

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

IGOR ZUPANČIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VPLIV USPEŠNOSTI PRI PRIDOBIVANJU VIROV NA
RAVEN INTERNACIONALIZACIJE MALIH PODJETIJ

Ljubljana, oktober 2001

IGOR ZUPANČIČ

IZJAVA

Študent _____ izjavljam,

da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom

_____ ,

ter hkrati dovoljujem objavo na internetu.

V Ljubljani, dne _____ .

Podpis:

KAZALO

1 UVOD	1
2 RAZVOJ MALEGA GOSPODARSTVA V SLOVENIJI	2
2.1 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ	3
3 PODJETNIŠKE OVIRE PRI INTERNACIONALIZACIJI	6
4 VIRI NA RAVNI INTERNACIONALIZACIJE MALEGA PODJETJA	9
4.1 MATERIALNI VIRI.....	12
4.2 NEMATERIALNI VIRI.....	13
4.3 POSLOVNI IN NEPOSLOVNI VIRI	13
5 ZNAČILNOSTI VIROV	14
5.1 INFORMACIJSKI VIRI	14
5.1.1 NOTRANJI INFORMACIJSKI VIRI.....	18
5.1.2 DOMAČI INFORMACIJSKI VIRI	19
5.1.3 MEDNARODNI INFORMACIJSKI VIRI	19
5.1.4 KOMUNIKACIJSKI KANALI	20
5.2 VIRI FINANCIRANJA NA RAVNI INTERNACIONALIZACIJE:	21
5.2.1 VIRI SREDSTEV ZA FINANCIRANJE ENOT NA TUJEM.....	22
5.2.2 VIRI KAPITALA.....	23
5.2.2.1 DOLŽNIŠKI KAPITAL	23
5.2.2.2 LASTNIŠKI KAPITAL.....	25
5.2.2.3 DRŽAVNI VIRI.....	26
5.3 ČLOVEŠKI VIRI.....	27
5.3.1 ZAPOSLOVANJE KADROV V TUJINI	28
5.3.2 UPRAVLJANJE Z ČLOVEŠKIMI VIRI.....	30
5.4 TEHNOLOŠKI VIRI	30
5.4.1 INOVACIJSKA TEHNOLOŠKA SPOSOBNOST	31
5.4.2 VLOGA DRŽAVE PRI USMERJANJU INOVACIJSKE DEJAVNOSTI....	33
5.4.3 TEHNOLOŠKI PARKI IN DRUGI SISTEMI POSPEŠEVANJA INOVACIJ V SLOVENIJI	34
6 PODJETNIŠKA MREŽA KOT VIR	36
6.1 OSEBNA MREŽA.....	37
6.2 RAZŠIRJENA MREŽA	38
6.3 UPRAVLJANJE MREŽE	39
7 SKLEP	41
 Literatura	 43

1 UVOD

Internacionalizacija je proces, kjer mala podjetja vstopajo na mednarodne trge. Poznamo vhodno in izhodno internacionalizacijo. Mala podjetja se tako internacionalizirajo na domačih tleh oziroma neposredno investirajo v tujino. Pri tem se mala podjetja največkrat postopoma internacionalizirajo prek nabiranja znanja in izkušenj na domačem trgu. Pri procesu internacionalizacije mala podjetja uporabljajo najrazličnejše vire za povečevanje sposobnosti in moči za premagovanje ovir. Ovine so predvsem na področju nepoznavanja jezika, premajhnega obsega znanja, kadrov in informacij. Viri naj bi bili sposobni nadomestiti pomanjkljivosti podjetij. V diplomskem delu so predstavljeni viri z različnih vidikov.

V prvem delu diplome skušam prikazati proces nastajanja malih podjetij. Specifika Slovenije, države v tranziciji, je omogočila nastajanja malih podjetij zaradi posebnosti v gospodarskem, pravnem in političnem dogajanju. Veliki socialistični kompleksi so propadli. Ljudje so začeli uporabljati lastno znanje, izkušnje, vire iz preteklih delovanj v podjetju, preteklo mrežo kupcev itd. Posebni procesi, ki so potekali pri preoblikovanju podjetij, so vplivali na podjetniško žilico vsakega posameznika. Pri tem se je začela oblikovati kapitalistična miselnost. Osnovno gonilo podjetja je v večini primerov dobiček in ta je vodil podjetja čez državno mejo po večjem zaslužku. Tudi država se je opremila s politikami pospeševanja izvoza. Kasneje se je ugotovilo, da je izvoz sekundarne narave in da je na površju internacionalizacija. Pogled skozi teoretično razlago internacionalizacije podjetja nam razkrije posebnosti vstopa malih in srednjih podjetij v Sloveniji. Za naše okolje je predvsem primerna teorija postopne internacionalizacija in mrežna teorija. Pri tem podjetja srečujejo različne ovire, ki jih je analizirala Andreja Trtnik v magistrskem delu.

V drugem delu je vsebovana razdelitev virov. Delitev je oblikovana z lastne perspektive gledanja na vire. Ugotovitve s prvega dela o pomanjkanju lastnih sposobnosti podjetja sem povezal na opisovanje informacijskih virov, finančnih virov, človeških virov in tehnoloških virov. Vsak vir je orisan s splošne perspektive in specifičnih elementov, ki so pomembni za mala podjetja. Pomembno je poudariti, da se navedeni viri lahko različno definirajo z vidika posameznega podjetja.

V tretjem delu je opisana podjetniška mreža kot univerzalni vir. Mreža je opisana z družbenega vidika. Predvsem podjetniki uporabljajo svoje sposobnosti sporazumevanja, prepričevanja, pogajanja in ohranjanja odnosov. V prvem podpoglavju je opisana osebna mreža. Osebna mreža naj bi bila oblikovana na podlagi dolgoročnega osebnega kontakta. Prednost takih odnosov so predvsem v stalnosti kontaktov, zaupnosti in zmanjšanju tveganja z predvidljivostjo obnašanja nasprotnega subjekta. Nato se opis mreže nadaljuje z razširjeno mrežo. Mreža podjetij navzven deluje kot veliko podjetje. Pri tem mreža vsebuje sodelovanje med konkurenco. Prav fenomen takega sodelovanja med konkurenti gre pripisovati uspešnosti delovanja posameznih podjetniških mrež v Evropi (Toskana v Italiji, Danska). V nadaljevanju je mreženje opisano z upravljalškega vidika. Podjetnik lahko upravlja, nadzira, stabilizira in povečuje razširjenost mreže.

2 RAZVOJ MALEGA GOSPODARSTVA V SLOVENIJI

Mala podjetja so doživela v devetdesetih nesluten razvoj. Pred tem so v preteklosti družbeno-ekonomske in politične struje zatirale razvoj podjetništva, zato je prišlo do vrzeli v strukturi velikosti podjetja. Socialistična črna luknja, kot so poimenovali vrzel, ki je predstavljala osnovno strukturno neravnotežje socialističnih gospodarstev, kjer so dominirali socialistični konglomerati, je povzročila avtonomni tok nastajanja malih podjetij (Vahčič, 1995, str. 20). Vračanje v preteklost nam pokaže, da je bilo veliko institucionalnih ovir, ki so preprečile naraven razvoj podjetništva. V skladu z družbenoekonomskimi spremembami se je vloga države spremenila v smeri zmanjšanja vloge in odstranitve ovir pri uresničevanju podjetniških idej. V začetku devetdesetih se je na podlagi ocenitve ugotovilo, da so slovenski podjetniki nastali iz naslednjih skupin (Glas, 1998, str. 15):

- nekdanji zaposleni v srednjih in večjih družbenih podjetjih, ki so videli v samostojnem poslu avtonomijo, koristi in možnosti za uveljavljanje svojih zamisli in sposobnosti, ki jih v dosedanjem poslu ne bi mogli realizirati,
- srednji vodstveni delavci in člani vodilnih timov so v samostojnih enotah videli donosnejše poslovanje brez obremenitev prejšnjih kolektivnih sistemov v oblikah velikega zadolževanja, presežkov zaposlenih,
- uspešni obrtniki so si v prehodu v status podjetje omogočili potencialno rast,
- brezposelni so v okviru programa samozaposlovanja našli možnost samozaposlitve,
- svobodni poklici so prešli v profesionalizacijo in so prek statusa podjetja lahko komercializirali svoje storitve prek trga, ki je postajal učinkovitejši z nastajanjem velikega števila novih podjetij.

Socialistični konglomerati so bila velika podjetja po številu zaposlenih, sestavljena iz množice obratov in samostojnih enot, ki so se lahko sorazmeroma hitro osamosvojili. Nastajala so tudi nova podjetja s strani tujih neposrednih naložb, kar kaže še na zametke vhodne internacionalizacije. Na podlagi raziskave v Strategiji razvoja malega gospodarstva (Glas, 1998, str. 16) so bila v slovenskem prostoru indentificirana z vidika obsega delovanja in razvojnih potreb naslednje skupine malih podjetij:

1. Samozaposlitvena podjetja so bila oblikovana s strani ljudi, ki so zaradi nezaposlenosti, zbrali svoje skromne prihranke in začeli delovati kot samostojni podjetniki (fizične osebe) ali pa kot pravne družbe. Ustvarjajo pa skromne dohodke, imajo majhen kapital, so manj izobraženi. Na drugi strani so to profesionalna podjetja, ki jih vodijo osebe z specifičnimi poklici, kot so odvetniki, umetniki, arhitekti, zdravniki. Te enote opravljajo donosna in zahtevna dela. V to skupino spadajo tudi določeni poklici, ki niso tako komercialno usmerjeni in stremijo k posebnemu statusu.
2. Mikro podjetja so podjetja, ki zaposlujejo do deset ljudi (lastnik, nekaj družinskih članov in 1 – 3 delavcev).
3. Mala podjetja so stabilna podjetja, ki dosegajo na slovenskem trgu visok tržni delež. Zaposlujejo od 10 do 50 delavcev. Delujejo na lokalnih trgih, kjer so pomembni ponudniki proizvodov in storitev ter so stabilen delodajalec. Srečujejo se z problemom

rasti. Največje ovire so v omejenem znanju lastnika, pri prenašanju odgovornosti, prepuščanju vodenja drugim, odporu pri sovlaganju tujih investitorjev.

4. Podjetja z visokim potencialom rasti imajo oblikovane sposobne podjetniške time. Najprej so bila usmerjena na domači trg nato so dejavnost povečali na tuji trg. Podjetja imenovana tudi gazele so največji vir konkurenčne moči države in velik vir novih zaposlitev preden se spremenijo v srednja – velika podjetja.
5. Podjetja, ki nastajajo v procesu čiščenja in decentralizacije velikih podjetij. Podjetja so prenesla znanja, tehnologijo in poslovno mrežo v lastno upravljanje. Imajo veliko možnosti za rast, saj lahko z boljšim izkoriščanjem mreže in z akumuliranim znanjem izkoristijo slabosti upravljanja v prejšnjem sistemu.
6. Sektor samostojnih podjetij na področju obrti, ki se še naprej diferencira, še posebej na področjih turizma, umetne obrti.
7. Franšiznih sistemov, ki so nastali na neposrednih tujih investicijah svetovnih franšizerjev ali domačih podjetij.

2.1 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ

Tretja tehnološka revolucija je zagotovila pogoje za nastajanja novih malih podjetij z visokim potencialom rasti. O svetu se je začelo govoriti kot o globalni vasi. Informacije in znanja, ki so bila doslej v posesti velikih korporacij, so se s pomočjo poslovnih informacijskih mrež, izboljšanih telekomunikacij in razvitejšega mednarodnega transporta začela prenašati na mala podjetja. Ta so začela izkoriščati nove oblike virov, ki so omogočili tudi manjšim enotam izvažanje na globalne trge in uvažanje iz celega sveta. Manjše enote so začele s specializirano proizvodnjo in storitvijo lažje dosegati minimalne stroške in nuditi boljše storitve, proizvode kakor velika podjetja z množico proizvodov (Svetličič, 1999, str. 211).

Internacionalizacija poslovanja podjetja je v literaturi različno definirana. Internacionalizacijo lahko razumemo kot investiranje na tujih trgih zaradi izkoriščanja lastniških, lokacijskih in drugih prednosti, ki jih ponujajo tuji trgi. Drugi pogled na internacionalizacijo definiramo kot proces evolucije podjetja, pri čemer podjetje veča mednarodno udeležbo na osnovi povečevanja znanja in tržne privrženosti. Celovita definicija nam označuje internacionalizacijo kot (Coviello et al., 1999, str. 3):

1. podjetniško učenje znotraj organizacije, kjer se indentificirajo mednarodni vedenjski in ekonomski elementi,
2. proces, ki je dinamičen in razvojno usmerjen,
3. izhodne in vhodne tuje neposredne investicije.

V teoriji obstaja več modelov internacionalizacije. V osnovi se razlikujejo tri različne šole, ki definirajo internacionalizacijo z treh vidikov: Prva šola je ekonomska (economic school) z teorijo tujimi direktnimi investicijami (FDI theory), druga obnašalska šola (behavioural school) z modelom postopne internacionalizacije (stage models) in tretja šola odnosov (relationship school) z mrežnim pristopom (network models) (Coviello et al., 1999, str. 4).

Mala podjetja se internacionalizirajo na različne načine odvisno od karakterja in značaja ustanoviteljev (znanje, podjetniški značaj), značilnosti industrije, mednarodnih izkušenj, mreže poslovnih zvez in povezav, odnosa in filozofije. Pri internacionalizaciji sta pomembni dve stvari: spremenljivki časa in načina vstopa in delovanje v internacionalizaciji. Čas se obravnava pri raziskavah malih podjetij, kjer se mala podjetja lahko internacionalizirajo že z začetkom delovanja podjetja oziroma postopek internacionalizacije se uveljavlja postopoma skozi življenjski cikel podjetja (Antončič, 1999, str. 18) .

V Sloveniji se večina malih podjetij internacionalizira po modelu postopne internacionalizacije (stage model) in mrežne internacionalizacije (network model).

1. Postopna internacionalizacija opisuje dinamično poslovanje podjetja, ki preko določenih razvojnih stopenj ali faz postane del mednarodnega trga. Značilno je, da mala podjetja začnejo z osnovnimi dejavnostmi, kot so direktni izvoz (uvoz). Kasneje se šele glede na izkušnje in znanje odločajo za bolj agresivne oblike internacionalizacije (Hamid, 1990, str. 14). Najpogostejša oblika je izvoz, ki poteka prek procesa petih faz. Prve dejavnosti malega podjetja je delovanje na domačem trgu in delne izvozne zainteresiranosti, nato sledi faza informiranja o možnosti izvoza, poskusna faza je omejena na majhnih količinah in na znanih področjih, s tem se začne aktivno delovanje na tujih trgih. Končna faza obsega izkušeno dejavnost izvoznega podjetja (Glas et al., 2000, str. 20). Najpogostejše oblike internacionalizacije, ki jih malo podjetje lahko še izvede so: direktni izvoz, franšizing in licenciranje, skupne naložbe (joint – venture), samostojna vlaganja. Poleg tega se pojavljajo še naslednje oblike: direktna prodaja, izvozni veletrgovec, agent v tujini, kooperativni trgovec, tržna/prodajna podružnica na tujem trgu, skupna vlaganja, proizvodnja – mednarodne direktne investicije. Na podlagi raziskav v tujini se v večji meri veča internacionalizacija v relativno majhnih podjetjih, kjer se skozi daljše obdobje oblikujejo izvozne izkušnje in večjo vpletenost v mednarodne vode, v primerjavi z večjimi podjetji (Italija, Švedska) (Glas et al., 2000, str. 7).
2. Mrežna internacionalizacija je proces oblikovanja odnosov med podjetji, med katerimi pride do sinergičnih učinkov pri vstopu v proces internacionalizacije. Oblikovane mreže so lahko poslovne (formalne) in družbene (neformalne). Mreža vsebuje kupce, dobavitelje, konkurenco, privatne in javne podporne agencije, družino, prijatelje itd. Na podlagi močno/slabih vezi znotraj mreže so odvisne prednosti, ki jih lahko razvije podjetje. Mreža tako postane vir novih možnosti za uspešnejšo izvedbo internacionalizacije. Internacionalizacija se lahko začne že z samim vstopom v mrežo prek prodaje/kupnine licenčnine ali franšize oziroma drugačnih oblik sodelovanj med podjetij (Coviello et al., 1999, str. 5).

V večini primerov v Sloveniji poteka internacionalizacija podjetij v okvirih zgornjih navedenih modelov. Ekonomske raziskave so potrdile, da managerji, ki imajo predhodne izkušnje z mednarodnim poslovanjem, pozitivno vplivajo na razvoj izvoznih dejavnosti oziroma so izkušnje ključnega pomena za izvozni uspeh (Glas et al., 1999, str. 8).

