

# KONČNO POROČILO MED INTERNACIONALIZACIJA

## EVALVACIJA ŠTUDIJ OBSTOJEČIH INTERNACIONALIZACIJSKIH PROJEKTOV

Interreg V-A SI-AT projekt GoMed

Projekt Go MED je sofinanciran v okviru Programa  
sodelovanja Interreg V-A Slovenija-Avstrija, iz sredstev  
Evropskega sklada za regionalni razvoj.

## Vsebina

<b>1</b>	<b>IZHODIŠČNI POLOŽAJ IN CILJI</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>ANALIZA POSAMEZNIH ŠTUDIJ</b>	<b>5</b>
2.1	CONNECT SME	5
2.1.1	REZULTATI PROJEKTA	5
2.1.2	PRIKAZ REZULTATOV PROJEKTA	5
2.1.3	SPOZNAVANJA IZ REZULTATOV PROJEKTA	7
2.2	EXPEDIRE	8
2.2.1	INFORMACIJE O PROJEKTU	8
2.2.2	PRIKAZ REZULTATOV PROJEKTA	9
2.2.3	SPOZNAVANJA IZ REZULTATOV PROJEKTA	12
2.3	IRIC	13
2.3.1	INFORMACIJE O PROJEKTU	13
2.3.2	PRIKAZ REZULTATOV PROJEKTA	13
2.3.3	SPOZNAVANJA IZ REZULTATOV PROJEKTA	14
2.4	REGIOWIN	15
2.4.1	INFORMACIJE O PROJEKTU	15
2.4.2	PRIKAZ REZULTATOV PROJEKTA	15
2.4.3	SPOZNAVANJA IZ REZULTATOV PROJEKTA	18
<b>3</b>	<b>SKLEPI</b>	<b>18</b>
3.1	UGOTOVITVE V ZVEZI Z GOMED TRGI	18
3.2	UGOTOVITVE V ZVEZI Z IZZIVI MSP	19
3.3	INSTRUMENTI IN ORODJA ZA PODPORO MSP	19
<b>4</b>	<b>POVZETEK</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>PRILOGE</b>	<b>21</b>

## Seznam slik

<i>Slika 1: Potrebe podjetij po podpori v projektu Connect SME</i> .....	7
<i>Slika 2: Formati za izvajanje ukrepov usposabljanja</i> .....	21

## Seznam tabel

<i>Tabela 1: Connect SME - Sestava vzorca po velikosti podjetja</i> .....	6
<i>Tabela 2: Connect SME - Sestava vzorca po panogah</i> .....	6
<i>Tabela 3: Expedire - Sestava vzorca po velikosti podjetja</i> .....	8
<i>Tabela 4: Expedire – Največje ovire za izvoz po velikosti podjetja</i> .....	10
<i>Tabela 5: Expedire – Seznam relevantnih tem</i> .....	11
<i>Tabela 7: Expedire – Relevantne teme po sklopih</i> .....	12

## 1 IZHODIŠČNI POLOŽAJ IN CILJI

Gospodarska zbornica Koroške je projektni partner v programu Interreg V-A Slovenija-Avstrija Projekt „GoMED“ (SI-AT 356). Cilj projekta je podpirati slovenska in avstrijska podjetja pri vstopu in obdelovanju trgov držav sredozemskega prostora<sup>1</sup>. S tem naj bi spodbujali internacionalizacijo malih in srednjih podjetij na rastočem, ekonomsko obetavnem tržišču.

Kot pripravo na to naj bi evalvirali študije preteklih in tekočih internacionalizacijskih projektov na programskem območju glede relevantnih spoznanj za internacionalizacijo MSP v mediteranski prostor in jih analizirali glede vrzeli, potencialnih ovir in potreb MSP. Če je mogoče, naj bi predstavili tudi primere dobre prakse.

V pričujočem dokumentu smo pregledali in povzeli poročila, ki jih je zagotovila Gospodarska zbornica Koroške o naslednjih Interreg SI-AT projektih iz programskih obdobj 2007-2013 in 2014-2020:

- Connect SME (programsko obdobje 2007 – 2013)
- Expedire (programsko obdobje 2014 – 2020)
- IRIC (programsko obdobje 2014 – 2020)
- regioWIN (programsko obdobje 2014 – 2020)

---

<sup>1</sup> V središču pozornosti so pri tem Španija, Italija, Francija, Grčija, Hrvaška, Ciper, Malta in Albanija.

## 2 ANALIZA POSAMEZNIH ŠTUDIJ

### 2.1 CONNECT SME

#### 2.1.1 REZULTATI PROJEKTA

Projekt Connect SME<sup>2</sup> je v programskem obdobju 2007 – 2013 izpeljalo 5 partnerjev<sup>3</sup> in je imel cilj podpreti kooperacije med MSP na avstrijskem Koroškem in v Gorenjski, Savinjsko-Šaleški in Koroški regiji. Projekt naj bi omogočil tudi boljšo povezanost središč Celovec/Klagenfurt, Beljak/Villach, Kranj, Velenje in Dravograd. Med pričakovane gospodarske učinke sodijo učinkovitejše kooperacije podjetij, ustvarjanje novih delovnih mest ter izboljšano sodelovanje na regionalni ravni.

Eden od delovnih paketov v projektu Connect SME je imel za cilj analizo pripravljenosti podjetij za čezmejno sodelovanje. Analiza tega je bila opravljena v dveh fazah:

- V prvi fazi so bila v okviru spletne ankete vprašana podjetja s programskega območja. V pregledu projekta pa tu ni navedb o številu anketiranih, vprašalnik ni na voljo.
- V drugi fazi so bili opravljeni kvalitativni intervjuji z 82 podjetji, od tega 57 iz Slovenije in 25 iz Avstrije. Predloga za intervjuje je obsegala 19 vprašanj.<sup>4</sup>

#### 2.1.2 PRIKAZ REZULTATOV PROJEKTA

Naslednji prikaz rezultatov se nanaša na rezultate kvalitativne ankete, rezultati spletne ankete niso na voljo. V nadaljevanju so povzeti tisti rezultati ankete, ki so relevantni za cilj pričujočega projekta.

