

Boris PUKŠIČ

Internacionalizacija mikro-, majhnih in srednje velikih podjetij na primeru poslovne cone Tezno in različnih poslovnih con v Avstriji

Strokovni članek obravnava internacionalizacijo majhnih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju: MSP), pri čemer teoretični del povzema različne avtorje, ki so proučevali internacionalizacijo MSP v Evropi in po svetu. Poseben poudarek je na vplivih formalnih in neformalnih institucionalnih dejavnikov države gostiteljice, načinih vstopa na tuje trge, vlogi omrežij in izzivih, kot so omejeni viri in lastniška struktura, s katerimi se soočajo MSP. Digitalizacija in njena vloga pri internacio-

nalizaciji MSP sta prav tako obravnavani. Praktični del članka raziskuje internacionalizacijo MSP v poslovni coni Tezno v Mariboru in različnih poslovnih conah v Avstriji.

Ključne besede: internacionalizacija, poslovna cona, gospodarstvo, gospodarska rast, tuji trgi

1 Uvod

Članek obravnava pomen in kompleksnost internacionalizacije majhnih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju: MSP). Teoretični del temelji na širokem pregledu literature, ki vključuje različne avtorje in njihove ugotovitve o internacionalizaciji MSP v globalnem kontekstu. V tem članku se posvečamo raziskovanju kompleksnega procesa internacionalizacije MSP. Analiza zajema različne vidike, od vplivov političnih, pravnih in kulturnih dejavnikov do strategij vstopa na tuje trge in vloge omrežij. Dodatno je v članku poudarjen pomen digitalizacije pri odpiranju novih priložnosti za MSP v mednarodnem okolju. Poleg teoretičnega okvira so predstavljeni tudi praktični izsledki raziskave, ki je bila izvedena v poslovni coni Tezno v Mariboru in različnih poslovnih conah v Avstriji, kot so Lake Side Park v Celovcu, medobčinski industrijski in obrtni park Velikovec, industrijski park Sankt Veit an der Glan, industrijska in obrtniška površina Kühnsdorf ter industrijska in obrtna površina Fürnitz, s čimer zagotavlja vpogled v realne izkušnje in izzive MSP v procesu internacionalizacije.

2 Internacionalizacija majhnih in srednje velikih podjetij

Internacionalizacija MSP, ki obsega širjenje na tuje trge, je vse bolj v središču akademskih raziskav in javnih politik. Laufs in Schwens (2014) v raziskavi trgov ugotovljata, da so najpogosteje proučevan trg internacionalizacije MSP ZDA, sledijo pa Španija, Grčija in Nemčija. Iz raziskav o mednarodnih priložnostih je razvidno, da na proces razvoja mednarodnih priložnosti vplivajo notranji in zunanji dejavniki (Mainela idr., 2014). Po besedah Costa idr. (2016) proces internacionalizacije vključuje štiri ključne konstrukte: izbiro trga, odločitev za vstop, načine vstopa in dejavnike, ki vplivajo na načine vstopa. V procesih internacionalizacije se številna MSP soočajo s težavami, predvsem s pomanjkanjem informacij, ki je prepoznano kot ena glavnih ovir. Z dostopom do večjih trgov lahko internacionalizirana podjetja dosežejo ekonomije obsega, izboljšajo proizvodno učinkovitost, hitreje povrnejo naložbe ter pridobijo dostop do tujih tehnoloških, tržnih in upravljaljskih znanj (Manolova idr., 2010).

Podjetja, ki se internacionalizirajo, morajo skrbno izbrati način vstopa na tuji trg. MSP imajo posebne značilnosti, ki vplivajo na to izbiro, vključno z omejenimi viri in lastniško strukturo. Napačna izbira lahko negativno vpliva na uspešnost podjetja (Laufs in Schwens, 2014). Izbira načina vstopa na tuji trg vpliva na to, koliko sredstev bo vložilo podjetje, kakšno tveganje bo prevzelo in kako bo nadziralo svoje dejavnosti v tujini (Anderson in Gatignon, 1986). Izbira načina vstopa na tuji trg je tesno povezana s tveganjem v mednarodnem okolju. Večja ko je zavezanost sredstev podjetja, večje je tveganje izgube teh sredstev pri neuspešnem poslovanju v tujini (Hill idr., 1986).

Država gostiteljica s formalnimi (kot so politična tveganja in zakonodajni okviri) in neformalnimi (kot so kultura in družbene norme) institucionalnimi dejavniki močno vpliva na okolje, s katerim se MSP soočajo pri poslovanju v tujini. Te dejavnike je treba upoštevati pri strateških odločitvah o načinu vstopa na tuje trge, saj lahko vplivajo na dolgoročno uspešnost podjetja. Način vstopa, npr. neposredne naložbe, franšize ali licenciranje, je odvisen od različnih dejavnikov, vključno z viri podjetja in pogoji v gostujoči državi. MSP morajo pravilno oceniti in razumeti formalne in neformalne institucionalne dejavnike države gostiteljice, da bi sprejeli informirane odločitve, ki bodo omogočile uspešen vstop in poslovanje na teh trgih (Schwens idr., 2011).

Internationalizacija in vstop na tuje trge tvorita proces, pri katerem morajo MSP zasedati položaje v omrežjih na tujih trgih, kar zahteva razvijanje novih ali prekinitvev obstoječih odnosov. Ta perspektiva poudarja pomen omrežja podjetja pri internacionalizaciji, medtem ko raziskave podjetništva potrjujejo pomembnost družbenega omrežja podjetnika za rast podjetja. V globalnem smislu omrežja presegajo državne meje, kar pomeni, da je celoten globalni trg zapleteno omrežje odnosov. Struktura in kakovost omrežja MSP sta torej ključni za prepoznavanje in izkoriščanje mednarodnih priložnosti (Hilmersson in Papaioannou, 2015). Child in Hsieh (2014) ugotavljata, da MSP pogosto izkoristijo mreže za zmanjšanje informacijske asimetrije, s čimer pridobijo dostop do informacij, pomembnih za njihovo mednarodno rast. To je še posebej značilno za hitro internacionalizirajoča se nova podjetja. Johanson in Vahlne (2009) navajata, da je članstvo v ustreznih mrežah ključnega pomena za uspešno internacionalizacijo podjetij.

Laufs in Schwens (2014) ugotavljata, da je starost podjetja pomembna dimenzija pri preučevanju načinov vstopa MSP na tuje trge. V literaturi se starost podjetja pogosto uporablja kot kriterij vzorčenja, predvsem v študijah, ki se nanašajo na zgodnje internacionalizacijo MSP od ali skoraj od ustanovitve. Ugotavljata še, da nova podjetja, ki se zgodaj in hitro interna-

cionalizirajo, pogosto izberejo načine vstopa z nižjo stopnjo zavezanosti, kot so distribucija ali izvoz. Eberhard in Craig (2013) med proučevanjem mladih in majhnih podjetij ugotavljata, da nekatera med njimi kljub svojim omejenim virom v zgodnji fazi svojega življenjskega cikla dosežejo precejšen uspeh na tujih trgih. Uspeh teh podjetij na tujih trgih je povezan z njihovimi notranjimi zmožnostmi, predvsem z inovacijskimi procesi. Internationalizacijo vidijo kot inovativno dejanje, zato so ta podjetja običajno izjemno inovativna pri načinih, ki jih izbirajo za nastop na novih trgih.

Medosebne mreže imajo ključno vlogo v inovacijskih procesih, saj omogočajo pridobivanje znanja iz različnih virov, kar je bistveno za inovacije. Posamezniki z več neformalnimi stiki zunaj organizacije so ključni za pridobivanje novega znanja, ki spodbuja inovativnost. Organizacijska inovativnost se opisuje kot proces ustvarjanja novih družbenih povezav, ki omogočajo nove kombinacije idej in virov (Obstfeld, 2005). V modelih procesa internacionalizacije še poudarjajo, da je generiranje izkustvenega znanja ključna determinanta internacionalizacije (Dikova in van Witteloostuijn, 2007). S pridobivanjem mednarodnih izkušenj pridobi podjetje znanje o soočanju z mednarodno konkurenco, prilagajanju izdelkov in storitev mednarodnim strankam ter trženju svojih izdelkov in storitev v tujini. Tradicionalno se to izkustveno znanje razvija postopoma (Hilmersson in Papaioannou, 2015).