V preteklosti se je v Sloveniji veliko govorilo o pospeševanju izvoza kot edini obliki internacionalizacije. Na površje pa prihajajo ocene, da samo izvoz ni več zadosten način povečevanja oziroma ohranjanja konkurenčnosti. Tranzicijska gospodarstva so razširila pojem politiko povečevanja izvoza v politiko izhodne internacionalizacije, ki pa vsebuje politiko pospeševanja neposrednih tujih investicij in različnih dolgoročnih pogodbenih oblik sodelovanja med podjetji. Splošni razlogi za spodbujanje internacionalizacije se skrivajo v (Svetličič et al., 1999, str. 2):

- izvozu, ki postaja le rezultat dejavnosti drugih oblik internacionalizacije, ki povzročajo izvozne tokove;
- mednarodna proizvodnja je presegla obseg svetovnega izvoza in postala najpomembnejši način izkoriščanja primerjalnih in konkurenčnih prednosti;
- rastoči pomen znanja, tehnologije in rastoči transakcijski stroški in glede na oligopolizacijo svetovnega trga morajo podjetja zaradi doseganja prihrankov obsega (economies of scale) in prihrankov povezanosti (economies of scope) vključiti internacionalizacijo poslovanja;
- boljši izkoristek podjetniških specifičnih prednosti, čim bolj so te prednosti neopremeljive dejavnosti, ima podjetje večje možnosti ohranjanja nadzora nad svojim poslovanjem v tujini;
- v tujini se podjetja lahko tudi naučijo novih znanj, ki služijo kot dopolnilo k že obstoječim;
- konkurenčnost se več ne ločuje na domači trg, svetovni trg, evropski trg, morda to ne velja za večino izdelkov/storitev, vendar sta znanje in tehnologija postali globalni. podjetje mora znati izkoriščati vse vire, ki so doma ali v tujini;
- rastoči stroški dela v Sloveniji so razlogi za prenašanje delovno intenzivnih dejavnosti v tujino, če naj zadržijo konkurenčnost;
- Slovenija ima majhen domač trg, in če hočejo podjetja obdržati oziroma povečevati deleže na tujem trgu morajo izvajati internacionalizacijo v smeri diferenciacije izdelkov in storitev;
- neposredno investiranje v tujino postaja nujnost za ohranjanje in povečevanje tržnih deležev.

Mala podjetja se v večini internacionalizirajo z vhodno (neposredna tuja investicija – NTI iz tujine) oziroma z izhodno internacionalizacijo (NTI v tujino). Pri tem se čas in načini vstopa razlikujejo glede na različne spremenljivke, ki določajo poslovanje podjetja. Tako se spremenljivke delijo v dve veliki skupini. Okolje podjetja in organizacijske lastnosti podjetja oblikujejo načine pristopa k internacionalizaciji. Delovanje podjetja v mednarodnih poslih se merijo z različnimi indikatorji. Tako se primerja prodaja v tujini z domačo prodajo, dobičkonosnostjo tuje prodaje s domačim prometom, z zadovoljstvom poslovodij z mednarodnim udejstvovanjem, geografsko razširjenostjo podjetja itd.

3 PODJETNIŠKE OVIRE PRI INTERNACIONALIZACIJI

Stanje o internacionalizaciji podjetij v Sloveniji je bilo raziskano v magistrskem delu Andreje Trtnik leta 1999. Podobna raziskava je bila izvedena in opisana v ekspertizi z naslovom Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino v okviru projekta Slovenija v Evropski Zvezi, Centra za mednarodne odnose (Svetličič et al., 1999, str 1).

V raziskavi je bila zavzeta celotna populacija v letu 1997, ki je imela po podatkih Banke Slovenije kapitalske naložbe v tujini. V raziskavo je bilo vzeto 411 podjetij. 73 vprašalnikov (17,7 %) je bilo vrnjeno, od tega 32 (7,7 %) je bilo pravilno izpolnjenih, ostalih 41 vprašalnikov je bilo neizpolnjenih oziroma delno izpolnjenih. Podlaga, na kateri so delali analizo, je obsegala vzorec 32 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Obseg vseh 32 podjetij pokriva 15,87 % vrednosti kapitala slovenskih podjetij v tujini in 17,38 % vseh slovenskih neposrednih naložb (podjetij) v tujini. Vzorec predstavlja le 22,68 % podjetniškega kapitala v tujini. Ne glede na majhnost vzorca in s tem onemogočene zahtevnejše analize, ki bi dajale statistično neznačilne rezultate podane s preveliko stopnjo tveganja, lahko povzamemo nekatere značilnosti internacionalizacije podjetij v Sloveniji.

Velikost vzorčnih podjetij glede na število zaposlenih je bilo sestavljeno iz večine velikih podjetij, dobra tretjina predstavljajo srednje velika podjetja, dobra petina majhna podjetja in dve podjetji pripadata med mikro podjetja.

Tabela1: Velikost vzorčnih podjetij glede na število zaposlenih

	Frekvenca	Delež
Mikro (0 – 9)	2	6,3
Majhna (10 – 99)	7	21,9
Srednja (100 – 499)	10	31,3
Velika (500 in več)	13	40,6
Skupaj	32	100

Vir: Trtnik, 1999, str. 96.

Glede na evropski način internacionalizacije je bilo pričakovati, da se s prva internacionalizirajo podjetja iz proizvodne predelovalne dejavnosti kasneje pa podjetja iz storitvene dejavnosti. V tem vzorcu je bilo 22 podjetij v predelovalni dejavnosti, šest podjetij je sodilo v skupino trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe, dve podjetji sta v dejavnosti poslovanja z nepremičninami, najema in poslovne storitve, po en podjetje pa gradbeništvo in prometu, skladiščenju in zvezah.

Starost podjetij z neposrednimi naložbami v tujini v vzorčni populaciji med 33 in 34 let. V prid postopnosti internacionalizacije nam kaže relativno visoka starost podjetij, ki investirajo. V Evropi je povprečna starost gazel 25 let.

Tabela 2: Starost vzorčnih podjetij

Starost vzorčnih podjetij	do 10 let	10 do 30 let	30 do 60 let	nad 60 let
Število podjetij iz vzorca	10	6	14	2

Vir: Trtnik, 1999, str. 97.

V vzorcu so bila zavzeta večina izvozna podjetja saj so skoraj za petkrat več izvažali kot je povprečni izvoz podjetja z neposrednimi naložbami v tujini po podatkih Banke Slovenije. Več kot tretjina podjetij izvažava v več kot 10 držav, le dve podjetji v eno državo, dve podjetji v dve državi, štiri podjetja pa v tri države. V povprečju imajo slovenski investitorji podjetja v štirih državah. Četrtnina naložbenikov ima podjetja v tujini le v eni državi, osmina (12,5 %) pa v najmanj desetih državah. Model postopne internacionalizacije je potrjen, saj podjetja izvažajo v veliko število držav in presegajo število trgov, kjer so tudi lokalno prisotni. Pri strategiji izbire trgov slovenska podjetja najpogosteje uporabijo za svoj prvi vstop v tujino Hrvaško, kjer je svoje prvo podjetje ustanovilo 37,5 % vzorčnih podjetij. Tudi drugo zaporedno podjetje v tujini je najpogosteje ustanovljeno na Hrvaškem (18,75 % podjetij). Poleg usmeritve na bivše južne trge, je usmeritev na zahod Italija, Nemčija, Avstrija (12,5 % podjetij). Nato sledi ZRJ in Rusija. Iz vzorca se podjetja ustanovila podjetja še v Romuniji, ZDA, Francija, Švica, Bosna, Poljska, Nigerija, Makedonija.

Slovenska podjetja se srečujejo z mnogimi ovirami. Med najpomembnejšimi ovirami, ki so jih spontano napisali so veliko tveganje, pomanjkanje kadra, informacij in znanja. Postopnost internacionalizacije se potrjuje s pridobivanje znanja in izkušenj, ki so temelj za širjenje ekonomske dejavnosti. Znanje predvsem primanjkuje v znanju pravno administrativnih postopkih, tehniki mednarodnega poslovanja, vstopa na trg, oblikovanje distribucijskih poti, uveljavitve blagovnih znamk, nadzora in upravljanje enot v tujini, poznavanju davčnega in pravnega okolja. Omeniti velja ovire, ki so jih izrecno napisali: obveznost poročanja, administrativne postopke, nepoznavanje devizne zakonodaje, nestabilnost okolja ali odsotnost pravne urejenosti v določenih državah ter neustrezne odnose Slovenije s posameznimi državami. Opozoriti pa je potrebno še na drugi vidik. Preglednica ovir nam lahko služi kot preglednica potencialnih podjetniških idej. V tej smeri lahko domnevamo, da v Sloveniji primanjkujejo storitvene dejavnosti, ki bi nudile malim podjetjem rešitve na področju internacionalizacije.

Tabela 3: Sistematični pregled pomena ovir

	Zelo pomembno	Pomembno	Nepomembno
Pomanjkanje znanja	32,3	41,9	25,8
Pomanjkanje informacija	35,5	54,8	9,7
Pomanjkanje kadrov	51,6	45,2	3,2
Pomanjkanje lastnih sredstev	30,0	36,7	33,3
Neugodna zakonodaja, klima, regulativa v Sloveniji	19,4	35,5	45,2
Veliko tveganje	48,4	41,9	9,7
Neugodna zakonodaja, klima, regulativa v tuji državi	23,3	56,7	20,0
Premajhna pomoč vlade podjetjem, ki želijo investirati	25,0	46,9	28,1
*Z vidika sofinanciranja	34,4	31,3	34,4
*Z vidika navezovanja stikov s tujimi podjetji	18,8	34,4	46,9
Premajhna pomoč diplomatsko-konzularnih predstavništev	13,8	48,3	37,9
Omejena dostopnost in visoka cena finančnih sredstev	31,0	34,5	34,5
Težave pri zagotavljanju zavarovanj	46,7	26,7	26,7
Kulturološke razlike	3,2	32,3	64,5
Nacionalistično vedenje potrošnikov/javnosti / oblasti	6,7	26,7	66,7
Omejena možnost kontrole	16,1	54,9	29,0
Oblikovanje distribucijskih poti	26,7	46,7	26,7
Nizke marže, postavljene cene	10,0	66,7	23,3
Korupcija v državi gostiteljici	10,0	46,7	43,3

Vir: Trtnik, 1999, str. 112.

Če sklepamo iz zgornje tabele, imamo samo dve oviri, ki sta v večini nepomembni. To sta kulturološke razlike in nacionalistično vedenje potrošnikov/javnosti/oblasti. Anketa je prikazala izrazito veliko število ovir. Vidimo, da imajo le petino podjetja zadostno znanje, za 41,9 % podjetij je pomembna ovira, zelo pomembna ovira pa obsega kar 32,3 % podjetij. Dobrih 70 % podjetij ima probleme z pomanjkanjem znanja. Prav tako se 90 % podjetij ubadajo s pomanjkanjem informacij. Velik problem je tudi oblikovanje kadrov, kjer je polovica podjetij opredelila ta problem kot zelo pomemben. Izstopajoče je tudi ovira veliko tveganje, za katere je zelo pomemben dejavnik za kar 48,4 % in pomembna ovira za 41,9 %

podjetij in s tem je povezana tudi zelo pomembna ovira zagotavljanje zavarovanja. V drugo skupino spadajo ovire pri zagotavljanju sredstev: omejena dostopnost in visoka cena finančnih sredstev, pomanjkanje lastnih sredstev, premajhna pomoč vlade z vidika sofinanciranja. Tretja skupina obsega podjetja, ki v večini vsaj kot pomembno oviro navajajo zakonodajo, regulativo in klimo v domači kot v tuji državi, nato sledijo omejeno možnost nadzora, premajhna pomoč vlade pri navezovanju prvih stikov s tujimi podjetji, premajhno pomoč diplomatsko-konzularnih predstavništev, korupcijo v tuji državi, oblikovanje cenovne politike in nizke marže v tuji državi.

Podjetja se srečujejo z velikim številom ovir. Opaziti je, da vlada z ustanavljanjem različnih programov ne uresničuje svojih poslanstev oziroma programi ostajajo neopazni. Primer oblikovanja pospeševalne mreže razvoja srednje malih podjetij. PCMG (Pospeševalni center za malo gospodarstvo) ugotavlja, da kljub nekaterim uspešnim projektom, kot so oblikovanje mreže skupaj z Zavodom za zaposlovanje, programi samozaposlovanja, svetovanja, usposabljanja in ob podpori različnih projektov, kot so UNIDO in PHARE, oblikovanja inovatorske mreže SPIM, je mreža med slovenskimi podjetniki slabo prepoznavna, podjetniška svetovalna sekcija ne deluje več, inovacije se ne preoblikujejo v tržne produkte, propadli poskusi ustanovitve inkubatorjev (Kovač, 2001, str. 4).

Mogoče je še vedno največja ovira pri grajenju mednarodnih ekonomskih odnosih spoznanje, da je klima v Sloveniji oblikovana s strani negativne politike do multinacionalnih podjetij, ki hkrati vpliva destimulativno tudi na internacionalizacijo posameznih podjetij. V političnem in medijskem prostoru so vneti zagovorniki globalizacije, ki pa imajo tudi močno in čustveno obarvano nasprotno stran. Vloga države je zagotoviti ustrezno klimo in pomoč pri informacijah, sklepanju bilateralnih, regionalnih in multilateralnih sporazumov, ki omogočajo majhnim podjetjem izhodišča. Malo podjetje se mora še vedno zanesti na svoje sposobnosti. To dokazujejo tudi sklepi raziskave malega gospodarstva, da mala podjetja pri internacionalizaciji ne pričakujejo pomembnejše vloge države pri aktivnostih, ki so potrebne za internacionalizacijo (Glas et al., 2000, str. 23). Pri tem je pomembno, da podjetnik razmišlja o svetovnem trgu in ne ločuje trge na domače in tuje. Pri procesu internacionalizacije je še vedno najpomembnejša ovira negativni pogled na mednarodni vpliv. Izraba pozitivnih virov, ki večajo rast in razvoj podjetja, je v rokah podjetnika, ki izrablja, kombinira, izbira primerne vire ne glede na izvor.

4 VIRI NA RAVNI INTERNACIONALIZACIJE MALEGA PODJETJA

Pri procesu internacionalizacije se podjetja pogosto srečujejo z ovirami, ki jih skušajo v celoti ali delno odpraviti. Podjetja uporabljajo najrazličnejše vire, ki jim pomagajo pri povečevanju sposobnosti in moči pri izogibanju oviram. Vir je sredstvo, ki ga podjetje na ravni internacionalizacije izkorišča za potrebe internacionalizacije oziroma izrablja za vstopanje na mednarodni trg.

Mala podjetja oblikujejo mednarodne ekonomske odnose. Razmejitve med notranjimi in zunanjimi oziroma mednarodnimi ekonomskimi odnosi je v primeru malega podjetja pogosto meja suverene države. Velika mednarodna podjetja so ustvarila svoj razširjeni ekonomski prostor, znotraj katerega imajo enake pogoje poslovanja ne glede na meje suverene države. Podoben proces poteka pri uporabi virov, ki so za mala podjetja sprva omejena le na mejo suverene države, kasneje pa le na mejo sistema podjetja (Kumar, 1999, str. 25). Tuji viri so le viri zunaj sistema podjetja, ki ga upravlja podjetje. Malo podjetje išče in kombinira različne vire, da pride do ustreznih ciljev pri procesu internacionalizacije. Iskanje virov se začne predvsem z definiranjem potreb podjetja. Potrebe podjetja se največkrat definirajo pri predstavljanju poslovne priložnosti v poslovnem načrtu podjetja. Poslovni načrt poleg predstave poslovne ideje predstavi potrebe podjetja in vire, ki jih bo podjetje uporabilo za izvedbo poslovne ideje. Iskanje virov se začne že z definiranjem kako izpeljati internacionalizacijo.

Primer 1: Potrebe po virih

Ko podjetnik poskuša izvoziti, se sprašuje, kako bo izvedel transport prek meje, kdo bo uredil vso potrebno dokumentacijo. V tem primeru ima več možnosti. Podjetnik se lahko sam pripravi na izvozni proces z zbiranjem informacij na različnih lokacijah (lastno znanje, izkušnje, mreža, knjižnice, Gospodarska zbornica, PCMG) oziroma vso potrebno delo izvoza prepusti privatnim firmam – špedicijam. Podjetnik izrabi vir svojega znanja, izkušnje, zunanje vire knjižnice, gospodarsko zbornico, privatne firme. Podoben proces poteka pri financiranju, kjer išče vire financiranja izvoza prek lastne udeležbe, zunanje pomoči države, bančnih kreditov in ostalih virov, ki so na voljo.

