

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZANOST LASTNOSTI MANAGERJEV IN PSIHIČNE
RAZDALJE Z IZVOZNO USPEŠNOSTJO**

Ljubljana, januar 2008

Vesna Avguštinčič

IZJAVA

Študentka Vesna Avguštinčič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vide Irene in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.01.2008

Podpis:

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Oprelitev raziskovalnega problema	1
1.2	Namen in cilji magistrskega dela	3
1.3	Metoda dela	4
2	INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ	4
2.1	Oprelitev in pomen internacionalizacije	5
2.2	Motivi internacionalizacije.....	6
2.3	Modeli in teorije internacionalizacije	7
2.4	Načini internacionalizacije	10
2.4.1	<i>Investicijske oblike</i>	<i>11</i>
2.4.2	<i>Pogodbene oblike</i>	<i>11</i>
2.4.3	<i>Izvozne oblike</i>	<i>12</i>
2.5	Internationalizacija podjetij v Sloveniji	14
2.5.1	<i>Raven internacionalizacije v Sloveniji</i>	<i>15</i>
2.5.2	<i>Načini, motivi in ovire internacionalizacije podjetij v Sloveniji.....</i>	<i>18</i>
2.5.3	<i>Značilnosti slovenskih izvoznih podjetij.....</i>	<i>19</i>
3	VLOGA PSIHIČNE RAZDALJE IN LASTNOSTI MANAGERJEV PRI IZVOZNI USPEŠNOSTI	24
3.1	Psihična razdalja	24
3.1.1	<i>Oprelitev koncepta psihične razdalje.....</i>	<i>24</i>
3.1.2	<i>Razlikovanje psihične razdalje z ostalimi koncepti razdalje</i>	<i>26</i>
3.1.3	<i>Temeljne sestavine in merjenje psihične razdalje</i>	<i>27</i>
3.1.4	<i>Povezanost lastnosti managerjev in psihične razdalje</i>	<i>31</i>
3.1.5	<i>Vpliv psihične razdalje na odločitve managerja ter na poslovanje.....</i>	<i>33</i>
3.1.6	<i>Vloga odnosa med partnerji pri mednarodnem poslovanju</i>	<i>36</i>
3.2	Izvozna uspešnost.....	37
3.2.1	<i>Dejavniki izvozne uspešnosti</i>	<i>40</i>
3.2.2	<i>Vloga managerjev in psihične razdalje pri uspešnosti izvoza.....</i>	<i>44</i>
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA	46
4.1	Struktura raziskave.....	46
4.2	Konceptualni model.....	47

4.3	Hipoteze raziskave	48
4.4	Metodologija raziskave	53
4.4.1	<i>Operacionalizacija spremenljivk</i>	53
4.4.2	<i>Zbiranje podatkov</i>	55
4.4.3	<i>Zanesljivost in veljavnost merjenja</i>	55
5	ANALIZA REZULTATOV	56
5.1	Značilnosti vzorca	56
5.2	Analiza posameznih spremenljivk	63
5.3	Ocenjevanje zanesljivosti in veljavnosti merjenja	65
5.4	Preverjanje hipotez	65
5.4.1	<i>Zaključki na podlagi preverbe hipotez</i>	67
6	UGOTOVITVE IN SKLEPI	68
6.1	Ugotovitve in prispevki raziskave	68
6.2	Oprelitev omejitev dela ter teme za nadaljnje raziskave	74
7	LITERATURA	75
8	VIRI	84

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prednosti in slabosti neposrednega izvoza	13
Tabela 2:	Prikaz glavnih ovir ob vstopu na mednarodne trge	14
Tabela 3:	Rezultati poslovanja družb glede na velikost (leto 2006)	16
Tabela 4:	Podatki o zunanji trgovini za Slovenijo, 2007	16
Tabela 5:	Tip izvoznikov, 1994–2004 (v %)	21
Tabela 6:	Novonastali izvozniki, 1995–2004	22
Tabela 7:	Premije izvoznikov glede na neizvoznike po velikostnih skupinah podjetij, 1994, 1999 in 2004 (v %)	23
Tabela 8:	Nova opredelitev mikro, malih in srednjih podjetij v Sloveniji	60
Tabela 9:	Povprečne vrednosti posameznih spremenljivk lestvice managerjevo poznavanje tujih trgov	63
Tabela 10:	Povprečne vrednosti posameznih spremenljivk lestvice psihične razdalje ..	64

Tabela 11: Povprečne vrednosti posameznih spremenljivk lestvice izvozne uspešnosti z izbranim partnerjem.....	64
Tabela 12: Pregled zanesljivosti merjenja sestavljenih spremenljivk raziskave.....	65