Ciljna skupina projekta Connect SME so bila mala in srednja podjetja, to je bilo upoštevano tudi pri izbiri podjetij za kvalitativne intervjuje. Okoli 30 % podjetij je bilo mikro podjetij (do 10 zaposlenih), nadaljnjih 41 % je zaposlovalo do 50 oseb (prim. tabelo 1). Večina vprašanih podjetij so bili proizvodni obrati (59 %) (prim. tabelo 2). Velik del analiz se je ukvarjal z ujemanjem palet storitev vprašanih podjetij in možnih oblik sodelovanja. Ker te informacije niso pomembne za namen pričujoče študije, se v nadaljevanju tudi ne bomo ukvarjali z njimi.

---

<sup>2</sup> Informacije o projektu so na voljo na internetu pod naslednjim naslovom: [www.connect-sme.com](http://www.connect-sme.com)

<sup>3</sup> Slovenska gospodarska zveza v Celovcu, Območna obrtno-podjetniška zbornica Kranj, GZS Območna zbornica Koroška, Savinjsko-šaleška gospodarska zbornica in Gorenjski Glas

<sup>4</sup> V zvezi s tem prim. prilogo A

Velikost podjetja	Slovenija	Avstrija	Skupno
do 10 zaposlenih	15	11	26
do 50 zaposlenih	28	8	36
do 100 zaposlenih	13		13
več kot 100 zaposlenih	5	5	10
več kot 150 zaposlenih	1		1
več kot 250 zaposlenih		2	2
<b>Vsota</b>	<b>62</b>	<b>26</b>	<b>88</b>

Tabela 1: Connect SME - Sestava vzorca po velikosti podjetja<sup>5</sup>

	Slovenija	Avstrija	Skupno
<b>Proizvodni obrati</b>	42	15	57
<b>Gradbeništvo</b>	6	4	10
<b>Trgovina</b>	4	0	4
<b>Storitve</b>	9	17	26
<b>Vsota</b>	<b>61</b>	<b>36</b>	<b>97</b>

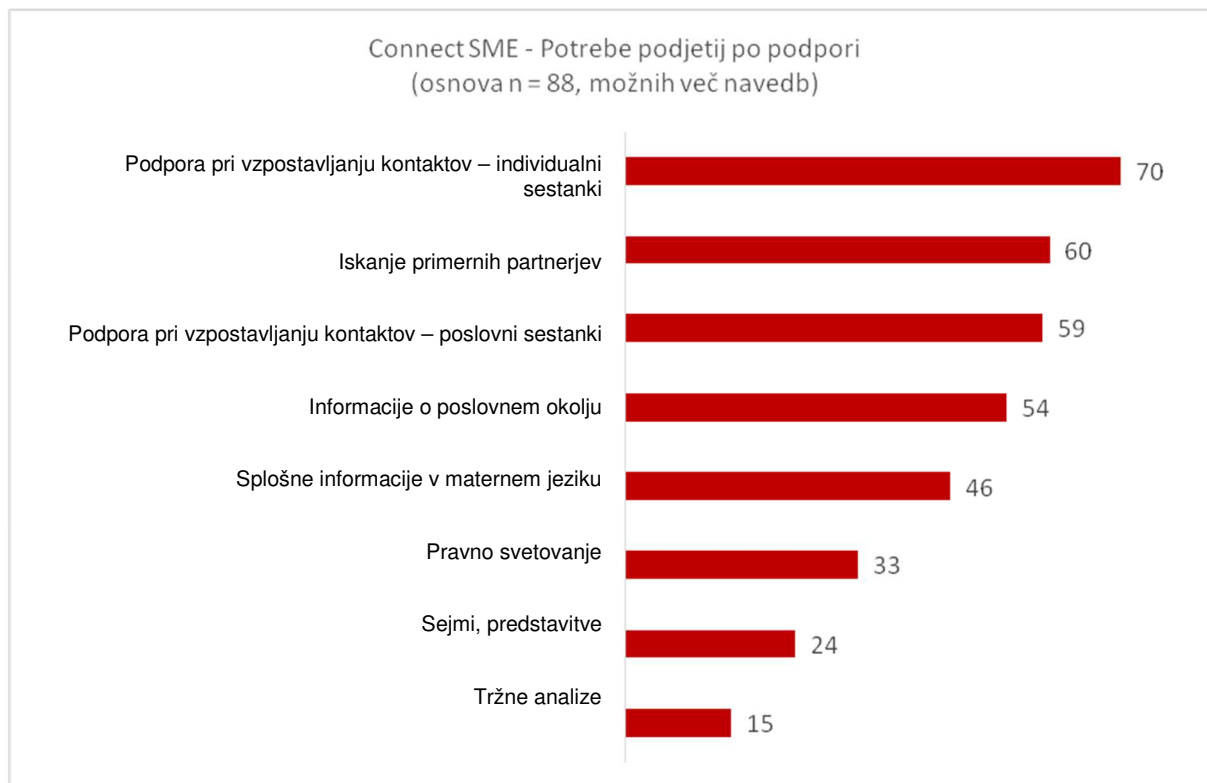
Tabela 2: Connect SME - Sestava vzorca po panogah<sup>6</sup>

Bistven del ankete je zadeval pričakovano podporo podjetjem pri internacionalizaciji njihovega poslovanja (prim. sliko 1). Pri tem se je pokazalo, da podjetja podporo najbolj potrebujejo pri iskanju partnerjev in vzpostavljanju kontaktov; skoraj polovica (52 %) vseh navedb se je nanašala na to. Podjetja imajo poleg tega veliko potrebo po informacijah o tujih trgih, te zadevajo predvsem poslovno okolje, pri čemer naj bi jih podjetja po oceni podjetij zagotovila v vsakokratnem maternem jeziku.<sup>7</sup> Kot področji, na katerih so potrebne konkretne informacije, so navedli pravno okolje na tujem trgu ter tržne analize.

