

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Žan Lebič

**Internacionalizacija podjetja
in prispevek tujih gospodarskih zbornic
k internacionalizaciji podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Žan Lebič

Mentor: doc. dr. Anže Burger

Somentor:izr. prof. dr. Samo Kropivnik

**Internacionalizacija podjetja
in prispevek tujih gospodarskih zbornic
k internacionalizaciji podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Internacionalizacija podjetja in prispevek tujih gospodarskih zbornic k internacionalizaciji podjetja

Slovenija lahko z manjšimi popravki izboljša svoje slabosti na področju privabljanja tujih podjetji in vstopne internacionalizacije in s pomočjo institucionalne podpore internacionalizacije spodbudi to področje delovanja. Večina najboljših trgovinskih partneric Slovenije za preprostejše oblike izmenjave uporablja gospodarske oddelke njihovih konzularnih predstavništev, tri države (Nemčija, Združene države Amerike in Velika Britanija) pa so v Sloveniji ustanovile posebno institucionalno obliko pomoči podjetjem, imenovano tuje gospodarske zbornice. V nalogi bom preučil bistvene teorije, ki govorijo o internacionalizaciji podjetij, pregledal spodbude na investicijskem področju in analiziral slovensko poslovno - investicijsko okolje preko SWOT analize, trgovinske menjave in tujih neposrednih naložb v Slovenijo. Prav tako bom analiziral strukturno urejenost, dejavnosti, financiranje in članstvo v vseh treh tujih gospodarskih zbornicah v Sloveniji. V nalogi sem prišel do sklepa, da je Slovenija primerno gospodarsko okolje za tuje vlagatelje, predvsem po letu 2004, zaradi vstopa v Evropsko Unijo in odprave carinskih preprek. Prav tako sem ugotovil, da so tuje gospodarske zbornice ključne pri prvi fazi internacionalizacije podjetij, ko podjetja preverjajo internacionalizacijski potencial države gostiteljice. Tuje gospodarske zbornice so ključne tudi za pridobitev informacij iz prve roke, saj so neposredno vpete v družbeno - politično okolje države gostiteljice. Ključna motiva za včlanitev že internacionaliziranih podjetij v tuje gospodarske zbornice v Slovenij pa sta druženje in mreženje.

Ključne besede: internacionalizacija podjetja, institucionalne internacionalizacijske poti, slovensko podjetniško okolje, internacionalizacija s pomočjo tuje gospodarske zbornice v Sloveniji.

Company internationalisation and the benefit of foreign chambers of commerce to company internationalisation

Slovenia can improve its attraction to foreign companies by making small improvements in the areas of entry internationalisation and its institutional support. The majority of Slovenia's biggest trade partners rely on economic divisions in their consulates, while three countries (Germany, the United States and Great Britain) have established a special form of support for their companies in Slovenia. That support is called foreign chamber of commerce. In my thesis I will introduce relevant theories that describe company internationalisation, and investment incentives and the Slovenian economic-investment situation through SWOT analyses and the current state of trade and direct foreign investment in Slovenia. I will also analyze the structure, activity, financing and membership in all three existing chambers of commerce in Slovenia. I concluded that attraction for foreign investment exist in Slovenia especially after 2004, when its membership in the European Union removed custom control. I have also concluded that foreign chambers of commerce are key in the first phase of company internationalisation, when companies are in the process of checking the internationalising potential in the host country. Foreign chambers of commerce are crucial for supplying companies with first hand information, as they are directly involved in the social-political day to day of the host country. The biggest motive for membership of companies that have already been internationalised in foreign chambers of commerce is networking.

Key words: company internationalisation, institutionalised internationalisation process, Slovenian business environment, internationalisation with help of a foreign chamber of commerce in Slovenia.

Kazalo vsebine

1 Uvod.....	9
1.1 Struktura diplomskega dela	9
1.2 Namen in cilj	10
1.3 Raziskovalno vprašanje	10
1.4 Hipoteze	10
1.5 Metodologija.....	10
2 Prvi del.....	12
2.1 Načini internacionalizacije podjetja	12
2.1.1 Uvoz in izvoz	12
2.1.2 Pogodbeni načini.....	13
2.1.2.1 Licence.....	13
2.1.2.2 Franšizing	13
2.1.2.3 Sodelovanje preko pogodb	14
2.1.2.4 Strateške povezave.....	14
2.1.3 Investicijski način.....	14
2.2 Oblike internacionalizacije podjetja	15
2.3 Dejavniki internacionalizacije	15
2.4 Teorije internacionalizacije	17
2.4.1 Teorija druge najboljše izbire	17
2.4.2 Dunningov model.....	18
2.4.3 Uppsalski model.....	21
2.4.4 Jakličev tristopenjski model internacionalizacije.....	22
2.4.5 Teorija življenjski cikla proizvoda	22
2.4.6 Teorija tehnološke vrzeli	23
2.5 Vzroki za internacionalizacijo	24
2.6 Kdaj se odločiti za internacionalizacijo.....	24
2.7 Področja internacionalizacije podjetja.....	25
2.8 Internacionalizacija kot priložnost Slovenije za razvoj	26
2.9 Raziskave tujega trga in tveganja pri vstopu na tuje trge.....	27
2.10 Kaj lahko stori država za izboljšanje položaja svojih podjetij na trgu	29
2.11 Investicijske spodbude.....	29
2.12 Pomen spodbud za internacionalizacijo	29
2.13 Vrste investicijskih spodbud.....	30
2.14 Proti argumenti investicijskim spodbudam	31
2.15 Trendi na področju investicijskih spodbud.....	31
2.16 Izbrani kazalci privlačnosti Slovenije kot investicijske lokacije.....	32
2.17 SWOT analiza konkurenčnosti Slovenije kot lokacije za TNI.....	32
2.18 Pomembnost urejenosti področja spodbud za TNI.....	35
2.19 Ukrepi spodbujanja TNI v Sloveniji.....	35
2.20 Najpomembnejše trgovinske partnerice Slovenije in izvoz/uvoz.....	36
2.21 Največje države investitorice v Slovenijo ter institucionalna urejenost strokovne pomoči pri internacionalizaciji	40
2.21.1 Avstrija	41
2.21.2 Švica.....	41
2.21.3 Italija	41
2.21.4 Francija.....	42
2.21.5 Hrvaška	42
3 Drugi del	44
3.1 Slovensko-nemška gospodarska zbornica - AHK	44

3.1.1	Struktura	44
3.1.2	Dejavnosti	45
3.1.2.1	Vstop na nemški trg	45
3.1.2.2	Pravne storitve	47
3.1.2.3	Pomoč pri postopkih z upravnimi organi.....	49
3.1.2.4	Davčne storitve	50
3.1.2.5	Računovodske storitve.....	51
3.1.3	Financiranje in članstvo	52
3.1.3.1	Financiranje	52
3.1.3.2	Članstvo	52
3.2	Ameriška gospodarska zbornica v Sloveniji - AmCham	53
3.2.1	Struktura	54
3.2.2	Dejavnosti	55
3.2.2.1	Mreženje (networking)	55
3.2.2.2	Argumentirano in strokovno podajanje mnenj (advocacy).....	55
3.2.2.3	AmCham Young Professionals program.....	56
3.2.2.4	Mednarodno sodelovanje.....	56
3.2.3	Financiranje in članstvo	56
3.3	Britanska gospodarska zbornica v Sloveniji - BCCS	57
3.3.1	Struktura	57
3.3.2	Dejavnosti	57
3.3.3	Financiranje in članstvo	59
3.4	Primerjava zbornic.....	60
3.4.1	Struktura.....	60
3.4.2	Dejavnosti	60
3.4.3	Financiranje in članstvo	60
4	Sinteza.....	62
5	Literatura.....	65
	Priloga A intervju	72

Kazalo slik:

Slika 2.1: Struktura tujih neposrednih naložb v Sloveniji – tokovi	27
Slika 2.2: Delež izvoza blaga in delež uvoza blaga v BDP	37
Slika 2.3: Izvoz v najpomembnejše trgovinske partnerice Slovenije	37
Slika 2.4: Uvoz iz najpomembnejših trgovinskih partneric	38
Slika 2.5: Prikaz vrednosti neposrednih naložb evropskih držav v Sloveniji konec leta 2010.....	43

Kazalo tabel:

Tabela 2.1: Tuje neposredne naložbe v Sloveniji po državah investitoricah- tokovi.....	40
--	----

Seznam kratic

AmCham-	Ameriška gospodarska zbornica v Sloveniji
AHK-	Slovensko-nemška gospodarska zbornica v Sloveniji
BDP-	Bruto nacionalni dohodek
BCCS-	Britanska gospodarska zbornica v Sloveniji
JAPTI-	Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije
EU-	Evropska unija
OECD-	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
TNI-	Tuje neposredne investicije
UNCTAD-	Konferenca Organizacije združenih narodov za trgovino in razvoj
WTO-	Svetovna trgovinska organizacija

1 Uvod

V uvodu diplomskega dela bom predstavil strukturo, namen in cilje, raziskovalno vprašanje, zastavil hipoteze in povzel uporabljeno metodologijo.

Podjetja danes sledijo postopnemu, vendar pospešenemu procesu internacionalizacije, ki je v veliki meri pojasnljiv s tradicionalnimi teorijami internacionalizacije. Internacionalizacijski proces v Sloveniji gre po ključu postopnega oziroma faznega internacionaliziranja, izhodne investicije zaostajajo za vhodnimi, bistveno pa je, da je proces hitrejši, stopnje procesa so krajše ali pa se jih celo izpusti (Jaklič in Svetličič 2005). V želji, da bi osvetlil pot podjetji na tuje trge, se bom lotil preučevanja primerov internacionalizacije podjetij in prispevka tujih gospodarskih zbornic pri tem. Za to je potrebno razumeti internacionalizacijski postopek, poznati dejavnike internacionalizacije, vedeti kdaj, kam, zakaj internacionalizirati, da podjetje beleži rast. Pri tem moramo poznati tudi okolje v katerega vstopamo in na katere ovire ali spodbude bomo naleteli. Skušal bom razložiti strukturo, delovanje in financiranje tujih gospodarskih zbornic v Sloveniji in preučiti način pomoči podjetjem iz njihovih držav, pri postopkih internacionalizacije na slovenski trg. Obdelal sem tudi oblike delovanja gospodarskih oddelkov veleposlaništev držav, ki v Sloveniji nimajo svojih gospodarskih zbornic, a kljub temu trgujejo s Slovenijo.

1.1 Struktura diplomskega dela

Diplomsko delo bom razdelil na dva dela. Prvi del se deli na dve vsebinski podpoglavji. V prvem podpoglavju raziskujem internacionalizacijo, medtem ko se drugo podpoglavje posveča spodbudam na področju vstopne internacionalizacije in analizi slovenskega investicijskega okolja.

S pomočjo interpretacije že opravljenih raziskav in analize sekundarnih virov bom skušal razjasniti oblike in načine internacionalizacije, relevantne teorije internacionalizacije, dejavnike in področja vstopanja na tuj trg ter spodbude za internacionalizacijo podjetij. Analiziral bom trgovanje in investiranje največjih trgovinskih partneric Slovenije in raziskal, katere partnerice imajo prisotno svojo gospodarsko zbornico in na kak način so to uredile druge.

V drugem, raziskovalnem delu, bom z analizo podatkov iz letnih poročil in iz opravljenega intervjuja skušal osvetliti dejavnosti, strukturo, financiranje in članstvo tujih gospodarskih zbornic ter primerjal te parametre med izbranimi tremi tujimi gospodarskimi zbornicami.

Na koncu bom povezal ugotovitve in poskušal odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje primernosti slovenskega investicijskega okolja in dodane vrednosti tujih gospodarskih zbornic.

1.2 Namen in cilj

Namen naloge je raziskat postopek internacionalizacije podjetja in pogledati v slovensko investicijsko okolje ter pri tem ugotoviti funkcijo tujih gospodarskih zbornic pri internacionalizaciji podjetja v Sloveniji. Kot cilj naloge bi navedel ugotovitve glede prispevka dodane vrednosti tujih gospodarskih zbornic pri internacionalizaciji podjetja.

1.3 Raziskovalno vprašanje

Vprašanje s katerim se bom spopadel v nalogi in nanj poskušal odgovoriti je: Ali je institucionalna podpora internacionalizaciji najpomembnejših slovenskih gospodarskih partneric primerna? Dejstvo je, da sta za majhno državo trgovanje in mednarodna menjava v mednarodnem okolju ključna za uspešno preživetje in večanje prihodkov (P. Damijan 1996). Kljub temu, da živimo v moderni dobi, dobi interneta in dostopnosti podatkov in informacij, je fizična prisotnost tujih gospodarskih zbornic še vedno zaželena.

1.4 Hipoteze

H1: Slovenija ponuja primerno podjetniško okolje za vstopno internacionalizacijo.

H2: S pomočjo tujih gospodarskih zbornic je začetna faza internacionalizacije podjetja bistveno hitrejša in se lahko preskočijo nekatere vmesne faze postopka internacionalizacije podjetja.

H3: Za internacionalizacijo podjetja s pomočjo tuje gospodarske zbornice so pomembnejši vlečni dejavniki internacionalizacije.

H4: Internacionalizacija podjetja s pomočjo gospodarske zbornice je učinkovitejša, saj lažje pridobimo realne informacije o gospodarsko- družbenem dogajanju v izbranih državah.

H5: Internacionalizacija podjetja s pomočjo gospodarske zbornice doprinese k povezovanju podjetji vključenih v zbornico.

1.5 Metodologija

S pomočjo kvantitativnih in kvalitativnih metod raziskovanja bom v delu utemeljil hipoteze, zastavljene na začetku naloge. Z interpretacijo sekundarnih virov, monografskih gradiv, člankov, letnih poročil in internetnih virov, bom predstaviti postopek internacionalizacije podjetja in spodbud za internacionalizacijo podjetja, kasneje pa z opisovanjem delovanja zbornic in uporabo kvalitativne metode intervjuja, predstavil poglede predstavnikov tujih gospodarskih zbornic na

internacionalizacijo podjetja in pomen ter vlogo tujih gospodarskih zbornic pri procesu internacionalizacije podjetja. Za intervju sem se odločil zato, ker gre za širšo temo in lahko na licu mesta postavljam podvprašanja in tako poglobim raziskovanje in tudi razložim kakšno teoretično predpostavko vprašanja. Osredotočil sem se na proces internacionalizacije in zbornične pomoči ter tako združil teorijo in podatke. Osebno se bom v drugem delu vpletel v pridobivanje informacij. (Neuman 2011) Intervju bom posnel na diktafon in snemalni program na telefonu, saj je pri metodi intervjuja na voljo le ena možnost.

Zaradi narave raziskovalnega vprašanja se bom pri opisovanju delovanja zbornic in pri podatkih o internacionalizaciji srečeval z že prej opravljenimi obsežnimi raziskavami, ki pa jih bom štel kot analizo sekundarnih virov (Neuman 2011). Omenjeni podatki so nastali pri raziskavah nacionalne banke, interne analize trga in podatkov tujih gospodarskih zbornic in podatki uradov države Republike Slovenije.

2 Prvi del

2.1 Načini internacionalizacije podjetja

Internationalizacija ni enosmeren proces, ne nanaša se le na mednarodno menjavo ali le na vhodne tuje neposredne investicije (v nadaljevanju TNI). Njen sestavni del so tudi izhodne TNI, izvoz kapitala v tujino ali različne oblike pogodbenih oblik sodelovanja. Vhodne in izhodne investicije sta le dve strani iste medalje. V ambicioznejši razvojni strategiji so vhodne TNI le sredstvo za poznejše izhodne TNI, s ciljem krepiti konkurenčno pozicijo na svetovnem trgu (Jaklič in Svetličič 2005, 7). Načini internacionalizacije so različni, opisal pa bom tri sklope. Prvi je generiran na najbolj enostavnem načinu internacionalizacije, na uvozu in izvozu. Drugi način so pogodbeni sodelovanja, ki so že bolj zahtevna in nazadnje investicijski način, ki pa je tudi najkompleksnejši (Welch in drugi 2007).

2.1.1 Uvoz in izvoz

Makroekonomija odprtega gospodarstva vključuje vzajemno delovanje trgovine, proizvodnje, potrošnje, zaposlenosti in ravni cen med različnimi državami. Mednarodna trgovina pa vključuje uvoz in izvoz. **Uvoz** države so njeni nakupi dobrin in storitev v tujini, so dobrine in storitve proizvedene v tujini in potrošene doma. **Izvoz** so dobrine in storitve, ki jih proizvedemo doma in jih kupijo tujci (Samuelson in Nordhaus 2002). Podjetja se lahko odločijo za direkten ali posreden izvoz.

Pri **neposrednem izvozu** izvoznik proizvajalec prevzame nadzor nad celotnim procesom in ne uporablja posrednikov, s čimer je podjetje odgovorno za celoten razpon izvoznih aktivnosti, vključno z identificiranjem stranke, do izterjave plačila.

Podjetje, ki želi izvažati, ampak nima zahtevanega osebja ali virov, da bi to storilo, lahko izvažata se posluži **posrednega izvoza** preko agentov, distributerjev, izvoznih podjetij itd. Te entitete imajo potrebno infrastrukturo in znanje na številnih trgih.

Za številne nove izvoznike je prodaja na tujem trgu preko posrednika najboljši način za vstop na tuj trg. Odločijo se lahko za (Alexander 1997; JAPTI 2008; Welch in drugi 2007):

- *prodajnega agenta*, ki je navadno zaposlen pri manjšem podjetju in prihodke pridobi preko provizije od prodaje na tujem trgu. Na tujem trgu ima svoje podjetje ali pa zastopa drugo podjetje na tržišču in v imenu kupcev sprejema naročila. Ne vpleta se v pakiranje in pošiljanje proizvodov,

ni ne prevzema naslovov proizvodov, ki jih zastopa.

- *distributerja*, ki od izvoznika odkupi blago, navadno po nižji ceni in ga ponovno proda na tujem trgu po višji ceni. Distributer obdrži zaloge, navadno ponudi podporo in storitve, ne prodaja pa direktno končnemu kupcu.

- *izvozni center*, ki prevzema vse izvozne posle za mala in srednja podjetja, od skladiščenja, nalaganja in razlaganja blaga, do posredovanja blaga, dokumentacije, kratkoročnega in dolgoročnega posojila, tržnih raziskav in oglaševanja.

2.1.2 Pogodbeni načini

2.1.2.1 Licence

Za licenčni dogovor se podjetje odloči, če se izvoznik na tujem trgu sreča z nizkocenovno konkurenco, z visokimi carinskimi ovirami ali s prohibicijskimi stroški doma.

Licenčni dogovor novemu pridobitelju licence omogoča proizvodnjo na tujem trgu, prav tako slednji financira in gradi proizvodne obrate, izkorišča izvoznikovo blagovno znamko, patente, tehnični »know-how« in trening v zameno za plačilo oz. licenčnino.

Glavna prednost licenčnega dogovora je, da se lahko tržni vstop doseže brez direktne investicije s strani izvoznika. Slabost le-tega pa je, da je lahko licenčnik po izteku pogodbe glavni konkurent podjetja, čemur se lahko z določenimi klavzulami v pogodbi izognemo (Alexander 1997; JAPTI 2008; Welch in drugi 2007).

2.1.2.2 Franšizing

Franšizing je hitro rastoča oblika tehnološkega licenčnega dogovora, ki ga uporabljajo številni panožni vodje, vključno z restavracijami in proizvajalci oblačil ter obutve. Franšizodajalec namreč svoj posel širi tako, da dovoljuje franšizojemalcu, da uporabi blagovno znamko franšizodajalca, in sicer na točno določen način. Franšizodajalec bo pogosto zagotovil proizvode in dobavo le-teh, usposabljanje, oglaševanje in kapitalsko pomoč franšizojemalcu. V zameno za to bo franšizojemalec plačal fiksno premijo, za to pa na izbranem trgu upravljal s posli (Alexander 1997; JAPTI 2008; Welch in drugi 2007).

2.1.2.3 Sodelovanje preko pogodb

Pogodbena proizvodnja je dober način vstopa na tuj trg, ne da bi bilo potrebno v le-tega preveč vložiti. Vsi ali pa samo nekateri proizvodni koraki se prenesejo na drugo podjetje, ki deluje na tujem trgu. Najpogosteje se to uporablja, ko gre za enostavno proizvodnjo. Prednost tega vstopnega načina je zmanjšanje tveganja na tujem trgu, njegova uporaba pa raste predvsem v elektrotehnični, farmacevtski, avtomobilski proizvodnji ter v proizvodnji pijač in hrane (Alexander 1997; JAPTI 2008; Welch in drugi 2007).

2.1.2.4 Strateške povezave

Strateške povezave so neformalne ali formalne, kapitalske ali nekapitalske, izpogajane pa so med domačim in tujim podjetjem z vzajemnim dobrobitnim strateškim poslovnim namenom. Povezave so lahko konzorcijske, ko gre za velik projekt, ali pa partnerske (Alexander 1997; JAPTI 2008; Welch in drugi 2007).

2.1.3 Investicijski način

Tuje neposredne investicije (TNI) opredelimo kot investicije, ki vključujejo vzpostavitev dolgoročnega odnosa in obenem odražajo trajni interes ter nadzor rezidenčnega subjekta enega gospodarstva (tuji neposredni vlagatelj ali matično podjetje) v podjetju, ki je rezident nekega drugega gospodarstva, a ne gospodarstva tujega neposrednega vlagatelja. Neposredno tuje investiranje pomeni, da ima vlagatelj veliko stopnjo vpliva na upravljanje podjetja, ki je rezident nekega drugega gospodarstva (UNCTAD 2012).

Podjetje se za to obliko odloči, ko je prodaja prevelika, da bi jo lahko distributer obvladal ali ko so carinske ovire v uvoznikovi državi. Prav tako se za tako vrsto internacionalizacije podjetje odloči, ko so v državi gostiteljici nižji stroški dela, surovih materialov ali transporta. Lahko gre tudi za odskočno desko za druge trge (Alexander 1997; JAPTI 2008; Welch in drugi 2007).