3 Razlike v internacionalizaciji MSP v primerjavi z multinacionalkami

MSP se ločijo od večjih multinacionalk in imajo svoje posebnosti, ki vplivajo na njihovo izbiro načina vstopa na tuji trg. Med temi so omejeni viri in občutljivost na zunanje vplive. Poleg tega so številna MSP družinska podjetja, kar pomeni, da informacij o načinu internacionalizacije ne razkrivajo tako zlahka kot velika podjetja, zato jih je tudi težje proučevati (Laufs in Schwens, 2014). MSP imajo tri ključne značilnosti, ki vplivajo na njihovo odločitev o načinu vstopa na tuji trg (Laufs in Schwens, 2014):

1. V primerjavi z velikimi podjetji so v slabšem položaju glede razpoložljivih sredstev. To pomanjkanje sredstev omejuje njihovo sposobnost za napredno internacionalizacijo.
2. MSP so občutljivejša na zunanje izzive, kot so tehnološke, politične in institucionalne spremembe, kar prispeva k nepredvidljivosti njihovih odločitev.
3. Lastniška struktura MSP, zlasti dejstvo, da so številna od njih družinska podjetja, vpliva na njihove strateške odločitve in načine vstopa na tuje trge.

MSP se od velikih mednarodnih podjetij razlikujejo tudi po lastniški strukturi in značilnostih upravljanja (Pinho, 2007; Cheng, 2008), saj so številna MSP v družinski lasti ali jih upravljajo lastniki. MSP imajo v nasprotju z velikimi mednarodnimi podjetji posebne značilnosti, ki lahko vplivajo na njihovo izbiro načina vstopa na tuji trg v smislu ravni zavezanosti tujemu trgu, načina obvladovanja tveganj v državi gostiteljici in možnosti obvladovanja dejavnosti na tujem trgu (Laufs in Schwens, 2014). Ena izmed pogosto uporabljenih razvrstitev velikosti podjetja razdeli podjetja na velika podjetja (LES) in MSP. Ta razvrstitev običajno temelji na številu zaposlenih ali skupnih prihodkih. Po standardih EU so MSP tista podjetja, ki zaposlujejo do 250 ljudi (Statistični urad Republike Slovenije, 2019), medtem ko znaša v ZDA ta meja 500 zaposlenih, na Kitajskem pa do 3.000 zaposlenih. Ta različna merila izražajo geografske in gospodarske razlike med regijami, kar lahko vpliva na strategije in priložnosti za rast podjetij v različnih delih sveta (Steinhäuser idr., 2021).

Kombinacija individualiziranega vodstva in informacijskih omejitev v MSP kaže, da odločitve MSP pogosto temeljijo na osebnih predvidevanjih in so bolj odziv na nepričakovane dogodke v primerjavi z odločitvami v velikih mednarodnih podjetjih. Kljub naraščajočemu priznavanju vloge intuicije pri strateškem odločanju večjih podjetij, pomanjkanje informacij in drugih virov, ki je pogosto prisotno v MSP, lahko vodi do tega, da odločitve o internacionalizaciji izražajo razpoložljivost virov namesto racionalnega teženja k jasnim ciljem (Child in Hsieh, 2014). MSP običajno kažejo podjetniški dinamizem, prilagodljivost in višjo motivacijo, medtem ko so velika podjetja močnejša v ekonomijah obsega ter finančnih in tehnoloških virih. Pri začetku procesa internacionalizacije lahko zadnja učinkoviteje obvladujejo trgovinske ovire, saj so njihovi viri in sposobnosti bolj razviti kot pri manjših podjetjih (Paul idr., 2017).

Družinska podjetja se zaradi želje po prenosu podjetja na naslednje generacije soočajo z izzivi pri razvijanju vodstvenih sposobnosti in financiranju rasti, kar lahko omeji njihova prizadevanja za internacionalizacijo. Težave vključujejo nizko raven usposobljenega osebja, pomanjkanje mednarodnega tržnega znanja in preferenco za samofinanciranje rasti z omejenim dostopom do zunanjega kapitala. Neoprijemljivi viri, kot so mreže, lahko povečajo edinstvenost družinskih podjetij in ustvarijo konkurenčno prednost. Do zdaj še ni bilo proučeno, kako družinska lastnina vpliva na razmerje med mreženjem in internacionalizacijo, kar pomeni razliko v tej študiji (Eberhard in Craig, 2013). Gomez-Mejia idr. (2010) so ugotovili, da družinska podjetja kažejo nižjo stopnjo internacionalizacije kot nedružinska.

4 Digitalizacija internacionalizacije z uporabo platforme družbenih medijev

Z uporabo spleta prek spletnih aplikacij so MSP znatno znižala operativne stroške mednarodnega poslovanja, kar jim je omogočilo prožnejši odziv na nove mednarodne tržne priložnosti (Mathews in Haley, 2007). Digitalizacija je prinesla temeljite spremembe v poslovanju, med drugim v zmanjševanju posredovanja, interakciji s poslovnimi partnerji, olajševanju transakcij ter ustvarjanju in deljenju znanja. Te spremembe imajo globalni doseg, saj digitalizacija omogoča odkrivanje mednarodnih priložnosti, pospešuje in širi obseg internacionalizacije ter zmanjšuje geografske ovire, s čimer spodbuja interakcije med različnimi poslovnimi akterji ne glede na njihovo lokacijo (Stallkamp in Schotter, 2021). Digitalizacija je prinesla radikalne spremembe v poslovnem delovanju, kot so zmanjšanje posredovanja, interakcijo s poslovnimi partnerji, olajšanje transakcij ter spodbujanje ustvarjanja in deljenja znanja. Na globalni ravni ponuja dodatne prednosti, vključno z odkrivanjem mednarodnih poslovnih priložnosti, pospeševanjem in širjenjem obsega internacionalizacije, zmanjševanjem razdalj in geografskih ovir ter olajševanjem interakcij z različnimi poslovnimi akterji po vsem svetu, pri čemer zmanjšuje stroške in zaznano tveganje poslovanja v tujini (Fonseca idr., 2023).

5 Praktični del – internacionalizacija na primeru poslovne cone Tezno in poslovnih con v Avstriji

5.1 Predstavitev anketiranja iz Avstrije

Koroška agencija za poslovno naselitev in vlaganja (nem. *Kärntner Betriebsansiedlungs- und Beteiligungsgesellschaft m.b.H.*, v nadaljevanju: BABEG) podpira naselitev novih mednarodnih podjetij in jih strateško spremlja. Vključuje se v zunajuniverzitetne ustanove za krepitev tehničnih raziskav in inovacij na jugu Avstrije in deluje tudi čezmejno. Glavni cilj agencije BABEG je spodbuditi zanimanje za Koroško, pri čemer izkorišča znanje, razvito v lokalnih izobraževalnih in raziskovalnih ustanovah. Izvaja ukrepe za povečevanje poslovnih naselitev, ki vključujejo spodbujanje transformacije in gibanja, krepitev komunikacije in sodelovanja ter povezovanje podjetij z raziskovalnimi in izobraževalnimi ustanovami.



Slika 1: Medobčinski industrijski in obrtni park Velikovec/južna avstrijska Koroška (IGP Süd) (vir: BABEG, 2023a)



Slika 2: Industrijski park Sankt Veit an der Glan (vir: BABEG, 2023b)



Slika 3: Industrijska in obrtna površina Fürnitz (vir: Logistic Center Austria Süd, 2023)

5.2 Predstavitev poslovnih con agencije BABEG

Poslovne cone agencije BABEG so:

1. Medobčinski industrijski in obrtni park Velikovec/južna avstrijska Koroška (IGP Süd)

Ciljna skupina so proizvodna industrija, obrtne dejavnosti in storitve, povezane s proizvodnjo.



Slika 4: Industrijska in obrtniška površina Kühnsdorf (vir: BABEG, 2023c)

2. Industrijski park Sankt Veit an der Glan

Ciljna skupina so proizvodna podjetja in storitve, povezane s proizvodnjo, s poudarkom na okoljski in energetski tehnologiji. Industrijski park Sankt Veit an der Glan je zgodba o uspehu. Popolnoma opremljena zemljišča ležijo neposredno ob hitri cesti S37 z lastnim dostopom in izvozom, zelo dobrimi povezavami do osrednjega območja (avtocesta in letališče). Železniška postaja je oddaljena 3 kilometre.