Viri na ravni internacionalizacije se razlikujejo od virov, ki jih podjetje uporablja na domačem trgu. Domači viri so omejeni le za pokrivanje sposobnosti na domačem trgu in so uporabni le v primeru, ko se razvijajo v smeri zahtevam mednarodnega trga. Podjetje v današnjem okolju naj bi delovalo kot internacionalno podjetje. Pri tem mora svoje poslovne funkcije izvajati v smeri internacionalizacije. Izvajalni sistem, ki obsega finančno, kadrovske, tehnično in trženjsko funkcijo mora delovati v smeri krepitve teh funkcij za izzive mednarodnih trgov. Za krepitev teh funkcij uporablja različne vire.

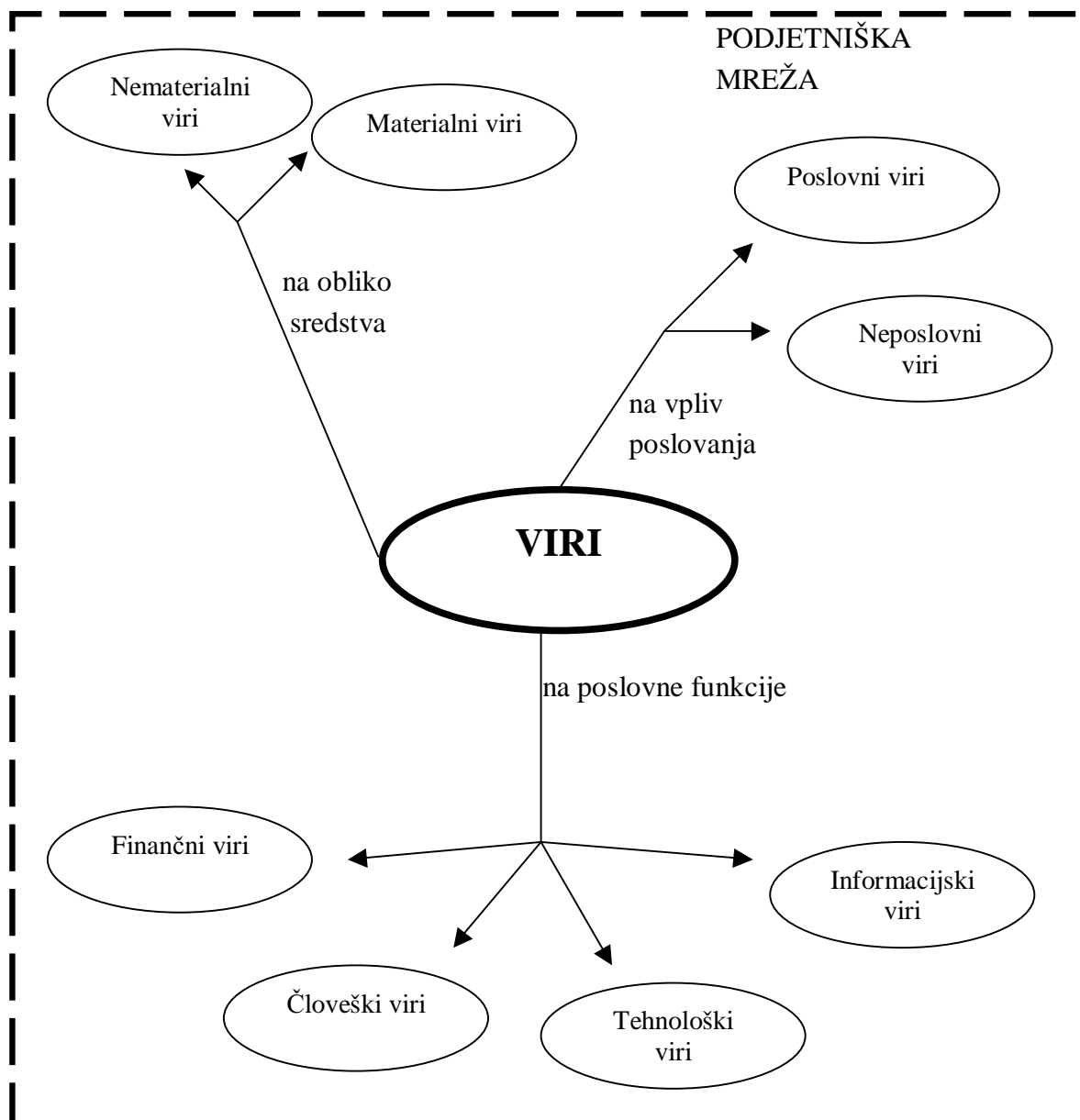
Vire delimo po različnih kriterijih. Podjetje lahko uporablja materialne in nematerialne vire. Znotraj virov se delijo še na poslovne vire, ki vplivajo na poslovanje in neposlovne vire, ki posredno vplivajo na poslovanje. Izvor vira nam pove ali gre za domači vir oziroma za tuji vir. Glede na poslovno funkcijo poslovanja delimo vire na finančne vire, človeške, tehnološke in informacijske vire. Pri analizi, kaj manjka podjetjem pri internacionalizaciji, je opaziti, da je največ težav pri pomanjkanju znanja, pomanjkanju informacij, primernih človeških sposobnosti, financ.

Viri se oblikujejo znotraj sistema podjetja in zunaj sistema podjetja. Notranje vire podjetje oblikuje samostojno v smeri doseganje cenejšega in dostopnejšega vira. Prednost notranjega vira je predvsem na ravni samostojnega oblikovanja, enostavnejšega nadzora in dostopa. Stroškovna cena takega vira je lahko vprašljiva, saj lahko zunanji viri posredujejo cenejše

rešitve, ki pa so lahko nezdržljive s cilji podjetja. Izbira notranjega in zunanjega vira je torej predmet izbire v skladnosti strategije, organizacije in ciljev podjetja. Podjetja mnogokrat sami izbirajo vire oziroma izbor prepustijo posameznim specializiranim agencijam, ki po naročilu podjetja izberejo primerno rešitev. Viri se medsebojno razlikujejo po različnih kriterijih, ki jih zahteva podjetje (Finančni viri se obravnavajo drugače kot informacijski viri).

Viri na področju posameznih poslovnih funkcij so ponavadi specializirani. Malo podjetje ima možnost uporabljati univerzalni vir, ki ga lahko sam oblikuje in aktivno posega na razvoj svojih sposobnosti. Podjetniška mreža je vir, ki ga lahko imenujemo univerzalni vir in je v Sloveniji še dokaj neizkoriščen.

SLIKA 1: DELITEV VIROV



Vir: Lastno oblikovanje.

4.1 MATERIALNI VIRI

Materialni viri so otipljiva sredstva, organizirana v različnih oblikah, ki na podlagi svoje dejavnosti posredujejo na trgu svoje vire, proizvode in storitve, za potrebe podjetij. Materialni viri se lahko oblikujejo znotraj sistema podjetja in zunaj sistema podjetja.

Znotraj podjetja se lahko viri delijo glede na funkcijo, ki jo ti viri upravljajo v podjetju (finančni viri, človeški viri). Podjetnik te vire načrtno oblikuje, jih upravlja in nadzira z namenom, da jih bo v procesu internacionalizacije izkoriščal. Notranji viri so pomembni, ker so del podjetja in s tem zasledujejo politiko in cilje določene s strani podjetja.

Zunanji materialni viri se delijo na izvor nastanka: domači viri in mednarodni viri. Viri so razporejeni v tri skupine:

- Javni sektor obsega institucije, ki so ustanovljene s strani države in oskrbujejo javnost z potrebnimi informacijami za različne potrebe med drugimi tudi za pomoč pri internacionalizaciji podjetja. Mnoge informacije so na voljo vsem, za specifične podatke velja cenik, ki je reguliran s strani države oziroma oblikovan prosto po tržnih načelih. Veliko javnih služb delujejo kot promotorji Slovenije z namenom povečevanja tujih neposrednih naložb in delujejo v okviru mednarodnih virov.
- Nekomercialni privatni sektor so različna združenja, raziskovalne institucije, ki skrbijo za svoje člane z informiranjem in drugimi dejavnostmi za katere so bile ustanovljene. Glavni viri dohodkov so: članarine, pomoč države, prihodki iz poslovanja (nudenja informacij, dejavnosti).
- Komercialni privatni sektor so privatna podjetja, organizacije kateri ponujajo svoje storitve/izdelke na trgu. V to skupino spadajo konkurenti, dobavitelji, kupci in drugi subjekti na trgu. Za razliko od predhodnih dveh so ti viri tržijo in so zanje veljajo tržne cene, ki jih mora podjetje plačati. Oblike sodelovanja so zelo raznolike od povezovanja do enostavne blagovne transakcije.
- Fizične osebe, ki tvorijo neformalno in formalne mrežo in so pomemben vir še posebej za mala podjetja.

Domači viri (viri matične države) so definirani s sedežem v Republiki Sloveniji. Domači viri naj bi bili dostopnejši in s tem cenejši. Zaradi bližine in lažjega sporazumevanja naj bi ti viri bili pomembnejši pri začetku operacije internacionalizacije. Pritisk internacionalizacije je omogočil, da tudi domači viri ponujajo vse vrste storitev in proizvodov za aktivnosti mednarodnega poslovanja. Ocenitev domačih virov je možna le z primerjavo z mednarodnimi viri. Pri postopni internacionalizaciji se mala podjetja sprva poslužujejo domačih virov, kjer si nabirajo izkušnje, nato si z izkušnjami odpirajo vrata pri mednarodnih virih.

Mednarodni viri so viri, ki so situirani v tujini ali v Sloveniji in so povezani s tujimi. Ko malo podjetje uporablja tak vir, je že zakorakalo v internacionalizacijo. Uporaba mednarodnih virov pogosto razširi obzorja in znanje glede možnosti uporabe še nepoznanih virov, ki so podjetju na voljo. Prek kontakta z mednarodnim virom si tako že ustvarimo mednarodno mrežo, ki jo zelo učinkovit vir.

4.2 NEMATERIALNI VIRI

Nematerialni viri so viri v neotipljivih oblikah, so »mehke« narave, pojavi na trgu, mreže, izkušnje in drugi pojavi, ki ponujajo zaradi svoje značilnosti, dejavnosti, sestavin, potrebne storitve in proizvode za krepitev moči in sposobnosti podjetja. Teh virov se ponavadi nezavedamo in neizkoriščamo v zadostni meri. Znotraj podjetja se oblikujejo nematerialni viri:

- v neopredmetenih osnovnih sredstvih,
- »dobrega« imena,
- človeških zmogljivosti,
- posebnih znanj,
- drugih virov.

Podjetje se srečuje z nematerialnimi viri tudi zunaj sistema. Ti so ponavadi v podjetniški mreži, klimi v gospodarstvu, razmerah na splošno gospodarskem področju gradijo splošne pogoje, ki vplivajo na razvoj internacionalizacije podjetij (politika podjetništva, splošna naravnost k razvoju podjetništva, motiviranje z različnimi programi usposabljanja).

4.3 POSLOVNI IN NEPOSLOVNI VIRI

Poslovni viri so namenjeni ponujanju poslovnih informacij, storitev in proizvodov. Ti viri neposredno vplivajo na poslovanje podjetja. Poslovni viri so banke, poslovni partnerji, dobavitelji, kupci. S poslovnimi viri je ponavadi oblikovana formalna mreža, kjer so določeni postopki za vklopitev v mrežo. Prek poslovnih virov podjetja pridobivajo storitve in proizvode, ki neposredno vplivajo na poslovanje. Delitev je pomembnejša zaradi poznavanja neposlovnih virov, ki imajo v nekaterih primerih odlojučni pomen za uspešno izvedbo posla v posamezni državi (primer: poznavanje korupcije v nekaterih državah).

Neposlovne vire se omenjajo zaradi vključevanja podjetja v drugačno poslovno in neposlovno okolje pri internacionalizaciji podjetja. Poznavanja neposlovnih odnosov je odlojučnega pomena za uspešno internacionalizacijo. Poznavanje kulturne, politične in druge značilnosti države in ljudi nam omogočajo olajšanje poslovanje in izogibanju nevšečnosti, ki nastanejo zaradi nepoznavanja dežele in ljudi. Primer neposlovnega vira je prijatelj iz dežele, kamor želimo internacionalizirati. Ta nam lahko svetuje glede izbora restavracije za poslovno večerjo, ki je ključnega pomena za zaključni del poslovanja.

Samo poslovne informacije so premalo za sklepanje uspešnih dolgoročnih zvez. Kljub dobrim poslovnim rezultatom, mnogokrat zaradi kulturnih razlik ali drugih navad pride do težav pri vzpostavitvi kontaktov.

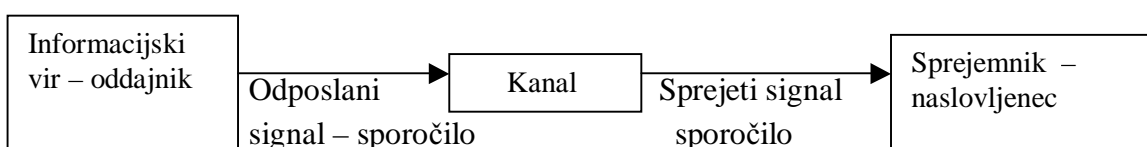
5 ZNAČILNOSTI VIROV

5.1 INFORMACIJSKI VIRI

Malo podjetje je največkrat prikrajšano za kakovostno informacijo. Zato se mnogokrat govori o informacijskih bogataših in informacijskih revežih.

Vir je tesno povezan z informacijo. Povezanost informacije z virom nam prikazuje slika 1. Na eni strani imamo informacijski vir, ki je baza podatkov, znakov ali novih dejstev. Informacijski vir je povezan preko kanala z prejemnikom.

SLIKA 1: POVEZAVA VIR IN PREJEMNIK VIRA



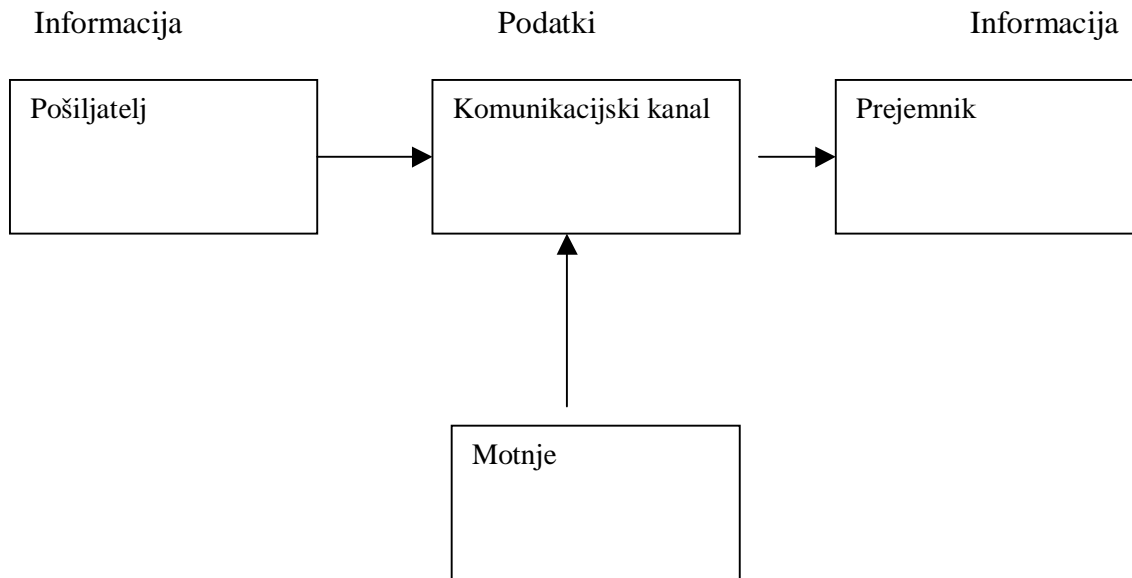
Vir: Damij, 2000, str. 11.

Prejemnik iz slike 1 ve, iz katerega informacijskega vira prejema sporočilo in na kateri sistem se nanaša. V primeru, ko pa prejemnik začne sprejemati informacije in ne pozna sistema, hkrati začne prek enakovrednih sporočil spoznavati sistem. Sistem ima tem večjo informacijsko vsebino, čim več enakovrednih pojasnil je potrebnih, da bi ga spoznali (Gyergyek, 1988, str. 23).

Pridobivanje podatkov je tako možno iz prve roke, kar je povezano z večjimi stroški. Lažje pridobivanje nam omogočijo posredniki. Posredniki preko modela, ki je v energetske ali materialni obliki, prenesejo podatke do prejemnika. Fizičnim modelom drugače rečemo tudi podatki. Na podlagi kakovostnega prenosa si lahko prejemnik ustvari sliko izvirne stvarnosti (Damij, 2000, str. 12).