Pri avtonomni rasti podjetja se investicij lahko lotimo od začetka, na »zelene trate« oziroma greenfield naložbe. Druga možnost je na »preorane trate« oziroma brownfield naložbe, ki so nekakšna mešanica med investicijami od začetka ter prevzemom podjetja. Naslednja možnost je prevzem podjetja iz tujine ali združitvev z njim. Na voljo je še možnost mrežnega, strateškega povezovanja (Jaklič in Svetličič 2005, 129).

Pri investicijskem načinu ločimo naslednje oblike vstopa na trg:

- *prodajna podružnica* se osnuje, ko podjetje v tuji državi zaposli ljudi, ki upravljajo s prodajno

pisarno. Odnosi s strankami, partnerji itd. se lahko enostavno razvijejo, uspeh pa je v veliki meri odvisen od osebe, ki podružnico vodi.

- *partnerstvo v skupnem nastopanju (joint venture)* je dogovor med domačim in tujim podjetjem o zavezah glede lastništva, prenosa tehnologije, investicij, proizvodnje in trženja. Dogovor definira odgovornosti za uspešnost in delitev dobička, stroškov, tveganj, znanja itd.

- *lastna proizvodna podružnica* v drugi državi izkorišča prednosti izhajajoče iz cenovnih ugodnosti in proizvodnje.

- *prevzem podružnice* omogoča hiter vstop na trg oz. do obstoječih odnosov do strank, za kar je potrebnega veliko časa in virov. Tveganje obstaja predvsem v povezavi s predanim osebjem in kontakti s strankami, predvsem z vidika prenosa kontaktov. (Alexander 1997; JAPTI 2008; Welch in drugi 2007).

2.2 Oblike internacionalizacije podjetja

Poznamo tri oblike internacionalizacije (Olsen 2006):

- **outsourcing** je sklepanje pogodbe med neodvisnima podjetjema, kjer eno podjetje plača tretji osebi za določene usluge. Lahko vključuje tudi »posoj« zaposlenih.
- **offshoring** je, ko podjetje določen del poslovnega procesa začne izvajati v tujini, bodisi preko najete zunanje/tretje osebe ali svojih zaposlenih.
- **offshore outsourcing** je proces najetja zunanje organizacije, ki opravi določen del poslovnega procesa v drugi državi, in ne v državi, kjer ti produkti/usluge dejansko nastajajo. Razlogi so predvsem ekonomski in finančni. Zaradi možnosti prodora na nov trg, doma ni mogoče najeti takih uslug, preiti regulacije, zaradi možnosti dela preko interneta, ker je lahko postavititi določen del procesa, ker se ta del ponavlja.

2.3 Dejavniki internacionalizacije

Pri internacionalizaciji podjetja se srečujemo z dvema vrstama dejavnikov. Podobno kot pri samih investicijah ti dejavniki vplivajo iz dveh strani ter se v procesu pogostokrat dopolnjujejo. Ločimo **vlečne dejavnike** iz okolja ter **potisne dejavnike**, ki se ponavadi nahajajo v samem podjetju. Med vlečnimi dejavniki iz okolja je najprej treba izpostaviti vse, kar je povezano z globalizacijo in

spremembami, ki jih ta povzroča. Veliki premiki na svetovnem trgu, spreminjanje primerjalnih prednosti, zaradi vse intenzivnejših mednarodnih ekonomskih odnosov in vključevanje vse več in več držav/podjetji v mednarodno izmenjavo (globalizacije), vlečejo podjetja v internacionalizacijo (Jaklič in Svetličič 2005, 117).

Glavni vlečni dejavniki so (UNCTAD 2008):

- doseganje ekonomije obsega in doseganje rasti v regijah z visoko gospodarsko rastjo, zaradi relativno nižjih cen dela in surovin,
- sledenje poslovnim partnerjem,
- želja gostujoče države oziroma vlade po izgradnji nove infrastrukture,
- pridobivanje strateškega premoženja, kot na primer vodni viri, telekomunikacijska infrastruktura itd.,
- liberalizacija na trgih države gostiteljice,
- iskanje sinergij z ostalimi podjetji in pridobivanje novih znanj.

Kljub vsemu pa na čisto osnovni, praktično podjetniški ravni, lahko omenimo naslednje potisne dejavnike, ki stimulirajo podjetje v izhodno internacionalizacijo (Jaklič in Svetličič 2005):

- ko na domačem trgu zmanjka potrošnikov, skratka, ko postane trg premajhen,
- ko izvoz ne omogoča krepitev tržnih deležev v tujini,
- ko se podjetje približa monopolnemu položaju in je mogoče ukrepanje protimonopolnega organa,
- ko narava izdelka ali storitve narekuje tesen stik s potrošnikom, neposredno navzočnost na tujem trgu ali logistično koordinacijo (trgovina),
- ko izdelek odjemalca podjetja terja bližino podizvajalca ali pa hitro prilagajanje njegovim novostim,
- ko podjetje ne zna vsega, manjkajoče znanje/tehnologijo pa imajo partnerji v tujini,
- ko tržni položaj na tem segmentu (oligopolizacija) podjetje sili v vertikalno internalizacijo svojega poslovanja, ustanavljanje lastnih afilijacij v tujini,
- ko je internacionalizacija način doseganja ekonomij obsega in sinergij.

Med potisnimi, firmskimi razlogi gre za splet akumuliranih znanj in spretnosti, ki so prvi pogoj, da lahko podjetje začne izkoriščati te zunanje vlečne dejavnike, če razpolaga z ustreznimi viri za to.

Prepletanje in delovanje obojih dejavnikov pa v sožitju pripelje do izhodne internacionalizacije (Jaklič in Svetličič 2005, 117). Za internacionalizacijo podjetja s pomočjo tuje gospodarske zbornice bi lahko rekli, da so ključni vlečni dejavniki v državi gostiteljici. Ker je tuja zbornica integrirana v gostujoče okolje, tako razpolaga z informacijami o vlečnih dejavnikih in o njih obvešča podjetja.

2.4 Teorije internacionalizacije

Teorije na splošno opisujejo vzorce delovanja internacionalizacije podjetja v realnosti. Ni ene same in edine pravilne teorije izhodne internacionalizacije ali investicij v tujini. Razložimo jih lahko s pomočjo splošnih paradigem, ki pojasnjujejo tuje neposredne investicije. Te tako vzamejo podjetje kot primer investitorja, malo pa se ukvarjajo z učinki takšnih investicij na državo ali podjetje, kamor se vlaga. Prva opisana teorija druge najboljše izbire obče pojasni makroekonomsko okolje internacionalizacije podjetij, medtem ko imajo ostale teorije neposrednih investicij zadostno razlagalno moč, ko gre za podjetniške vidike investicij v tujini z vidika investitorja. Manj pa so uporabne, ko gre za učinke na podjetja, v katera se vlaga, če gre na primer za skupno naložbo ali združitev. Težko bi tudi rekli, da imamo splošno teorijo tujih neposrednih investicij, torej tako, s katero bi lahko pojasnili vsakršno tujo neposredno investicijo ne glede na okoliščine ali področje dejavnosti (Jaklič in Svetličič 2005). Lotil se bom analize nekaterih teorij iz skupka teoretskega pisanja o internacionalizaciji podjetja, ki se tikajo tudi mojega raziskovalnega predmeta iz drugega dela diplomske naloge in so hkrati pogosto tudi najbolj sprejete v praksi. Razložil bom teorijo druge najboljše izbire (Second Best Theory), Duninngov stopenjski model, Uppsalski model, teorijo življenjskega cikla proizvoda in Jakličev tristopenjski model internacionalizacije, teorijo življenjskega cikla proizvoda in teorijo tehnološke vrzeli.

2.4.1 Teorija druge najboljše izbire

Teorijo druge najboljše izbire sta leta 1956 prvič formalno izoblikovala Richard Lipsey in Kevin Lancaster, in sicer v članku z naslovom »Splošna teorija druge najboljše izbire.« V njem sta poudarila, da v primeru teoretičnih pogojev za idealno oziroma optimalno razporejanje sredstev, odsotnost katerihkoli skupno potrebnih pogojev ne pomeni, da je naslednja najboljša razporeditev sredstev zavarovana s prisotnostjo vseh drugih pogojev, ampak ravno nasprotno - scenarij druge najboljše izbire lahko zahteva, da so odsotni tudi drugi potrebni pogoji za optimalnost – morda celo vsi. Druga najboljša izbira je lahko videti popolnoma drugačna, kot prva najboljša izbira (The

Economist 2007).

Če razvijemo še naprej, teorija druge najboljše izbire (Second Best Theory) pravi, da v primeru nepopolne konkurence na trgu, prizadevanja za odpravo le ene tržne motnje oziroma nepopolnosti, lahko dejansko vodijo gospodarstvo še dlje stran od Paretovega optimuma, ki v splošnem predstavlja situacijo, ko noben ekonomski subjekt ne more izboljšati svojega položaja, ne da bi s tem poslabšal položaj drugega.

Tako na primer pri obstoju ene industrije, ki nikoli ne more zagotoviti vseh pogojev popolne konkurence, ni več povsem očitno, da je idealna oziroma optimalna politika pravzaprav premik preostalih industrij k popolni konkurenci. Še več, pogoji, na podlagi katerih je mogoče doseči Paretov optimum, so v teh okoliščinah zelo zapleteni in po vsej verjetnosti neizvedljivi (OECD 2006).

Lahko si pomagamo še z ilustrativnim primerom, ki govori o tem, da če ena država spodbuja internacionalizacijo podjetij, je to v celoti gledano za svet slabše, ampak za to državo je lahko boljše. Potem je optimalen odziv za drugo državo, da spodbudi internacionalizacijo svojih podjetij, ker bi bila drugače na slabšem, kljub temu, da to ni prva izbira, kjer teh spodbud za internacionalizacijo sploh ne bi bilo.

Na splošno lahko zaokrožimo, da je bistvo teorije druge izbire pri internacionalizaciji takšno, če druge države to počnejo, se včasih splača tudi nam posnemati to dejanje, kljub temu, da smo na splošnem vsi na slabšem.

2.4.2 Dunningov model

Dunning je eden izmed utemeljiteljev sodobne paradigme tujih neposrednih investicij. V svojih teorijah je povezal vhodne in izhodne tuje neposredne investicije. Njegova investicijska razvojna pot je prva dinamična teorija internacionalizacije nasploh. Ta izhaja iz podmene, da je vloga, ki jo lahko igrajo tuje neposredne investicije v razvoju dežele, odvisna od niza dejavnikov, zlasti pa od podjetniško specifičnih prednosti, od stopnje razvoja dežele v katero se vlaga in stopnje razvoja dežele, katere podjetja vlagajo v tujini, ter končno od politike držav. Bistvo tega pristopa je, da je obseg vhodnih in izhodnih tujih neposrednih investicij oziroma saldo med njihovimi prilivi in odlivi funkcija razvojne stopnje dežele, merjena z bruto družbeni proizvodom (BDP) na prebivalca in funkcija spreminjajoče se konfiguracije lastniških, lokacijskih in internalizacijskih prednosti. Država ima več vhodnih tujih neposrednih investicij, čim manj je razvita ter več izhodnih oziroma obojih, čim bolj je razvita. (Jaklič in Svetličič 2005, 19). Glede na Dunningove trditve bi za Slovenijo predvideval, da smo nekje v spodnji polovici razvitih držav.

Dunningova teorija investicijske razvojne poti ugotavlja, da dežele prehajajo preko petih stopenj razvojne poti. V **prvi**, predindustrijski fazi, so tiste države, ki nimajo tujih neposrednih investicij, ker so njihove lokacijske prednosti, z izjemo naravnih virov, prešibke, premalo privlačne. Seveda podjetja tudi ne morejo vlagati v tujini, ker so premalo razvita. V **drugi** fazi pride, z dvigom dohodkov, do skromnega priliva tujih investicij v izkoriščanje domačih virov (razpoložljiva naravna bogastva) in tradicionalne delovno intenzivne dejavnosti, predvsem kot substitucija uvoza, nadalje v trgovini in razdelitvi, transportu in komunikacijah, gradbeništvu in morda nekaj v turizmu. V **tretji**, investicijski fazi, se vzporedno z nadaljnjo rastjo dohodka na prebivalca, zmanjša negativni saldo tujih neposrednih investicij. Do tega pride predvsem zaradi počasnejše rasti prilivov tujih neposrednih investicij, pa tudi zaradi začetka rasti izhodnih. Potrošniki postanejo zahtevnejši, podjetja razvijejo svoje specifične prednosti zlasti na področju standardiziranih proizvodov, pri katerih uživajo konkurenčno prednost cenejšega dela. Ko se stroški dela povečajo, pride do erozije teh stroškovnih prednosti in podjetja začnejo iskati cenejše lokacije v tujini in razmišljati o izhodnih tujih neposrednih investicijah. Pozneje se začnejo krepiti tudi izhodne naložbe, usmerjene v krepitev učinkovitosti in ohranjanja strateške obrambe tržnih deležev ter v zadnji fazi še tiste, ki so sredstvo pridobivanja oziroma oplajanja tehnološkega in drugega znanja v tujini. **Četrto** investicijsko fazo zaznamujejo večja vlaganja v tujini, kot so tuje neposredne investicije iz tujine. To je posledica krepitve lastnih tehnoloških sposobnosti, ki omogoča uspešno tekmovanje s tujimi podjetji. Firmske prednosti so take narave, da je internalizacija najboljši način njihovega izkoriščanja v tujini, ob sočasni eroziji prednosti, ki so jih uživale prej s poceni delom. Dejavnosti, ki izgubljajo svojo konkurenčnost, se začnejo seliti v tujino. Lokacijske konkurenčne prednosti dežele se popolnoma premaknejo na področje ustvarjalnih prednosti. Delo postane zelo drago, kapital pa razmeroma poceni. Vhodne tuje neposredne investicije imajo sedaj za cilj dvigniti učinkovitost poslovanja. Tudi vloga vlade se v tej fazi spremeni. Za **peto**, novo fazo, ki je izvirna različica investicijsko razvojne poti ni vsebovala, so značilna navzkrižna vlaganja med razvitimi deželami. Naraščajo tako vhodne kot izhodne tuje neposredne investicije. To je položaj, v katerem so najrazvitejše države, nekatere pa se temu položaju približujejo. Zato se saldo med vhodnimi in izhodnimi naložbami zmanjša, pozneje pa niha okoli ničle, vse kot posledica konvergence strukture večine industrijsko razvitih držav. Cilj ene vrste vhodnih investicij, iz držav na nižji stopnji investicijske razvojne poti, je iskanje trga in znanja. Drugi tip, s ciljem racionalizacije poslovanja, pa prihaja iz podobno razvitih držav (četrta ali peta faza investicijske razvojne poti). Te spremljajo izhodne investicije v manj razvite države, zlasti v naravne vire. V tej fazi konkurenčne prednosti postajajo vse bolj odvisne od sposobnosti podjetji ustvarjati prednosti in/ali oplajati v tujini jih s pomočjo učinkovite organizacije tudi izkoriščati. Podjetja postanejo vse bolj globalna in njihov

nacionalni izvor zamegljen (Dunning in Narula 1996).

Dunning (1993, 193-205) loči pet faz internacionalizacije podjetji glede na stremljenje po osvajanju vse višjih stopenj iz aspekta dodane vrednosti:

1. Začetek internacionalizacije. Podjetje se odloči za internacionalizacijo, ali da bi nabavilo **manjkajoče inpute po nižjih cenah ali** da bi osvojilo nova oziroma zavarovalo obstoječa tržišča. Način vstopa na tuj trg je odvisen od razlogov, ki so do tega privedli. Če je izvoz s pomočjo tujih predstavnikov preveč tvegan, če je treba izdelek prilagajati lokalnim razmeram ali če zahteva servisiranje, se proizvajalec raje kot za izvoz odloči za neposredno prisotnost na tujem trgu. Lastno trgovsko mrežo ustanovi tudi, če je treba oblikovati trg za svoj izdelek. Proizvodno enoto ustanovi le, če je potrebna stalna prisotnost ali če danega izdelka ni mogoče izvažati zaradi transportnih omejitev.

2. Investicije v **trgovinsko povezane dejavnosti**. Tovrstna internacionalizacija je običajno prva na naložbah utemeljena internacionalizacija. Zahteva manj sredstev, je nizko rizična in zato dobra priprava za poznejše proizvodne tuje neposredne investicije.

3. Naložbe v tujini navzgor in navzdol **po verigi dodajanja vrednosti**. Ne gre več le za olajšanje prodaje na tujem, pač pa že za naložbe v proizvodnjo blaga in storitev. Cilj je dosegati ekonomije obsega, parirati obnašanju konkurentov (taktika zasledovanja ali vračanja groženj), preskakovati uvozne ovire in zmanjšati transportne in administrativne stroške poslovanja v tujini.

4. **Poglabljanje in razširjanje mreže** v tujini. Primeri kažejo, da so prve faze internacionalizacije osredotočene na tiste dejavnosti, pri katerih je dodana vrednost majhna (finalna faza sestavljanja ali začetna faza obdelave). To zahteva nizka vlaganja v izobraževanje delavcev, ob majhnih tveganjih. V tej fazi se posamezne proizvodne faze določenega izdelka po verigi dodajanja vrednosti geografsko mednarodno razpršijo.

5. **Regionalna ali globalna integracija**. V tej fazi matično podjetje in njegove afilije proizvedejo različne izdelke za prodajo na svetovnem ali regionalnem trgu. Trženje se ponavadi izvaja interno, to je znotraj sistema transnacionalnega podjetja. Vsaj del razikov in razvoja se izvaja na mestu proizvodnje. V tej fazi je zelo malo podjetij.

Pri Dunningovi teoriji pa nikakor ne moremo mimo njegove OLI paradigme.

Ime izhaja iz sestavljanke črk OLI, ki pomenijo lastniško (O-Ownership), lokacijsko (L-Location) in internalizacijsko (I-Internalization) specifične prednosti.

Eklektična ali OLI paradigma ugotavlja, da mora podjetje, če hoče biti uspešen izvoznik podjetniškega kapitala v tujini, najprej razpolagati s podjetniško specifičnimi prednostmi. Imeti mora neko novo storitev, proizvod ali tehnološko rešitev. Zatem mora najti za takšno dejavnost

boljšo lokacijo v tujini, kot pa je ta, ki jo ima na voljo doma. Stremeti mora k nižjim stroškom dela, ugodnejšim zakonskim okvirjem in končno mora biti netržni način vstopa na tuji trg, v deželo takšnih boljših lokacijsko specifičnih prednosti, najboljši način maksimiranja rente iz tega naslova. Posebne prednosti so torej le potreben, ne pa zadosten pogoj za izhodne investicije. Potrebna sta še oba druga pogoja, torej boljše razmere na neki tuji lokaciji ter internalizacija, torej ustanovitev lastne podružnice, kot najboljši način za maksimiranje rente iz naslova posebnih firmских prednosti (Jaklič Svetličič 2005, 17).

2.4.3 Uppsalski model

Logiki postopnosti sledi tudi uppsalski stopenjski internacionalizacijski model (Johanson in Vahlne, 1977; Johanson in Wiedersheim-Paul v Jaklič in Svetličič 2005), ki predvideva postopno internacionalizacijo na temelju akumulacije izkušenj, učenja ob delu in z uporabo. Teorija predpostavlja, da gredo podjetja skozi štiri faze internacionalizacije:

1. predizvozna faza,
2. izvoz s pomočjo neodvisnega zastopnika,
3. ustanovitev trgovske podružnice v tujini ter
4. ustanovitev proizvodne podružnice v tujini.

Uppsalski model predvideva dinamično interakcijo med dvema statičnima vidikoma internacionalizacije (tržno naravnost in tržnim znanjem) ter spremembami (trenutno poslovno aktivnostjo, odločitvami o pripadnosti). Loči med objektivnim in eksperimentalnim znanjem. Kritični del teorije je, da je objektivno znanje manj pomembno. Pomembnejše so izkušnje, ki jih ni mogoče prenašati. Te prinašajo majhne spremembe obnašanja posameznika in jih od njega ni mogoče ločiti. Internacionalizacija je postopen proces učenja tako glede vrste nastopanja v tujini, kot njihove regionalne usmeritve. Najprej se začne v državah, med katerimi vlada najmanjša fizična oddaljenost in se postopoma širi v oddaljenejše. Razlogi manjše fizične distance so jezik, kultura in industrijski razvoj. Vzporedno z internacionalizacijo se nabirajo izkušnje in znanje o mednarodnem delovanju, ki se jih nauči cela organizacija in ki se institucionalizirajo v procesu odločanja ter organizacijski kulturi. Vzporedno s krepitvijo procesa se zmanjšujejo tveganja in stroški v bližnjih, kulturno podobnih državah in preprostejših oblikah (izvoz, pogodbeno sodelovanje in šele na koncu kapitalsko). Začetni izvoz se tako postopoma dopolnjuje z zahtevnejšimi oblikami vstopa na tuje trge. Najprej se internacionalizira trgovinska dejavnost (ustanavljanje trgovskih podružnic v tujini),

še le mnogo pozneje se začne proizvajati v tujini. Ta model tako predvideva inkrementalno internacionalizacijo, »poglabljanje sodelovanja« ali plazeči se inkrementalizem, pač tako kot podjetja sledijo vlečnim dejavnikom (nižji stroški, trg) ter kot jih potiskajo v tujino lastne sposobnosti (Jaklič in Svetličič 2005, 24).

2.4.4 Jakličev tristopenjski model internacionalizacije

Govori o tristopenjskem modelu internacionalizacije, ki ga sestavljajo tri stopnje: odvisna, neodvisna in soodvisna internacionalizacija. V prvi, odvisni fazi, podjetje uvaža storitve, malo pozneje sklepa pogodbe na ključ, licenčne in franšizne aranžmaje, postaja podizvajalec in sklepa skupna vlaganja s tujci. V neodvisni fazi internacionalizacije podjetje vse bolj samostojno pogloblja privrženost mednarodnim trgov in prehaja na višje oblike internacionalizacije. Najprej izvaža, zatem odpira lastna podjetja na tujem in končno postane nadrejeni partner v pogodbenih odnosih s tujimi partnerji tudi tako, da ustanavlja proizvodne obrate v tujini. Zadnji korak je soodvisna internacionalizacija, katere osnovna značilnost je, da so podjetja resnični, oziroma enakovredni partnerji. To se nanaša tudi na raziskave in razvoj ter trženje, ki se ne osredotoča v centrali dominantnega podjetja, temveč tam, kjer so za to najboljše možnosti. Vsi partnerji imajo možnost izvajanja določene strateške funkcije. Oblika takega sodelovanja so strateška partnerstva in jo izvajajo podjetja s transnacionalno mentaliteto. Ta model že govori o tem, da internacionalizacija ni nujno enosmeren proces. Ponavadi se začne z vhodno internacionalizacijo, nadaljnja stopnja je izhodna in se zaključi s kooperacijsko internacionalizacijo. Seveda lahko pride do zaustavitve, torej do deinternationalizacije in do ukinjanja podružnic v tujini. Podjetja to nadzorujejo in skozi cost-benefit analize spremljajo internacionalizacijski proces (Jaklič M. 1999).

