

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**DEJAVNIKI IN TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE NA  
PRIMERU SLOVENSКИH PODJETIJ**

Ljubljana, september 2010

SABINA MUŠANOVIĆ

## IZJAVA

Študentka Sabina Mušanović izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Gregorja Pfajfarja, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 08.09.2010

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 KONCEPT INTERNACIONALIZACIJE .....	2
1.1 Definicija internacionalizacije in njen pomen.....	2
1.2 Globalizacija in povezava z internacionalizacijo .....	3
1.3 Pomen mednarodne prisotnosti za Slovenijo .....	5
2 TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE.....	6
2.1 Teorija življenjskega cikla .....	6
2.2 Uppsala model (skandinavski šola) .....	7
2.3 Internacionalizacijska teorija in teorija transakcijskih stroškov .....	7
2.4 Dunningov ekletični pristop (paradigma O-L-I) .....	8
2.5 Mrežni pristop .....	8
2.6 Teorija globalno rojenih podjetij ( <i>angl. born globals</i> ).....	8
3 MOTIVI IN OVIRE INTERNACIONALIZACIJE.....	9
3.1 Dejavniki internacionalizacije – stimulatorji ( <i>angl. stimuli</i> ).....	9
3.2 Ovire internacionalizacije ( <i>angl. barriers</i> ).....	10
4 RAZISKAVA O INTERNACIONALIZACIJI SLOVENSkih PODJETIJ .....	11
4.1 Metodologija dela.....	12
4.2 Ovire.....	12
4.3 Rezultati .....	13
4.3.1 Velikost podjetja ter regija, v kateri se nahaja sedež anketiranega podjetja ....	13
4.3.2 Prisotnost na mednarodnih trgih ter oblike internacionalizacije .....	13
4.3.3 Analiza notranjih motivov.....	14
4.3.4 Analiza zunanjih motivov .....	15
4.3.5 Analiza notranjih ovir.....	16
4.3.6 Analiza zunanjih ovir .....	16
4.4 Ugotovitve.....	17
SKLEP.....	18
LITERATURA IN VIRI .....	20

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Matrika dejavnikov v mednarodnem poslovanju .....</i>	10
<i>Slika 2: Matrika ovir v mednarodnem poslovanju .....</i>	11
<i>Slika 3: Prikaz deleža podjetij, ki so prisotna na mednarodnih trgih.....</i>	13
<i>Slika 4: Oblike vstopa podjetij na tuje trge.....</i>	13
<i>Slika 5: Trifazni model internacionalizacije .....</i>	14
<i>Slika 6: Prikaz pomembnosti notranjih motivov internacionalizacije .....</i>	14
<i>Slika 7: Prikaz pomembnosti zunanjih motivov pri internacionalizaciji .....</i>	15
<i>Slika 8: Prikaz pomembnosti notranjih ovir internacionalizacije .....</i>	16
<i>Slika 9: Prikaz pomembnosti zunanjih ovir internacionalizacije.....</i>	17

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prikaz anketiranih podjetij po velikosti podjetja .....</i>	13
<i>Tabela 2: Prikaz anketiranih podjetij po regiji, v kateri je sedež .....</i>	13
<i>Tabela 3: Oblika vstopa na tuji trg v primeru internacionalizacije podjetja .....</i>	13

## UVOD

Internacionalizacija je proces prehajanja poslovanja podjetja čez domače meje nekega gospodarstva (Jaklič, 2002, str. 173). V današnjem hitro se spreminjajočem in globalnem okolju je ključni dejavnik rasti in uspeha podjetij, ki se želijo razvijati. Internacionalizacija ima ogromen vpliv na poslovanje podjetij, zato se moramo zavedati vseh pozitivnih in negativnih posledic procesa ter z ustrežno analizo pametno pristopiti k izvajanju le-te.

Predmet diplomskega dela je opis dejavnikov oz. vzrokov, zaradi katerih je podjetje pripravljeno razširiti obseg svojega delovanja na tuje trge ter opis vsake posamezne strategije oz. teorije, ki se v te namene lahko uporabi. Osnova naloge bo torej ugotovitev ključnih vzvodov in razlogov, ki prispevajo k rasti podjetja in s tem ugotovitev, kdaj je najboljši čas za prehod čez meje domačega gospodarstva. Poleg tega bom predstavila najpogostejše teorije internacionalizacije in njihove značilnosti, saj imajo podjetja na voljo različne pristope k uvajanju in prilagoditvi novim (globalnim) razmeram.

Glavni cilj naloge je predstaviti pomembnost dejavnikov, ki so prisotni pri vstopanju podjetij v nova gospodarstva. Takšna odločitev vsekakor predstavlja velik preskok, zato je ključnega pomena, da se podjetja zavedajo, kdaj je najboljši čas za ta proces. Razmišljanje o internacionalizaciji poslovanja mora biti izvedeno načrtno s temeljitim razmislekom, predpripravo, analizo in načrtom ciljev, strategije, načina, pogojev ter pričakovanih učinkov. V svoji diplomski nalogi se bom tako v drugem delu osredotočila predvsem na različne načine oz. teorije vstopa na mednarodno območje. Te pa so teorija življenjskega cikla, skandinavska šola internacionalizacije (*angl. Uppsala school*), internacionalizacija na podlagi transakcijskih stroškov, Dunningov eklektični pristop ter mrežna internacionalizacija. Posebej bom omenila še t.i. teorijo globalnih podjetij (*angl. born globals*), ki vse bolj pridobiva na pomembnosti.

V slovenskem gospodarstvu je ta proces še posebej pomemben prav zaradi majhnosti našega trga. Zato je velikokrat internacionalizacija neizbežna in posledično ena glavnih razlogov uspešnosti podjetij. Predmet zanimanja so postali glavni dejavniki, ki spodbujajo in zavirajo mednarodno vključenost podjetij. Te dejavnike sem analizirala s pomočjo spletne ankete, ki predstavlja praktični del moje diplomske naloge, postavljeni hipotezi pa sta se nanašali na dejstva, da na prenos poslovanja v tujino v največji meri vplivajo (zunanji) reagibilni motivi; ovire pa se postavljajo v notranjem okolju podjetja. Reagibilnost pomeni, da se podjetje le prilagaja in izpolnjuje obveznosti, aktivno pa se samo ne izpostavlja na tujih trgih (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 19). Odločitev za ugotavljanje pravilnosti prav teh trditve sem opredelila s pomočjo prebrane literature na temo internacionalizacije. Prvo hipotezo, ki sem jo postavila, sem naslonila na besedilo v spletni publikaciji (Jordanov, 2009, str. 1), kjer so opredeljene najpogostejše poti vstopa na tuje trge. Tako sem se odločila ugotavljati pravilnost trditve, da so za ta proces predvsem pomembni zunanji motivi. Pri definiranju ovir pa mi je v veliko pomoč bil članek (Maček, 2010, str. 1), ki v prvi vrsti opredeljuje pot po kateri lahko

podjetja pridobijo relevantne informacije, iz katerega sem nato sklepala, da glavni vzvodi proti internacionalizaciji in prenosu poslovanja izhajajo iz podjetja samega.

V svojem diplomskem delu sem uporabila dve metodi raziskovanja: najprej splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa, kjer sem se najprej seznanila z vsemi relevantnimi pojmi internacionalizacije ter pregledala nekaj literature na izbrano in sorodne teme, potem pa še metodo zbiranja podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je aplicirana v praktičnem delu diplomske naloge, kjer sem se ukvarjala z zbiranjem in obdelovanjem informacij, dobljenih na podlagi odgovorov. Na koncu sta teorija in praksa združeni v sklepu mojih ugotovitev.

Diplomsko delo je, kot že omenjeno zgoraj, razdeljeno na teoretični in praktični del. Sam sklop pa poteka v šestih glavnih poglavjih. Uvodu sledi teoretična opredelitev internacionalizacije, nato še povezava z globalizacijo ter pomen mednarodnega poslovanja za Slovenijo. V drugem poglavju so predstavljene značilnosti najpogostejših in najpomembnejših teorij internacionalizacije. V tretjem poglavju neposredno definiram glavne motive in ovire, ki so prisotne pri procesu vstopa podjetij na tuje trge. Četrto poglavje se osredotoča na praktični del, predstavljena je raziskava o internacionalizaciji slovenskih podjetij. V zaključku pa so predstavljene še splošne ugotovitve in vsebinski sklep diplomske naloge.

## **1 KONCEPT INTERNACIONALIZACIJE**

Osrednji del diplomske naloge predstavlja internacionalizacija. V prvem delu so predstavljene različne teze in definicije samega pojma ter pogled različnih avtorjev in ekonomistov na obravnavano temo, sledi povezava internacionalizacije z globalizacijo, na koncu pa je predstavljen še pomen mednarodnega poslovanja za slovensko gospodarstvo.

### **1.1 Definicija internacionalizacije in njen pomen**

Pretekla desetletja so bila leta sprememb v internacionalizaciji poslovanja, ki je potekala z največjo intenziteto in obsegom kot kadarkoli prej v zgodovini. Največ zaslug za to pripada liberalizaciji trgovine, vse večji stabilizaciji gospodarstev, pojavu tako lokalnih kot globalnih ekonomskih povezav ter revolucijskim iznajdbam in izboljšavam v transportu, komunikacijah in informacijski tehnologiji (Theodosiou & Leonidou, 2002, str. 141).

Sam pojem internacionalizacije je lahko definiran na več različnih načinov. Jaklič (2002, str. 173) internacionalizacijo opredeljuje kot širitev podjetja preko meja matične države. Podaja tudi najbolj pogoste oblike in sicer izvoz proizvodov (najenostavnejša oblika), licence, podizvajalstvo, svetovanje, pogodbeno sodelovanje, skupna vlaganja, lastna podjetja ali različne oblike nekapitalskih mednarodnih povezav. Makovec Brenčičeva et al., (2006, str.

17) definira internacionalizacijo kot proces vstopa na tuje trge, ki se začne, ko podjetje s svojimi izdelki/storitvami vstopi na tuji trg. Hollensen (1998, str. 35 - 36) pravi, da se proces prične, ko podjetje svojo proizvodnjo, raziskave in razvoj, prodajo ter ostale aktivnosti razširi na tuje trge. Nekateri avtorji (Czinkota, Ronkainen & Moffitt, 1996, str. 4) gledajo na pojem kot na povezave in transakcije, ki se oblikujejo in delujejo prek meja domačih gospodarstev z namenom zadovoljevanja potreb in doseganja ciljev tako posameznikov kot organizacij. Z vidika Katsikeasa in Morgana (1997, str. 87) pa predstavlja internacionalizacija premik operacij in procesov podjetja na tuje trge ter vse večjo vpletenost v mednarodnih operacijah, tako v nabavi in prodaji.

Rajter (2008, str. 1) v enem od svojih člankov navaja značilnosti podjetja, ki je pripravljeno na internacionalizacijo. Pomembno je, da je podjetje v fazi ustrezne velikosti oz. zrelosti, da je finančno stabilno ter da je uveljavljeno in prepoznavno na domačem trgu. Poleg tega mora dobro raziskati svoje strateške priložnosti na tujem in si zagotoviti ustrezen dostop do vseh potrebnih resursov (surovine, finance, kader, povezave...). Nadalje navaja tudi dejavnike, ki so pomembni za zagotavljanje donosnosti in dolgoročne uspešnosti podjetja. V prvi plan postavlja kvaliteto poslovanja, ustvarjanje zadostne dodane vrednosti in dobička, velikost organizacije ter realno možnost izvedbe projekta. Končno še doda misel, da se proces internacionalizacije začne s temeljitim premislekom, predpripravo, analizo in načrtovanjem, s čimer se lahko podjetje zavaruje pred najslabšo možno opcijo, propadom.