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz načinov vstopa na mednarodne trge.....	11
Slika 2: Razmerje med prihodki na tujem in prihodki na domačem trgu slovenskih podjetij 2002–2004	19
Slika 3: Dejavniki izvozne uspešnosti	41
Slika 4: Konceptualni model magistrskega dela	48
Slika 5: Operacionalizacija spremenljivk ter postavitve hipotez	52
Slika 6: Razvrstitev anketirancev po starosti (v %)	56
Slika 7: Razvrstitev anketirancev po izobrazbi (v %)	57
Slika 8: Razvrstitev anketirancev po delovnem mestu (v %)	57
Slika 9: Razvrstitev anketirancev po znanju tujih jezikov (v %).....	58
Slika 10: Razvrstitev anketiranih podjetij po dejavnosti (v %).....	59
Slika 11: Razvrstitev anketiranih podjetij po velikosti (v %)	59
Slika 12: Razvrstitev anketiranih podjetij po času obstoja (v %).....	60
Slika 13: Razvrstitev anketiranih podjetij po številu let izvažanja (v %)	61
Slika 14: Razvrstitev anketiranih podjetij po številu let poslovanja z izbranim uvoznikom (v %).....	61
Slika 15: Razvrstitev anketirancev po številu različnih tujih držav, s katerimi je manager sodeloval	62

1 UVOD

1.1 Opredelitev raziskovalnega problema

V zadnjih desetletjih je globalizacija svetovnega gospodarstva zaostila mednarodno konkurenco. Tako so ekonomske, tehnološke in politične spremembe podjetja prisilile k temu, da so pričela razmišljati o prodaji svojih produktov na tuje trge. Razvijanje poslovnih odnosov v mednarodnem okolju je postalo ključen instrument procesov internacionalizacije.

Eno izmed najpogostejših oblik vstopa na tuje trge predstavlja izvoz, zato so izvozne aktivnosti kot glavni vir gospodarskega razvoja pomembne tako na nacionalni ravni kot na ravni posameznih podjetij. Njegove prednosti pred drugimi strategijami vstopa na tuje trge so manjša finančna tveganja, manjša zavezanost virov in visoka raven prilagodljivosti. Zaradi pomembnosti tematike je izvažanje in izvozno obnašanje predmet velikega števila empiričnih raziskav (Aaby in Slater, 1989; Leonidou, 1995a, 1995b; Leonidou in Katsikeas, 1996; Burger et al., 2006).

Pomembnost internacionalizacije podjetij tudi za slovensko gospodarstvo potrjujejo rezultati študije (Burger et al., 2006), ki dokazujejo, da so izvozniki v povprečju produktivnejša, večja in za zaposlene dohodkovno ugodnejša podjetja. Znatni pozitivni makroekonomski učinki nastajajo zaradi povečanja deleža novih in obstoječih izvoznikov ter povečevanja števila delovnih mest, ki so bolj plačana in bolj zanesljiva. Leta 2006 je izvoz k gospodarski rasti v Sloveniji prispeval 6,5 odstotne točke. V primerjavi s preteklim letom je izvoz porasel za 10 odstotnih točk, tako da je leta 2006 vrednost izvoza znašala 16.719 milijonov evrov (Visoka rast izvoza in uvoza, 2007).

Obseg izvoza in vključenost vedno večjega števila podjetij v procese internacionalizacije poudarjata pomembnost tega gospodarskega področja. Na internacionalizacijo in na izvozno uspešnost pa vplivajo različni dejavniki, ki jih lahko razdelimo v tri skupine: okolje, podjetje in manager (podjetnik) (Ruzzier in Konečnik, 2007, str. 46). Vloga managerjev je še posebej izpostavljena, saj so le-ti nosilci internacionalizacije. So posamezniki, ki odkrivajo in izkoriščajo nove poslovne priložnosti na tujih trgih. Raziskava Slovenski podjetniški observatorij 2005 (Rebernik et al., 2006) je ugotovila, da se kljub odpiranju novih možnosti internacionalizacije poslovanja le redka podjetja za to tudi odločijo. Podjetjem najpomembnejšo oviro za internacionalizacijo predstavlja pomanjkanje izkušenj oz. znanja, to pa so dejavniki, ki so vezani na lastnosti posameznikov - managerjev.