3. Industrijska in obrtna površina Fürnitz

Ciljna skupina so podjetja s področja logistike in storitve, povezane z logistiko. Pretovorna postaja in logistični center sodelujeta z jadranskimi pristanišči. Leta 2006 se je začel razvoj lokacije za ustvarjanje prepoznavne logistične lokacije na regionalni ravni, ki leži ob dveh glavnih prometnih oseh, ob Turah in »Baltško-jadranski osi«. Sodelovanje s »pristanišči NAPA« je namenjeno spodbujanju razvoja tega vozlišča v zaledju.

4. Industrijska in obrtniška površina Kühnsdorf

Ciljna skupina so proizvodna industrija in obrtniška podjetja, storitve, povezane s proizvodnjo. Industrijska in obrtniška površina Kühnsdorf leži v neposredni bližini železniške postaje Kühnsdorf in je posebej zanimiva za industrijo, ki se ukvarja s tovarjenjem blaga. Regionalni akterji oziroma občine okrožja Velikovec si že leta prizadevajo za razvoj medobčinskega, železniško usmerjenega industrijskega in obrtniškega parka (IGP Jauntal) s poudarkom na logistiki.

5.3 Predstavitev anketiranca iz Slovenije

Poslovna cona Tezno v Mariboru ima bogato in raznoliko zgodovino. Območje je bilo prvotno znano kot del tovarne TAM, ki je bila ustanovljena leta 1941. Znani arhitekt Boris Kobe je oblikoval logotip TAM, navdihnjen s stekli pariške katedrale Notre Dame. Med drugo svetovno vojno so Nemci na tem območju zgradili tovarno za proizvodnjo letalskih delov,



Slika 5: Poslovna cona Tezno (vir: Cona Tezno, 2023)

vključno z obsežnim sistemom podzemnih rogov, ki so služili kot zaklonišča in skladišča.

Danes je poslovna cona Tezno eno največjih in najraznovrstnejših industrijskih območij v Sloveniji. Razteza se na 224 hektarjih in gosti več kot 150 podjetij, ki skupaj zaposlujejo okoli 4.500 ljudi. Podjetja so raznolika, vključno s tistimi iz avtomobilske industrije, kovinske predelave, elektroindustrije, logistike in storitvenih dejavnosti. Območje se lahko pohvali z odlično infrastrukturo, vključno s cestnimi povezavami, železniško postajo in bližino mednarodnega letališča. Razvoj poslovne cone Tezno še vedno poteka, pri čemer se območje nenehno prilagaja potrebam sodobnega gospodarstva in tehnološkemu napredku.

6 Analiza odgovorov po vprašanjih

6.1 Analiza prvega vprašanja

Analiza strategij vstopa na tuje trge med poslovno cono Tezno in avstrijskimi poslovnimi conami razkriva, da se območje Tezno raje odloča za *piggybacking*, medtem ko so v Avstriji pogostejše agresivnejše strategije, kot so FDI in strateška partnerstva. Čeprav slovenska poslovna cona uporablja širok na-

bor pristopov, je njena povprečna ocena nižja (4), kar kaže na manjšo razširjenost teh strategij. Nasprotno pa avstrijske cone izkazujejo višjo povprečno oceno (7), kar potrjuje močnejšo usmerjenost v internacionalizacijo in rast.

6.2 Analiza drugega vprašanja

Analiza tehnološke uporabe v poslovni coni Tezno in avstrijskih poslovnih conah razkriva različne strategije za internacionalizacijo. Prisotnost na spletu in uporaba družbenih medijev dosežeta v poslovni coni Tezno najvišje ocene, kar kaže na močen digitalni pristop. Avstrijske poslovne cone izkazujejo visoko stopnjo uporabe spletnih strani, medtem ko bi lahko izboljšale uporabo analitičnih orodij in mobilnih aplikacij. Povprečne ocene slovenske cone in avstrijskih so visoke, vendar zadnje kažejo večjo razpršenost v ocenah, kar potrjuje večjo raznolikost pri uporabljenih tehnologijah.

6.3 Analiza tretjega vprašanja

Analiza podpornih ukrepov v analiziranih poslovnih conah kaže razlike v strategijah internacionalizacije. Poslovna cona na Teznom izstopa z visoko ocenjeno podporo pri mreženju, povezovanju in izobraževanju, medtem ko avstrijske poslovne

Preglednica 1: Analiza prvega vprašanja*

Št. ocenjevalne možnosti	Ocenjevalne možnosti	Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
1. ocenjevalna možnost	izvoz	5	9
2. ocenjevalna možnost	licenciranje in franšizing	2	4
3. ocenjevalna možnost	skupna podjetja (Joint Ventures)	2	3
4. ocenjevalna možnost	celovite neposredne tuje naložbe (FDI – Foreign Direct Investment)	1	7
5. ocenjevalna možnost	strateška partnerstva ali zaveznitva	5	8
6. ocenjevalna možnost	piggybacking (strategija izkoristka distribucijskih poti)	8	10
7. ocenjevalna možnost	e-commerce	6	9
8. ocenjevalna možnost	vstop na nišni trg	3	6
Povprečna ocena vprašanja na podlagi vseh ocenjevalnih možnosti		4	7

Opomba: * Prvo vprašanje je bilo: Pri vsakem izmed naštetih pristopov z od 1 do 10 ocenite stopnjo prevladujočega strateškega pristopa, ki ga podjetja v vaši poslovni coni uporabljajo za vstop na tuje trge (1 pomeni najnižjo stopnjo prevladujočega strateškega pristopa za vstop na tuje trge, 10 pa najvišjo stopnjo vpliva dejavnika na internacionalizacijo in rast števila novih delovnih mest, povezanih z njo).

Lastni vir

Preglednica 2: Analiza drugega vprašanja*

Št. ocenjevalne možnosti	Ocenjevalne možnosti	Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
1. ocenjevalna možnost	spletne strani	9	10
2. ocenjevalna možnost	e-trgovina	10	8
3. ocenjevalna možnost	družbena omrežja in digitalni marketing	8	7
4. ocenjevalna možnost	digitalni komunikacijski orodji	10	9
5. ocenjevalna možnost	analitična orodja in Big Data	8	5
6. ocenjevalna možnost	Mobilne aplikacije	8	5
7. ocenjevalna možnost	platforme za plačilne storitve	6	9
8. ocenjevalna možnost	avtomatizacija in sistemi CRM	5	8
9. ocenjevalna možnost	tehnologija prevedenih vsebin	4	7
10. ocenjevalna možnost	tehnologija Cloud	9	7
11. ocenjevalna možnost	virtualna in povečana resničnost	6	6
Povprečna ocena vprašanja na podlagi vseh ocenjevalnih možnosti		7,5	7,4

Opomba: * Drugo vprašanje je bilo: Tehnologija je postala ključni dejavnik, ki omogoča podjetjem lažji in učinkovitejši vstop na tuje trge. Z od 1 do 10 ocenite pogostnost uporabe tehnologij v podjetjih v svoji poslovni coni za lažji vstop na tuje trge (1 pomeni nizko raven uporabe tehnologije podjetij v vaši poslovni coni, 10 pa visoko).

Lastni vir

cone prednjačijo v tehnološki podpori. Vse cone kažejo pomanjkanje fiskalnih in carinskih olajšav. Povprečne ocene, ki so blizu sredine lestvice, implicirajo možnosti za izboljšave v vseh conah, vendar visoko ocenjeno stabilno poslovno okolje v njih potrjuje trdne temelje, ki so na voljo podjetjem pri inter-

nacionalizaciji. Razlike v ocenah kažejo posebnosti in slabosti slovenske cone in avstrijskih, kar zahteva ciljne pristope k izboljšanju podpornih ukrepov.