<sup>5</sup> Tabela je bila izdelana na osnovi podatkov, ki so bili na voljo v poročilu o projektu. V poročilu o projektu se najdejo protislovni podatki pri navedbi števila anketiranih podjetij.

<sup>6</sup> Tabela je bila izdelana na osnovi podatkov, ki so bili na voljo v poročilu o projektu. V poročilu o projektu se najdejo protislovni podatki pri navedbi števila anketiranih podjetij.

<sup>7</sup> V poročilu o projektu je bila še ena kategorija "Podporne institucije". S tem je bilo opozorjeno na to, da si vprašana podjetja želijo podporo s strani ustreznih institucij države (npr. gospodarske zbornice). Ker pa ta odgovor ne daje nobene informacije glede načina potrebne podpore, ga pri analizi tematskih področij, na katerih so podjetja želijo podpore, nismo upoštevali.



Slika 1: Potrebe podjetij po podpori v projektu Connect SME

### 2.1.3 SPOZNAVANJA IZ REZULTATOV PROJEKTA

Projekt Connect Plus ne daje nobenih informacij o za projekt GoMed relevantnih državnih trgih oz. izkušnjah in izzivih slovenskih in koroških podjetij, ki delujejo na teh trgih ali bi rada vstopila vanje. Ob upoštevanju te omejitve pa je mogoče iz rezultatov projekta Connect Plus pridobiti naslednje namige glede razvoja podpirne ponudbe za MSP-je. Koroška in slovenska MSP, ki se želijo (močneje) internacionalizirati, glede na rezultate študij potrebujejo podporo zlasti na naslednjih področjih:

- Iskanje in izbira partnerskih podjetij na tujih trgih
- Izbira primernih podjetij za sodelovanje in vzpostavitev kooperacij
- Informacije o splošnem poslovnem okolju na tujem trgu
- Informacije o pravnem okolju

- Tržne analize

Informacije in ponudbe za podporo naj bi bile na voljo v vsakokratnem maternem jeziku.

## 2.2 EXPEDIRE

### 2.2.1 INFORMACIJE O PROJEKTU

Projekt Expedire<sup>8</sup> v trenutnem programskem obdobju 2014 – 2020 izvaja 5 partnerjev<sup>9</sup> in ima za cilj povečati število izvoznih podjetij in čezmejnih internacionalizacijskih projektov. Konkretno naj bi spodbudili 10 partnerstev podjetij in pridobili 50 MSP-jev kot nove izvoznike.

To naj bi dosegli s potrebam podjetij po meri prikrojenim programom usposabljanj – Export Academy –, ter z individualiziranimi spremljanji in svetovanji. Za razvoj programa usposabljanj Export Academy so projektni partnerji v obdobju od marca do avgusta 2017 izvedli ugotavljanje potreb, katerega rezultate je vodilni partner povzel v poročilu „Export and Partnership for Economic Development in Internationalized Regions – EXPEDIRE Project Research“. Podlaga poročila je spletna anketa s poznejšimi strokovnimi intervjuji. Pri spletni anketi je sodelovalo skupno 310 podjetij, 73 podjetij iz Avstrije (to ustreza odzivni stopnji 24 %) in 237 podjetij iz Slovenije (to ustreza odzivni stopnji 76 %) (prim. tabelo 3).

	Slovenija	Avstrija	Skupno
<b>Mikro podjetja (manj kot 10 zaposlenih)</b>	156	44	200
<b>Mala podjetja (manj kot 50 zaposlenih)</b>	67	12	79
<b>Srednja podjetja (manj kot 250 zaposlenih)</b>	14	12	26
<b>Velika podjetja (od 250 zaposlenih naprej)</b>	0	5	5
<b>Vsota</b>	237	73	310

Tabela 3: Expedire - Sestava vzorca po velikosti podjetja<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Informacije o projektu so na voljo na internetu pod naslednjim naslovom:

[https://www.wko.at/service/k/aussenwirtschaft/interreg\\_expedire.html](https://www.wko.at/service/k/aussenwirtschaft/interreg_expedire.html)

<sup>9</sup> ICS Internationalisierungszentrum Steiermark GmbH (vodilni partner), Wirtschaftskammer Kärnten, Gospodarska zbornica Slovenije, Mariborska razvojna agencija p.o., Ortner Reinraumtechnik GmbH

<sup>10</sup> Tabela je bila izdelana na osnovi podatkov, ki so bili na voljo v poročilu o projektu.



Pri interpretaciji podatkov je treba upoštevati naslednje posebnosti vzorca:

- V vzorcu prevladujejo mikro in mala podjetja z deležem 77 % v Avstriji oz. 94 % v Sloveniji,
- pri tem gre za ouveljavljena podjetja, skoraj 42 % jih obstaja že več kot 20 let, nadaljnjih 16 % pa med 11 in 20 let,
- pri čemer ima 80 % podjetij že izvozne izkušnje.

Potem so bili opravljeni osebni intervjuji s 102 podjetji v Sloveniji ter z iz poročila o projektu neugotovljivim številom avstrijskih podjetij.

