

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

JAN SICHERL

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

PODPORNO OKOLJE IN SODOBNE OBLIKE
PODPORE INTERNACIONALIZACIJI ZA MALA IN
SREDNJA PODJETJA

Jan Sicherl

Koper, 2015

Mentor: prof. dr. Mitja Ruzzier

POVZETEK

Sodobne oblike podpore podjetjem v različnih fazah internacionalizacije omogočajo relativno primerne načine podpore. Neprestane spremembe v svetu in prisotnost svetovne konkurence se odražajo tudi v poslovanju, saj se podjetja srečujejo z omejenimi viri za širitev svojih poslovnih dejavnosti v tujino. Ugotovljene so bile prednosti in slabosti posameznih oblik podpore, načinov uporabe in relativne ustreznosti za različna mala in srednja podjetja. Podpora države in neodvisnih podjetniških organizacij podjetjem predstavlja pomembno družbeno-ekonomsko pomoč pri zagotavljanju uspeha pri skupnem naporu za boljšo konkurenčnost ter pri vključevanju Slovenije in slovenskih podjetnikov v mednarodne tokove.

Ključne besede: sodobne oblike podpore, internacionalizacija, mala in srednja podjetja (MSP), podporno okolje, globalizacija.

SUMMARY

Modern support approaches enables enterprises in different stages of internationalization to receive relatively appropriate ways of support. Due to constant changes in the world and increasing global competition, this situation is also reflected in all business activities, so that enterprises are confronted with limited sources for their expansion abroad. Advantages and disadvantages of specific forms of support, different uses and appropriateness for small and medium enterprises were identified. State support and support of independent organizations, presents an important socio-economic help to enterprises for their success in the common effort for higher competitiveness and for integration of Slovenia and Slovenian entrepreneurs in international environment.

Keywords: modern support approaches, internationalization, small and medium enterprises (SME), support environment, globalization.

UDK:

VSEBINA

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Opredelitev problematike | 1 |
| 1.2 | Namen in cilj projektne naloge | 2 |
| 1.3 | Struktura naloge | 2 |
| 2 | Internacionalizacija poslovanja mikropodjetij in MSP-jev | 3 |
| 2.1 | Internacionalizacija in globalizacija | 3 |
| 2.2 | Motivi za internacionalizacijo | 5 |
| 2.3 | Ovire in tveganja pri internacionalizaciji | 6 |
| 2.4 | Proces internacionalizacije | 7 |
| 2.4.1 | Načrt internacionalizacije | 7 |
| 2.4.2 | Zagotovitev finančnih in človeških virov | 8 |
| 2.4.3 | Raziskava trga | 8 |
| 2.4.4 | Priprava izdelka/storitve za tuje trge | 9 |
| 2.4.5 | Izdelava načrta trženja na tujih trgih | 9 |
| 2.4.6 | Izbira vstopnega načina, posredni ali neposredni vstop | 9 |
| 2.5 | Vpliv slovenskega podjetniškega okolja na internacionalizacijo MSP-jev | 10 |
| 2.6 | MSP-ji pri internacionalizaciji | 11 |
| 3 | Sodobne oblike podpore internacionalizaciji za MSP-je | 13 |
| 3.1 | Opredelitev sodobnih oblik podpore internacionalizaciji MSP-jev | 13 |
| 3.2 | Predstavitev in kritična analiza izbranih oblik sodobne podpore internacionalizaciji MSP-jev | 13 |
| 3.2.1 | Portal Izvozno okno | 13 |
| 3.2.2 | GZS – Go International | 16 |
| 3.2.3 | Iniciativa Start:up | 17 |
| 3.2.4 | Ekonomski svetovalci veleposlaništev | 21 |
| 3.2.5 | SID banka | 21 |
| 3.2.6 | Poslovni angeli Slovenije | 23 |
| 3.2.7 | Silicijevi vrtički | 24 |
| 3.2.8 | Poslovni imenik podjetnikov, poslovnežev in slovenskih poslovnih klubov zunaj Slovenije | 25 |
| 3.2.9 | Evropski mikrofinančni instrument – Progress (EIS) | 26 |
| 3.2.10 | Platforme e-commerce | 27 |
| 4 | Praktični prikaz uporabe podpornega okolja internacionalizacije na dveh izbranih primerih malih podjetij | 29 |
| 4.1 | Primer uporabe sodobnih oblik podpore podjetja Mali svet, d. o. o. | 29 |
| 4.2 | Primer uporabe sodobnih oblik podpore podjetja Magnetika Plus, d. o. o. | 31 |
| 5 | Sklep | 33 |
| | Literatura in viri | 35 |

SLIKE

| | |
|---|----|
| Slika 1: Dolgoročni trendi blagovnega izvoza (1950–2010)..... | 4 |
| Slika 2: Vrednost izvoza blaga v poslovnih dejavnostih, Slovenija 2012..... | 12 |

PREGLEDNICE

| | |
|--|----|
| Preglednica 1: Trženjsko okolje za MSP-je | 9 |
| Preglednica 2: Strukturna statistika podjetij, izbrani kazalniki, Slovenija, 2012..... | 11 |
| Preglednica 3: Slabosti in prednosti portala Izvozno okno po lastni presoji..... | 16 |
| Preglednica 4: Prednosti in slabosti GZS – Go International po lastni presoji | 17 |
| Preglednica 5: Slabosti in prednosti Geekhouse/SGH pospeševalnika po lastni presoji | 19 |
| Preglednica 6: Prednosti in slabosti Go:Global Slovenia po lastni presoji | 20 |
| Preglednica 7: Prednosti in slabosti Ekonomskih svetovalcev veleposlaništev po lastni presoji | 21 |
| Preglednica 8: Prednosti in slabosti SID banke po lastni presoji | 23 |
| Preglednica 9: Slabosti in prednosti Poslovnih angelov Slovenije po lastni presoji..... | 24 |
| Preglednica 10: Prednosti in slabosti Silicijevih vrtičkov po lastni presoji | 25 |
| Preglednica 11: Prednosti in slabosti Poslovnega imenika podjetnikov, poslovnežev in slovenskih poslovnih klubov zunaj Slovenije po lastni presoji..... | 26 |
| Preglednica 12: Prednosti in slabosti Evropskega mikrofinančnega instrumenta – Progress (EIS) po lastni presoji..... | 27 |
| Preglednica 13: Slabosti in prednosti e-commerce platform po lastni presoji | 28 |

KRAJŠAVE

| | |
|--------|--|
| B2B | business to business |
| B2C | business to costumers |
| BRIK | Brazilija, Rusija, Indija, Kitajska |
| IKT | informacijsko-komunikacijska tehnologija |
| IT | tehnology-information, telecommunication tehnology |
| ITC | international trade center |
| ITM | international trade management |
| MSP | mala in srednja podjetja |
| OECD | Organization for Economic Co-operation and Development |
| SME | small and medium enterprises |
| SURS | Statistični urad Republike Slovenije |
| UNCTAD | United Nations Conference on Trade and Development |
| USZS | Urad vlade za Slovence v zamejstvu in po svetu |

1 UVOD

Podporno okolje in sodobne oblike podpore internacionalizacije je predvsem v zadnjem času pogosto raziskovana podjetniška tematika. Zaradi uporabnosti v nalogi opisanih oblik podpore je naloga vsebinsko deljena na dva dela, teoretičnega in praktičnega.

1.1 Opredelitev problematike

Ideja za to zaključno projektno nalogo je nastala ob ugotovitvi, da je večina malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP) v Sloveniji prisotna samo na lokalnem trgu. Slovenski trg je majhen in zrel, zato je stopnja prisotnosti tujih že internacionaliziranih oziroma celo globalnih podjetij precejšnja. Slovenski MSP-ji se torej soočajo z izzivom konkurenčnosti, ki pa je zgolj z delovanjem na domačem trgu v primerjavi s tujimi podjetji ne bodo mogli dolgo zagotavljati. Za dolgotrajno uspešno poslovanje večine MSP-jev je torej ključnega pomena širitev na tuje trge v obliki internacionalizacije. To lahko podjetja uspešno izvedejo ob upoštevanju predpisanih postopkov in korektni izvedbi procesa internacionalizacije, ki zahteva znanje, izkušnje in sredstva. Slovenski MSP-ji se pri odločitvi o internacionalizaciji ustavijo na točki zagotavljanja vseh zgoraj naštetih zahtev. Za večino MSP-jev je proces internacionalizacije zahteven projekt, ki lahko hitreje ogrozi tekoče poslovanje kot pa prispeva k boljšim poslovnim rezultatom.

Proces internacionalizacije zahteva povečanje vseh virov že na začetku, medtem ko se pozitivni rezultati internacionalizacije ne odražajo takoj. Na proces internacionalizacije bi bilo torej bolje gledati z vidika naložbe oz. razvoja ter ga ne obravnavati kot strošek. Pojavi se torej vprašanje, ali je internacionalizacija možna samo takrat, ko so podjetja že velika, uspešna na domačem trgu in so tega prisiljena preseči ter prav tako upravljajo z vsemi potrebnimi sredstvi, so priznana in imajo podporo v svojem okolju ter inštitucijah. V preteklosti bi bil odgovor lahko v večini primerov pritrdilen. V zadnjih nekaj letih pa se je stanje močno spremenilo in se spreminja iz dneva v dan. Globalizacija, odpiranje trgov, brisanje meja in povezovanje so povsem približali svetovne trge. Razvoj novih tehnologij in poslovno okolje, ki pomaga in spodbuja MSP-je k prodoru na tuje trge, pa lahko nekatere postopke internacionalizacije poenostavi v obliki podpornega okolja in sodobnih oblik podpore. MSP-ji lahko tako ob primerni uporabi podpornega okolja in različnih oblik podpore uspešno nastopijo na tujih trgih ne glede na svojo velikost, čas in stopnjo razvoja v poslovnem okolju. Ključna pogoja pa sta dobra ideja in dober proizvod oz. storitev.

Širjenje na mednarodne trge zagotavlja dostop do novih trgov in potencialnih kupcev, od podjetja pa je odvisno, ali bo to znalo izkoriščati. Sodobne oblike podpore internacionalizaciji predstavljajo ključni dejavnik tako za začetek internacionalizacije kot za uspešno uveljavitev blagovne znamke na tujem trgu. Prav tako predstavljajo instrumente, ki podjetjem dajo potreben zagon za internacionalizacijo. Temeljijo na zavedanju, da internacionalizacija

predstavlja pomemben izhodiščni načrt za dohajanje koraka konkurenčnosti v primerjavi s svetovno konkurenco. Podpora, ki jo izvajajo, je od oblike do oblike drugačna. Pri nekaterih gre za celovito podporo (znanje, kontakti, sredstva itd.), nekateri pa zagotavljajo zgolj sredstva ali stike. V zadnjih letih se je razvilo več oblik podpore, povzamemo in opišemo pa zgolj tiste, za katere menimo, da bi z vidika uporabnosti za MSP-je največ prispevali.

1.2 Namen in cilj projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je na splošno predstaviti temeljne komponente v fazah odločanja za internacionalizacijo, vključno s pregledom slovenskega podpornega podjetniškega okolja, ter MSP-jem in Start:up podjetjem predstaviti možnosti uporabe sodobnih oblik podpore. Zajamemo različne oblike podpor z namenom predstaviti kar se da širok spekter različnosti MSP-jev in Start:up podjetij po njihovi dejavnosti.

Cilj je podjetjem, ki prvič vstopajo v proces internacionalizacije in načeloma nimajo izkušenj z vstopi na tuji trg, predstaviti možnosti sodobnih oblik podpore ter na tak način povečati možnost uspešnejše širitve na tuje trge.

1.3 Struktura naloge

V prvem poglavju zaključne projektne naloge opredelimo izbrano problematiko in predstavimo uvod v nadaljnji del naloge. Naloga v drugem poglavju predstavlja vsesplošno teorijo in izsledke, ki zajemajo glavne komponente faz internacionalizacije, proces internacionalizacije, slovensko podjetniško okolje ter mikropodjetja in MSP-je pri internacionalizaciji. Tretje poglavje predstavlja uvod v oblike podpore in njihov opis po značilnostih. Z vidika večje preglednosti in uporabnosti se bolj kot na poglobljeno raziskavo ene ali dveh oblik podpore osredotočimo na opis več oblik, saj to po našem mnenju predstavlja večji pregled možnosti za internacionalizacijo. Nadaljnje poglavje je kritična analiza z vidika uporabnika in priporočila za ciljne skupine, kjer izpostavljam o ugotovljene izsledke o prednostih in slabostih posameznih oblik podpore. Sledijo sklep, kjer v strnjeni obliki povzemamo glavne elemente naloge, literatura in viri ter prilogi dveh intervjujev s predstavniki slovenskih podjetij, ki imajo izkušnje z uporabo nekaterih oblik podpore.

Končna projektna naloga je napisana v praktičnem smislu z namenom splošne informiranosti in predstavitve določenih splošnih definicij, vzvodov za internacionalizacijo ter kot predstavitev morebitnih rešitev pri izzivih internacionalizacije.

2 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA MIKROPODJETIJ IN MSP-JEV

V nadaljevanju naloge pozornost posvečamo razumevanju internacionalizacije.

2.1 Internacionalizacija in globalizacija

Internationalizacija je v splošnem pomenu nekaj, kar je skupno ali kar zadeva dve državi (Webster 1959; Jakara 2007). To pomeni, da gre za zelo kompleksno zadevo, kjer so težave ekonomske internacionalizacije le del veliko širšega okvira, v katerem se ta dogaja. V tem širšem okvirju se podjetje sooča z izzivi internacionalizacije na političnih, družbenih, tehnoloških in ekonomskih področjih svetovnega, regionalnega in nacionalnega družbeno-ekonomskega sistema.

Svetličič (1996, po Ruzzier in Kesič 2013) omenja internacionalizacijo kot geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti prek nacionalnih meja, predvsem v količinskem smislu (Ruzzier 2002; Škof 2002). Dubrovski (2006, 62, po Ruzzier in Kesič 2013) pravi, da internacionalizacija vse ekonomske subjekte na svetovnem trgu poveže v medsebojno odvisnost, tako da postanejo proizvodnja, distribucija, menjava in poraba mednarodne. Skozi čas se spreminjajo tako splošni kot posamični pogoji za vstop in učinkovito vključevanje v procese internacionalizacije. Po Ruzzierju (2005, 9) gre za široko raziskovan multidimenzionalni pojav, ki vključuje organizacijske vidike, trženje, strateški menedžment, mednarodno trženje in raziskave za majhna podjetja.