Preglednica 3: Analiza tretjega vprašanja*

Št. ocenjevalne možnosti	Ocenjevalne možnosti	Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
1. ocenjevalna možnost	fiskalne in carinske olajšave	1	1
2. ocenjevalna možnost	sodobna infrastruktura	4	8
3. ocenjevalna možnost	preprostejši zakonski okvir	4	1
4. ocenjevalna možnost	dostop do svetovnih trgov	2	7
5. ocenjevalna možnost	podpora pri mreženju in povezovanju	9	1
6. ocenjevalna možnost	usposabljanje in izobraževanje	8	1
7. ocenjevalna možnost	pravna in poslovna pomoč	7	8
8. ocenjevalna možnost	tehnološka podpora	3	10
9. ocenjevalna možnost	zagotavljanje stabilnega poslovnega okolja	8	8
Povprečna ocena vprašanja na podlagi vseh ocenjevalnih možnosti		5,1	5

Opomba: * Tretje vprašanje je bilo: Ker so poslovne cone območja, kjer lahko podjetja uživajo posebne prednosti, ki so zasnovane tako, da privabijo tuje naložbe in spodbujajo izvoz, običajno ponujajo številne podporne mehanizme, ki podjetjem olajšajo njihova internacionalizacijska prizadevanja. Z oceno od 1 do 10 ocenite pristnost ukrepa, ki ga uporablja vaša poslovna cona, da bi z njimi podprla podjetja pri njihovih internacionalizacijskih prizadevanjih (1 pomeni nizko prisotnost ukrepa za podporo internacionalizacijskih prizadevanj podjetij v vaši poslovni coni, 10 pa visoko).

Lastni vir

Preglednica 4: Analiza četrtega vprašanja*

Št. ocenjevalne možnosti	Ocenjevalne možnosti	Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
1. ocenjevalna možnost	povečanje izvoza	4	10
2. ocenjevalna možnost	rast prihodkov	3	10
3. ocenjevalna možnost	raznolikost prihodkov	6	10
4. ocenjevalna možnost	naložbe v infrastrukturo	6	7
5. ocenjevalna možnost	globalni dobavitelji	8	7
6. ocenjevalna možnost	inovacije in konkurenčnost	7	9
7. ocenjevalna možnost	povečana produktivnost	6	8
8. ocenjevalna možnost	globalno znanje in veščine	10	9
9. ocenjevalna možnost	priliv tujih naložb	8	7
Povprečna ocena vprašanja na podlagi vseh ocenjevalnih možnosti		6,4	8,6

Opomba: * Četrto vprašanje je bilo: Pri vsakem dejavniku z od 1 do 10 ocenite njegov vpliv na internacionalizacijo in rast podjetij ter s tem na ustvarjanje novih delovnih mest v vaši poslovni coni (1 pomeni najnižjo stopnjo vpliva dejavnika na internacionalizacijo in rast ter z njo povezano ustvarjanje novih delovnih mest, 10 pa najvišjo).

Lastni vir

6.4 Analiza četrtega vprašanja

Preglednica 4 prikazuje ocene vpliva različnih dejavnikov na internacionalizacijo podjetij v proučevanih poslovnih conah. Poslovna cona Tezno izstopa pri globalnem znanju in veščinah ter prilivu tujih naložb, kar nakazuje, da so ti dejavniki ključni za rast in širitev podjetij. Nasprotje je prihodkovna rast, ki ima

nižjo oceno. Povprečna ocena za Tezno je 6,4, kar kaže zmerno do visoko vplivnost ocenjenih dejavnikov. V Avstriji so izvoz, prihodkovna in raznolikost prihodkov visoko ocenjeni s povprečno oceno 8,6, kar poudarja njihov močni vpliv na rast in internacionalizacijo. Primerjava razkriva, da avstrijske poslovne cone vidijo večji vpliv teh dejavnikov kot Tezno.

Preglednica 5: Analiza petega vprašanja*

Št. ocenjevalne možnosti	Ocenjevalne možnosti	Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
1. ocenjevalna možnost	telekomunikacijska infrastruktura	8	10
2. ocenjevalna možnost	energetska infrastruktura	10	9
3. ocenjevalna možnost	vodna infrastruktura	10	9
4. ocenjevalna možnost	odpadna infrastruktura	8	9
5. ocenjevalna možnost	logistična infrastruktura	8	8
6. ocenjevalna možnost	izobraževalna infrastruktura	4	8
7. ocenjevalna možnost	raziskovalna in razvojna infrastruktura	1	10
8. ocenjevalna možnost	zdravstvena infrastruktura	1	9
9. ocenjevalna možnost	varnost in zaščita	2	8
10. ocenjevalna možnost	okoljska infrastruktura	7	9
11. ocenjevalna možnost	administrativna infrastruktura	1	7
12. ocenjevalna možnost	finančna infrastruktura	2	7
13. ocenjevalna možnost	skladiščna infrastruktura	3	7
Povprečna ocena vprašanja na podlagi vseh ocenjevalnih možnosti		5	8,5

Opomba: * Peto vprašanje je bilo: Z od 1 do 10 pri vsakem dejavniku infrastrukture ocenite, kakšno vlogo ima ta pri internacionalizaciji podjetij v vaši poslovni coni (1 pomeni, da ima dostop do infrastrukture najnižjo vlogo, 10 pa najvišjo).

Lastni vir

Preglednica 6: Analiza šestega vprašanja*

Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
3	1

Opomba: * Šesto vprašanje je bilo: Z od 1 do 10 ocenite delež internacionaliziranih podjetij v vaši poslovnici (1 pomeni 10 %, 10 pa 100 %).

Lastni vir

Preglednica 7: Analiza sedmega vprašanja*

Št. ocenjevalne možnosti	Ocenjevalne možnosti	Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
1. ocenjevalna možnost	omejeno razumevanje ciljnih trgov	8	8
2. ocenjevalna možnost	pomanjkanje izkušenj s tujimi trg	7	9
3. ocenjevalna možnost	neupoštevanje mednarodnih zakonov in regulativ	8	4
4. ocenjevalna možnost	pomanjkanje jezikovnih veščin	5	8
5. ocenjevalna možnost	slaba strategija trženja in promocije	8	7
6. ocenjevalna možnost	nespretnost v medkulturnih odnosih	4	7
7. ocenjevalna možnost	pomanjkanje globalne strategije	9	6
8. ocenjevalna možnost	finančne omejitve	10	5
9. ocenjevalna možnost	napake pri logistiki in distribuciji	6	5
Povprečna ocena vprašanja na podlagi vseh ocenjevalnih možnosti		7,2	6,6

Opomba: * Sedmo vprašanje je bilo: Z od 1 do 10 pri vsakem dejavniku ocenite stopnjo strinjanja s trditvijo v povezavi s pomanjkljivostmi v znanju podjetij v vaši poslovni coni glede mednarodna tržišča (1 pomeni najmanjše strinjanje s trditvijo o ravni znanja podjetij o mednarodnih tržiščih, 10 pa najvišje).

Lastni vir

Preglednica 8: Analiza osmega vprašanja*

Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
1	6

Opomba: * Osmo vprašanje je bilo: Z od 1 do 10 ocenite razpoložljivost lokalne delovne sile s potrebnimi veščinami za internacionalizirana podjetja v vaši poslovni coni (1 pomeni nizko razpoložljivost, 10 pa visoko).

Lastni vir

Preglednica 9: Analiza devetega vprašanja*

Št. ocenjevalne možnosti	Ocenjevalne možnosti	Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
1. ocenjevalna možnost	konkurenca	4	5
2. ocenjevalna možnost	raznolikost trgov	7	8
3. ocenjevalna možnost	logistični izzivi	5	7
4. ocenjevalna možnost	tveganje valutnih nihanj	4	6
5. ocenjevalna možnost	pravna in regulativna vprašanja	7	5
6. ocenjevalna možnost	kadrovski izzivi	10	8
7. ocenjevalna možnost	finančni izzivi	10	8
8. ocenjevalna možnost	kulturuloški izzivi	3	8
9. ocenjevalna možnost	kibernetska varnost	3	7
10. ocenjevalna možnost	obvladovanje tveganj	8	7
11. ocenjevalna možnost	kapitalske zahteve	9	6
12. ocenjevalna možnost	obdavčitev	8	6
13. ocenjevalna možnost	zagotavljanje kakovosti	4	5
14. ocenjevalna možnost	odgovornost do družbe	3	6
15. ocenjevalna možnost	hitre spremembe v tehnologiji	10	7
Povprečna ocena vprašanja na podlagi vseh ocenjevalnih možnosti		6,3	6,6

Opomba: * Deveto vprašanje je bilo: Z od 1 do 10 pri vsakem dejavniku ocenite izzive pri internacionalizaciji podjetij v vaši poslovni coni (1 pomeni najnižjo stopnjo izziva pri internacionalizaciji podjetij, 10 pa najvišjo).