### 2.2.2 PRIKAZ REZULTATOV PROJEKTA

V spletni anketi so podjetja spraševali po z njihovega stališča največjih ovirah za internacionalizacijo (prim. tabelo 4), pri čemer so avtorji v svojih analizah razlikovali po velikosti podjetij. V poročilu o projektu pa so navedeni samo odstotki, za koliko podjetij velja navedena ovira. Očitno je bilo tu možnih več navedb, manjka pa navedba vsakokratne temeljne skupnosti, na katero se nanašajo odstotki. Zaradi tega so v tabeli 4 samo nanizane ovire. Tu se pokaže, da mikro in mala podjetja – ki so v središču pozornosti pričujočega projekta GoMed – presojuje zelo podobno: zanje sta glavni oviri iskanje kupcev in omejene kapacitete. Medtem ko mikro podjetja kot tretjo največjo oviro navajajo svojo omejeno sposobnost izvoza, je pri malih podjetjih na tem mestu dejstvo, da na domačem trgu najdejo dovolj poslov. Težave pri izpolnjevanju zahtev glede skladnosti<sup>11</sup> oboja navajajo kot četrto največjo oviro.

Težje razumljivi so rezultati pri srednjih in večjih podjetjih. Pri obeh je omejena sposobnost izvoza največja ovira pred težavami pri izpolnjevanju zahtev glede skladnosti in težavami pri iskanju kupcev.

---

<sup>11</sup> Tu so avtorji študije zbrali naslednje točke: pravila trgovanja, norme, zakonodajo, pravice intelektualne lastnine ipd.

Rang	Mikro podjetja	Mala podjetja	Srednja podjetja	Velika podjetja
Težave pri iskanju kupcev	1	1	3	3
Omejene kapacitete	2	2	4	1
Omejena sposobnost izvoza	3	5	1	1
Težave pri izpolnjevanju zahtev glede skladnosti	4	4	2	3
Dovolj poslov na notranjem trgu	5	3	5	
Valutna tveganja	6	6		3
Nobnih za izvoz primernih izdelkov / storitev	7		6	

Tabela 4: Expedire – največje ovire za izvoz po velikosti podjetja<sup>12</sup>

Če povzamemo izjave vprašanih po problemih in izzivih, s katerimi se soočajo pri internacionalizaciji, so – tako slovenska kot tudi avstrijska podjetja – navedla predvsem težavo, kako najti kupce in poslovne partnerje. To prav posebej velja za mlajša podjetja v vzorcu, pri čemer je 52 % avstrijskih podjetij in 84 % slovenskih podjetij navedlo, da imajo tukaj probleme. Na drugem mestu po navedbah so težave pri kapacitetah (proizvodnja, osebje, finance) in pomanjkanje know-howa.

Pred ozadjem pomanjkanja know-howa si je treba ogledati teme, ki se vprašanim zdijo relevantne (prim. tabelo 5). Pri vsaki je navedena srednja vrednost (merjena na 5-stopenjski lestvici od 1 = sploh ne pomembno do 5 = zelo pomembno) ter standardno odstopanje.

Tema	M	SA
1. Iskanje poslovnih partnerjev / distribucijskih partnerjev na izvoznem trgu	4.40	1.08
2. Identificiranje najprivlačnejšega trga za lastne izdelke/storitve	4.16	1.23
3. Digitalni marketing	3.74	1.34
4. Uporaba družbenih omrežij za mednarodno poslovanje	3.69	1.30
5. Razvoj edinstvene ponujene vrednosti (Unique Selling Proposition, USP)	3.64	1.38
6. Priprava načrta izvoznega marketinga	3.38	1.37
7. Predstavitev lastne USP – Elevator pitch	3.37	1.29
8. Mednarodno pogodbeno in trgovinsko pravo	3.37	1.35
9. Začetek spletne prodaje	3.22	1.50
10. Kalkulacija izvoza und oblikovanje izvoznih cen	3.21	1.38
11. Varstvo intelektualne lastnine	3.16	1.41
12. Financiranje izvoza	3.05	1.44
13. Kulturne razlike v mednarodnem poslovanju	3.03	1.34
14. Internacionalizacija start-up podjetij	2.91	1.46

<sup>12</sup> Tabela je bila izdelana na osnovi podatkov, ki so bili na voljo v poročilu o projektu.

15.	Mednarodne logistične zahteve	2.90	1.42
16.	Prenos tehnologije	2.87	1.43
17.	Obvladovanje izvoznih tveganj	2.81	1.35
18.	Incoterms	2.80	1.36
19.	Alternativne oblike financiranja	2.80	1.46
20.	Carinski predpisi	2.78	1.46
21.	Pravni vidiki napotitve delavcev	2.77	1.60
22.	Drugo	2.72	1.62

Tabela 5: Expedire – Seznam relevantnih tem<sup>13</sup>

Empirično ugotovljena tematska težišča je mogoče strniti v 7 velikih tematskih področij, ki so prikazana v tabeli 6 (prim. tab. 6). Na teh področjih podjetja vidijo potrebo po podpori.

Rang	Tema
	<b>Strategija</b>
2.	Identificiranje najprivlačnejšega trga za lastne izdelke/storitve
6.	Priprava načrta izvoznega marketinga
	<b>Marketing</b>
3.	Digitalni marketing
4.	Uporaba družbenih omrežij za mednarodno poslovanje
5.	Razvoj edinstvene ponujene vrednosti (Unique Selling Proposition, USP)
7.	Predstavitev lastne USP – Elevator pitch
	<b>Prodaja</b>
1.	Iskanje poslovnih partnerjev / distribucijskih partnerjev na izvoznem trgu
9.	Začetek spletne prodaje
	<b>Financiranje &amp; kalkulacija</b>
10.	Kalkulacija izvoza in oblikovanje izvoznih cen
12.	Financiranje izvoza
17.	Obvladovanje izvoznih tveganj
18.	Incoterms
19.	Alternativne oblike financiranja
	<b>Pravne teme</b>
8.	Mednarodno pogodbeno in trgovinsko pravo

<sup>13</sup> Tabela je bila izdelana na osnovi podatkov, ki so bili na voljo v poročilu o projektu.

