlogi in odgovornosti nosilcev oziroma vodij organizacijskih enot v sistemu vodenja in upravljanja družbe. Sistem vodenja in upravljanja družbe ne sme dopuščati nepravilnosti in nejasnosti pri sprejemanju odločitev in razumevanju le teh. Vse naloge s področja trženja, razvoja, prodaje, proizvodnje, tehnologije in logistike se rešujejo v delovnih skupinah – timih. Sestavljeni so interdisciplinarno, s tistimi posamezniki znotraj in zunaj družbe, ki so potrebni, da se naloge zadovoljivo rešijo. Vsi timi, ki delujejo znotraj organizacijskih enot ali med njimi, svojo dejavnost in poslanstvo opravljajo na način, kot je to za posamezno organizacijsko enoto določeno v predpisih in navodilih podjetja. Na tak način se dosega, da poteka delo timov enotno in organizirano. Motivacija zaposlenih na odgovornih nalogah se izraža tudi v nazivih in priložnostih za hiter osebni razvoj. Da podjetju ni vseeno za svoje zaposlene in njihovo delovno okolje, pa kaže tudi nov projekt v procesu uvajanja OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001. Omenjeni projekt sodi v okvir nadgrajevanja poslovnega sistema podjetja po mednarodnih standardih in obravnava varnost, zdravje, ohranitev delovne zmožnosti in zadovoljstva pri delu. Našteto mora biti urejeno in usklajeno z določenimi predpisi, kot jih predvideva standard (IMP Klima novice, 2000, str. 1).

4.6 Proizvodna odličnost

Med podjetji, ki so se zavedala nujnosti posodobitve zastarelih proizvodnih programov, je bilo tudi podjetje IMP Klima. Novi izdelki so terjali novo tehnologijo, ki je morala biti fleksibilna in sposobna proizvajati kvalitetne proizvode. Podjetje je tako moralo že na samem začetku poslovanja vložiti znatna sredstva v lastno strojegradnjo in nakup strojev. Le tako je bilo

mogoče konkurenčno nastopiti na zahodnoevropskih trgih. V letih 1992 - 1993 so pridobili in razvili številne nove izdelke (posode za UTNP in kompresorje, ventilatorske konvektorje, pokrove motorjev, kompresorska ohišja, posebne izdelke za številne evropske kupce), ki so v letu 1994 predstavljali za podjetje kar 40 % celotnega ustvarjenega prihodka (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.). Danes je podjetje na številnih tujih trgih sinonim strokovnosti in zanesljivosti, odlikuje jih široka ponudba izdelkov odlične kakovosti, funkcionalnosti in oblike ter visoka stopnja prilagodljivosti posebnim zahtevam in željam naročnika (Blagovne znamke, 2003).

Rezultat raziskovalno razvojnega dela so številne inovativne rešitve tako na področju izdelkov in storitev, kot tudi na tehnološkem področju. Lastne, v podjetju razvite tehnološke linije, vzbujajo veliko zanimanje pri poslovnih partnerjih, saj ponudba omenjenih linij na trgu ne obstaja. Zanimivo je tudi, da podjetje do letošnjega leta (2003) svojih izvirnih razvojnih in tehnoloških rešitev ni imelo patentiranih (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.). Razlog je bil v hitrem razvoju njihovih izdelkov. V zadnjem obdobju so pri konkurenci opazili uporabo nekaterih njihovih izvirnih rešitev, kar je bil razlog za začetek postopka za pridobitev nekaterih patentov s področja razvoja izdelkov.

Za svoje dosežke na razvojnem področju so nedavno prejeli tri sejemska priznanja (Razvoj v družbah skupine IMP Klima, 2003). Leta 1999 so prejeli srebrno medaljo sejma Interklima Zagreb za tehnično inovativnost in učinkovitost talnih konvektorjev, leta 2000 plaketo sejma Energetika Maribor za inovativnost pri razvoju računalniških programov za pomoč projektantom in leta 2002 srebrno plaketo na sejmu Energetika za talni konvektor za hlajenje in ogrevanje v kategoriji za najboljši slovenski proizvod. Omenjene nagrade so rezultat uspešnega dela raziskovalno-razvojne funkcije in velikih vlaganj. Za raziskave in razvoj v podjetju letno namenijo 15% celotnih prihodkov.

Poslovanje družbe se odvija v skladu z zahtevami sistema kakovosti ISO 9001 (IMP Klima novice, 2000, str.1). Certifikat za omenjeni standard je bil podjetju podeljen leta 1996, uspešno pa je bil recertificiran leta 1999 in 2002. V svetu se v zadnjem obdobju veliko pozornosti posveča tudi ohranjanju in varovanju okolja. Evropska konkurenca ima to področje urejeno do potankosti. Vodstvo podjetja se je zato odločilo svojo proizvodnjo prilagoditi merilom, kot jih določa standard ravnanja z okoljem ISO 14001. Vse dejavnosti podjetja so sistemsko prilagodili tako, da v čim manjši meri obremenjujejo okolje. Omenjeni certifikat je bil podjetju podeljen leta 1999 in uspešno recertificiran leta 2002. Vsa certificiranja je opravila certifikacijska hiša BVQI.