Za Slovenijo je vključevanje podjetij v proces internacionalizacije izjemnega strateškega pomena, saj se mora zaradi svoje majhnosti učinkovito vključevati v mednarodne ekonomske tokove. To se takoj vidi v visokem deležu izvoza in uvoza dobrin ter storitev v družbenem proizvodu. V letu 2012 je delež izvoza blaga in storitev znašal 76 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) in delež uvoza blaga ter storitev 71 % BDP-ja (SURS 2013). V Evropski uniji (v nadaljevanju EU) je delež izvoza blaga in storitev v letu 2012 znašal povprečno 45 % (Eurostat 2014). To pomeni, da je Slovenija veliko bolj odvisna od izvoza in uvoza kot EU v celoti. Hkrati pa je znašal delež izvoza dobrin in storitev v BDP-ju za Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) okoli 14 %, za Japonsko pa okoli 15 %. Ti dve veliki državi sta pomembni izvoznici v svetu, vendar sta zaradi velikega domačega trga manj odvisni od svetovnega trga. Nasprotno ima Slovenija majhen domači trg in je zato internacionalizacija dejavnosti v Sloveniji tudi strateško bistveno pomembnejša.

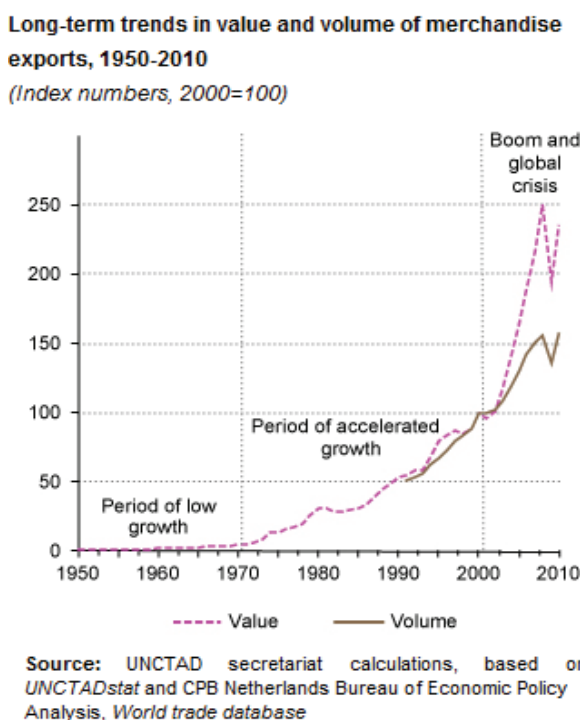
Svetovna banka poudarja, kako se globalizacija razširja tako v geografskem smislu kot v povezavi najrazličnejših dejavnosti. Globalizacija se nanaša na vse večjo soodvisnost držav, kar je posledica povečevanja povezovanja medsebojnega trgovanja, financ, ljudi in idej na enem globalnem trgu. Mednarodna trgovina in čezmejni naložbeni tokovi so glavni element tega povezovanja (World Bank 1996).

Svetličič (1996, po Ruzzier in Kesič 2013) globalizacijo definira kot:

- večdimenzionalni proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost,
- globalno internacionalizacijo,
- proces, ki krepi povezanost ter terja globalno koordinacijo in integracijo aktivnosti na povsem nov način,
- proizvodnjo v osnovi enakih proizvodov za domačo porabo in tujino, kjer pa se že delno prilagaja lokalnim okusom in navadam.

»V primerjavi z internacionalizacijo poslovanja se pojem globalizacija poslovanja uporablja za aktivnosti, ki se izvajajo na globalni ravni in ne samo v nekaj izbranih državah. Tako globalizacija označuje tudi funkcionalno integracijo razpršenih aktivnosti; dejansko pomeni 'nekaj več' kot internacionalizacija v smislu obsega aktivnosti, intenzivnosti, medsebojnih povezav, vključitev kapitala in managementa.« (Svetličič 1996, po Ruzzier in Kesič 2013, 28)

Grafikon (slika 1) iz publikacije UNCTAD (2012) ponazarja, kako hitro sta se povečevala obseg in vrednost izvoza blaga v opazovanih šestih desetletjih, 1950–2010.



Slika 1: Dolgoročni trendi blagovnega izvoza (1950–2010)

Vir: UNCTAD 2012.

Oba kazalnika povečevanja, tako obseg kot vrednost izvoza blaga, kažeta vedno večji vpliv globalizacije v svetu. Ta se je intenzivno povečevala v obdobju od 1970 do 2008, v globalni krizi pa se kažejo tudi večje prekinitve prejšnjega trenda. Povečevanje globalizacije in medsebojne odvisnosti držav in podjetij so v intenzivnem obdobju po eni strani pripeljali do

visokih stopenj rasti BDP-ja, po drugi strani pa do povečevanja neenakosti v svetu. Da bi Slovenija držala korak s svetovnim razvojem, se mora učinkovito vključevati v mednarodne tokove, ne pa zaostajati zaradi slabšanja trenutne mednarodne konkurenčnosti.

Globalizacija se pri prehodu v novo stoletje dogaja istočasno v okolju nastajanja ekonomije na osnovi znanja (angl. *knowledge economy*), kjer znanje postaja vedno pomembnejši dejavnik proizvodnje v svetu. To ima velik vpliv na novo nastala podjetja ter MSP-je v smislu inovacij in načina aplikacije znanja, ki ga imajo MSP-ji in podjetniki, na kreativnost in prilagodljivosti v tem novem okolju. To predstavlja nujno gonilo inovacij, rasti in ustvarjanja zaposlenosti (OECD 2010, 27).

Archibugi in Iammarino (1999) omenjata, da se spremembe pri inovacijah dogajajo prav zaradi globalizacije. Transport in komunikacije so se bistveno izboljšale, prav tako pa so se povečale tudi naložbe in mednarodna trgovina, s čimer sta se povečali konkurenca in specializacija. To je povečalo pomen inovacij, hkrati pa so se inovacije tudi same globalizirale, kar ima pomembne posledice za inovacije v novih podjetjih in MSP-jih (OECD 2010, 28). Študija OECD (2010, 28) navaja: »Čezmejno sodelovanje v inoviranju je postalo pomembno prav zaradi globalizacije. Tako v čezmejnem pridobivanju sredstev za inoviranje (finance, ideje, znanja in tehnologije) in izrabo teh produktov in storitev (patentov, licenc) na tujih trgih.« Za novonastala podjetja in MSP-je je postalo pomembno, da sodelujejo z ostalimi MSP-ji, multinacionalkami, univerzami in raziskovalnimi organizacijami, kar zahteva tako inovacijske kompetence kot mednarodne povezave (OECD 2010, 28).

2.2 Motivi za internacionalizacijo

Motivi vstopa na mednarodni trg se razlikujejo glede na posamezne primere, v splošnem pa je glavni motiv izboljšanje rezultatov poslovanja. Tako v mednarodnem kot v domačem poslovanju je za podjetje osnovni motiv dobiček. Kot navaja Ruzzier (2010), so bile najpogostejše spodbude slovenskih podjetij za delovanje na tujih trgih: doseganje ekonomij obsega z izvozom, stagnacija/zmanjšanje domačega povpraševanja/prodaje, zrelost domačega trga in posedovanje ekskluzivnih informacij o tujih trgih. Poleg navedenih Ruzzier in Kesič (2013, 30–31) naštevata še naslednje najpogostejše motive za internacionalizacijo:

- obstoj posebnega menedžerskega interesa,
- trženjske ali tehnične konkurenčne prednosti,
- možnost dobička/rasti z izvozom,
- edinstveni izdelki, spodbude zunanjih agentov/organizacij,
- pojav priložnosti v tujini, prejem izvoznih naročil iz tujine (sejmi itd.),
- prejem subvencij za izvoz od države,
- akumulacija presežnih zalog,
- neizkoriščenost proizvodnih zmogljivosti,
- uravnavanje prodaje sezonskih proizvodov,

- zmanjšanje odvisnosti od domačega trga,
- močna konkurenca na domačem trgu,
- začetek izvoza domačih tekmecev,
- prejem nepričakovanih naročil iz tujine,
- sledenje glavnemu kupcu,
- približanje trgu surovin,
- nižanje stroškov proizvodnje,
- nižanje stroškov razvoja,
- cenejša delovna sila.

Cavusgil (1980, cit. po Ruzzier in Kesič 2013, 29–30) navaja: »V literaturi je prisotnih kar nekaj delitev motivov internacionalizacije podjetij, ki se ne nanašajo zgolj na trenutek vstopa na tuje trge, temveč tudi na motive za (nadaljnje) delovanje v mednarodnem prostoru. Večina avtorjev pa jih po Albaumovem vzoru deli na notranje (izhajajo iz podjetja) in zunanje (izhajajo iz okolja) motive,« Johnson in Czinkoza 1982; Leonidou 1998; Piercy 1981; Katsikeas 1996 (cit. po Ruzzier in Kesič 2013, 29–30) pa dodajo še: »dejavnike potiska in vleke.«

Keegan in Schlegelmilch (1999) navajata motive oziroma dejavnike za globalno trženje: približevanje tržnim zahtevam, tehnološki napredek, pritisk na zmanjševanje stroškov in povečevanje kakovosti, izboljšave v komunikaciji in transportu ter globalno ekonomsko rast. Vsako podjetje, pri katerem so ti dejavniki prisotni, postane potencialni kandidat za globalizacijo.

Iz povedanega lahko izpeljemo, da obstaja veliko motivov za internacionalizacijo, saj ta predstavlja pot k povečanju poslovnih dejavnosti, to pa predstavlja možnost dodatnega zaslužka. Obstajajo tudi drugi načini povečanja dobička, bodisi z optimizacijo poslovnih procesov ali drugih ukrepov, ki jih lahko sprejme vodstvo podjetja, vendar pa širjenje poslovnih dejavnosti ostaja eden izmed najbolj običajnih načinov za povečanje dobička. Čeprav je vzvodov za to veliko, pa je po drugi strani treba oceniti tudi tveganja, s katerimi se bo podjetje soočalo. Pomembno je predvsem opredeliti razmerje med tveganjem in zmožnostjo realizacije poslovnih ciljev.

2.3 Ovire in tveganja pri internacionalizaciji

Podjetja se z vsakim vstopom na mednarodni trg srečujejo z ovirami. Stopnja tveganja je odvisna od načina spopadanja in velikosti sredstev, ki jih podjetja namenijo za reševanje različnih ovir. Ne samo internacionalizacija, tudi omejitve poslovanja na domačem trgu predstavlja določene ovire in tveganja, saj gre za majhen in nasičen zreli slovenski trg, vendar so priložnosti na tujih trgih dovolj velik dejavnik in logičen razlog za odločitev za internacionalizacijo poslovanja.

Ruzzier (2010, po Ruzzier in Kesič 2013, 31) razlaga, katere so najmočnejše ovire pri internacionalizaciji med slovenskimi internacionaliziranimi podjetji: cenovna nekonkurenčnost, oteženo razumevanje tujih poslovnih praks ter omejenost informacij za analizo tujih trgov. »Ovire za internacionalizacijo ne nastopajo samo na začetku, ampak se pojavljajo na vseh stopnjah.« (Ruzzier in Kesič 2013, 31)

Leonidou (2004, 284) pove, da na to, kako se podjetje spoprijema s posameznimi ovirami in tveganji, vpliva več dejavnikov. Naklonjenost k tveganju, organizacijska struktura podjetja ter okoljevarstveni dejavnik vplivajo na to, kako podjetje rešuje ovire in tveganja pri internacionalizaciji. Način vodenja podjetja predstavlja usmeritev, ki vpliva na odnos vodstva do tveganja. Okoljski dejavnik predpostavlja, da se dodatne ovire in tveganja lahko pojavljajo tudi v domačem, ne samo v tujem okolju. Pri zadnjem, organizacijskem dejavniku načeloma velja, da so mlajša in manjša podjetja manj naklonjena tveganju (Škof 2004, 6).

Škof (2004, 7, cit. po Leonidou 2004, 296) pravi: »Managerji morajo poznati in razumeti ovire, s katerimi se srečujejo. Morajo jih selekcionirati glede na pomembnost, težavnost in dolgotrajnost. Podjetje naj poskuša rešiti vsako oviro. Zlasti pomembno je osredotočanje na kritične, nujne in intenzivne ovire. Podjetje mora konstantno spremljati napredek pri reševanju ovir.«

K reševanju vprašanj, povezanih s tveganostjo in ovirami, lahko veliko pripomorejo različne sodobne oblike podpore. Podjetje se tako izpostavlja manjši stopnji tveganosti in lažjemu reševanju ovir pri procesu internacionalizacije.

2.4 Proces internacionalizacije

V tem delu zaključne projektne naloge na grobo navedemo nekaj najpomembnejših korakov, ki jih mora podjetje storiti pred pričetkom internacionalizacije. V posamezne korake se ne bomo podrobneje spuščali, saj je vsak od njih v primeru podrobnejše analize sam po sebi zahteven, navajamo pa jih kljub vsemu zato, ker jih bomo v nadaljevanju poizkušali dopolniti z možnostmi, ki jih ponujajo sodobne oblike podpore za internacionalizacijo. Ideja zaključne projektne naloge je namreč MSP-jem približati nove sodobne oblike podpore, ki lahko v nekaterih primerih olajšajo oz. pocenijo določene korake internacionalizacije in tako omogočijo enostavnejši pristop.

2.4.1 Načrt internacionalizacije

Za internacionalizacijo je treba definirati poslovni načrt. To pomeni, da je treba ugotoviti trenutno stanje v podjetju (tržni položaj, vire, analizo izdelkov oz. storitev itd.). Prav tako je treba določiti pričakovane rezultate in načine merjenja uspešnosti.

Načrt je najpomembnejši korak pri procesu internacionalizacije, brez tega sta implementacija in nadaljevanje procesa težko izvedljiva. Izbira metod načrtovanja mora biti prilagojena konkretnim pogojem. Ne smemo podcenjevati načrtovanja in izbirati zgolj udobnejših načinov. Preveliko poenostavljanje lahko vodi do težav v implementaciji in nadaljnjih fazah (Harvey in Sykes 1988, 178–179).