2.4.5 Teorija življenjski cikla proizvoda

Pri Vernonovi teoriji življenjskega cikla proizvoda so izhodne TNI ex post obrambni instrument, način zadrževanja tržnega deleža, ustvarjenega s pomočjo izvoza. Ko začnejo v tujini groziti lokalni konkurenti, da bi lahko začeli svojo proizvodnjo istega izdelka, ker so na tem, da osvojijo njegovo proizvodnjo, ker izdelek postaja standardiziran, se dotlej še monopolni lastnik takšnega izdelka ali tehnologije raje odloči, da sam vloži v njegovo proizvodnjo v tujini in s tem prehitijo domače posnemovalce. Izhodna TNI tako vsaj delno nadomesti poprejšnji izvoz na to tržišče. Izvozni tokovi se običajno ne prekinejo, nadaljuje se izvoz polizdelkov, ki se vgrajujejo v sprva montažni proizvodnji končnih izdelkov v tujini. Lahko se nadaljuje tudi izvoz določene vrste zahtevnejših

končnih izdelkov, medtem ko manj zahtevne začnejo sprva montirati, pozneje pa vse bolj popolno razvijati v tujini. V končni fazi, ko je izdelek že postal standardiziran in so s tem postale stroškovne prednosti (npr. nižje plače) odločilne, ko se monopolni položaj inovatorskega podjetja tako skrha, da se pojavi niz konkurentov, prav tako lahko poteče tudi patentna zaščita, pa začenjajo pridobivati pomen proizvodni stroški. S tem postanejo atraktivne dežele v razvoju z nižjimi stroški dela, kamor se začne seliti takšna proizvodnja standardiziranih izdelkov. Te dežele postanejo neto izvoznice standardiziranih izdelkov, inovatorske dežele pa morajo razviti nove proizvode in ciklus se začne ponovno vrteti. Do izhodnih TNI tako pride v poznejši fazi življenjskega cikla proizvoda. Ta teorija je prva vzpostavila zvezo med izvozom blaga in kapitala. Pokazala je, da TNI lahko nadomeščajo ali pa dopolnjujejo izvoz. Sprva ga dopolnjujejo, torej gre za kombiniranje izvoza in TNI, pozneje, s staranjem izdelka, pa ga vse bolj nadomeščajo. Pomembno je opozoriti, da se to zgodi, ko je dežela izvoznica kapitala, izgubila svoje inovacijske monopolne konkurenčnostne prednosti, ki jih je imela, ko je dala na trg nov izdelek. Pozneje, ko je izdelek postal standardiziran, so ga osvojili konkurenti, ki imajo na voljo cenejšo delovno silo in so zato postali konkurenčnejši od inovatorja (Jaklič in Svetličič 2005; Vernon 1966 in 1979).

2.4.6 Teorija tehnološke vrzeli

Tehnologijo, kot dinamičen dejavnik mednarodne menjave, je leta 1961 prvi izpostavil Posner, s teorijo tehnološke vrzeli. Pri njegovem ne-formaliziranem modelu ne gre za splošno teorijo mednarodne menjave, ampak bolj za komplementarno trgovinsko teorijo, ki skuša razložiti naraščajoči pomen trgovine med z viri enako obdarjenimi državami. Nanaša se na absolutne tehnološke prednosti v eni panogi določene države v primerjavi z enako panogo v drugi državi. Procesna inovacija daje inovacijski državi absolutno prednost in začasni monopol do točke ko druga država ne uspe posnemati prve.

Teoretski model izhaja iz dejstva, da največji del trgovine med razvitimi državami sestavljajo novi izdelki in da imajo inovacijska podjetja začasno monopolno prednost pred drugimi. Začasno zato, ker lahko tuji proizvajalci, zlasti iz razvitih držav, dokaj hitro začnejo posnemati novega proizvajalca in začnejo s proizvodnjo takšnega novega izdelka. Posner obravnava tehnološke spremembe kot kontinuiran proces, pri katerem obstaja določeno neskladje med uvedbo nove tehnologije v inovacijski državi in njeno adaptacijo v drugi (imitacijski zaostanek). Istočasno pa obstaja tudi razkorak med oblikovanjem tega izdelka in oblikovanjem povpraševanja po izdelku v drugih državah (povpraševalni zaostanek).

Teorija tehnološke vrzeli ni pomembna le zato, ker je prva vnesla dinamiko v teorije mednarodne

menjave, ampak ima pomembno implikacijo na vodenje trgovinske politike. Vsaka država lahko poišče ustrezno nišo na lestvici blaga glede na tehnološko intenzivnost njenega tehnološkega razvoja (Svetličič 1996).

2.5 Vzroki za internacionalizacijo

Mednarodna menjava je za majhne države neprecenljive vrednosti, saj jim omogoča gospodarsko preživetje. Po eni strani jim izvoz blaga in storitev omogoča izgradnjo serijske proizvodnje in doseganje ekonomij obsega, po drugi pa jim uvoz omogoča pridobitev tistega blaga in storitev, v proizvodnji katerih majhne države nimajo primerjalnih prednosti in bi bila njihova proizvodnja doma lahko skrajno neracionalna (P. Damijan 1996). Prednost vstopa na tuje trge je v priložnosti za trgovanje. Glavna prednost mednarodne trgovine je, da razširi obzorje trgovanja. Če bi bili ljudje prisiljeni potrošiti le, kar proizvedemo doma, bi bil svet revnejši tako na materialni kot tudi duhovni ravni. Trgovanje čez meje vključuje ljudi in podjetja, ki živijo v različnih državah. Vsaka država je suverena entiteta, ki nadzira pretok ljudi, dobrin in financ, ki prečkajo njene meje. To je drugače kot pri domači trgovini, kjer obstaja le ena sama valuta, trgovanje in denar tečeta prosto znotraj meja in se ljudje lahko prosto gibljejo v iskanju novih priložnosti (Samuelson in Nordhaus 2002, 674).

Vzrok za odločitev podjetja za internacionaliziranje svoje dejavnosti se ponavadi skriva v želji po povečanju ekonomije obsega in sinergij, to pa je pogoj za nizke cene in s tem za konkurenčnost. Dejansko lahko vzroke za internacionalizacijo podjetja iščemo v naslednjih skupinah mikro-dejavnikov, ki jih navajata Jaklič in Svetličič (2005, 118) v svojem delu:

1. nujnost zniževanja stroškov in iskanja ekonomij obsega ter konkurenčnih prednosti, vse kot odgovor na izzive globalizacije in oligopolizacijo svetovnega trga ali pa zaradi erozije nacionalnih primerjalnih prednosti, zaradi hitrejši rasti plač kot pri konkurentih;
2. rastoči transakcijski stroški;
3. rastoči pomen neoprijemljivega znanja in tekmovanja z necenovnimi dejavniki konkurenčnosti;
4. krepitev svojih lastnih virov konkurenčnosti z dosegljivimi v tujini.

2.6 Kdaj se odločiti za internacionalizacijo

Pri vodenju podjetja se srečujemo z načrtovanjem časovnega okvira, da bi izvedli uspešno internacionalizacijo podjetja. V sklopu tega načrtovanja so pomembni trije makroekonomski dejavniki (Jaklič in Svetličič 2005, 120):

- prvi od dejavnikov napoči takrat, ko plače oziroma stroški dela, v domačem gospodarstvu začnejo ogrožati mikrofirmisko konkurenčnost in postaja selitev proizvodnje na cenejše lokacije primerna rešitev;
- drugi dejavnik ali tako imenovana Aliberjeva tečajna teorija, stopi v veljavo, ko se tečaj domače valute dviga, drugi pa pada in postane dobičkonosno kupovati premoženje v tujini, ker je kupna moč domače valute visoka ali pa se pričakuje apreciacija, podcenjene tuje valute;
- ne nazadnje postane smiselno vlagati v tujini tudi takrat, ko povpraševanje (BDP) raste, kot posledica hitrejših stopenj rasti tujih gospodarstev kot pa domačega ali pa na tujih trgih vlada recesija, pričakuje pa se skorajšnja rast. Posebej je treba izkoristiti priložnosti obdobja gospodarske rasti na poznanih/bližnjih trgih.

Na mikro ravni pa je smiselno, da podjetje začne razmišljati o izhodnih investicijah, ko so izpolnjeni naslednji pogoji (Jaklič in Svetličič 2005, 121):

- ko začne razpolagati z določenimi specifičnimi znanji, ki bi jih kazalo uveljaviti v tujini s pomočjo tujih neposrednih investicij, ker so alternativni načini manj dobičkonosni. To pomeni takrat, ko skrito, neoprijemljivo (tudi menedžersko) znanje postane pomemben sestavni del intelektualnega kapitala podjetja, ko ga moraš, iz bojazni, da ti alternativne oblike internacionalizacije ne bi omogočile maksimiranje dohodkov iz naslova tega znanja, sam neposredno plasirati v tujini;
- ko izčrpa možnost prodaje na domačem trgu (ekonomske in pravne, monopol), so pa za ohranjanje konkurenčnosti nujne ekonomije obsega;
- ko potrošniki na tujih trgih niso več zadovoljni le z izdelkom, ampak hočejo, da mu njegov izdelovalec ponudi celovito rešitev problema ter stalno in hitro servisiranje. Takrat postanejo izhodne investicije, neposredna prisotnost na tujem trgu, smiselne. Omogočajo namreč hitrejše odzivanje na potrošnikove želje, pa tudi učenje od konkurence na tem trgu.

2.7 Področja internacionalizacije podjetja

V začetni, načrtovalni fazi internacionalizacije lastnega podjetja se srečujemo z odločitvijo, kam investirati. Ta je pogojeno z vrsto in motivom investicije. Pri tistih, ki iščejo vire, imajo prednost države, ki so bogate s surovinami in viri nasploh (tudi z delovno silo), ob ustreznih infrastrukturnih razmerah ter davčni politiki. Prednost imajo tiste države, ki imajo že razvit lokalni podjetniški sektor, ki lahko krepi prednosti tujih investitorjev, torej razvito dobaviteljsko mrežo.

Za investitorje, ki iščejo trg, so zanimive bolj bogate države, dežele z visokim dohodkom na

prebivalca in velike države z obetavnim trgom ter tiste, v katerih zaradi visokih stopenj rasti hitro raste povpraševanje, seveda ob primerno nizkih stroških dela in materiala (Jaklič in Svetličič 2005, 126).

Po nordijskem modelu internacionalizacije imajo prednost kulturno podobne, sosednje in potrošniško manj zahtevne države. Te so bile največkrat tudi glavna izvozna tržišča za podjetja, ki začenjajo stopati na pot bolj poglobljene internacionalizacije. Bolj oddaljene dežele in zapletenejše, najprej pogodbene, pozneje pa bolj poglobljene kapitalske povezave, se vključujejo pozneje, vzporedno z osvajanjem znanja o internacionalizaciji in potem, ko podjetja že uspejo internalizirati internacionalizacijske izkušnje. Kulturna in geografska bližina torej delata sosednje ter zgodovinsko in jezikovno podobne države najbolj privlačne za tuje vlagatelje.

Ker je izvoz ponavadi prva, bolj enostavna stopnja internacionalizacije, imajo prednost tudi države, s katero se predhodno razvijejo tesne zunanjetrgovinske vezi. Običajno se izvozne poti začnejo postopno utrjevati z vzpostavljanjem trgovskih podružnic v tujini, ki so praviloma prva stopnja izhodne internacionalizacije v obliki tujih neposrednih naložb (Jaklič in Svetličič 2005, 127). Slovenija izrablja oboje koristi, a ima za oviro majhen lasten trg.

2.8 Internacionalizacija kot priložnost Slovenije za razvoj

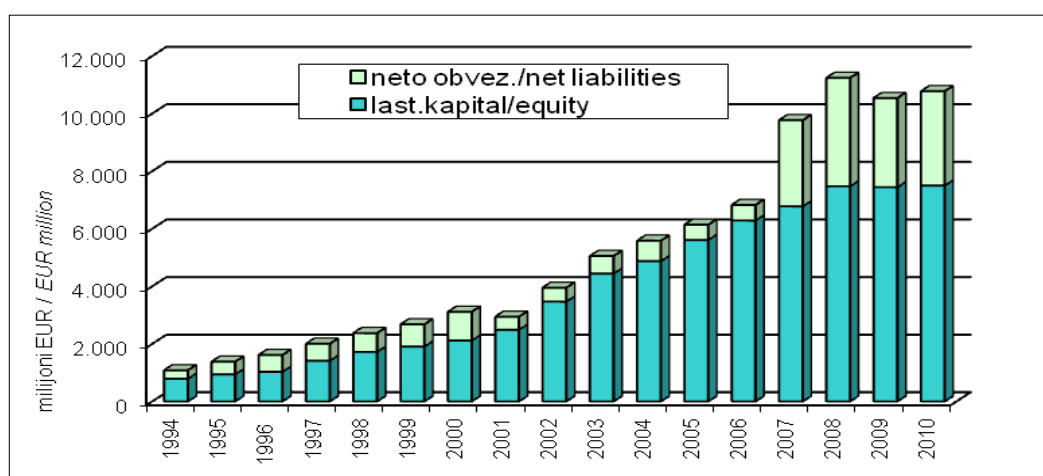
Slovenija spada v skupino majhnih držav. Skupna značilnost majhnih držav je omejenost notranjega trga, zato so le-te še toliko bolj zainteresirane za prosto svetovno trgovino oziroma za oblikovanje regionalnih ekonomskih povezav (P. Damijan 1996, 51). Z vključitvijo v Evropsko unijo je Slovenija skušala intenzivneje iskati svoje vire za razvoj, z načinom internacionalizacije v globalnem svetu. Globalizacija je logična posledica rastočega pomena ekonomij obsega in sinergij, pa tudi mednarodne trgovine nasploh. Podjetja ne morejo več niti širiti niti zadržati svojih tržnih deležev samo z izvažanjem izdelkov ali storitev, z zagotavljanjem virov, kjer pač so, z zagotavljanjem najcenejših virov financiranja (seveda upoštevajo čudi raven produktivnosti) in končno, kjer obstajajo potrošniki (Jaklič in Svetličič 2005). Zato je intenzivna internacionalizacija nujnost države, ki hoče uspešno konkurirati na mednarodnem trgu in napredovati.

Tako dandanes opažamo, da do izhodne internacionalizacije prihaja hitreje, da podjetja skušajo z internacionalizacijo ne le uvajati svoje prednosti (izvoz), pač pa jih tudi pridobiti, skratka, da vlagajo v tujini ne le zaradi svoje moči, pač pa tudi zaradi tega, ker česa ne znajo, torej zaradi svojih šibkosti (Dunnin in Narula 1996). Izhodne internacionalizacije drugih držav Slovenija skuša obrniti sebi v prid, saj je zaradi nekaterih omejitev toga na področju podjetniških spodbud.

Glede na povprečne vrednosti deleža izvoza v BDP so majhne in mini države precej bolj izvozno usmerjene kot srednje ali velike države. Skoraj dvakrat večji delež izvoza v BDP v majhnih in mini državah v primerjavi z velikimi (P. Damijan 1996, 119).

Prav tako ima pomemben vpliv na izvozno usmerjenost države tudi zemljepisna lega države. Predvsem evropske države so iz vidika zunanjetrgovinske usmerjenosti tukaj v veliki prednosti, saj so v povprečju gospodarsko bolj razvite, že nekaj stoletij pa imajo na voljo relativno velik trg, na katerem so zemljepisne razdalje dokaj majhne, kupna moč pa relativno visoka (P. Damijan 1996, 122).

Slika 2.1: Struktura tujih neposrednih naložb v Sloveniji – tokovi



Vir: Banka Slovenije (2010, 17).

Iz poročila Banke Slovenije (glej Sliko 2.1) o neposrednih naložbah lahko opazimo rast neposrednih naložb v zadnjih desetih letih. Predvsem se pozna bistveno povečanje z začetkom članstva Slovenije v EU. Na koncu pa se že zazna rahel padec z zamikom zaradi vsesplošne finančne krize. A kljub vsemu ostajajo neposredne naložbe pomemben dejavnik na področju vstopne internacionalizacije.

2.9 Raziskave tujega trga in tveganja pri vstopu na tuje trge

Pri vstopu na tuj nepoznan ali vsaj delno poznan trg se podjetja soočajo z negotovostjo in tveganji. Vseh negativnih parametrov zagotovo ne bomo mogli odpraviti. Ključno pa je, da se lotimo raziskave trga in smo pozorni na morebitna tveganja, ki se pojavljajo na poti načrtovanja internacionalizacije.

Kenda in Hazabent (1992) navajata štiri faze raziskovanja tujega trga in sicer preliminarno,

orientacijsko indikativno in dejansko.

S preliminarnim raziskovanjem v bistvu izločimo vsa tista tuja tržišča, ki glede na naravo našega proizvoda ali storitve ne pridejo v poštev. Med ostalimi bolj ali manj perspektivnimi tržišči opravimo grobo rangiranje (a, b, c listo). Viri za to so publikacije Združenih narodov, npr. Statistical Yearbook, Yearbook of international Trade statistics, FAO Statistics, IMF Statistics ipd. Orientacijsko raziskovanje je še vedno za pisalno mizo (desk research), vendar zanj potrebujemo podrobnejše informacije, npr. iz monografij, nacionalnih letopisov, publikacij, strokovnih revij o državi, na katero vstopamo.

Med drugim so potrebne informacije o:

- političnih razmerah,
- gospodarski klimi,
- carinskih in necarinskih preprekah,
- nekonvertibilnosti denarja,
- konkurenci.

Indikativno raziskovanje poteka na terenu in vključuje navadno neko profesionalno tržno raziskovalno organizacijo. Na temelju konkretnih terenskih raziskav se oceni tržni potencial, prodajni potencial in izvozni potencial. Sicer pa so viri za tovrstne informacije gospodarske zbornice, banke in specializirane ustanove. V tej fazi se v internacionalizacijski postopek podjetij vpletajo tudi tuje gospodarske zbornice.

Dejansko raziskovanje pomeni poleg kvantitativnih kazalnikov (npr. koliko nečesa je možno na trgu lansirati) še kvalitativnega, kar pomeni, da ugotovimo preference, okus, nagnjenja kupcev, ipd. Temu ustrezno naj bi se adaptiral proizvod.

Pomembno je spremljanje konkurence v širšem smislu in ustrezno prilagajanje. S tem ne razumemo zgolj spremljanja cen in katalogov konkurence, marveč tudi spremljanje tržnih deležev konkurence, njeno ekonomsko propagando, njene prednosti in slabosti, inovacije, ki jih ponuja ter posebej spremljanje nakupov in prevzemanj podjetij doma in v tujini (Kenda in Hazabent 1992).

Pri odločanju za internacionalizacijo se soočamo z različnimi tveganji mednarodnega delovanja.

Tveganja v mednarodnem poslovanju uvrščamo v nekaj skupin in sicer tveganje pravilne izbire poslovnih strank, plačilno tveganje, kreditno tveganje, valutno tveganje, tveganje prehoda dobave, nevarnosti in nekaterih stroškov, tveganje spremembe cene, prevozno tveganje, vojno tveganje ter tveganje civilnih nemirov (Hrastelj 1990). Prav na vse vrste tveganja moramo biti pazljivi in jih ne zanemarjati ter v fazi odločanja o internacionalizaciji poskušati zmanjšati dejavnike le-teh.

2.10 Kaj lahko stori država za izboljšanje položaja svojih podjetij na trgu

Državna politika ima na voljo stimulatивne spodbude in omejevalne vzvode. Pri spodbudah govorimo o izvoznih premijah, deviznih stimulacijah, preferencialnih carinah, izvoznih subvencijah, nižjih davčnih stopenjah izvoznih podjetij, ugodnih obrestnih zavarovanjih, ugodenih finančni pogojih, rahljanju pogojev za izvozna dovoljenja, lažšanju nadzora izvoznega blaga, javnih naložbah v infrastrukturo in o vlaganjih v človeške vire (izobraževanje) ter informacijsko in komunikacijsko tehnologijo. (Belloc in Di Maio 2011). Ovire oziroma omejitve pa so na voljo, ko država poseže na trg in ga skuša zavarovati ter izkoristi ukrepe kot so: carine, kvote, dovoljenja, zaščita intelektualne lastnine, administrativne uvozne takse, diskriminatorne notranje takse, prestrog postopek pri carinjenju, avansni depozit (Kenda in Hazabent, 1992).

2.11 Investicijske spodbude

Investicijske spodbude so ukrep, ki je usmerjen zlasti v to, da bi vzpodbudil investitorje k odločitvi za investicije. Spodbude so namenjene ali temu, da se pritegnejo nove TNI v določeno državo (**lokacijske spodbude s kvantitativnim ciljem**), ali pa temu, da bi tuje podružnice spodbudili k opravljanju določenih funkcij, ki jih država prejemnica smatra za zaželene, kot so izobraževanje, kupovanje inputov v državi prejemnici, R & R dejavnost, izvoz itd. (**vedenjske spodbude s kvalitativnimi cilji**) (UNCTAD 2003).

Investicijske spodbude so praviloma namenjene tako domačim kot tujim investitorjem, vendar države, vključno s članicami EU, vse bolj uporabljajo fiskalne in proračunske instrumente ravno za pritegnitev tujih podjetij. To se nanaša tako na ugodnejšo davčno obravnavo multinacionalnih podjetij, kot tudi na finančne spodbude. Tudi če spodbude niso v korist tujih investitorjev, se pogosto načrtujejo in kreirajo predvsem s tujimi investitorji v mislih. Npr. pri individualno načrtovanih pogodbenih režimih za velike projekte, pri posebnih paketih spodbud za strateške investitorje, pri visoko tehnoloških investicijah ipd. (Kostevc in drugi 2011, str. 10).