4.7 Slovenska institucionalna infrastruktura in instrumenti pomoči, ki se jih podjetje IMP Klima poslužuje v procesu internacionaliziranja poslovanja

Po ocenah podjetja jim ustrezno in kvalitetno podporo s področja internacionalizacije poslovanja nudita Slovenska izvozna družba in Gospodarska zbornica Slovenije. Prva

predvsem z izdajanjem različnih zavarovanj, garancij in poroštev za tujino, slednja pa z organizacijo sejmskih nastopov v tujini. Finančno podporo za programe internacionaliziranja podjetja je IMP Klima iskala tudi na gospodarskem ministrstvu. Leta 2001 so bili uspešni na javnem razpisu za Spodbujanje internacionalizacije podjetij (Analiza javnih razpisov PRPSK Ministrstva za gospodarstvo za obdobje 2001-2002, 2003, str. 2-6). Na omenjeni razpis so prijavi projekt Spodbujanje trženja in prodaje na ruskem trgu. Projekt je bil v celoti ocenjen na 51,1 milijona tolarjev. Ministrstvo je iz proračuna za omenjeni projekt v letu 2001 namenilo 8,192 milijona tolarjev subvencije, kar znaša nekaj več kot 16% vrednosti celotnega projekta. Leta 2001 je bilo za ruski trg ustanovljeno tudi podjetje IMP Klima Moskva s tehnično pisarno. Na uspešnost projekta Spodbujanja trženja in prodaje na ruskem trgu kažejo tudi poslovni rezultati podjetja za leto 2002. V omenjenem poslovnem letu je podjetje IMP Klima na ruskem trgu ustvarilo že kar 8% vse svoje realizacije.

Za leto 2002 je Ministrstvo za gospodarstvo objavilo Javni razpis za spodbujanje izhodnih investicij slovenskih podjetij. Na ta razpis je IMP Klima prijavila projekt z naslovom Raziskava investicijskih možnosti na Iberskem polotoku (Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.). Ministrstvo jim je za omenjeno raziskavo investicijskih možnosti dodelilo 7,2 milijona tolarjev proračunskih sredstev. Kljub sorazmerno uspešnemu sodelovanju z Ministrstvom za gospodarstvo v podjetju niso v celoti zadovoljni z njihovimi storitvami s področja javnih razpisov. Menijo namreč, da so njihovi postopki dodeljevanja sredstev podjetjem v obliki subvencij preveč birokratski in bi jih bilo mogoče poenostaviti. Težavo vidijo tudi v slabem sodelovanju med različnimi institucijami, kar se odraža tudi v podvajanju nekaterih programov pomoči, namenjenih internacionalizaciji poslovanja. Na nepreglednost ukrepov in oblik pomoči v procesu internacionaliziranja poslovanja podjetij vpliva tudi slaba zakonska urejenost omenjenega področja.

4.8 IMP Klima kot nosilec grozda na področju klimatizacije, gretja in hlajenja (KGH) v Sloveniji

V letu 2002 se je v Sloveniji začela uresničevati ideja o ustanovitvi Nacionalnega inštituta za klimatizacijo, gretje in hlajenje (Partner IMP Klima, 2003, str. 2). Lastni inštitut bo omogočil hitro prilagajanje novim zahtevam trga in jamčil svetovno kakovost slovenskih izdelkov s področja klimatizacije, gretja in hlajenja. Poleg razvojnega dela bo inštitut namenjen tudi izvajanju certifikacijskih meritev, zato bodo vsi laboratoriji grajeni po predpisih, ki veljajo za akreditirane laboratorije. Inštitut bo deloval v novozgrajenih prostorih v Godoviču, v neposredni bližini podjetja IMP Klima. Predvidena naložba bo znašala pet milijonov evrov, kar je za Slovenijo velika in pomembna naložba v znanje in razvoj. Do leta 2007 naj bi bil Nacionalni inštitut za klimatizacijo, gretje in hlajenje v polnem zagonu in naj bi zaposloval med 30 in 40 raziskovalcev in strokovnjakov specialistov.