## **1.2 Globalizacija in povezava z internacionalizacijo**

O globalizaciji govorimo, ko se vse večji poudarek daje na to, da podjetje deluje mednarodno, torej da se internacionalizira ter da njegovo poslovanje poteka po vse bolj enotnih načelih (Jaklič, 2002, str. 174.). Tako je globalizacija sklop sprememb v družbi, politiki in ekonomskem sistemu, ki se kažejo kot posledica razširjenosti na tuje trge. V ekonomskem kontekstu se nanaša na posledice trgovanja, ki ima temelje v liberalizaciji in prosti trgovini.

Proces globalizacije ima dolgo zgodovino in sega tudi do 16. stoletja, v čas fevdalne krize, kolonizacije in osvajalskih pohodov. Pomembna prelomnica je industrijska revolucija v 18. stoletju, ki je povzročila propad rokodelstva, številne inovacije in razvoj industrije. V povojnem obdobju 20. stoletja so se predvsem (mednarodne) finančne institucije in obnovitveni skladi razširili globalno. Posebej v 70. letih so efekti dogajanja postali še bolj opazni. Sicer takrat še ne toliko v naših razmerah s planskim samoupravnim gospodarstvom, so pa posledice globalizacije (predvsem negativne) udarile z vso močjo po družbenih spremembah in osamosvojitvi. Subjekti v slovenskem gospodarstvu so se morali čim hitreje prilagoditi novim razmeram. Danes je Slovenija po podatkih IMF<sup>1</sup> na 32. mestu na lestvici socialne in na 24. mestu na seznamu gospodarske globalizacije (Šauperl, 2009, str.1).

---

<sup>1</sup> International Monetary Found

Na Statističnem uradu Republike Slovenije so opredeljeni faktorji, ki so pomembno prispevali k procesu globalizacije. To so liberalizacija kapitalskih tokov in deregulacije finančnih storitev, rast mednarodne konkurenčnosti z odpiranjem trgov za trgovino in investicije ter vse večji pomen informacijsko-komunikacijske tehnologije v gospodarstvih (2008, str. 1). Vzroke razmaha globalizacije pa lahko iščemo še v prisotnosti večjega mednarodnega naložbenega kapitala ter pojava ekonomije znanja, pri kateri je vrednost izdelka odvisna predvsem od vloženih informacij in znanja (Jerman Blažič, 2001, str. 27). OECD<sup>2</sup> pojem poglobi s trditvijo, da je globalizacija motor ekonomskega razvoja (Kovač, 2007, str. 1). Po drugi strani pa se je v današnjem času, ko se nahajamo v obdobju globalne ekonomske krize, pojavilo vprašanje, ali se je pojavil proces deglobalizacije, saj so se protekcionistični ukrepi držav malce zaostri. Večina ekonomistov meni, da tega trenda še ne moremo poimenovati z besedo deglobalizacija, že zaradi prevelikega učinka interneta. Ekonomist Xie je trditev še podkrepil z besedami, da bi bilo učinek globalizacije zelo težko spraviti v vzvratno, predvsem zaradi prostega in lahkega dostopa do svetovnih informacij. Tudi Baur je komentiral svoje gledanje na vprašanje deglobalizacije, ki je po njegovem mnenju le trenutno stanje in mu ne pripisuje posebnega pomena. Vsi zaščitni ukrepi v različnih gospodarstvih bodo popustili z zmanjševanjem krize (anonimen avtor, 2009, str. 17).

IMF pravi, da je ena od glavnih prednosti procesa splošen dvig življenjskega standarda v državah po svetu, vendar pa po drugi strani vodi v tveganja obstoja podjetij (npr. neustrezno izobraženi kadri, pomanjkanje kapitala, neinoviranje proizvodov in procesov) kot tudi v vse večjo konkurenčnost in posledično zniževanje cen proizvodov in storitev. Zato je izrednega pomena, da podjetja pred vstopom na tuje trge dodobra spoznajo vse prednosti in slabosti globalnega poslovanja. Nujna je izvedba raziskave in analiza potencialnih trgov vstopa, saj se tako najboljše lahko zavarujejo pred tveganji in morebitnimi neuspehi (Šauperl, 2009, str.1).

Claessens, & Schmukler,(2007, str. 11-17) sta v enem od člankov na spletni strani IMF predstavila vplive internacionalizacije in značilnosti podjetij (v globalnem smislu), ki se spustijo v ta proces. Ugotovljeno je bilo, da se integracija podjetij vse bolj prepleta, sadove uspeha pa si delijo vsi udeleženci. Lastnosti vseh teh podjetij pa se kažejo v tem, da v večini izhajajo iz večjih gospodarstev z bolj odprto ekonomijo in slabšo institucionalno razvitostjo. Naprej se razvije tudi zaključek, da so za večjo stopnjo internacionalizacije zaslužni tudi dobri makroekonomski pogoji posamezne države (BDB, inflacija, trgovina) ter kupna moč prebivalstva. V zaključku je poudarjeno dejstvo, da internacionalizacija ni enakomerno porazdeljena med državami ter da je vključenost podjetja v mednarodno okolje odvisna od veliko dejavnikov, tako zunanjih (v okviru države) kot notranjih (v okviru podjetja kot posamezne enote).

Na podlagi napisanega lahko razberemo, da sta internacionalizacija in globalizacija tesno povezana pojma. Skozi vse večjo vključitev na globalni ravni se morajo podjetja vse bolj

---

<sup>2</sup> Organisation for Economic Co-Operation and Development



prilagajati novim razmeram in spreminjati svoje poslovanje. V tako turbulentnem in dinamičnem okolju, kot je današnje, je za podjetja, ki strmijo k uspešnosti in globalnemu prepoznavanju, bistvenega pomena razumevanje širšega koncepta poslovanja, ki vse bolj vključuje mednarodne povezave in integracije.

### **1.3 Pomen mednarodne prisotnosti za Slovenijo**

Slovenija je že po svoji legi država tranzicij, kar med drugimi pomeni, da je odprta država. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije znaša izvoz Slovenije glede na BDP<sup>3</sup> (v tekočih cenah) v prvi polovici leta 2010 40,8 %. Z vstopom v Evropsko unijo je Slovenija postala del velikega skupnega prostora, ki šteje skoraj 500 milijonov prebivalcev z visoko kupno močjo. Glede na tako obsežen trg se slovenska podjetja morajo še bolj potruditi v iskanju svojega mesta na trgu. Svetličič (2003, str. 1) trdi, da Sloveniji kot majhnemu gospodarstvu internacionalizacija predstavlja izziv, ne pa nujno tudi nevarnost (zaradi večje odvisnosti, šibkejšega vpliva in večje ranljivosti), če bodo podjetja znala pravilno izkoristiti prednosti. Le-te se kažejo predvsem v možnostih specializacije, večji fleksibilnosti in odzivnosti ter zagotavljanju učinkovitejšega sprejemanja in uveljavljanja politik z družbeno kohezijo.

Na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije je podana statistika o tujih notranje povezanih podjetjih v letu 2005, iz katere je razvidno, da je bilo v tem letu 1798 povezav zunanjih podjetjih s slovenskimi. Skoraj polovico teh povezav je predstavljala dejavnost trgovine (natančneje popravila motornih vozil), sledile pa so ji dejavnosti nepremičnin, najema, poslovnih storitev in industrije (2008, str.1).

Avtorica enega od mnogih člankov, ki se nanašajo na internacionalizacijo slovenskih podjetij (Vodušek, 2003, str.1), trdi da je prava pot k vse večjemu prepoznavanju slovenskih podjetij izvozna internacionalizacija, ki se pojavlja skozi izvoz, neposredne tuje investicije ter pogodbene oblike dolgoročnega sodelovanja med podjetji. Zaveda se, da v današnjem času in okolju sam izvoz ni dovolj, podjetja naj bi bila čim bolj aktivna in inovativna pri iskanju načinov vstopanja na nove trge. Prav zato je v zgornjem delu besedila navedeno spodbudno dejstvo, ki dokazuje, da se podjetja zavedajo načinov internacionalizacije, saj le-ta ne temelji le na izvozu, ampak tudi na povezavah z zunanjimi podjetji.

Pomena internacionalizacije se zaveda tudi Ministrstvo za gospodarstvo (2010, str. 1), ki je konec julija 2010, sprejelo predlog Vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje od 2010 do 2014. Programi opredeljujejo ciljna tržišča in ključne sektorje, kamor bodo usmerjene aktivnosti pospeševanje internacionalizacije

---

<sup>3</sup> Podatek najden 17.8.2009 na spletni strani statističnega urada Republike Slovenije.

ter hkrati uvaja nekatere novosti za spodbujanje le-te. Prilagojeni so aktualnim razmeram na trgu in dejanskim potrebam podjetij, uvajajo pa ukrepe kot so:

- sofinanciranje sejmskih nastopov slovenskih podjetij v tujini
- sofinanciranje študij smiselnosti vstopa na nove trge
- sofinanciranje tržnih analiz in raziskav

Namen vseh teh aktivnosti s strani Ministrstva za gospodarstvo je v učinkovitejšem in uspešnejšem prodoru slovenskih podjetij na tuje trge. Zavedajo pa se tudi pomena pridobitve informacij in znanj o tujih trgih, ki so za managerje podjetij bistvenega pomena. V okviru programov bo tudi nudenje svetovanja podjetjem o njihovih konkurenčnih prednostih in potencialov za internacionalizacijo ter oblikovanju načrtov za izstop iz mej domačega gospodarstva. Poleg tega bodo programi uvajali tudi usposabljanja, na katerih bodo podjetja seznanjena s sodobnimi pogledi na internacionalizacijo, vstopnimi strategijami, različnimi kulturami, strateškim trženjem in spoznavanjem različnih pristopov k raziskovanju in analizi trgov. Seveda pa se je potrebno tudi zavedati, da bodo ti programi učinkoviti le, če bodo implementirani v gospodarstvo, kjer bodo ustvarili integracijo med vladnimi in nevladnimi podjetji ter sinergijo med vsemi organizacijami.

## **2 TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE**

V preteklosti so podjetja konkurirala le sebi podobnim v lokalnem okolju. Internacionalizacija pa je v današnjem času postala vse bolj pomembna in kot taka predmet različnih proučevanj. Pogledi na internacionalizacijo se razlikujejo glede na pristop, zato so se razvili različni modeli oz. teorije, ki internacionalizacijo opisujejo, pojasnjujejo ter jo celo skušajo izmeriti.

Glede na obsežnost in širino samega področja sem se osredotočila le na nekatere najbolj razširjene in zanimive teorije oz. modele. To so teorija življenjskega cikla, Uppsala model (skandinavski model internacionalizacije), internacionalizacijska teorija in teorija transakcijskih stroškov, Dunningov eklektični pristop, mrežni pristop in teorija globalnih podjetij. Pri vsakem modelu je podan krajši opis ter glavne značilnosti. Namen predstavitve teh teorij je izbira najprimernejših oz. najpogostejših, ki jih uporabljajo slovenska podjetja. V svoji diplomski nalogi bom torej skušala povezati teorije s praktičnim delom in ugotoviti, kako se rezultati skladajo z različnimi pristopi v internacionalizaciji.