11.	Varstvo intelektualne lastnine
20.	Carinski predpisi
21.	Pravni vidiki napotitve delavcev
	<b>Druge teme</b>
13.	Kulturne razlike v mednarodnem poslovanju
14.	Internacionalizacija start-up podjetij
15.	Mednarodne logistične zahteve
16.	Prenos tehnologije
22.	Drugo

Tabela 6: Expedire – relevantne teme po sklopih

V projektu so bili opravljeni tudi kvalitativni intervjuji za razvijanje kooperacijskih profilov, ki za projekt GoMed niso v središču zanimanja. Iz poročil pa se pokaže, da pomoč pri iskanju potencialnih poslovnih partnerjev MSP-ji v Sloveniji vidijo kot najbolj dragoceno podporo pri internacionalizaciji. Na Koroškem opravljeni intervjuji pa so poleg tega pokazali, da se podjetjem poleg iskanja kooperacijskih partnerjev na izvoznem trgu zdijo pomembni predvsem uporaba družbenih omrežij za mednarodno poslovanje, digitalni marketing, vstop v spletno trgovino, izdelava lastnega USP-ja ter področji stroškov izvoza in oblikovanja izvoznih cen in Incoterms.

### 2.2.3 SPOZNANJA IZ REZULTATOV PROJEKTA

Projekt Expedire ne daje nobenih informacij o za projekt GoMed relevantnih deželnih trgih oz. o izkušnjah in izzivih slovenskih in koroških podjetij, ki delujejo na teh trgih ali bi rada vstopila vanje. Ob upoštevanju te omejitve je mogoče iz rezultatov projekta Expedire pridobiti naslednje napotke za razvoj podporne ponudbe za MSP-je. Koroška in slovenska MSP, ki se želijo (močneje) internacionalizirati, na podlagi rezultatov študije potrebujejo podporo zlasti na naslednjih področjih:

- iskanje in izbira partnerskih podjetij na tujih trgih
- vzpostavitev znanja na področjih
  - strategija (načrtovanje internacionalizacije, kooperacije)
  - marketing (koncept marketinga, USP, digitalni marketing)
  - prodaja
  - kalkulacija izvoza in oblikovanje izvoznih cen,
- pravne teme (pogodbeno in gospodarsko pravo, napotitev delavcev, varstvo intelektualne lastnine).

## 2.3 IRIC

### 2.3.1 INFORMACIJE O PROJEKTU

Projekt IRIC<sup>14</sup> v trenutnem programskem obdobju 2014 – 2020 izvaja 8 partnerjev<sup>15</sup> in se osredotoča na podporo za razvoj konkurenčnih izdelkov in njihovo pozicioniranje na mednarodnih trgih. Glavni cilj projekta je povečanje števila MSP-jev, ki se angažirajo na mednarodnih trgih, na programskem območju. Projektni partnerji podpirajo 20 MSP pri internacionalizaciji na nemško in angleško govorečih trgih ter 2 MSP (partnerja projekta) pri preizkušanju novih izdelkov na mednarodnih trgih. V ta namen naj bi razvili skupen sistem spremljanja in svetovanja, strateški in akcijski načrt ter orodja in storitve za podporo MSP pri internacionalizaciji.

V okviru projekta so bila MSP na programskem območju, ki imajo interes za širitev svojega poslovanja na slovensko, nemško in angleško govoreče trge, povabljeni k sodelovanju. V ta namen je bil pripravljen vprašalnik<sup>16</sup> z vprašanji o podjetju, obsegu trenutnega mednarodnega poslovanja, zaznanih ovirah za internacionalizacijo in zanimanju za ponudbe projekta IRIC. Pri anketi je sodelovalo skupno 140 avstrijskih in slovenskih MSP, nadaljnjih informacij o vzorcu v poročilu ni.

### 2.3.2 PRIKAZ REZULTATOV PROJEKTA

Podrobnega prikaza rezultatov ankete poročilo ne vsebuje. Najdemo zgolj informacijo o najpomembnejšem spoznanju ankete: vprašana MSP imajo interes za vstop na tuje trge, nimajo pa možnosti financiranja in tudi dodatnega znanja, izkušenj in podpore s strani primernih podpornih akterjev za internacionalizacijo.

Projektni partnerji iz ankete sklepajo, da je fokusiranje na sistematično izboljšanje možnosti internacionalizacije v MSP-jih pomembna opcija za nadaljnje delo v projektu. Podjetja so motivirana za „sodelovanje pri prenosu znanja“, da bi dobila obširen vpogled v široko paleto možnih pristopov in instrumentov za podporo internacionalizacije.

---

<sup>14</sup> IRIC je kratica za „Internationalisierung der regionalen Wirtschaften im grenzübergreifenden Gebiet SI-AT/Internationalizacija regionalnih ekonomij na čezmejnem območju SI-AT“. Informacije o projektu so na voljo na internetu pod naslednjim naslovom: <https://www.ezavod.si/en/eu-projects/ongoing-projects/support-of-innovation-and-entrepreneurship/iric> in <https://row-gmbh.at/de/projekte/IRIC.asp?n=146>

<sup>15</sup> ROW Regionalmanagement Obersteiermark West GmbH (vodilni partner), Pomurski tehnološki park d.o.o., USOL, Razvoj, proizvodnja in inženiring d.o.o., Gospodarska zbornica Slovenije, E-zavod, Zavod za projektno svetovanje, raziskovanje in celovite razvojne rešitve, TOB – Technologieoffensive Burgenland GmbH, NET-Automation GmbH, Forschung Burgenland GmbH