Slabo sodelovanje in neizkoriščanje sinergij med sorodnimi podjetji in institucijami s področja klimatizacije, gretja in hlajenja je privedlo tudi do ustanovitve grozda KGH (Interna gradiva

podjetja IMP KLIMA d.o.o.). Grozd so ustanovile štiri inštitucije in dvanajst podjetij. Nosilec grozda je postalo podjetje IMP Klima, ki je tako neformalno na omenjenem področju prevzelo pobudo na nacionalni ravni. Tik pred vstopom Slovenije v EU je bil zadnji čas, da se slovenska podjetja in inštitucije, ki se ukvarjajo s klimatizacijo, gretjem in hlajenjem med seboj povežejo. Nove tehnologije in kompleksne rešitve, do katerih je mogoče priti le s kvalitetnim skupnim razvojem, so namreč edina garancija za uspešen boj pri ohranjanju obstoječih in pridobivanju novih trgov. S projektom KGH grozda so se prijavi tudi na Javni razpis za spodbujanje razvoja grozdov Ministrstva za gospodarstvo. Za vzpostavitev delovanja KGH grozda je podjetje IMP Klima iz proračuna v letu 2002 prejelo 21,6 milijona tolarjev. Z novoustanovljenim grozdom želijo ustanovitelji povečati sodelovanje med podjetji in inštitucijami predvsem na razvojnem področju. Pobudniki ustanovitve grozda so torej proizvodna podjetja, ki trgu ponujajo izdelke s področja klimatizacije, gretja in hlajenja. Pomemben člen dobaviteljske verige so tudi montažna podjetja in naročniki, ki so ciljna skupina ustanoviteljskih podjetij in zaželeni potencialni novi člani grozda.

4.9 Stopnja internacionaliziranosti podjetja IMP Klima

Trifazni model internacionalizacije predvideva, da ne gredo vsa podjetja skozi vse faze internacionalizacije²⁰. Tudi ob podrobnejši analizi poslovanja podjetja IMP Klima lahko ugotovimo, da je prišlo do preskakovanja posameznih faz internacionalizacije. Podjetje ni bilo nikoli odvisno od prejetega znanja tujega partnerja, kar je značilno za vse korake prve faze internacionalizacije, imenovane tudi faza odvisne internacionalizacije. Zaradi močne (tudi) tuje konkurence na domačem trgu so v podjetju postopoma pridobili ustrezna znanja in izkušnje, ki so zaradi podobnosti trgov omogočile uspešen prodor na trge sosednjih držav. Tako je podjetje začelo odpirati tehnične pisarne in podružnice v tistih državah, kjer je želelo tržiti svoje izdelke – izvajali so neposredne naložbe v trženje in tehnično pomoč ter svetovanje kupcem. Omenjeni način vstopa na tuje trge z izgradnjo lastne trženjsko distribucijske mreže, je značilen za drugo fazo Trifaznega modela internacionalizacije, imenovano tudi neodvisna internacionalizacija. Podjetje je proučevalo tudi možnost nabave surovin preko dislociranih enot, vendar se za to še ni odločilo. Ravno tako še niso bili izpolnjeni pogoji za začetek proizvodnje na tujih trgih ali celo morebitno selitev proizvodnje v tujino, kar je značilno za zadnjo stopnjo druge faze internacionalizacije. V zadnjem obdobju je podjetje naredilo pomemben korak, ki lahko v prihodnosti omogoči prehod na še višje oblike internacionalizacije. Sproženih je bilo namreč več postopkov za pridobitev nekaterih patentov s področja razvoja izdelkov. Zaščita lastnega znanja je namreč osnova za morebitno prodajo le tega poslovnemu partnerju nekoč v prihodnosti. Teorija opredeljuje pozicijo podjetja v mreži predvsem kot posledico moči trženjske in raziskovalno - razvojne funkcije. Omenjeni poslovni funkciji ima podjetje IMP Klima zelo dobro razviti in za njun razvoj namenja sorazmerno velik delež letnih prihodkov. Izgradnja Nacionalnega inštituta za klimatizacijo, gretje in hlajenje v neposredni bližini podjetja, bo v prihodnosti še okrepila raziskovalno - razvojne aktivnosti podjetja. Svojo

²⁰ Več o trifaznem modelu internacionalizacije v poglavju 2.3.1 Trifazni model internacionalizacije ali 3P model internacionalizacije.

pozicijo med sorodnimi podjetji pa si je IMP Klima okrepila tudi s tem, da je postala nosilec slovenskega grozda za klimatizacijo, gretje in hlajenje.

SKLEP

V literaturi ne bomo našli univerzalne in vesplošno sprejete definicije pojma internacionalizacija. Avtorji termin razlagajo različno, vendar pa so si opredelitve termina po vsebini podobne. Vsi namreč ugotavljajo, da gre pri internacionalizaciji na ravni podjetja za širjenje podjetja preko meja matične države. V najširšem smislu lahko pod pojmom internacionalizacija razumemo vse možne oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja (Svetličič, 1996, str. 52). Številni ekonomisti so se ukvarjali s problematiko merjenja stopnje internacionalizacije in izdelovanjem modelov za določanje stopenj internacionalizacije. Veliko znanja so na omenjenem področju pokazali Skandinavci. Johanson in Mattson tako opisujeta tri modele internacionalizacije: teorija internalizacije, Uppsala model procesa internacionalizacije in model mrežnega pristopa. Za skandinavske modele, namenjene proučevanju internacionalizacije, je značilno, da internacionalizacije ne pogojujejo z velikostjo podjetja. Ti modeli so zato primerni tudi za proučevanje internacionalizacije podjetij v manjših gospodarstvih in tudi gospodarstvih v prehodu.