Njihove lastnosti lahko razdelimo v dve skupini, in sicer objektivne in subjektivne. Objektivne lastnosti vključujejo starost, izobrazbo, znanje tujih jezikov, mednarodne izkušnje itd. Subjektivne lastnosti managerjev pa se nanašajo predvsem na njihove zaznave okolja, v katerem delujejo. Pri izvoznih managerjih predstavljajo to okolje predvsem tuji, izvozni trgi.

Delovanje na tujih trgih pa za podjetja ter managerje ne prinaša zgolj dodatnih poslovnih priložnosti, temveč tudi nepoznane izzive, kot so razlike v jeziku, obnašanju potrošnikov, kulturnih standardih, pravnih okvirih ali kupni moči. Stopnja zaznane podobnosti ali različnosti z domačim trgom predstavlja nekatere tuje ciljne trge bolj privlačne kot druge. Razdaljo med domačim trgom in tujim trgom, ki je rezultat zaznave tako kulturnih kot poslovnih razlik, lahko opišemo s t.i. konceptom psihične razdalje (angl. *Psychic distance*) (Jain, 1989).

Sam koncept psihične razdalje bi lahko znotraj področja medkulturnih odnosov opredelili kot razliko v zaznavanju ponudnikov in odjemalcev pri razumevanju potreb oz. oblikovanja ponudbe oz. kot niz dejavnikov, ki ovirajo podjetje pri razumevanju tujega poslovnega okolja. Swift (1999, str. 182) trdi, da je »psihična razdalja posledica številnih medsebojno povezanih faktorjev, od katerih je najpomembnejši zaznava«. Zaznava je tudi v ospredju operacionalizacije psihične razdalje pri avtorjih Stöttinger in Schlegelmilch (1998). Posameznikova zaznava je namreč interpretacija resničnosti in je zato zelo subjektivna, kar je zelo pomembno za razumevanje koncepta psihične razdalje, ki ga je potrebno uporabljati na ravni posameznika (O'Grady in Lane, 1996).

Kljub veliki pozornosti, posvečeni konceptu psihične razdalje v sodobni literaturi na področju mednarodnega trženja in managementa, pa se raziskovalci razhajajo tako v sami opredelitvi koncepta kot tudi glede njegovih determinant, še zlasti pa glede njegovih posledic v kontekstu internacionalizacije podjetja.

Navedena razmišljanja so nas vodila k pisanju zadevnega magistrskega dela. Namen naloge je tako proučiti vpliv lastnosti managerjev-izvoznikov na psihično razdaljo med odločevalci v slovenskih podjetjih izvoznikih in njihovimi partnerji v tujini ter pojasniti povezanost psihične razdalje (kot potencialne ovire v poslovanju s partnerji v mednarodnem kontekstu) z izvozno uspešnostjo.

Miesenböck (1988) trdi, da je vloga odločevalca pri izvoznih aktivnostih ključnega pomena. Lastnosti managerjev-odločevalcev (starost, izobrazba, izkušnje ipd.), njihova prepričanja in zaznave (psihična razdalja) so lahko ključne pri določanju izvoznega obnašanja podjetij in doseganju izvozne uspešnosti (Dichtl et al., 1983; Cavusgil, 1984; Aaby in Slater, 1989; Dichtl et al., 1990; Moini, 1995; O'Grady in Lane, 1996; Westhead et al., 2002; Manolova et al., 2002; Hutchinson et al., 2006; Smith et al., 2006).

V nalogi se tako osredotočamo na objektivne lastnosti managerjev (starost, izkušnje, raven izobrazbe) ter na zaznave managerjev. Zaznave smo v nalogi merili s konceptom psihične razdalje. Tako smo izpostavili tudi pomen in vlogo odločevalcev-posameznikov-managerjev kot ravni, na podlagi katere je narejena empirična analiza raziskave. Nato smo preučevali povezanost psihične razdalje posameznikov z izvozno uspešnostjo. Prav tako smo poudarili pomembnost poslovnih razmerij v diadi izvoznik-uvoznik, ki so sestavljena ne le iz virov izmenjave (proizvodov/storitev, denarja in

informacij), temveč tudi družbene izmenjave medosebnih kontaktov med posamezniki (Racela et al., 2007).

Cilj naloge je tako preveriti dve glavni tezi. Prvič, raziskati vpliv managerskih lastnosti na stopnjo zaznane psihične razdalje odločevalcev. Drugič, pojasniti povezanost psihične razdalje z izvozno uspešnostjo. Za doseg tega cilja smo empirično preverili povezave med spremenljivkami ter postavljene raziskovalne hipoteze.