<sup>16</sup> V zvezi s tem prim. prilogo B

Projektni partnerji so na podlagi ankete in preverjanja obstoječih modelov pospeševanja izvoza izdelali „model IRIC“, ki je prilagojen potrebam in značilnostim MSP. Faze modela so pri tem urejene po časovnem vidiku in obsegajo naslednje korake:

- dating (sestanki),
- evalvacija (analiza podjetij, motivi in šolanja v podjetju),
- raziskava (raziskovanje trga in določitev vstopne strategije),
- akcija (šolanje za ciljni trg in na njem),
- finalizacija (zaključno ovrednotenje internacionalizacijskega pristopa)

Posamezne faze so na kratko opisane v poročilu o projektu na približno dveh straneh. Bistvene vsebine pri tem so:

- Izvedba SWOT analize ob začetku internacionalizacije,
- Izvedba izobraževanja in usposabljanja v MSP-jih glede na ugotovljene potrebe in želje podjetij,
- Ugotavljanje ciljnih trgov in izvedba tržne raziskave na tujem trgu,
- Sprejetje strateških odločitev (npr. strategija vstopa na trg),
- Izvedba šolanja za ciljni trg (spoznavanje političnega, pravnega, gospodarskega in kulturnega okolja, iskanje potencialnih partnerjev, pogajanja in dogovori s partnerji),
- Ovrednotenje uspeha internacionalizacije.

### 2.3.3 SPOZNAVANJE IZ REZULTATOV PROJEKTA

Projekt IRIC ne daje nobenih informacij o za projekt GoMed relevantnih deželnih trgih oz. o izkušnjah in izzivih slovenskih in koroških podjetij, ki delujejo na teh trgih ali bi rada vstopila vanje.

V projektu razviti model IRIC predstavlja opis v projektu izbranega postopka, s katerim naj bi podpirali podjetja pri njihovi internacionalizaciji. Pri tem je treba upoštevati, v projektu IRIC podjetja v procesu podpirajo svetovalci. Ob upoštevanju te omejitve je mogoče iz rezultatov projekta IRIC pridobiti naslednje napotke za razvoj podporne ponudbe za MSP-je:

- pomen strateškega načrtovanja projekta internacionalizacije,
- raziskava trga in informacije o okolju na trgu vsakokratne države (politično, pravno, gospodarsko, kulturno),
- iskanje primernih poslovnih partnerjev na tujem trgu

## 2.4 REGIOWIN

### 2.4.1 INFORMACIJE O PROJEKTU

Projekt regioWIN<sup>17</sup> v trenutnem programskem obdobju 2014 – 2020 izvaja 8 partnerjev<sup>18</sup>. Cilj je vzpostaviti čezmejno kooperacijsko omrežje (internacionalizacijsko omrežje regioWIN) za ženska podjetja iz Avstrije in Slovenije, da bi pozneje skupaj obdelovala tretje trge.

V ta namen je bila ob začetku projekta opravljena anketa<sup>19</sup> med podjetnicami na programskem območju, na osnovi katere je bila izdelana analiza zahtev, ki predstavljajo podlago za aktivnosti in ukrepe novega omrežja. Skupno je bilo vprašanih 91 podjetnic (47 v Avstriji in 44 v Sloveniji). Nadaljnje informacije (npr. o panogi ali velikosti podjetja) v poročilu niso navedene.

### 2.4.2 PRIKAZ REZULTATOV PROJEKTA

Rezultati analize zahtev so prikazani v pisnem končnem poročilu. V nadaljevanju so povzeti za projekt GoMed relevantni osrednji rezultati,<sup>20</sup> izjave se pri tem nanašajo na regije na Štajerskem, na Koroškem in v Sloveniji.

- Podjetnicam v vseh regijah se zdi povezovanje zelo pomembno, vendar pa zaradi pomanjkanja časa ne izrabijo vseh možnosti. Neformalne kontakte in obstoječa omrežja uporabljajo v manjši meri kot moški podjetniki.
- Kot bistveni izzivi za podjetnice so bili ugotovljeni:
  - koordinacija z nalogami varstva otrok, pri čemer so ženske na podeželju bolj prizadete kot ženske v mestih,
  - birokracija in davčni izzivi,
  - dodatni stroški plač,
  - pomanjkanje želje po sodelovanju in slaba gospodarska moč,

---

<sup>17</sup> Informacije o projektu najdete na domači strani projekta: <http://www.regiowin.com/de/>

<sup>18</sup> Innovation Region Styria GmbH (vodilni partner), Štajerska gospodarska zbornica, Evropski kulturni in tehnološki center Maribor, socialno podjetje, Ljudska univerza Murska Sobota, Zavod za permanentno izobraževanje, Business Frauen Center Klagenfurt, Energie Center Lipizzanerheimat GmbH, Technologiezentrum Deutschlandsberg GmbH, Freiraum GmbH & Co KG

<sup>19</sup> Glej prilogo C

<sup>20</sup> Poleg tega v poročilu o projektu najdemo množico informacij o podjetniški dejavnosti žensk na programskem območju; zaradi preglednosti pa tiste informacije, ki niso neposredno povezane s ciljem projekta GoMed (npr. delež žensk pri ustanovitvah podjetij ali prevladujoča oblika podjetja), niso prikazane.