Število malih in srednje velikih podjetij narašča tako v EU kot tudi pri nas. Omenjena podjetja imajo v EU velik gospodarski in družbeni pomen, saj predstavljajo večino gospodarskih subjektov EU in ponujajo 70% vseh delovnih mest (SME Definition, 2003). Njihov prispevek k ekonomskemu razvoju je pomemben zaradi njihove prilagodljivosti, inovativnosti in možnosti specializacije. Z ustreznimi poslovnimi strategijami se lahko pozicionirajo v posameznih tržnih nišah, ki za velike konkurente niso zanimive. To podjetjem omogoča, da lahko postanejo uspešna tudi v mednarodnem merilu. Njihov uspeh je odvisen tudi od ustreznosti institucionalne infrastrukture, ki jo imajo na voljo in se med državami zelo razlikuje. Ugotovimo lahko, da obstajajo nekatera temeljna odstopanja slovenske institucionalne infrastrukture in instrumentov pomoči od tistih, ki jih imajo države članice EU. V Sloveniji se številni instrumenti pomoči s področja internacionalizacije podjetij podvajajo, ni razvitih nacionalnih strategij slovenske vlade do posameznih, za slovensko gospodarstvo pomembnih držav, podjetja so v povprečju slabo informirana o razpoložljivih oblikah pomoči s področja internacionalizacije poslovanja, s strani podjetij je zaznati le skromno uporabo zunanjih svetovalnih storitev proti plačilu in še bi lahko naštevali. Tudi ob primerjavi slovenskih malih in srednjih podjetij z evropskimi ugotovimo nekaj pomembnih razlik. Slovenska podjetja so v povprečju manjša, podkapitalizirana, s starejšo proizvodno tehnologijo in dosegajo nižjo dodano vrednost na zaposlenega (Kezunovič, 2003, str. 79). Našteto je razlog slabše konkurenčnosti naših podjetij v primerjavi z evropskimi. Novih priložnosti in nevarnosti pa bodo slovenska mala in srednja podjetja deležna z vstopom naše države v EU.

Podjetje IMP Klima d.o.o. se ukvarja z izdelovanjem celovitih rešitev s področja klimatizacije, gretja in hlajenja. Ustanovljeno je bilo s strani idrijske družbe IMP TIO leta 1991. Takratne politične razmere, ki so pripeljale do razpada nekdanje skupne države, so močno ogrozile

obstoj podjetja. Z izgubo jugoslovanskega tržišča je podjetje IMP TIO izgubilo kar 60% svojega trga. Nastale razmere so narekovale hitro ukrepanje. Izdelana je bila kompleksna poslovna strategija, ki je vsebovala vse potrebne elemente razvoja družbe v kadrovskem, organizacijskem, tehnološkem in razvojno - tržnem smislu. Z agresivnim trženjem na bližnjih trgih Srednje in Zahodne Evrope so postopoma nadomestili izpad jugoslovanskega trga. Vzpostavili so lastno trženjsko distribucijsko mrežo in okrepili raziskovalno-razvojno dejavnost. Proces internacionalizacije je potekal hitro in podjetju ves čas zagotavljal veliko stopnjo neodvisnosti. Na proces internacionalizacije podjetja je posredno in neposredno vplivala tudi država s svojimi institucijami in instrumenti pomoči. Po mnenju podjetja imajo slovenska institucionalna infrastruktura in instrumenti pomoči, namenjeni pospeševanju procesa internacionalizacije podjetij, nekaj pomanjkljivosti, ki bi jih bilo potrebno odpraviti. Na prvem mestu bi bilo potrebno natančneje določiti pristojnosti posameznih institucij in povečati preglednost instrumentov pomoči podjetjem. Kljub vsemu je podjetju IMP Klima uspelo, da je danes na številnih tujih trgih sinonim strokovnosti in zanesljivosti. Odlikuje jih široka ponudba izdelkov odlične kakovosti, funkcionalnosti in oblike ter visoka stopnja prilagodljivosti posebnim zahtevam in željam naročnika. Z veliko mero strokovnega znanja, vztrajnosti in želje po uspehu je vodstvu podjetja uspelo vzpostaviti mednarodno uspešno podjetje, ki je danes prisotno že v več kot tridesetih državah sveta. Kot vodja grozda za klimatizacijo, gretje in hlajenje je družba prevzela tudi osrednjo vlogo na omenjenem področju v državi.