2.4.2 Zagotovitev finančnih in človeških virov

Podjetje mora računati na to, da bo financiranje (investicija) internacionalizacije trajalo kar nekaj časa, preden bodo rezultati (če bo projekt uspešen) pričeli vračati denarni tok. Finančne vire je možno pridobivati predvsem v obliki bančnih kreditov, lastnega kapitala itd. Glede na trenutne zaostrene ekonomske pogoje je pridobivanje ustreznega financiranja v teh časih najverjetneje precej oteženo. Osnova za vsakršno širitev je zagotovitev ustreznih finančnih sredstev, ki naj se ne bi zažirala v financiranje tekočega poslovanja.

Za projekt internacionalizacije in za postopke, ki jih delno navajamo tudi v tem poglavju in ki zahtevajo določeno mero znanja, strokovnosti, izkušenj in časa, so izredno pomembni tudi človeški viri. Torej je treba računati na to, da se bo s tem projektom ukvarjalo kar nekaj ljudi v podjetju. Predvidevamo lahko, da podjetja v današnjih časih poslujejo precej racionalno in da rezerv ni veliko, prav tako ni pričakovati, da bi podjetja za ta namen na novo zaposlovala – vsaj ne na začetku. »Empirične študije (Huselid, 1995; Huselid, Jackson in Schuler, 1997) dokazujejo, da ustrezna kombinacija aktivnosti ravnanja s človeškimi viri, ki je usklajena s poslovno strategijo, povečuje poslovno uspešnost« (Ruzzier idr. 2008, 259).

2.4.3 Raziskava trga

Ključni dejavnik pred prodorom na tuje trge predstavlja raziskava trga (konkurence, potencialnih kupcev, ustreznosti izdelka oziroma storitve, tujih predpisov in zakonov, kulture itd.), ki naj bi botrovala odločitvi, na katere trge se podjetje najprej usmeri. Stališče, da je slovenski trg že sam po sebi zrel in dovolj razvit ter da so uspešni domači rezultati zadosten pokazatelj prihodnjega uspeha tudi v tujini, so lahko zavajajoči. Pri tem je treba upoštevati lokalne značilnosti tržišč in konkurenco, raziskati navade kupcev, preveriti predpise in zakone, ki veljajo na tujih trgih itd.

Tržna analiza v najširšem smislu je zelo kompleksna in vsebuje dejavnike mikro- in makrookolja. Konečnik Ruzzier, Ruzzier in Hisrich (2013) podrobneje obravnavajo elemente v tabeli okolja v 21. stoletju (preglednica 1).

Preglednica 1: Trženjsko okolje za MSP-je

| Mikro okolje | Makro okolje |
|--------------|-----------------------------|
| MSP | Ekonomski dejavniki |
| Kupci | Demografski dejavniki |
| Konkurenca | Družbeno-kulturni dejavniki |
| Dobavitelji | Regulatorni dejavniki |
| Posredniki | Tehnološki dejavniki |
| Javnost | Naravno okolje |

Vir: Konečnik Ruzzier, Ruzzier in Hisrich 2013, 67.

2.4.4 Priprava izdelka/storitve za tuje trge

Izdelek oziroma storitev mora biti dobro pripravljen za vstop na tuje trge (lokalizacija, zaščita blagovne znamke, cenovna politika, garancija, logistika itd.). Podjetje mora poskrbeti za zaščito imena in blagovne znamke, saj to varuje in ohranja tako vrednost izdelka kakor tudi podjetja. Izdelku je treba ob primerjavi s konkurenco in ob upoštevanju dodatnih stroškov, ki so nastali zaradi prodaje na tuje trge, določiti ceno, ki zagotavlja konkurenčnost. Poskrbeti je treba, da bo izdelek ustrezal lokalnim standardom in varnostnim zahtevam ter da bo skladen s predpisi in zakoni, ki veljajo na tamkajšnjem trgu. Zelo pomembno je, da podjetje na trgu, kjer bo prisotno, zagotovi tudi poprodajne aktivnosti (pomoč kupcem, servis, garancijo itd.).

2.4.5 Izdelava načrta trženja na tujih trgih

Nezanemarljiv strošek pri prodoru na tuje trge predstavlja strošek promocije, trženja in pospeševaje prodaje izdelka oziroma storitve. Precej znano je, da večji, kot je začetni vložek v trženje, hitreje se tržišče odzove. Če je izdelek uspešen, to precej skrajša povratni tok finančnih sredstev in ustvarja novo povpraševanje.

Veliko pomoč MSP-jem pri tovrstnih aktivnostih ponujajo tudi druge možnosti izrabe sodobnih oblik podpore v obliki gverilskega trženja. Govorimo o medijskih promocijah skozi socialna omrežja, promociji s pomočjo objav in aktivnimi ter pozitivnimi komentarji na forumih, dobre spletne strani in povezave itd.

2.4.6 Izbira vstopnega načina, posredni ali neposredni vstop

Podjetje se pri vstopu na tuji trg sooči z vprašanjem, na kakšen način naj bo tam prisotno: ali naj odpre lastno podjetje oziroma maloprodajo, naj poišče lokalnega zastopnika oziroma lokalno podjetje, ki ga bo zastopalo, naj lokalnemu podjetju podeli franšizo itd.

Vsaka od omenjenih možnosti ima svoje prednosti in slabosti, vse pa zahtevajo angažiranje precejšnjega dela virov v matičnem podjetju.

Tudi na tem področju sodobne oblike podpore ponujajo širši nabor možnih oblik sodelovanja s tujimi partnerji oziroma prodaje končnemu kupcu v obliki e-commerce platform.

2.5 Vpliv slovenskega podjetniškega okolja na internacionalizacijo MSP-jev

Po podatkih SURS-a, ki jih je v svojem članku povzela GZS (2012), je večina izvoza oz. 60 % ustvarilo 100 večjih podjetij, 85 % izvoza pa je ustvarilo okoli 600 podjetij. Večina izvoza, približno 85 %, je bila realizirana na trgih EU in trgih nekdanje Jugoslavije.

Iz navedenih podatkov je torej več kot razvidno, da MSP-ji še zdaleč ne izkoriščajo potenciala, ki ga ponuja izvoz. Potencial, ki ga ponujajo mednarodni bližnji trgi za razvoj MSP-jev, je torej velik, še bistveno večji potencial pa ponujajo globalni hitro rastoči trgi, kot so trgi skupine BRIK (Brazilija, Rusija, Indija, Kitajska). Za uspešen prihodnji razvoj in obstoj MSP-jev v Sloveniji je usmerjenost k internacionalizaciji zato ključnega pomena. Rezultati, ki jih je podala raziskava v EU leta 2009 in velja tudi za slovenske MSP-je, kaže, da podjetja, ki izvažajo in razvijajo partnerstva v tujini, prej in hitreje rastejo, se razvijajo, so bolj konkurenčna in si zagotovijo dolgoročno rast (GZS 2012).

Eden ključnih generatorjev uspešnosti podjetij je tudi država, ki naj bi zagotavljala učinkovito poslovno okolje. Država naj bi posebno pozornost namenjala inovativnim podjetjem z visoko dodano vrednostjo in podjetjem, ki so izvozno usmerjena. Kljub temu pa se večina MSP-jev v Sloveniji pri odločitvi o internacionalizaciji srečuje z naslednjimi težavami (Petrov, 2014):

- pomanjkanje virov – finančnih in človeških,
- pomanjkanje znanja in izkušenj (postopki in koraki k internacionalizaciji, poznavanje tujih kultur, predpisov in zakonodaje itd.),
- administrativne ovire,
- izpostavljenost tveganju.

Vadnjal (2014) zato v prispevku »Podjetniško okolje in pomoč države« navaja: »Najbrž pa samo pozitivna podjetniška klima ne zadostuje. Ukrepi, ki jih država lahko izpelje, so predvsem določene davčne spodbude za investiranje, subvencije določenih aktivnosti – predvsem svetovanja in usposabljanja, olajšave pri zagonu podjetij, poenostavitev postopkov, izboljššan dostop do dolžniških financ (mikrokrediti in garancije).«

Večina MSP-jev trenutno deluje lokalno in se zaradi zgoraj navedenih dejavnikov oz. težav ne odloča stopiti na pot internacionalizacije. Razvoj tehnologije, globalizacija in odpiranje trgov pa v zadnjih letih dodobra spreminjajo pogoje in možne poti k internacionalizaciji. Kljub težavam, ki jih podjetja navajajo pri razmisleku o internacionalizaciji, se tudi slovensko poslovno okolje na lokalni ravni pozitivno razvija in jo podpira.

Dodatni primer ustrezne državne podpore pri razvoju MSP-jev in spodbujanju k internacionalizaciji je tudi portal Slovenski podjetniški sklad. Na omenjeni strani lahko podjetje pridobi informacije o vseh oblikah podpore, ki jih država ponuja MSP-jem (Slovenski podjetniški sklad 2014).

2.6 MSP-ji pri internacionalizaciji

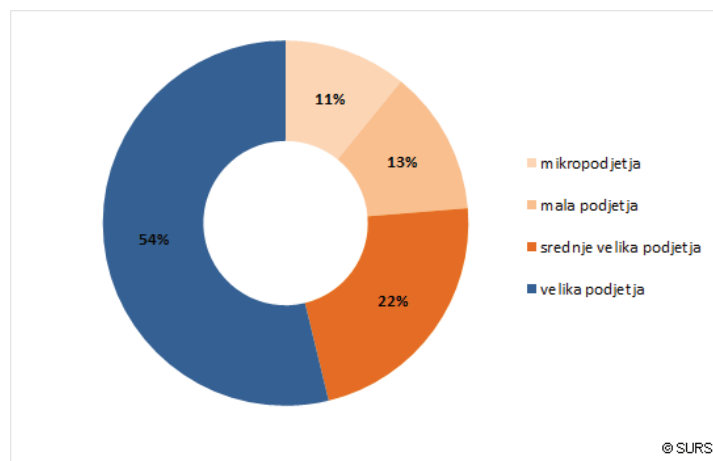
Statistično gledano so MSP-ji v EU opredeljeni kot podjetja z do 249 oseb; znotraj te definicije pa so mikropodjetja (manj kot 10 oseb), mala podjetja (10–49 oseb) in srednja podjetja (50–249 oseb). Po stanju leta 2012 so bili MSP-ji med podjetji daleč najštevilnejši, v Sloveniji jih je bilo v nefinančnih poslovnih dejavnostih med vsemi aktivnimi podjetji 99,8 % (119.419 podjetij s pretežno tržno dejavnostjo) (SURJ 2014).

Preglednica 2: Strukturna statistika podjetij, izbrani kazalniki, Slovenija, 2012

| | Osebe, ki delajo | Prihodki od prodaje | Dodana vrednost | Osebe, ki delajo | Prihodki od prodaje | Dodana vrednost |
|-------------------------|------------------|---------------------|-----------------|------------------|---------------------|-----------------|
| | število | v milijonih EUR | | % | | |
| Skupaj | 574.481 | 80.452 | 117.140 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| MSP | 415.531 | 54.615 | 10.767 | 72,3 | 67,9 | 62,8 |
| mikropodjetja | 193.618 | 16.507 | 3.585 | 33,7 | 20,5 | 20,90 |
| mala podjetja | 106.978 | 16.734 | 3.398 | 18,6 | 20,8 | 19,8 |
| srednje velika podjetja | 114.935 | 21.373 | 3.783 | 20,0 | 26,6 | 22,1 |
| Velika podjetja | 158.950 | 25.837 | 6.373 | 27,7 | 32,1 | 37,2 |

Vir: SURJ 2014.

MSP-ji predstavljajo 72,3 % zaposlenih oseb, 67,9 % prihodkov od prodaje ter skoraj polovico vrednosti blagovnega izvoza (46,2 %) in 62 % uvoza. MSP-ji sicer ustvarjajo primanjkljaj v zunanji trgovinski bilanci, vendar je treba upoštevati tudi povezave v proizvodnih in izvoznih verigah, kjer se lahko pozna vpliv MSP-jev kot dobaviteljev pri izvozu velikih podjetij.



Slika 2: Vrednost izvoza blaga v poslovnih dejavnostih, Slovenija 2012

Vir: SURS 2014.

Od 46 % izvoza so pri MSP-jih srednje velika podjetja prispevala 22 %, mala podjetja 13 % in mikropodjetja 11 %. Celo mala in mikropodjetja so torej tudi neposredno vključena v izvoz blaga in storitev, še več pa kot podizvajalci pri izvozu srednjih in velikih podjetij. Zato je internacionalizacija poslovanja tako na strani izvoza kot uvoza pomembna za MSP-je.

Želja MSP-jev po internacionalizaciji izhaja tako iz lastnih interesov kot zunanjih pritiskov. Natančneje gre za slednje:

- nezmožnost dosega ustrezne rasti in ekonomij obsega zaradi majhnega trga (majhen trg pomeni tudi majhno povpraševanje),
- tuja močna in vedno bolj prisotna konkurenca,
- poudarjeno ciljno trženje se osredotoči na bolj homogene in manjše skupine potrošnikov, katerih potrebe in želje je treba zadovoljiti na poseben način.

Če želijo MSP-ji preživeti, potem ni vprašanje po internacionalizaciji, temveč gre za vprašanja, kam (izbira ciljnih trgov), kako (od neposrednega izvoza do višjih oblik povezovanja), kaj (kakšnem izdelek oz. storitev, ki bo primerna za ciljne trge) in kdaj (primeren čas za vstop in razvoj na tujih trgih). Na celoten trženjski pristop vpliva informacijsko-komunikacijska tehnologija (v nadaljevanju IKT), še posebej na pristop ciljnega trženja in elemente 7P.¹ Dodatne priložnosti, ki jih MSP-jem omogoča IKT z dostopnostjo svojega izdelka/storitve oziroma entitete povsod po svetu, imajo za posledico tudi višjo stopnjo konkurence drugih podjetij (Konečnik Ruzzier, Ruzzier in Hisrich 2013, 55–60).

¹ 7P je krajšava za elemente trženjskega spleta, ki ga sestavljajo: people (ljudje), price (cena), product (izdelek/storitev), process (proces), promotion (promocija), place (kraj), physical evidence (infrastruktura).

3 SODOBNE OBLIKE PODPORE INTERNACIONALIZACIJI ZA MSP-JE

Poglavje predstavlja uvod v bolj praktični del naloge v katerem predstavljamo vrste sodobnih oblik podpore, skupaj z njihovimi prednostmi in slabostmi, predstavljenimi v preglednicah po lastni presoji.