2.12 Pomen spodbud za internacionalizacijo

Raziskal bom področje spodbud za investicije, ki jih lahko ponudi država in pojasnili bonitete, ki sledijo iz naslova investiranja. Tuje neposredne investicije, tako njihova velikost, sestava in stabilnost tokov, so lahko izjemno pomemben vir gospodarske rasti, saj poleg neposrednega

povečanja kapitalskih zmogljivosti prinašajo še precej drugih pozitivnih učinkov (Billington, Bevan in Estrin v Kostevc in drugi 2011, str. 2). TNI najprej pomenijo dodatek k domači akumulaciji, kar pomeni povečanje proizvodnih zmogljivosti, s tem običajno tudi zaposlenosti (Buckley in drugi v Kostevc in drugi 2011, str. 2). Prav tako TNI pogosto pomenijo pritek novega znanja in tehnologije (Buckley in drugi v Kostevc in drugi, 2011, str. 2), s čimer so povezani pozitivni učinki prelivanja na preostalo gospodarstvo (Lucas, Borensztein in drugi v Kostevc in drugi 2011, str. 2). S tujim kapitalom se odpirajo trgi in prenašajo se menedžerska znanja. Tako se povečuje dinamika domačega gospodarstva, ne samo v panogah s prilivom kapitala, ampak se pozitivni učinki prelijejo tudi v druge panoge (Kostevc in drugi 2011, str. 2). Še posebej za majhne države so lahko prilivi tujega kapitala izredno veliki in so kot taki zelo pomemben vir kapitala, poleg tega pa prinašajo še številne druge razvojne priložnosti. Zato se države zavestno trudijo pridobiti čim več ustreznega tujega kapitala in s tem pospešiti razvoj. Konkurenca med državami za pridobivanje TNI se je v zadnjih dveh desetletjih močno povečala. Pospešeni proces liberalizacije na področju TNI je omogočil vstop novih držav prejemnic na »trg TNI«. Tu so se pojavile še nekdanje socialistične države, ki vidijo v TNI enega od načinov za pospešitev gospodarskega razvoja. Ob povečanju števila držav, ki si prizadevajo pritegniti TNI, so mnoge države prejemnice spoznale, da liberalni režim TNI, ki ga je sprejela večina držav, ni dovolj, da bi tuji investitorji prišli, zato sprejemajo aktivne ukrepe za pridobivanje TNI. Še več, čedalje močnejša konkurenca pri pridobivanju TNI med državami, je privedla do čedalje agresivnejših politik na področju pridobivanja TNI (Kostevc in drugi 2011, str. 8). Na primeru Slovenije lahko opazimo, da so številne institucije zaznale pomen TNI, ki doprinesejo k državnemu bruto domačemu proizvodu. Skrb za formalno funkcijo pridobivanja, usmerjanja in pomoči na tem področju nosi Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (v nadaljevanju JAPTI), ki deluje v sklopu Ministrstva za gospodarstvo. Ne smemo pa zanemariti slovenske Gospodarske zbornice in nekaj tujih gospodarskih zbornic, ki prav tako želijo pomagati na tem področju.

2.13 Vrste investicijskih spodbud

Spodbude so vse merljive ekonomske ugodnosti, ki jih daje vlada določenim podjetjem oziroma kategoriji podjetji, da bi ta delovala na določen način (UNCTAD 1998). Najpomembnejše so tako imenovane **faktorske spodbude**, katerih cilj je spodbujanje investiranja ali določenega obnašanja podjetij s tujim kapitalom. Faktorske spodbude so lahko fiskalne, finančne in druge. Fiskalne se nanašajo na nižjo davčno stopnjo, oprostitev plačila davkov, nižjo davčno osnovo, pospešeno amortizacijo ipd. Pri finančnih spodbudah gre za nepovratna sredstva, pridobitev posojil pod

ugodnejšimi pogoji, jamčenje posojil, plačevanje davka na dohodek zaposlenih za določeno obdobje ipd. Pod kategorijo druge spodbude pa imamo v mislih razne pomoči pri infrastrukturi podjetja, prednostne pogodbe z vlado, zagotavljanje določenih storitev investitorjem, ustanavljanje industrijskih parkov ter prostocarinskih, podjetniških in tehnoloških con ipd. (OECD 1989). Poleg faktorskih obstajajo še **implicitne spodbude**, ki se podeljujejo individualno. Med te prištevamo obljube vlade, da bo kupovala od določenega podjetja s tujim kapitalom (Kostevc in drugi 2011, str. 11).

2.14 Proti argumenti investicijskim spodbudam

Najpomembnejši argument proti investicijskim spodbudam, ki bi bile namenjene le tujim podjetjem, temelji na ugotovitvah, da učinki prelivanja (tako imenovani spillover) niso avtomatični, temveč so bistveno odvisni od absorpcijske sposobnosti domačih podjetij. Potencial za učinke prelivanja se najbrž ne bo realiziral, če domača podjetja nimajo sposobnosti in motivacije, da bi se učila od tujih multinacionalnih podjetij in investirala v novo tehnologijo. To pomeni, da so investicijske spodbude, katerih namen je povečati potencial za učinke prelivanja, lahko neučinkovite, razen če jih kombiniramo z ukrepi za izboljšanje sposobnosti učenja v domačih podjetjih in če uspemo vzdrževati konkurenčno poslovno okolje (Blomström v Kostevc in drugi 2011, str. 11).

2.15 Trendi na področju investicijskih spodbud

Kaže se povečana uporaba selektivnih shem za pritegnitev TNI, vsaj kar se začetnih tiče tujih investicij. Med starimi članicami EU imajo vse razen Danske sisteme subvencioniranja za pritegnitev TNI, medtem ko nove članice raje uporabljajo selektivne davčne spodbude.

Nekatere države uporabljajo posebne davčne sheme, s katerimi želijo pritegniti visoko kvalificirane raziskovalce in seveda tudi izkušene menedžerje, ki so enako pomembni za razvoj. To je posledica dejstva, da so raziskovalci mobilni, zato so davčna vprašanja pomembna, ko se odločajo, kje bodo živeli in delovali (Kostevc in drugi 2011 10).

Tako v EU kot v ZDA smo priča rastoči tendenci, da se subvencije in druge spodbude vse bolj dodeljujejo na osnovi ocenjene sposobnosti domačih in tujih podjetij, da povečujejo vlaganja v raziskave in razvoj (Economic Commission 2006).

Obstaja jasna tendenca padanja korporativnih davčnih stopenj, kar je ob širitvi davčnih osnov vsaj delno tudi posledica želje pritegniti TNI (OECD 2004).

2.16 Izbrani kazalci privlačnosti Slovenije kot investicijske lokacije

Ključni motivi tujih investorjev za vstop na slovenski trg so krepitev dolgoročnega sodelovanja, dostop do trga ali povečanje tržnega deleža in kvalitetna delovna sila. Med najmanj pomembnimi so dostop do trgov EU, davčne ugodnosti in dostop do inputov. Kljub temu, da ima Slovenija nekatere očitne pomanjkljivosti glede osnovne privlačnosti za TNI (majhen trg, relativno draga delovna sila), kar se kaže tudi skozi analizo motivov za investiranje, SWOT analiza konkurenčnosti Slovenije kot lokacije za TNI pokaže, da to ni naš osnovni problem v zvezi z majhnimi prilivi TNI. Razen odklonilnega odnosa do privatizacij in zaprtosti nacionalne kulture za tuje ideje, se slabosti Slovenije kot investicijske lokacije nanašajo izključno na slabosti našega regulatornega in ekonomsko-političnega okvira (Rojec in drugi 2009, 54).

Slovenija kot majhno, odprto gospodarstvo lahko pridobi potrebni razvojni zagon tudi s pomočjo tujega kapitala. Pri iskanju idej za oblikovanje ustreznih ukrepov oziroma spodbud se lahko zgleduje tudi po nekaterih drugih državah, ki so bile v preteklosti uspešnejše pri pridobivanju tujega kapitala. Za Slovenijo je z razvojnega vidika smiselno osredotočanje na panoge z višjo dodano vrednostjo, tako je potem tudi razumljivo, da se osredotočamo na spodbude za ta področja (Kostevc in drugi 2011, 45).

2.17 SWOT analiza konkurenčnosti Slovenije kot lokacije za TNI

SWOT analiza je zelo uporabno orodje za proučitev trga na katerega vstopamo. Ker se v primerih zbornic ukvarjamo z vstopno internacionalizacijo, nas pripelje do ključnih dejavnikov prednosti, slabosti, priložnosti in groženj s katerimi se podjetja srečujejo, ko analizirajo slovenski trg. Podjetja, ki želijo internacionalizirati svojo dejavnost, so pozorna na zunanje in notranje dejavnike pri SWOT analizi. Med notranjimi so v nadaljevanju navedene prednosti in slabosti, med zunanjimi pa priložnosti in grožnje. V preglednici lahko opazimo izsledke, ki so povzeti iz ankete JAPTI-CMO 2008, ki so jo opravili Rojec, Burger in Jaklič. Tudi v intervjujih s predstavniki zbornic so bile pogostokrat omenjene prav spodaj omenjeni prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje, čeprav je

bila anketa opravljena nekaj let nazaj.

Prednosti so (Rojec in drugi 2009):

- ugoden geografski položaj v srednji Evropi in znotraj EU (bližina pomembnih evropskih regij v severni Italiji, Nemčiji, Avstriji in bližina jugovzhodne Evrope);
- politična stabilnost in sorazmerno visoka gospodarska razvitost;
- z EU usklajena zakonodaja glede TNI (regulativa o tujih prevzemih podjetij, lastništvo tujcev na nepremičninah, nacionalna obravnava itd.);
- kvaliteta delovne sile (izobraženost, učinkovitost, znanje tujih jezikov, računalniška pismenost, itd.);
- kvaliteta fizične infrastrukture;
- visoka zahtevnost slovenskega trga in osveščenost potrošnikov glede kvalitete proizvodov in storitev;
- nizka stopnja (gospodarskega) kriminala;
- visoka kvaliteta življenja.

Slabosti so sledeče (Rojec in drugi 2009):

- počasna privatizacija in močna lastniška prisotnost države v gospodarstvu;
- odklonilen odnos do vhodnih TNI;
- visoki stroški delovne sile glede na produktivnost;
- predolgo trajanje postopkov in preveliko število postopkov za ustanovitev podjetja;
- problem razpoložljivosti in pridobivanja industrijskih zemljišč;
- predolgi časi za registracijo lastništva na nepremičninah ter za izdajanje gradbenih dovoljenj;
- rigidna delovna zakonodaja (težavnost najemanja in odpuščanja delavcev, nefleksibilen delovni čas ...);
- počasno delovanje pravosodja (sodni zaostanki);
- zaprtost nacionalne kulture za tuje ideje;
- nizka inovativnost podjetij, zlasti malih in srednjih;
- nizka vključenost aktivnega prebivalstva v procese vseživljenjskega učenja.

Priložnosti so (Rojec in drugi 2009):

- privatizacija preostalega premoženja;
 - bistveno večji angažma privatnih investorjev v predvidenih infrastrukturnih projektih;
 - vključevanje tujih investorjev v procese prestrukturiranja slovenskih podjetij;
 - skupne naložbe tujih in domačih podjetij;
 - vključevanje slovenskih podjetij v integrirano mednarodno proizvodnjo, ki temelji na kvalitetni in izobraženi delovni sili;
 - vzpostavljanje regionalnih central za JV Evropo v Sloveniji;
 - TNI v sektorju poslovnih storitev;
 - poenostavitev/skrajšanje postopkov za ustanovitev podjetij;
 - zmanjšanje obdavčitve;
 - bolj produktivna delovna sila;
 - izboljšanje izobraževalnega sistema, zlasti na področju visokega šolstva, strokovnega usposabljanja in vseživljenjskega učenja;
 - povečanje ponudbe visoko izobražene delovne sile s specialnimi znanji (inženirji, informatiki, finančni strokovnjaki, vrhnji in srednji menedžment itd.);
 - izboljšanje znanstvene, tehnološke in informacijske infrastrukture;
 - dvig inovacijske in podjetniške strukture;
 - izboljšanje varstva konkurence ter pravic intelektualne in industrijske lastnine;
- ustanavljanje industrijskih grozdov, tehnoloških mrež in drugih oblik za povečanje konkurenčnosti podjetij;
- ureditev plačilne nediscipline;
 - vzpostavitev pravne države.

Grožnje so (Rojec in drugi 2009):

- počasni procesi strukturnih sprememb/reform in neprijazno poslovno okolje;
- TNI bodo šle le v manjši meri v razvojno perspektivne projekte;
- povečanje lokacijske privlačnosti drugih držav srednje in vzhodne Evrope ter Azije;
- slaba prepoznavnost, tudi zaradi majhnosti domačega trga;
- neustrezna kvaliteta in kvantiteta slovenskih oziroma lokalnih dobaviteljev;
- majhni »spillover« učinki TNI;
- nadaljevanje rigidnosti trga dela;
- preskromna ponudba visokoizobraženih kadrov;

- nadaljevanje nizke privlačnosti Slovenije na področju visokotehnološke industrije, storitev, raziskovalno-razvojne dejavnosti ter menedžmenta;
- tržna dominacija majhnega števila podjetij.

2.18 Pomembnost urejenosti področja spodbud za TNI

Dobra klima za TNI ni najvažnejši element za privlačnost investorjev, saj še tako dobra politika do TNI ne more odtehtati neustreznega oziroma podjetjem neprijaznega zakonsko administrativnega in ekonomsko-političnega okvira in iz njega izhajajočih ovir za investiranje in poslovanje. Vendar v razmerah vse večje izenačenosti ostalih elementov investicijske klime, ustrezna politika do TNI postaja vse bolj neizogiben element dobre investicijske klime ki jo pričakujejo tuji investitorji. Pri odločitvi, v kateri državi izvesti investicijo, tuji investitorji ne primerjajo vseh držav povprek, temveč primerjajo države s podobnimi lastnostmi, zato znotraj določene skupine držav vedno obstaja konkurenca pri pridobivanju TNI. Ko so si države po glavnih ekonomsko-institucionalnih značilnostih podobne, poskušajo svojo privlačnost za tuje investitorje povečati s specifičnimi politikami do TNI, kot se odraža v servisiranju tujih investorjev, trženju države kot lokacije za TNI in dajanju investicijskih spodbud (Kostevc in drugi 2011, str. 61).

2.19 Ukrepi spodbujanja TNI v Sloveniji

JAPTI ima ključno vlogo za razvoj in implementacijo izvajanja razvojne politike na področju razvoja podjetništva in konkurenčnosti v Sloveniji ter za izvajanje programov s področja spodbujanja tujih neposrednih investicij in internacionalizacije. Področja dela agencije so naslednja (JAPTI 2012):

- promocija in animacija za razvoj okolja za nastajanje, delovanje in razvoj podjetij ter dvigovanje podjetniške ravni v Sloveniji;
- izvajanje »mehkih oblik« podpornih storitev, predvsem svetovanje in informiranje;
- ukvarjanje z neposrednimi finančnimi spodbudami za razvoj podjetij in za doseganje višje ravni konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ter spodbude za privabljanje tujih neposrednih investorjev.

Neposredne tuje investicije so področje dela sektorja za TNI. Temeljni cilj delovanja agencije je

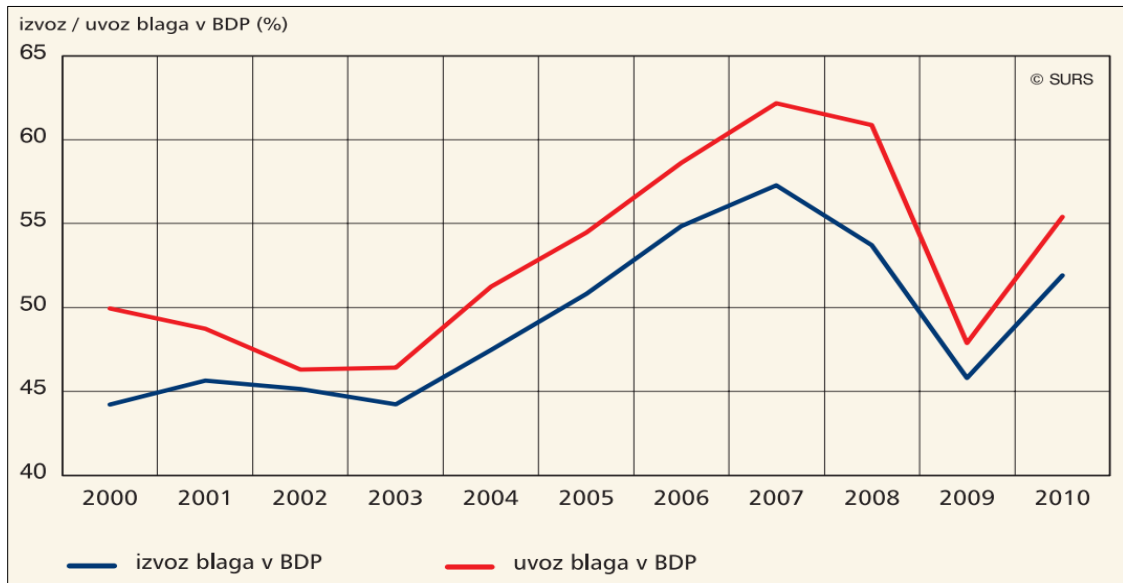
spodbuditi gospodarski razvoj Slovenije. V JAPTI so zato na področju tujih investicij oblikovali nabor spodbud, katerih cilj je predvsem odpiranje novih delovnih mest, prenos tehnologij in znanja ter možnost za outsourcing dela aktivnosti domačim podjetjem in tako spodbuditi učinek prelivanja (Invest Slovenia 2012; JAPTI 2012).

2.20 Najpomembnejše trgovinske partnerice Slovenije in izvoz/uvoz

Blagovna menjava posamezne države, še zlasti majhne države, spada med najpomembnejše kazalnike gospodarske uspešnosti. Pomembno prelomnico za blagovno menjavo Slovenije je pomenil vstop v EU, saj blagovna menjava med Slovenijo in državami članicami EU od takrat ni več podvržena carinskim formalnostim na mejah Slovenije s temi republikami. V letu 2008 se Slovenija, kot tudi ostale države, ni mogla izogniti udarcu svetovne finančne in gospodarske krize. Omenjena kriza je upočasnila gospodarsko rast v naših najpomembnejših trgovinskih partnericah, poslabšanje razmer v mednarodnem in domačem okolju pa je vplivalo tudi na zmanjšanje blagovne menjave Slovenije. Na izhod iz te krize bo, zaradi pomembnega deleža izvoza in uvoza blaga v strukturi BDP, v precejšnji meri vplivalo okrevanje blagovne menjave Slovenije s tujino in to okrevanje se že kaže v podatkih za leto 2010 (Statistični urad republike Slovenije 2011).

Po vstopu Slovenije v EU sta deleža izvoza in uvoza blaga v BDP naraščala do leta 2007 (glej Sliko 2.2), ko sta dosegla najvišjo vrednost v obdobju desetih let med 2000 in 2010 (izvoz blaga je znašal 57,3 % BDP, uvoz blaga pa 62,2 % BDP). V letu 2009 sta oba deleža zaradi finančne in gospodarske krize zelo upadla, v letu 2010 pa sta ponovno narasla. Vrednost deleža uvoza blaga v BDP je v celotnem obdobju presegala vrednost deleža izvoza blaga v BDP (Statistični urad republike Slovenije 2011).

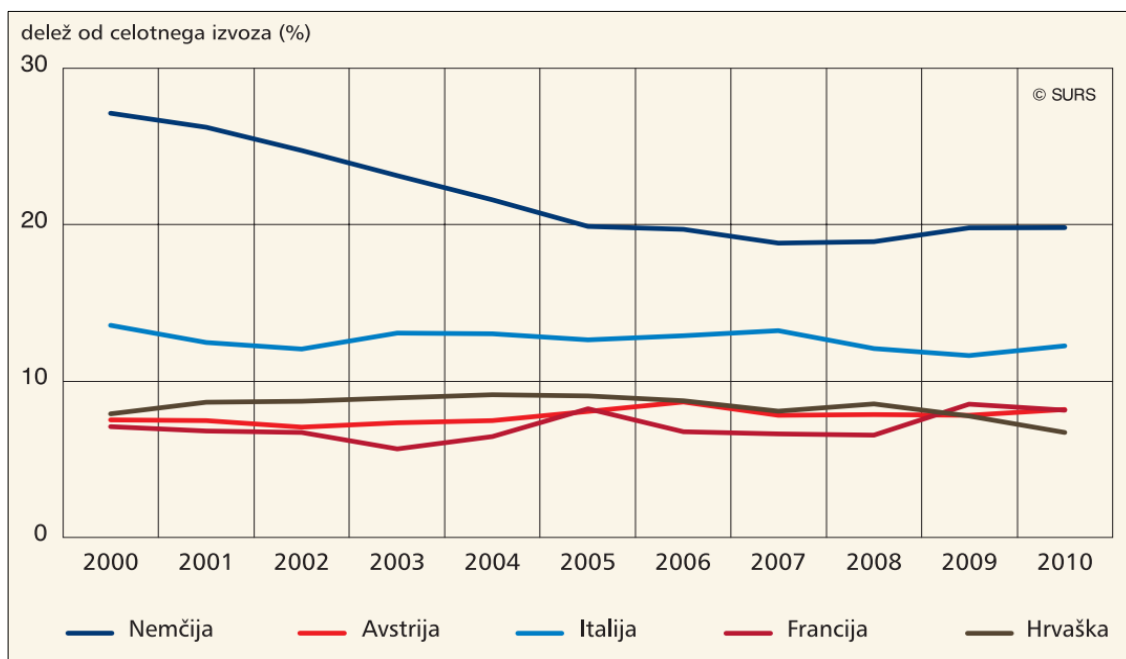
Slika 2.2: Delež izvoza blaga in delež uvoza blaga v BDP



Vir: Statistični urad republike Slovenije (2011, 14).