Informacije se pretakajo od informacijskega vira do porabnika (Glej sliko 2 na str. 15). Pri tem pa se lahko pri potovanju popačijo oziroma pokvarijo. Iskanje vzrokov za popačenje ležijo v šumih v komunikacijskih kanalih. Primer tipkarske napake tajnice pri pisanju poročila. Z razvojem računalniške tehnologije se je zmanjšala stopnja napak pri prenosu. Večkrat se napake pojavljajo pri samem viru, ki podatke prilagaja trgu z namenom špekuliranja oziroma zaradi drugih potreb. Mala podjetja pri ustvarjanju mreže uporabljajo ustno komunikacijo. Pri tem pa je znano, da se podatki prek ustne komunikacije lahko popačijo. Podjetnik mora podatke preverjati pri večih virih. S tem preverjamo posamezen vir. Ustvarimo si dolgoročne odnose s posameznimi odjemalci. Cilj podjetnika je ustvarjanje stabilne mreže informacijskih virov, ki so sposobni podajati nepopačene informacije.

SLIKA 2: PRIKAZ VPLIVA MOTNJE NA PRETOK INFORMACIJ



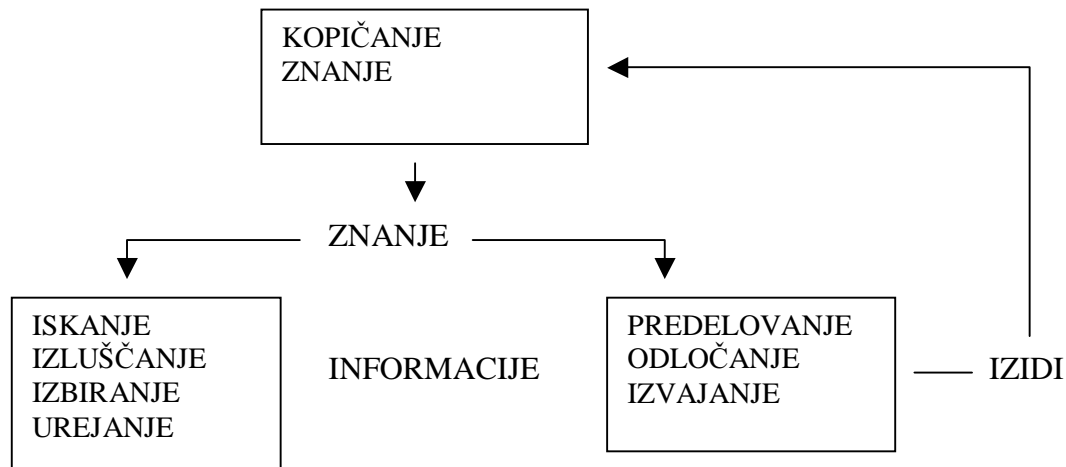
Vir: Damij, 2000, str.12.

Cilj vsake informacije je pridobitev novega znanja (Glej sliko 3 na str. 16). Slika 3 prikazuje razmerje med podatkom, informacijo in znanjem. V sedanjem času, v dobi informacijske družbe, narašča število podatkov. Zasičenje z podatki nam vliva veliko bojazni o kakovosti. Uporabniki se pogosto sprašujejo naslednja vprašanja (Gradišar, 1998, str. 22):

- Ali lahko zaupamo podatkom, do katerih dostopamo na relativno enostaven način?
- Kakšna je dejanska uporabna vrednost podatkov v določeni uporabi?
- Ali poznamo metodologijo zbiranja in obdelovanja podatkov, ki jih nameravamo uporabiti?
- Ali vsebinska opredelitev razpoložljivih podatkov ustreza namenu njihove uporabe?

Na osnovi znanja iz podatkov izluščimo, poiščemo, izbiramo, urejamo podatke v potrebne informacije. Prenos podatkov je odvisen od hitrosti in zanesljivosti komunikacijskega sistema, kar je pogosto v domeni tehničnih karakteristik prenosnega sistema. Komuniciranje je prenos podatkov od vira do prejemnika. Informacija se predela za odločanje in izvajanje. Učinki izvajanja se kažejo v izidu širjenja znanja. Malo podjetje si ustvari sistem izločanja podatkov prek različnih instrumentov. Predhodno natančno definiranje potrebe po informacijah, izločanje podvojenih podatkov, izbiranje virov na podlagi zaupanja in druga sredstva lahko olajšajo analiziranje podatkov. Oblikovanje učinkovitega informacijskega sistema je rešitev, ki lahko odgovori na zgoraj zastavljena vprašanja.

SLIKA 3: PRIKAZ RAZMERJA MED PODATKOM, INFORMACIJO IN ZNANJEM



Vir: Gradišar, 1998, str. 24.

Zgornja slika nam jasno prikaže razlikovanje med informacijo in podatkom. Podatek je le nosilec informacije, ki jo moramo znati z različnimi procesi poiskati. Informacija je, v matematičnem pomenu zaporedje znakov v danem znakovnem sistemu, v katerem so znaki formalno pravilno urejeni (množica znakov v pravilnem zaporedju), ki jasno kažejo na povezavo med znaki in objekti (imajo vsebino, pomen) in ima pragmatično vrednost oziroma za uporabnika ima uporabno vrednost, ki je pomembna za izbiro, odločanje. Glede na zgornjo definicijo lahko informacijo gledamo s treh osnovnih elementov (Gradišar, 1998, str. 24):

- količine,
- kakovosti,
- vrednosti.

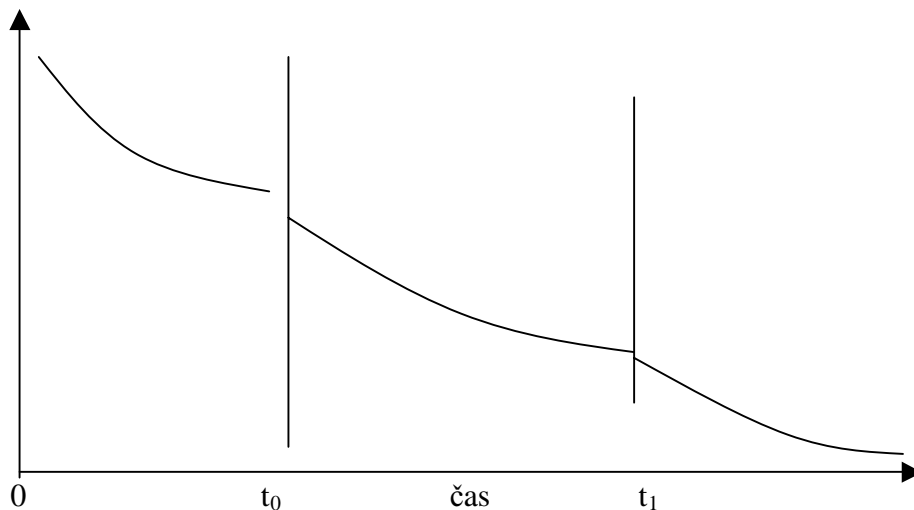
Količina informacije je določena z prejemnikovim pričakovanjem o verjetnosti nastanka dogodka. Količina informacije je večja, če smo za nek dogodek pričakovali manj verjetnost pojav oziroma manjša, če se je dogodek razvijal v smeri pričakovanj. Večja količina informacije nas preseneti. Količino informacije je možno tudi izmeriti in izraziti z števili. Primer: pri metanju kocke in kovanca, zremo večjo količino informacije ($p=1/16$), v kakšnem stanju je kocka, kakor če zremo, v kakšnem stanju je kovanec ($p=1/2$). Količina informacije je večja, čim manjša je verjetnost nastanka dogodka. Teorijo informacije je utemeljil C. E. Shannon, ki je dokazal, da ima vsako stanje določeno količino informacij. V praksi pa mnogokrat informacija ni popolna in ne more odpraviti nedoločenosti oziroma jo lahko samo zmanjša. Primer ko na podlagi testa sposobnosti kadrovska služba izbere izmed desetih kandidatov štiri v ožji krog izbora (Gradišar, 1998, str. 26).

Prejemnik, četudi razume informacijo, ki je prešla komunikacijski kanal, jo mora uspešno in učinkovito uporabiti. Uporabljenost je odvisna od kakovosti informacije. Kakovost informacije je določena z:

- dostopnostjo,
- točnostjo,
- pravočasnostjo,
- popolnostjo,
- zgoščenostjo,
- ustreznostjo,
- razumljivostjo,
- objektivnostjo.

Vrednost informacije je definirana kot vrednost spremembe vedenja prejemnika zmanjšana za stroške pridobivanja informacije. Vpliv na spremembe vedenja prejemnika je včasih težko izmeriti oziroma le delno. Obstajajo pa primeri, ko lahko zelo natančno določimo vrednost v denarnih enotah. Vrednost informacije pa variira s kakovostjo, ki se spreminja s časom in popolnostjo informacije.

SLIKA 4: VREDNOST INFORMACIJE



Vir: Damij, 2000, str. 14.

Vrednost informacije je velika v obdobju $t < t_0$, in se manjša, ko se približujemo dogodku t_0 . V tem intervalu se vrednost informacije, ki se z začetne pozicije 0 manjša z bližanjem dogodka t_0 , imenuje prediktivna vrednost informacije. O prediktivni informaciji govorimo, ko je možni dogodek možno le predvideti. V praksi se veliko vlaga v pridobivanje prediktivnih informacij, ker imajo le-te veliko vrednost.

Vse informacije, ki se dobijo v intervalu $t_0 < t_1$ opisujejo sedanje oziroma preteklo dogajanje in so operativne vrednosti. Takšne informacije pripomorejo k izboljšanju delovanja sistema (računovodsko-finančni izkazi).

Informacije, ki jih dobi uporabnik po t_1 , imajo deskriptivno vrednost. Zaradi prepozne pridobitve ne morejo vplivati na sistem in imajo element znanja in izkušenj.

Poleg časovne dimenzije vrednosti informacije tudi popolnost informacije zagotavlja določeno vrednost. Popolnost informacije nam pove gotov in vnaprej določen dogodek, ki se bo zgodil. Vrednost informacije nam določa razlika med odločitvijo, ki bi jo prinesla popolna informacija in odločitev, ki bi jo prinesla nepopolna informacija zmanjšana za stroške pridobitve popolne informacije.

Vrednost informacije je odločilnega pomena s stroškovnega pomena, saj mnogokrat njene gotovosti ne moremo vnaprej ugotoviti oziroma je težko izračunljiva. Mnogokrat štejejo stroške pridobivanja informacij med potopljene stroške in prav zaradi njih ostajamo v igri oziroma v poslu (Damij, 2000, str. 15).

Podjetja potrebujejo poslovne in neposlovne informacije. Slednje informacije se razlikujejo različno od primera do primera. V nekaterih državah je pomembno poznavanje religije druge kulture obnašanja. Nekih osnovnih neposlovnih informacij se dobijo tudi poleg poslovnih informacij. Na ravni internacionalizacije podjetje potrebuje naslednje osnovne poslovne informacije (Bohte, 1993, str. 2):

- splošni podatki o ekonomskih gibanj tuje države,
- dovoljenja in omejitve za tuja vlaganja,
- ustanavljanje in organizacija podjetja,
- predpisi o konkurenci,
- pravni temelji na področju patentov, blagovne znamke in licence,
- davčnega sistema,
- uvoza in izvoza,
- bančnega in finančnega sistema,
- zaposlovanju,
- arbitraža in priznavanje tujih sodnih odločb,
- druge potrebne informacije.

5.1.1 NOTRANJI INFORMACIJSKI VIRI

Malo podjetje ima znotraj organizacije mnogo podatkov, ki mu lahko služijo na ravni internacionalizacije. Malo podjetje mora organizirati učinkovit informacijski sistem, ki bo povezoval notranje vire in zunanje vire. Pri tem mora posebno pozornost usmeriti na učinkovito povezavo notranjih virov. Notranji viri so oblikovani na različnih ravneh glede na ustvarjeno organizacijsko strukturo. Osnovni informacijski viri so v kadrovske službi,

računovodskem sektorju, proizvodnem, trženjskem in drugih sektorjev, ki razpolagajo z podatki, ki so pomembni za poslovanje. Med temi sektorji oziroma oddelki se podjetje poslužuje različnih komunikacijskih kanalov. Oblikovanje učinkovitega informacijskega sistema je pomembna naloga podjetnika, saj bo le-ta prek sistema pridobival potrebne informacije.

5.1.2 DOMAČI INFORMACIJSKI VIRI

Javni sektor:

- Ministrstvo za gospodarsko dejavnost – Pospeševalni center malega gospodarstva (Euro – info točka),
- Ministrstvo za gospodarsko dejavnost – Trade Point Slovenija,
- Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije,
- knjižnice (NUK, CEK, CTK, občinske knjižnice),
- SURS – statistični urad RS,
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj,
- Agencija RS za plačilni promet,
- veleposlaništva in gospodarska predstavništva raznih držav,
- BANKA SLOVENIJE.

Nekomercialni privatni sektor:

- Gospodarska zbornica Slovenije,
- Obrtna zbornica Slovenije,
- Center za mednarodno sodelovanje in razvoj.

Komercialno privatni sektor:

- sejmi in razstave,
- WTC,
- Creditform d. o. o.
- Gospodarski vestnik d. d.
- Slovenska izvozna družba d. d.
- I poslovne informacije d. o. o.
- Tehnološki parki in inkubatorji
- in drugi subjekti na trgu.

5.1.3 MEDNARODNI INFORMACIJSKI VIRI

Javni sektor:

- veleposlaništva in gospodarska predstavništva raznih držav,
- regionalna in lokalna združenja v posamezni državi,
- ministrstva za gospodarstvo v posameznih državah, ki nudijo informacije.

Nekomercialni sektor:

- panožna združenja GZS,
- zbornice za industrijo in trgovino,
- obrtne zbornice,
- združenja (delodajalcev),
- industrijska in trgovinska združenja.

Komercialni sektor

Mala podjetja najpogosteje pri raziskavi trga obiskujejo mednarodne sejme in razstave, kjer predstavijo svoj proizvod in storitev. Na sejmih in razstavah se predstavi konkurenca, kupci in drugi subjekti, ki sodelujejo pri vstopu na trg, Tam podjetje spozna tudi druge vire, ki mu pomagajo pri internacionalizaciji. Poleg tega komercialni sektor obsega tudi druga podjetja in organizacije, ki so del trga.

5.1.4 KOMUNIKACIJSKI KANALI

Komunikacijski kanali, ki skrbijo za povezavo med virom in prejemnikom, so v različnih oblikah. V preteklosti so bile na voljo le redke oblike v ustnem prenosu, papirju, uporabi različnih naprav, kot so telefon, telegraf, kasneje so po tretji tehnološki revoluciji prišli različni mediji, ki imajo prenosno in/ali pomnilniško funkcijo. Za boljšo informiranost v podjetjih gradijo različne notranje mreže, uveljavljajo elektronsko poslovanje in druge tehnološke oblike informiranja in komuniciranja z namenom povečevanja informiranosti tako znotraj podjetja kakor z svetom.

Komunikacijski kanali, ki jih največkrat uporabljajo naštetih viri so:

- internet,
- elektronska pošta,
- CD zgoščenke,
- publikacije (revije, knjige),
- ustna komunikacija.

Poznavanje splošnega modela sistema pretakanja informacij in informacijskega sistema, nam pokaže, da se viri, ki nam posredujejo informacije razlikujejo v kakovosti, količini in vrednosti. Posebno pozornost mora malo podjetje nameniti na tok podatkov in informacij znotraj podjetja. Vzpostaviti mora učinkovit informacijski sistem, ki bo prenašal količinsko in kakovostno ustrezne podatke. V podjetje se pretakajo tudi podatki prek zunanjih virov. Pri tem moramo slutiti, da prek zunanjih posrednikov lahko prihaja do motenj (prekrivanj, slabih informacij), ki lahko bistveno vplivajo na upravljanje oziroma na povečevanje znanja. Poleg tega moramo pridobljene informacije pravilno obdelovati. Informacijski sistem v podjetju mora delovati, da združuje notranje podatke z zunanjimi in jih posreduje predvsem v ustreznem časovnem okvirju. Opozoriti pa je treba tudi na vrednost posameznih podatkov, ki je določena s stroški pridobivanja.

Opaziti je, da v Sloveniji ni centra, kjer bi malo podjetje dobilo že predelane podatke na enem mestu. Malo podjetje je nezmožno zaradi pomanjkanja časa in financ brskati in iskati nedostopne podatke pri različnih institucijah, ki držijo podatke, ki so v svetu prosto dostopne na različnih centralah in centrih.