3.1 Opredelitev sodobnih oblik podpore internacionalizaciji MSP-jev

Definicijo sodobnih oblik podpore smo izpeljali iz instrumentov, ki omogočajo zagon in internacionalizacijo novih in že obstoječih mikropodjetij ter MSP-jev. Značilnost sodobnih instrumentov je, da so ustanovljeni na podlagi razumevanja globalizacijskih procesov v svetu. Temeljijo na zavedanju nujnosti internacionalizacije podjetij kot izhodiščnega načrta v dohajanju svetovne konkurence in razvoju domačega trga. V zadnjih nekaj letih se je pojavilo več sodobnih oblik podpore internacionalizaciji, zato ključne podporne oblike po osebni presoji o ustreznosti z vidika mikropodjetij in MSP-jev opišemo v nadaljevanju naloge.

Sodobne oblike podpore so po svoji namembnosti različne. Nekatere so namenjene zgolj podjetjem z visoko stopnjo potencialne donosnosti, druge vsesplošnemu pridobivanju sredstev in podpore pri internacionalizaciji, spet tretje nudijo samo kredite in zavarovanja. Kar je skupnega vsem, je to, da za svoje dobro ter za dobro podjetij v fazah pred, po in med procesom internacionalizacije spodbujajo učinkovito in stabilno podjetniško okolje v Sloveniji. Na ta način se ustvari osnova za učinkovito mednarodno konkurenčnost slovenskih podjetij v svetu.

3.2 Predstavitev in kritična analiza izbranih oblik sodobne podpore internacionalizaciji MSP-jev

V nadaljevanju predstavljamo izbrane sodobne oblike podpore internacionalizaciji, izpostavljene pa so tudi njihove prednosti, slabosti in priložnosti z vidika dveh malih in srednjih podjetij ter z vidika avtorja naloge.

3.2.1 Portal Izvozno okno

Na spletni strani javne agencije SPIRIT je portal Izvozno okno opredeljen kot »osrednje orodje javne agencije SPIRIT Slovenija na področju internacionalizacije in predstavlja sistem zbiranja in posredovanja zunanjetrgovinskih informacij ter svetovanje slovenskim podjetjem pri vprašanjih, vezanih na internacionalizacijo njihovega poslovanja«. S svojim delovanjem zmanjšuje stroškovni prag podjetjem za nove vstopne na tuje trge. To še zlasti velja za MSP-je, za katere nastop na tujih trgih predstavlja relativno velik strošek in s tem dodatno tveganje (SPIRIT Slovenija 2013–2015). Portal izvozno okno je izredno močno in koristno podporno okolje s sodobnimi oblikami podpore, saj na svojem spletnem mestu ponuja veliko koristnih

informacij o vseh fazah razvoja internacionalizacije, ponuja pa tudi podporo podjetjem, ki so že internacionalizirana.

V tem pogledu je to pomembna sodobna oblika podpore s številnimi informacijami in povezavami z domačimi ter tujimi viri. Na portalu Izvozno okno si prizadevajo, da že ustanovljeni in prihodnji izvozniki pridobijo vse potrebne informacije in podporo za zagon procesa internacionalizacije oziroma uspešno nadaljevanje. Kot uspešen in učinkovit instrument podpore pri internacionalizaciji podjetjem omogoča različna izobraževanja in usposabljanja (še posebej za MSP-je) na področju internacionalizacije, izvozna svetovanja (vstop in širitev na tuje trge), tržne raziskave (primarne in sekundarne), organizacijo gospodarskih delegacij ter različne informacije o javnih razpisih, mednarodnem poslovanju, priložnostih na tujih trgih, organizacijo in sofinanciranje skupinskih (in individualnih) predstavitvenih sejmov v tujini.

Z vidika MSP-jev je uporabnost Izvoznega okna izjemna. Število informacij, ki so na voljo brezplačno, podjetjem z najrazličnejšimi dejavnostmi omogoča, da izkoristijo ponujeno podporo. Ta ima lahko odločilen pomen, saj lahko odloča o tem, ali bo podjetje pri vstopu uspešno.

Vsako podjetje se pred odločitvijo za internacionalizacijo sooča z različnimi vprašanji. Na portalu Izvozno okno nudijo odgovore na mednarodno poslovanje v zvezi s pravnimi in finančnimi vidiki ter odgovore na osnovna vprašanja v smislu, kam, kako, kaj in kdaj poslovati. Kot pravi Javna agencija SPIRIT, sta usposabljanje in izobraževanje MSP-jev na področju internacionalizacije opredeljena kot eno izmed osrednjih področij, ki jim namenjajo še posebno pozornost. Le dobro pripravljena in usposobljena podjetja se lahko uspešno soočajo z izzivi, ki jih čakajo na mednarodnih trgih. Na vprašanje o pripravljenosti podjetja za internacionalizacijo je na portalu tudi test, ki bo ustrezno ovrednotil odgovore podjetja. Trženjski načrt mora zagotoviti načrt poti za MSP-je z namenom, da se definira ciljni trg, način, kako priti do njega in kako nadzorovati rezultate (Konečnik Ruzzier, Ruzzier in Hisrich 2013, 44).

S povezavo na »izvozno svetovanje« portal seznanja s prednostmi, ki jih prinaša izvoz. Pogoji za uspešno in učinkovito izvažanje pa je dobro izdelan načrt. Tega je v nekakšni osnovni meri možno izdelati na portalu, za oporo pa služijo tudi dodatna orodja. Javna agencija SPIRIT omogoča prek razpisa tudi sofinanciranje stroškov poslovnega svetovanja za izdelavo poslovnega načrta.

Izvozno okno za pridobivanje neposrednih poslovnih stikov v tujini organizira t. i. vhodne (kadar tuji poslovneži obiščejo Slovenijo) in izhodne delegacije (kadar slovenski poslovneži obiščejo tujo državo). Za MSP-je ima to še posebej dodano vrednost, saj si s tem znižujejo stroške, ki bi jih sicer imeli s pridobivanjem informacij o tujih trgih na začetku (raziskava trga, zbiranje informacij, poslovne poti ipd.).

Eden glavnih dejavnikov procesa internacionalizacije je tržna raziskava. Na tem področju so za pridobitev ustreznih informacij o ciljnem mednarodnem trgu na voljo različna orodja. Za pridobitev sekundarnih podatkov² portal zagotavlja brezplačen dostop do baz podatkov o trgih Mednarodnega trgovskega centra (ITC), statistične podatke ter predstavitev poslovnega okolja in gospodarskih panog za 53 držav. Za pridobitev primarnih podatkov³ o tržni raziskavi pa portal zaradi večjega in dražjega pristopa omogoča prijavo za sofinanciranje takih tržnih raziskav na podlagi javnega razpisa. Povzetek javnega razpisa za sofinanciranje tržnih raziskav prikazuje 40 podjetij, za katera je bilo namenjenih 188.626,95 EUR. Podatki so nedokončani (Ministrstvo za gospodarstvo RS 2010).

Dodatni instrumenti za podporo pri internacionalizaciji so še sejmi in poslovni klubi. Sejmi se organizirajo kot skupinska predstavitev v tujini oziroma kot individualni predstavitveni sejmi, pri katerih pa delujejo samo v obliki sofinancerja. Prednosti, ki jih omogočajo poslovni klubi, ne bomo omenjali, omeniti pa je treba, da so le prvi stiki s slovenskimi podjetji v tujini brezplačni, nadaljnje poglobljeno sodelovanje in konkretna pomoč podjetjem pa sta na voljo le včlanjenim podjetjem in institucijam. Uporaba teh dveh metod pri internacionalizaciji ima dodano vrednost zaradi osebnega stika⁴ s potencialnimi strankami oziroma poslovnimi partnerji.

Vsi podporni instrumenti, ki jih nudi Izvozno okno, pa bi bili veliko manj uporabni, če ne bi bili podprti od aktualnih dogodkov. Aktualni dogodki so redno objavljeni pod vsako rubriko na portalu Izvozno okno. Dodatne informacije v smislu publikacij, priročnikov, različnih predstavitev in študij so na portalu na voljo brezplačno. Morebitne dvome o izvajanju podporne naloge Izvoznega okna zavračajo večinoma pozitivne izkušnje uporabnikov iz prve roke.

Portal Izvozno okno na povezavi http://www.izvoznookno.si/Svetujemo_vam/Test_izvoznih_moznosti.aspx?id_menu=1323 omogoča tudi pristop k spletnemu preizkusu (test izvoznih možnosti), ki podjetju ob izpolnitvi posreduje osnovne informacije o stanju pripravljenosti na projekt internacionalizacije. Gre za avtomatični preizkus, ki glede na izpolnjena vprašanja vrne primerne odgovore.

Glavne dejavnosti so izobraževanje in posredovanje informacij (Izvozno okno 2009–2015b):

² Izdelava tržne raziskave na podlagi sekundarnih virov podatkov je časovno in finančno manj zahtevna. Med slabostmi tovrstnih raziskav izpostavljam dejstvo, da se pridobljeni podatki pogosto razlikujejo glede na posameznega ponudnika pa tudi v posameznih časovnih obdobjih pri enem ponudniku (Izvozno okno 2009–2015a).

³ Pri izvajanju primarne tržne raziskave podjetje zbira podatke neposredno na trgu, s pomočjo razgovorov, vprašalnikov in ostalih oblik neposrednih stikov. Tovrstne raziskave so izdelane neposredno za potrebe podjetja in odgovarjajo na specifična vprašanja posameznega podjetja (Izvozno okno 2009–2015b).

⁴ »Never write when you can call, and never call when you can visit.« (Harvey in Sykes 1990)

- izvajajo program Vodenje izvoznega poslovanja International Trade Management ITM, ki je eden najboljših konceptov izobraževanja v mednarodni trgovini,
- preizkus izvoznih možnosti,
- nasveti za uspeh v izvozu,
- tržno-analitske baze,
- javi razpisi za sofinanciranje poslovnega svetovanja.

Primarne tržne raziskave (Izvozno okno 2009–2015a):

- podjetje lahko za zbiranje podatkov na trgu (razgovori, vprašalniki, neposredni stiki) pridobi sofinanciranje iz naslova javnih razpisov.

Sekundarni viri podatkov (Izvozno okno 2009–2015a):

- baze podatkov mednarodnega trgovinskega centra ITC,
- statistični podatki,
- predstavitve gospodarskih panog velikega števila držav,
- gospodarske delegacije,
- sejmi in poslovni klubi.

Posredujejo pri informacijah o pridobivanju širšega nabora finančnih rešitev.

Preglednica 3: Slabosti in prednosti portala Izvozno okno po lastni presoji

| Prednosti: | Slabosti: |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • količina uporabnih informacij, • povratna informacija uporabnikov, • aktualne informacije in dogodki, • pestrost dodatnih informacij. | <ul style="list-style-type: none"> • program ne ponuja finančnih rešitev, • zahteva individualno angažiranost. |

3.2.2 GZS – Go International

GZS v okviru programa Go International izvaja aktivnosti, ki so potrebne za učinkovit vstop na tuji trg. V programu delujejo različni partnerji GZS-ja kot nosilci in podporne institucije. Aktivnosti, ki se izvajajo, se delijo na štiri različne faze, odvisno od skupka aktivnosti, ki jih podjetje potrebuje v določeni fazi internacionalizacije (GZS 2015a).

Štiri faze se delijo na (GZS 2015a):

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

Projekt GZS-ja želi uspešnim lokalnim podjetjem omogočiti preboj na tuje trge s pomočjo naslednjih aktivnosti (GZS 2015b):

- organizacijo obiskov gospodarskih delegacij,
- poslovnim svetovanjem in informiranjem o priložnostih na tujih trgih,
- izobraževanju za krepitev internacionalizacije,
- povezovanjem slovenskih izvoznikov za učinkovit nastop na tujih trgih,
- pripravo panožnih in tržnih raziskav ter promocijskih materialov,
- pravno pomočjo in podporo pri internacionalizaciji podjetij.

Razdeljeni so na pet skupin: hitro rastoči trgi, evropski trgi, države JV Evrope (nekdanja Jugoslavija), razviti trgi, zanimivi z vidika tehnološkega sodelovanja in povezovanja, ter ostali trgi v razvoju. Projekti so namenjeni podpori pri internacionalizaciji MSP-jev, ki imajo proizvode in sredstva za nastop na tujih trgih, primanjkuje pa jim znanja in stikov za prodor na tuje trge (GZS 2015a).

Preglednica 4: Prednosti in slabosti GZS – Go International po lastni presoji

| Prednosti: | Slabosti: |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • namenjen majhnim in srednje velikim podjetjem, • ponuja pester nabor storitev. | <ul style="list-style-type: none"> • program ne ponuja finančnih rešitev, • obvezno članstvo, • klasičen pristop k internacionalizaciji brez upoštevanja sodobnih oblik podpore in platform. |

3.2.3 Inicijativa Start:up

Inicijativa Start:up Slovenija je odprta platforma, ki Start:up podjetjem v različnih fazah razvoja omogoča podporno podjetniško okolje. S svojim delovanjem želijo ustvariti več podpornih aktivnosti, višjo kakovost podpornih storitev in boljše povezovanje s podpornimi institucijami drugod po svetu. Namen iniciative je ustvariti t. i. Start:up ekosistem. Pri vzpostavljanju takega podpornega okolja si prizadevajo za ustvarjanje naslednjih elementov (Rebernik in Jaklič s sodelavci iz slovenskega start-up ekosistema 2014): dvig ravni podjetniške aktivacije talentov oziroma človeškega kapitala, komercializacijo znanja in tehnologij, ustvarjanje povezav po svetu, ki spodbujajo rast podjetij na svetovnih trgih, dostopnost kapitala in aktivacije različnih deležnikov ekosistema. Vsekakor gre za željo po stvaritvi celovitega in kar se da učinkovitega ekosistema na vseh področjih podpornega sistema.

Zaradi narave te končne naloge povzamemo in opišemo zgolj tiste elemente podpornega ekosistema, ki neposredno prispevajo k lažji internacionalizaciji podjetja. Podporni programi Inicijative Start:up Slovenije se delijo glede na fazo razvoja podjetja. To pomeni, da omogočajo različne programe, ki so ločeni na tri sklope. Gre za programe, ki prispevajo k

ustanavljanju start:up podjetja,⁵ tj. aktivacijo talentov, kjer gre predvsem za različna izobraževanja, tekmovanja, motivacijska srečanja in pospeševalnike razvoja idej z namenom pri posamezniku ustvariti motivacijski zagon in dovolj znanja za ustanovitev novih podjetij.