LITERATURA

1. Belak Janko: Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij. Gubno: MER Evrocenter, 1998. 200 str.
2. Bellak Christian, Luostarinen Reijo: Foreign direct investment of small and open economies. Case of Austria and Finland. Helsinki: Centre for International Business Research, 1994. 218 str.
3. Blomstermo Anders, Sharma D. Deo: Learning in the Internationalisation Process of Firms. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2003. 293 str.
4. Brown Robert et al.: Internationalisation – Challenge for SMEs (International Conference), Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2001. 192 str.
5. Česen Tina, Jaklič Marko: Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev. Naše gospodarstvo – revija za aktualna gospodarska vprašanja, Maribor, 42 (1996), 1-2, str. 111-125.
6. Eriksson Kent, Johanson Jan, Majkgard Anders: Experimental knowledge and cost in the internationalization process. Journal of International Business Studies, 28 (1997), 2, str. 337-360.
7. Glas Miroslav, Drnovšek Mateja: Small Business in Slovenia: Expectations and Accomplishments. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 19 str.
8. Glas Miroslav et al.: The Internationalization of SMEs in Transition Economies: Evidence from Slovenia. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 25 str.
9. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
10. Jaklič Marko: Internationalization Strategies, Networking and Functional Discretion. Competition & Change 3, 1998, str. 359-385.
11. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
12. Jaklič Marko, Thorelli B. Hans: Internationalization strategies of SMEs rapid-growth economies. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. (Working papers/ Research Center of the Faculty of Economics). 19 str.
13. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997. 535 str.
14. Kezunovič Maja: Slovenija in Evropska unija – o pogajanjih in njihovih posledicah. Ljubljana: Urad vlade RS za informiranje, 2003. 151 str.
15. Logar Nataša: Izhodna internacionalizacija majhnih in srednjih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 72 str., 8 pril.
16. Madsen Tage Koed, Servais Pervez: The Internationalisation of Born Globals: An Evolutionary Process. International Business Review, 6 (1997), 6, str. 561-583.
17. Mendenhall Mark, Punnett Betty Jane, Ricks David: Global Management. Cambridge: Blackwell Publishers, 1995. 710 str.
18. Rezec Irena: Podjetju prijazno poslovno okolje v procesu internacionaliziranja poslovanja. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 2002. 114 str., 30 pril.

19. Rezec Irena: Podjetju prijazno poslovno okolje v procesu internacionaliziranja poslovanja. Maribor: Zbornik prispevkov 2. konference študentov podiplomskega študija Ekonomsko-poslovne fakultete. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2002a, str. 82-93.
20. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
21. Svetličič Marjan: Izhodna internacionalizacija slovenskih podjetji. Strategija ekonomskih odnosov s tujino – Temeljna področja zunanjeekonomske strategije Slovenije. Ljubljana: Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj, 1996a, str. 69-85.
22. Svetličič Marjan: Izzivi globalizacije in regionalizacije svetovnega gospodarstva. Naše gospodarstvo, Maribor, 1996b, 3-4, str. 246-258.
23. Svetličič Marjan: Globalizacija - raj na zemlji ali pekel (izbrane znote o globalizaciji): Akademija MM5, 1999, str. 11-20
24. Svetličič Marjan: Internationalisation: The challenges for Small and Medium-sized Firms. Internationalisation – Challenge for SMEs. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2001, str. 34-42.
25. Tomanič-Vidovič et al.: Strategija razvoja malih in srednjih podjetij in podjetništva v Sloveniji. Maribor: Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem, 2000. 44 str.
26. Trtnik Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 113 str., 30 pril.

VIRI

1. Analiza javnih razpisov PRPSK Ministrstva za gospodarstvo v letu 2003. [URL: http://www.mg-rs.si/rezultati_razpisov/vmesna_analiza_javnih_razpisov_prpsk-mg_v_letu_2003.doc], 28.8.2003.
2. Analiza javnih razpisov Področja za razvoj podjetniškega sektorja in konkurenčnosti Ministrstva za gospodarstvo za obdobje 2001-2002. Ljubljana : Ministrstvo za gospodarstvo, 2003. 13 str.
3. Blagovne znamke. [URL: <http://www.hidria.si/blagovneZnamke.asp>], 10.9.2003.
4. Commission Recommendation of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises (96/280/EC). Brussels : Official Journal of the European Union L 107, 1996.
[URL: http://www.europa.eu.int/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=en&numdoc=31996H0280&model=guichett], 30.4.1996.
5. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of small and medium-sized enterprises (2003/361/EC). Brussels : Official Journal of the European Union L 124, 2003.
[URL: http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/dat/2003/l_124/l_12420030520en00360041.pdf], 20.5.2003.
6. Direkcija RS za poslovno informacijsko središče. [URL: <http://www.tradepoint.si/slo>], 17.7.2003.
7. Euro Info Center Ljubljana. [URL: http://www.pcmg.si/page2/podrocja_dela2.php?ID=542], 17.6.2003.

8. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=1818>], 15.1.2003.
9. IMP Klima novice, informativni časopis, julij 2000, št. 2/2000, 8 str. [URL: <http://www.imp-klima.si/glasilo/imp-klima-novice-2.pdf>], 26.6.2003.
10. Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.
11. Javni razpis za spodbujanje začetne aktivnosti mikro in malih podjetij na mednarodnih trgih v letu 2003.
[URL:http://www.mg-rs.si/php/esubvencije/admin/dokumenti/podrocje_1/razpis_4/117_E_4_r_mikro_mala_podjetja_perhavec.doc], 23.6.2003.
12. Organizacijska struktura Holding Hidria. [URL: <http://www.holding-hidria.com/organizacijska.htm>], 26.6.2003.
13. Partner IMP Klima, informativni časopis, julij 2003, letnik IV, št. 2/2003, 12 str.
14. Podjetja in EU.
[URL: <http://www.sigov.si/evropa/publikacije/zgibanke/podjetja/#02.htm>], 14.8.2000.
15. Področja delovanja GZS. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?Idpm=102>], 15.1.2003.
16. Poročilo agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije-leto 2001, 27 str. [URL: <http://www.sigov.si/tipo/slo/6kdo/pdf/porocilo-agpti-2001-j.pdf>], januar 2002.
17. Poslovanje JSMG v letu 2003. [URL:<http://www.jsmg-sklad.si/poslovanje%20JSMG.htm>], 2.6.2003.
18. Poslovanje SID v letu 2002.
[URL:[http://www.sid.si/sidslo.nsf/V/KD57B6CD92DF860D0C1256D420043D6C4/\\$file/Poslovanje%20SID%20v%20letu%202002.pdf](http://www.sid.si/sidslo.nsf/V/KD57B6CD92DF860D0C1256D420043D6C4/$file/Poslovanje%20SID%20v%20letu%202002.pdf)], 17.7.2003.
19. Poslovni rezultati gospodarskih družb v letu 2002.
[URL: <http://www.gzs.si/?ID=10677&IDpm=-1>], 9.6.2003.
20. Razvoj podjetništva – Internacionalizacija podjetij.
[URL:http://www.mg-rs.si/razvoj_podjetniskega_sektorja/internacionalizacija/index.php], 14.8.2003.
21. Razvoj v družbah skupine IMP Klima.
[URL: <http://www.hidria.si/razvojInRaziskaveIMPKlima.asp>], 10.9.2003.
22. Rezultati in realizacija programskih nalog v letu 2002. [URL: <http://www.jsmg-sklad.si/rezultati%20in%20realizacija%20programskih%20nalog%20v%20letu%202002.htm>], 2.6.2003.
23. Rezultati javnega razpisa za spodbujanje internacionalizacije malih in srednjih podjetij – leto 2002.
[URL:<http://www2.gov.si/mg/mgslo.nsf/fl?OpenFrameSet&Frame=main&Src=/mg/mgslo.nsf/Razpisi?OpenPage>], 19.6.2003.
24. SME Definition. [URL: http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm], 12.6.2003.
25. Trije partnerji v podporo podjetništvu-PCMG-GZS-OZS.
[URL: <http://www.pckrsko.si/dokumenti/PCMG-GZS-OZS.doc>], 16.8.2003.
26. Urad vlade za informiranje – Podjetja.
[URL: <http://www.evropa.gov.si/evropomocnik/question/47-10.htm>], 12.8.2003.
27. Zakon o družbi za zavarovanje in financiranje izvoza Slovenije (Uradni list RS, št. 32/92)

28. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93).
29. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah - ZGD-F (Uradni list RS, št. 45/2001).
30. Zgodovina SID.
[URL:<http://www.sid.si/sidslo.nsf/0/E617DDDE382B066BC1256CCB004647EC?OpenDocument>], 2.6.2003.

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Commission Recommendation: Priporočila komisije