### **2.1 Teorija življenjskega cikla**

Osnovna trditev teorije življenjskega cikla je, da se podjetja v začetni fazi prodora na tuje trge najprej osredotočijo na izvozne aktivnosti, šele nato se prične usmeritev v smeri neposrednih tujih investicij. Gre za stopenjski model internacionalizacije, saj proces poteka postopoma. Eden od avtorjev (Etemad, 2005, str. 145) je začetno teorijo razširil in jo tako razdelil v tri stopnje:

1. mlado podjetje (matično podjetje začne svoja sredstva - kapital, znanje, osnovna sredstva in izkušnje usmerjati v podružnico, ki jo ima v tujini, s tem pa se ustvarijo kapacitete, ki so potrebne za vstop in delovanje na tujem trgu)
2. proces obratnih transferjev v notranjih trgih (podružnica ugotovi, da na tem trgu dosega določene prednosti, ki jih lahko izrabi v tujih gospodarstvih, matično podjetje pa lahko v tem primeru naredi še eno podružnico na tretjem trgu, ki bo začetna sredstva dobila od že obstoječe podružnice)
3. prenos prednosti po celotni multinacionalki (vse enote podjetja postanejo del učeče se organizacije in so zmožna obnavljati ter generirati vire uspeha, znanja in kompetenc z različnimi edinstvenimi strategijami in cilji)

## **2.2 Uppsala model (skandinavski šola)**

Temeljna predpostavka tega modela je, da je internacionalizacija tem bolj intenzivna tem več izkušenj si podjetje pridobi v mednarodnem okolju. Lahko torej rečemo, da je izhodišče pristopa v postopnem učenju, zbiranju znanja in akumulaciji izkušenj, katerega namen naj bi bilo čim nižje tveganje neuspeha. Razvoj skandinavskega modela se je začel, ko so švedski raziskovalci ugotovili, da podjetja pričnejo svoj vstop na tuje trge, ki so v bližini, saj so si kulturno in geografsko bolj podobni; temu sledi postopna širitev na bolj oddaljene trge. Nadalje se je pokazalo, da podjetja v začetni fazi internacionalizacije svojega poslovanja večinoma uporabljajo le izvozne oblike aktivnosti, ki ne potrebujejo veliko kapitala in generirajo nizko tveganje; redko začnejo svoj vstop iz domačega trga z lastno prodajno ali proizvodno enoto na tujem (Owusu, Sandhu & Kock, 2007, str. 695). Med takšno internacionalizacijo potekata dva podprocesa, ki se spontano pojavita pri interakciji najmanj dveh podjetij; prvi je nabiranje znanja, drugi pa grajenje odnosov s partnerji (Johanson & Vahlne, 2006, str. 166). Prav tako proces poteka v dveh smereh: povečevanje geografske diverzifikacije in poglobitev delovanja na že obstoječih trgih. Ena od največjih kritik te teorije je, da je primerna le v začetnih fazah internacionalizacije, medtem ko se pri podjetjih, ki so že uveljavljena na tujih trgih ter pri organizacijah v javnem sektorju, ne uveljavlja.

## **2.3 Internacionalizacijska teorija in teorija transakcijskih stroškov**

Osnovna hipoteza je, da podjetje skuša minimizirati kombinacijo vseh stroškov, ko izbira način, na katerega bo razširilo svoje poslovanje čez meje domačega gospodarstva. Prav iz tega razloga skuša podjetje najprej prodreti na trge, ki so čim bolj podobni domačemu. Transakcijski stroški so opredeljeni kot stroški informiranja, pogajanja ter izvajanja pogodb, zato za podjetje predstavljajo strošek. Tako ima podjetje možnost delovanja na tujih trgih na eksterni način (torej s partnerjem) ali pa da določene transakcije ponotranji. Če so stroški v primeru kooperacije višji, kot bi bili, če bi bila transakcija izvedena znotraj podjetja, se podjetje odloči za internacionalizacijo (Makovec Brenčič et al, 2006, str. 20). Čeprav menjava poteka na globalni ravni, gre v bistvu aktivnosti med posameznimi enotami transnacionalnega podjetja (Ruzzier, 2002, str. 5).

## 2.4 Dunningov ekletični pristop (paradigma O-L-I)

Avtor pristopa Dunning je teorijo razvil zaradi nezadovoljstva nad takratnimi obstoječimi modeli internacionalizacije. S svojim pristopom trdi, da se želja po vstopu na nove trge poveča v primeru izpolnitve treh pogojev (Hollensen, 2001, str. 47):

1. lastniške prednosti (*angl. ownership advantage*) – podjetje, ki ima v lasti neko drugo podjetje v tujini ima določene prednosti pred ostalimi (npr. obstoječa neopredmetena sredstva, inovacije, tehnološke kapacitete)
2. lokacijske prednosti (*angl. locational advantage*) – prednosti v primeru mednarodne prisotnosti se kažejo v cenejši delovni sili, transportu, energiji, surovinah itd.
3. prednosti internacionalizacije (*angl. internationalizational advantage*) – gre za izkoriščanje lastnih prednosti podjetja (da podjetje ne proda naprej pravic, ki izhajajo iz takih prednosti, npr. pravica uporabe)

## 2.5 Mrežni pristop

Temelji na tem, da podjetja kot enoto ne moremo proučevati izolirano, ampak moramo v obzir vzeti tudi odnose med subjekti (med podjetjem in drugimi udeleženci na trgu) v širšem okolju, saj se med njimi oblikujejo vezi; mreže pa nastanejo kot posledica te interakcije. V mrežah prihaja do medsebojne odvisnosti in kooperacije med akterji na trgu, ki so vanjo združena. Povezave so lahko na formalni ali na neformalni ravni, pogostejše so neformalne. Ena od glavnih značilnosti mrežnega pristopa pa je, da se vanjo vključujejo tudi drugi subjekti (npr. izobraževalne ustanove, podporne organizacije in javne institucije). Da bi podjetje uspešno sodelovalo v mreži, mora čim boljše poznati vse pripadnike mreže in povezave med njimi. Potrebno je torej poznati mrežo akterjev, mrežo sredstev ter mrežo aktivnosti, ki so med seboj zelo povezane in prepletene (Hollensen, 2001, str. 49). Raziskave so pokazale, da je to eden najuspešnejših pristopov majhnih in srednje velikih podjetij k uspešnemu razvoju in rasti. Povezave spodbujajo komunikacijo, ustvarjanje znanja ter izmenjavo izkušenj, kar se v veliki meri kaže na boljši bazi potencialnih kupcev, infrastrukture ter večji aktivnosti na mednarodnih trgih (Freeman & Sandwell, 2008, str. 198).

## 2.6 Teorija globalno rojenih podjetij (*angl. born globals*)

Teorija temelji na podjetjih, katerih namen je od samega začetka prodor na tuje trge oz. internacionalizacija. Koncept je postal pomemben, ko so z empiričnimi raziskavami na Danskem ugotovili, da ima veliko na novo ustanovljenih podjetij kot enega od glavnih ciljev definiran izvoz<sup>4</sup>. Za taka podjetja je karakteristično, da internacionalizacije ne smatrajo kot nekaj negativnega, kar lahko ogrozi obstoj in uspešnost podjetja, ampak jo sprejemajo kot izziv ter na svet gledajo v smislu enega samega velikega trga brez omejitev (Rasmussen,

---

<sup>4</sup> Podjetje lahko označimo za globalno rojeno, če se v roku dveh let od ustanovitve začne ukvarjati z izvoznimi aktivnostmi.

2002, str. 3-7). Druge značilnosti se kažejo skozi velikost podjetij – običajno so majhna ali srednje velika ter visoko tehnološko razvita, z velikim deležem investicij v raziskavah in razvoju. Hollensen (2001, str. 66) meni, da je eden poglobitnih razlogov za uspešnost takšnih podjetij standardizacija in homogenizacija želja potrošnikov po svetu. Razlike med kulturami in državami postajajo vse manjše, potrebe pa vse bolj podobne.

### **3 MOTIVI IN OVIRE INTERNACIONALIZACIJE**

Po besedah iz članka, ki ga je sestavil ekonomist Morgan (1997, str. 1), izvozne aktivnosti predstavljajo eno glavnih in najpomembnejših oblik internacionalizacije. Vzrok tiči v tem, da pri tej dejavnosti ni potrebno oblikovati zavezništva in tujih partnerstev, zato generira manj tveganj za neuspeh in je zelo primerna metoda prvega vstopa na tuji trg. Pri proučevanju motivov začetne internacionalizacije razlikujem med dejavniki, ki pričnejo sam proces (stimulatorji) ter dejavniki, ki proces ohranjajo v aktivnosti (motivatorji). Zaradi obširnosti te teme se bom v svojem diplomskem delu osredotočila zgolj na stimulatorje, torej na motive, ki spodbudijo začetni vstop na tuje trge, čeprav nekateri avtorji uporabljajo pomena stimulatorji in motivatorji kot sopomenki. Hollensen (2001, str. 23 - 36) v svojem delu piše o dejavnikih motivacije ter dejavnikih ovir pri internacionalizaciji. Tako kot večina ekonomistov deli faktorje stimulacije na proaktivne, reagibilne ter notranje in zunanje; ovire pa na dejavnike, ki zavirajo sam vstop na tuje trge ter na težave, ki se pojavijo v samem procesu internacionalizacije. Dejavnike spodbude in zaviranja prehoda s poslovanjem iz domicilnega trga na tuje so definirali tudi Czinkota, Ronkainen in Moffett (2001, str. 402). Motive so razdelili le na dve skupini, in sicer na proaktivne (notranje) in reagibilne (zunanje) – najpomembnejši proaktivni motivator je dobiček, najpomembnejši reagibilni pa odzivnost podjetja na spremembe v okolju. Ovire so opredeljene le kot splet težav, ki se pojavljajo pri procesu, niso pa razvrščene po skupinah (npr. začetne ovire ter ovire, ki se pojavijo kasneje pri internacionalizaciji).

#### **3.1 Dejavniki internacionalizacije – stimulatorji (*angl. stimuli*)**

Z empiričnimi raziskavami so znanstveniki najprej ugotovili, da začetni stimulatorji večinoma prihajajo iz zunanjega okolja – eksterne pobude. V današnjem času pa razlikujemo med eksternimi ter internimi oz. notranjimi dejavniki. Interni se pojavljajo kot odločitve managementa o vstopu na tuje trge, torej so generirane znotraj samega podjetja. Sama identifikacija dejavnikov internacionalizacije v začetni fazi (tj. izvoza) je po pogledih nekaterih raziskovalcev najpomembnejši proces pri oblikovanju izvozne politike podjetij. Ti faktorji so glavni razlog začetnega prestopa v tuja gospodarstva, v svoji diplomski nalogi pa jih delim na štiri sklope, ki se med seboj prepletajo in so soodvisni – notranji in zunanji stimulatorji ter reagibilni in proaktivni stimulatorji (Morgan, 1997, str. 70).