Primer 2: Uporaba informacijskih virov kupca in sejma

Podjetnik Jože Pečečnik, podjetje Elektronček, je začetku devetdesetih deloval na izdelavi alarmni naprav, nato je zaradi pomanjkanja financ začel prodajati računalnike. Zaradi tržne zasičenosti in padajočih marž je začel iskati nove priložnosti. Naključje je pripeljalo v njegovo delavnico gostinca, ki je želel popravilo tajvanskega igralnega avtomata. Jože Pečečnik je spoznal priložnost gradnje boljših in cenejših avtomatiziranih igralnih avtomatov. Avtomat je predstavil leta 1998 na londonskem sejmu, kjer je pridobil pomembne informacije o stanju na trgu in dobil že prva naročila. V tem primeru nastopa kot kupec storitve (gostinec) informacijski vir za novo priložnost, ki jo je v vsem obsegu izrabil Jože Pečečnik in uporabil storitev popravila stroja za povečevanje znanja. Sejem v Londonu je deloval kot drugi vir informacije, kjer si je podjetnik izpopolnjeval znanje o trgu. Tam je dobil je tudi prva naročila (Kaučič, 2001c, str. 21).

5.2 VIRI FINANCIRANJA NA RAVNI INTERNACIONALIZACIJE:

Raziskovalci pri internacionalizaciji radi govorijo o nadrejenosti posameznih funkcij. Predvsem trženjska in proizvodnja funkcija sta v nadrejenem položaju. Vendar je smiselno govoriti o enakovrednih položajih predvsem zaradi enostavnega vzroka, ki se kaže v financiranju posameznih funkcij. Podjetje si preskrbuje finance na eni strani za preskrbo (nabavo) sredstev kot virov financiranja, na drugi strani pa porabo (vlaganje) finančnih sredstev v premoženje v poslovno aktivo v poslovanje za opravljanje dejavnosti in s tem pridobivanja novih virov financiranja (Hrastelj, 1996, str. 97).

Strategijo izbire virov je odvisno od naslednjih dejavnikov:

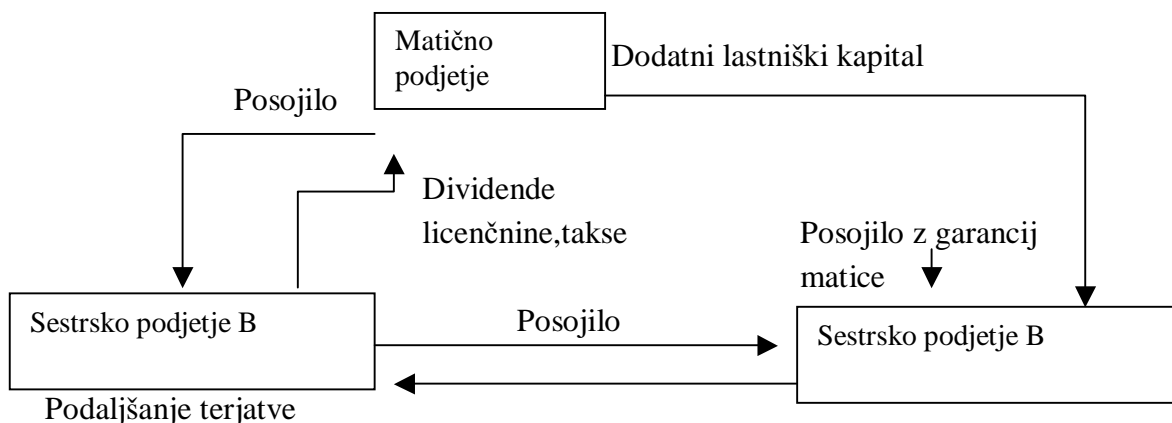
1. kontrola prilivov in odlivov kapitala v državah matice in enot,
2. razlike v obrestnih merah v posameznih državah,
3. razlike v davkih,
4. valutne razlike, njihova fluktuacija in možna obvladovanja,
5. inflacija, politična ter gospodarska nestabilnost in tveganje,
6. tehnološki, kapitalski in človeški viri podjetja,
7. dolgoročne podjetniške strategije in politike.

5.2.1 VIRI SREDSTEV ZA FINANCIRANJE ENOT NA TUJEM

Alternative za financiranje enot ali sestrskih podjetij razvrščamo (Hrastelj, 1996, str. 99) :

1. v tiste, ki jih je preskrbela matica:
 - lastniški kapital,
 - posojila iz lastnih virov,
 - posojila drugih sester,
 - medpodjetniške prenose,
 - mehanizem transfernih cen,
 - domače državne agencije (regionalni in lokalni centri, ki uravnajo garancijske sklade s strani Sklada za razvoj malega gospodarstva).
2. v tiste, ki se financirajo v državi gostiteljici:
 - krajevni partner in krajevne banke,
 - druge krajevne finančne ustanove,
 - kapitalni trg,
 - državne razvojne ustanove in posebni skladi.
3. Viri s strani mednarodnih, regionalnih in nacionalnih ustanov:
 - Svetovna banka,
 - IDA,
 - EXIM Banka,
 - Pharov program za čezmejno delovanje (financiranje štajerskega in jeseniškega inkubatorja).
4. Drugi viri iz tretjih držav:
 - evrovalutni trg,
 - evrotrg vrednostnih papirjev,
 - banke in finančne ustanove.

SLIKA 5: Uporaba transferov znotraj matičnega podjetja in sestrskih podjetij v tujini so lahko vir obratnega kapitala



Vir: Hrastelj, 1996, str. 115.

Pri tako velikem številu virov je potrebno vsako možnost posebej oceniti glede na likvidnost, donosnost in valutnega tveganja, nato pa še skupna obravnava odtehta odločitev.

5.2.2 VIRI KAPITALA

Podjetje uporablja štiri različne vire kapitala:

- trajni kapital,
- tvegani kapital,
- dolžniški kapital,
- državni viri.

Viri se med seboj razlikujejo ne samo po obliki, ampak tudi po:

- načinu financiranja,
- poseganje financerja v upravljanje podjetja,
- način realizacije pričakovanih donosov,
- ceno sredstev,
- primernost financ glede na stopnjo v finančnem življenjskem ciklu podjetja.

5.2.2.1 DOLŽNIŠKI KAPITAL

V najpogostejši rabi je dolžniški kapital. Pri tej obliki financiranja nastane upniško razmerje med najemnikom dolžniškega kapitala in ponudnikom. Najemnik konča upniško razmerje s vračilom glavnice in obresti, ki so ponavadi fiksno dogovorjene. Ponudnik dolžniškega kapitala zavaruje svojo finančno naložbo z različnimi instrumenti, med katerimi se največ uporablja hipoteka na premoženje, s katerimi razpolaga najemojemalec kapitala.

Kredite se glede na rok razlikujejo na kratkoročna, srednjeročna in dolgoročna. Kratkoročno financiranje je smiselno uporabljati z nakupom materialov, polizdelkov, financiranja nekaterih upnikov, sezonskih nihanj, izvoznih poslov, večjih naročil. Srednjeročni in dolgoročni krediti se največ uporabljajo za osnovna sredstva, obratna sredstva, ki jih bomo v proizvodnji uporabljali večletno obdobje, katere od oblik rasti podjetja, generična rast, diverzifikacija, pripojitev, spojitve.

BANČNI KREDIT

Dolžniški kapital se največkrat pojavlja v obliki bančnega kredita. Za pridobitev bančnega kredita je značilno, da ga je lahko pridobiti, ker so že utečeni postopki. Podjetnik pripravi investicijski program, ki je podlaga za bančno ocenitev investicijskega projekta. Podjetja, ki uporabljajo bančni kredit kot zagonski kapital, morajo hitro zrasti, da so sposobna odplačevati obresti in glavnico.

Mala podjetja se pri posluževanju bančnega kredita srečujejo z dražjimi krediti, kot se sicer večja podjetja zaradi vrzeli. Vrzeli med financiranjem in malim podjetjem nastane zaradi asimitrije informacij (Rebernik, 2000, str. 107):

- preveliko tveganje (kreditno tveganje, obrestno tveganje, devizno tveganje),
- ni pravega finančnega orodja in sposobnosti za nadzor,
- preveliki stroški transakcije in kontrole.

TRADE – CREDIT

Kupci – dobavitelji (trade – credit) so pogosto vir financiranja preko plačilnih pogojev (2/10, net 30). Uporaba takšnih pogojev nam lahko zmanjša dolgove pri bančnih kreditih. Primer: plačilni rok: 2/10, net 30, če kupec plača v desetih dneh, dobi 2 % popusta, drugače mora plačati v tridesetih dneh. Kupec kupi za 10.000 SIT materiala vsakega prvega v mesecu. Ker nima začetnega kapitala, najame kredit pri banki v vrednosti 10.000 sit in ga vrne v tridesetega v mesecu. Tako ima kupec pri 10 % letni obrestni meri letne stroške višini 1000 SIT. Če kupec uporablja plačilni rok, plačuje 10. dan, potrebuje le 20 dni kredita. Na letni ravni se obresti znižajo na 667 SIT ($10000 \cdot 01 \cdot 20/30$). Vsak mesec pridobi popust v vrednosti 200 SIT oziroma 2 %. Letni seštevek prinese popusta 2400 SIT. Če posojilo plača v višini 667 SIT na leto, pridobi podjetnik 1733 tolarjev dobička.

LEASING

Kadar podjetje nima financ za nakup sredstev, jo prek lizinga najame. S tem postane ekonomski lastnik, ne pa tudi pravni lastnik sredstev. Ločimo med finančni in poslovnim lizingom. Razlike so predvsem pri vodenju poslovnih knjig, možnosti pridobitve pravnega lastništva, stroškov. Najpogosteje se najame lizing za stroje, opremo, zgradbe, transportna sredstva.

FACTORING

Posebna oblika financiranja z odkupom terjatve. Podjetje si predvsem z factoringom ureja likvidnostno sposobnost. Za majhna podjetja, ki se pretežno prodajo na kredit, je glavni problem pridobitve obratnega kapitala za financiranje terjatev do kupcev – dolžnikov (Tajnikar, 1997, str. 96).

Viri dolžniškega financiranja malih podjetij v Sloveniji so:

- poslovne banke,
- hranilnice,
- podjetja za finančni leasing,
- podjetja za factoring,
- zavarovalnice,
- državni ustanove: skladi (Sklad za razvoj malega gospodarstva, Agencija RS za gospodarsko promocijo in tuje investicije), ministrstva (garancije, subvencije obrestne mere, tehnološke spodbude), pospeševalni center za malo gospodarstvo na lokalni in regionalni ravni.

5.2.2.2 LASTNIŠKI KAPITAL

V skupini lastniških virov so najpomembnejše zasebne naložbe. Prednosti zasebnih naložb so v spodbujanju podjetnika, da naredi vse v svoji moči, da bo posel uspel. Zasebne naložbe so lahko v obliki dolžniškega kapitala, zasebnik nudi drugemu kredit, ali solastništvu njegovega podjetja. Navadno je lastniški kapital v podjetju naložen s strani podjetnikov in njihovih družin, znancev, sorodnikov, zasebnikov iz domače države ali tujine, lahko so pravne ali fizične osebe.

Med druge oblike pridobivanja kapitala so navadne delnice (deleži), prednostne delnice, nakupni boni, zamenljivi vrednostni papirji, ki pa jih malo podjetje večinoma ne uporablja.

Prodaja celotnega posla ali le dela posla (posamezne oddelke, proizvodnjo linijo) je redka oblika pridobivanja trajnega kapitala v Sloveniji. Prodaja pomeni podjetniško žetev, konec nekega obdobja. Cilj podjetnika je profit, ki ga doseže z maksimiziranjem razlike med vloženimi sredstvi in tržno vrednostjo podjetja. S prodajo si pridobi gotovino, ki jo lahko vложи v novi posel (Tajnikar, 1997, str. 98).

Primer 3: Podjetniška »žetev«

Mitja Trampuž in Erazem Pinar sta v študentskih letih ustanovila podjetje Zaslon, ki se je ukvarjal z podporo elektronskemu poslovanju, elektronskemu bančništvu. V letu 2000 sta imela promet v vrednosti 392 milijona tolarjev. Podjetje sta v celoti prodala Hermes Softlabu. Bila sta v ožjem izboru za kandidata podjetnika leta 2001 (Kaučič, 2001a, str. 4).

Poseben vir lastniškega kapitala je *tvegani kapital*. Pojavlja se predvsem v obliki lastniškega vložka. Ponavadi se s temi naložbami ukvarjajo specializirana podjetja in posamezniki imenovani angeli. Angel je bogat posameznik, ki si je premoženje pridobil kot podjetnik, ki pa ni več aktiven in investira del svojega kapitala v obetajoče podjetje (Vahčič, 1995, str. 43). Vlagatelj s svojim vložkom ne prevzame podjetja in tudi ne želi sodelovati pri upravljanju vsakodnevnih operacij. Njihove vloge so predvsem pri preskrbi dodatnih virov prek poslovnih vezi, svetovalcev, pomoči pri upravljanju. V Sloveniji je prišlo do pionirskega razvoja skladov tveganega kapitala.

SLIKA 6: Skladi tveganega kapitala

IME PRIVATNEGA SKLADA
Horizonte družba za razvoj
Slovenski razvojni sklad
Sklad Kmečke družbe
SLEVCA
Angelski klub v okviru PCMG

IME DRŽAVNEGA SKLADA
Tehnološki razvojni sklad RS
Sklad RS za razvoj malega gospodarstva

TUJI SKLADI NA DOMAČI RAVNI
EVCA(European Venture Capital Association)

Vir: Hrastelj, 1996, str. 120.

5.2.2.3 DRŽAVNI VIRI

Država skuša zagotoviti gospodarski razvoj in utrditi svoje mednarodne konkurenčne prednosti z državno pomočjo. Državna pomoč je najpogosteje oblikovana v skladih, ki imajo razvojni in raziskovalni značaj, organizirane pa so na regionalni in lokalni ravni. Država nudi različne oblike finančne pomoči: subvencioniranje obrestnih mer, izvozne spodbude, sredstva za razvoj proizvoda in raziskave, ustanavljanje tehnoloških parkov in centrov, obrtniške cone, inkubatorje, sistemi usposabljanja.

Primer 4: Kako se financirajo podjetja v Evropi

Svetovalno podjetje Deloitte Touche Tohmatsu je podeljevalo nagrado Evropski podjetnik leta od leta 1993 do 1999. To prestižno nagrado je prejelo tudi podjetje Hermes Softlab leta 1993. Zaradi spremenjene strategije, so prenehali podeljevati nagrado, vendar so naredili posamezne analize kandidatov za evropska podjetja. Med temi analizami je bila tudi analiza uporabe finančnih virov v srednjih – malih podjetjih. Analiza je pokazala, da so na začetku poslovanja evropska podjetja pretežno izrabljala prihranke, ker niso morala pritegniti drugih virov. Nato so sledila kratkoročna posojila in dolgoročna posojila. Evropska podjetja izrabljajo, v dveh tretjinah raziskanih podjetij, lizing. Polovico podjetij uporablja tudi tvegani kapital. Omeniti je potrebno, da podjetja raje uporabljajo dolgoročni bančni kot tvegani kapital predvsem zaradi strahu izgube nadzora nad podjetjem, partnerjevo prodajo deleža v podjetju čez nekaj let in preveč zapletenih postopkov pridobivanja (Kaučič, 2001b, str. 24).

Primer 5: Tvegani sklad Kmečke družbe

Kmečka družba se ravna pri naložbi tveganega sklada v smeri politike 6 – 2 – 2. Po tej strategiji desetih podjetij, pričakujejo, da bo šest podjetij delovalo brez posebnosti, dve naj bi propadli, dve podjetji pa delovali nadpovprečno. Letos je tvegani sklad Kmečke družbe vložil v obetajoče podjetje SEAWAY, ki je last podjetniških bratov Jakopin (Petrovčič, 2001, str. 23).

5.3 ČLOVEŠKI VIRI

V vsaki organizaciji je človeški kapital odločujočega pomena za izvedbo oziroma za oblikovanje poslovanja. Še tako dobro zasnovan posel lahko propade pri izpeljavi, če ga vodi nemotiviran, neizkušen človek (Hrastelj, 1996, str. 120). Podjetje se pri iskanju človeške sile poslužuje dveh načinov. Prvi način je prepustiti nalogo izbire drugim organizacijam, drugi način je lastno izbiranje.

Na trgu se je pojavilo mnogo agencij, ki namesto podjetja izberejo primeren kader. Mnoge agencije so ustanovljene s strani tujih agencij. Agencije na podlagi naročila in opisa delovnega mesta izberejo kandidata. Prednost take poti so predvsem na prihranku časa in denarja pri opravljanju samostojne izbire. Nevarnosti so predvsem v nesodelovanju podjetja pri izbiri in neprimernost izbora. V slovenskem prostoru delujejo naslednje agencije: ADECCO, Hill, GDS, Apel, študentski servisi in drugi.

Podjetje se poslužuje več načinov lastne izbire. Pri lastnem izbiranju kandidata sam preko pogovora, intervjuja ali drugih instrumentov (testov) izbere primernega zaposlenca. Pri tem uporablja različne metode iskanja: preko oglasov v časopisu, interneta, prek Zavoda RS za zaposlovanje, notranjih virov zaposlenih, headhuntinga – neposrednega lovljenja določenega kandidata.