Temeljna hipoteza magistrskega dela, ki smo jo po proučitvi zbranih podatkov preizkušali, je naslednja: večja, kot je psihična razdalja med slovenskimi izvoznimi podjetji in njihovimi poslovnimi partnerji v tujini, slabša je izvozna uspešnost. Preverjali pa smo tudi vpliv posameznih lastnosti managerjev na psihično razdaljo.

Podobne raziskave v Sloveniji še nismo zasledili, menimo pa, da bi rezultati raziskave brez dvoma prispevali k razumevanju razmerja med lastnostmi managerjev ter psihično razdaljo odločevalcev v slovenskih podjetjih in njihovimi partnerji v tujini. Še zlasti na področju ocenjevanja izvozne uspešnosti na ravni diadnega odnosa s partnerji kot pomembnega elementa ocenjevanja mednarodnega poslovanja podjetij vidimo prispevek pri razumevanju vpliva psihične razdalje odločevalca ter pomembnost njegovih lastnosti. Z raziskavo želimo prav tako izpostaviti pomen subjektivnih elementov v procesih odločanja, ki so ponavadi v raziskavah zaradi težavnosti načina raziskovanja zanemarjeni.

1.2 Namen in cilji magistrskega dela

Namen magistrskega dela je kot prvo narediti obširen pregled obstoječe literature, ki pretežno temelji na tujih strokovnih in znanstvenih člankih v najuglednejših svetovnih trženjskih revijah, in obrazložiti pojme, kot so psihična razdalja, izvozna uspešnost in pomen teh pojmov v procesu internacionalizacije. Kot drugo pa je namen magistrskega dela na osnovi obstoječih spoznanj narediti raziskavo v Sloveniji in pokazati, kako so med seboj povezani lastnosti managerjev-odločevalcev, psihična razdalja ter izvozna uspešnost.

V empiričnem delu raziskave smo preverjali večje število specifičnih raziskovalnih hipotez. Magistrsko delo vključuje dve pomembni raziskovalni tezi. Prva teza je, da lastnosti managerjev vplivajo na psihično razdaljo managerjev, ki jo le-ti zaznavajo do svojih tujih poslovnih partnerjev. Druga teza je, da je večja psihična razdalja povezana s slabšo izvozno uspešnostjo.

Nadalje pa je cilj magistrskega dela, da se izsledki raziskave prenesejo v prakso v Sloveniji in da se slovenskim in tujim podjetjem v Sloveniji predstavi, kako lahko s pravo izbiro managerjev-odločevalcev, z dobrim poznavanjem okolja države, kjer poslujejo ter partnerja, s katerim sodelujejo, vplivajo na izvozno uspešnost. Z rezultati dela želimo izpostaviti pomembnost posameznikov – managerjev v podjetju, njihova znanja,

odnose, izkušnje, izobrazbo, presojo, zaznave, ki predstavljajo vire za delovanje podjetij tako na domačem kot na tujih trgih. Ti viri posameznikov dodajajo podjetju vrednost in jih druga podjetja ali posamezniki težko posnemajo. Zato je pomembnost spremljanja in analize lastnosti managerjev ter njihovih zaznav (psihične razdalje) zelo pomemben element pri izboljševanju izvozne uspešnosti.

1.3 Metoda dela

Magistrsko delo je zastavljeno tako, da vključuje strokovno poglobitev in znanstveno raziskovalno raven. Magistrsko delo v prvem delu temelji pretežno na tujih strokovnih člankih iz svetovnih trženjskih revij. Drugi del magistrskega dela je empirični in temelji na raziskavi. V vzorec je vzetih 224 enot, populacija pa je izbrana na osnovi obstoječih finančnih in statističnih podatkov o slovenskih izvoznikih. Uporabljena je bila metoda vprašalnikov. Rezultate raziskave smo analizirali s pomočjo računalniškega programa za statistično obdelavo podatkov, SPSS. Nato izsledke empirične raziskave primerjamo s spoznanji iz tuje empirične in teoretične literature.

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na dva dela. Prvi del pokriva pregled literature obravnavanega področja in je razdeljen na dva poglavja: internacionalizacijo podjetij ter vlogo psihične razdalje in lastnosti managerjev pri izvozni uspešnosti. V drugi del je vključena raziskava in analiza primarnih podatkov ter ugotovitve, v katerih primerjamo spoznanja iz tuje empirične literature z izsledki empirične raziskave v Sloveniji.