European Commission: Evropska komisija

experiential knowledge: izkustveno znanje

joint ventures: skupna vlaganja

market commitment: privrženost trgu

objective knowledge: stvarno znanje

penetration: prodor

resource commitment: privrženost virom

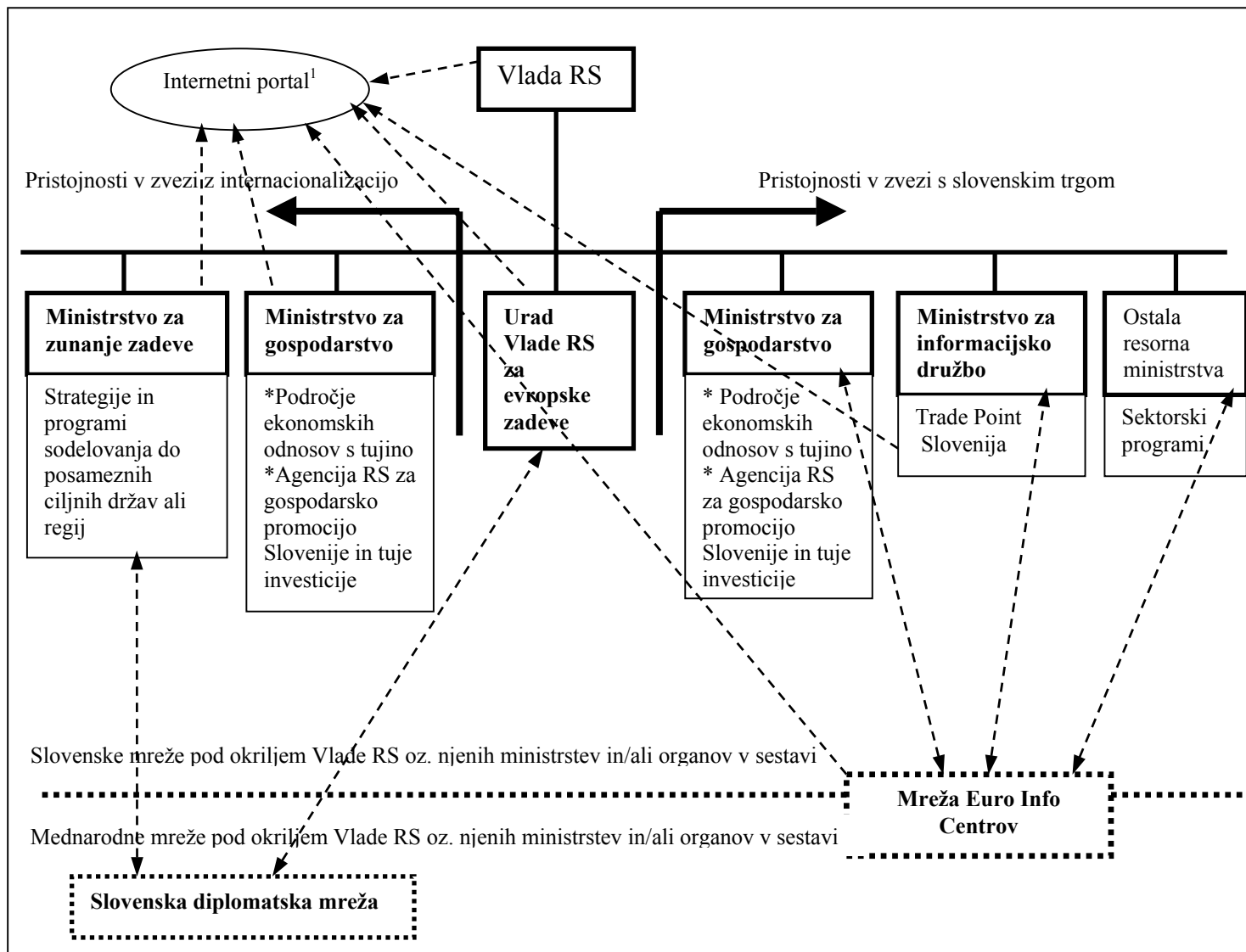
Trade and Investment Promotion Office: drugo ime za Agencijo RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije (organ v sestavi Ministrstva za gospodarstvo)

Trade Point Slovenia: drugo ime za Direkcijo RS za poslovno informacijsko središče (organ v sestavi Ministrstva za informacijsko družbo)

venture funds: skladi tveganega kapitala

PRILOGE

Priloga 1: Shema institucionalne podpore na ravni Vlade RS, posameznih ministrstev in njihovih sistemov podpornih mrež



Vir: Rezec, 2002, str. 72.

¹ Enotni internetni portal, ki bi združeval informacije ključnih ministrstev z organi in mrežami v sestavi ter Urada Vlade RS za evropske zadeve za namene mednarodnega sodelovanja in oblik pomoči, ne obstaja. V okviru Agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije se sicer načrtuje razvoj internetnega izvoznega portala, vendar pa podrobnosti o virih informacij niso znane.

Priloga 2: Kratak pregled poslovanja družbe IMP Klima d.o.o. v letih 1992 - 2002

Leto	Pomembne poslovne odločitve in dogodki
1991 PORUŠITVE TRGOV	Izguba trgov: 60% nekdanja YU 10% kriza v KAH
1992 PREŽIVETJE	Sprejem strateških odločitev: - Intenzivno trženje v tujini (velika vlaganja) - Oblikovanje organizacije družbe, ki bo omogočila hiter razvoj novih izdelkov - Motiviranje zaposlenih za doseganje ciljev družbe - Razvoj lastne strojegradnje in nakup tehnologije Novi izdelki, programi : - Program Energetika : ventilatorski konvektorji, pokrovi motorjev, ohišja za kompresorje, talni konvektorji - Posode za kompresorje in UNP - Certificiranje izdelkov PPZ na avstrijskem trgu
1993 STABILIZACIJA	- Novi izdelki iz leta 1992 predstavljajo že 20% celotnega prihodka - Podpis mnogih pogodb o sodelovanju s tujimi partnerji - Kadrovska krepitev - Urejanje poslovanja - Oblikovanje smernic nadaljnega razvoja družbe
1994 RAZVOJ	- Sprejem strateškega dokumenta nadaljnega razvoja družbe in politike kakovosti - Razvili poslovanje s 13 državami in 29 poslovnimi partnerji - Uspešna rast prometa novih programov in izdelkov - Rast prometa pri partnerjih 1. strateške divizije
1995 RAZVOJ	- Rast prometa na domačem in tujem trgu - Zaključevanje dela na projektu ISO 9001 - Zmanjševanje prihodka zaradi apreciacije tolarja v primerjalnem obdobju JAN - APRIL 94/ JAN - APRIL 95 - Intenzivno trženje na območju držav CEFTE - Posodobitev tehnologije obdelave stranic JR rešetk - Uspešna rast programov Energetika in PPZ - Prodaja že v 17 držav in 44 kupcem
1996 INVESTICIJA	- Zaključen projekt ISO 9001 - Uspešno trženje na poljskem tržišču - Uspešno delo na področju financiranja - Ustreznejša prodajna politika - Razvoj številnih novih izdelkov - Izgradnja novih proizvodnih prostorov - Montaža nove tehnologije površinske zaščite
1997 INVESTICIJA	- Novi proizvodni prostori v izmeri 2400m ² s popolno klimatizacijo - Uspešen zagon nove tehnologije površinske zaščite - Pridobljeno 22 novih kupcev na tujem trgu - Uspešna domača prodaja - Porast storilnosti za 8% - Pogajanja s firmama Waterloo in ABB - Razvoj novega ventilatorskega konvektorja CLIMMY - Agresivna tuja konkurenca v Sloveniji - Nesprejetje državnega proračuna