Pri izbiri ljudi je potrebno upoštevati, ali potrebujemo ljudi kot vir ali potrebujemo njihove zmožnosti kot vir. Razlika je predvsem na pogled izkoriščanja človeških zmožnosti. Z učenjem je mogoče povečevati neizkoriščene, neznane zmožnosti, ki lahko povečujejo konkurenčnost malega podjetja. Človeške zmožnosti v ožjem smislu razdelimo na sposobnosti, znanje, spretnosti in osebnostne sposobnosti. Nadaljna dopolnitev se kaže, da je za človekovo uspešnost pomembna sposobnost, motivacija in znanje. Predvsem motivacija in vprašanje po silnicah, kaj žene človeka da dela, da se napreza, da porablja svojo silo, vpliva na izbor pravih kadra. Predvsem za malo podjetje je izbor še toliko pomembnejša, ker si ne more privoščiti velike fluktuacije zaposlenih (Lipičnik, 1997, str. 15).

SPOSOBNOST

Sposobnosti so predvsem določene zmožnosti, ki predstavljajo predvsem potencialni razvoj določenih človeških potencialov reševanja problemov z neznanimi rešitvami v kombinaciji z znanjem.

ZNANJE

Znanje predstavlja človeške zmožnosti reševanja problemov, ki jih je že videl, rešil torej z znanimi rešitvami. Skupaj z sposobnostmi je možno reševanje problemov z neznanimi rešitvami.

SPRETNOSTI

Spretnosti se predvsem nanašajo na motorična znanja in sposobnosti. Predvsem se spretnosti uporabljajo na hitro reagiranje in uporabo motoričnega znanja pri reševanju problemov.

OSEBNOSTNE LASTNOSTI

V ožjem pomenu osebnostne lastnosti so človeške vrline, ki niso same po sebi nujne za reševanju problemov. Osebnostne lastnosti, značaj in temperament dajejo osebni pečat človekovi reakciji.

5.3.1 ZAPOSLOVANJE KADROV V TUJINI

Vedno več oseb se pri procesu internacionalizacije zaposlujejo v drugih državah. Podjetje se srečuje z dvema vrstama zaposlenimi. Na eni strani se srečuje s poslovodskimi delavci na drugi strani pa z delovno silo oziroma drugimi sodelavci. Domače podjetje se mnogokrat srečuje z navzkrižnimi interesi domicilne države in domačega podjetja. Podjetje se pri vzpostavitvi vodstvenega dela v tuji državi srečuje z naslednjimi problemi (Hrastelj, 1996, str. 123):

- način izbora poslovodja,
- način upravljanja,
- motiviranje,
- prenašanje postopkov iz matične države na domicilno državo.

Pri izboru poslovodstva na tujem imamo tri možnosti:

Prva možnost je izbor poslovodstva, ki je državljan matične države. Primerna varianta za začetek obratovanja in oblikovanje mreže. Domači poslovodja je seznanjen s cilji in strategijo podjetja. Lažje prenaša prakso in postopke na tujo matico. Tehnološko in poslovno je združljiv, kar olajša nadzor nad delovanjem matice. Slabosti se kažejo predvsem v nepoznavanju jezika, visokih stroških adaptiranja (vračanje, priučevanje, stroški izbora), pritiski na zaposlitev domačih funkcionarjev, težave z vizumi, osebni in družinski problemi.

Druga možnost je usmerjena v zaposlitvi domačinov domicilne države. Primerni so predvsem za trženje in kadrovanje. Zaradi poznavanja domačega okolja so lažje prilagodljivi in skladnejši glede spoštovanja predpisov države uvoznice kapitala. Težje jih je priučiti koordinacijskih nalog z matičnim podjetjem in otežkočen je prenos tehnološkega znanja.

Tretja možnost se kaže v zaposlitvi profesionalcev, ki so delali na podobnih projektih v različnih podjetjih, izvedencev, ki s državljanji tretjih držav. Vendar praksa kaže, da se

podjetja poslužujejo raje funkcionarjev matičnega podjetja, ker pri izboru vplivajo različni neekonomski razlogi, zgodovinska razmerja med državami.

Odločitev za izbor posloводства je odvisno od dejavnikov izbora, ki v nekaterih primerih vplivajo tudi na obliko delovnih pogodb. Dejavniki se nanašajo na podjetje, posameznika in na domicilno državo.

Dejavniki, ki so vezani na podjetje, so: lastništvo sestrskega podjetja, pričakovano časovno obdobje uresničevanja postavljenih ciljev, način ustanovitve podjetja, gospodarska dejavnost (storitve, tehnična dejavnost priporočeni funkcionarji matice), stopnja zapletenosti tehnologije, vpliv trga oz. namena sestrskega podjetja, organizacijska sestava matice, starost naložbe, delež mednarodnega poslovanja v celoti, koordinacijski in komunikacijski sistem, slog poslovanja in upravljanja, stroški.

Dejavniki, ki so vezani na posameznika, so: življenjski stil, pričakovane ambicije, kvalifikacije, izkušnje, pričakovano napredovanje, pripravljenost na druge kulture, družinske obveznosti, pripravljenost družin za prilagoditev.

Značilnosti domicilnih držav obsegajo: raven gospodarskega razvoja, politična nestabilnost in občutljivosti, politika naložb in imigriranja, razpoložljivost kvalificiranih in izkušenih domačih funkcionarjev, sociokulturno okolje, geografska lokacija (Hrastelj, 1996, str. 125).

Na zaposlovanje vpliva tudi rast podjetja. Glede na različno obdobje v podjetju se strategija zaposlovanja spreminja:

1. začetna faza	domicilni funkcionarji
2. zgodnja prod. faza	funkcionarji matice
3. standardizirana proizvodnja, zrela, majhno število izdelkov	domicilni funkcionarji
4. produktne inovacije, rast z diverzifikacijo	funkcionarji matice ali tretjih držav
5. zahteva po globalnem poslovanju	domicilni funkcionarji

Ustrezen funkcionar naj bi ščitil interese matice in bil njen predstavnik, matično državo bi predstavljal kot ambasador brez listnice, v domicilni državi naj bi se počutil kot začasni državljani. Sodelovec na tujem naj bi bival največ pet let zaradi nevarnosti križanja nasprotnih interesov lojalnosti matice in krajevnega trga. Strokovni delavec pa naj bi bival največ tri leta. Pri upravljanju delovne sile, ki so večinoma domačini, vplivajo različni kulturološki dejavniki okolja. Koliko vplivajo ti dejavniki na upravljanje, je zaradi subjektivnih izsledkov težko presoditi. Odzivanje na instrumente spreminjanja produktivnosti in mezd je različno glede na privrženost industrijskemu načinu življenja oziroma na privrženost razširjeni družini (Hrastelj, 1996, str. 126).

5.3.2 UPRAVLJANJE Z ČLOVEŠKIMI VIRI

Podjetje, ki je v fazi internacionalizacije, mora sistematično načrtovati predvidevanja s potrebami po človeških virih. Pri tem je treba uvesti primerne programe, kot sta:

1. predvidevanje povpraševanja enote v zvezi z njeno prihodnjo dejavnostjo, po različnih kvalifikacijah zaposlenih,
2. programiranje rekrutiranja, izbire, priučevanja posameznikov.

Človeški viri se lahko oblikujejo znotraj matičnega podjetja, ki mora zasledovati smernice, ki spremljajo zgornja programa:

1. politika zaposlovanja, kako pridobiti kvalificirano in izkušeno osebo,
2. politika priučevanja, ki poteka na različnih lokacijah bodisi v državi matice ali domicilno,
3. politika mezd in plač (višine in načine določanja),
4. način povečevanja kooperativnosti zaposlenih,
5. nedenarne oblike spodbujanja.

Na upravljanje se je potrebno dobro predhodno pripraviti oziroma pregled vseh obširnih dejavnikov nam kaže zapletenost sistema. S poznavanjem dejavnikov odpravljamo presenečanja in odpravljamo prepogoste fluktuacije (Lipičnik, 1997, str. 16).

Primer 6: Pomen znanja za podjetnika leta 2001

Podjetnik leta 2001, Filip Remškar, poudarja pomembnost znanja in ljudi v podjetju tudi z naslednjo izjavo: »Bistvo je v človeških odnosih, kjer dodana vrednost pomeni znanje, znanje pa so ljudje.« V svojem podjetju Smart.com je uporabil notranjo strategijo do znanja. Finančni kazalci tudi potrjujejo odnos do znanja, saj je dodana vrednost na zaposlenega 17 milijonov tolarjev, donosnost kapitala pa 76 procentov (Vilfan, 2001, str. 16).

5.4 TEHNOLOŠKI VIRI

Tehnologija je vsaka uporaba znanja pri praktični dejavnosti človeka. V poslovnem svetu je tehnologija določena kot vez med znanostjo, tehniko in proizvodnjo. Pomen tehnologije za podjetje je v oblikovanju podjetniških specifičnih prednosti. V procesu internacionalizacije ima specifično znanje velik pomen pri ohranjanju samostojnosti podjetja in večjo moč pri pogajanjih z multinacionalnimi podjetji. Primer takega podjetja je Kolektor, ki je s svojim znanjem obdržal podjetje, kljub pritiskom multinacionalk (Jaklič, 1999, str. 40). Še pred desetletjem podjetja niso predvidevala tak razvoj na tehničnem področju, kar dokazujejo nekatere raziskave. Po podatkih iz raziskave, ki jo je izvedla Konfederacija britanske industrije v letu 1995, je 37 odstotkov proizvodnih podjetij menilo, da v naslednjih 10 letih ne pričakujejo bistvenih sprememb v notranjih procesih v podjetju. V naslednjem letu je bila o tem le četrtnina prepričana (Kaučič, 2001b, str. 27).

Ravno tehnologija odločilno vpliva na naslednja področja v podjetju:

- povečevanja produktivnosti (manjši stroški ob povečevanju kakovosti),
- zahtev po povečevanju raziskav in razvoja v podjetju (uporaba invencij, raziskovalna dejavnost, v komercialne namene),
- zahteve po specifičnem znanju (intelektualno delo je vse bolj iskano),
- sprememb v vodenju podjetja (drugačni pristopi v vodenju intelektualnih delavcev, ki ne prenašajo avtoritete ampak potrebujejo ustvarjalno svobodo),
- večje potrebe po finančnih sredstvih (nove tehnologije so drage, zato potrebne prave odločitve).

Po moderni teoriji mednarodne menjave dinamične tehnološke akumulacije ima podjetje tri tehnološke sposobnosti, s katerimi operira, da bi doseglo učinkovitejšo izkoriščanje opreme in tehničnih informacij (Svetličič, 1996, str. 215):

- proizvodne tehnološke sposobnosti (upravljanje proizvodnje, optimizacije proizvodnje, vzdrževanje in popraviljanje tehnologije za iskanje uporabe za proizvode in trženje),
- investicijske tehnološke sposobnosti (projektni inženiring – izdelava osnovnih študij, sposobnost nabave in izvajanje projekta – izobraževanje),
- inovacijske tehnološke sposobnosti (oblikovanje in izvajanje novih tehnoloških sposobnosti v praksi – od faze invencije preko uporabe inovacije v končni uporabi).

5.4.1 INOVACIJSKA TEHNOLOŠKA SPOSOBNOST

Podrobnejša usmeritev na inovacijsko tehnološko sposobnost je prikazana, ker so evropska podjetja so v raziskavi svetovalnega podjetja Deloitte Touche Tohmatsu kot prvi dejavnik uspeha imenovali inovativnost izdelka in storitev (Kaučič, 2001b, str. 37).

Viri za inovacijo proizvodov in storitev so predvsem v raziskovanju in razvoju, v učenju z delom, interakcijo znotraj podjetja in v inovacijskem sistemu. Podjetje ne more inovirati v izolaciji, zato so v inovacijski sistem vključene različne organizacije (Jaklič, 1999, str. 113):

- podjetja,
- univerze,
- raziskovalni instituti,
- delovanje organizacij, ki spodbujajo znanstveno-tehnološki napredek (zbornice, interesna združenja, finančni sektor, organizacije za prenos tehnologije, organizacije, ki skrbijo za izvajanje raziskovalno razvojne politike),
- vlada.

Manjša podjetja v Sloveniji že izkoriščajo možnosti inovativnega poslovanja. Nekateri že izkoriščajo tehnološke parke, univerzitetno znanje, vendar pri nas še ni uveljavljena tovrstna uporaba virov. Za razliko od večjih podjetij so manjše enote po teoriji fleksibilnejše, ki hitreje sledijo spremembam.

Največje bogastvo podjetja je obdržitev raziskovalne in razvojne dejavnosti v procesu internacionalizacije. V procesu internacionalizacije se v povezavah in prevzemih dogaja, da podjetja izgubijo moč prav pri predaji raziskovalnega in razvojnega oddelka. Peter Drucker pravi, da mora biti podjetje v svetu stalnih sprememb tisto, ki ustvarja spremembe. Z močjo znanja lahko v procesu internacionalizacije v odnosih z večjimi multinacionalnimi podjetji izkoriščajo moč domačega znanja, ustvarijo domače inovativno okolje in poskrbijo za dolgoročni obstoj podjetja (Kaučič, 2001c, str. 27).

Uspešno podjetje bo sledilo strategiji, ki mora slediti opuščanju preteklosti in iskanju vsega, kar bi jo potegnilo v prihodnost. Podjetja so mnogokrat sužnji preteklosti. Da bi razščitili z preteklostjo, morajo spremeniti (alocirati):

1. tiste dejavnosti, katere so v resnici že mrtve,
2. mišljenje o stroških proizvodnje, ki se je že amortizirala, potrebno je strateško produktivno razmišljanje,
3. energijo, ki je potrebna za stare izdelke, za uvajanje novih izdelkov in storitev.

Znotraj poslovanja je več načinov, kako ustvariti inovativno okolje. Pri uvajanju primerne okolja je potrebna podpora vodilnih. Prioriteta sledenju majhnim spremembam v podjetju, ki jih prinašajo posamezniki so pozitivne in lahko tudi velike (Kaučič, 2001c, str. 26).

Primer 5: Primer odnosa vodilnih in zaposlenih do inovacij

Valter Mamilovič je prihranil podjetju Droga Portorož več kot tri tone čajne surovine samo s spremembo proizvodnega procesa in zmanjšal odpadni material. Nagrade v Drogi Portorož so v višini od 500.000 do 2.000.000 tolarjev (Kaučič, 2001c, str. 27).

Drucker priporoča pri opazovanju in uvajanju sprememb nekaj nasvetov (Kaučič, 2001c, str. 27):

1. Postopno uvajanje sprememb in inovacije je potrebno zaradi nepoznavanja končnega rezultata. Vsako inovacijo je potrebno preizkusiti v omejenem obsegu.
2. Zahteve po denarju za inovacije (podjetja bi morala skrbeti za finančni del tudi ko so v težki situaciji. Ta finančni del bi poskrbel za nove izdelke, nove trge, distribucijske kanale, za razvoj ljudi).
3. Inoviranje ne sme podreti identitete podjetja, zaposleni morajo imeti občutek stalnosti oziroma varnosti. Spremljanje sprememb zahtev morajo slediti tudi stalni zunanji partnerji (dobavitelji, distributerji). Vizija in misija morajo ostati trdne, vsem znane.
4. Nagraditi je potrebno tiste, ki prispevajo k spremembam oziroma jih ustvarjajo.

5.4.2 VLOGA DRŽAVE PRI USMERJANJU INOVACIJSKE DEJAVNOSTI

Država ima pomembno vlogo pri strateškem usmerjanju gospodarstva. Majhno gospodarstvo, kot je Slovenija, si ne more privoščiti tehnološkega raziskovanja v obsegih kot druge velike države. Pri strategiji lahko sledi trem usmeritvam:

- ambiciozna inovacijska strategija,
- imitativna strategija,
- hitra strategija posnemanja,

Majhno gospodarstvo ni sposobno v začetku sproducirati ambiciozno inovacijsko strategijo, ki je zelo rizična, ampak mora slediti hitri strategiji posnemanja. Tako tudi zgodovina kaže, kako je VB sledila EU, ZDA je sledila VB, nato so Japonci s posnemanjem ZDA doživeli razcvet v osemdesetih letih. Posnemovalci preskočijo nekatere ravni razvoja in izboljšajo obstoječe proizvode in storitve, zmanjšujejo stroške proizvodnje. Postopoma država prehaja na inovacijsko strategijo (Svetličič, 1996, str. 312).

Slovenska država ima v nacionalnem inovacijskem sistemu tri funkcije:

1. spodbujanje znanosti in tehnologije prek različnih institucij,
2. zagotavljanje pravne podlage za raziskovalno dejavnost,
3. povezave raziskovalne in razvojne politike z ostalimi politikami,
4. sistem izobraževanja,
5. odpiranje tuji konkurenci (tuje MNP odpirajo svoje R &R).