2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ

Vse hitrejše spreminjanje okolja, hiter tehnološki napredek in spremenjena struktura trgov ter naraščajoča konkurenca terja od podjetij nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov in iskanje novih priložnosti na domačih ter tujih trgih. Zato postaja internacionalizacija poslovanja tudi za večino malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP) nujna za preživetje (Daily et al., 2000). Internacionalizacija podjetij je bila ključna tema preučevanja vse od začetkov mednarodnega poslovanja, z liberalizacijo mednarodnega trgovanja in naraščajočo integracijo ter globalizacijo gospodarskega okolja in dejavnosti pa njena pomembnost vse bolj narašča (Leonidou et al., 1998). Spremenjeni pogoji poslovanja kot so: homogenizacija trgov, drastično povečanje hitrosti, kakovosti, stroškov in učinkovitosti mednarodnih komunikacij ter transporta, povečanje mednarodnih možnosti financiranja in končno ljudi z mednarodnimi izkušnjami je približalo tuje trge tako velikim podjetjem kot tudi MSP (Oviatt in McDougall, 1994). Navedeni dejavniki so čas internacionalizacije od ustanovitve tudi skrajšali, oziroma ga popolnoma izrinili, saj smo priča vedno večjemu številu MSP, ki so mednarodna že ob ustanovitvi – t. i. globalno rojena podjetja (Shrader et al., 2000).

2.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije

Internationalizacija je dinamičen in večrazsežnostni proces, preko katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti (Ruzzier in Konečnik, 2007). Vključenost v mednarodno poslovanje lahko nastopi ob prodaji proizvodov na tuje trge, nakupu proizvodov na tujih trgih ali s sodelovanjem s tujim podjetjem na tujih trgih, zato lahko ločimo vhodno, izhodno ali kooperativno internacionalizacijo.

V najširšem smislu se internacionalizacija nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Lahko bi dejali, da gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo (Ruzzier, 2002). Internationalizacijo lahko razlagamo tudi kot sinonim geografske ekspanzije ekonomskih aktivnosti prek državnih meja, še posebej v smislu količin oziroma obsega (Ruzzier, 2004). Internationalizacijo z mrežnega vidika lahko definiramo tudi kot kumulativni proces, v katerem se odnosi konstantno vzpostavljajo, ohranjajo, razvijajo in razdirajo z namenom doseganja zastavljenih ciljev podjetja (Ruzzier, 2004). Ti odnosi se vzpostavljajo znotraj in zunaj meja domače države podjetja.

Pogosto se o internacionalizaciji govori v povezavi z globalizacijo. Svetličič (1996, str. 72) med razlago pojmov pravi: »Pri globalizaciji gre za nekaj več, tako glede na obseg kot glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja, medtem ko gre internacionalizacijo razumeti bolj kot količinsko širjenje mednarodnega poslovanja.«

Ko govorimo o internacionalizaciji, mislimo torej na različne oblike širjenja dejavnosti podjetij preko meja matične države (Hočevar in Jaklič, 1999, str. 96). S tem ne mislimo le na izvoz proizvodov, ki predstavlja osnovno obliko internacionalizacije poslovanja, temveč tudi na višje oblike internacionalizacije, kot so: licence, podizvajalstvo, svetovanje, pogodbeno sodelovanje, skupna vlaganja, lastna podjetja ali različne oblike nekapitalskih mednarodnih povezav in strateške povezave.

Značilnost internacionalizacije je, da je večrazsežnostni proces, ki ga sestavlja več posameznih komponent (Nagode, 2003). Med najpomembnejše dele strategije internacionalizacije sodijo izbira trgov, strategija vstopa in strategija proizvodov. Seveda so pomembne še druge dimenzije, kot so finance, kadri in organizacijska struktura. Vsaka od omenjenih strategij se v procesu internacionalizacije postopno razvija. Temeljna predpostavka modela postopne internacionalizacije je tako nepopoln dostop podjetij do informacij, zato naj bi bila internacionalizacija proces pridobivanja znanja z izkušnjami - t.i. izkustvena znanja (Eriksson et al., 1997, str. 60).

O pomenu internacionalizacije svetovnega gospodarstva in o dejstvu, da se vedno več držav, vedno več podjetij, vedno več izdelkov in storitev vključuje v mednarodno menjavo, razberemo tudi iz statističnih podatkov. Vrednost svetovnega blagovnega izvoza se je v letu 2003 povečala v primerjavi z letom 1948 kar za 126-krat. Če

opazujemo zgolj zadnjih 25 let, pa se je svetovni blagovni izvoz povečal od 2.000 mrd USD leta 1981 in 4.875 mrd USD v letu 1995 na kar 8.880 mrd USD v letu 2004 (menjava storitev še dodatnih 2.100 mrd USD). O povečevanju obsega mednarodnega delovanja povprečnega podjetja ali države govorijo še drugi statistični podatki, iz katerih je razvidno, da je še npr. leta 1950 znašal delež izvoza v BDP na svetovni ravni 8,0%, sedaj (podatki iz leta 1999) pa že 26,4%, kar pomeni, da se v mednarodno poslovanje vključuje vedno več izdelkov in storitev, vedno več podjetij in vedno več držav (Dubrovski, 2006).