Drugi programi pa so nekoliko bližje ideji internacionalizacije. Natančneje gre za programe GeekHouse pospeševalnik, Start:up Road-show ter druge dogodke in izobraževanja z namenom zagona uspešnega start:up podjetja. V tej fazi bi izpostavil četrto dimenzijo, ki jo Ruzzier (Ruzzier in Kesič 2013, 53) opredeljuje kot dodatno novo dimenzijo, imenovano časovna dimenzija. Gre za to, da so posledica globalizacije tudi podjetja, ki so internacionalizirana že ob svoji ustanovitvi. Pospeševalna programa Go:Global in GeekHouse sta poleg celostne podpore (pri Go:Global tudi internacionalizacijske) usmerjena tudi na finančno podporo.

»Preskok iz garažnega podjetja v profesionalno organizirano entiteto, ki želi konkurirati na svetovnih trgih, je eden največjih izzivov podjetništva. Zato sta v tej fazi nujna mentorstvo, tudi v tujini, in enostaven dostop do drugih svetovnih podjetniških vozlišč, kar olajša rast in širjenje na tuje trge.« (Rebernik in Jaklič s sodelavci iz slovenskega start-up ekosistema 2014)

Geekhouse/SGH pospeševalnik

GeekHouse/SGH pospeševalnik je primeren za inovativna podjetja, ki želijo svoj fokus usmeriti v izdelavo ideje, ki ima potencial uspeha. Da bi ideja lahko zaživela, pospeševalnik ustvarjalni ekipi omogoča razvoj ideje po t. i. sodobnih »vitkih in agilnih« metodologijah (Start:up Slovenija 2014). Poleg omenjenega je v okviru pospeševalnika mogoče pridobiti določena sredstva.

V obliki konvertibilnega posojila je mogoče pridobiti kapital v vrednosti 50.000 EUR. Pridobitev teh sredstev je mogoča le prek razpisa SK50, ki ga objavi Slovenski podjetniški sklad. Z razpisom želijo spodbuditi zagon inovativnih, razvojno naravnanih in globalno usmerjenih podjetij (Slovenski podjetniški sklad). Omeniti je treba, da so upravičenci do kapitala zgolj mikro- in mala podjetja, registrirana kot d. o. o., ki so mlajša od 3 let in želijo postati razvojno ter globalno usmerjena. Izobraževalni program v sklopu pospeševalnika je trimesečni program, s katerim udeleženci pridobijo ustrezna znanja, s katerimi si pomagajo pri izvedbi poslovne ideje. Za njihov osebni napredek na poti k uspehu jih podpirajo start:up mentorji, ki jih zagotovi program. Da bo delo izvedbe kar se da učinkovito in hkrati prijetno ter ustvarjalno, so v sklopu programa na voljo prostori, namenjeni start-up podjetjem, in sicer na sedmih lokacijah po državi. V teh prostorih podjetniška ekipa stopi v stik z ostalimi podjetniki, poleg tega pa jim je v pomoč tudi strokovna administrativna ekipa. Da bo

⁵ Start:up podjetje je novonastalo podjetje, katerega namen je razvoj novega, običajno inovativnega proizvoda ali storitve v negotovih okoliščinah.

lansiranje ideje v praksi lažja, mentorji skozi program pomagajo pri iskanju potencialnih strank in partnerjev z izvedbo večje mednarodne vpetosti in prepoznavnosti.

Že ime GeekHouse nekako napeljuje, da gre predvsem za podporo idejam, ki so v fazi razvoja. GeekHouse deluje kot startup, kar pomeni, da podpira ljudi že pri razvoju in jih stimulira k ustanovitvi podjetja. Za pridobitev sredstev do višine 50.000 EUR je treba izdelati predstavitev, sodelovati v delovnem vikendu in na demo dnevu, kjer se predstavi ideja. Po oddaji končne dokumentacije za pridobitev sredstev in ob uspešni pridobitvi teh se projekt GeekHouse nadaljuje. Bootcamp je trimesečno uvajanje in predavanje o osnovah uspešnega poslovanja (organizacija podjetja, trženje, finance, vstop na tuje trge itd.), sledi dodelitev mentorja in svetovalca. Na tak način poskušajo pospeševalniki prestreči in privabiti čim več dobrih idej ter iz njih ob stalni pomoči ustanoviti dobra podjetja, ki ne delujejo zgolj lokalno, temveč so zaradi medsebojnih povezav pospeševalnikov na vseh kontinentih usmerjena globalno (Slovenski podjetniški sklad 2013).

Preglednica 5: Slabosti in prednosti Geekhouse/SGH pospeševalnika po lastni presoji

| Prednosti: | Slabosti: |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ponujajo finančno rešitev, • vodenje od ideje do ustanovitve uspešnega podjetja, • zagotovitev poslovnih prostorov in druge osnovne infrastrukture, • možnost globalnega nastopa na trgu. | <ul style="list-style-type: none"> • večinoma namenjen za podjetja, ki se šele ustanavljajo, • projekt zahteva veliko angažiranja. |

Pospesovalnik GO:Global Slovenia

Go:Global Slovenia je v določenih postavkah podoben zgoraj opisanemu pospeševalniku, le da je namenjen podjetju in njegovi podjetniški ekipi v fazi internacionalizacije. Gre za »podjetniški pospeševalnik, ki zagotavlja vse potrebno za uspešen začetek hitre globalne rasti in profesionalne organizacije podjetja« (Go:Global Slovenia 2015).

Program omogoča pridobitev semenskega kapitala 200.000 EUR v obliki javne lastniške naložbe, hkrati pa podjetnikom omogoča vse potrebne elemente pri hitri globalni rasti. To so najsodobnejša znanja, izkušeni mentorji, dodatni zasebni vlagatelji, mednarodna promocija, mreža povezav in celotna infrastruktura ter administrativna podpora (Go:Global Slovenia 2014). Upravičenci do javnega lastniškega financiranja SK200 so mikro- in mala podjetja, ki so mlajša od 5 let, registrirana kot d. o. o. ter ustrezajo še drugim zahtevanim pogojem.

Pospeševalnik Go:Global Slovenia nudi podporo MSP-jem v fazi prestopa podjetja z domačega na tuji trg, ko so podjetja najranljivejša za morebitne nepričakovane spremenljivke.

Pri Iniciativi Start:up program delijo v dve fazi. Faza pred naložbo v pospeševalniku GeekHouse/SGH je namenjena pomoči pri oblikovanju podjetniške ideje, poslovnega modela, učinkovite predstave in prijave na razpis SK50 Slovenskega podjetniškega sklada (pri pospeševalniku je to spoznavanje načina lastniškega financiranja, preverjanju in optimizaciji poslovnega modela). Faza po naložbi je v obeh primerih namenjena zagotavljanju pogojev za 110-odstotno osredotočenost podjetja na realizacijo zastavljenih ciljev (Start:up Slovenija 2014).

Gre za celovita programa, ki sta primerna za marsikatero podjetje v fazi ustanovitve kot tudi v fazi procesa vstopa na mednarodni trg. Pospeševalnika predstavljata obliko podpore, ki nas spremlja od začetka, tj. podjetniške ideje oziroma ideje internacionalizacije, do ustanovitve uspešnega start-up podjetja in lansiranja ideje oziroma učinkovitega preboja na tuji trg. Pred odločitvijo o uporabi pospeševalnika je priporočljivo, da se preberejo splošni pogoji sodelovanja kot tudi dodatni pogoji pri prijavi na razpis SK50 ali SK200. Če so izpolnjeni vsi pogoji sodelovanja in pogoji pri razpisu finančnih sredstev, je treba za uresničitev podjetniških ciljev tema oblikama podpore nameniti veliko pozornosti. Več informacij, pogoji sodelovanja so navedeni na spletni strani Iniciative Start:up Slovenija.

Tako kot pri podpornem okolju GeekHouse je za Go:Global značilno, da podpira projekt skozi celotni proces, vendar je v tem primeru osredotočen konkretnije na fazo izvoza (Go Global). Torej je v tem primeru že treba imeti izdelan lokalno uspešen proizvod (angl. *product-market fit*). Go:Global je usmerjen v podporo izvozu. Ponuja tako finančno podporo kakor tudi znanja in mednarodno podporo (Start:Up Slovenia 2015):

- 200.000 EUR javnih lastniških naložb,
- priprava podjetja na naložbo,
- priprava za globalno rast,
- pridobitev mentorja in svetovalca.

Za pridobitev sredstev in podporo je tako kot pri GeekHousu treba sodelovati v vseh fazah preverjanja in odobritve.

Preglednica 6: Prednosti in slabosti Go:Global Slovenia po lastni presoji

| Prednosti: | Slabosti: |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • visoka vrednost financiranja – 200.000 EUR, • pomoč pri vseh fazah internacionalizacije in mednarodna podpora, • možnost vključitve v tuje pospeševalnike. | <ul style="list-style-type: none"> • projekt zahteva veliko angažiranja. |

3.2.4 *Ekonomski svetovalci veleposlaništev*

Pomoč podjetjem pri internacionalizaciji nudijo tudi ekonomski svetovalci na naših diplomatskih predstavništvi v tujini. Na spletni strani Ministrstva za zunanje zadeve so navedene naslednje oblike pomoči (Ministrstvo za zunanje zadeve RS 2014):

- pomoč pri navezavi stikov z ministrstvi, drugimi državnimi institucijami, gospodarskimi zbornicami, poslovnimi združenji, mediji na državni in regionalni ravni ter povezovanju teh s tovrstnimi institucijami v Sloveniji;
- storitve, povezane s pospeševanjem izvoza;
- pomoč pri reševanju problematike, izpostavljene od ministrstev, ostalih institucij in podjetij;
- organizacija in sodelovanje na poslovnih srečanjih (poslovnih delegacij), sejamskih in drugih predstavitvah, seminarjih in konferencah ter drugih promocijskih dogodkih;
- informacije o poslovnih priložnostih, mednarodnih razpisih, panogah, sejmih, aktualnih za slovenske institucije in podjetja;
- zbiranje in posredovanje poslovnih informacij in poslovnih priložnosti;
- svetovalna podpora pri vstopu na trge države sprejemnice;
- pomoč podjetjem pri navezavi stikov s potencialnimi poslovnimi partnerji;
- svetovalna in informacijska podpora potencialnim tujim vlagateljem;
- izvajanje nalog v zvezi s pridobivanjem tujih vlagateljev v sodelovanju z agencijo SPIRIT.

Trenutno je na spisku več kot 20 imen in kontaktnih naslovov ekonomskih svetovalcev. Za pomoč je treba izpolniti zaprosilo za izvedbo pomoči/storitve, ki je na voljo na spletni strani <http://www.mzz.gov.si>. Zaprosilo najprej zahteva podatke o podjetju, potem pa vsebuje izbor potrebne pomoči/storitve. Izbor možnosti obsega veliko število zahtevnih elementov podpore, ki lahko pomagajo pri pripravi načrta in uresničevanju vstopa ter uspešnem delovanju na tujem trgu.

Preglednica 7: Prednosti in slabosti Ekonomskih svetovalcev veleposlaništev po lastni presoji

| Prednosti: | Slabosti: |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• poznavanje informacij o določenih državah ter Sloveniji,• aktualno obveščanje o dogodkih. | <ul style="list-style-type: none">• zasedenost svetovalcev,• neobstoj ekonomskih svetovalcev v nekaterih državah. |

3.2.5 *SID banka*

Slovensko izvozno in razvojno banko (SID) je kot Slovenska izvozna družba, d. d., Ljubljana ustanovila država leta 1992 z namenom zavarovanja in financiranja izvoza slovenskih podjetij.

Namen SID banke je podjetjem ponuditi širši spekter finančnih in zavarovalnih storitev. Z inštrumenti dolgoročnega financiranja in zavarovanja naj bi država prek banke pomagala izkoriščati priložnosti slovenskega gospodarstva v mednarodnem gospodarskem okolju.

Osnovna usmeritev je biti dopolnitev finančnemu trgu (na področjih, ki jih finančni trg ne pokriva in imajo razvojno komponento). Na področju obstoječih dejavnosti (predvsem zavarovanje in financiranje nemarketabilnih tveganj) je cilj kakovostno zadovoljevanje potreb (odzivanje na trg). Nekatere segmente (panoge in trge), kjer ima slovensko gospodarstvo konkurenčne prednosti (v skladu s Strategijo razvoja Slovenije), pa tudi aktivno spodbuja (SID banka 2012a).

SID banka spodbuja projekte bank in podjetij, katerih namen je (SID banka 2012b):

- spodbujanje konkurenčnega podjetništva ter razvoj SMP-jev,
- podpora vlaganj v raziskave, razvoje in inovacije, razvoj tehnološkega okolja in tehnologije,
- realizacija okoljevarstvenih projektov in ravnanja z odpadki,
- podpora projektom s področja energetike in obnovljivih virov energije,
- izboljšanje prometne in komunalne infrastrukture,
- podpora javnim inštitucijam (občine, regije in pokrajine),
- razvoj projektov javno-zasebnega partnerstva,
- priprava na mednarodne gospodarske posle,
- izvedba mednarodnih gospodarskih poslov s financiranjem slovenskih izvoznikov ali s financiranjem tujih kupcev slovenskega blaga/storitev in njihovih bank,
- naložbe slovenskih gospodarskih družb v tujini (npr. ustanovitev, nakup podjetja, dokapitalizacija),
- razvoj internacionalizacije.

Trenutno zanimivi aktualni projekti financiranja MSP-jev (SID banka 2012b):

- zagotavljanje likvidnosti v primeru izvoznih projektov (predčasno plačilo);
- zavarovanje izvoznih projektov za primer neplačila s strani kupca;
- zagotavljanje kreditiranja za projekte MSP.

SID banka je večinoma pripravljena podpreti podjetja, ki že imajo nekaj pozitivne zgodovine v poslovanju in se lahko dokažejo kot zanesljiv partner. Preverjanje ustreznosti velja tudi za kupca oz. partnerja, kamor se izvaža. Instrument je bolj prilagojen srednje velikim podjetjem.