Lastni vir

6.5 Analiza petega vprašanja

Analiza ocen slovenske poslovne cone in avstrijskih razkriva, da energetska in vodna infrastruktura v poslovni coni Tezno prejmeta najvišje ocene, kar poudarja njun pomen za internacionalizacijo podjetij. Nasprotje temu so raziskovalna, razvojna in zdravstvena infrastruktura, ki so ocenjene zelo nizko. V Avstriji visoko ocenjujejo telekomunikacijsko, raziskovalno in razvojno infrastrukturo, kar potrjuje njihovo pomembnost za podporo internacionalizaciji podjetij. Iz povprečne ocene 5 za poslovno cono Tezno in 8,5 za avstrijske poslovne cone je razvidno, da v Avstriji infrastrukturi pripisujejo večji pomen pri internacionalizaciji podjetij.

6.6 Analiza šestega vprašanja

Poslovna cona Tezno ima oceno 3 na lestvici ocenjevanja deleža internacionaliziranih podjetij, kar kaže, da ima približno 30 % podjetij mednarodno prisotnost. Nasprotje temu so avstrijske poslovne cone, ki imajo oceno 1, kar pomeni samo 10 %

internationaliziranih podjetij. Te ocene kažejo, da je na Tezno relativno večje število podjetij, ki so usmerjena v mednarodne trge, kar lahko izraža ugodnejše pogoje ali večjo proaktivnost v mednarodni trgovini.

6.7 Analiza sedmega vprašanja

Obravnavane poslovne cone prepoznavajo različne pomanjkljivosti pri poznavanju mednarodnih tržišč. V poslovni coni Tezno izstopajo finančne omejitve in pomanjkanje globalne strategije kot ključni pomanjkljivosti, medtem ko se v Avstriji osredotočajo na pomanjkanje izkušenj s tujimi trgi. Tezno ima višjo povprečno oceno pomanjkljivosti (7,2) v primerjavi z Avstrijo (6,6), kar potrjuje večjo zaznavo ovir pri internacionalizaciji. Manjša zaskrbljenost v poslovni coni Tezno glede medkulturnih veščin in jezikovnih sposobnosti lahko pomeni boljše veščine ali manjši poudarek na teh področjih. Primerjava slovenske poslovne cone in avstrijskih razkriva področja mogočih izboljšav in potrebe po razvoju specifičnih znanj za uspešnejšo internacionalizacijo.

Preglednica 10: Analiza desetega vprašanja*

Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalne možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
5 %	20 %

Opomba: * Deseto vprašanje je bilo: Ali so podjetja v vaši poslovni coni v preteklih letih povečala svojo prisotnost na mednarodnih trgih?
Lastni vir

Preglednica 11: Analiza enajstega vprašanja*

Št. ocenjevalne možnosti	Ocenjevalne možnosti	Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
1. ocenjevalna možnost	lokacija	10	8
2. ocenjevalna možnost	infrastruktura	10	7
3. ocenjevalna možnost	logistična poveztljivost	10	8
4. ocenjevalna možnost	cenovna konkurenčnost	9	5
5. ocenjevalna možnost	delovna sila	10	7
6. ocenjevalna možnost	fiskalne spodbude	7	4
7. ocenjevalna možnost	razpoložljivost zemljišča	7	6
8. ocenjevalna možnost	okoljski standardi	7	4
9. ocenjevalna možnost	administrativna podpora	6	7
10. ocenjevalna možnost	varnost	5	3
11. ocenjevalna možnost	dostop do trga	6	10
12. ocenjevalna možnost	podpora lokalnih oblasti	10	7
13. ocenjevalna možnost	razpoložljivost energije	8	8
Povprečna ocena vprašanja na podlagi vseh ocenjevalnih možnosti		8,1	6,5

Opomba: * Enajsto vprašanje je bilo: Z 1 do 10 ocenite, kateri so ključni elementi konkurenčnosti pri privabljanju internacionaliziranih podjetij v vašo poslovno cono (1 pomeni najmanj ključen element konkurenčnosti pri privabljanju internacionaliziranih podjetij v vašo poslovno cono, 10 pa najbolj ključnega).

Lastni vir

6.8 Analiza osmega vprašanja

V poslovni coni Tezno je razpoložljivost kvalificirane delovne sile za internacionalizirana podjetja ocenjena kot zelo nizka (1), kar nakazuje pomembno vrzel na lokalnem trgu dela. Nasprotno v Avstriji ocena 6 kaže boljše stanje in da je lokalna delovna sila bolj usposobljena za mednarodno usmerjena podjetja. To razliko je treba upoštevati pri razvojnih strategijah, saj je kvalificirana delovna sila ključna za uspešnost in rast podjetij na globalnem trgu. Razvoj ustreznih usposabljanj in izobraževalnih programov bi bil za poslovno cono Tezno ključen za izboljšanje tega stanja.

6.9 Analiza devetega vprašanja

Pri internacionalizaciji podjetij se poslovna cona Tezno sooča s kadrovskimi in finančnimi izzivi in hitrimi tehnološkimi spremembami. Vsi so ocenjeni z 10, kar kaže na njihovo izrazitost. Manj izpostavljeni so kulturološki izzivi in kibernetična varnost, ki so dobili oceno 3. Povprečna ocena 6,3 izraža zmerno do visoko raven izzivov. V Avstriji, kjer je povprečna ocena izzivov 6,6, so najbolj izpostavljeni raznolikost trgov ter kadrovske in

finančni izzivi, ki so dobili oceno 8. Primerjava razkriva, da medtem ko so v poslovni coni Tezno ključni izzivi notranje narave, imajo v Avstriji velik vpliv zunanji tržni dejavniki.

6.10 Analiza desetega vprašanja

Poslovna cona Tezno in avstrijske poslovne cone kažejo različne pri širitvi svoje mednarodne prisotnosti, prva ima 5-odstotno rast, avstrijske pa 20-odstotno. Ta razlika kaže močnejšo usmerjenost ali uspešnejšo širitev avstrijskih podjetij na globalne trge, morda zaradi ugodnejših pogojev za internacionalizacijo, ki jih ponuja Avstrija.

6.11 Analiza enajstega vprašanja

Proučevane poslovne cone poudarjajo različne ključne elemente konkurenčnosti za privabljanje internacionaliziranih podjetij. Poslovna cona Tezno daje prednost lokaciji, infrastrukturi, in delovni sili z visokimi ocenami, medtem ko se v Avstriji poudarja dostop do trga, fiskalne spodbude in okoljski standardi pa so manj pomembni. S povprečno oceno 8,1 kaže poslovna cona Tezno večjo celovito konkurenčnost v primerjavi z avstrij-

Preglednica 12: Analiza dvanajstega vprašanja*

Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
Avstrija, Nemčija, Italija, Hrvaška, Srbija, Nizozemska, Belgija, Švedska, Kitajska	Nemčija, Slovenija, Italija in Južna Evropa

Opomba: * Dvanajsto vprašanje je bilo: Navedite glavne trge za internacionalizirana podjetja v vaši poslovni coni.

Lastni vir

Preglednica 13: Analiza trinajstega vprašanja*

Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
Ne	Da

Opomba: * Trinajsto vprašanje je bilo: Ali se v vaši poslovni coni izvajajo programi za podporo internacionalizaciji podjetij, kot so izmenjava informacij, skupna uporaba virov ali programi za razvoj partnerskih odnosov?

Lastni vir

Preglednica 14: Analiza štirinajstega vprašanja*

Št. ocenjevalne možnosti	Ocenjevalne možnosti	Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
1. ocenjevalna možnost	privlačni poslovne pogoje	2	7
2. ocenjevalna možnost	informacijska podpora	4	8
3. ocenjevalna možnost	povezave s poslovnimi partnerji	7	8
4. ocenjevalna možnost	izobraževanja in usposabljanja	1	1
5. ocenjevalna možnost	infrastruktura	3	2
6. ocenjevalna možnost	podpora pri pridobivanju dovoljenj	4	2
7. ocenjevalna možnost	pomoč pri pridobivanju financiranja	2	5
8. ocenjevalna možnost	sodelovanje pri izmenjavi informacij	7	6
9. ocenjevalna možnost	povezovanje z lokalnimi institucijami	9	8
Povprečna ocena vprašanja na podlagi vseh ocenjevalnih možnosti		4,3	5,2

Opomba: * Navodilo pri štirinajstem vprašanju je bilo: Z od 1 do 10 ocenite, na kakšen način vaša poslovna cona sodeluje s tujimi investitorji ali poslovnimi partnerji pri internacionalizaciji (1 pomeni najnižjo stopnjo sodelovanja poslovne cone s tujimi investitorji ali poslovnimi partnerji pri internacionalizaciji, 10 pa najvišjo).