Leto	Pomembne poslovne odločitve in dogodki
1998 RAST PRODAJE	<ul style="list-style-type: none"> - Pridobitev atesta za požarne lopute v Rusiji in na Poljskem - Uspešna prodaja na poljskem in ruskem tržišču - Uspešna prodaja na domačem trgu - Pridobitev večjih projektov na programu Energetika - Sklenitev pogodbe z Weiss Klimatechnik - Porast storilnosti za 8,3% - Znatna porast prometa s firmo Pichler in firmo Wolf - Uspešno delo logistike na področju zniževanja nabavnih stroškov - Dograditev skladiščnih površin (aneks) - Prodaja v 27. državah in 75 tujim kupce
1999 RAST PRODAJE in INVESTICIJE	<ul style="list-style-type: none"> - Porast prodaje v Sloveniji, Poljski, Rusiji - Uspešna prodaja v Izrael, BiH, Hrvaško - Prodaja ABB, Waterloo (Anglija) - Pridobitev "pooblaščen izvoznik" - Pridobitev certifikata ISO 14001 - Uspešno recertificiranje ISO 9001 - Investicija v Amado, lastna strojegradnja (PV, požarna linija za okrogle PL, varjenje OD-7) - Prenova garderob, kopalnic, WC, zamenjava strehe nad skladiščem in postavitve logotipa - Prepleskanje aneksa - Porast prodaje pri partnerjih I. strateške skupine (Pichler, MDF, Wolf, Emco, Teoma)
2000 RAST PRODAJE in INVESTICIJE	<ul style="list-style-type: none"> - Porast prodaje na domačem in tujem trgu. - Ustanovitev podjetja v BiH. - Investicija v poslovne prostore (izgradnja upravne stavbe). - Porast prodaje pri partnerjih I. strateške skupine. - Pridobitev partnerja France Air. - Dokončanje projekta klimatizacije proizvodnih prostorov. - Uspešna rast prodaje v Rusiji, na Poljskem in na Balkanu. - Pridobljen projekt NOTOL (Krka). - Mesečna realizacija prvič preko 200 mio SIT. - Pridobili smo vse večje objekte v Sloveniji.
2001 RAST PRODAJE in INVESTICIJE	<ul style="list-style-type: none"> - Porast prodaje na domačem in tujem trgu, skupaj za 28 %. - Odprtje tehnične pisarne v Rusiji (Moskva) in na Poljskem (Pułtusk), pridobitev predstavnika za Jugoslavijo. - Investicija v poslovne in proizvodne prostore. - Investicija v tehnologijo - AMADA. - Uspešna rast prodaje še zlasti v Zahodni Evropi, Severni Evropi Rusiji in Bližnjem Vzhodu. - Pridobitev partnerja Bergschenhoek. - Porast števila zaposlenih na 220. - Uspešna povezava in razvoj poslovanja s podjetjem France Air. - IMP Klima je v maju postala del Holdinga Hidria.
2002 RAST PRODAJE in INVESTICIJE	<ul style="list-style-type: none"> - pričetek delovanja OE Projektiva in inženiring - ustanovitev Nacionalnega Inštituta za klimatizacijo, gretje in hlajenje - formiranje IMP Klima Group - organizacija Hidria Polska - divizija IMP Klima - ustanovitev podjetja KEIO Portugalska - organizacija Hidria Beograd - divizija IMP Klima - uspešno recertificiranje ISO 9001, ISO 14001 - realizacija prvega izvoza v ZDA - investicija v skladiščne prostore - pričetek investicije v nove skladiščne, proizvodne in poslovne prostore - nakup lastnih poslovnih prostorov IMP Klime Sarajevo - povečanje števila zaposlenih na 229 - porast prodaje na domačem in tujem trgu, skupaj za 18 %

Vir: Interna gradiva podjetja IMP KLIMA d.o.o.