Notranji dejavniki so tisti, ki se pojavljajo v podjetju in katerih glavni nosilci so managerji ter njihova sposobnost in naravnost k sprejemanju tveganj z vključitvijo v globalno okolje. Zunanje spodbude prihajajo iz okolja, naloga podjetja pa je, da se jim čim bolj prilagaja in sledi smernicam. Sledita še dve veliki skupini dejavnikov. Proaktivni (dejavniki potiska) predstavljajo različne spodbude in motivacije podjetja, da izkoristi unikatne ali posebne sposobnosti, ki jih poseduje; reagibilni (dejavniki vleke, reaktivni motivi) pa pomenijo odziv na zunanje pritiske, ki se jim podjetje le prilagaja. Kot že omenjeno, se ti stimulatorji med seboj prepletajo, kar je razvidno iz spodnje matrice, ki prikazuje njihovo odvisnost.

Slika 1: Matrika dejavnikov v mednarodnem poslovanju

Dejavniki - stimulatorji

		Notranji	zunanji
Dejavniki - stimulatorji	proaktivni	<b>NOTRANJI PROAKTIVNI DEJAVNIKI</b> - težnja posloводства po internacionalizaciji - boljša uporaba resursov podjetja - težnja po večjem obsegu prodaja in dobičku - izkoriščanje edinstvenih lastnosti izdelka	<b>ZUNANJI PROAKTIVNI DEJAVNIKI</b> - vpliv raznih agentov in posrednikov k vstopu na tuje trge - razni programi spodbujanja izvoza s strani države in državnih institucij - identifikacija poslovnih priložnosti na tujem in in posedovanje znanja o tujih trgih
		<b>NOTRANJI REAGIBILNI DEJAVNIKI</b> - zmanjšanje odvisnosti od le enega trga s povečevanjem osnovne baze odjemalcev - omilitev učinka sezonske prodaje - uporaba neizrabljenih resursov podjetja - v primeru preobremenjenosti skladiščnih kapacitet, odprodaja na tuje trge	<b>ZUNANJI REAGIBILNI DEJAVNIKI</b> - povpraševanje iz tujine - padec v povpraševanju na lokalnem trgu - fizična bližina podjetja do pristanišč, letališč, železnic - ugodni menjalni tečajji - internacionalizacija kot posnemanje strategij konkurentov

Vir: M. Makovec Brenčič et al, *Mednarodno poslovanje*, 2006, str: 23 in E. R. Morgan, *Export Stimuli and Export Barriers*, 1997, str: 70

### 3.2 Ovire internacionalizacije (*angl. barriers*)

V prvem sklopu sem predstavila dejavnike, ki spodbujajo začetno internacionalizacijo, sledi pa prikaz dejavnikov, ki jo ovirajo. Tako kot pri stimulatorjih sem jih razdelila na štiri skupine, in sicer na notranje in zunanje ter na proaktivne in reagibilne, ki skupaj povezani ovirajo oz. predstavljajo težave pri vključevanju na tuje, mednarodne trge. Notranje ovire izhajajo iz podjetja, kot največjo lahko štejemo dejstvo, da top management podjetja ni pripravljen na tveganje vstopa iz domače države na tuje (npr. tuja konkurenca, nepoznavanje trga in kulture...). Na drugi strani so ovire, ki izhajajo iz okolja in podjetju posredno ovirajo začetno internacionalizacijo. Sledijo še domače ovire, najpogosteje je omenjena domača zakonodaja ter tuje ovire, ki nastajajo in prihajajo iz tujih trgov in držav.

Slika 2: Matrika ovir v mednarodnem poslovanju

		Ovire	
		notranje	zunanje
Ovire	domače	<b>NOTRANJE DOMAČE OVIRE</b> - odločitev poslovodstva, da se bo osredotočilo na zadovoljevanje potreb domačega gospodarstva - nezadostne proizvodne zmogljivosti - pomanjkanje časa poslovodstva - neustrezna izobrazba kadrov	<b>ZUNANJE DOMAČE OVIRE</b> - visoki stroški financiranja internacionalizacije - prevelike dokumentarne zahteve - pomanjkanje znanja pri vrhovnem poslovodstvu podjetja - pomanjkljiva podpora države
		tuje	<b>NOTRANJE TUJE OVIRE</b> - logistične težave v prevozu in distribuciji - visoka tveganja in stroški vstopa na tuj trg - problemi plačila in zamude plačilnih rokov - težave v zagotavljanju tehnične podpore in poprodajnih aktivnost - omejeno znanje tujih kadrov

Vir: E. R. Morgan, *Export Stimuli and Export Barriers*, 1997, str: 74

Glede na vse stimulatorje in ovire, ki pritiskajo na podjetja, je ena od najpomembnejših faz začetne internacionalizacije analiza širšega in ožjega okolja, saj so izvozni trgi večinoma bolj dinamični in prinašajo več tveganj kot poslovanje v samo domači državi. Da se ta tveganja čim bolj zmanjšajo, so izrednega pomena informacije, ki nam olajšajo odločitev o prestopu in prenosu poslovanja na globalno raven. Posebnega pomena so tudi starost podjetja oz. njegove izkušnje, organizacijska struktura in velikost, saj v veliki meri odločajo o pripravljenosti na izzive novega poslovanja (Balabanis & Katsikea, 2003, str. 234).

## 4 RAZISKAVA O INTERNACIONALIZACIJI SLOVENSКИH PODJETIJ

V praktičnem delu svoje diplomske naloge sem pripravila anketni vprašalnik, katerega namen je bil analiza dejanskih stimulatorjev in ovir, s katerimi se slovenska podjetja srečujejo pri internacionalizaciji v okolju. Vprašalnik je nastal, ker menim, da bi bilo zanimivo ugotoviti kateri so dejavniki, ki slovenska podjetja spodbujajo k internacionalizaciji, in nasprotno, kateri so dejavniki, ki ta proces zavirajo. Pred tem sem postavila dve hipotezi; s prvo sem trdila, da k procesu internacionalizacije v večji meri vplivajo zunanji motivi, z drugo pa, da slovenskim podjetjem večje ovire predstavljajo notranje ovire, posebej dejstvo nepoznavanja tujih trgov. S pridobljenimi rezultati se je izkazalo, da so stimulansi, ki prihajajo iz notranjega okolja, pomembnejši pri razširitvi poslovanja ter da so vse ovire, ki zavirajo ta proces približno enakega pomena za podjetja. Poleg tega sem z anketo skušala določiti, na kateri stopnji oz. fazi internacionalizacije se trenutno nahajajo slovenska podjetja. Na podlagi

Jakličevega tristopenjskega modela (Slika 3) je večina podjetij v t.i. odvisne internacionalizacije, kjer je glavna aktivnost izvoz proizvodov oz. storitev.

Ideja o zbiranju teh podatkov je pravzaprav nastala zaradi članka, ki ga izdala Vlada Republike Slovenije in se nanaša na spodbujanje internacionalizacije slovenskih podjetij za obdobje od leta 2005 do 2009<sup>5</sup>. V programu so opredeljeni cilji, dejavnosti, načini spodbujanja ter obseg in financiranje vseh potrebnih aktivnosti, ki bi podjetjem pripomogla k lažjemu vstopu na tuji trg. Mene pa je zanimal pogled na različne dejavnike spodbujanja internacionalizacije s strani podjetij. Glede na to, da sem definirala stimulatorje, sem nato opredelila še ovire, ki nastopajo v procesu in jih združila v vprašalnik.

## 4.1 Metodologija dela

Podatke sem zbirala s pomočjo strukturiranega vprašalnika, sestavljenega iz točno določenih vprašanj, na katera so anketirana podjetja podajala svoje odgovore ali izrazila stopnjo (ne)strinjanja na trditev. Vprašalnik je bil raziskovalne narave, v rezultatih pa so uporabljeni primarni podatki. Skupno je anketa vsebovala osem vprašanj, vsa pa so bila izbirnega tipa. Anketa je bila narejena s pomočjo spletnega generatorja vprašanj in po elektronski pošti poslana slučajno izbranim podjetjem v vseh slovenskih regijah. Anketa je zajela 280 prejemnikov, v obtoku pa je bila od 20. maja do 11. julija 2009. Pri odpošiljanju sem si pomagala s spletnim poslovnim informatorjem (PIRS), kjer sem dobila elektronske naslove slučajnih subjektov ki jim je bila anketa poslana. Primer anketnega vprašalnika je podan v prilogi 8.

Način vzorčenja je bil z omejitvami, saj je bila slučajna izbira enot v vzorec bila izvedena pod določenimi pogoji. Bi pa postopek lahko najboljše opredelila kot t.i. stratificirano vzorčenje, katerega lastnosti so, da populacijo kot celoto najprej razdelimo na enote, ki se strokovno imenujejo stratumi, nato pa v posameznih stratumih izberemo naključne enote oz. spremenljivke. Ta način sem izbrala, ker iz praktičnih razlogov nisem mogla oceniti populacije (vse gospodarske družbe v Republiki Sloveniji) kot celote in sem bila prisiljena upoštevati stratume kot posamezne regije v državi. Košmelj in Rován trdita, da takšna stratifikacija navadno ni najprimernejša, vendar jo je vredno upoštevati, ker so za takšna območja na voljo podatki za oblikovanje stratumov, in ker je potrebno zbirati podatke tudi za takšna območja in ne le za populacijo kot celoto (Košmelj & Rován, 2007, str. 164).

## 4.2 Ovire

Ovire in težave, ki so me pestile pri izvedbi praktičnega dela diplomske naloge, so se v prvi vrsti nanašale na odzivnost podjetij pri dopolnitvi ankete. Kot že omenjeno zgoraj, je bila anketa narejena s pomočjo spletne strani, tako da je celoten proces potekal po elektronski poti.

---

<sup>5</sup> <http://www.japti.si/resources/files/doc/dokumenti-pravne-podlage/Program-Vlade-Republike-Slovenije-za-spodbujanje-internationalizacije-podjetij-za-obdobje-2005-2009.pdf>



Odposlanih anket je bilo 280, odgovorov 51, dejansko rešenih vseh vprašanj pa 46 (nekatera podjetja so anketo dopolnila le delno). Glede na to, da je bila anketa v obtoku 52 dni, menim, da je odstotek odgovorov zelo nizek. Vzrokov za to je verjetno več, po mojem mnenju pa je bil glavni dejavnik ta, da se nahajamo v obdobju globalne ekonomske krize, kjer je glavni cilj podjetij obstanek v gospodarstvu in težnja po poslovanju, zato se ne ukvarjajo s postranskimi aktivnostmi kot je reševanje ankete.

### 4.3 Rezultati

V naslednjem podpoglavju je predstavljena grafična in tabelarična analiza rezultatov ankete. Podrobnejši podatki se nahajajo v prilogah, ki so priložene, v sami diplomski nalogi pa so predstavljeni najpomembnejši grafi in tabele ter komentarji.

#### 4.3.1 Velikost podjetja ter regija, v kateri se nahaja sedež anketiranega podjetja

Na podlagi dobljenih rezultatov iz Tabele 1 ugotavljam, da je največ podjetij, ki so sodelovala v anketi majhne velikosti. Ta odstotek znaša 43 %. Skupaj z mikro podjetji se ta delež poveča na 76 %. Tako delež srednje velikih in velikih podjetij predstavlja le 24 % vseh anketiranih. Glede na to, da je bila anketa poslana slučajno po vseh slovenskih regijah, na podlagi prikaznih rezultatov iz Tabele 2 ne opažam velikih posebnosti, čeprav je največji delež anketirancev iz gorenjske regije, najnižji pa iz goriške in posavske.