Raziskovalno dejavnost ureja Zakon o raziskovalni dejavnosti, aplikativne dejavnosti pa so urejene z Nacionalnim raziskovalnim programom. To področje je urejeno tudi z drugimi zakoni, kot je Zakon o industrijski lastnini. Vlada spodbuja dejavnosti predvsem z finančnimi pomočmi, ki pa so zagotovljene s strani Ministrstva za znanost in tehnologijo (Jaklič, 1999, str. 201).

Kakor smo že omenili, lahko država z lastnimi naporimi dosega tehnološke razvoje, vendar je ta proces naporen in dolgotrajen. Kombinacija s sodelovanjem tujih neposrednih naložb ali z uvozom tehnologije je lahko proces tehnološke sposobnosti gospodarstva hitreje povečan. Pri tem so zelo pomembne lokalne sposobnosti:

- visoka raven R&R privlači tuja podjetja, kar tudi spodbuja nadaljni razvoj,
- če ni razvita R&R na lokalni ravni, ni privlačnosti tujih podjetji oziroma privlačijo se druge prednosti (cenena delovna sila, položaj države, ekološke prednosti), kar lahko v prihodnosti vpliva na razvoj potrebne R&R dejavnosti,
- če ni razvita R&R na svetovni ravni tuja podjetja s prihodom nadomestijo to dejavnost s tujimi oziroma jo preselijo v domače okolje.

Osrednja vladna institucija, ki skrbi za znanstveno-tehnološki napredek in podjetništvo, je Pospeševalni center za malo gospodarstvo. Znotraj te mreže so se oblikovali regionalni pospeševalni centri, inovacijska mreža SPIM, tehnološki parki, tehnološki sklad, FEMIRC, Slovenska inovacijska agencija. V programu pospeševalnega centra za malo gospodarstvo za

leto 2000 in 2001 je bila kritično opisana dejavnost prenosa invencij na trg. Na mednarodnem prizorišču so inovatorji dosegali uspehe, vendar je prenos proizvodov na trg zastal. Prepoznavnost in prešibke vezi z gospodarstvom na lokalni ravni so razlogi za neuspeh nekaterih projektov.

5.4.3 TEHNOLOŠKI PARKI IN DRUGI SISTEMI POSPEŠEVANJA INOVACIJ V SLOVENIJI

V mreži slovenskih podjetniških centrov je v začetku delovanja v letu 1994 delovalo 19 centrov, ki pa niso ponujali pravih storitev, ampak so delovali kot ponudniki prostorov starih vojaških skladišč. Število se je z leti zmanjšalo na vsega štiri prave inkubatorje oziroma tehnološke parke. Inkubator že ob nastanku določi, kakšna dejavnost se bo opravljala znotraj sistema. Storitve inkubatorja vsebujejo (Kaučič, 2001a, str. 10):

- vso potrebno infrastrukturo, da podjetje preživi prva leta obstoja, ponuja poslovne prostore, ki so opremljene s tehnično, komunikacijsko opremo in z dodatnimi, skupnimi prostori kot so predavalnice, sejne sobe;
- storitve, ki jih inkubator organizira v obliki poslovnih srečanj, svetovanj pri pripravi poslovnega načrta, strokovne pomoči pri iskanju finančnih virov, prijavljanju na razpise, sodelovanje z tujimi inkubatorji (inkubator Gradec, mreža tehnoloških parkov Celovec, italijanski inkubatorji);
- pomoč pri postavitvi podjetja na samostojni poti zunaj sistema.

V Sloveniji imamo štiri inkubatorje: Tehnološki park Ljubljana, Štajerski tehnološki park, Inkubator d. o. o. v Sežani, BSC poslovni center Kranj d. o. o. je še v nastajanju,.

Tehnološki park Ljubljana	Štajerski tehnološki park	Inkubator d.o.o.
Jamova 39	Pesnica 20a	I. tankovske brigade
1000 Ljubljana	Pesnica pri Mariboru	6210 Sežana
URL: http://www.tp-lj.si	URL: http://www.stp.si	URL: http://www.inkubator.si
število podjetij: 41	število podjetij: 13	število podjetij: 35

Primer 7: Tehnološki park Ljubljana

Tehnološki park v Ljubljana deluje od leta 1996. Na začetku je imel le osem podjetij, sedaj jih ima 41. Leta 2000 so imeli 21 novih pobud za vstop. Sprejeli so devet novih podjetij od tega tir z ljubljanske univerze (Kaučič, 2001a, str. 10).

Poslanstvo Tehnološkega parka Ljubljana je:

- ustvarjati motivacijo in klimo za razvoj podjetništva, zasnovanega na lastnem znanju,
- promocija samozaposlovanja kot sodoben trend v družbi,
- ustvarjati pozitivno podobo podjetnika,
- nuditi podjetnikom poglobljene informacije,
- ustvarjati nova delovna mesta v regiji,

- pomagati pri preobrazbi regionalnih potencialov v ekonomske kategorije in
- prek tujih partnerjev in mednarodnih povezovalnih mrež uvrščati tehnološko napredno podjetništvo regije na globalno tržišče.

Podjetja so združena po dejavnosti:

avtomatizacija v industriji (8 podjetij)

biotehnologija in kemija (4 podjetja)

tehnologije okolja (4 podjetja)

informacijski sistemi (15 podjetij)

geoinformacijski sistemi (1 podjetje)

novi materiali (2 podjetja)

senzorji in merilne naprave (4 podjetja)

vakumska tehnika (1 podjetje).

Postopki za vključitev v tehnološki park so:

- priprava poslovnega načrta,
- strokovna ocena poslovnega načrta,
- predstavitev poslovnega načrta,
- vključitev v tehnološki park na podlagi ocenitve poslovne ideje pomočjo Tec Algoritmom, ki so ga razvili na North Carolina University.

Inovacijski centri v Sloveniji so:

- Regionalna razvojna agencija "MURA" ,
- AVTOR, d. o. o.
- M.P.P. Razvoj, d. o. o.
- PRIMC – Kranj, d. o. o.
- INOVA IR raziskave, razvoj, podjetništvo d. o. o.
- BSC – poslovno podporni center d. o. o.
- Štajerski tehnološki park d. o. o.
- Tecum k. d., mag. Tone Zimšek, Družba za podjetniški razvoj
- Tehnološki park Ljubljana d. o. o.
- Zveza inovatorjev Slovenije

FEMIRC predstavlja predvsem institucije, ki skrbijo za pomoč podjetjem pri pridobivanju, prenosu in razvoju tehnologij. Naš največji raziskovalni Institut Jože Štefan, Inštitut za biologijo, Univerza v Mariboru, Tehnološki razvojni sklad, Inštitut za ekonomski razvoj, Arnes, Kemijski inštitut in s pomočjo Forbairt – IRC iz Irske skušajo svetovati in pomagati domačim podjetjem.

Vloga SIA je v povezovanju različnih institucij s področja R&R in izvajanje organizacijske in finančno-svetovalne funkcije ustanovljena leta 1997 s pomočjo sredstev EU in tujih svetovalcev.

Podjetje naj bi iskalo nove raziskovalce in ideje tudi v univerzah in institutih. Opaziti je vrzel med podjetji in institucijami, ki skrbijo za raziskovalce in ideje. Problemi so na eni in na drugi strani. Institucije, kot so univerze in instituti, so zavrti navznoter v svojo dejavnost, ne sodelujejo s podjetji, obdelujejo univerzalne teme, prevladuje osebna avtonomija, delujejo na specializiranem področju, kjer ni prostora za druge. Fakultete premalo sodelujejo med seboj in z okoljem. Študentje različnih smeri se ne poznajo in ni oblikovane zaželenih mrež, ki bi nudila nove vire.

Primer 6: Uspešen primer povezovanja med inštitutom in podjetjem

Raziskovalci (Janez Pirš, Silva Pirš, Bojan Marin) so razvili avtomatske varilne filtre na osnovi tehnologij tekočih kristalov za zaščito pred varjenjem. Miha Pesek iz podjetja Balder je uporabil svoje podjetniško znanje in raziskal trg. Sodeloval je na sejmu, kjer je spoznal kupce, konkurence in tržne razmere. Kot podjetnik se je odločil tvegati, zapustil svoje pretekle zastopniške posle, povabil raziskovalce k partnerstvu. Ti so dokapitalizirali in omogočili izgradnjo proizvodnje linije. Delujejo v okviru Tehnološkega parka Ljubljana. Dosegajo 98 % prihodkov v izvozu in imajo 10 % tržni delež v EU in 3 % svetovni delež (Kaučič, 2001a, str. 20).

Tudi v programu za Pospeševalni center za malo gospodarstvo se je ugotovilo, da gospodarstvo ni povezano z institucijami, ki bi jim lahko pomagale. Gospodarstveniki se ne povežejo in ne vplivajo na razvoj s svojimi tržnimi in menedžerskimi znanji. Pomanjkanje rednega in sistematičnega sodelovanja na lokalni ravni odraža razmere, kjer podjetja veliko manj izkoriščajo njim namenjene institucije.

6 PODJETNIŠKA MREŽA KOT VIR

Mnogokrat je v procesu internacionalizacije pomembnejše poznavanje prave osebe (know – who) kot poznavanje samega procesa (know – how). Vpogled v podjetniško mrežo nam razkrije, da je uporabljena kot model pri internacionalizaciji, da omogoča pridobivanje poslovnih in drugih virov za poslovanje podjetja. Mreža je sredstvo, ki mobilizira vire, ki so cenejši in dostopnejši. Pri tem je pomembno spoznanje, da je mreža na prvi pogled statične narave, vendar skupaj z podjetniško oznako dobi predznak dinamike. Pravi način opisa aktivne mreže bi uporabili opis mreženje. Medtem ko ekonomske teorije nazorno razlikujejo med posameznikom, organizacijo in okoljem. Mrežni pristop upošteva posameznika v organizaciji in organizacijo v okolju, kjer poteka interakcija. Podjetnika moramo označiti kot aktivnega iskalca priložnosti. Mobilizacija virov poteka z podjetniškimi sposobnostmi kontaktiranja, uporabe znanja, pridobivanja zaupanja in vabljenja sodelavcev, partnerjev v tvegane projekte. Mreža vsebuje posameznika, skupine in organizacijo. »Pravi igralci zgradijo odnose med nepovezanim grozdom podjetij in uporabijo zgrajene vezi za pridobitev informacij in prednost v kontroli nad grozdom podjetij« (Dubini, 1992, str. 305).

Podjetnik na začetku poslovanja ustvarja osebne mreže, kjer so poudarjene neposredne povezave poudarjene na posameznika, individualne enote (primer uporabe odnosa s prijateljem, ki so le prijateljski odnosi, kasneje služi ta odnos za kreiranje poslovnih odnosov na področju ustanavljanja podjetja). Nato se te mreže začnejo združevati v razširjeno mrežo organizacij, medorganizacijske mreže in mreže med okolji, ki jih postavljajo posamezne organizacije. Tukaj se uporabljajo vezi na ravni podjetja in organizacije. Podjetnik se mreženja lahko nauči v načrtnem spremljanju strategije postavljanja mreže. Značilnosti mreže so predvsem v družbenih odnosih med dvema posameznikoma (relacija dobavitelj, kupec, kreditodajalec, investitor, prijatelj, družinski člani). Pomembno je, da se je teh socialnih veščin mogoče naučiti. Sposobnosti, kako spoznati kontakte, graditi odnose, aktivirati posamezne vezi, so veščine, ki jih lahko podjetnik osvoji in jih s pridom uporablja. Mreža omogoča mnogo več, kot bi dosegli prek organiziranih poteh, ki so nedostopne, drage in časovno potratne. V Sloveniji so ustanovljeni tehnološki parki in inkubatorji, ki delujejo v smeri podobnih podjetniških mrež v Evropi. Vendar je malo podjetje še vedno prepuščeno samemu sebi, da oblikuje svojo mrežo. Pristop k opisovanju mreženja je predvsem z vidika podjetnika, lastnika malega podjetja, ki mreženje gradi na družbenih stikih.

6.1 OSEBNA MREŽA

Osebna mreža je oblikovana na podlagi kontaktov posameznika. Podjetnik oblikuje okoli sebe neformalno in formalno mrežo osebnih vezi tako imenovanih kontaktov *face to face*. Osebno mrežo tako oblikujejo dobavitelji, kupci, bančniki, znanci, prijatelji, družinski člani. Na začetku podjetnik uporablja osebno mrežo za pridobitev začetnih sredstev. Predvsem malo podjetje uporablja neformalne vire (družinski člani nastopajo kot neformalni financerji).

Odnos v mreži se lahko definira kot (Aldrich et al., 1995, str. 5):

- komunikacijska povezave med dvema osebkoma, ki prenašata informacijo,
- menjava storitev/proizvodov,
- normativna vsebina, kaj se pričakuje od osebe.

Pomen osebne mreže je predvsem v načinu oblikovanja odnosa. V poslovnem svetu ima malo podjetje na voljo dve vrsti obnašanja. Prvo obnašanja je po načelih mreženja. Cilj poslovanja je ustvarjanje stikov z osebo, s katero se bo preko stalnega srečevanja spremenil v dolgoročno zasnovan odnos. Pri tem se oblikujejo družbene vezi z elementi zaupanja, predvidljivosti in vesti. S poglobljanjem vezi se zmanjšujejo tudi tveganja. Zaupanje je zelo pomembna komponenta v malem gospodarstvu, kjer so odnosi predvsem neformalne narave. Četudi so nekateri odnosi formalno oblikovani in se kršijo, mala podjetja niso zmožna prenašati škode in iskanja odškodnine prek pravnih poti. Naravnost k dolgoročnem sodelovanju povečuje zaupanje. Z zaupanjem se lažje posluje in oblikuje poslovna politika. S tem se povečuje tudi predvidljivost aktivnosti vključenih v mrežo. Tretji element, ki veže dolgoročno sodelovanje, je vest, da se ne odneha ob prvi oviri, ampak se obe strani pogajata in dogovarjata o različnih strategijah, ciljnih in vprašanih, ki jih skupaj v pogovoru rešujeta in iščeta izhod. Druga vrst

obnašanja je poslovanje na kratek rok. Značilnost takšnega delovanja je enkratnost, hitro in umazano poslovanje, ni želje po stalnem srečevanju. Pri poslovanju se uporablja enostavna transakcija, kjer ni uporabljenih osebnostnih značilnosti. Tak pristop vsebuje prenekatero nevarnosti: oportunitizem, tveganost/negotovost, izhod. Oportunitizem se kaže v nevarnosti preračunljivosti glede na trenutne okoliščine, kjer se posel sklepa samo v enkratni obliki, tveganost se povečuje zaradi nezaupanja v nasprotno stran, zaupanje je zgrajeno samo na lastnih sposobnostih in na lastnem mišljenju. Pri takem poslovanju je težko predvideti, pod kakšnimi pogoji bodo postavljene zahteve v pogodbah in pri izvedbi poslov. Tretja nevarnost je izhod nasprotne strani, kadar pride do težav pri izvedbi določenih poslov. Pri tem ena stran zaradi enostavnega odnehanja druge strani utрпи veliko škodo.

Podjetnik oblikuje zelo diverzificirano mrežo. Oblikovani odnosi imajo različno težo. Močne vezi (družinski člani, prijatelji) imajo močnejšo težo kot šibke vezi (znanci, slučajna srečanja), ki imajo manjšo težo. Zelo pomembna so razmerja med močnejšimi oblikovanimi mrežami in šibkejšimi oblikovanimi mrežami. Poznavanje teže in pomena mreže vpliva na tok informacij, ki krožijo v mreži. Težje nam šibka vez pomaga pri pridobivanju informacij kot močnejša vez, s katero smo povezani s stalnimi odnosi (Dubini et al., 1991, str. 307).

6.2 RAZŠIRJENA MREŽA

Osebna mreža je zgrajena z vidika posameznika. Kadar pa pogledamo z vidika združenj, se oblikujejo posamezne skupine, ki so med seboj povezane. Znotraj podjetja so skupine: lastniki, managerji, zaposleni. Med podjetji pa obstajajo vezi, ki jih oblikujejo posamezniki, ki imajo vlogo omejevanja in razširjanja mreže. Med sistemi se oblikujejo različni formalni in neformalni odnosi. Formalni odnosi se oblikujejo prek predpisanih postopkov in zadostovanju pogojev, ki so potrebni, da se malo podjetje ali posameznik vključi v sistem. Podjetnik lahko prek razširjene mreže dobiva različne vire: informacije o lokaciji novih poslov, potencialnih novih trgih, o investitorjih, o inovacijah, človeških virih, virih kapitala. Neformalne mreže nam ponujajo cenejše in hitreje dostope do posameznih virov kot formalne mreže z ustaljenimi potmi in ovirami. Preden podjetnik ustanovi podjetje, napne vse moči v osebno mrežo, da dobi potrebna sredstva. S prvim poslom postane podjetje del mreže, posameznik se umakne v ozadje kot ustvarjalec mreže (Dubini et al., 1991, str. 309).