- stanje naročil je težko oceniti in izračunati,
  - vzpostavitev omrežja,
  - vzpostavitev baze kupcev,
  - pomanjkanje strokovnega kadra,
  - cenovni dumping,
  - pomanjkanje denarja za oglaševanje,
  - visoki stroški za marketing, aktualna prisotnost na internetu,
  - sodelovanje z velikimi podjetji (pogosto potrebujejo manjše dobave, ponujeno pa je samo od določene količine naprej),
  - digitalizacija in velika konkurenca
- Kot kompetence, ki bodo v prihodnje na njihovem področju potrebne, so vprašane podjetnice navedle:
    - kompetentnost za mreženje in sposobnost sodelovanja ter negovanje kooperacij,
    - kooperacija s partnerji (npr. nabava, obdelava večjih naročil),
    - fleksibilnost in individualno ukvarjanje s kupci,
    - posredovanje stanovitosti kupcem,
    - kreativnost, spletno in zaslonsko oblikovanje in spletni marketing,
    - digitalizacija marketinga, družbena omrežja, vsebinski marketing,
    - kompetentno svetovanje – znanje na področju digitalizacije,
    - spremljanje razvoja trendov na trgu,
    - starostna raznolikost,
    - fleksibilnost,
    - prodajne kompetence in osebnost,
    - socialne kompetence, ocena kupcev,
    - družbena odgovornost podjetij (Corporate Social Responsibility, CSR)
    - tuji jeziki, psihologija,
    - multikulturna kompetentnost
- Vprašane so bile zainteresirane za sodelovanje na regionalnih in čezmejnih delavnicah na naslednje teme (vrstni red po številu navedb, pri čemer število navedb ni bilo navedeno):
    - tržni potenciali, razvojni trendi in sektorji prihodnosti v EU – zanimivi mednarodni trgi,
    - davčni in pravni okvirni pogoji v EU – pravni vidiki računovodstva v drugih državah, problematika čezmejnega trgovanja/carine,
    - metode za iskanje idej,



- splošna izmenjava znanja z drugimi podjetnicami – (nove ideje za izdelke in storitve – dodatne ponudbe v zvezi z lastnimi izdelki in storitvami,
- pogum za rast – pogum pogledati čez meje,
- medkulturno znanje, pa tudi umetnost, kultura, kmetijstvo
- medkulturna kompetentnost (ravno pri tečajih komuniciranja – medkulturno komuniciranje v osebnih/neposrednih stikih in v pisnem prometu),
- ponudbe za čezmejni prenos znanja,
- marketing na družbenih omrežjih; nove tehnologije,
- prodaja, koncepti trženja,
- čezmejne kooperacije,
- predstavitev tehničnih start-up podjetij (dobra praksa),
- teme CSR,
- starostna raznolikost, medgeneracijski management,
- osvežilni tečaj (angleščina); osnovni (slovenščina)

Če si ogledamo rezultate ankete, se z ozirom na izzive pokaže, da so to – z izjemo pomembne teme koordiniranja varstva otrok – predvsem

- tipični problemi mikro in malih podjetij in da
- podjetnice temi „kooperacija“ pripisujejo velik pomen.

To potrjujejo tudi kompetence, za katere podjetnice navajajo, da bodo po njihovi oceni v prihodnje postale pomembnejše. Glede za projekt GoMed relevantnega vprašanja, katere ponudbe podpore podjetja potrebujejo v okviru internacionalizacije, odgovori na vprašanja glede delavnic ponujajo zanimive rezultate. Tu je mogoče izpostaviti naslednje vidike:

- ocena tržnih potencialov in razvoja trgov,
- okvirni pogoji na tujih trgih (davčni, pravni in kulturni vidiki),
- marketing in uporaba družbenih omrežij,
- kooperacije in izmenjava znanja

### 2.4.3 SPOZNAVANJE IZ REZULTATOV PROJEKTA

Projekt regioWIN ne daje nobenih informacij o za projekt GoMed relevantnih deželnih trgih oz. o izkušnjah in izzivih slovenskih in koroških podjetij, ki delujejo na teh trgih ali bi rada vstopila vanje.

V projektu regioWIN je bila upoštevana izključno situacija ženskih podjetnic. Analiza – splošnih in ne z internacionalizacijo pogojenih – izzivov pokaže, da je tu veliko skupnega s splošnimi problemi mikro in malimi podjetji. Ob upoštevanju te omejitve je mogoče iz rezultatov projekta regioWIN pridobiti naslednje napotke za razvoj podporne ponudbe za MSP-je:

- Tema kooperacij in mreženja ima tudi na domačem trgu posebno velik pomen,
- ob širitvi poslovanja na tuje trge se pojavijo problemi pri ocenjevanju tržnega potenciala in razvoja tujih trgov,
- okvirni pogoji na tujih trgih (davčni, pravni, kulturni) predstavljajo izziv, prav tako tudi
- trženje lastne storitve in uporaba družbenih omrežij.

## 3 SKLEPI

### 3.1 UGOTOVITVE V ZVEZI Z GOMED TRGI

Nobena od v obdobju 2007 do 2020 izpeljanih študij se ni ukvarjala z deželnimi trgi, relevantnimi za projekt goMed. V središču pozornosti raziskav so bili izzivi malih in srednje velikih podjetij pri nadaljnji internacionalizaciji njihovega poslovanja.

V študijah je bilo v tej zvezi ugotovljeno, da predvsem MSP vidijo ocenjevanje za države specifičnih okvirnih pogojev kot izziv in tu potrebujejo podporo. To se nanaša predvsem na

- politično okolje,
- pravno okolje (pogodbeno in gospodarsko pravo, pravna vprašanja glede napotitve delavcev, varstvo intelektualne lastnine),
- gospodarsko okolje,
- kulturno okolje.

Ti vidiki imajo pomembno vlogo za uspeh poslovanja s tujino in bi jih bilo treba upoštevati tudi v programu usposabljanja za podjetja, ki želijo izvažati na goMed trge (Španija, Italija, Francija, Grčija, Hrvaška, Ciper, Malta in Albanija).

### 3.2 UGOTOVITVE V ZVEZI Z IZZIVI MSP

Vsa v tem poročilu analizirana poročila bodisi eksplicitno (Connect SME, Expedire, IRIC) ali implicitno (regioWIN) upoštevajo posebne izzive, s katerimi se MSP soočajo pri svoji internacionalizaciji.