Čeprav je izvoz postal tradicionalno poglavitni pristop k internacionalizaciji, pa je internacionalizacija v zadnjih desetletjih postala proces različnih poslovnih aktivnosti, ki so ključnega pomena ne le za mednarodno trgovino, temveč tudi za sposobnost biti konkurenčen v mednarodnem okolju. Razvijanje poslovnih odnosov v mednarodnem okolju je postalo ključen instrument procesov internacionalizacije ne le za velika podjetja, temveč tudi za MSP. Vendar pa je potrebno ločevati med velikimi in MSP, saj so načini, kako internacionalizirati poslovanje, motivi in ovire za internacionalizacijo ter njihovi učinki namreč zaradi značilnosti obeh skupin podjetij drugačni (Rebernik et al., 2006).

2.2 Motivi internacionalizacije

Na proces odločanja o vstopu na mednarodne trge morajo delovati dejavniki, ki sprožijo odločitvene namere. Literatura o internacionalizaciji loči spodbude in ovire za internacionalizacijo, predvsem pa za izvoz, kot najbolj pogosto in enostavnejšo obliko nastopa na tujih trgih (Morgan, 1997). V literaturi je prisotnih kar nekaj delitev motivov internacionalizacije, večina avtorjev pa jih deli na notranje (izhajajo iz podjetja) in zunanje (izhajajo iz okolja) motive (Cavusgil, 1980) ter na dejavnike potiska in potega (Leonidou, 1998; Katsikeas, 1996). Dejavniki potega so povezani z agresivnim nastopom podjetij, ki samostojno iščejo priložnosti na tujih trgih. Dejavniki potiska pa nastopijo zaradi različnih spremenjenih razmer in podjetja prisilijo v iskanje podobnih rešitev na tujih trgih oziroma so pasivno deležna povpraševanja iz tujine, ki jih pripelje do vključenosti v mednarodno poslovanje. Med pomembnejšimi motivi, ki spodbujajo podjetja za širitev obsega poslovanja preko nacionalnih meja, so zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želje po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja in še mnogo drugih (Ruzzier in Konečnik, 2007).

Hollensen (2001) razvrsti motive med proaktivne in reaktivne. Proaktivni razlogi nastajajo znotraj podjetja kot stimulacija za spremembe, s čimer želi podjetje izkoristiti svoje konkurenčne prednosti. Reaktivni motivi nastajajo kot posledica zunanjih pritiskov, s katerimi se soočajo podjetja (Hollensen, 2001). Ti motivi lahko predstavljajo sredstvo za stalne spremembe, vodijo k večji uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, ali pa so

odziv podjetja na povečane pritiske in zaznane nevarnosti bodisi na domačem ali tujem trgu.

Za vključitev v mednarodno poslovanje pa so za začetek internacionalizacije potrebne določene vzpodbude, ki jih imenujemo tudi sprožilci (change agents). Sprožilce lahko delimo na notranje in zunanje, povedo pa nam v kolikšni meri in v kakšni smeri bodo dejavniki, ki »potiskajo« podjetja k internacionalizaciji, in dejavniki, ki podjetja »potegnejo« v internacionalizacijo, vplivali na podjetje.

Med *notranje* sprožilce internacionalizacije Hollensen (2001) uvršča dojemljiv management, ki poskrbi za iskanje priložnosti na novih trgih in nenehno pridobivanje informacij o tujih trgih, ki lahko olajša odločitve. Spodbuda za internacionalizacijo so lahko posebni dogodki znotraj podjetja (npr. nov zaposleni z izkušnjami in motivacijo dela na novih, tujih trgih ali presežna proizvodnja). Notranji povod za začetek internacionalizacije je uvoz kot internacionalizacija navznoter (uvoz lahko vpliva na podjetje, da prične z internacionalizacijo navzven, tj. izvozom).

Pri *zunanjih* povodih internacionalizacije se pojavljajo tržno povpraševanje, konkurenčna podjetja, trgovska združenja in kot zadnji zunanji povod Hollensen navaja zunanje strokovnjake (organizacije in podjetja, ki se profesionalno ukvarjajo z zbiranjem informacij o tujih trgih, kot npr. vlade, gospodarske zbornice, banke in svetovalna podjetja lahko podjetjem ponudijo kakovostne informacije in podporo) (Hollensen, 2001). Znotraj in zunaj podjetja je precej povodov, vendar lahko strah, odpor do internacionalizacije in druge ovire negativno vplivajo in zavirajo proces internacionalizacije.