V letu 2010 je Slovenija največ blaga izvozila v Nemčijo (glej Sliko 2.3), kar 19,8 %, potem v Italijo 12,2 %, Avstrijo 8,2 %, sledita Francija z 8,1 % in Hrvaška z 6,7 %. Ravno te države so bile v letih od 2000 do 2010 najpomembnejše trgovinske partnerice Slovenije.

Slika 2.3: Izvoz v najpomembnejše trgovinske partnerice Slovenije

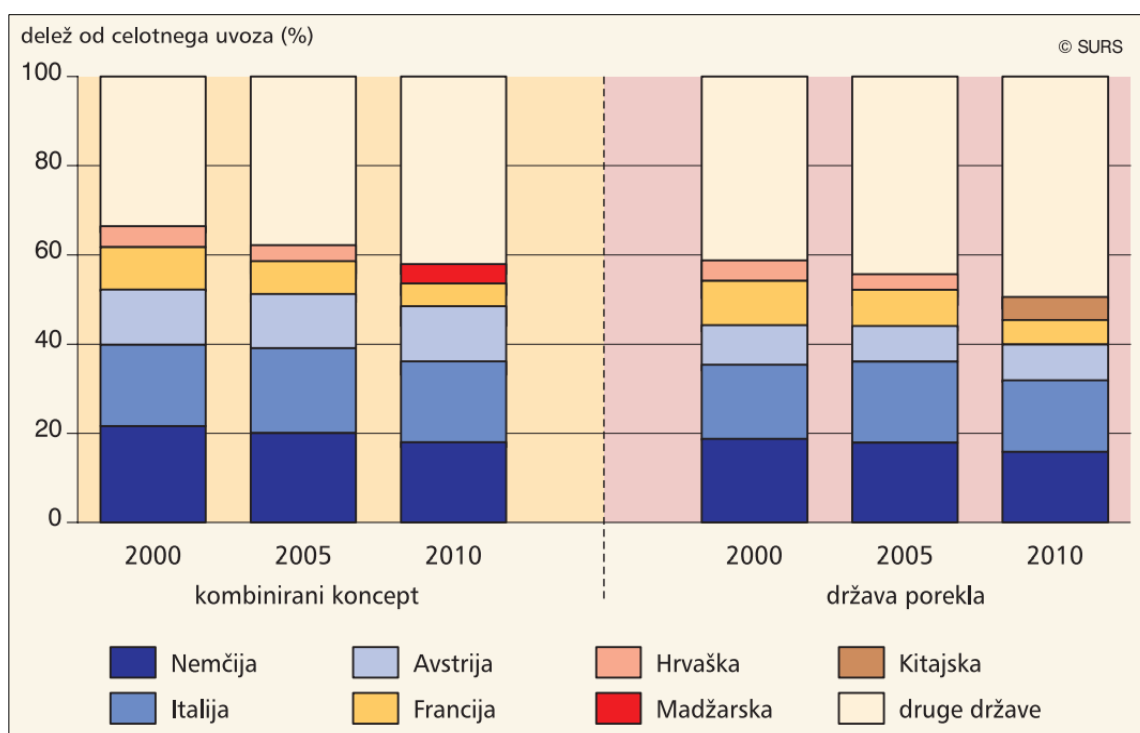


Vir: Statistični urad republike Slovenije (2011, 20).

Podrobnejši pregled razkrije, da je delež izvoza Slovenije v Nemčijo, od leta 2000 do leta 2007, upadal (v letu 2000 je znašal 27,1 %, v letu 2007 pa je dosegel najnižjo vrednost in sicer 18,8 % izvoza vsega blaga), nato pa se je spet počasi povečeval. Po vstopu Slovenije v EU se je najbolj povečal delež izvoza v Francijo. Leta 2005 je bila njegova vrednost za 2,6 odstotne točke višja kot v letu 2003. Najbolj zmanjšal se je delež izvoza v Nemčijo. V letu 2005 je bila njegova vrednost za 3,2 odstotne točke nižja kot v letu 2003. Primerjava med letoma 2007 in 2010 razkrije, da se je v času finančne in gospodarske krize najbolj povečal delež izvoza v Francijo, najbolj upadel pa je delež izvoza na Hrvaško (Statistični urad republike Slovenije 2011).

V letu 2010 je bilo po tako imenovanemu kombiniranem konceptu beleženja uvoznih blagovnih tokov uvoženega v Slovenijo največ blaga iz Nemčije (glej Sliko 2.4), 18,4 %, potem iz Italije 17,8 %, sledi Avstrija z 12,1 % in Francija s 5,5 %. Podobno velja tudi za uvoz v celotnem obdobju med leti 2000 in 2010, le da sta takrat predstavljala pomembnejša deleža tudi uvoz iz Hrvaške in Madžarske.

Slika 2.4: Uvoz iz najpomembnejših trgovinskih partneric



Vir: Statistični urad republike Slovenije (2011, 22).

Deleži uvoza, prikazani po državi porekla blaga, so bili v letu 2010 za najpomembnejše trgovinske partnerice Slovenije na uvozni strani praviloma nižji od deležev uvoza, ki jih te države dosegajo po tako imenovanem kombiniranem konceptu beleženja uvoznih tokov. Kljub temu je bilo tudi pri beleženju blagovne menjave po državi porekla največ blaga uvoženega iz Nemčije, kar 16,2 % celotnega uvoza blaga, potem iz Italije 15,8 %, sledi Avstrija z 8,0 % ter Francija z 5,4 %. Podobno velja tudi za celotno obdobje med leti 2000 in 2010, le da sta precejšnji delež uvoza v tem obdobju predstavljala tudi uvoz blaga proizvedenega na Kitajskem in uvoz blaga, proizvedenega na Hrvaškem. Uvoz blaga, proizvedenega na Kitajskem, se je v omenjenem časovnem obdobju najbolj povečal. V letu 2000 je znašal 1,4 % v letu 2010 pa je poskočil na 5,3 % celotnega uvoza blaga (Statistični urad republike Slovenije 2011).

2.21 Največje države investitorice v Slovenijo ter institucionalna urejenost strokovne pomoči pri internacionalizaciji

Ena izmed omejitev Slovenije je majhen trg, ampak na nek način nas vseeno rešujejo ugoden geografski položaj, politična stabilnost in gospodarska razvitost. Če gledamo prej omenjene internacionalizacijske modele, lahko tudi pri slovenskih vstopnih investicijah zasledimo države, ki po skandinavskih modelih vlagajo v sosednje in poznano slovensko okolje. Glede neposrednih naložb je daleč pred vsemi Avstrija, sledi ji Švica, potem Italija, Francija, Nemčija itd. (glej Tabelo 2.1 in glej Sliko 2.5)

Tabela 2.1: Tuje neposredne naložbe v Sloveniji po državah investitoricah- tokovi

Države / Countries	2006		2007		2008		2009		2010	
	mio EUR / EUR million	%	mio EUR / EUR million	%	mio EUR / EUR million	%	mio EUR / EUR million	%	mio EUR / EUR million	%
EU	5.310,7	77,8	8.143,0	83,4	9.202,7	81,9	8.735,9	82,9	8.850,9	82,2
od tega / of that										
Avstrija / Austria	2.194,6	44,3	4.322,4	45,5	5.111,5	45,5	5.072,2	48,1	5.163,1	47,9
Italija / Italy	377,4	5,0	485,7	4,8	534,4	4,8	638,1	6,1	665,7	6,2
Francija / France	600,6	7,6	737,8	7,1	797,1	7,1	695,3	6,6	649,8	6,0
Nemčija / Germany	548,4	6,3	615,7	5,4	608,1	5,4	592,1	5,6	601,6	5,6
Nizozemska / Netherlands	625,5	8,5	834,4	7,3	822,1	7,3	561,1	5,3	552,9	5,1
Velika Britanija / United Kingdom	128,5	0,8	81,2	0,8	85,4	0,8	125,9	1,2	314,1	2,9
Belgija / Belgium	248,7	2,7	265,5	3,4	383,8	3,4	337,2	3,2	289,9	2,7
Luksemburg / Luxembourg	287,9	3,9	376,4	3,3	370,9	3,3	224,2	2,1	208,0	1,9
Ciper / Cyprus	31,5	1,2	116,2	1,3	146,6	1,3	161,0	1,5	152,0	1,4
Danska / Denmark	95,7	1,0	102,1	0,8	91,4	0,8	100,6	1,0	62,5	0,6
Madžarska / Hungary	27,3	0,3	25,2	0,5	52,8	0,5	50,4	0,5	55,2	0,5
Češka republika / Czech Republic	88,0	0,9	84,7	0,7	80,3	0,7	77,6	0,7	50,1	0,5
Švedska / Sweden	31,0	0,4	43,1	0,4	49,3	0,4	41,6	0,4	40,2	0,4
Finska / Finland	-0,1		21,9	0,2	26,6	0,2	23,5	0,2	23,8	0,2
Drž. bivše SFRJ / EX-Yu countries	299,2	4,4	295,7	3,0	326,9	2,9	385,2	3,7	572,1	5,3
Hrvaška / Croatia	282,3	4,1	281,6	2,9	300,8	2,7	322,8	3,1	525,0	4,9
Srbija / Serbia ²	0,0	0,0	-0,4		3,5	0,0	38,9	0,4	34,0	0,3
BiH / Bosnia and Herzegovina	16,6	0,2	14,2	0,1	21,5	0,2	21,5	0,2	13,0	0,1
Makedonija / Macedonia	0,4	0,0	0,6	0,0	0,9	0,0	1,9	0,0	0,1	0,0
Črna gora / Montenegro ²	-0,1	0,0	-0,4		0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ostale države / Other countries	1.212,4	17,8	1.326,3	13,6	1.534,2	13,7	1.260,7	12,0	1.191,3	11,1
od tega / of that								0,0		0,0
Švica / Switzerland	937,8	13,7	1.067,3	10,9	1.239,2	11,0	957,5	9,1	818,3	7,6
Mednarodna finančna korporacija / International Financial Corporation	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	78,7	0,7
Ruska federacija / Russian Federation	1,6	0,0	28,8	0,3	35,6	0,3	54,9	0,5	73,8	0,7
ZDA / USA	147,1	2,2	58,1	0,6	47,0	0,4	73,9	0,7	59,6	0,6
Avstralija / Australia	39,7	0,6	40,1	0,4	40,1	0,4	38,2	0,4	36,9	0,3
Japonska / Japan	20,2	0,3	25,4	0,3	31,0	0,3	29,3	0,3	30,2	0,3
Nerazporejeno - nepremičnine ³		172,6	1,5	156,1	1,5	157,2	1,5
Unallocated - real estate ³										
Skupaj / Total	6.822,3	100,0	9.765,1	100,0	11.236,3	100,0	10.537,8	100,0	10.771,5	100,0

Vir: Banka Slovenije (2010, 18).

2.21.1 Avstrija

Avstrija je najpomembnejša partnerica Slovenije in tako kaže tudi odstotek tujih neposrednih naložb v Sloveniji, ki znaša 47 % (Banka Slovenije 2011). V Avstriji je članstvo v avstrijski gospodarski zbornici obvezno. Enote gospodarskih zbornic imajo lokalno razvejane po zveznih deželah, ko gre za mednarodno dejavnost, je Avstrijska gospodarska zbornica vključena v Avstrijsko ministrstvo za zunanje zadeve in tudi dejavnosti zbornice v tujini so vključene v diplomatsko mrežo ter okvire gospodarske diplomacije. Slovenija ni izjema, zato v sklopu Avstrijskega veleposlaništva v Sloveniji deluje gospodarski oddelek, ki je urejen po diplomatskih in ne zborničnih pravilih. Vodja predstavništva je vodja trgovinskega oddelka. Nanje se podjetja obračajo po celovite storitve z individualnimi problemi, ki jih skupaj poskušajo rešiti. Dejavnosti obsegajo vprašanja glede davkov, nakupa nepremičnin, ustanovitve podjetja, pravne storitve, izvržbe, iskanje poslovnih partnerjev, iskanje zaposlenih itd. (Advantage Austria 2012).

2.21.2 Švica

Švica je glede na vrednost neposrednih naložb v Sloveniji na drugem mestu oziroma na prvem, če gledamo države, ki niso vključene v Evropsko unijo. To je 7,6% delež tujih neposrednih naložb v Sloveniji (Banka Slovenije 2011). V primeru vstopne internacionalizacije se podjetja obrnejo na gospodarski oddelek veleposlaništva Švice v Sloveniji. Če pa gre za specifične informacijo, je nekaj podjetij poiskalo pomoč pri Slovensko-nemški gospodarski zbornici. (Švicarsko veleposlaništvo v Sloveniji 2012).

2.21.3 Italija

Italija je tretja na listi vlaganj pri neposrednih naložbah v Slovenijo s 6,2% deležem tujih neposrednih naložb (Banka Slovenije 2011). V Sloveniji ni prisotne Italijansko-slovenske gospodarske zbornice, deluje pa Italijanski Inštitut za zunanjo trgovino, ki ima podobne naloge kot zbornica, ampak deluje v okviru veleposlaništva Italije v Sloveniji in ni urejen po zakonu o zbornicah (Italijanski inštitut za zunanjo trgovino 2012).

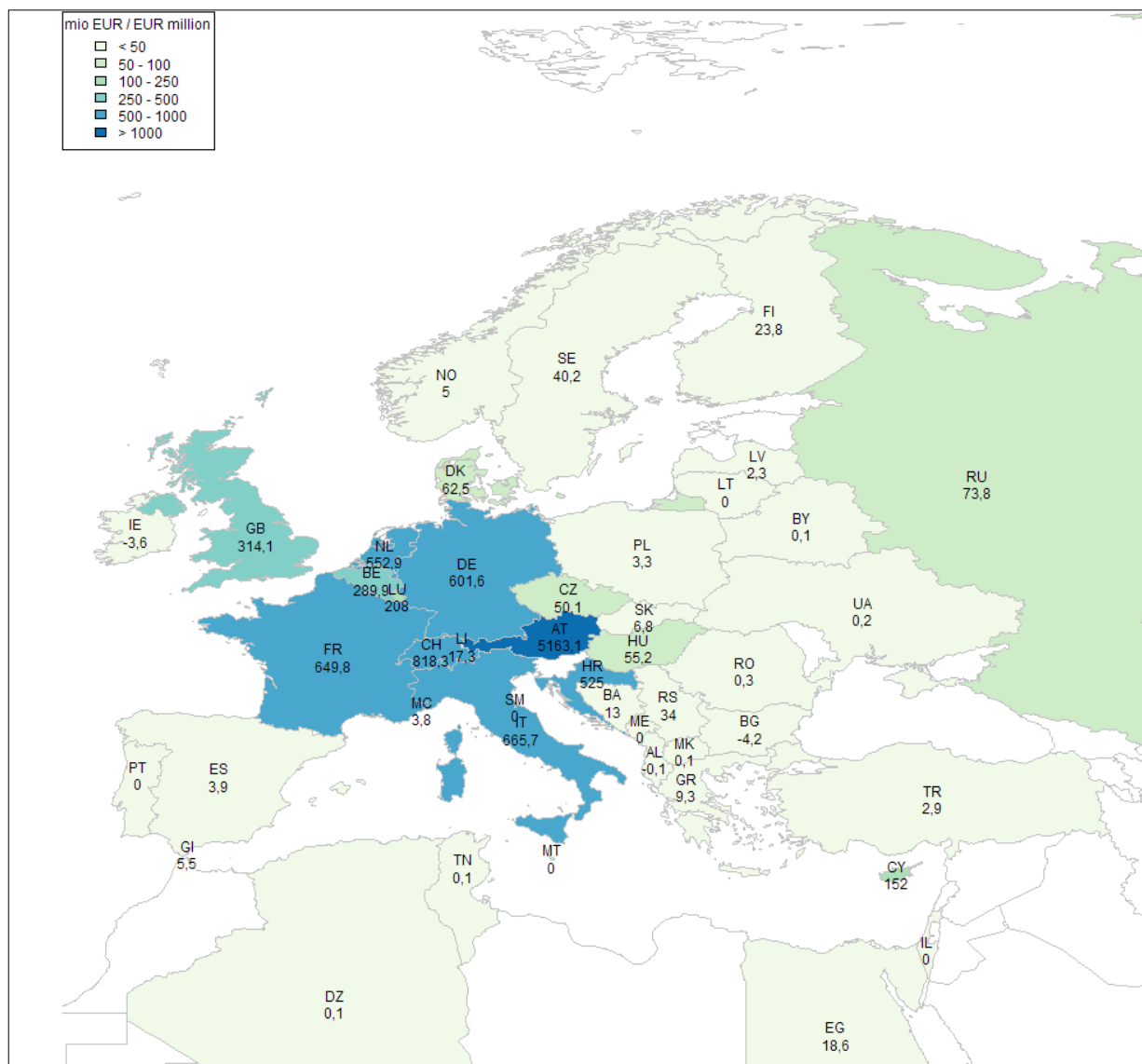
2.21.4 Francija

Gospodarski oddelek na Francoski ambasadi v Sloveniji pokriva makroekonomska stanja ter analize in se ne ukvarja s podporo podjetjem. To področje pokriva agencija UBI France. UBI France je francoska agencija za mednarodni razvoj podjetij in spada pod okrilje francoskega ministrstva za gospodarstvo, finance in industrijo. Slovenija spada pod predstavništvo UBI France na Dunaju, a kljub vsemu je na veleposlaništvu Francije v Sloveniji prisotna oseba, ki deluje v prostorih Gospodarskega oddelka Francoske ambasade v Sloveniji in pomaga morebitnim interesentom pri uvozno/izvoznih zadevah. Za neposredne naložbe jih napotijo na JAPTI (Francosko veleposlaništvo v Sloveniji 2012). Kar se neposrednih naložb v Slovenijo tiče, je v letu 2010 Francija na četrtem mestu po velikosti vložka in sicer s 6 % deležem (Banka Slovenije 2011).

2.21.5 Hrvaška

Hrvaška je prva izmed držav nekdanje skupne države, glede na vrednost neposrednih naložb. Drugače zaseda sedmo mesto z deležem 4,9 % tujih neposrednih naložb v Slovenijo (Banka Slovenije 2011). Hrvaško-slovenska gospodarska zbornica ne obstaja. Za pomoč pri vstopanju na slovenski trg je zadolžen ataše iz oddelka za gospodarstvo na Veleposlaništvu Hrvaške v Sloveniji. Kot možnost so navedli povezovanje podjetij v sklopu Hrvaške gospodarske zbornice in skupen vstop na trg preko sejmov (Hrvaško veleposlaništvo v Sloveniji 2012).

Slika 2.5: Prikaz vrednosti neposrednih naložb evropskih držav v Sloveniji konec leta 2010



Vir: Banka Slovenije (2010, 19).

3 Drugi del

V Sloveniji delujejo tri tuje gospodarske zbornice, ki jih bom podrobneje predstavil. Opisal bom njihovo strukturo in dejavnosti, ki jih ponujajo, ter pogledal, kako imajo urejeno članstvo in financiranje. Te zbornice so Slovensko-nemška gospodarska zbornica, Ameriška gospodarska zbornica v Sloveniji in Britanska gospodarska zbornica v Sloveniji.

3.1 Slovensko-nemška gospodarska zbornica - AHK

Slovensko-nemška gospodarska zbornica spodbuja gospodarske odnose članov zbornice s pravnimi in fizičnimi osebami, ki opravljajo pridobitno gospodarsko dejavnost in imajo sedež v Zvezni republiki Nemčiji ali Republiki Sloveniji oziroma so ustanovljene po nemškem ali slovenskem pravu. Sedež zbornice je na Tomšičevi ulici 3 v Ljubljani (Slovensko-nemška gospodarska zbornica, 2006). Gre za zelo razvejano strukturo, zato pod njenim okriljem delujejo tudi različna zastopstva, ki dopolnjujejo ponudbo zbornice (Germany Trade & Invest, Nemška turistična organizacija, b2fair, Kölnmesse, Deutschemesse, Nemška prehrabena industrija in VFW). Članom zbornice je na voljo tudi program AHK+, ki zagotavlja vzajemne popuste med člani zbornice ter kulturni klub zbornice. Vsako leto organizirajo gala prireditve imenovane »Der Deutsche Ball«, ki je namenjena druženju in mreženju med povabljenici (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010)

3.1.1 Struktura

Slovensko-nemška gospodarska zbornica je sestavljena iz štirih ključnih organov. To so skupščina, upravni odbor, nadzorni odbor in predsednik.