Lastni vir

skimi poslovnimi conami s povprečno oceno 6,5. To kaže na raznolikost v strategijah za privabljanje podjetij in potencial za izboljšave v vseh obravnavanih conah.

6.12 Analiza dvanajstega vprašanja

Analiza proučevanih poslovnih razkriva različne tržne usmeritve. Slovenska poslovna cona pokriva širok geografski spekter, vključno s trgi v Evropi in na Kitajskem, in ima globalno strategijo. Avstrijske cone se osredotočajo na Nemčijo, Slovenijo, Italijo in Južno Evropo, kar morda izraža regionalno osredičanje ali specifične strategije. Raznolikost tržnih povezav poslovne cone Tezno lahko pomeni širše poslovne možnosti, medtem ko bi lahko omejitev na bližnje regije v Avstriji spodbujala intenzivnejše in bolj ciljane poslovne odnose.

6.13 Analiza trinajstega vprašanja

Avstrijske poslovne cone nudijo programe za podporo internacionalizaciji, medtem ko poslovna cona Tezno te ne ponuja. To pomeni, da prve aktivno spodbujajo mednarodno sodelovanje ter rast z izmenjavo informacij in virov. Pomanjkanje tovrstnih programov v poslovni coni Tezno je priložnost za razvoj iniciativ, ki bi lahko podjetjem pomagale pri širjenju na globalne trge in izgradnji mednarodnih partnerstev.

6.14 Analiza štirinajstega vprašanja

Poslovna cona Tezno se odlikuje pri povezovanju z lokalnimi institucijami, medtem ko je podpora pri izobraževanju, usposabljanju in privlačnih poslovnih pogojih manjša. V avstrijskih poslovnih conah sta močna informacijska podpora in sodelovanje s poslovnimi partnerji, manj pa je razvitih mehanizmov za omogočanje infrastrukture in pridobivanje dovoljenj.

Preglednica 15: Analiza petnajstega vprašanja*

Št. ocenjevalne možnosti	Ocenjevalne možnosti	Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
1. ocenjevalna možnost	finančna sredstva	9	7
2. ocenjevalna možnost	pomanjkanje izkušenj in znanja	9	10
3. ocenjevalna možnost	tržna analiza	9	8
4. ocenjevalna možnost	logistika in dobavna veriga	8	6
5. ocenjevalna možnost	pravni in regulativni vidiki	8	5
6. ocenjevalna možnost	jezik in kultura	6	8
7. ocenjevalna možnost	konkurenca	4	6
8. ocenjevalna možnost	politika in geopolitične nestabilnosti	10	4
Povprečna ocena vprašanja na podlagi vseh ocenjevalnih možnosti		7,9	6,8

Opomba: * Petnajsto vprašanje je bilo: Z od 1 do 10 ocenite vpliv dejavnika na preprečevanje internacionalizacije podjetij v vaši poslovni coni (1 pomeni nizek vpliv na prepečevanje internacionalizacije podjetij v vaši poslovni coni, 10 pa visokega).

Lastni vir

Preglednica 16: Analiza šestnajstega vprašanja*

Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
Da	Da

Opomba: * Šestnajsto vprašanje je bilo: Ali imajo podjetja v vaši poslovni coni možnost za širitev v svoji poslovni coni?

Lastni vir

Preglednica 17: Analiza sedemnajstega vprašanja*

Št. ocenjevalne možnosti	Ocenjevalne možnosti	Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijske poslovne cone za vsako od ocenjevalnih možnosti
1. ocenjevalna možnost	prisotnost na spletu	10	2
2. ocenjevalna možnost	uporaba družbenih medijev	9	7
3. ocenjevalna možnost	e-poštno oglaševanje	1	1
4. ocenjevalna možnost	trženje vsebin	3	2
5. ocenjevalna možnost	oglaševalske akcije	1	3
6. ocenjevalna možnost	sodelovanje na sejnih in dogodkih	2	4
7. ocenjevalna možnost	povezovanje z lokalnimi institucijami	8	5
8. ocenjevalna možnost	razvoj partnerskih odnosov	5	3
9. ocenjevalna možnost	informacijski materiali	2	3
10. ocenjevalna možnost	praksa vključevanja	2	1
Povprečna ocena vprašanja na podlagi vseh ocenjevalnih možnosti		4,3	3,1

Opomba: * Navodilo pri sedemnajstem vprašanju je bilo: Z od 1 do 10 ocenite način, ki ga vaša poslovna cona uporablja za promoviranje (1 pomeni, da poslovna cona redko uporablja posamezen način promoviranja, 10 pa da ga uporablja pogosto).

Lastni vir

Avstrijske poslovne cone presegajo poslovno cono Tezno pri splošni podpori in sodelovanju v procesih internacionalizacije, kar se kaže v višjih povprečnih ocenah. Na Tezno bi se lahko stanje izboljšalo z večjim poudarkom na izobraževanju in privlačnih poslovnih pogojih, medtem ko bi v Avstriji lahko nadgradili infrastrukturno podporo in procese pridobivanja dovoljenj.

6.15 Analiza petnajstega vprašanja

V poslovni coni Tezno so ovire za internacionalizacijo predvsem politična nestabilnost in pomanjkanje znanja, medtem ko je konkurenčnost manjša težava. V Avstriji je ključno pomanjkanje izkušenj, politične razmere pa manj vplivajo na internacionalizacijo. Povprečne ocene so za Tezno nekoliko

Preglednica 18: Analiza osemnajstega vprašanja*

Št. ocenjevalne možnosti	Ocenjevalne možnosti	Ocene poslovne cone Tezno za vsako od ocenjevalnih možnosti	Ocene avstrijskih poslovnih con za vsako od ocenjevalnih možnosti
1. ocenjevalna možnost	razogljičenje	3	7
2. ocenjevalna možnost	energetska učinkovitost	9	8
3. ocenjevalna možnost	energetska varnost	9	5
4. ocenjevalna možnost	notranji trg	6	9
5. ocenjevalna možnost	raziskave	4	8
6. ocenjevalna možnost	inovacije	7	8
7. ocenjevalna možnost	konkurenčnost	6	9
Povprečna ocena vprašanja na podlagi vseh ocenjevalnih možnosti		6,3	7,7

Opomba: * Navodilo pri osemnajstem vprašanju je bilo: Z od 1 do 10 ocenite, kako se cilji, politike in ukrepi v sedmih razsežnostnih področjih (razogljičenje, energetska učinkovitost, energetska varnost, notranji trg, raziskave, inovacije in konkurenčnost) izražajo v investicijah in posredno vplivajo na doseganje zastavljenih kazalnikov internacionalizacije podjetij v vaši poslovni coni (1 pomeni, da se cilji, politike in ukrepi na posameznem razsežnostnem področju nizko izražajo v investicijah in posredno nimajo vpliva na doseganje zastavljenih kazalnikov internacionalizacije podjetij, 10 pa pomeni da se ti izražajo visoko in posredno močno vplivajo).

Lastni vir

višje, kar pomeni večji vpliv zaznanih ovir na mednarodno širjenje. V obeh regijah je izboljšanje znanja in izkušenj ključno za spodbujanje internacionalizacije. Ta analiza lahko pomaga pri oblikovanju ciljnih podpornih strategij za podjetja, ki želijo razširiti svoje mednarodno delovanje.

6.16 Analiza šestnajstega vprašanje

Podjetja v obravnavanih poslovnih conah imajo možnost širitve na svoji lokaciji. To je pozitiven znak za obstoječa in potencialna nova podjetja, ki iščejo prostor za rast. Taka možnost je lahko privlačna za investitorje, saj potrjuje fleksibilnost in prilagodljivost poslovnega okolja, ki lahko podpira širitev poslovanja ter spodbuja nadaljnji razvoj in konkurenčnost podjetij v teh conah.