Gre za tako imenovane posrednike pri internacionalizaciji, preko katerih dejavniki potiska in potega vplivajo na podjetja. Smer in dinamika internacionalizacije MSP je torej posledica medsebojnega učinkovanja značilnosti podjetja in dejavnikov, ki vplivajo na internacionalizacijo in nastajajo v notranjem in zunanjem okolju podjetja, ter razmer, v katerih te sile pritiskajo na podjetje ali z njim medsebojno delujejo.

Primeri in raziskave kažejo, da lastniki ali managerji predvsem malih podjetij pogosto ne želijo vstopati v mednarodna razmerja, saj niso prepričani, ali bo njihov izdelek v tujini dovolj konkurenčen, ker preslabo poznajo izvozni proces in menijo, da bodo stroški vstopa na nove trge previsoki. Takšna stališča ponavadi ne temeljijo na analiziranih lastnih zmožnostnih in značilnostih zunanjega okolja, ampak na strahu in negotovosti, kar pa bi bilo mogoče odpraviti z več informacijami in znanja.

2.3 Modeli in teorije internacionalizacije

Internationalizacija je predmet intenzivnega proučevanja zadnjih nekaj desetletij, razlog za to je vse večja internacionalizacija podjetij. Pogledi na internacionalizacijo so različni glede na različne pristope (organizacijski, trženjski, strateško managerski vidik). Ločena

je tudi analiza in preučevanje internacionalizacije z vidika majhnih in srednjih podjetij (MSP) ter velikih podjetij (Škof, 2004). Teorije internacionalizacije odgovarjajo na vprašanje zakaj, kdaj, kam in kako se podjetja internacionalizirajo ter skušajo predvideti, v kakšnih razmerah in kako se je moč tega lotiti. Kljub temu da na omenjena vprašanja odgovarjajo številne paradigme različnih ekonomskih in poslovnih ved, smo zaradi širine področja na kratko predstavili le tri modele in teorije, ki so najbolj razširjene ter so hkrati primerni za preučevanje internacionalizacije MSP: stopenjska teorija internacionalizacije, teorija mrež ter na virih osnovano teorijo. Poleg teh tradicionalnih pristopov se v zadnjih letih pojavlja nov pristop t. i. globalno rojenih podjetij.

Stopenjska teorija internacionalizacije

Prva in najbolj razširjena je teorija (modeli) stopenj internacionalizacije, ki so jo razvili skandinavski raziskovalci v 70. letih. Najbolj znan je model s fakultete Uppsala (Johanson in Vahlne, 1977 in 1990).

Teorija stopenj internacionalizacije temelji na principu stopenjske rasti in prodora podjetij na tuje trge. Podjetja se v začetni fazi osredotočijo na trge, ki so jim blizu s kulturološkega in geografskega vidika, saj to zmanjšuje začetna tveganja. Pristopov v okviru teorije stopenj internacionalizacije je več, najbolj znan med njimi je Uppsalski model internacionalizacije ali skandinavski model stopenjske internacionalizacije. Temelji na hipotezi, da več mednarodnih izkušenj si podjetje pridobi, bolj intenzivna je internacionalizacija. Teorija se osredotoča na majhna in srednje velika podjetja (MSP) in temelji na predpostavki, da podjetje postopno povečuje svojo prisotnost na mednarodnih trgih, vse pa temelji na pridobivanju znanja, učenju ter akumulaciji izkušenj.

Aktivnosti na mednarodnih trgih namreč zahtevajo od podjetij splošna znanja in tržno specifična znanja, ki so pridobljena prek izkušenj na samih trgih. Bolj kakovostno in obširno znanje ima podjetje o posameznem trgu, bolj dragoceni so viri in večja je predanost temu trgu. Internacionalizacija podjetja gre v dve smeri; povečevanje geografske diverzifikacije in poglobitev delovanja na že obstoječih trgih. Geografski element vključuje fizično oddaljenost in tudi razlike v kulturi, jeziku in političnemu sistemu. Podjetja običajno pričnejo internacionalizacijo na tistih trgih, ki so jim najbližje. Poglobitev delovanja na obstoječih trgih je postopek, ki se ga izvaja s pomočjo majhnih, inkrementalnih korakov. Do izjem lahko pride le, če ima podjetje veliko izkušenj in če so trgi stabilni ter homogeni (Hollensen, 2001).