Skupščina je najvišji organ zbornice in jo sestavljajo vsi člani, ki imajo polne članske pravice. Skliče jo upravni odbor zbornice vsaj enkrat letno, lahko pa je redna ali izredna. Njene naloge so, da odloča o sprejetju letnega programa dela in finančnega načrta ter poroči o njuni izvedbi, o višini članarine na predlog upravnega odbora, o imenovanju in odpoklicu predsednika zbornice, članov upravnega odbora zbornice in članov nadzornega odbora, sprejema druge splošne akte zbornice, zlasti akt o ustanovitvi arbitraže ali drugega organa za mirno reševanje sporov, odloča o sprejetju poročila vodstva zbornice ter nadzornega odbora zbornice, odloča tudi o pisnih predlogih posameznih članov zbornice in sprejetju drugih odločitev v skladu s statutom zbornice. **Upravni**

odbor šteje enajst članov. Sestavlja ga predsednik zbornice, ki je poslovodni član upravnega odbora in deset članov upravnega odbora zbornice. Upravni odbor izvaja naloge zbornice, skrbi za uresničevanje ciljev, za doseg, katerih je zbornica ustanovljena in skrbi za varstvo interesov zbornice. V njegovi pristojnosti so zlasti naslednje naloge: sklicuje skupščine članov zbornice, sprejema tarifo za opravljanje storitev zbornice na predlog predsednika zbornice, odloča o sprejemu v članstvo in izključitvah iz članstva zbornice, sprejme gospodarski načrt in končno poročilo o poslovnem letu, ki ga predloži predsedniku zbornice, skupščini predlaga sprejete programa dela in finančnega načrta, izvaja program dela in finančni načrt ter druge sklepe skupščine zbornice ter o tem poroča nadzornemu odboru, obravnava predloge članov o delovanju zbornice, sprejema interne akte zbornice, za sprejem katerih je prisoten skladno z določbami statuta, odloča o vseh drugih vprašanjih, ki niso v pristojnosti organov zbornice. **Predsednik** zbornice organizira in vodi delo zbornice v skladu z zakonom, predpisi, statutom, sklepi skupščine in upravnega odbora. Prav tako je odgovoren za upravljanje zbornice in razpolaga s premoženjem zbornice glede na sprejeti finančni načrt in program dela. Zbornico vodi samostojno, nepolitično in na lastno odgovornost. **Nadzorni odbor** nadzira zakonitosti, gospodarnost in pravilnost poslovanja zbornice (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

3.1.2 Dejavnosti

3.1.2.1 Vstop na nemški trg

Svetovanje in podpora pri vstopu na nemški trg

Slovensko-nemška gospodarska zbornica si, kot uradna zastopnica nemške agencije za privabljanje tujih investicij Germany Trade & Invest, prizadeva predstavljati Nemčijo kot atraktivno poslovno-tehnološko okolje za tuje neposredne investicije ter pri tem nudi vso podporo podjetjem, ki želijo vstopiti na nemški trg. Slovenska podjetja lahko pri Slovensko-nemški gospodarski zbornici iz prve roke pridobijo vse informacije o pogojih poslovanja, izbranih lokacijskih faktorjih, pravnih in davčnih okvirjih, zaposlovanju, kakor tudi o finančnih podpornih sredstvih (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

Raziskave nemškega trga

Na Slovensko-nemški gospodarski zbornici lahko, kot poznavalci nemškega gospodarstva in tržnih razmer v panogah, ponudijo konkretne in izčrpne informacije o nemškem trgu. Tržna raziskava narejena po naročilu strank vsebuje situacijsko analizo panoge, opis pogojev poslovanja v panogi,

načrt prodajne strukture, analizo konkurence vključno s tržnimi priložnostmi, razvoj marketinške strategije in priporočila za nadaljnje ravnanje (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

Ustanovitev podjetja v Nemčiji

Pri ustanavljanju podjetij v Nemčiji tesno sodelujejo s partnersko organizacijo Germany Trade & Invest. Kot uradni zastopniki agencije za privabljanje tujih investicij v Nemčijo vas povežejo z matično organizacijo, še pred tem pa pripravijo vso potrebno dokumentacijo. Ključna prednost celotnega postopka je, da osnovno, brezplačno svetovanje poteka v slovenskem jeziku (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010; Stadler, Katja. 2012. Intervju z avtorjem. Ljubljana 18. september).

Vstop v Nemčijo preko sejmov

Slovensko-nemška gospodarska zbornica je zastopnica številnih sejmskih družb, zato uporabniku storitve zagotavlja na več kot sto panožnih in specializiranih sejmi predstavili svoj produkt pravi publiki in navezali nove stike s kupci ali dobavitelji. Sejmi so brez dvoma učinkovito tržno orodje za pospeševanje izvoza in predstavljajo tradicionalno in najpogostejšo obliko srečevanja poslovnih partnerjev. Sejmske predstavitve omogočajo malim in srednje velikim podjetjem dostop do novih informacij o tujih trgih, poslovnih priložnostih in možnostih neposrednega razgovora s potencialnimi poslovnimi partnerji. Le učinkovit nastop podjetij na sejmih privede k povečanju neposredne prodaje, zato v okviru sejmov nudijo celostno podporo pri zakupu razstavne površine in vstopnic, svetovanju in izobraževanju na področju razstavljanja, informacije o preostalih obiskovalcih ter udeležencih ter dogovarjanju in spremstvu na poslovnih sestankih (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

Iskanje poslovnih partnerjev v okviru mreže b2fair

B2fair poslovna mreža je sestavljena iz mednarodnih sejmov in poslovnih borz in je odskočna deska za iskanje novih poslovnih partnerjev za vstop na tuje trge na stroškovno prijazen in ne tvegan način. Slovensko-nemška gospodarska zbornica kot zastopnica B2fair poslovne mreže stoji ob strani pri učinkovitem načrtovanju in dogovarjanju sestankov, direktnih kontaktih z razstavljalci in obiskovalci sejmov in široki paleti ostalih storitev vključno s promocijo (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

Iskanje nemškega partnerja v Sloveniji ali Nemčiji preko poslovne borze

Poslovna borza je spletna podstran, kjer lahko poiščete novega nemškega partnerja, ki v Sloveniji išče kooperanta, novega zastopnika ali partnerja za dodelavne posle. Prav tako lahko na poslovni borzi objavite sporočilo za skupno sodelovanje z nemškimi podjetji. Vse ponudbe in povpraševanja se enkrat mesečno objavijo v osrednjem elektronskem mediju zbornice - Newsletter (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

E-iskanje poslovnih partnerjev

Spletna stran e-trade centra je nastala na pobudo Zveznega ministrstva Republike Nemčije za gospodarstvo in tehnologijo, v sodelovanju z nemškimi gospodarskimi zbornicami ter ostalimi partnerji. Internetna platforma omogoča objavljanje ponudb in na drugi strani iskanje novih partnerjev, investorjev, kupcev ali znanj, ki so na voljo v Nemčiji. Slovensko-nemška gospodarska zbornica kot institucionalni partner e-trade centra uporabnika storitve brezplačno vpiše v e-sistem in poskrbi za vse ostale aktivnosti (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

3.1.2.2 Pravne storitve

Pravo držav Evropske unije v današnjih časih čedalje bolj teži k poenotenju, vendar je po posameznih državah še vedno zelo raznoliko. Kljub nekaterim podobnostim med nemškim in slovenskim pravom, so pogosto ravno malenkosti tiste na katere moramo biti posebej pozorni, da se izognemo pravnim sporom (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

Informacije glede pravnih vprašanj

Slovensko-nemška gospodarska zbornica pomaga pri vseh pravnih in davčnih problemih in nudi uporabne informacije tako o pravnih kot davčnih novostih v Nemčiji, Sloveniji in Evropski Uniji. Pri njih lahko dobite že izdelana pojasnila v zvezi z določenimi pravnimi področji ter seveda splošne informacije in pravna mnenja, predvsem na naslednjih pravnih področjih (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010):

- delovno pravo,
- napotitev delavcev,

- gospodarsko pravo,
- trgovinsko pravo,
- licenčno pravo,
- davčno pravo,
- javna naročila,
- pogodbeno pravo.

Informacije o podjetjih

Ob navezovanju novih poslovnih stikov iz Slovenije in Nemčije vam Slovensko-nemška gospodarska zbornica pomaga pri pridobivanju informacij o nemških in slovenskih podjetjih, ki jih potrebujete za uspešna pogajanja in sklepanje pogodb (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

Bonitetne ocene

Če želite izvedeti več o poslovnih partnerjih v Nemčiji ali Sloveniji, s katerimi poslujete ali pa še nameravate, lahko naročite bonitetno poročilo (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer- AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

Izpiski iz sodnega registra

Priskrbijo izpiske iz sodnega ali katerega drugega uradnega registra. Izpisek iz sodnega registra praviloma vsebuje naslednje informacije (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010):

- sedež podjetja (slednje mora biti navedeno pri dostavi tožb oziroma obveščanju strank v postopku in je nemalokrat drugačen od vam poznanega poslovnega naslova),
- identifikacijsko številko,
- firmo podjetja,
- davčno številko,
- informacije glede zastopnikov, ustanoviteljev itd.,
- informacije glede deležev družbenikov.

Inkaso

Za primer, če ste dobavili blago stranki v Nemčiji ali Sloveniji ali ste opravljali storitve in kljub večkratnim opozorilom niste uspeli dobiti plačila, vam na Slovensko-nemški gospodarski zbornici

ponujajo pomoč pri izvensodni izterjavi zahtevkov nad tisoč evrov, pri tem pa njihove usluge občutno presegajo običajen inkaso. Z dolžnikom stopijo v kontakt pisno in telefonsko in ga poskušajo pripraviti do poplačila dolga ali pa vsaj do primerne in dogovorjene poravnave. Takoj ko je postopek zaključen, naročnik (upnik), prejme tako redna, vmesna poročila, kot tudi končno poročilo (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

Ustanovitev podjetja v Sloveniji (e-VEM točka)

Ob ustanovitvi podjetja v Sloveniji ali enostavnega d.o.o., vam svetujejo glede pravnih okvirov ter opravijo storitve, ki jih omogoča portal (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010):

- registracijo enostavne eno-osebne d.o.o. ali s.p. (vpis v sodni ali poslovni register ter samodejna dodelitev matične in davčne številke),
- odprtje elektronske knjige sklepov,
- pridobitev obrtnega dovoljenja za vse vrste družb,
- prijava davčnih podatkov (vpis v davčni register, obvestilo o spremembi davčnega obdobja, izračun predvidene davčne osnove DDPO) za vse vrste družb,
- predložitev zahtevka za identifikacijo za namene DDV za vse vrste družb,
- prijava prostega delovnega mesta,
- vse storitve v zvezi s socialnimi zavarovanji,
- storitve v zvezi z zdravstvenimi zavarovanji.

Preverjanje pogodb

Za pogodbe, ki ste jih že sklenili ali pa jih nameravate skleniti s poslovnimi partnerji, prilagoditi veljavnim pravnim predpisom in imate vprašanje glede njihove veljavnosti v Sloveniji vam je pri Nemško-slovenski gospodarski zbornici na voljo storitev preverjanja pogodb. Vključuje pravno oceno osnutka pogodbe ter prilagoditev določb pogodbe skladno s slovenskim pravom. V primeru kompleksnejših in specifičnih pravnih vprašanj posredujejo pomoč priznanega odvetnika iz dotičnega področja. (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer- AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010)

3.1.2.3 Pomoč pri postopkih z upravnimi organi

Postopki v zvezi z zahtevki in dovoljenji

Pogosto so prva ovira pri ustanavljanju podjetja v tujini ali pošiljanju napotnih delavcev v tujino

drugačni postopki in delo upravnih organov. Če v okviru obstoječe ali načrtovane dejavnosti v Sloveniji ali Nemčiji potrebujete podporo pri vlaganju zahtevkov in pri pridobivanju dovoljenj pri upravnih enotah, ministrstvih ali sodiščih, se lahko obrnete na Slovensko-nemško gospodarsko zbornico. Na podlagi izkušenj posredujejo primerne kontakte organov, ter vas spremljajo pri vseh pravnih formalnostih (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

Informacije iz registrov

Informacije iz javnih registrov v Sloveniji, kot npr. registra vozil ali zemljiške knjige, pridobijo od pristojnih služb oziroma sodišč (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

Svetovanje za pridobitev evropskih in državnih sredstev

Kot vse članice Evropske unije tudi Slovenija prejema sredstva iz evropskih strukturnih skladov, ki so med drugim namenjeni razvoju regij in trga dela (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

Subvencije pri podjetniškem udejstvovanju

Izdatno svetujejo glede obstoječih programov pomoči v Sloveniji in Nemčiji, predvsem na področju investicij in ustvarjanja delovnih mest, izobraževanja zaposlenih in raziskav in razvoja (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

3.1.2.4 Davčne storitve

Slovensko-nemška gospodarska zbornica zagotavlja podjetjem iz Slovenije in Nemčije celovito paleto storitev na področju vračila nemškega DDV in registracije za namene DDV v Nemčiji (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

Registracija za namene DDV v Nemčiji

V kolikor tuje podjetje izvaja obdavčljiv promet v Nemčiji, je potrebno preveriti ali se mora registrirati tudi za namene DDV. Slovensko-nemška gospodarska zbornica z njihovimi partnerji v Nemčiji je na voljo za registracijo, kot tudi za oddajo mesečnih obračunov davka na dodano vrednost, rekapitulacijskih poročil in poročil za intrastat ter korespondenco z nemškimi uradi

(Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

Vračilo nemškega DDV

Slovensko-nemška gospodarska zbornica opravi za slovenska podjetja vsa potrebna dejanja v postopku za vračilo nemškega davka na dodano vrednost. Storitve obsega pregled predloženih dokumentov, pripravo potrebnih obrazcev za vračilo, vložitev dokumentov, celotno korespondenco z nemškimi organi, preverjanje zneska vračila, prevzem vračila in posredovanje naročniku in vrnitev originalnih dokumentov in prilog (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

3.1.2.5 Računovodske storitve

Računovodstvo

Računovodske storitve Slovensko-nemške gospodarske zbornice so individualno prilagojene potrebam malih podjetij, ki poslujejo z družbami iz nemško govorečega področja. Področje računovodstva tako obsega celoten spekter računovodskih, knjigovodskih in administrativnih storitev (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010):

- celotno računovodstvo s knjigovodstvom, skladno s slovensko zakonodajo in standardi,
- pripravo mesečnih poročil (v nemškem ali slovenskem jeziku),
- pripravo in po pooblastilu tudi oddajo vseh potrebnih davčnih obračunov,
- pripravo in izdelavo vseh letnih poročil skladno z zakonodajo,
- celotni plačilni promet po pooblastilu,
- redno spremljanje in obravnavanje zapadlih plačil, priprava opominov, postopki izterjave.

Obračun osebnih dohodkov

Na Slovensko-nemški gospodarski zbornici pripravijo celoten obračun osebnih dohodkov ter vso potrebno dokumentacijo za podjetja in za državne institucije. Na željo opravijo ali samo preverijo obračun potnih nalogov in ostalih prejemkov in izdatkov, ki so povezani z osebnimi prejemki. Opcijsko opravijo tudi plačilo vseh nalogov, vključno z vsemi davki in prispevki za socialno varnost (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010):

- registracija in prijava družbe in/ali zaposlenih pri pristojnih institucijah,

- izdelava mesečnih obračunov osebnih dohodkov,
- izdelava letnih poročil o obračunanih in izplačanih osebnih dohodkih zaposlenih,
- obračun potnih nalogov,
- prevzamejo celotno korespondenco z državnimi institucijami,
- svetovanje na temo delovnopravne zakonodaje,
- svetovanje pri pripravi pogodb o zaposlitvi.

3.1.3 Financiranje in članstvo

3.1.3.1 *Financiranje*

Zbornica pridobiva sredstva za uresničevanje svojih ciljev in izvrševanje svojih nalog zlasti iz naslednjih virov (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010):

- članarina članov zbornice,
- plačila za storitve, ki jih opravlja zbornica,
- obresti in prihodkov od premoženja in premoženjskih naložb zbornice,
- donacij,
- drugih virov.

S članarinami članov se financirajo naloge zbornice. S premoženjem zbornice razpolaga upravni odbor zbornice. V kolikor zbornica pridobi namenska sredstva, je razpolaganje s temi sredstvi zopet dopustno le za namene doseganja ciljev zbornice. Zbornica vsako koledarsko leto sprejme finančni načrt in program dela, s katerim se določijo naloge in višina finančnih sredstev zbornice ter nameni njihove porabe. Posamezen član zbornice nima nikakršnih individualnih pravic do premoženja zbornice in z njim ne more razpolagati, skladno s predpisi Republike Slovenije (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

3.1.3.2 *Članstvo*

Zbornica ima dve vrsti članov:

- a) **Redni člani** zbornice so lahko gospodarske družbe in samostojni podjetniki posamezniki s sedežem v Republiki Sloveniji ali Nemčiji, ki sodelujejo v nemško-slovenskih gospodarskih odnosih.

b) **Podporni člani** zbornice so fizične ali pravne osebe, ki imajo pri pospeševanju nemško-slovenskih gospodarskih odnosov posebne zasluge in želijo sodelovati pri uresničevanju ciljev in nalog zbornice.

Za sprejem v članstvo v Slovensko-nemško gospodarsko zbornico je potrebna izpolnjena pristopna izjava za članstvo. O pisni vlogi za sprejem v članstvo odloča upravni odbor zbornice. Po pozitivno rešeni vlogi za članstvo prejmete sklep o sprejemu v članstvo zbornice. Letno višino članarine določi skupščina zbornice. Višina članarine, ki so jo člani dolžni plačati, se določi glede na velikost člana zbornice in v letu 2012 znaša 500,00 € za majhna podjetja, 500,00 € za hčerinska podjetja velikih družb, ki so člani zbornice in 1.000,00 € za velika podjetja. Majhna podjetja so člani zbornice, ki kumulativno izpolnjujejo pogoja, da povprečno število zaposlenih pri članu v poslovnem letu ne presega števila 10 (deset) in da promet člana v poslovnem letu ne presega zneska 1 milijon evrov. Vsi ostali člani zbornice se razvrščajo v skupino velikih družb. Hčerinske družbe so družbe, v katerih ima član zbornice, ki je velika družba, več kot 50 % delež v osnovnem kapitalu. Ob včlanitvi se poleg članarine plača še enkratna vpisnina, ki znaša 150 evrov (Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer - AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2010).

3.2 Ameriška gospodarska zbornica v Sloveniji - AmCham

Ameriška gospodarska zbornica (AmCham) je neprofitna organizacija - zavod, ustanovljena za opravljanje dejavnosti medsebojnega poslovnega sodelovanja in krepitev prijateljstva med Republiko Slovenijo in Združenimi državami Amerike, vzpodbujanja trgovine, sodelovanja v razvoju, investiranju ter vzpodbujanju drugih ekonomskih odnosov med Slovenijo in ZDA, odpiranju in vzdrževanju informacijskih vezi med gospodarstvom in državo, vzpodbujanje zakonskih predpisov za poenostavitev in izboljšavo gospodarskega razvoja, status foruma za izmenjavo idej pri gospodarskem poslovanju v Sloveniji (statut AmCham). Ustanovljena je bila leta 1999 iz strani desetih podjetij: Microsoft d.o.o., Src informatika d.o.o., Sava Tires d.o.o., Merck Sharp & Dohme Idea Incorporation, Partnair aviation Services, RFR - Ernst & Young revizijska družba d.o.o., McDonald's Slovenija d.o.o., Eurest d.o.o., Hermes Softlab d.d. in Schering Plough Central East AG. Sedež zbornice je v Ljubljani na naslovu Dunajska 156. Zbornica deluje na celotnem območju Republike Slovenije, ponaša pa se z več kot dvesto korporativnimi člani (AmCham Slovenia 2011).

3.2.1 Struktura

Generalna skupščina je najvišji organ AmCham in jo sestavljajo vsi člani zbornice. Njene naloge so odločanje o sprejemu statuta ter spremembah in dopolnitvah statuta, izvolitvi in odpoklicu članov v Svet guvernerjev, o letni članarini ter o razpustitvi zbornice. Generalna skupščina lahko pisno predlaga iztočnice za obravnavo na Generalni skupščini najkasneje dan pred ustrezno generalno skupščino. (AmCham Slovenia 2011).

Svet Guvernerjev

Med rednimi letnimi skupščinami vodi Zbornico sedem članski svet. Svet sestavljajo predsednik, prvi podpredsednik, drugi podpredsednik, zakladnik in trije guvernerji. V svetu sta še predstavnik Ameriškega veleposlaništva v Sloveniji in izvršna direktorica Zbornice. Svet je odgovoren za tekoče poslovanje Zbornice. Zaradi tega se sestane najmanj enkrat na mesec. Ima pooblastilo za urejanje poslov AmCham, imenovanje izvršnega direktorja, zaposlovanje osebja, ki je potrebno za učinkovito poslovanje AmCham, določitev plač in nagrad za osebe, ki jih zaposli zbornica, potrjevanje letnega načrta dela, ki ga predlaga predsednik. (AmCham Slovenia 2011).

Predsednik Sveta Guvernerjev nosi končno odgovornost za tekoče poslovanje Zbornice in vodi zasedanja Sveta. V primeru izenačenega glasovanja v Svetu, odloča Predsednik. **Prvi podpredsednik Sveta Guvernerjev** bo za primeren čas prevzel dolžnosti predsednika, če ta ni prisoten na seji Sveta ali če ne more izpolniti drugih svojih dolžnosti. Tudi v primeru, da predsednik odstopi ali je odpoklican, ali če na kakšen drug način ne uspe, da bi tekoče opravljal predsedniške dolžnosti, ga zamenja prvi podpredsednik, ki tako prejme naziv predsednika in pripadajočo odgovornost. V primeru zamenjave predsednika se prazno mesto prvega podpredsednika nadomesti z drugim podpredsednikom (AmCham Slovenia 2011). Če je mesto za prvega podpredsednika izpraznjeno glede na predsednikovanje prvega podpredsednika po teh določilih ali zaradi odstopa prvega podpredsednika, bo **drugi podpredsednik Sveta Guvernerjev** nasledil prvega podpredsednika. **Zakladnik Sveta Guvernerjev** je zadolžen za upravljanje s sredstvi, ki so zbrana ali jih je prejela AmCham v uporabo. Podpisuje vse čeke ali zadolžnice in skrbi za pravilne računovodske obračune v zakoniti obliki ali pooblasti nekoga, da to stori. Zakladnik predloži polletna finančna poročila Svetu. Svojemu morebitnemu nasledniku pa izroči vse poslovne knjige Zbornice. **Neimenovani guvernerji Sveta** bodo sodelovali z drugimi člani Sveta in tako zagotovili učinkovito poslovanje Zbornice. Ne glede na ostale določbe Statuta, Svet prav tako imenuje **guvernerja po uradni dolžnosti**, ki je vsakokratni trgovinski ataše Ambasade ZDA v Republiki Sloveniji. AmCham ima **izvršnega direktorja**, ki je odgovoren za tekoče vodenje AmCham in

poroča Svetu o dejavnostih AmCham. Izvršni direktor se smatra za vodilnega uslužbenca AmCham ter ima pogodbo z AmCham za opravljanje te funkcije. Je član sveta, vendar nima pravice glasovanja (AmCham Slovenia 2011).

3.2.2 Dejavnosti

Glavna naloga zbornice je promoviranje mednarodnim poslovnim organizacijam in slovenskim podjetjem naklonjenega poslovnega okolja. Prav tako spodbuja pozitivno poslovno klimo, konkurenčnost, mednarodno trgovino, sodelovanje v razvoju in investiranju. Zbornica je most med gospodarstvom in državo, z argumenti spodbuja k oblikovanju zakonskih predpisov za poenostavitev in izboljšavo gospodarskega razvoja in je forum za izmenjavo idej pri gospodarskem poslovanju v Sloveniji. AmCham temelji na štirih temeljnih dejavnostih: mreženje (*networking*), argumentirano in strokovno podajanje mnenj - *Advocacy*, AmCham Young Professionals program in mednarodno sodelovanje (AmCham Slovenia 2011).