*Tabela 1: Prikaz anketiranih podjetij po velikosti podjetja*

Velikost podjetja	Število
mikro	17
majhno	22
srednje	7
veliko	5
<b>Skupaj</b>	<b>51</b>

*Tabela 2: Prikaz anketiranih podjetij po regiji, v kateri je sedež*

Regija	Število
Pomurska	4
Podravska	5
Koroška	5
Savinjska	5
Zasavska	5
Posavska	1
JV Slovenija	5
Osrednjeslovenska	7
Gorenjska	8
Notranjskokraška	2
Goriška	1
Obalnokraška	2
<b>Skupaj</b>	<b>50</b>

#### 4.3.2 Prisotnost na mednarodnih trgih ter oblike internacionalizacije

Na podlagi Grafa 1 lahko razberemo, da je večina (84 %) sodelujočih podjetij v anketi prisotnih na mednarodnih trgih, kar pomeni, da opravljajo svojo dejavnost tudi izven meja domače države. Menim, da je k temu veliko pripomogla vključitev Slovenije v Evropsko unijo in unifikacija oz. harmonizacija zakonov in standardov na evropskem področju ter

aktivnost štirih temeljnih evropskih svoboščin (prost pretok blaga, kapitala, storitev in oseb). V drugem delu pa lahko na podlagi Tabele 3 opazimo, da velika večina internacionalizacije slovenskih podjetij poteka z izvozom. Glede na to, da je izvoz običajno začetna stopnja vključevanja na tuje trge, bi lahko v prihodnje pričakovali tudi prestop na bolj zahtevne stopnje s postavljanjem podružnic, tujimi zaveznitvi in ustanavljanjem obratov na tujem. Z vidika Jakliča in njegovega trifaznega modela internacionalizacije, ki je opisan s Sliko 3 (Jaklič, 2002, str. 177 - 189) bi lahko vključitev potekala po shemi, ki prikazuje stopnje internacionalizacije. Iz tega modela lahko razberemo, da se slovenska podjetja v večini nahajajo v prvi fazi internacionalizacije in z razvojem ter akumulacijo znanja bi lahko kmalu prestopila v drugo fazo.

Slika 3: Prikaz deleža podjetij, ki so prisotna na mednarodnih trgih

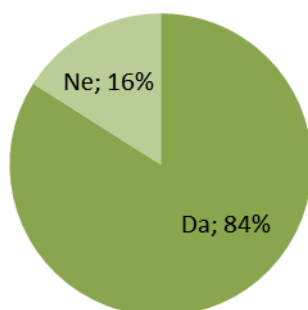
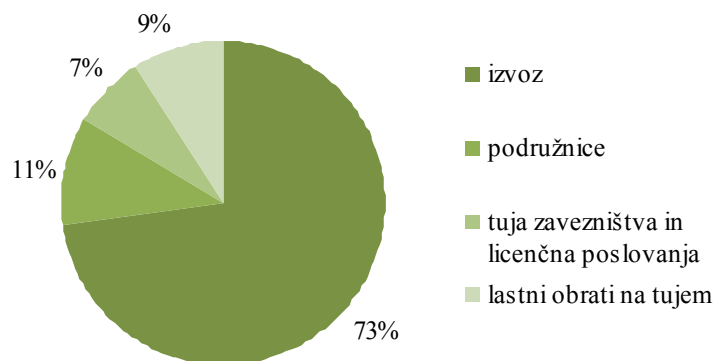


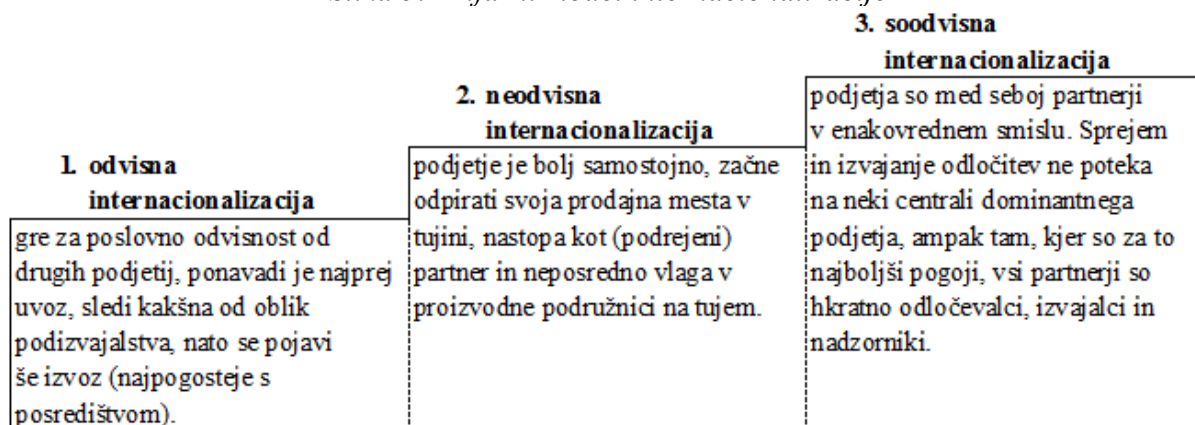
Tabela 3: Oblike vstopa na tuji trg v primeru internacionalizacije podjetja

Oblike internacionalizacije podjetja	Število
izvoz	40
podružnice	6
tuja zaveznitva in licenčna poslovanja	4
lastni obrati na tujem	5
<b>Skupaj</b>	<b>55</b>

Slika 4: Oblike vstopa podjetij na tuje trge



Slika 5: Trifazni model internacionalizacije

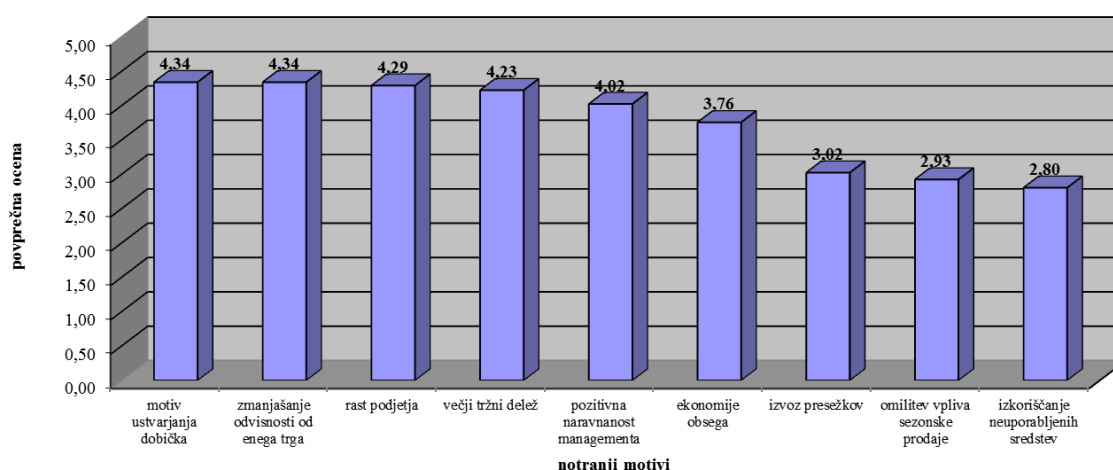


Vir: M. Jaklič, *Poslovno okolje podjetja*, 2002, str: 178

### 4.3.3 Analiza notranjih motivov

Najpomembnejši notranji motivi pri izstopanju iz države s poslovanjem so ustvarjanje dobička, zmanjšanje odvisnosti od le enega trga ter rast podjetja. Rezultati, ki so prikazani v Prilogi 1 in 2 so precej pričakovani, saj so to primarni cilji vsake ekonomske enote v gospodarstvu. Izpostavila bi motiv zmanjšanja odvisnosti od le enega trga, ki se v teoriji lahko dobro razvija, saj je Slovenija z vstopom v Evropsko Unijo dobila prost pretok do tujine, kar je vsekakor povečalo pomembnost tega motiva. Rast podjetja je po Pučkotu (2008, str. 96) definirana kot kvantitativno povečanje obsega podjetja, ki pa je lahko, vendar ne nujno dosežena s povezavami in integracijami z drugimi podjetji. Glede na to, da slovenska podjetja smatrajo ta motiv rasti za precej pomembnega, bi lahko domnevala, da so pripravljena iti v povezave in partnerstva s podjetji pri procesu internacionalizacije. Po drugi strani pa sta motiva, ki najmanj vplivata na prenos poslovanja, omilitev vpliva sezonske prodaje ter izkoriščanje neuporabljenih sredstev v podjetju. Iz tega lahko sklepamo, da podjetja nimajo težav s sezonami oz. da v primeru takšne oblike prodaje dobro diverzificirajo svoj proizvodni in prodajni program ter se tako uspešno prilagajajo potrebam na trgu. Eden izmed motivov, ki se je izkazal kot manj pomemben za podjetja, je tudi izkoriščanje neuporabljenih sredstev v podjetju, kar nam pove, da imajo podjetja trenutno ob svojih pogojih delovanja dober izkoristek sredstev.

Slika 6: Prikaz pomembnosti notranjih motivov internacionalizacije

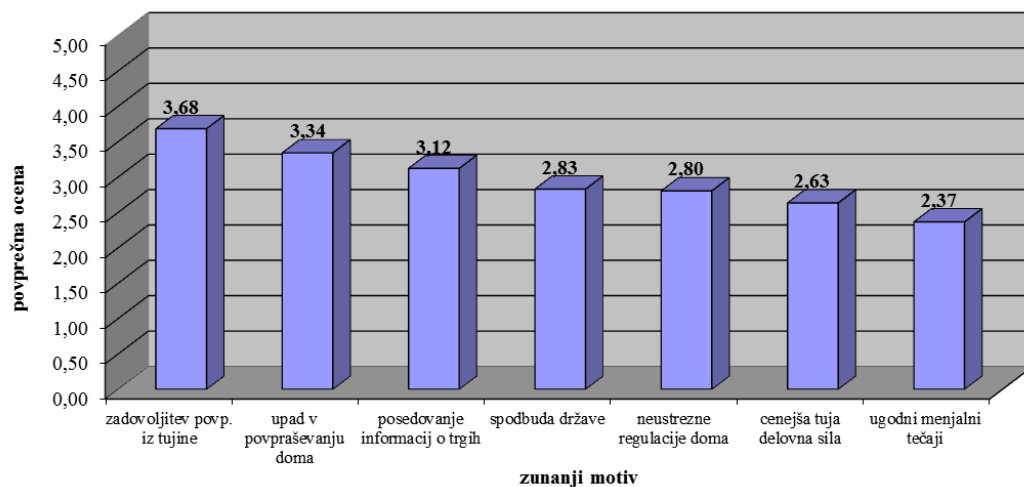


#### 4.3.4 Analiza zunanjih motivov

Zunanji motivi prihajajo iz okolja, v katerem je podjetje prisotno. Najpomembnejši motiv za prenos poslovanja na tuje je zadovoljitev povpraševanja iz tujine. Ta dejavnik je motiv upada v povpraševanju doma. S tem vzrokom so podjetja tako rekoč prisiljena iskati nove poti ustvarjanja dobička, med katerimi je eden glavnih prav internacionalizacija. Pomembna sta še motiv posedovanja informacij o trgih ter zadovoljevanje povpraševanja iz tujine. Pri internacionalizaciji je splošno znano dejstvo, da je pri tem procesu v začetni fazi potrebno zbrati čim več relevantnih informacij o okolju, v katero bi podjetje vstopilo. Tega se zavedajo tudi podjetja, kar lahko znatno izboljša uspeh vstopa na nove trge. Pozitivno je dejstvo, da se podjetjem zdi pomembno, da zadovoljijo povpraševanje iz tujine. Čeprav je to učinek vleke in gre le za prilagajanje podjetij tržnim razmeram, je pomemben korak v procesu, saj se na ta način prvič srečajo s tujimi gospodarskimi enotami in si pridobijo znanja za delovanje na trgih iz katerih povpraševanja prihaja.