6.17 Analiza sedemnajstega vprašanja

Preglednica 17 prikazuje, da poslovna cona Tezno izstopa s prisotnostjo na spletu in družbenimi mediji, medtem ko v avstrijskih poslovnih conah prevladujejo druge promocijske strategije, na primer sodelovanje pri dogodkih. E-poštno oglaševanje je v obeh conah manj poudarjeno, saj je doseglo povprečno oceno 4,3 na Teznu in 3,1 v Avstriji. Iz tega je razvidna različna intenzivnost promocijskih pristopov. Razlike kažejo priložnosti za izboljšave v proučevanih conah, zlasti v povečanju raznolikosti promocijskih dejavnosti v Avstriji ter morda večji poudarek na sodelovanju pri dogodkih in povezovanju z lokalnimi institucijami v poslovni coni Tezno.

6.18 Analiza osemnajstega vprašanja

Analiza vpliva ciljev, politik in ukrepov na internacionalizacijo podjetij v proučevanih poslovnih conah razkriva zanimive razlike. V poslovni coni Tezno se poudarjata energetska učinkovitost in varnost, medtem ko je razogljičenje manj pomembno. V Avstriji so notranji trg, konkurenčnost in inovacije ključni dejavniki za internacionalizacijo. Povprečna ocena vpliva na internacionalizacijo je v Avstriji višja (7,7) kot na Teznu (6,3). To kaže na različne prioritete in strategije in potrebo po prilagajanju politik za boljšo podporo internacionalizaciji podjetij na vseh lokacijah.

7 Poročilo o internacionalizaciji v poslovni coni Tezno in avstrijskih poslovnih conah

V poročilu analiziramo in primerjamo pristope k internacionalizaciji podjetij v poslovni coni Tezno in avstrijskih poslovnih conah. Osredotočamo se na njihove strategije za digitalno promocijo, strategije vstopa na tuje trge, infrastrukturne vplive, pomanjkljivosti v znanju, kvalificirane delovne sile in promocijske strategije. Poudarjamo ključne razlike internacionalizacije v proučevanih poslovnih conah in navajamo tudi predloge za nadaljnje strateške izboljšave, ki lahko prispevajo k večji konkurenčnosti in globalni rasti podjetij v raziskovanih poslovnih conah.

1. Strategije vstopa na tuje trge

Na Tezнем se daje prednost manj zahtevnim strategijam, kot je *piggybacking*, medtem ko se v Avstriji usmerjajo k agresivnejšim pristopom, kot so FDI in strateška partnerstva. Predlog: Na Tezнем bi lahko razvijali bolj raznolike in proaktivne strategije za direktne investicije in iskanje strateških partnerstev, da bi povečali svojo mednarodno prisotnost. Avstrijske poslovne cone bi lahko razvijale dodatne inovativne modele vstopa, kot so digitalne platforme, ki bi omogočile lažji dostop do novih trgov.

2. Infrastrukturni vpliv

Na Tezнем sta energetska in vodna infrastruktura ključni, medtem ko se v Avstriji poudarjajo telekomunikacije, raziskave in razvoj. Predlogi: Na Tezнем bi morali razširiti svoja vlaganja v telekomunikacijsko infrastrukturo in raziskovalne zmogljivosti, da bi ustvarili spodbudnejše okolje za inovativna podjetja. V Avstriji naj nadaljujejo vlaganje v telekomunikacijsko in raziskovalno infrastrukturo in razvojne zmogljivosti, saj bo to spodbujalo inovacije in privabljalno visokotehnološka podjetja.

3. Pomanjkljivosti v znanju

Vse cone prepoznava pomanjkanje globalne strategije in izkušenj s tujimi trgi kot glavno pomanjkljivost. Predlog: Poslovna cone Tezno bi lahko vzpostavila partnerstva z izobraževalnimi institucijami in ponudila ciljno usmerjene izobraževalne programe, ki bi obravnavali te pomanjkljivosti.

4. Kvalificirana delovna sila

Poslovna cone Tezno se sooča z nižjo razpoložljivostjo usposobljene delovne sile kot avstrijske. Predlogi: Intenziviranje usposabljanj in razvojnih programov za izboljšanje spretnosti delovne sile bi bilo koristno za podporo rasti in širitvi podjetij v vseh proučevanih conah. Avstrijske poslovne cone bi z razvojem programov usposabljanja in izobraževanja, ki so usmerjeni v pridobivanje veščin, potrebnih za mednarodno poslovanje, pomagale zagotoviti, da lokalna delovna sila izpolnjuje potrebe podjetij.

5. Izzivi internacionalizacije

Poslovna cone Tezno se sooča z notranjimi izzivi, npr. kadrovske in finančne, medtem ko avstrijske poslovne cone poudarjajo zunanje tržne izzive. Predlogi: Izmenjava najboljših praks in znanj med conami bi lahko pomagala pri reševanju teh izzivov. Avstrijske poslovne cone lahko krepijo svoje mednarodne trgovinske odnose z vzpostavitvijo trgovinskih pisarn ali predstavništev na ključnih ciljnih trgih.

6. Promocijske strategije

Poslovna cone Tezno se osredotoča na digitalno prisotnost, medtem ko v Avstriji uporabljajo bolj raznolike strategije. Predlog: Poslovna cone Tezno bi lahko razširila svoj pristop

k promociji, vključno z večjim sodelovanjem na sejnih in dogodkih in povezovanjem z lokalnimi institucijami.

7. Digitalna promocija in prisotnost

Poslovna cone Tezno je zelo aktivna v digitalni promociji, kar potrjujejo močna prisotnost na spletu in uporaba družbenih medijev. To je pomembno za privabljanje pozornosti in povečevanje vidnosti v globalnem digitalnem prostoru. V avstrijskih poslovnih conah se zdi, da je digitalna promocija manj poudarjena, kar bi lahko bila priložnost za izboljšavo.

8. Možnosti širitve

Podjetja vseh poslovnih conah imajo možnosti za širitev v svojih conah, kar je pozitiven znak za obstoječa in potencialna nova podjetja, saj lahko računajo na prostor za rast brez selitve.

9. Programi za podporo internacionalizaciji

V poslovnih conah v Avstriji imajo programe za podporo internacionalizaciji, kot so izmenjava informacij in skupna uporaba virov, kar lahko pomembno prispeva k uspehu podjetij na tujih trgih. V poslovni cone Tezno je neobstoj takih programov priložnost za izboljšavo.

10. Energetska vprašanja in trajnost

V poslovni cone Tezno je poudarek na energetske učinkovitosti in varnosti, kar izraža rastoči pomen trajnostnega poslovanja in lahko pomeni konkurenčno prednost. V poslovnih conah v Avstriji so ti vidiki manj izpostavljeni.

11. Vpliv politike in geopolitike

Politika in geopolitične nestabilnosti so prepoznane kot ključne ovire v poslovni cone Tezno, kar poudarja pomen stabilnega političnega okolja za spodbujanje internacionalizacije v tej cone.

12. Uporaba raziskav in inovacij

V poslovnih conah v Avstriji so raziskave in inovacije visoko ocenjene, kar kaže, da sta inovativnost in tehnološki napredek ključna dejavnika za privabljanje in ohranjanje mednarodno aktivnih podjetij.

13. Konkurenčne prednosti

Vse cone poudarjajo pomen konkurenčnosti, vendar se zdi, da v poslovnih conah v Avstriji na tem področju aktivneje uporabljajo ukrepe, kot so notranji trg in dostop do trga, kar lahko podjetjem pomaga pri uspehu v mednarodnem okolju.

14. Ovire in izzivi

Pomanjkanje izkušenj, znanja in financiranja je v vseh proučevanih conah prepoznano kot ovira za internacionalizacijo, kar kaže na potrebo po ciljnih usposabljanjih in finančnih podporah za podjetja.

15. Sodelovanje z lokalnimi institucijami

Poslovna cona Tezno je močno povezana z lokalnimi institucijami, kar potrjuje dobro integracijo podjetij v lokalno okolje ter jim lahko nudi dodatno podporo pri njihovem razvoju in širitvi.

16. Promocijske strategije

V poslovnih conah v Avstriji so sejmi in dogodki prepoznani kot učinkovite promocijske strategije, medtem ko je v poslovni coni Tezno večji poudarek na prisotnosti na spletu in digitalnem marketingu. To razliko v strategijah je treba upoštevati pri oblikovanju pristopov za pridobivanje novih investitorjev in partnerjev.