3.2.2.1 Mreženje (*networking*)

AmCham za svoje člane letno organizira številne dogodke, ki so namenjeni krepitvi medsebojnih poslovnih vezi, tako v Sloveniji kakor tudi mednarodno. Poleg mreženja je pomembna tudi informativna plat dogodka, prav tako pa format omogoča interakcijo poslovne javnosti z vsemi ostalimi deležniki. Priljubljena oblika druženja med člani in drugimi ciljnim javnostmi, ki ima že bogato več ko desetno letno tradicijo, je AmCham Poslovni zajtrk. Prav tako so formati dogodkov še strokovni posveti Professional Update, druženja Business Cocktail, seminarji, športni in družinski dogodki. Pomembna oblika delovanja so tudi konference z mednarodno udeležbo (AmCham Slovenia 2011).

3.2.2.2 Argumentirano in strokovno podajanje mnenj (*advocacy*)

Ena od glavnih nalog in ciljev je vzpostavljanje stimulativnega poslovnega okolja, ki bo omogočilo rast in razvoj slovenskih in tujih podjetij v Sloveniji, obenem pa pritegnilo več tujih, predvsem ameriških, investicij. V ta namen lahko člani AmCham preko osmih komisij z argumenti vplivajo na oblikovanje boljših družbenih in poslovnih pogojev. AmCham komisije so naslednje: Davčna komisija, Delovno pravna komisija, Komisija za javna naročila, Komisija za intelektualno lastnino, Komisija za poslovno liderstvo in razvoj talentov, Komisija za okolje in prostor, Komisija za družbeno odgovornost in Komisija za članstvo (AmCham Slovenia 2011).

3.2.2.3 AmCham Young Professionals program

Ta program je prispevek zbornice k družbeni odgovornosti. Znotraj tega programa nudijo možnost mladim aktivnim zaposlenim, da se udeležijo številnih seminarjev, delavnic in se v praksi seznanijo z mreženjem (AmCham Slovenia 2011).

3.2.2.4 Mednarodno sodelovanje

AmCham Slovenija je že desetletje član AmChams in Europe. V ta skupek je združenih 44 evropskih AmChamov in U.S. Chamber of Commerce v Washingtonu. Na tej ravni se potem vzpostavljajo mednarodni kontakti in sodelovanja (AmCham Slovenia 2011).

3.2.3 Financiranje in članstvo

AmCham je neprofitna organizacija oziroma zavod. Celotna dejavnost zbornice se financira iz članarine in iz sponzorskih sredstev (AmCham Slovenia 2011).

Prosilci za članstvo morajo prošnje vložiti na Svet guvernerjev AmCham. Svet odloča o teh prošnjah na svoji naslednji mesečni seji. Vsi prosilci, ki jim je dovoljen vstop v AmCham, so o odločitvi Sveta pisno obveščeni. Pri odločanju o vstopu v članstvo Svet deluje po načelu diskretnosti. O kakršnihkoli odločitvah ne daje obrazložitve ali opravičila. Ko je član sprejet v članstvo, prejme račun za preostanek letne članarine, ki jo mora plačati v tridesetih dneh od datuma računa. Članstvo je veljavno in se začne od datuma plačila računa. Po vstopu v članstvo AmCham se smatra, da imajo člani »dobro ime« dokler pravočasno plačujejo svojo članarino. Izvršni direktor skrbi za obveščanje ob morebitnih zamudah plačil. Člani AmCham so lahko ameriška podjetja, ameriški državljani, slovenska podjetja, slovenski državljani in kateri koli drug subjekt ali fizična oseba, slovenska ali tuja, ki po mnenju Sveta izpolnjuje zahteve za vstop v AmCham. Vstop je dovoljen tudi neprofitnim organizacijam, ki se jim dovoli plačevati najnižjo članarino, ki se zahteva od katerega koli člana. Svet po načelu diskretnosti določi pogoje za status neprofitne organizacije po tem členu, vendar pri svoji odločitvi upošteva registracijo katere koli organizacije kot neprofitne tako v Slovenji kot tudi v tujini (AmCham Slovenia 2011).

Častni člani

Častni člani so posamezniki, ki zbornici prinesejo ugled ali ki so pomembni zaradi svojih izrednih poslovnih dosežkov v korist zbornice. Častni člani nimajo pravice kandidirati za voljena mesta na podlagi njihovega statusa častnega člana. Častne člane določi Svet z glasovanjem (AmCham Slovenia 2011).

3.3 Britanska gospodarska zbornica v Sloveniji - BCCS

Britanska gospodarska zbornica je evropska poslovna organizacija, ki se osredotoča na poslovanje v Sloveniji in v Veliki Britaniji. Podpira in predstavlja britanske poslovne interese v Sloveniji in slovenske poslovne interese v Veliki Britaniji. Prav tako podpira predstavitev vsakega podjetja s poslovnim interesom v Sloveniji ali Veliki Britaniji ter sprejema tudi vsa druga podjetja z interesom poslovanja preko dejavnosti in storitev zbornice. Njen cilj je aktivno prispevati k poslovni in družbeni skupnosti v Sloveniji. Posluhuje se poslovnega lobiranja in ostaja politično nevtralna (British Chamber of Commerce in Slovenia - Britanska gospodarska zbornica v Sloveniji 2012, 5. september).

3.3.1 Struktura

Skupščina članov je najvišji organ zbornice in jo sestavljajo vsi člani, ki imajo polne članske pravice. Vsak član ima en glas na skupščini. **Upravni odbor** sestavljajo predsednik zbornice in devet članov upravnega odbora. Nekateri člani opravljajo še dodatno funkcijo. Tako sta v upravnem odboru poleg predsednika še dva podpredsednika in blagajnik. **Nadzorni odbor** nadzira zakonitost, gospodarnost in pravilnost poslovanja zbornice in je sestavljen iz treh članov. **Častni predsednik** Britanske gospodarske zbornice v Sloveniji je britanski ambasador v Sloveniji (British Chamber of Commerce in Slovenia - Britanska gospodarska zbornica v Sloveniji 2012, 5. september).

3.3.2 Dejavnosti

Britanska gospodarska zbornica v Sloveniji ima veliko dejavnosti. Med te prištevamo mrežno povezovanje, imenik članov, medijsko publikacijske dejavnosti, interesno skupinske dejavnosti, delavnice in izobraževanja, promocija podjetij in organizacij ter oddajanje del zunanjim izvajalcem. (British Chamber of Commerce in Slovenia - Britanska gospodarska zbornica v Sloveniji 2012, 5. september).

Mrežno povezovanje

Znanje gostujočih strokovnjakov, mrežno povezovanje s kolegi, ki delajo na enakih področjih in osebna vabila na poslovne predstavitve in specializirane seminarje z vrhunskimi predavatelji.

Poslovne storitve (poslovne misije, sejmi).

Imenik članov

Imenik članov Britanske gospodarske zbornice v Sloveniji (BCCS), dostop do obsežne podatkovne ter širok razpon strokovnih storitev v podporo poslovanju.

Mediji in publikacije

- Mesečni e-novičnik (eNewsletter) BCCS z obilico novic, mnenj, tržnih podatkov ter posebnih ponudb članov in BCCS.
- Spletna stran BCCS s koristnimi, posodobljenimi informacijami za poslovne potrebe, brezplačna uporaba spletnih strani s priložnostmi za poslovno sodelovanje in oglasno desko.
- Medijske priložnosti (optimizacija vpliva članov prek tiska, televizije in radia).
- Poslovni portal (spletni vir informacij o poslovnem sodelovanju med Slovenijo in Združenim kraljestvom).

Posebne interesne skupine

- Dejavnosti in podpora posebnih interesnih skupin na področju poslovne tehnologije, izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja, javnih zadev ter prava in davkov.

Delavnice in izobraževanja

- Delavnice, namenjene strokovnemu izpopolnjevanju.

Promocija podjetja ali organizacije

- Promocija podjetja, izdelkov in storitev na platformah podjetje–podjetju.
- Mednarodne prodajne priložnosti (z dostopom do podatkovnih baz stikov v Sloveniji in Združenem kraljestvu).
- Brezplačna povezava do spletne strani podjetja s spletišča BCCS.
- Sistem popustov član-članu.
- Informacijske storitve za člane (na povpraševanja iz Združenega kraljestva in Slovenije posredujejo podatke o članih).

Oddajanje del zunanjim izvajalcem

- Poslovne storitve in oddajanje del zunanjim izvajalcem (v podporo podjetij, ki vstopajo na slovenski oziroma britanski trg).

3.3.3 Financiranje in članstvo

Zbornice ne financira vlada oziroma se ne napaja iz proračuna, temveč je njeno delovanje v večji meri odvisno od članarin, sponzorstva in nekaterih drugih oblik financiranja. Podjetje, organizacija ali posameznik, ki prispeva lahko v Britanski gospodarski zbornici v Sloveniji sodeluje na več načinov in sicer kot član, pokroviteljski član ali sponzor. Člani so kategorizirani glede na velikost podjetja in vrsto članstva. V članstvu ločimo (British Chamber of Commerce in Slovenia- Britanska gospodarska zbornica v Sloveniji, 2012, 5. september):

- velike družbe, to so podjetja nad 250 zaposlenih. Njihov prispevek je 1000 €.
- srednje družbe, to so podjetja med 10 in 250 zaposlenimi. Njihov prispevek je 750 €.
- male družbe, to so podjetja do 10 zaposlenih. Njihov prispevek je 400 €.
- samostojne podjetnike in posameznike. Ti plačajo 300 € članarine.
- neprofitne organizacije imajo 200 € članarine.
- častno članstvo podeli zbornica sama.

Člani, ki ponudijo dodatnih 2000 € ali več, so lahko upravičeni, da na podlagi vloge postanejo **pokroviteljski člani** BCCS. V zameno za to gesto zbornica poveča njihovo promocijo, poleg tega pa jim omogoči tudi druge ugodnosti znotraj zbornice. **Sponzorjem**, ki darujejo več kot 5000 €, BCCS nameni oglasni prostor na svoji spletni strani in drugih publikacijah, pri tem pa je poudarjena njihova posebna podpora zbornici. Glede darovane vsote, ki presega minimalni znesek 5000 €, velja diskretnost (British Chamber of Commerce in Slovenia - Britanska gospodarska zbornica v Sloveniji 2012, 5. september).

3.4 Primerjava zbornic

3.4.1 Struktura

Sama struktura zbornic je podobna pri vseh treh. Vse so urejene po zakonu o gospodarskih zbornicah, tako da so manjša odstopanja le pri poimenovanju organov. Vse tri imajo kot vrhovni organ skupščino, ki je sestavljena iz vseh članov zbornice in odloča o ključnih zadevah. Upravni odbor je največji pri Slovensko - nemški gospodarski zbornici in šteje enajst članov, pri britanski devet, pri ameriški pa sedem. Pri slednji se ta odbor imenuje Svet guvernerjev člane pa guvernerji, ampak je sestava in funkcija popolnoma ista. Znotraj tega organa imata ameriška in britanska še predsednika in podpredsednika ter zakladnika. Prvega beleži tudi nemška. V upravnem odboru je po uradni dolžnosti pri ameriški in britanski gospodarski zbornici tudi veleposlanik dotičnih držav. Med organizacijskimi strukturami je tudi tričlanski nadzorni svet, ki pa ga Ameriška gospodarska zbornica ne beleži. Zbornico vodi izvršni direktor oziroma vodja zbornice.

3.4.2 Dejavnosti

Največ in najbolj specifično so dejavnosti zbornice predstavljene pri Slovensko - nemški gospodarski zbornici, sledi Ameriška gospodarska zbornica in nazadnje Britanska gospodarska zbornica v Sloveniji. Nekako je logično tako, saj si nabor opisanih konkretnih dejavnosti zbornic sledi po velikosti in številu članstva. Seveda so pri ostalih dveh dejavnosti nekako zakrite v širok opis. Pri pogovorih so pri vseh treh zagotovili, da nudijo celoten servis podjetjem, ki se obrnejo nanje. V teh okvirih je tudi razumljivo, da bi težko opisali vse kar ponujajo, saj je že pri samem svetovanju nabor dejavnosti lahko zelo pester. Iz nemške gospodarske zbornice so povedali, da je poglaviten dejavnik za vključitev v zbornico prav mreženje oziroma networking. Najprej se podjetja poslužujejo brezplačnega osnovnega svetovanja, kasneje začnejo koristiti plačljive usluge in šele na koncu se včlanijo v zbornico, ko so recimo že internacionalizirali svojo dejavnost. Vse to z namenom, da se preko prej omenjenega mreženja spoznajo z gospodarskimi partnerji v državi gostiteljici (Stadler 2012).

3.4.3 Financiranje in članstvo

Vse tri zbornice so neprofitne organizacije in se financirajo iz članarin članov zbornice, njihovih plačljivih storitev in donacij oziroma sponzorskih sredstev. Tukaj so opredelitve vseh treh zelo

jasne. O članstvu odloča upravni odbor zbornic. Slovensko - nemška in Britanska zbornica imata kategorije za člane in s tem povezano tudi višino prispevka za članarino, ameriška pa tega nima strogo zamejenega. Vse tri zbornice imajo prav tako urejeno nekakšno častno članstvo. Vanj vključujejo posameznike, ki so pomembno prispevali, ali še prispevajo, k razvoju dobrih meddržavnih odnosov.

Zbornice so organizacijsko, finančno, člansko in kar se dejavnosti tiče dokaj podobne. Vsekakor gre za specifične zbornične organizacije, ki jih zakonsko ureja zakon o zbornicah. Kaj veliko odstopanja bi lahko pričakovali le pri ponudbi, ampak ker je poslanstvo določeno, ne gre za velika odstopanja. Slovensko - nemška zbornica to zelo nadrobno razdela, ostali dve pa se zavarujeta z bolj splošnimi opredelitvami.

4 Sinteza

Ko zaokrožimo razmišljanje o procesu internacionalizacije podjetja, spodbudah za internacionalizacijo, Sloveniji kot okolju za internacionalizacijo in tujih gospodarskih zbornicah lahko ugotovimo, da brez poznavanja enega ne moremo uspešno sodelovati pri ostalih procesih. Vsi ti procesi hodijo z roko v roki in se navezujejo eden na drugega. Že Jaklič in Svetličič (2005) sta ugotovila, da se na začetku pot internacionaliziranja Slovenije odklanja od tradicionalnih modelov, kasneje pa se sklada s teorijo in prakso bolj razvitih držav, saj se odnos med multinacionalno aktivnostjo in gospodarskim razvojem, ki je jedro evlucijskih modelov, potrjuje.

H1: Slovenija ponuja primerno podjetniško okolje za vstopno internacionalizacijo

O prvi hipotezi pričajo SWOT analiza in odgovori iz intervjuja o množičnosti povpraševanja s strani nemško govorečih podjetji po informacijah o slovenskem poslovnem okolju. Prav tako ne gre zanemarit kazalcev iz poglavja najboljše države investitorice v Slovenijo ter institucionalne urejenosti strokovne pomoči pri internacionalizaciji. Zanimivo je tudi, da vse ostale države, ki so najboljše trgovsko zastopane, ohranjajo gospodarske vezi iz diplomatsko urejenih predstavništav. Hipotezo ena potrjuje tudi poglavje o Internacionalizaciji kot priložnosti Slovenije za razvoj. Tam je predstavljen naraščajoč Graf 1 neposrednih naložb v Slovenijo. Z izjemo po letu 2008, ko zaradi vsesplošne gospodarske krize številka pada. V intervjuju s predstavnico nemške gospodarske zbornice je bilo omenjeno, da je Slovenija izredno zanimivo in privlačno okolje zaradi podobne kulture in izobraženosti kadra. Zanimivo je tudi, da se dostikrat povprašuje po velikih investicijah, ampak se potem zaradi slabosti ta povpraševanja ne realizirajo (Stadler 2012).

H2: S pomočjo tujih gospodarskih zbornic je začetna faza internacionalizacije podjetja bistveno hitrejša in lahko se preskočijo nekatere vmesne faze postopka internacionalizacije podjetja

Hipotezo številka dve delno potrujem v poglavjih o internacionalizaciji, ko govorim o preskakovanju faz internacionalizacije. Tu se posledično cilja na dobro informiranost podjetij, ki vstopajo na tuje trge. Za del te informiranosti lahko v zadnji fazi indikativnega raziskovanja »okrivimo« tuje gospodarske zbornice. Utemeljitev se nahaja v poglavju o raziskavah tujega trga in tveganj pri vstopu na tuje trge.

V prejšnjem odstavku smo hipotezo številka dve le delno potrdili, vsekakor pa jo lahko z gotovostjo potrdimo na podlagi analize odgovorov intervjuja s predstavnico Slovensko - nemške gospodarske zbornice. Internacionalizacija podjetja s pomočjo gospodarske zbornice ima ogromne prednosti. Tu

gre za tista vprašanja, ki se podjetniku pojavijo na začetku in v zameno dobi konkreten in hiter odgovor. To so vprašanja glede trga, razširjenosti določenega produkta, logistične povezave, davčni in pravni okvirji itd. Tuje gospodarske zbornice pospešijo proces internacionalizacije.

H3: Za internacionalizacijo podjetja s pomočjo tuje gospodarske zbornice so pomembnejši vlečni dejavniki internacionalizacije

Pri hipotezi številka tri imam zelo deljeno mnenje. Gre za dilemo, da se podjetje odloča za internacionalizacijo, ko v podjetju samem začutijo, da jih potisni dejavniki silijo v internacionalizacijo. S strani same zbornice, so pomembnejši vlečni dejavniki, saj o teh obvešča podjetja, ki se obrnejo na njih. Zato bi vseeno tu dal prednost vlečnim dejavnikom, saj sami potisni ne bi imeli neposrednega vpliva na tujo gospodarsko zbornico.

H4: Prednost internacionalizacije podjetja s pomočjo gospodarske zbornice je učinkovitejša, saj lažje pridobimo realne informacije o gospodarsko - družbenem dogajanju v izbranih državah.

Hipoteza številka štiri je potrjena iz odgovora intervjuja. Po mnenju predstavnice zbornice je fizična prisotnost na gostujočem terenu še vedno v uporabi. Iz tujine njihove storitve ne bi bile tako kvalitetne. V tem primeru pa so v vsakdanjem stiku z ljudmi iz okolja, novicami, časopisi in gospodarsko politično sceno.

H5: Internacionalizacija podjetja s pomočjo gospodarske zbornice doprinese k povezovanju podjetji vključenih v zbornico.

Vsekakor potrjujem hipotezo pet, saj imata Ameriška in Britanska gospodarska zbornica na prvem mestu pri opisu dejavnosti ravno mreženje oziroma mrežno povezovanje. Tudi v intervjuju predstavnice Slovensko - nemške gospodarske zbornice je kot ključen motiv za vključitev v zbornico navedla mreženje. V ta namen zbornice tudi organizirajo večje število druženj, dogodkov in izobraževanj.

Po pregledu članov tujih gospodarskih zbornic v Sloveniji ugotovimo, da so vanje po večini včlanjene hčerinska podjetja večjih korporacij iz držav tujih gospodarskih zbornic ter nekaj slovenskih podjetij, ki poslujejo v teh državah. Pobudo za ustanovitev Ameriške gospodarske zbornice so npr. podale prav ameriške podružnice v Sloveniji. Tuja podjetja ponavadi posežejo po informacijah in storitvah, ki jih ponujajo te gospodarske zbornice, za samo članstvo pa se potem le redko odločijo. Ponavadi šele v primeru, ko dejansko internacionalizirajo svojo dejavnost v

Slovenijo. Posledica tega je, da so za tuja podjetja tuje gospodarske zbornice v Sloveniji nekakšne izpostave domačih zbornic, ki jim po večini že tako plačujejo članarino.

Zanimivo je, da je med vsemi tremi zbornicami samo Nemčija med najboljšimi trgovinskimi in investicijskimi partnericami Slovenije, zato je prisotnost njihove tuje gospodarske zbornice nekako bolj smiselno pričakovati. Za ostali dve je to sodelovanje zgolj iz naslova vseprisotnosti velikih korporacij iz teh držav v Sloveniji. Tako lahko sklepamo, da je posledično dodana vrednost teh dveh tujih gospodarskih zbornic bolj na mreženju in manj na poslovno investicijskem področju. Seveda je funkcija tujih gospodarskih zbornic tudi institucionalna podpora pri internacionalizaciji. Ta segment je preko nabora mnogih dejavnosti dobro pokrit, a kot smo že prej ugotovili so glavni motivi za včlanitev na strani krepitev stikov, mreženja in vzpostavitve stikov s tujim gospodarskim prostorom tudi pri Slovensko - nemški gospodarski zbornici (Stadler 2012). Vse zbornice tudi odlično sodelujejo s slovenskimi institucijami in so vmesni servis za napotitev podjetij na ustrezne naslove institucij v državi gostiteljici.

Ugotovim lahko, da sem uspešno raziskal področje in postopek internacionalizacije podjetja in analize slovenskega okolja in prispevek tujih gospodarskih zbornic na tem področju. Rekel bi, da gredo podjetja čez nekakšno fazo zbornice. Zbornice jim v začetni fazi tipanja in raziskovanja trga nudijo vir zanesljivih informacij. Potem se v vmesnem obdobju nekatera oklenejo programov za ustanavljanje podjetij ali kake druge oblike internacionalizacije, ne pa vsa. V zadnji fazi, ko so ta podjetja že prisotna na trgu, se vključijo v zbornico z namenom iskanja novih poslovnih stikov in mreženja v državi gostiteljici.

Zaključil bi z naukom iz teorije druge najboljše izbire. Dejstvo je, da mednarodno delovanje pritegne mnoge dobre dejavnike. Omenil bi samo prelivanje znanj in postopno akumulacijo le-tega iz strani drugih. Torej, tudi če ne moremo vzpostaviti Paretovega optimuma in če drugi to počnejo, se nam včasih izplača, čeprav smo vsi na slabšem zaradi tega.