Glede na rezultate pa je zanimiv motiv podpore države. Po podatkih, ki so prikazani v Prilogi 3 in 4, je po eni strani dokaj pomemben, gledano z druge strani pa ima velik delež ocen, ki nakazujejo na njegovo nepomembnost. Glede na majhnost Slovenije kot gospodarstva je internacionalizacija praktično neizogibna, zato bi država lahko s svojimi ukrepi pomagala podjetjem pri konkurenčnosti. Tovrstni ukrepi bi lahko z raznimi subvencijami pospeševali prehajanje iz domačega okolja, nižje davke izvoznikom ter subjektom, ki se ukvarjajo z mednarodnim poslovanjem, ali pa finančno pomoč pri ustvarjanju specifičnega znanja v slovenskih podjetniških krogih. Če isti motiv pogledamo še iz drugega zornega kota, lahko opazimo, da je prav tako enako velik delež podjetij, ki pa omenjenemu motivu ne dajejo velike pomembnosti. Mogoče se glavni razlog za to skriva v tem, v podjetnikih, ki menijo, da so postavljeni sami sebi na odgovornost uspešnega poslovanje in ne pričakujejo nobene pomoči države.

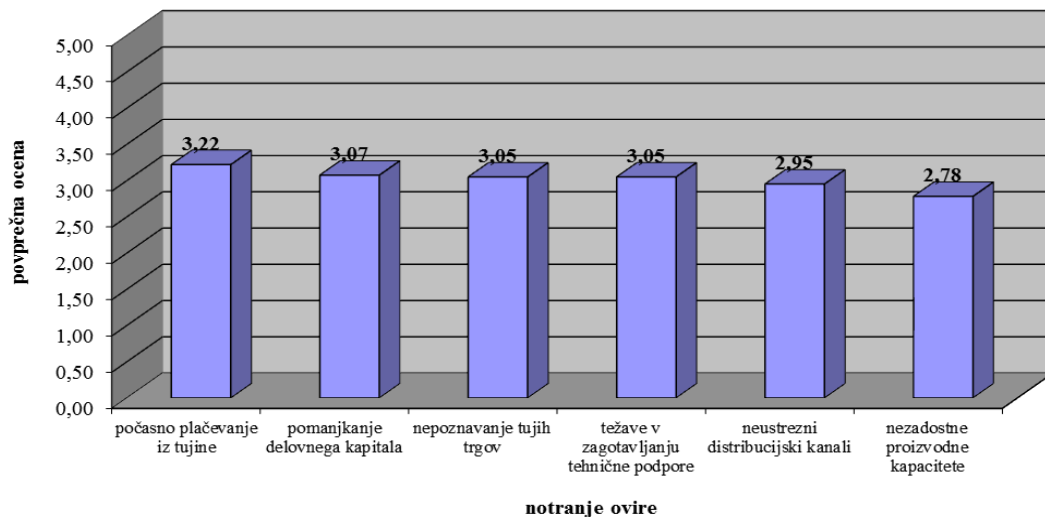
Slika 7: Prikaz pomembnosti zunanjih motivov pri internacionalizaciji



### 4.3.5 Analiza notranjih ovir

Glede notranjih ovir so bila podjetja dokaj indiferentna, saj so skoraj vse ovire ocenjene z oceno pomembna ovira (ocena 3). Kljub temu pa vidimo iz Prilog 5 in 6, da se največji oviri internacionalizacije pri slovenskih podjetjih skrivata v počasnem plačevanju iz tujine ter v pomanjkanju delovnega kapitala. Denarna sredstva so najpomembnejša postavka likvidnosti podjetja, zato lahko pri ovirah in težavah oz. tudi pri tveganju neplačevanja obveznosti s strani poslovnih partnerjev nastanejo problemi. Pri reševanju zadnjega problema se lahko v prodajnih pogodbah napišejo klavzule glede plačevanja in kazni v primeru kršitve pogodbe. Tudi nepoznavanje tujih trgov je pomembna ovira, saj za podjetnike, ki posebej v teh razmerah finančne in gospodarske krize verjetno niso naklonjeni tveganju, predstavlja vstop v tujino, na nepoznane trge velik riziko. Naj omenim še oviro pomanjkanja delovnega kapitala, ki je glede na deleže ocen najbolj indiferentna (Priloga 6). To nam kaže na dejstvo, da za podjetja pri procesu internacionalizacije ne bi bilo težko najti in usposobiti nove delovne sile.

Slika 8: Prikaz pomembnosti notranjih ovir internacionalizacije

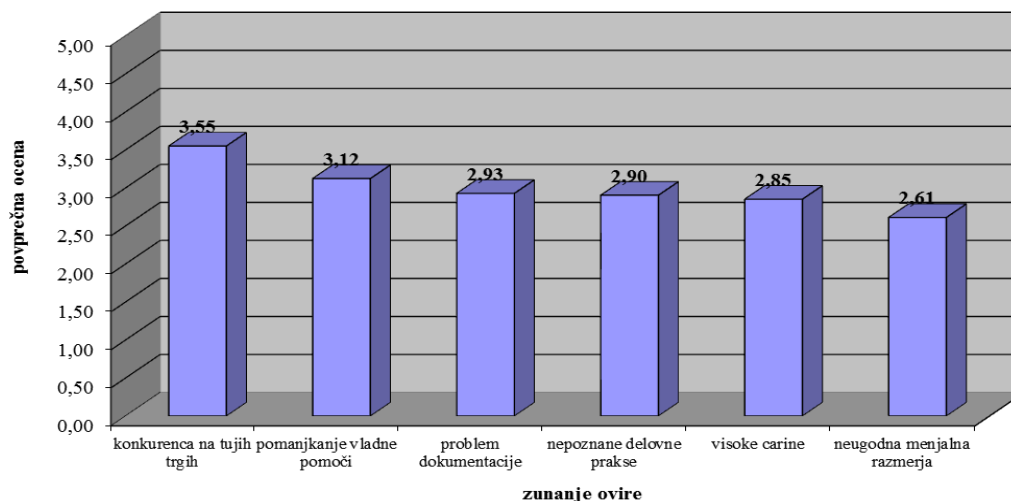


### 4.3.6 Analiza zunanjih ovir

Največja zunanja ovira, ki se pojavlja pri internacionalizaciji in je razvidna iz Prilog 7 in 8, je nedvomno konkurenca na tujih trgih. Z globalizacijo so meje med gospodarstvi vse bolj izbrisane, kar vsekakor vpliva na konkurenčnost vsakega domicilnega podjetja. Ne samo da tekmuje z domačimi podjetji, ampak tudi s tujimi (v ožjem okolju). Ta konkurenca se še poveča, v primeru da se podjetje želi internacionalizirati. Takrat pritisk uspešnega poslovanja naraste, kar pa predstavlja pomembno oviro. Prav zato je faza zbiranja informacij o tujih trgih izrednega pomena; konkurence se sicer ne da omiliti, vendar se podjetje lahko vsaj seznaniti s pogoji poslovanja in tako dobi realno sliko konkurenčnosti tujega okolja v primeru vstopa. Naslednja ovira po pomembnosti je pomanjkanje vladne pomoči. Kot zanimivost naj omenim, da je delež odgovorov po posameznih ocenah dokaj podoben kot pri motivu spodbude države, le da je v primeru ovire delež indiferentnosti (ocene 3) višji (glej analizo zunanjih motivov). Rezultat je sam po sebi logičen, saj naj bi bila ta ovira le nasprotje prejšnjega motiva. Ovire, ki najmanj vplivajo na prestop s poslovanjem, pa zadevajo probleme dokumentacije,

menjalnih razmerij ter nepoznavanje delovne prakse. To nam kaže na pripravljenost podjetij s soočanjem na nove načine poslovanja.

Slika 9: Prikaz pomembnosti zunanjih ovir internacionalizacije



#### 4.4 Ugotovitve

Na podlagi rezultatov ankete sem lahko ugotovila pravilnost svojih začetnih hipotez. Prva se je osredotočala na motivatorje internacionalizacije, kjer sem trdila, da na prehod s poslovanjem na tuje v večji meri vplivajo zunanji dejavniki kot pa notranji. Z izračuni, ki so predstavljeni v Prilogah 1, 2, 3 in 4 ter z grafično ponazoritvijo (Graf 3 in 4) sem pravzaprav ugotovila, da podjetja v povprečju večjo pomembnost dajejo notranjim dejavnikom internacionalizacije. To pomeni, da stimulatorji, ki so potrebni za prehod na nove trge prihajajo iz notranjega okolja, iz podjetja samega.

Moja druga postavljena hipoteza je temeljila na ovirah, in sicer je bila postavljena v smislu, da največje ovire internacionalizacije prihajajo iz notranjega okolja, natančneje iz nepoznavanja tujih trgov. Iz izračunov, narejenih na podlagi odgovorov anketirancev, ni bilo možno opredeliti, katere ovire so pomembnejše, saj je delež ocen tako pri zunanjih kot pri notranjih ovirah zelo podoben, zato je ne bi kazal nobenih večjih ugotovitev. Lahko bi torej rekla, da slovenskim podjetnikom vse ovire, ne glede na to ali prihajajo iz zunanjega ali notranjega okolja, predstavljajo približno enak problem. Podrobnejše je bila druga hipoteza opredeljena še z domnevo, da eno od največjih ovir predstavlja dejstvo nepoznavanja tujih trgov. Ta trditev se je izkazala za precej pravilno postavljeno. Iz Priloge 6 je razvidno, da je v povprečju njen relativni delež ocen, ki trdita, da je ovira zelo pomembna oz. pomembna znašal 36,6 % celote, kar pomeni, da je to druga najpomembnejša ovira internacionalizacije podjetij. Najpomembnejša ovira se je izkazala v obliki počasnega plačevanja obveznosti s strani tujcev.

Analiza rezultatov je kljub majhnosti vzorca pokazala nekatere značilnosti slovenskih podjetij. Ugotovitve so potrdile, da se podjetja zavedajo pomena internacionalizacije za konkurenčnost in uspešnost pri izvedbi poslovanja. Nadaljnje raziskave bi se lahko gibale v smeri podrobnejšega analiziranja dejanskih oblik vstopanja na tuje trge in bodočih namerah slovenskih podjetij na globalni ravni. Danes je najbolj pogosta oblika prestopa s poslovanjem izvoz, vendar bodo podjetja skozi čas osvojila trge z bolj kompleksnimi oblikami internacionalizacije. Po drugi strani pa bi lahko bila izvedena raziskava o učinkih programa slovenske vlade pri spodbujanju internacionalizacije. Primerjala bi stanje pred uvedbo programa in stanje po uvedbi le-tega ter na podlagi razlik določila uspešnost vladnih ukrepov.