Preglednica 8: Prednosti in slabosti SID banke po lastni presoji

| Prednosti: | Slabosti: |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• podjetjem omogoča pridobitev finančnih sredstev oz. zavarovanj,• ponuja širši nabor storitev kot klasične banke in zavarovalnice. | <ul style="list-style-type: none">• pridobitev sredstev zahteva precej administrativnega dela,• podjetje mora za pridobitev sredstev izpolnjevati naslednje pogoje:<ul style="list-style-type: none">- niso »družba v težavah«,- imajo zaposlene najmanj 3 osebe,- poslujejo najmanj dve leti,- razmerje med neto finančnim dolgom in EBITDA imajo največ 5,0,- drugi finančni in nefinančni kriteriji. |

3.2.6 Poslovni angeli Slovenije

Poslovni angeli Slovenije je klub, v katerem ugledni in uspešni slovenski poslovneži delujejo kot mentorji in vlagatelji, hkrati pa kot poslovni partner za podjetja v zgodnji fazi rasti, ko potrebujejo znanje in kapital. Gre za poslovneže, ki so v svojem življenju že ustvarili uspešen posel, sedaj pa želijo del svojega lastniškega kapitala in pridobljenih izkušenj usmeriti v mlade podjetniške in inovativne skupine. Delujejo kot vlagatelji tvegane kapitala, ki svoja presežna sredstva vlagajo v tvegane naložbe start-up podjetij. Odločajo se za podjetja, za katera menijo, da imajo potencial postati uspešna in od katerih za svoj vložek načeloma pričakujejo donose in po možnosti delež ustanovljenega podjetja. Od podjetij se pred naložbo pričakuje, da so dovolj zrela, da prejmejo lastniški kapital. Podjetja poleg naložbe pridobijo mentorja, ki mlademu podjetju zagotavlja znanje in pomoč za uspeh na domačem ali mednarodnem trgu, odvisno od storitve/izdelka (Poslovni angeli Slovenije 2014a).

Pri Poslovnih angelih Slovenije glavne storitve opisujejo kot (Poslovni angeli Slovenije 2014b):

- pridobivanje vlagateljev (v klubu z drugimi poslovneži in drugod po svetu),
- finančno svetovanje in analize,
- izdelava poslovnega načrta,
- pomoč pri oblikovanju strategije razvoja ideje, novosti.

S skupnim sodelovanjem poslovnega angela kot podjetja se ustvari situacija, v kateri pridobita obe strani. Podjetnik pridobi kapital, zveze in znanja, ki jih zagotavlja poslovni angel/mentor, poslovni angel pa pridobi delež podjetja ali donose oziroma oboje. Poleg materialnih koristi, ki jih pridobi mentor, je tukaj še vidik zadovoljstva, da lahko s svojimi sposobnostmi in

izkušnjami pomaga tudi drugim mladim podjetjem v fazi razvoja in rasti (Poslovni angeli Slovenije 2014b).

Vsako podjetje ne bo pridobilo poslovnega angela. Blaž Kos (2014), vodja kluba, pravi: »Poslovni angeli Slovenije želijo identificirati podjetniške projekte oziroma podjetja s potencialom hitre rasti, odličnim managementom in okvirno izoblikovano strategijo izhoda investitorja iz podjetja,« hkrati pa navaja, da je treba »razumeti, da je investiranje s strani poslovnih angelov zelo tvegano. Vložimo le v eno podjetje od sto pregledanih, evropske statistike pa kažejo, da več kot 6 od 10 investiranih podjetij propade, 2 do 3 poslujejo povprečno, 1 do 2 pa prinesejo visoke donose.« (Kos 2014)

Poslovni angeli Slovenije so kot oblika podpore primerni tudi za podjetja, ki morda v začetni fazi poslovanja ne nameravajo poslovati mednarodno, vendar kasneje prepoznajo zmožnosti podjetja in poslovne priložnosti za vstop na mednarodni trg. Načrtovanje internacionalizacije pa lahko nastopi že ob začetku, tj. ob pridobitvi poslovnega angela, odvisno od potenciala izdelka/storitve in sredstev, ki so na razpolago. Za poslovne angele je večinoma značilno, da iščejo podjetja, ki po njihovi presoji zagotavljajo uspeh in visoko donosnost. V osnovi njihov namen ni toliko v tem, da delujejo družbeno odgovorno, temveč v tem, da svoj presežni kapital plemenitijo z vlaganjem v druge dejavnosti in priložnosti – v podjetja, pri čemer za finančni vložek in prihodnje storitve oz. svetovanja lahko zahtevajo tudi delež v podjetju ter s tem možnost soodločanja pri nadaljnjih korakih in ključnih odločitvah. Poslovni angeli v podjetje načeloma vstopijo, ko podjetje že razpolaga z določenimi pozitivnimi odzivi trga, vendar pa mu za širitev primanjkuje znanja, izkušenj, financ in drugih sredstev.

Preglednica 9: Slabosti in prednosti Poslovnih angelov Slovenije po lastni presoji

| Prednosti: | Slabosti: |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• zagotovitev kapitala,• večinoma pomoč pri vseh fazah internacionalizacije. | <ul style="list-style-type: none">• izguba neodvisnosti v podjetju,• možnost pridobitve poslovnega angela je v Sloveniji sorazmerno majhna. |

3.2.7 Silicijevi vrtički

Namen ustanovitve Silicijevih vrtičkov je zagotavljanje začetnega kapitala novonastalim start:up podjetjem, ki imajo vizijo globalnega poslovanja. Ustanoviteljem start:up podjetij pa so poleg začetnega kapitala v pomoč tudi mentorji, ki imajo predhodne izkušnje iz prve roke pri ustanavljanju start:up podjetij. Tako mlade podjetniške ekipe pridobijo potreben kapital, izkušnje in znanja mentorjev. Gre za podoben princip delovanja kot pri Poslovnih angelih Slovenije, kjer obe strani tesno sodelujeta, da zagotovita maksimalne možnosti uspeha na trgu (Borštnik 2014).

Finančne naložbe so namenjene zgolj podjetjem v začetni fazi poslovanja, podjetje pa mora pred zahtevo za podporo kazati potencial, hkrati pa se od start-upov pričakuje, da so v razvoj produkta oziroma rešitve predhodno vložijo veliko časa in virov ter pridobijo prve stranke (Hočevar 2014). Poslovna ideja tako ne bo dovolj za pridobitev podpore. Tudi katerokoli podjetje ne bo ravno primerno za pridobitev te oblike podpore. Področja proizvodov oziroma rešitve naj bodo na »področjih internetnih in mobilnih tehnologij, s poudarkom na elektronskem poslovanju v segmentu B2C (business to customer) in oblačnih programskih rešitvah oziroma v segmentu B2B (business to business)« (Hočevar 2014).

Povprečja finančnih naložb za takšna start-up podjetja se gibljejo v višini od 20.000 do 40.000 EUR. V zameno za finančna tveganja, ki jih prevzemajo ustanovitelji Silicijevih vrtičkov, so ustanovitelji deležni določenega lastniškega deleža v podjetju, navadno 5–15 % (Borštnik 2014).

Preglednica 10: Prednosti in slabosti Silicijevih vrtičkov po lastni presoji

| Prednosti: | Slabosti: |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • zagotovitev kapitala, • zgodnji vstop v projekt in pomoč pri razvoju proizvoda oz. storitve, • večinoma pomoč v vseh fazah internacionalizacije. | <ul style="list-style-type: none"> • namenjen predvsem IT-tehnologijam, • omejena finančna sredstva, • solastniški delež. |

3.2.8 Poslovni imenik podjetnikov, poslovnežev in slovenskih poslovnih klubov zunaj Slovenije

Poslovni imenik je rezultat prizadevanj Vlade RS, da v zamejstvu in drugod po svetu združi slovenske podjetnike, poslovneže in poslovne klube. Sestavljen je iz naslovov slovenskih podjetnic in podjetnikov ter poslovnih organizacij, ki živijo oziroma delujejo zunaj meja RS (USZS 2014). Smisel spletnega imenika je, da vsakemu podjetniku, poslovnežu in poslovnemu klubu omogoča vpis v spletni imenik z namenom, da naveže poslovni ali prijateljski stik, saj je vedno pomembno imeti lokalno podporo. Naveza z nekom iz tujine olajša okoliščine, s katerimi se spoprijema podjetje v različnih fazah procesa internacionalizacije. Pridobitev zaupanja je zaradi skupnega jezika in narodnostne pripadnosti veliko lažja. V imeniku dostopamo do podatkov o imenu in priimku vpisanega posameznika: imena podjetja, dejavnosti podjetja, funkcije posameznika v podjetju ter naslova, telefona, e-pošte in spletne strani. Navezava stika je v tej obliki spletnega imenika izjemno preprosta in omogoča širjenje mreženja. Prijava v imenik je preprosta. Treba je izpolniti, podpisati in poslati priloženi obrazec na spletni strani (USZS 2014).

Preglednica 11: Prednosti in slabosti Poslovnega imenika podjetnikov, poslovnežev in slovenskih poslovnih klubov zunaj Slovenije po lastni presoji

| Prednosti: | Slabosti: |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• informacije iz prve roke,• pridobitev kontaktov,• preglednosti in preprostost uporabe. | <ul style="list-style-type: none">• nezanesljiva pomoč pri internacionalizaciji. |

3.2.9 Evropski mikrofinančni instrument – Progress (EIS)

Evropski mikrofinančni instrument Progress (Progress Microfinance) zagotavlja jamstva in financira instrumente za mikrofinančne posrednike. Inicijativa je bila ustanovljena z 203 milijoni EUR sredstev, ki sta jih prispevali Evropska komisija in Evropska investicijska banka. Evropski investicijski sklad (EIS) deluje kot družba za upravljanje v imenu Evropske platforme za mikrofinance FCP-FIS (Evropski mikrofinančni sklad Progress) in je glavni posrednik, prek katerega se izvaja Evropski mikrofinančni instrument Progress (European Investment Found 2015).

Slednji želi povečati dostopnost finančnih sredstev za mikro poslovne subjekte in samozaposlene. Usmerjen je (vendar ne izključno) na skupine z omejenim dostopom do običajnega posojilnega trga. Takšni primeri so podjetnice, mladi podjetniki, podjetniki iz manjšinskih skupin, podjetniki s posebnimi potrebami, samostojni podjetniki itd. (European Investment Found 2015).

Osrednje poslanstvo EIS-a je podpora evropskim MSP-jem na način, da jim omogoči dostop do financiranja. EIS zagotavlja tvegani kapital za MSP-je in razvija garancijske instrumente za MSP. V tej vlogi EIS podpira cilje EU pri podpori inovacijam, raziskavam in razvoju, podjetništvu, rasti in zaposlovanju. Evropski mikrofinančni instrument oz. Progress je instrument, namenjen izključno pridobivanju finančnih virov (STAkrog 2014).

Glede na omejeno višino finančnih sredstev je namenjen predvsem mikro- in malim podjetjem. V trenutno ekonomsko zahtevnih časih, ko bančni krč in s tem posojila še vedno niso sproščena, predstavlja eno od možnosti za pridobitev financiranja.

Preglednica 12: Prednosti in slabosti Evropskega mikrofinančnega instrumenta – Progress (EIS) po lastni presoji

| Prednosti: | Slabosti: |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • zahtevani kriteriji za pridobitev sredstev so nižji, • postopek za pridobitev sredstev je sorazmerno enostaven in hiter (izpolnitev vloge, predložitev bilance, predstavitev podjetja, izdelava poslovnega načrt z obrazložitvijo porabe sredstev ter projekcijo poslovanja v prihodnjih letih v številkah), • ročnost (dolgoročni kredit). | <ul style="list-style-type: none"> • visoka obrestna mera, • za zavarovanje je potrebno osebno poroštvo lastnika. |

3.2.10 Platforme e-commerce

B2B (angl. *Business to Business*) – oblika e-commerce⁶ (elektronskega poslovanja) je v osnovi namenjena podjetjem, ki poslujejo med seboj (primer: Alibaba platforma B2B-poslovanja).

Najpogostejše oblike poslovnih interakcij so:

- podjetje, ki proizvaja in ponuja blago veleprodajalcem;
- veleprodajalci ponujajo blago trgovinam;

B2C (angl. *Business to Consumers*): uporaba elektronskega poslovanja, kjer podjetje prodaja blago ali storitve neposredno končnemu kupcu – internetna trgovina (primer Amazon.com).

Tudi za primer elektronskega poslovanja je treba dobro izdelati strategijo in SPIN-analizo. V poplavi ponudnikov B2B in B2C je izjemnega pomena ustrezna predstavitev izdelkov oziroma storitve, saj je konkurenca precejšnja. Res je, da je doseg trga skozi e-poslovanje globalen, vendar pa naša ponudba kupcev ne bo dosegla, če predstavitev ne bo ustrezna (uporaba angleškega jezika, predstavitev ključnih prednosti, pravilna uporaba ključnih besed, vpis v internetne brskalnike itn.). Pri razvoju e-poslovanja je bolje, če sodelujemo s strokovnjaki za navedeno področje.

E-commerce je v osnovi namenjen vsakemu podjetju. Medtem ko lahko za mikropodjetja predstavlja odskočno desko v svet poslovanja in je ključnega pomena za to, ali bo podjetje že

⁶ E-commerce: uporaba elektronskih kanalov »interneta« za potrebe, promocije, prodaje in dobave blaga ali storitev.

takoj na začetku obstalo ali ne, predstavlja za MSP-je ključ, ki odpira vrata v internacionalizacijo in globalne trge. E-commerce si morda lahko lažje predstavljamo kot 24-urni in 365-dnevni sejem v virtualni obliki, ki pa v svoji širini ponuja še veliko več, pri čemer so stroški precej nizki.

Preglednica 13: Slabosti in prednosti e-commerce platform po lastni presoji

| Prednosti: | Slabosti: |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • globalna pozicioniranost, • 24-urna dostopnost, • sorazmerno nizki stroški poslovanja. | <ul style="list-style-type: none"> • potrebno je dobro poznavanje predpisov za e-poslovanje (varovanje osebnih podatkov, varnost, avtorske pravice, obdavčitve), • konkurenca, • poznavanje internetne tehnologije (iskalniki, ključne besede itd.). |

Primeri e-commerce povezav: www.alibaba.com, www.bolha.com, www.amazon.com ipd.