5 Literatura

1. Alexander, Nicholas. 1997. *International retailing*. Oxford: Blackwell Publishers.
2. *Advantage Austria*. Dostopno prek: www.advantageaustria.org (19. september 2012).
3. *AmCham Slovenia- Ameriška gospodarska zbornica v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.amcham.si/en/> (12. junij 2012).
4. --- 2004. *Yearbook 2011/12*. Ljubljana: Ameriška gospodarska zbornica- AmCham Slovenia.
5. --- 2005. *Yearbook 2010/11*. Ljubljana: Ameriška gospodarska zbornica- AmCham Slovenia.
6. --- 2006. *Yearbook 2006*. Ljubljana: Ameriška gospodarska zbornica- AmCham Slovenia.
7. --- 2010. *Yearbook 2005*. Ljubljana: Ameriška gospodarska zbornica- AmCham Slovenia.
8. --- 2011. *Yearbook 2004*. Ljubljana: Ameriška gospodarska zbornica- AmCham Slovenia.
9. *Banka Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/> (9. avgust 2012).
10. --- 2012. *Publikacije in raziskave*. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/publikacije-in-raziskave.asp?MapaId=223> (10. avgust 2012).
11. --- 2011. *Neposredne naložbe- Direct investment 2010*. Ljubljana: Banka Slovenije.
12. --- 2012. *Statistika*. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/financni-podatki.asp?MapaId=138> (10. avgust 2012).

13. Belloc, Marianna in Michele Di Maio. 2011. Survey of the literature on successful strategies and practices for export promotion by developing countries. *International Growth Centre*, 9. oktober. Dostopno prek: http://www.theigc.org/sites/default/files/11_0248_belloc-di_maio_final_hr1.pdf (16. september 2012).
14. *British Chamber of Commerce in Slovenia- Britanska gospodarska zbornica v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.bccs.si/demo/> (5. september 2012).
15. *Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer- AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica*. Dostopno prek: <http://slowenien.ahk.de/> (14. junij 2012).
16. --- 2009. *Jahrbuch 2009- Letno poročilo 2009*. Ljubljana: Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer- AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica.
17. --- 2010. *Jahrbuch 2010- Letno poročilo 2010*. Ljubljana: Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer- AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica.
18. --- 2011a. *Jahrbuch 2011/12- Letno poročilo 2011/12*. Ljubljana: Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer- AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica.
19. --- 2011b. *Erfolgreich in Slowenien- Die Dienstleistungen der AHK Slowenien*. Ljubljana: Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer- AHK Slowenien, Slovensko-nemška gospodarska zbornica.
20. Dunning, John H. 1993. *Multinational enterprises and the global economy*. Workingham: Addison wesley publishing Company.
21. --- in Rajneesh Narula. 1996. *Foreign direct investment and governments, catalysts for economic restructuring*. London: Routledge.
22. Damijan, Jože P. 1996. *Majhne državev svetovni trgovini*. Ljubljana: Krtina.
23. European Commission. 2006. *Foreign Direct Investment and Innovation, ECFIN/EPC (2006)REP/53314*. Brussels: Economic Policy Committee, Working Group on Globalisation.

24. Francosko veleposlaništvo v Sloveniji. 2012. *Gospodarski oddelek*. Dostopno prek: <http://www.ambafrance-si.org/Gospodarski-oddelek,462> (19. september 2012).
25. Gospodarska zbornica Slovenije. 2012. *Zakon o zbornicah*. Dostopno prek: http://www.gzs.si/slo/o_gzs/pravni_temelji_delovanja/zakon_o_gzs (26. avgust 2012).
26. Hamilton, Daniel S. in Joseph P. Quinlan. 2010. *The Transatlantic Economy 2010: Annual Survey of jobs, Trade and Investment between the United States and Europe*. Washington: Center for Transatlantic relations.
27. Hrastelj, Tone. 1990. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. *Hrvaško veleposlaništvo v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://si.mfa.hr/?mh=272&mv=1523> (19. september 2012).
29. Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Jaklič, Marko. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Invest Slovenia. 2012. *Financial incentives*. Dostopno prek: <http://www.investslovenia.org/business-environment/incentives/financial-incentives/> (3. september 2012).
32. *Italijanski inštitut za zunanjo trgovino*. Dostopno prek: <http://www.ice.gov.it/paesi/europa/slovenia/> (18. september 2012).
33. *Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije*. Dostopno prek: <http://www.japti.si/> (26. avgust 2012).

34. --- 2008. *Priročnik za izvoznike: Program Modelov pomoči pri razvoju in rasti podjetij in izvajanje le-teh*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.
35. Johanson, Jan in Jan Erik Vahlne. 1977. The Internationalisation Process of the Firm – A Model of knowledge Development and Increasing Market Commitments. *Journal of International Bussines Studies* (8) 23-32.
36. Kostavec, Črt, Tjaša Redek in Matija Rojec. 2011. *Analiza učinkovitosti ukrepov spodbujanja tujih neposrednih investicij v Sloveniji in tujini*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
37. Kenda, Vladimir in Andrej Hazabent. 1992. *Kako uspeti v zunanji trgovini: Priročnik za mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Kuenne, Robert E. 2000. *Readings in social Welfare- Theory and Policy*. Oxford: Blackwell Publishers.
39. Liebscher, Klaus, Josef Christl, Peter Mooslechner in Doris Ritzberger- Grünwald. 2007. *Foreign direct investment in Europe- A Changing Landscape*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
40. Marinšek, Nives. 1991. *Tuja vlaganja*. Ljubljana: Center marketing.
41. Ministrstvo za zunanje zadeve. 2012. *Predstavništva po svetu*. Dostopno prek: http://www.mzz.gov.si/si/predstavnistva_po_svetu/ (18. september 2012).
42. Mrak, Mojimir. 2002. *Mednarodne finance*. Ljubljana: GV Založba.
43. Neuman, William Lawrence. 2011. *Social research methods : qualitative and quantitative approaches*. Boston: Pearson.

44. Olsen, Karsten Bjerring. 2006. *Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review*. Dostopno prek: <http://www.cercetareservicii.ase.ro/resurse/Documente/36231337.pdf> (20. september 2012)
45. OECD. 1989. *International Investment and Multinational Enterprises- Investment Incentives and disincentives: Effect on International Direct Investment*. Paris: OECD.
46. --- 1996. *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment: Third Edition*. Paris: OECD.
47. --- 2004. *Recent Tax Policy trends and Reforms in OECD Countries*. Paris: OECD.
48. --- *Theory of the second best*. Dostopno prek: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3306> (6. september 2012).
49. Rojec Matija, Anže Burger in Andreja Jaklič. 2009. *Analiza poslovnega okolja za delovanje tujih podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Samuelson, Paul A. in William D. Nordhaus. 2002. *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
51. Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: Izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
52. Statistični urad Republike Slovenije. 2011. *Blagovna menjava Slovenije*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
53. Stadler, Katja. 2012. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 18. september.
54. Statistični urad Republike Slovenije. 2012. Dostopno prek: http://www.stat.si/tema_ekonomsko.asp (27. avgust 2012).
55. Švicarsko veleposlaništvo v Sloveniji. Dostopno prek: <http://www.eda.admin.ch/ljubljana> (18. september 2012).

56. The Economist. 2007. Making the second best of it, 21. avgust. Dostopno prek: http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2007/08/making_the_second_best_of_it (3. september 2012).
57. UBI France. Dostopno prek: <http://www.ubifrance.fr/> (18. september 2012).
58. UNCTAD *World Investment Report 1998- Trends and Determinants*. Dostopno prek: http://unctad.org/en/Docs/wir1998_en.pdf (30. avgust 2012).
59. --- *World Investment Report 2003- FDI Policies for Development: National and International Perspectives*. Dostopno prek: http://unctad.org/en/Docs/wir2003overview_en.pdf (30. avgust 2012).
60. --- *World Investment Report 2012- Methodological Note*. Dostopn prek: http://unctad.org/en/PublicationChapters/WIR2012MethodologicalNote_en.pdf (2. september 2012).
61. --- *World Investment Report 2012- Towards a New Generation of Investment Policies* Dostopno prek: <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf> (1. september 2012).
62. Welsh, Lawrence S., Gabriel R. G. Benito in Bent Petersen. 2007. *Foreign operation methods: theory, analysis, strategy*. Cheltenham. Edward elgar Publishing.
63. Viner, Jacob. 1950. *The Customs Union Issue*. New York: Carnegie Endowment for International Peace.
64. Vernon, Raymond. 1966. *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. Quarterly Journal of Economics.

65. --- 1979. *The product cycle hypothesis in the new international environment*. Oxford Bulletin of Economics and Statistics.
66. *Zakon o gospodarskih zbornicah* (ZGZ- EPA 675-IV). Ur. l. RS 60/2006 (5. junij 2006).

Priloga A intervju

Intervju je opravljen z gospo Katjo Stadler, vodjo pravnega oddelka in finančnega oddelka na Slovensko - nemški gospodarski zbornici.

Pozdravljeni!

Moje ime je Žan Lebič in sem študent Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani. Pri pisanju diplomske naloge z naslovom **Internacionalizacija podjetja in doprinos tujih zbornic k internacionalizaciji podjetja**, se na vas obračam z vprašanji, ki bi mi bila v veliko pomoč pri nadaljnji analizi zastavljenega problema. Upam, da mi boste s svojo strokovnostjo lahko pomagali.

Intervju je opravljen z gospo Katjo Stadler, vodjo pravnega in finančnega oddelka na Slovensko - nemški gospodarski zbornici.

1. Kako vidite državo Slovenijo kot okolje za vstopno internacionalizacijo podjetja, torej za tujce, ki bi želeli širiti svojo dejavnost v Sloveniji? Kakšen je vaš vtis o podjetniških stimulacijah za privabljanje tujih neposrednih investicij v Slovenijo?

Na nas se obrne izredno veliko nemških podjetij, ki nameravajo investirati v Sloveniji, ustanoviti podjetje ali samo zaposliti nekega zastopnika, skratka da na koncu svoje produkte ali storitve vnesejo na slovenski trg. Sami vidimo da je slovensko okolje v bistvu izredno zanimivo, delamo v glavnem z nemško govorečimi podjetji. Nekaj malega s švicarskimi, ampak v glavnem z nemškimi. Rekla bi, da je zelo zanimivo in privlačno okolje zaradi večih stvari, zaradi bližine, zaradi podobne kulture. Bližina je na prvem mestu, podobna kultura, dobra izobraženost kadra, lepa narava, ki je ne smemo zanemariti. Dostikrat je tudi to dejavnik. Naprej bi rekla, da dostopnost do morja, pristanišče Koper. Podobno okolje kot v Nemčiji. Seveda jim je slovensko okolje, po drugi strani pa potem, ko oddajo povpraševanja in zaprosijo za informacije, dostikrat naletijo na ovire, kot so drage nepremičnine, dolgotrajni postopki za pridobitev dovoljenj in tako dostikrat izgubijo voljo in jim Slovenija ni več toliko investicijsko privlačna. To nas žalosti. Sredstva v glavnem razpisuje JAPTI in gredo stvari prek njega. Nekaj je tudi indirektnih pomoči od vlade ali ministrstva za gospodarstvo. Od tu nam je bilo tudi naročeno, naj jih direktno napotimo na njih. Ampak sama ne vem primera, da bi kakšno nemško podjetje, ki je ta sredstva iskalo in se je obrnilo na nas, ta sredstva potem na podlagi teh dogovorov tudi dobila. Definitivno sem mnenja, da bi morali bolj spodbujati in privabiti vsakega, ki se interesira za Slovenijo.

2. Kakšno je vaše gledanje na vstopno internacionalizacijo (vlaganja tujih podjetij v Slovenijo)? Mislite, da so takšni projekti potrebni za Slovenijo?

Definitivno so potrebni. Neizogibni! Brez njih se nam obeta zelo slaba gospodarska prihodnost. Žalostno je, da smo včasih preveč forsirali tista poldržavna nekonkurenčna podjetja in jih reševali, medtem ko bi lahko ponudili okolje bistveno večjemu nemškemu podjetju, ki nudi svojo storitev po dosti bolj konkurenčnih pogojih. S tem pa bi tudi pospešili slovenski gospodarski razvoj.

3. Kateri dejavniki so po vaših izkušnjah pomembni za investitorja, da odloči internacionalizirati svoje podjetje na slovenski trg? Gre tu za dejavnike iz okolja, ki privabljajo investicije ali za dejavnike znotraj podjetja, ki imajo povod v širitvi podjetja, povečanje poslovanja podjetja?

Vsa nemška podjetja delujejo po načelu ekspanzije ter ciljajo na trge, kjer niso prisotni. Slovenija jim je interesantna zaradi bližine. Tukaj morate razumeti, da je Ljubljana bližje Münchnu, kot recimo Hamburg. Poleg tega ogromno nemških podjetij gleda na Slovenijo kot na odskočno desko za bivšo Jugoslavijo in iz tega vidika jim je privlačna. Poleg tega je logistična povezava. Ampak to je zaradi primera neizgradnje drugega tira izpostavljeno pri negativnih dejavnikih.

4. Kakšne so prednosti internacionalizacije podjetja s pomočjo gospodarske zbornice? Bi izpostavili tudi kakšno slabost?

Ogromne. Mi smo tu dejansko servis vse na enem mestu, nekakšna gospodarsko orientirana točka. Preko nas lahko podjetja pridobijo osnovne informacije in zato se podjetja tudi obračajo na nas. Prav tako smo mi tudi znani v Nemčiji, smo mreža AHK. Sami veste, da ima Nemčija obvezno članstvo v zbornici. Imamo pa tudi svetovno mrežo in podjetja vedo, da smo jim na voljo za osnovne informacije na večino vprašanj. Tu gre za vprašanja iz področja trga, razširjenosti določenega produkta na tem trgu, logistične povezave, davčni in pravni okvirji. To so nekako sklopi teh osnovnih vprašanj, ki jih vedno naslavljajo na nas. To je prva stvar, druga stvar pa je, da jih potem mi napotimo na ostale ki jim zagotovijo določene konkretne ponudbe. Tretja stvar pa je, da imamo čedalje boljše odnose s slovenskimi državnimi institucijami, ministrstvi itd. Tako da bi tu videla le pozitivne aspekte. Negativen je naš interenI in sicer preobremenjenost.

5. Kateri načini internacionalizacije podjetja so najpogostejši? Prednjači zanimanje za izvoz ali zanimanje za ustanovitev afiliacij ali zanimanje za izhodne neposredne investicije?

To je čisto odvisno od podjetja. Izvoz ravno ne, ker se vsi zavedajo, da je Slovenija majhen trg. Bolj gre za ustanovitev podjetij in od tu obdelovati naš trg in sosednje trge in predstavništva za vse

sosednje države. Ustanovitev podružnic, na ta način. Sam izvoz ne.

6. Če so najpogostejše izhodne neposredne investicije pa me zanima, za kateri obliki je največ povpraševanja? Za odprtje proizvodnega obrata na način greenfield (investicija od začetka) ali pa gre za prevzem oziroma združitev podjetja (če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z izvozom ali ustanovitvijo afiliacij, potem na to vprašanje ne odgovorite)?

Najbolj odprtje proizvodnega obrata. Najbolj zanimivo je da je dosti povpraševanj za velike investicije, kjer bi bila zaposlenost od sto do tisoč ljudi. Ampak potem se tudi to dostikrat ne udejanji.

7. Koliko in kakšnim podjetjem ste pomagali pri internacionalizaciji dejavnosti na slovenski trg? Želel bi izvedeti panogo, velikost, lastništvo in dejavnost internacionaliziranih podjetij?

Recimo da dvajset podjetij na teden. Različne panoge, odvisno od dneva in ne prednjači določena panoga. Dostikrat pomagajo do kontakta primerne nemško govoreče odvetniške pisarne ali notar, ki potem ureja naprej ustanovitev podjetja ali pa predstavništva. Težko rečem konkretno število.

8. Konkretno katere programe in storitve nudite za proces internacionalizacije podjetjem? Kaj bi izboljšali pri delovanju vaše zbornice? Kje še vidite rezerve? Kje vidite omejitve, da teh stvari še niste izboljšali?

Podjetjem nudimo servis od A do Ž pri vstopanju na trg, do seveda tudi ustanovitve podjetja preko E-Vem točke. Ali pa za podjetja, ki samo opravijo določeno delo v Sloveniji. Davčne storitve, jih servisiramo za namene DDVja. Praktično jim lahko ponudimo vse, tudi ko že ustanovijo podjetje pomagamo pri zaposlitvi ljudi. Da ta podjetja zaposlijo določene delavce. Pri preprekah pa bi rekla, da tam kjer sami ne moremo delovati imamo partnerje in jih napotimo do njih. Tako, da pri naših dejavnostih skoraj ne bi našla stvari, da je ne bi zmogli. Večina zbornic v svetu, deluje na tem principu, da se nudi celoten servis. Rezerva je lahko še v vsakem oddelku, če bi gledali iz stališča, da se vsak oddelek še lahko razširi. Recimo za še dodatne davčne svetovalce, za odvetnike itd.

9. Ali je pomoč zbornice pri internacionalizaciji podjetja ključna do te mere, da lahko podjetje kakšno izmed faz internacionalizacije preskoči ali se hitreje internacionalizira, ravno zaradi tega, ker je pridobilo informacije preko vas?

Definitivno bi tu pritrdila. Čeprav ima vsako podjetje svoj plan investicije. Morate razumeti, da podjetje prej predvidi vse faze, od vsote, ki bo namenjena za nepremičnino, do števila zaposlenih, kje bo ta investicija in vse to. Ker preko nas lahko pridobijo informacije in ustanovijo podjetje, tako

da lahko pospešimo proces internacionalizacije.

10. Obstajajo kakšne omejitve na področju internacionalizacije na slovenski trg, ki jih vaši člani omenjajo? Kakšni nezaželeni dejavniki, ki bi jih lahko država tudi odpravila ali omejila?

Seveda obstajajo. Cena, davki, cena delovne sile, nepremičnin, logistične težave (zlasti problem drugega tira iz Kopra).

11. Je fizična prisotnost zbornice (še vedno) potrebna? Bi lahko nudili podobno kakovost storitve, če bi delovali iz vaše matične države?

Ne bi mogli. Saj sami veste, da če greste v tujino zgubite stik z matico. Tako da ti spremljanje novic, druženje, spremljanje gospodarskih, političnih dogajanj na licu mesta, skozi leta da neko kompetenco oziroma sposobnost kompetentnega svetovanja. Tega se Nemci zavedajo in zato imajo po celem svetu mrežo zbornic. Enostavno bi bilo nemogoče iz tujine.

12. Ali država pomaga s kakšnimi spodbudami na področju podjetništva in internacionalizacije podjetja? Podjetjem in morebiti tudi zbornici?

To področje je področje dela agencije JAPTI. Mi jih usmerimo k njim.

13. Kako se zbornica financira? Kje ste dobili sredstva za ustanovitev zbornice in kje pridobite sredstva za tekoče poslovanje? Za kakšno organizacijo pravzaprav gre? (društvo, zavod, d.o.o ...) Koliko ljudi je zaposlenih na zbornici?

Financira se iz treh virov. Eno je članstvo, ki je prostovoljno. Tretjina iz nemške strani, za osnovno svetovanje do pol ure. Zadnji del oziroma tretjina pa predstavlja prodaja naših storitev. Smo zastopniki različnih sejmov, do DCT (Deutsche Centrale für Tourismus), Germany trade & Invest in vse ostale specialne storitve. Sredstva za ustanovitev smo dobili v Nemčiji. Smo zbornica, ustanovljena po slovenskem Zakonu o zbornicah s hčerinsko družbo DeSlo d.o.o., ki lahko svoje storitve trži in prodaja. Zaposlenih je 11 ljudi.

14. So usluge zbornice na voljo le članom zbornice? Lahko nečlani koristijo dejavnosti/usluge zbornice?

Ne. So pa storitve članom na voljo ceneje. Člani imajo poseben status, se pa na nas lahko obrnejo vsa podjetja.

15. Skrbite tudi za povezovanje podjetji znotraj zbornice? Če da, na kakšen način in kakšni so rezultati povezovanja? Če ne, zakaj se vam to ne zdi smiselno?

Da. Pomembno je to za mreženje, networking. Mi nudimo ogromno prireditev, na katerih se lahko podjetja srečajo oziroma se predstavijo. Posebno nemška podjetja to zelo dobro izkoriščajo. Večkrat se zgodi, da en član sprašuje za kontaktne podatke drugega člana.

16. Če bi lahko izpostavili ključen motiv za vključitev podjetji v zbornico, kaj bi to bil?

Izpostavila bi networking, bolj kot ostale dejavnosti. Definitivno stik z nemškim gospodarskim prostorom, ki se lahko vzpostavi na naši platformi.

17. Kako visoko je na ta seznam uvrščena pomoč pri internacionalizaciji podjetja? Približno kakšen odstotek podjetji pa je v zbornico včlanjenih zaradi drugih motivov?

Vsi, ki so včlanjeni so že na slovenskem trgu. Kar se tiče nemških podjetij. Slovenska podjetja med članstvom pa niso vsa na nemškem trgu. Bolj je tu ključno posredovanje poslovnih kontaktov, bolj kot pa sama ustanovitev podjetja. Ne bo podjetje postalo član izključno zaradi namenov internacionalizacije. Bolj zaradi ostalih gospodarskih odnosov. Pri vstopni internacionalizaciji pa se nemška podjetja ponavadi najprej prepustijo brezplačnemu svetovanju, potem storitvam in šele na koncu se včlanijo. Nemška podjetja, ki so potem na slovenskem trgu prisotna, pa se včlanijo zaradi networkinga.

18. Se povezujete tudi s slovensko gospodarsko zbornico in z ostalimi tujimi zbornicami na slovenskem ozemlju? Kakšni so odnosi med vami? Kaj pa z ministrstvom za gospodarstvo in JAPTijem?

Zelo dobri odnosi. Iz leta v leto boljši. Bolj kot smo znani, boljši so, kar se tiče vseh ustanov in zbornic. Si tudi pomagamo in po večini izmenjujemo informacije brezplačno. Nekaj imamo skupnih prireditev, recimo Vstop na nemški trg. Vabimo se tudi vzajemno na seminarje in izobraževanje. Imamo kolegijalen odnos tudi takojšen servis tistim podjetjem, ki bi od prijateljske institucije to potrebovale. Nimamo navzkrižnih interesov. Na ministrstvu za gospodarstvo se tudi minister polno angažira za sodelovanje.

Za odgovore se vam iskreno zahvaljujem!

Žan LEBIČ