## SKLEP

V diplomskem delu sem poskušala v strnjeni obliki predstaviti internacionalizacijo, njene motive in ovire ter različne teorije, s katerimi skušamo le-to opredeliti. V današnjem času je ta proces praktično neizbežen in nujen za uspešen obstoj in rast podjetja, saj je svet postal en sam globalen trg.

Ekonomisti, država in podjetniki se v današnjem času strinjajo, da je internacionalizacija neizbežen proces, saj vpliva na rast in razvoj podjetij ter posledično na rast gospodarstva in višjo raven bogastva v celotni državi. Omejenost domicilnega gospodarstva se še posebej pokaže v majhnih državah kot je Slovenija. Kljub zavedanju pomena internacionalizacije pa ta proces ne poteka hitro. Za izvedbo so pomembni motivi, kapital in znanje, ki jih je potrebno pridobiti oz. zbrati, zato večina teoretikov zagovarja postopno internacionalizacijo. Pred izvedbo procesa pa je potrebno, da se podjetja na ta korak dobro pripravijo. Temeljno vprašanje je, kakšen cilj želijo doseči na tujem. Nadalje je pomembna odločitev, na katere trge se želi vstopiti, ter izvedba analize tega trga oz. gospodarstva in opredelitev najprimernejših strategij vstopa. Sledi dejanska izvedba internacionalizacije, ko podjetje prične (najpogosteje) s preprostimi izvoznimi oblikami delovati v tujih trgih s katerimi si pridobijo znanja in izkušnje. V diplomskem delu sem to fazo izvoza opredelila kot prvo stopnjo internacionalizacije, na katerem je temeljilo bistvo naloge, saj sem s pomočjo anketnega vprašalnika skušala definirati kateri so glavni razlogi »za« in »proti« internacionalizaciji.

Ugotovitve, do katerih sem prišla svoji diplomski nalogi, se kat je bilo že omenjeno navezujejo na praktični del. Z analizo sem motive in ovire razdelila še podrobneje, namen tega pa je bila ugotovitev o pravilnosti mojih postavljenih hipotez. Ključno spoznanje je bilo, da imajo zunanji motivatorji večji pomen pri procesu internacionalizacije kot notranji. Po drugi strani pa sem ugotovila, da slovenskim podjetjem predstavljajo ovire, tako notranje ovire kot iz okolja približno enak problem. Raziskava bi se lahko nadaljevala v smeri, ki bi iskala podrobnejše oblike internacionalizacije slovenskih podjetij. Menim, da bi posebej zanimiva bila raziskava o pripravljenosti in deležu slovenskih podjetij na partnerstva s tujimi podjetji. Tudi analiza dejanskih pobud slovenskega Ministrstva za gospodarstvo pri pospeševanju internacionalizacije bi lahko prikazala zanimive ugotovitve. Z anketami bi

lahko prikazali uspešnost različnih programov za spodbujanje poslovanja pri vstopih na nove trge z vidika samih podjetij.

V ekonomski teoriji obstaja vrsta modelov, ki poskušajo internacionalizacijo čim bolje pojasniti. Sama sem predstavila šest glavnih pristopov in njihove značilnosti. Na podlagi ugotovitev pa sem prišla do sklepa, da je pravilno, da se vsako podjetje samo odloči, kako bo potekal njegov vstop iz domačega trga na globalno raven. Potrebna je iznajdljivost in velikokrat tudi kombinacija različnih modelov, ne pa oponašanje konkurence v tem procesu. Vsako podjetje naj bi bilo edinstveno in posebno, zato tudi ni nujno da je proces vstopa na tuji trg enak kateremu drugemu podjetju. Za internacionalizacijo je pomembno predvsem zbiranje informacij in znanja ter zavestno in racionalno obnašanje ekonomskih subjektov. Po vseh raziskavah bi lahko rekla, da se slovenska podjetja pri internacionalizaciji opirajo predvsem na Uppsala model, saj trenutno največji delež poslovanja s tujino poteka v geografsko bližnjih in kulturno podobnih gospodarstvih - v Italiji, Avstriji ter državah bivše Jugoslavije. Dejstvo, ki potrjuje mojo teorijo uporabe skandinavske šole pri internacionalizaciji pa je tudi to, da je ena od pomembnejših partnerk slovenskega gospodarstva Nemčija, kar že kaže na razširitev vstopnih trgov podjetij z nabiranjem izkušenj najprej na lokalni ravni.

Nadaljnje možnosti razvoja internacionalizacije v Sloveniji so zelo dobre in perspektivne, saj verjamem, da bodo podjetja izkoristila prost pretok blaga in storitev kot prednosti, ki smo jih pridobili z vstopom v Evropsko Unijo. Ena od poti, ki bi jo država lahko ubrala, je pomoč podjetjem pri inovativnih in kreativnih zamislih, saj je po mnenju nekaterih teoretikov prav največja kompetitivna prednost podjetij izkoriščanje lokalno ustvarjenega znanja v globalnem pomenu (Schlegelmilch & Chini, 2007, str. 17). Druga od možnih strategij slovenskih podjetij na gospodarski ravni pa bi lahko bila ustvarjanje specializiranega znanja, predvsem z grozdenjem, ki je oblika združevanja podjetij. Prednosti grozdenja se kažejo z večjo produktivnostjo in lažjo organizacijo dela ter komuniciranjem med člani grozdov, pa tudi v cenejši izvedbi reklamnih sporočil in privabljanju novih odjemalcev (Matejčič, 2002, str. 1). Dejstvo je, da bodo slovenska podjetja skozi čas vse bolj izpostavljena učinkom globalne konkurence in prisiljena v internacionalizacijo, zato je zelo pomembno, da se takim razmeram čim bolj prilagodijo ter uspešno obvladujejo svoj tržni položaj.



## LITERATURA IN VIRI

- 1 Anonimen avtor, (2009). *Off Balance: Deglobalisation*. London, Fund Strategy.
- 2 Balabanis, I. G. & Katsikea, S. E. (2003). Being a entrepreneurial exporter: does it pay?. *International Business Review*, 12 (2).
- 3 Ball, A. D. & McCulloch, H. W. Jr. (1990). *International business: introduction and essentials*. (4<sup>th</sup> ed.) Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- 4 Churchill, G. A. Jr (1991). *Marketing research: Methodological foundations* (5th ed.) Orlando (FL): The Dryden Press.
- 5 Claessens, S. & Schmukler, S. L. (2007). International Financial Integration Through Equity Markets: Which Firms from Which Countries Go Global?. *Journal of International Money and Finance*, 26 (5).
- 6 Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. & Moffett, M. H. (1996). *International Business* (4<sup>th</sup> ed.) Orlando (FL): The Dryden Press.
- 7 Etemad, H. (2005). SMEs' Internationalization Strategies Based on a Typical Subsidiary's Evolutionary Life Cycle in Three Distinct Stages. *Management International Review*, 45 (3).
- 8 Freeman, S. & Sandwell, M. (2008). Professional service firms entering emerging markets: the role of network relationships. *The Journal of Services Marketing*, 22 (3).
- 9 Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. (2<sup>nd</sup> ed.) London: Prentice Hall.
- 10 Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 11 Jerman Blažič, B. (2001). *Elektronsko poslovanje na internetu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 12 Johanson, J. & Vahlne, J-E. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46 (2).
- 13 Jordanov, D. (2009). Iskanje poti na tuje trge. *Podjetnik*. Najdeno 27. avgusta na spletnem naslovu

- <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2147>
- 14 Košmelj, B. & Rovan, J. (2007). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  - 15 Katsikeas, C. S. & Morgan, R. E. (1997). *Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique*. *Management Decision*, 35 (1).
  - 16 Kovač, B. (2007). Slovenija in OECD. *Tednik Mladina*. Najdeno 17. septembra 2009 na spletnem naslovu  
[http://www.mladina.si/tednik/200721/clanek/slo-ekonomija--bogomir\\_kovac/](http://www.mladina.si/tednik/200721/clanek/slo-ekonomija--bogomir_kovac/)
  - 17 Maček, A. (2010). Kje iskati informacije ob odločitvi za internacionalizacijo? *Ferk & Partner Monitor*. Najdeno 30. avgusta 2010 na spletnem naslovu  
<http://www.fpmonitor.si/component/content/article/41-marec/115-kje-iskati-informacije-ob-odločitvi-za-internationalizacijo>
  - 18 Matejčič, K. (2002). Grozdenje kot priložnost. *Finance*. Najdeno 19. septembra 2009 na spletnem naslovu  
<http://www.finance.si/28690>
  - 19 Morgan, E. R. (1997). Export stimuli and export barriers. *European Business Review*, 97 (2).
  - 20 Makovec Brenčič, M. et al. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  - 21 Neimenovan avtor. (2010, 9. Avgust). *Program za spodbujanje internacionalizacije podjetij 2010 – 2014*. Najdeno 22. avgusta na spletnem naslovu  
<http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=5037>
  - 22 Owusu, R. A., Sandhu, M. & Kock, S. (2007). Project Business: a distinct mode of internationalization. *International Marketing Review*, 24 (6).
  - 23 Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  - 24 Rajter, M. (januar 2008). Internacionalizacija poslovanja malih in srednje velikih podjetij. Priložnost, izziv ali nujna poslovna odločitev? *Revija Obrtnik*. Najdeno 16. septembra 2009 na spletnem naslovu  
<http://www.ozs.si/obrniki/prispevek.asp?IDpm=3979&ID=14182>
  - 25 Ruzzier, M. (2002). *Internationalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator*, (magistrsko delo), Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- 26 Ruzzier, M. (2004). *The internationalization of small and medium enterprises: The influence of the entrepreneur's human and social capital on the degree of internationalization*, (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 27 Schlegelmilch, B. B. & Chini C. T. (2007). Knowledge transfer between marketing functions in multinational companies: a conceptual model. *International Business Review*.
- 28 IMF, najdeno 27. junija 2009 na spletnem naslovu  
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/02/pdf/c3.pdf>
- 29 Statistični urada Republike Slovenije, najdeno 14. avgusta 2009 na spletnem naslovu  
[http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=2091](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2091)
- 30 Svetličič, M. (oktober 2003). *Prihodnje zunanjepolitične usmeritve Slovenije*. Najdeno 17. septembra 2009 na spletnem naslovu  
<http://www.prihodnost-slovenije.si/ups/ps.nsf/krf/214C6945940DCE42C1256E940046C4E2?OpenDocument>
- 31 Svetličič, M. (april 2006). *Slovenske multinacionalke včeraj, danes, jutri*. Najdeno 16. avgusta 2009 na spletnem naslovu  
[www.mednarodni-odnosi.si/cmo/docs/SloMNC06TiP.doc](http://www.mednarodni-odnosi.si/cmo/docs/SloMNC06TiP.doc)
- 32 Šauperl, F. (2009, 14. januar). *Vpliv globalizacije in internacionalizacije na podjetništvo in poslovno načrtovanje*. Najdeno 14. maja 2009 na spletnem naslovu  
<http://www.academia.si/clanek/137-vpliv-globalizacije-in/stran-1.html>
- 33 Theodosiou, M. & Leonidou, C. L. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12 (2).
- 34 Vodušek, N. (2003, 4. december). *Izhodna internacionalizacija slovenskih podjetij; po izkušnje na Balkan*. Najdeno 12. avgusta 2009 na spletnem naslovu  
[http://www.izvoznookno.si/tema\\_tedna/?id=2069](http://www.izvoznookno.si/tema_tedna/?id=2069)
- 35 Žepič, B. (2003). *Vpliv internacionalizacije na poslovanje slovenskih drobno prodajnih trgovskih verig*, (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