4 PRAKTIČNI PRIKAZ UPORABE PODPORNEGA OKOLJA INTERNACIONALIZACIJE NA DVEH IZBRANIH PRIMERIH MALIH PODJETIJ

Pri izdelavi načrta internacionalizacije je zelo pomembno, da imajo podjetja čim več informacij o možnostih, ki jih podpora okolja in oblike podpor nudijo, preden se lotijo načrtovanja internacionalizacije. Za bolj realistično predstavo uporabnosti in delovanja nekaterih (tistih, ki sta jih podjetja uporabila) oblik podpor smo izvedli tudi dva intervjuja z direktorjema dveh podjetij. Pri tem je treba opozoriti, da prednosti oz. slabosti ne veljajo za vsa podjetja enako.

4.1 Primer uporabe sodobnih oblik podpore podjetja Mali svet, d. o. o.

Podjetje Mali svet, d. o. o., je mlado podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2008. Po kriterijih gre za mikropodjetje, ki večino svojega posla opravlja skozi lastno maloprodajno mrežo na slovenskem trgu.

Podjetje se ukvarja s prodajo in proizvodnjo ženske modne konfekcije tudi pod lastno blagovno znamko. Ne glede na to, da podjetje potenciala, ki ga ponuja slovenski trg, ni izkoristilo v celoti, se je odločilo, da prične postopek internacionalizacije. Razlogi za razmišljanje o širitvi na tuje trge ležijo v načinu poslovanja. Podjetje svoje proizvode prodaja v lastnih maloprodajah pod imenom Diversity, pri čemer večji potencial vidi v iskanju tujih partnerjev, ki bi na podlagi franšize odpirali trgovine Diversity na tujih trgih.

Trenutne ekonomske razmere v Sloveniji po besedah lastnice Polone Crkvenjaš ne omogočajo stabilne širitve in odpiranja poslovalnic na domačem trgu, zato je bolj racionalno, da se širitev poslovanja nadaljuje v tujini.

Podjetje se je pri ugotavljanju načina vstopa na tuje trge odločilo, da bo prihodnjo širitev izvajalo s podeljevanjem franšize. Franšizni način poslovanja namreč od prihodnjega tujega partnerja zahteva tudi lastni finančni vložek v obliki odpiranja in opremljanja trgovin Diversity ter financiranja zalog. Prav tako je tujim partnerjem njihov lokalni trg bolj poznan, zato podjetju Mali svet raziskave tujega trga ni treba izvajati neposredno. Vsekakor pa pri odločitvi o odprtju tuje poslovalnice z morebitnim tujim partnerjem namerava sodelovati na podlagi lastnih izkušenj in know-howa.

Podjetje Mali svet bo tujim partnerjem ponujalo vso potrebno marketinško podporo (izdelavo promocijskega materiala v obliki katalogov, plakatov, oglasov itd.), organizacija marketinških kampanj pa bo ob dogovoru prepuščena tujemu partnerju.

Pri izdelavi načrta internacionalizacije pa so se pojavila naslednja vprašanja:

- kako financirati proizvodnjo pod lastno blagovno znamko,

– kako in na kakšen način poiskati ustrezne tuje partnerje/vlagatelje.

Podjetje je tako, kot je že v navadi, finančna sredstva najprej poskušalo zagotoviti v obliki bančnega posojila. Glede na zaostrene pogoje, pod katerimi banke odobravajo posojila, ta podjetju brez ustreznega zavarovanja niso bila dosegljiva (podjetje namreč ne razpolaga z nepremičninami, ki bi jih ob najetju posojila lahko dalo kot obliko zavarovanja za hipoteko).

Podjetje je poiskalo drugačne oblike financiranja, ki jih ponuja podporno okolje, in oblike podpore za MPS-je. Rešitev za pridobitev ustreznega finančnega vira in s tem financiranje projekta internacionalizacije so našli v Evropskem mikrofinančnem instrumentu – Progress.

Podjetje je pripravilo ustrezen poslovni načrt, predložilo potrebno dokumentacijo in bilance ter uspelo pridobiti zadostna finančna sredstva za zagon projekta.

Glede na omejena finančna sredstva in ostale vire podjetje pri iskanju poslovnih partnerjev prav tako uporablja sodobne oblike podpore in podpornega okolja pri procesu internacionalizacije.

V veliko pomoč tako pri iskanju proizvodnih partnerjev kakor tudi potencialnih franšizojemalcev nudijo tako imenovane B2B e-commerce platforme.

Za iskanje proizvajalcev podjetje koristi platformo B2B, kjer je največji tovrstni ponudnik Alibaba. Platforma je bila v osnovi namenjena podpori kitajskim podjetjem, vendar je kmalu prerasla v eno največjih platform za B2B-poslovanje v celotnem svetu. Alibaba B2B-platforma omogoča neposreden stik med ponudniki – proizvajalci in na drugi strani kupci. V podjetju lahko na tak način hitro in enostavno poiščejo ustrezne proizvajalce, navežejo stik z njimi in naročijo vzorce. Za iskanje morebitnih tujih franšizojemalcev bo podjetje prav tako uporabilo e-commerce platforme, kot so franchise Slovenia, ki deluje v okviru Trgovinske zbornice, in druge tuje e-commerce platforme.

Podjetje se je ne glede na omejene vire odločilo, da prične izvajati proces internacionalizacije, ki je trenutno v fazi realizacije. Z odločitvijo, da za vstopno obliko internacionalizacije izbere franšizing, je marsikateri proces prilagodilo svojim trenutnim zmožnostim obenem, pa zmanjšalo tveganje, ki ga lahko prinese širitev na tuje. V fazi pridobivanja finančnih sredstev in iskanja poslovnih partnerjev tako na strani dobaviteljev kot morebitnih franšizojemalcev pa je s pridom uporabilo podporno okolje internacionalizacije in sodobne podporne oblike internacionalizacije za MSP-je (Polona Crkvenjaš, intervju s podjetnico, 7. september 2014).

4.2 Primer uporabe sodobnih oblik podpore podjetja Magnetika Plus, d. o. o.

Tudi podjetje Magnetika Plus, d. o. o., je razmeroma mlado podjetje, ustanovljeno leta 2009. Podjetje se ukvarja z uvozom, zastopstvom in veleprodajo igrač svetovno priznanih blagovnih znamk tako na slovenskem trgu kakor tudi trgih nekdanje Jugoslavije.

V prvem letu poslovanja, torej leta 2009, je svojo dejavnost razvijalo samo na lokalnem trgu. Glede na doseženo uspešnost na slovenskem trgu ter hitro ugotovljeno omejenost trga so lastniki kmalu pričeli razmišljati o možnostih internacionalizacije. Glede na to, da je podjetje razpolagalo z zastopstvi izključno za slovenski trg, se je bilo treba s principali najprej dogovoriti o zastopstvu za tuje trge, v tem primeru je šlo predvsem za trge Hrvaške, Srbije, Makedonije, Bosne in Hercegovine ter Črne gore.

Podjetje je izdelalo poslovni načrt za vsak posamezni trg, saj je bila to tudi zahteva principalov. Ker je šlo za priznane proizvode, ki se prodajajo tudi drugod po svetu, faza priprave proizvodov (ustreznost, lokalizacija, cenovna politika itd.) ni bila zahtevna. Podjetje je pripravilo vse potrebno za lokalizacijo (prevodi, navodila itd.). Od proizvajalca je prejelo tudi vse potrebne dokumente o ustreznosti in varnosti izdelkov ter za vsako državo glede na analizo trga in kupno moč izdelalo predlog določevanja cen.

Podjetje je na podlagi raziskave trgov, izkušenj in pridobljenih informacij (zaradi bližine trgov in poznavanja razmer je podjetje to izvedlo samo) izdelalo trženjski načrt vstopa na tuje trge ter izdelalo načrt za nadaljevanje trženjskih aktivnosti v naslednjem letu. Kadrovska zmogljivost je bila za potrebe internacionalizacije zadostna, hkrati je bila zadostna in ustrezna tudi obstoječa infrastruktura (skladišča, pisarne, logistika). Treba pa je bilo zagotoviti dodatne finančne vire. Narava poslovanja namreč zahteva, da podjetje vsa naročila blaga izvede vsaj 6 mesecev pred dobavo, plačila pa 3 mesece pred dobavo (zahteve proizvajalca – principala). Kupci od podjetja Magnetika Plus, d. o. o., zahtevajo svoje pogoje poslovanja; kar v praksi pomeni plačilni rok okoli 60–90 dni.

Podjetje pri prodaji blaga sodeluje z večino večjih trgovskih verig v regiji. Magnetika Plus, d. o. o., v takem poslovnem okolju in v takšni praksi plačevanj avansov (do proizvajalca) in z odložitimi plačilnimi roki (s strani kupca) na obrat denarja čaka pribl. pol leta. V praksi podjetje poleg uvoznika in dobavitelja igra tudi vlogo financerja. To za podjetje predstavlja precejšnje likvidnostne težave, ki so jih poskušali reševati s klasičnimi oblikami financiranja (bančna posojila), vendar banke zaradi zaostrene ekonomske situacije in pogojev kreditiranja niso odobrile posojil.

V tej fazi internacionalizacije (zagotavljanja finančnih virov) je podjetje poiskalo druge oblike financiranja, ki jih je omogočilo (podporno okolje internacionalizacije in podporne oblike za MSP-je). Rešitev so našli v podpornem okolju SID banke, ki podjetjem pri internacionalizaciji pomaga poiskati ustrezne finančne instrumente. Gre sicer za

administrativno zahteven postopek, poleg ustreznosti izvoznega podjetja se preverja tudi ustreznost kupca, tveganost posla, trga, kamor se izvaža, itn.

Ob izpolnjevanju vseh kriterijev je podjetje uveljavljalo predčasna plačila izvoznega posla, ki ga je financirala SID banka. Na tak način je podjetje Magnetika Plus kupcu omogočilo 3-mesečni plačilni rok, podjetju se je preko predčasnega plačila SID banke zagotavljalo likvidnost in omogočilo tekoče poslovanje.

Podjetje je kot način vstopa na tuje trge izbralo sodelovanje s tujimi podjetji, in sicer je za vsako posamezno tržišče poiskalo ustrezno lokalno podjetje, ki je izvajalo dogovorjeno poslovanje (dobava – distribucija, trženje, pospeševanje prodaje, logistika, administracija itn.), ter zastopalo interese podjetja Magnetika Plus na tujem trgu.

Druga storitev, ki jo je podjetje uporabilo, je storitev izterjave neplačanih dolgov, ki jo prav tako kot storitev ponuja SID preko svoje hčerinske družbe Pro Kolekt, d. o. o. Glavna dejavnost družbe Pro Kolekt so zunajsodne izterjave dolgov, vse bolj pa se uveljavlja tudi kot ponudnik kakovostnih bonitetnih informacij. Še posebno uspešni so na trgih nekdanje Jugoslavije.

Iz razgovora lahko pridemo do zaključka, da je podjetje Magnetika Plus, d. o. o., upoštevalo klasične postopke internacionalizacije. Podjetje je izdelalo poslovni načrt za posamezne korake internacionalizacije, v postopek vključilo tudi partnerska podjetja, obenem pa spretno uporabilo tudi sodobno podporno okolje internacionalizacije in sodobne oblike podpore (Borut Sicherl, intervju s podjetnikom, 15. avgust 2014).

5 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo želeli po lastni presoji predstaviti najpomembnejše možnosti internacionalizacije. Namen obravnavanega teoretičnega dela je razumevanje svetovne situacije na področju poslovanja za MSP-je. Šele ko razumemo stanje v svetu (ki se mimogrede neprestano spreminja), lahko zaznamo dodano vrednost sodobnih oblik podpore. Njihova uporabnost in praktičnost za posamezne MSP-je sta obravnavani v tretjem poglavju.

Poudarek za razumevanje te naloge je na treh ključnih poglavjih, in sicer na pojmu globalizacije in internacionalizacije slovenskega poslovnega okolja, na pojmu pomembnosti vključenosti Slovenije v mednarodno menjavo ter na sodobnih oblikah podpore kot učinkovitih in uspešnih odgovorih na neprestane spremembe v svetovnem okolju.

Spremembe, ki jih prinaša globalizacija, nimajo samo neposrednih učinkov na internacionalizacijo MSP-jev, temveč vseh poslovnih subjektov in dejavnosti. Odprtost mednarodnih trgov, razvoj novih tehnologij (IKT je izjemno pripomogla k izmenjavi informacij in novim poslovnim modelom), izrazitejša konkurenca v svetu kakor tudi družbene in kulturne spremembe so pripeljali do preoblikovanja načina poslovanja podjetij. Svet se izjemno hitro spreminja in nekaj, kar je nekoč zagotavljalo dober položaj na svetovnem in domačem trgu, v novih pogojih ne velja več. Jasno je, da se mora Slovenija prilagajati spremembam v svetu v okviru svojih družbeno-ekonomskih ciljev.

Za Slovenijo, za katero velja, da je izvozno in uvozno odvisna od zunanjega sveta, je internacionalizacija njenih domačih podjetij, zlasti MSP-jev (za katere smo ugotovili, da zaposlujejo 72 % zaposlenih oseb, prispevajo 68 % prihodkov od prodaje in skoraj 63 % dodane vrednosti), izjemno pomembna. Država in druge neodvisne podjetniške organizacije poizkušajo zagotavljati kar se da ustrezno podjetniško okolje za podporo MSP-jev v procesu internacionalizacije. V trenutno ekonomsko zahtevnih časih so konstruktivno sodelovanje in pospeševalne aktivnosti ključnega pomena za razvoj slovenskih MSP-jev na tujih trgih. Orodja za pospeševanje internacionalizacije so torej tako v interesu posameznega podjetja, njegovih kooperantov in družbe kot celote.

V nalogi smo se osredotočili na sodobne slovenske oblike podpor, medtem ko v svetu za podjetja obstajajo tudi druge podpore, na primer »crowd-founding« ali »webinarji«. Podjetjem, ki bi rada potencialne potrošnike in potencialne sodelavce seznanila o svojih proizvodih in storitvah, omogočajo dostop preko svetovnega spleta. Te oblike lahko koristijo tudi slovenska podjetja.