8 Sklep

Sklepni povzetek strokovnega članka o internacionalizaciji MSP je poglobljena analiza dveh geografsko in ekonomsko različnih območij: poslovne cone Tezno in poslovnih con v Avstriji. Članek temelji na predpostavki, da je internacionalizacija ključni dejavnik rasti in konkurenčnosti MSP, kar zahteva celovito razumevanje in prilagajanje različnim institucionalnim, političnim in kulturnim dejavnikom.

V teoretičnem delu je poudarek na različnih pristopih in teorijah, ki obravnavajo internacionalizacijo MSP, pri čemer imajo osrednjo vlogo formalni in neformalni institucionalni dejavniki države gostiteljice, načini vstopa na tuje trge in vloga omrežij. Analiza formalnih dejavnikov, kot sta politično okolje in zakonodajni okvir, in neformalnih, kot so kultura in družbeni običaji, kaže na kompleksnost okolja, v katerem MSP opravljajo mednarodne dejavnosti.

Praktični del članka poudarja konkretne izkušnje in prakse iz poslovnih con na Teznu in v Avstriji, ki so podlaga za predloge, izboljšave in strategije za krepitev internacionalizacijskih prizadevanj MSP. Ugotovitve kažejo, da imajo MSP v poslovni coni Tezno dobro razvito digitalno prisotnost, kar jim omogoča učinkovito promocijo in globalno vidnost, medtem ko je v Avstriji ta vidik manj poudarjen, kar je potencial za nadaljnji razvoj. Obe območji ponujata ugodne možnosti za širitev podjetij, kar je bistveno za podporo njihove rasti in razvoja. Nekaj je razlik v podpornih programih, v okviru katerih Avstrija ponuja izmenjavo informacij in skupno uporabo virov, medtem ko na Teznu takih programov ni, kar kaže potrebo po njihovem razvoju in implementaciji. Energetska učinkovitost in trajnost sta v poslovni coni Tezno ključna elementa za privabljanje internacionaliziranih podjetij, kar je v skladu z globalnimi trendi trajnostnega poslovanja. V Avstriji bi večji poudarek na teh področjih prav tako lahko pomenil konkurenčno prednost. Politika in geopolitične razmere so v

poslovni coni Tezno prepoznane kot glavne ovire za internacionalizacijo, kar poudarja pomen stabilnega in predvidljivega političnega okolja za podjetja. V Avstriji so raziskave in inovacije visoko vrednotene, kar kaže, da je inovativnost ključnega pomena za uspeh na mednarodnih trgih.

Poleg tega je v članku poudarjena pomembnost konkurenčnosti ter kako Avstrija na tem področju aktivno izkorišča ukrepe za izboljšanje dostopa do trga in notranjega trga, medtem ko je na Teznu močnejši poudarek na digitalnem marketingu in prisotnosti na spletu. Nadaljnje ugotovitve kažejo tudi pomembnost odpravljanja ovir, kot so pomanjkanje izkušenj, znanja in financiranja, ter potrebo po ciljnih usposabljanjih in finančnih podporah za podjetja, ki si prizadevajo za internacionalizacijo. Sodelovanje z lokalnimi institucijami in integracija podjetij v lokalno okolje na Teznu lahko podjetjem nudi pomembno podporo ter je temelj za nadaljnji razvoj in širitev. V Avstriji je poudarek na sejmih in dogodkih kot učinkovitih promocijskih strategijah, ki prinašajo dodatne možnosti za pridobivanje novih investitorjev in partnerjev.

Na podlagi teh ugotovitev se članek končuje s priporočili za izboljšave, ki vključujejo razvoj podpornih programov v poslovni coni Tezno, večji poudarek na digitalni promociji v Avstriji, krepitev trajnostnih praks in politične stabilnosti ter spodbujanje raziskav in inovacij. Ta priporočila so usmerjena v izboljšanje konkurenčnosti in spodbujanje mednarodne rasti MSP v vseh proučevanih conah, s čimer se povečuje njihov potencial za uspeh v globalnem gospodarstvu.

.....
Boris Pukšič, mag. ekon. in posl. ved.

Regionalna razvojna agencija za Podravje – Maribor, Maribor
E-pošta: boris.puksic1@um.si

Viri in literatura

Anderson, E., in Gatignon, H. (1986): Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), str. 1–26.

BABEG (2023a): *Kärntner Betriebsansiedlungs- und Beteiligungs m.b.H.: Gewerbe- & Industrieflächen*. Dostopno na: <https://www.standort.babeg.at/objektcode/35> (sneto 10. 10. 2023).

BABEG (2023b): *Kärntner Betriebsansiedlungs- und Beteiligungs m.b.H.: Gewerbe- & Industrieflächen*. Dostopno na: <https://www.standort.babeg.at/objektcode/49> (sneto 10. 10. 2023).

BABEG (2023c): *Kärntner Betriebsansiedlungs- und Beteiligungs m.b.H.: Gewerbe- & Industrieflächen*. Dostopno na: <https://www.standort.babeg.at/objektcode/46> (sneto 10. 10. 2023).

Cheng, S. (2008): Board size and the variability of corporate performance. *Journal of Financial Economics*, 87(1), str. 157–176.

Child, J., in Hsieh, L. H. Y. (2014): Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, 49(4), str. 598–610.

- Cona Tezno (2023): *Medijsko središče*. Dostopno na: <https://www.cona-tezno.si/medijsko-sredisce> (sneto 10. 10. 2023).
- Costa, E., Soares, A., in Pinho de Sousa, J. (2016): Information, knowledge, and collaboration management in the internationalisation of SMEs: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, 36(4), str. 557–569.
- Dikova, D., in van Witteloostuijn, A. (2007): Foreign direct investment mode choice: Entry and establishment modes in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 38(6), str. 1013–1033.
- Eberhard, M., in Craig, J. (2013): The evolving role of organisational and personal networks in international market venturing. *Journal of World Business*, 48(3), str. 385–397.
- Fonseca, L. N. M., Kogut, C. S., in da Rocha, A. (2023): Anywhere in the world? The internationalization of small entrepreneurial ventures using a social media platform. *Management International Review*, 63(4), str. 673–696.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., in Larraza Kintana, M. (2010): Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), str. 223–252.
- Hill, C. W. L., Hwang, P., in Chan Kim, W. (1986): An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), str. 117–128.
- Hilmersson, M., in Papaioannou, S. (2015): SME international opportunity scouting – empirical insights on its determinants and outcomes. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), str. 186–211.
- Johanson, J., in Vahlne, J. E. (2009): The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), str. 1411–1431.
- Laufs, K., in Schwens, C. (2014): Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), str. 1109–1126.
- Logistic Center Austria Süd (2023): *LCA-Logistik Center Austria Süd – Grundlagen für Alpe-Adria Logistik-Kompetenzzentrum geschaffen*. Dostopno na: <https://www.lca-sued.at/2021/07/21/lca-logistik-center-austria-sued-grundlagen-fuer-alpe-adria-logistik-kompetenzzentrum-geschaffen> (sneto 10. 10. 2023).
- Mainela, T., Puhakka, V., in Servais, P. (2014): The concept of international opportunity in international entrepreneurship: A review and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), str. 105–129.
- Manolova, T. S., Manev, I. M., in Gyoshev, B. S. (2010): In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, 45(3), str. 257–265.
- Mathews, S., in Healy, M. J. (2007): The internet and information capability reduces perceived risk of internationalisation: An Australian SME perspective. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), str. 71–87.
- Obstfeld, D. (2005): Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), str. 100–130.
- Paul, J., Parthasarathy, S., in Gupta, P. (2017): Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), str. 327–342.
- Pinho, J. C. (2007): The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. *International Marketing Review*, 24(6), str. 715–734.
- Schwens, C., Eiche, J., in Kabst, R. (2011): The moderating impact of informal institutional distance and formal institutional risk on SME entry mode choice. *Journal of Management Studies*, 48(2), str. 330–351.
- Stallkamp, M., in Schotter, A. (2021): Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, 11(1), str. 58–80.
- Statistični urad Republike Slovenije (2019): *Mikro-, majhna in srednje velika podjetja (MSP)*. Dostopno na: <https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/11018/slo-mala-srednja-podjetja.pdf> (sneto 10. 10. 2023).
- Steinhäuser, V. P. S., de Oliveira Oaula, F., in de Marcedo-Soares, T. D. L. V. (2021): Internationalization of SMEs: A systematic review of 20 years of research. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(2), str. 164–195.