## PRILOGE

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Tabela absolutnih vrednosti notranjih motivatorjev internacionalizacije.....	1
Priloga 2: Tabela relativnih vrednosti notranjih motivatorjev internacionalizacije.....	1
Priloga 3: Tabela absolutnih vrednosti zunanjih motivov internacionalizacije .....	1
Priloga 4: Tabela relativnih vrednosti zunanjih motivov internacionalizacije.....	2
Priloga 5: Tabela absolutnih vrednosti notranjih ovir internacionalizacije.....	2
Priloga 6: Tabela relativnih vrednosti notranjih ovir internacionalizacije.....	2
Priloga 7: Tabela absolutnih vrednosti zunanjih ovir internacionalizacije .....	3
Priloga 8: Tabela relativnih vrednosti zunanjih ovir internacionalizacije.....	3
Priloga 9: Primer anketnega vprašalnika.....	3

Priloga 1: Tabela absolutnih vrednosti notranjih motivatorjev internacionalizacije

notranji motivi	ocena					skupaj	povprečje ocen
	1	2	3	4	5		
motiv ustvarjanja dobička	1	1	3	14	22	41	4,34
zmanjšanje odvisnosti od enega trga	0	1	4	16	20	41	4,34
rast podjetja	0	1	7	12	21	41	4,29
večji tržni delež	0	2	6	13	19	40	4,23
pozitivna naravnost managementa	1	2	8	14	16	41	4,02
ekonomije obsega	1	4	10	15	11	41	3,76
izvoz presežkov	6	9	11	8	7	41	3,02
omilitev vpliva sezonske prodaje	7	10	8	9	6	40	2,93
izkoriščanje neuporabljenih sredstev	6	10	15	6	4	41	2,80
ocenjeni standardni odklon povprečja ocen							0,65

Priloga 2: Tabela relativnih vrednosti notranjih motivatorjev internacionalizacije

notranji motivi	ocena (v %)					skupaj
	1	2	3	4	5	
pozitivna naravnost managementa	2,4	4,9	19,5	34,1	39,0	100,0
motiv ustvarjanja dobička	2,4	2,4	7,3	34,1	53,7	100,0
rast podjetja	0,0	2,4	17,1	29,3	51,2	100,0
ekonomije obsega	2,4	9,8	24,4	36,6	26,8	100,0
izvoz presežkov	14,6	22,0	26,8	19,5	17,1	100,0
večji tržni delež	0,0	5,0	15,0	32,5	47,5	100,0
zmanjšanje odvisnosti od enega trga	0,0	2,4	9,8	39,0	48,8	100,0
omilitev vpliva sezonske prodaje	17,5	25,0	20,0	22,5	15,0	100,0
izkoriščanje neuporabljenih sredstev	14,6	24,4	36,6	14,6	9,8	100,0
povprečje posamezne ocene motiva	6,0	10,9	19,6	29,1	34,3	(-)

Priloga 3: Tabela absolutnih vrednosti zunanjih motivov internacionalizacije

zunanji motivi	ocena					skupaj	povprečje ocen
	1	2	3	4	5		
zadovoljitev povp. iz tujine	0	2	16	16	7	41	3,68
upad v povpraševanju doma	5	6	9	12	9	41	3,34
posedovanje informacij o trgih	5	7	14	8	7	41	3,12
spodbuda države	8	14	2	11	6	41	2,83
neustrezne regulacije doma	5	13	12	7	4	41	2,80
cenejša tuja delovna sila	11	8	11	7	4	41	2,63
ugodni menjalni tečajji	11	12	12	4	2	41	2,37
ocenjeni standardni odklon povprečja ocen							0,45

Priloga 4: Tabela relativnih vrednosti zunanjih motivov internacionalizacije

zunanji motivi	ocena (v %)					skupaj
	1	2	3	4	5	
spodbuda države	19,5	34,1	4,9	26,8	14,6	100,0
posedovanje informacij o trgih	12,2	17,1	34,1	19,5	17,1	100,0
zadovoljitev povp. iz tujine	0,0	4,9	39,0	39,0	17,1	100,0
ugodni menjalni tečajji	26,8	29,3	29,3	9,8	4,9	100,0
upad v povpraševanju doma	12,2	14,6	22,0	29,3	22,0	100,0
neustrezne regulacije doma	12,2	31,7	29,3	17,1	9,8	100,0
cenejša tuja delovna sila	26,8	19,5	26,8	17,1	9,8	100,0
povprečje posamezne ocene motiva	15,7	21,6	26,5	22,6	13,6	(-)

Priloga 5: Tabela absolutnih vrednosti notranjih ovir internacionalizacije

notranje ovire	ocena					skupaj	povprečje ocen
	1	2	3	4	5		
počasno plačevanje iz tujine	2	11	9	14	5	41	3,22
pomanjkanje delovnega kapitala	2	6	22	9	2	41	3,07
nepoznavanje tujih trgov	6	5	15	11	4	41	3,05
težave v zagotavljanju tehnične podpore	3	8	17	10	3	41	3,05
neustrezni distribucijski kanali	4	13	9	11	4	41	2,95
nezadostne proizvodne kapacitete	6	10	15	7	3	41	2,78
ocenjeni standardni odklon povprečja ocen							0,15

Priloga 6: Tabela relativnih vrednosti notranjih ovir internacionalizacije

notranje ovire	ocena (v %)					skupaj
	1	2	3	4	5	
nezadostne proizvodne kapacitete	14,6	24,4	36,6	17,1	7,3	100,0
nepoznavanje tujih trgov	14,6	12,2	36,6	26,8	9,8	100,0
pomanjkanje delovnega kapitala	4,9	14,6	53,7	22,0	4,9	100,0
počasno plačevanje iz tujine	4,9	26,8	22,0	34,1	12,2	100,0
neustrezni distribucijski kanali	9,8	31,7	22,0	26,8	9,8	100,0
težave v zagotavljanju tehnične podpore	7,3	19,5	41,5	24,4	7,3	100,0
povprečje posamezne ocene ovire	9,3	21,5	35,4	25,2	8,5	(-)



Priloga 7: Tabela absolutnih vrednost zunanjih ovir internacionalizacije

zunanje ovire	ocena					skupaj	povprečje ocen
	1	2	3	4	5		
konkurenca na tujih trgih	4	1	14	11	10	40	3,55
pomanjkanje vladne pomoči	3	10	12	11	5	41	3,12
problem dokumentacije	7	6	15	9	4	41	2,93
nepoznane delovne prakse	3	13	13	9	3	41	2,90
visoke carine	7	7	13	11	2	40	2,85
neugodna menjalna razmerja	6	13	15	5	2	41	2,61
ocenjeni standardni odklon povprečja ocen							0,32

Priloga 8: Tabela relativnih vrednosti zunanjih ovir internacionalizacije

zunanje ovire	ocena (v %)					skupaj
	1	2	3	4	5	
problem dokumentacije	17,1	14,6	36,6	22,0	9,8	100,0
pomanjkanje vladne pomoči	7,3	24,4	29,3	26,8	12,2	100,0
nepoznane delovne prakse	7,3	31,7	31,7	22,0	7,3	100,0
konkurenca na tujih trgih	10,0	2,5	35,0	27,5	25,0	100,0
visoke carine	17,5	17,5	32,5	27,5	5,0	100,0
neugodna menjalna razmerja	14,6	31,7	36,6	12,2	4,9	100,0
povprečje posamezne ocene ovire	12,3	20,4	33,6	23,0	10,7	(-)

Priloga 9: Primer anketnega vprašalnika

V svoji diplomski nalogi sem v praktičnem delu za zbiranje podatkov uporabila anketni vprašalnik. Sestavljen je bil iz sedmih vprašanj zaprtega tipa. Tukaj prilagam primer ankete.

- Ali ste s poslovanjem prisotni na mednarodnih trgih?
  - Da
  - Ne
- Oblike internacionalizacije vašega podjetja (le če ste pritrdilno odgovorili na prejšnje vprašanje – možnih je več odgovorov)
  - Izvoz
  - Podružnice
  - Tuja zaveznitva in licenčna poslovanja
  - Lastni obrati na tujem
- Glavni motivi prestopa prek domačih meja – notranji motivi (ocena 5 pomeni zelo pomemben motiv, ocena 1 pa nepomemben motiv)

A	Pozitivna naravnost managementa do vključevanja na mednarodne trge	1	2	3	4	5
B	Motiv ustvarjanja dobička z izvoznimi aktivnostmi	1	2	3	4	5

C	Rast podjetja	1	2	3	4	5
D	Ekonomije obsega	1	2	3	4	5
E	Izvoz presežkov	1	2	3	4	5
F	Večji tržni delež	1	2	3	4	5
G	Zmanjšanje odvisnosti od le enega trga	1	2	3	4	5
H	Omilitve vpliva sezonske prodaje na domačem trgu	1	2	3	4	5
I	Izkoriščanje neuporabljenih sredstev v podjetju	1	2	3	4	5

4. Glavni motivi prestopa prek domačih meja – zunanji motivi  
(ocena 5 pomeni zelo pomemben motiv, ocena 1 pa nepomemben motiv)

A	Spodbuda države pri internacionalizaciji (npr: razni programi za spodbudo izvoza, nižje carinske stopnje,...)	1	2	3	4	5
B	Posedovanje informacij o drugih trgih	1	2	3	4	5
C	Ugodni menjalni tečaji	1	2	3	4	5
D	Ekonomije obsega	1	2	3	4	5
E	Upad v povpraševanju doma (zasičenost lokalnega trga)	1	2	3	4	5
F	Neustrezne regulacije v domači državi	1	2	3	4	5
G	Cenejša tuja delovna sila	1	2	3	4	5

5. Glavne ovire prestopa prek domačih meja – notranje ovire  
(ocena 5 pomeni zelo pomemben motiv, ocena 1 pa nepomemben motiv)

A	Nezadostne proizvodne kapacitete	1	2	3	4	5
B	Nepoznavanje tujih trgov	1	2	3	4	5
C	Počasno plačevanje oz. tveganje neplačevanja iz tujine	1	2	3	4	5
D	Neustrezni distribucijski kanali in logistične poti	1	2	3	4	5
E	Težave v zagotavljanju ustrezne tehnične podpore in po-prodajnih aktivnosti	1	2	3	4	5

6. Glavne ovire prestopa prek domačih meja – zunanje ovire  
(ocena 5 pomeni zelo pomemben motiv, ocena 1 pa nepomemben motiv)

A	Problem obvladovanja neustrezne dokumentacije	1	2	3	4	5
B	Pomanjkanje vladne pomoči	1	2	3	4	5
C	Nepoznane delovne prakse in protokoli	1	2	3	4	5
D	Konkurenca na tujih trgih	1	2	3	4	5
E	Visoke carine	1	2	3	4	5
F	Neugodna menjalna razmerja	1	2	3	4	5

7. Velikost podjetja:

- Mikro
- Majhno
- Srednje veliko
- Veliko

8. Regija, v kateri ima podjetje sedež:

- Pomurska
- Podravska
- Koroška
- Savinjska
- Zasavska
- Posavska
- Jugovzhodna Slovenija
- Osrednjeslovenska
- Gorenjska
- Notranjskokraška
- Goriška
- Obalnokraška