Malo gospodarstvo je mnogokrat povezano v mrežo. Mala podjetja so del mreže. Za nekatera področja v Evropi predvsem v Italiji in na Danskem so značilna združenja podjetij v mreže. ILO definira industrijske mreže (Jaklič, 1999, str. 209):

- Republike so med seboj povezana mala podjetja. Mala podjetja so med seboj povezana v horizontalno mrežo in so visoko specializirana. Javna ali privatna institucija skrbi za povezovanje in predstavljanje mreže na trgu.
- Kraljestva so povezana mala podjetja. Nad njimi je velika korporacija, ki obvladuje vertikalno verigo mrež malih podjetij.
- Hibridi so mreže, kjer je poleg obstoja horizontalne verige podjetij tudi velika korporacija, ki povezuje ta podjetja v velika podjetja.

Tako oblikovane podjetniške mreže omogočajo malemu podjetju, da deluje kot veliko podjetje navzven, saj se vzajemno prilagaja razmeram v gospodarstvu (fleksibilnost industrijske cone), da se podjetje specializira v mreži in ima dostop do specifičnih informacij, v mreži se lahko ustvarijo skupne dejavnosti marketinga, načrtovanja, nastajanje podjetij znotraj mreže so že integrirani v tunelu poslovnih vezi. Mreža je fenomen v smislu združevanja konkurence in sodelovanja med konkurenti. V mreži sodeluje konkurenca v različnih projektih raziskovanja in razvoja, finančnih podvigov, mednarodnih akcij v trženju. Podjetniška mreža lažje vzdržuje motivacijo z zaupanjem. Pomaga pri internacionalizaciji s svojimi sposobnostmi privlačnosti znanja, tveganega kapitala. Podjetniška mreža združuje podporne mreže: mreže inovatorjev, mreže tveganega kapitala, mreže povezav med majhnimi in velikimi podjetji (Dubini et al., 1991, str. 312).

6.3 UPRAVLJANJE MREŽE

Uspešen podjetnik zna izrabiti mrežo, jo tudi vzdrževati in graditi. Pri tem se mora zavedati značilnosti mreže:

- specifična teža v vezeh nam pove, kakšen pomen po pomembnosti je med dvema subjektoma. Malo podjetje se mora zavedati, da je na primer joint – venture močnejša vez kakor gospodski dogovor. Preprosta metoda merjenja teže je preprosto seštevanja takih odnosov. S tem so povezane direktne in indirektno linije.
- Dostopnost nam pove, koliko je poti do določene vezi, ko jo potrebujemo. Podjetnik si te poti lahko rangira po številu določenih vezi.

Zavedanje, da okoli nas obstaja mreža, da se moramo vključiti v njo, je za podjetnika ključno, da se pripravi tudi na strategijo mreženja.

Prva strategija je planiranje in nadzorovanje mreže. Uspešni podjetnik je akter širjenja in spreminjanja šibkih vezi v močne. Prek strategije mreženja podjetnik posredno vpliva na uspeh tudi na drugih področjih poslovanja. Politika odnosa do kupcev, tržna orientacija, pozornost na kvaliteto so posledične aktivnosti vzdrževanja mreže. Shema mreže nam pokaže produktivne mreže in simbolične. Shema nam pomaga pri izboru ključnih igralcev, ki nam lahko pomagajo pri začetku novega poslovanja, internacionalizacije, spoznavanju novih trgov. Podjetnik se na podlagi oblikovane mreže stabilizira in vzdržuje odnose. Povečuje učinkovitost in zmogljivost mreže. Učinkovitost se predvsem kaže v lažjemu kontroliranju nestabilnega okolja, reševanju konfliktov z dogovori, pogajanjem, ustvarjanju »dobrega« imena pomoči pri poslovanju. Proces mreženja »ni samo učni proces, ampak proces prilagajanja« (Dubini et al., 1991, str. 325).

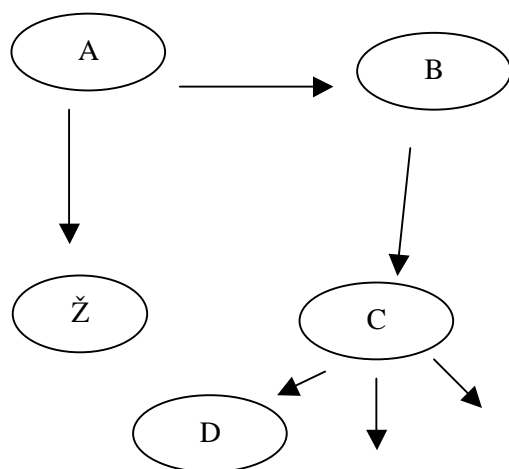
Druga strategija je povečevanje razširjenja mreže. Podjetniku zaradi dnevnih operacij primanjkuje časa in energije za inovativne aktivnosti grajenja mrež. Pri tem mora prek naključnih aktivnosti, spontanih vezi, oblikovati nove temelje za grajenje mrež. Vse mreže so mešanica praktičnih, koristnih vezi narejene tudi preko spontane aktivnosti. Pri pregledu vezi naj bi okrepil šibke vezi, preveril prekrivanja vezi, da ostanejo vezi solidno učinkovite vezane, povečal dostopnosti posameznih vezi (Dubini et al., 1991, str. 320).

Pri ustvarjanju mreže se podjetje poveže prek neposrednih vezi. Posredne vezi so enako pomembne kot direktne vezi, saj so temelj za kreiranje novih direktnih vezi. Vendar je pri tem pomembno poudariti tudi strukturne luknje, ki ustvarjenje med nepovezanosti med podjetniškimi partnerji, sodelavci. Spodnji primer kaže na povezanost v mreži in aktivnosti podjetja. Tako preko posrednih vezi oblikujemo neposredno povezavo in s tem razširimo svojo mrežo. Primer A ima posredno vez z C. Preko neposredne vezi A do B in B neposredne vezi do C in posredne vezi do C se lahko oblikuje neposredna vez A do C. A si želi doseči investitorja D. Do D bo prišel preko B in vzpostavil neposredno povezavo z C da bo oblikoval posredno povezavo z D. Nato bo še odpravil vmesni člen C in nadaljeval z neposredno povezavo.

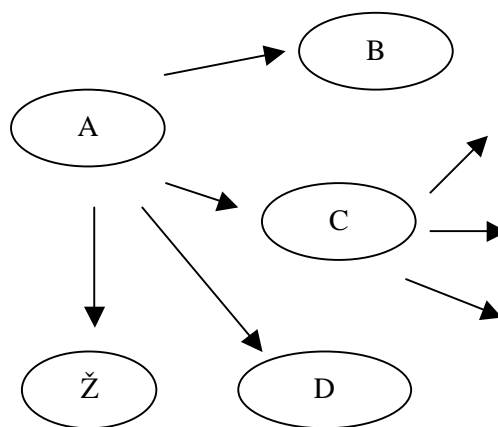
Prek posrednih vezi se oblikujejo neposredne vezi, ki so močnejše in dostopnejše. Pomembno je, da podjetje ne zanemarija posrednih vezi, ampak jih neguje, saj te vezi omogočajo lažje dostope do oblikovanja novih odnosov, s tem do novih virov. Multiplikator vezi nam šteje, prek koliko vezi je potrebno, da pridemo do zaželene. V zgornjem primeru je potrebno uporabiti dve neposredni vezi, da pridemo do cilja D (A – B, A – C).

SLIKA 7: PRIKAZ VEZI

1 POSREDNA VEZ



2 NEPOSREDNA VEZ



Vir: Gautum, 2000, str. 23.

Strukturna luknja je nepovezanost med C in Ž (Glej sliko 7 na str. 40). V kemijski industriji imajo strukturne luknje negativne posledice na inovativnost. Predvsem se kaže pomen mreže pri inovativnosti, v prostovoljnem pristopu k delitvi znanj in izkušenj. Čimbolj je mreža medsebojno poznana lahko podjetniki sodelujejo pri večanju kakovosti in izdelavi inovativnejših izdelkov in storitev. Za malo podjetje, ki sodeluje z partnerji v tujini, je zelo pomembno, da dobavitelji, partnerji, s katerimi sodeluje, poznajo način dela in znanje kako mora biti delo opravljeno.

Primer 8: Oblikovanje podjetniške mreže v Sloveniji

Hermes Softlab skuša v Sloveniji zgraditi po vzoru Silicijeve doline mrežo, ki bo zagotavljala računalniški kader za potrebe zahodne Evrope (Basle, 2001, str. 98).

Poznavanje delovanja mreže malega podjetja, kjer igrajo ključni elementi družbeni stiki, je poglobitnega pomena, ker malo podjetje v večini le tako pridobiva prednosti pred velikimi podjetji. Ko proučujemo internacionalizacijo malega podjetja, lahko proučujemo celotno mrežo malih podjetij. Malo podjetje je le del mreže, ki je vključeno v trg. Storitve ali izdelki so integrirani v skupnem programu, ki jih mreža izvažata. Povezana mala podjetja, ne glede na način povezave, učinkoviteje delujejo naproti velikim multinacionalkami z velikimi finančnimi zaledji in tržnimi deleži. Malo podjetje se mora zavedati mreženja in sodelovanja v mreži. Mreža lahko nudi tisto, kar posameznemu podjetju primanjkuje to so predvsem potrebna sredstva, znanje, delovna sila, trg.

7 SKLEP

Večinoma se podjetja v Sloveniji postopno internacionalizirajo. Z osvajanjem domačega terena, kjer si pridobijo izkušnje in znanje, se lotijo tudi tujih trgov. Z razvojem podjetništva se odpirajo tudi priložnosti, ki ponujajo neposreden vstop na tuje trge. Na poti pri osvajanju mednarodnih trgov so določene ovire. Med najpogostejšimi se omenja pomanjkanje znanja, informacij, kadrov, preveliko tveganje, pomanjkanje financ. Pri odpravi virov podjetje uporablja različne vire. Viri so sredstva, ki ponujajo storitve in proizvode, ki jih podjetje uporablja pri povečevanju svoje sposobnosti in moči. Viri se delijo na materialne in nematerialne. Razlikujejo se predvsem v obliki. Materialni viri so »trde«, nematerialni so »mehke« narave. Delijo se na domače vire, omejene na mejo suverene države Slovenije, in mednarodne vire. Delitev lahko poteka glede na sistem podjetja. Notranji viri so znotraj ekonomskega prostora podjetja, zunanji pa zunaj podjetja. Podjetje pri procesu uveljavljanja uporablja poleg poslovnih virov tudi neposlovne. Prijatelji in družina, ki niso del poslovanja, so pomembni partnerji podjetnika, še posebej pri zagonu podjetja. Glede na analizo ovir in na pomanjkljive sposobnosti podjetja sledi delitev virov na informacijske, človeške, finančne, tehnološke vire. Informacijski viri so zaradi razvitejše informacijske tehnologije postali dostopnejši. Pri tem nam obilje podatkov ne pomaga dosti, če si ne širimo znanja oziroma ne

pridobivamo novih informacij. Tudi cena informacije vpliva na kakovost in količino informacije. Pridobivanje informacij o tujem trgu se začne z pregledom domačih virov, ki so razdeljeni na komercialni, nekomercialni in javni sektor. Omeniti je potrebno mrežo Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Gospodarsko zbornico in Obrtniško zbornico, ki so prvi dostopni informatorji podjetij. Podjetje mora pri zaposlovanju misliti na prihodnost in zaposlovati ljudi s potencialom. Znotraj podjetja se mora krepiti znanje, ki je potrebno za internacionalizacijo. Na odločitev, koga zaposliti v tujini, vplivajo dejavniki posameznika, podjetja in domicilne države. V začetnih fazah se priporoča zaposlitev domačega kadra zaradi poznavanja strategije in ciljev podjetja. Pri finančnih virih ima podjetje različne možnosti. Na začetku je omejeno na lastne prihranke. Pozneje se odloča ali za dolžniški kapital ali za tvegani kapital. V uporabi tveganega kapitala je omenjena nevarnost izgube nadzora, prodaje partnerjevega deleža in zapletenih postopkov pridobitve. Tvegani kapital prinese na drugi strani partnerja, ki s svojim znanjem in svetovanjem zna poskrbeti, da investicija ne bo propadla. V Sloveniji obstajajo nekateri tvegani skladi, vendar je zaznati razvoj tudi na tem področju. Letos se je oblikoval angelski klub v okviru PCMG in sklad Kmečke družbe. Podjetje potrebuje tudi nove izdelke in storitve za vstop na tuji trg. V Sloveniji delujejo štiri pravi tehnološki parki oziroma inkubatorji, ki skrbijo za podjetja ne samo s stališča ponujanja poslovnih prostorov, ampak tudi ponujanja vseh storitev, infrastrukture in pomoči pri uveljavljanju na trgu, domačem ali tujem. Omenjen je še univerzalni vir: podjetniška mreža, ki nudi malemu podjetju nastopanje kot veliko podjetje, saj se vzajemno prilagaja razmeram v gospodarstvu (fleksibilnost industrijske cone). V mreži se lahko ustvarjajo skupne dejavnosti marketinga, načrtovanja, omogočeno je nastajanje novih podjetij, znotraj mreže so že vzpostavljene poslovne vezi.

Literatura

1. Antončič Boštjan, Hisrich Robert D.: An integrative Conceptual Model in Dana, Leo Paul, ed, International Entrepreneurship: An Anthology Singapore: NTV Entrepreneurship Development Centre, 1999. 304 str.
2. Aldrich Howard, Zimmer Catherine: Entrepreneurship through social network. Delovno gradivo, Ljubljana. 1995. 20 str.
3. Coviello E Nicole, McAuley Andrew: Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. Management International Review, Wiesbaden; Third Quarter 1999, str. 20.
4. Basle Andreja: Modeli podjetniške rasti. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 2001, 25, str. 98.
5. Bohte Gorazd et al.: Poslovati z Nemčijo. Ljubljana: CMSR, 1993. 239 str.
6. Damij Talib: Poslovna informatika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 204 str.
7. Dubini Paola, Aldrich Howard: Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. Journal of Business Venturing, 1992, 6, str. 305-313.
8. Gautum Ahuja: Collaborattion networks, structural holes, and innovations: a longitudinal study. Administrative science Quarterly, Ithaca, september 2000, str. 20.
9. Glas Miroslav: Priročnik za delovanje podjetniških centrov v slovenski pospeševalni mreži za mala in srednja podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 20 str.
10. Glas Miroslav et al.: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij v gospodarstvih na prehodu: dejstva v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 25 str.
11. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Informatika v organizaciji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 472 str
12. Gyergyek Ludvik: Teorija o informacijah. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1988. 564 str.
13. Hamid Etemad, Richard W Wright: Internationalization of SMEs: Management responses to a changing enviroment. Journal of International Marketing, Chicago, 1990, str. 15.
14. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 215 str.
15. Kaučič Primož: Podjetnik leta 2001. Podjetnik, Ljubljana, 2001, 1, str. 10.
16. Kaučič Primož: Valilnica podjetij – druga runda.. Podjetnik, Ljubljana, 2001a, 2, str. 15.
17. Kaučič Primož: Četverica iz Baldra. Podjetnik, Ljubljana, 2001a, 2, str. 20.
18. Kaučič Primož: Kako so rasli upešni evropski podjetniki. Podjetnik, Ljubljana, 2001b, 3, str. 34.
19. Kaučič Primož: Drucker o inoviranju in spremembah. Podjetnik, Ljubljana, 2001c, 5, str. 27.
20. Kaučič Primož: Potret: Jože Pečečnik. Podjetnik, Ljubljana, 2001c, 5, str. 23.

21. Kovač Zdenka: Program Pospeševalnega centra malega gospodarstva za leti 2000 in 2001. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, 2000. 80 str.
{URL: http://www.pcmg.si/pcmng/predstavitev_program_2000_down.htm_top}
22. Kumar Andrej: Mednarodna ekonomika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 179 str.
23. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
24. Marko Jaklič: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
25. Petrovčič Vida, Vilfan Jože: Človek, ki pušča sledi. Podjetnik, Ljubljana, 2001, 7, str. 23.
26. Rebernik Miroslav: Od ideje do denarja: podjetniški proces. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 254 str.
27. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1996. 422 str.
28. Svetličič Marjan, Rojec Matija in Trtnik Andreja: Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 35 str.
29. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje knjiga o gazelah in rastočih poslih. Ljubljana: Gea college, 1997. 174 str.
30. Trtnik Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujini. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 113 str.
31. Vahčič Anton: Osnove podjetništva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 35 str.
32. Vilfan Jože: Komu priznanje »Podjetnik leta 2001«. Podjetnik, 2001, 2, str. 16.