Soglasno navajajo naslednja tematska področja, ki naj bi se upoštevala v programu usposabljanja projekta goMed:

- Strateško načrtovanje internacionalizacije
- Ocena tržnih potencialov, obsega trga in razvoja trga
- Kooperacije v okviru internacionalizacije
- Razvoj in izvedba marketinških konceptov za internacionalizacijo
- Izraba možnosti digitalnega marketinga in družbenih omrežij za internacionalizacijo
- Kalkulacija izvoza in oblikovanje cen

### 3.3 INSTRUMENTI IN ORODJA ZA PODPORO MSP

Medtem ko so projekti v svojih analizah prišli do podobnih rezultatov, pa se razlikujejo glede uresničenih podpornih ukrepov:

- V projektu Expedire je bil razvit obsežen program usposabljanja, ki pokriva bistvene vidike internacionalizacije in pomaga podjetjem pri vzpostavitvi in nadgradnji potrebnih kvalifikacij. Tam ponujene možnosti usposabljanj ponujajo dobro podlago, na kateri je potem mogoče razviti ponudbo, prilagojeno programu goMed.
- V projektu IRIC je bil razvit lasten model, s katerim naj bi pomagali podjetjem v njihovi internacionalizaciji. Sam model pa je le skopo opisan in v svoji izvedbi močno zaznamovan z osnovno idejo spremljanja s strani izkušenih svetovalcev. Prenos tega modela za program goMed zato ni ravno obetaven.
- Projekta Connect SME in regioWIN merita na okrepljeno povezovanje podjetij oz. ženskih podjetnic (regioWIN) in se v ta namen osredotočata na ugotavljanje ujemanja oz. kooperacijske prireditve. Za razvoj programa usposabljanj za projekt goMed iz tega ne izhajajo nobena neposredna izhodišča.

Na koncu lahko povzamemo in ugotovimo, da so v tem poročilu analizirani projekti dobro obdelali izzive, s katerimi se MSP-ji soočajo v okviru internacionalizacije. Za projekt goMed se kot osnovni program za program

goMed ponuja predvsem v okviru projekta Expedire izdelani program usposabljanja. V zvezi s tem napotujemo na projekt ExportCoop, še en Interreg projekt, ki je bil izpeljan v programskem obdobju 2007 – 2013.

V projektu ExportCoop je bil razvit komplet orodij, ki je v nemščini in slovenščini prosto dostopen na internetu ([www.exportcooptoolkit.eu](http://www.exportcooptoolkit.eu)). Razvila ga je FH Kärnten v sodelovanju z Gospodarsko Zbornico Slovenije in Enterprise Support in povezuje proces internacionalizacije s procesom iskanja in vzpostavljanja kooperacij za internacionalizacijo. Tam razvita orodja je mogoče prevzeti za projekt goMed in zelo dobro pokrivajo zlasti proces načrtovanja internacionalizacije in upravljanje kooperacij.

## 4 POVZETEK

MSP-ji so pri širitvi svojega poslovanja soočeni s tipičnimi problemi, s katerimi se je mogoče spoprijeti v okviru programa usposabljanja. Tematska področja, ki naj bi jih pokrili s takim programom usposabljanja, segajo čez celoten proces internacionalizacije – od strateškega načrtovanja prek analize deželnih trgov do operativnega obdelovanja teh trgov. Poseben izziv s stališča podjetij pomeni iskanje primernih poslovnih partnerjev, zato bi bilo treba dati temi upravljanja kooperacij posebno veljavo.

Bistven vidik takega programa usposabljanja so poleg vsebinskega načrtovanja predvsem operativna vprašanja posredovanja znanja. S tem so mišljeni različni formati, v katerih lahko poteka usposabljanje in izpopolnjevanje. Pri tem je treba razlikovati med online in offline oblikami ter oblikami, ki jih vodi učitelj, in oblikami lastnega študija (prim. slika 2).

		Način izvedbe	
		Pod vodstvom učitelja	Lastni študij
Način posredovanja	Offline	<p><b>Seminarji in delavnice na kraju samem</b></p> <p><i>Prednosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Možno reagiranje na vprašanja</li> <li>Osebno spoznavanje</li> <li>Možnost povezovanja</li> </ul> <p><i>Slabe strani</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bolj časovno intenzivno</li> </ul>	<p><b>Gradivo, knjige, skripta</b></p> <p><i>Prednosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Učenje v lastnem tempu</li> <li>Neodvisno od kraja in časa</li> <li>Idealno za brskanje po gradivu</li> </ul> <p><i>Slabe strani</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reagiranje na vprašanja ni mogoče</li> <li>Manjkajo možnosti spoznavanja in povezovanja</li> </ul>
	Online	<p><b>Spletni seminarji</b></p> <p><i>Prednosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Neodvisno od kraja</li> <li>Časovne prednosti (npr. nobenega potovanja)</li> <li>Možno reagiranje na vprašanja</li> </ul> <p><i>Slabe strani</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Osebno spoznavanje odpade</li> <li>Možnost povezovanja odpade</li> </ul>	<p><b>Spletno učno gradivo</b></p> <p><i>Prednosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Učenje v lastnem tempu</li> <li>Neodvisno od kraja in časa</li> <li>Možna obdelava kompletnih tem</li> </ul> <p><i>Slabe strani</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reagiranje na vprašanja ni mogoče</li> <li>Manjkajo možnosti spoznavanja in povezovanja</li> </ul>

Slika 2: Formati za izvajanje ukrepov usposabljanja

Kateri na sliki 2 prikazani formati naj bi bili uporabljeni v projektu goMed, se bo sklenilo v nadaljnjem koraku med projektnimi partnerji.

## 5 PRILOGE

- Priloga A      Predloga za intervjuje Connect SME  
Priloga B      Vprašalnik projekt IRIC  
Priloga C      Vprašalnik regioWIN