Med pisanjem smo predpostavljali, da so sodobne oblike podpore z vidika internacionalizacije primerni in ustrezni instrumenti za MSP-je. Izkazalo se je, da je v resnici res tako, vendar pod posebnimi pogoji. Ugotovili smo, da se oblike podpore medsebojno razlikujejo po svoji namembnosti, hkrati pa imajo nekateri poleg prednosti, ki jih vnašajo v proces

internacionalizacije MSP-jev, tudi relativne slabosti (pogoji za izpolnitev zahtev pri posameznem instrumentu). Zopet izpostavljam potrebno zavedanje vsakega podjetja posebej pri odločitvi za izbor posamezne oblike podpore, to še posebej velja pri načrtovanju dolgoročnejšega poslovanja. Na primer Silicijevi vrtički in Poslovni angeli Slovenije za svoj prinos pogojujejo delež podjetja oziroma odstotek donosa podjetja. Z vidika dolgoročnega načrta in vizije podjetja je težko predvideti dolgoročne prednosti in slabosti. V fazah od začetka postopka internacionalizacije (od ideje do realizacije) pa podpirne oblike nudijo tisto, čemur so namenjene. Vseeno velja omeniti, da odločitev podjetja za uporabo instrumenta ne zagotavlja nujno pridobitve določenega instrumenta, kakor tudi ne stoodstotne uspešnosti pri prodoru na tuji trg ob pridobitvi sodobne oblike podpore (če so izraženi posebni pogoji pridobitve).

Zaradi neprestanih sprememb, ki se dogajajo v svetu in posledično tudi na področju poslovanja MSP-jev, lahko predvidevamo, da se bodo obravnavane sodobne oblike podpore spremenile oziroma prilagodile tržnim potrebam po internacionalizaciji. Če predvidevamo še nekoliko natančneje, lahko rečemo, da se bodo največje spremembe zgodile na področju podpore e-commerce kot posledice vedno večje uporabnosti interneta in IKT-tehnologij. Po drugi strani pa je prav tako treba pričakovati družbeno-kulturni razvoj, ki bo testiral prilagodljivost podjetij na nove zahteve trga in družbe. Vsesplošno izboljšanje ekonomskega stanja v svetu pomeni hkrati novo tekmovanje v konkurenčnosti, kjer bodo podjetja postala uspešnejša ali pa se bodo zaradi neučinkovitega prilagajanja pridružila podjetjem v stečaju.

Možna uporaba obravnavane tematike je najbolj primerna za MSP-je in start-up podjetja, ki prvič vstopajo v proces internacionalizacije oziroma nimajo izkušenj, stikov ali sredstev za izvedbo. Največjo možnost uporabe imajo torej podjetja, ki se srečujejo z zgoraj navedenimi omejitvami, hkrati pa sodobne oblike podpore predstavljajo tudi možna izhodišča za internacionalizacijo.

LITERATURA IN VIRI

- Archibugi, D. in Iammarino, S. 1999. The Policy Implications of the Globalisation of Innovation. *Research Policy* 28: 317–336. [Http://www.danielearchibugi.org/wp-content/uploads/2015/01/Policy_implications.pdf](http://www.danielearchibugi.org/wp-content/uploads/2015/01/Policy_implications.pdf) (30. 5. 2015).
- Borštnik, M. 2014. *Nov slovenski angleski sklad: Silicon Gardens Fund*. [Http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/z-delovanjem-je-pricel-nov-slovenski-angleski-sklad-silicon-gardens-fund](http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/z-delovanjem-je-pricel-nov-slovenski-angleski-sklad-silicon-gardens-fund) (30. 5. 2015).
- Cavusgil, S. T. 1980. The Internationalization Process of the Firm. *European Research* 8 (6): 273–281.
- Kos, B. 2014. *Kdo so slovenski poslovni angeli?* [Http://cekin.si/clanek/kariera_in_izobrazevanje/kdo-so-slovenski-poslovni-angeli.html](http://cekin.si/clanek/kariera_in_izobrazevanje/kdo-so-slovenski-poslovni-angeli.html) (1. 6. 2015).
- European Investment Fund. 2015. *European Progress Microfinance Facility*. [Http://www.eif.org/what_we_do/index.htm](http://www.eif.org/what_we_do/index.htm) (30. 5. 2015).
- Eurostat. 2014. *Eurostat database*. [Http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home) (28. 10. 2014).
- Evropska komisija. 2014. *Mikrofinančni instrument Progress*. [Http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=836&langId=sl](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=836&langId=sl) (7. 10. 2014).
- Go:Global Slovenia. 2014. *Na voljo razpis za pridobitev 200.000 evrov semenskega kapitala*. [Http://www.goglobal.si/na-voljo-razpis-za-pridobitev-200000-eu-semenskega-kapitala](http://www.goglobal.si/na-voljo-razpis-za-pridobitev-200000-eu-semenskega-kapitala) (29. 5. 2015).
- Go: Global Slovenia. 2015. *Go Global Pospeševalnik*. [Http://www.goglobal.si/#go-global-pospeševalnik](http://www.goglobal.si/#go-global-pospeševalnik) (29. 5. 2015).
- GZS (Gospodarska zbornica Slovenije). 2012. *Internacionalizacija slovenskih mikro in malih podjetij. Slovensko poslovno okolje*. [Http://vmg.gzs.si/vsebina/1-VMG-2012/Temevrha/Internacionalizacija-slovenskih-mikro-in-malih-podjetij](http://vmg.gzs.si/vsebina/1-VMG-2012/Temevrha/Internacionalizacija-slovenskih-mikro-in-malih-podjetij) (30. 9. 2014).
- GZS (Gospodarska zbornica Slovenije). 2015a. *Program za krepitev internacionalizacije slovenskega gospodarstva*. [Http://www.gzs.si/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/vsebina/Go-International-Slovenia](http://www.gzs.si/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/vsebina/Go-International-Slovenia) (29. 5. 2015).
- GZS (Gospodarska zbornica Slovenije). 2015b. *Program dela GZS za leto 2015*. [Http://www.gzs.si/pripone/plan%20GZS_2015_1.pdf](http://www.gzs.si/pripone/plan%20GZS_2015_1.pdf). (29. 5. 2015).
- Harvey, C. in Sykes, B. 1990. *Your pursuit of profit*. London: Kogan Page.
- Hočevar, I. 2014. *V Silicijevih vrtičkih bodo delili denar start-upom*. Finance, 27. maj.
- Huselid, M. A. 1995. The Impact of Human Resource Management practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635–672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. in Randall, S. S. 1997. Technical and Strategic Human Resource Management effectiveness determinants of firm performance. *Academy of Management Journal* 40 (1): 171–188. [Http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1997_AMJ_Technical_and_Strategic_SHRM.pdf](http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1997_AMJ_Technical_and_Strategic_SHRM.pdf) (14. 9. 2014).
- Izvozno okno. 2009–2015a. *Trzne raziskave*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Pomoc_izvoznikom/Trzne_raziskave_5860.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Pomoc_izvoznikom/Trzne_raziskave_5860.aspx) (29. 5. 2015).

- Izvozno okno. 2009–2015b. *Vodenje izvoznega poslovanja – International trade management – ITM*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase_storitve/Izobrazevanje/Izobrazevanje_za_mednarodno_poslovanje_3962.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase_storitve/Izobrazevanje/Izobrazevanje_za_mednarodno_poslovanje_3962.aspx) (29. 5. 2015).
- Jakara, K. 2007. *Analiza poslovnega okolja podjetja Pronet Kranj*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Johnston, W. J. in Czinkota, M. R. 1982. Managerial Motivations as Determinants of Industrial Export Behaviour. V *Export Management: An international Context*, ur. Czinkota, M. R., 3–17. New York: Praeger.
- Katsikeas, C. S. 1996. Ongoing Export Motivation. *International Marketing Review* 13 (2): 4–19.
- Keegan, W. J. in Schlegelmilch, B. B. 1999. *Global marketing management. A European perspective*. Harlow: Prentice-Hall Inc.
- Konečnik Ruzzier, Maja, Ruzzier, M. in Hisrich, R. D. 2013. *Marketing for Entrepreneurs and SMEs. A global perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Inc.
- Leonidou, L. C. 1998. Organizational Determinants of Exporting: Conceptual, Methodological, and Empirical Insights. *Management International Review* 38 (1): 7–52.
- Leonidou, L. C. 2004. An analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, Morgantown, 42 (3): 279–302.
- Ministrstvo za gospodarstvo RS. 2010. *Program vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/AKTUALNO/2010/Program%20internationalizacije%202010%20-2014.pdf](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/AKTUALNO/2010/Program%20internationalizacije%202010%20-2014.pdf) (29. 5. 2015).
- Ministrstvo za zunanje zadeve RS. 2014. *Ekonomski svetovalci*. [Http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska_diplomacija/ekonomski_svetovalci/](http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska_diplomacija/ekonomski_svetovalci/) (10. 10. 2014).
- OECD. 2010. *OECD Studies on SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. Paris: OECD Publishing.
- Petrov, S. 2014. *Mala in srednja podjetja v izvoz osredotočeno in vztrajno*. [Http://www.izvozniki.si/8357882/Mala-in-srednja-podjetja-v-izvoz-osredoto%C4%8Deno-in-vztrajno](http://www.izvozniki.si/8357882/Mala-in-srednja-podjetja-v-izvoz-osredoto%C4%8Deno-in-vztrajno) (27. 9. 2014).
- Piercy, N. 1981. Company Internationalisation: Active and Reactive Exporting. *European Journal of Marketing* 15 (3): 26–40.
- Poslovni angeli Slovenije. 2014a. *O nas*. [Http://www.poslovniangeli.si/#/sl/O-nas](http://www.poslovniangeli.si/#/sl/O-nas) (30. 5. 2015).
- Poslovni angeli Slovenije. 2014b. *Za investitorje*. [Http://www.poslovniangeli.si/#/sl/Investitor](http://www.poslovniangeli.si/#/sl/Investitor) 2014 (30. 5. 2015).
- Rebernik, M. in Jaklič, M. s sodelavci iz slovenskega start-up ekosistema. 2014. *Start:up Manifest*. [Http://www.startup.si/sl-si/o-iniciativi/startup-manifest](http://www.startup.si/sl-si/o-iniciativi/startup-manifest) (8. 9. 2014).

- Ruzzier, M. in Kesič, D. 2013. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Ruzzier, M. 2002. *Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ruzzier, M. 2005. *Mednarodno podjetništvo: Model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*. Kranj: Arak.
- Ruzzier, M. Antončič, B. Bratkovič, T. in Hisrich, R. D. 2008. *Podjetništvo*. Ljubljana: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Ruzzier, M. 2010. Factors Influencing the Decision to Internationalize. V *Social Responsibility, Professional Ethics, and Management: Proceedings of the 11th International Conference*, ur. Šušteršič, J., Sedmak, S., Nastav, B. in Ježovnik, A., 1161–1173. Koper: Faculty of Management.
- SID banka. 2012a. *Predstavitev SID banke*. [Http://www.sid.si/Predstavitev-SID-banke](http://www.sid.si/Predstavitev-SID-banke) (29. 5. 2015).
- SID banka. 2012b. *Financiranje*. [Http://www.sid.si/Financiranje](http://www.sid.si/Financiranje) (29. 5. 2015).
- Silicon Gardens. 2014. *Silicon Garden Fund*. [Http://www.silicongardens.si/angelski-sklad/](http://www.silicongardens.si/angelski-sklad/) (30. 5. 2015).
- Slovenski podjetniški sklad. 2013. *Start:up Geek House Bootcamp*. [Http://www.geekhouse.si/sl/startup-geek-house-bootcamp](http://www.geekhouse.si/sl/startup-geek-house-bootcamp) (27. 5. 2015).
- Slovenski podjetniški sklad. 2014. *Domov*. [Http://www.podjetniskisklad.si/](http://www.podjetniskisklad.si/) (1. 6. 2015).
- SURS. 2013. *Bruto domači proizvod, temeljni agregati nacionalnih računov in zaposlenost, Slovenija, 2009–2012*. [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5671](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5671) (29. 9. 2014).
- SURS. 2014. *Kako pomembna je vloga malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji?* [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=6537](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=6537) (29. 9. 2014).
- SPIRIT Slovenija. 2013–2015. *Internacionalizacija in tuje neposredne investicije*. [Http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/internacionalizacija-in-tuje-neposredne-investicije](http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/internacionalizacija-in-tuje-neposredne-investicije) (24. 9. 2014).
- STAkrog 2014. *Evropski Progress s 182 milijoni evrov posojil za podjetnike*. [Https://krog.sta.si/2063375/evropski-progress-s-182-milijoni-evrov-posojil-za-podjetnike](https://krog.sta.si/2063375/evropski-progress-s-182-milijoni-evrov-posojil-za-podjetnike) (30. 5. 2015).
- Start:up Slovenija. 2014. *Start:up Roadshow*. [Http://www.startup.si/#programiID](http://www.startup.si/#programiID) (29. 5. 2015).
- Start:up Slovenija. 2015. *Objavljen razpis SK50 s svežim kapitalom za startupe*. [Http://startup.si/sl-si/novica/61/objavljen-razpis-sk50-s-svezim-kapitalom-za-startupe](http://startup.si/sl-si/novica/61/objavljen-razpis-sk50-s-svezim-kapitalom-za-startupe) (29. 5. 2015).
- Svetličič, M. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Škof, M. 2004. *Internacionalizacija podjetij s poudarkom na mrežnem pristopu*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- UNCTAD. 2012. *Development and Globalization: Facts and Figures*. Geneva: United Nations Publications.
- USZS. 2014. *Poslovni imenik slovenskih podjetnikov, poslovnežev in poslovnih klubov zunaj RS in obrazec za prijavo v imenik*. [Http://www.uszs.gov.si/si/znanost_mladi_gospodarstvo/gospodarstvo/poslovni_imenik_slovenskih_podjetnikov_poslovnezev_in_poslovnih_klubov_zunaj_rs/](http://www.uszs.gov.si/si/znanost_mladi_gospodarstvo/gospodarstvo/poslovni_imenik_slovenskih_podjetnikov_poslovnezev_in_poslovnih_klubov_zunaj_rs/) (1. 6. 2015).
- Webster, M. A. 1959. *Webster's New Collegiate Dictionary*. Springfield: G. & C. Merriam Company.
- World Bank. 1996. *Globalization and International Trade*. [Http://www.worldbank.org/depweb/beyond/beyondco/beg_12.pdf](http://www.worldbank.org/depweb/beyond/beyondco/beg_12.pdf) (17. 9. 2014).
- Vadnjal, J. 2014. *Podjetniško okolje in pomoč države*. [Http://www.mestomladih.si/spodbujamo-inovativnost/podjetnisko-okolje-in-pomoc-drzave/106](http://www.mestomladih.si/spodbujamo-inovativnost/podjetnisko-okolje-in-pomoc-drzave/106) (9. 10. 2014).