Model poudarja pomen *izkustvenega znanja*, ki ga pridobivajo managerji in zaposleni s tem, ko so izpostavljeni mednarodni konkurenci. Gre za znanje posameznikov in podjetij o kupcih, konkurenci in trgih, institucionalnem okviru in o tem, kako se internacionalizirati (Blomstermo et al., 2004). Model je dober za podjetja v začetnih

fazah vstopa na tuje trge, medtem ko za podjetja, ki so prisotna na mednarodnih trgih dalj časa, ta model ni več najustreznejši (Johanson in Vahlne, 1990).

Mrežni pristop (Network model)

Teoretično osnovo za preučevanje internacionalizacije MSP predstavlja tudi teorija mrež. Podjetja so akterji, vključeni v poslovne mreže, ki s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah (McAuley, 1999). Dolgoročni odnosi in aktivnosti v mrežah omogočajo podjetjem dostop do redkih virov, informacij, tehnologij in trgov, ki so ključni za zagotavljanje konkurenčnosti poslovanja MSP na domačem in tujih trgih (Hitt et al., 2001).

Pomembni so odnosi med posameznimi podjetji ter kakovost in delovanje teh odnosov. V mrežah tako ni več pomembna velikost podjetja, temveč kakovost poslovnih odnosov, ki ta podjetja združujejo. Najbolj značilna lastnost mrež je, da si podjetja konkurirajo in hkrati med seboj sodelujejo (Česen in Jaklič, 1996).

Bell et al. (2003) so ugotovili, da mrežni pristop ponuja okvir, ki lepo povzema povezave, ki jih poslovne mreže igrajo v mednarodnem razvoju. Pomembne so ne samo za tradicionalna podjetja, ampak je mrežni pristop tudi pomemben pojasnjevalec za globalno rojena podjetja, ki izkoriščajo svoje mreže za pridobitev konkurenčnih prednosti (Bell et al., 2003). Mrežna perspektiva ima pomembno vrednost za razlago vstopa na tuje trge, saj se ta interaktivni pogled izogiba osredotočanju samo na proizvajalca kot edinemu vplivnežu in dopušča raziskavi vloge drugih v mreži, kot so prodajalci, uvozniki, financerji (Freeman in Reid, 2006).

Na virih osnovana teorija podjetja

Tretjo in najmlajšo teoretično osnovo preučevanja internacionalizacije predstavlja na virih osnovana teorija podjetja. Na virih osnovana teorija podjetja pravi, da morajo viri izpolnjevati štiri pogoje, da zadostijo kriterijem konkurenčnih prednosti: heterogenost, vrednost, nepopolno posnemljivost in nemobilnost (Barney, 1991; V: Ruzzier in Konečnik, 2007). Avtorji Peteraf, Wernerfelt in Grant (V: Ruzzier in Konečnik, 2007) predlagajo tudi nekaj drugih lastnosti, ki naj bi virom zagotavljala konkurenčno prednost na dolgi rok.

Viri podjetja so pomemben dejavnik odločitve o strategiji, predvsem dolgoročni, v katero sodi tudi odločitev o internacionalizaciji. V literaturi je možno zaslediti kar nekaj delitev virov. Barney (1991; V: Ruzzier in Konečnik, 2007) loči med tremi oblikami virov: fizični opredmeteni viri, organizacijski kapital ter človeški kapital, ki bo v središču pozornosti obstoječega dela in ga mnogi avtorji označujejo kot najpomembnejši dolgoročni strateški vir podjetja (Grant, 1991; V: Ruzzier in Konečnik, 2007).

Globalno rojena podjetja (Born Globals)

V preteklih letih se je pojavilo več podjetij, ki ne sledijo tradicionalni teoriji oz. vzorcu stopenjske internacionalizacije. Gre za podjetja, ki intenzivno vstopajo na tuje trge ali celo na celoten globalen trg že ob sami ustanovitvi. Imenovana so »born globals« (rojena globalno) ali »global startups« (globalni začetniki). Število internacionaliziranih novih podjetij, ki so že od vsega začetka prisotni na mednarodnih trgih, narašča. Naraščanje števila teh podjetij gre pripisati predvsem spremembam na mednarodnih trgih, tehnološkemu razvoju proizvodnje, prometa in komunikacij ter večjemu znanju in mednarodnim izkušnjam človeških virov (Škof, 2004). Razlogi za porast števila takšnih podjetij so po Hollensenovem (2001) mnenju tudi v homogenizaciji okusov in želja globalnih potrošnikov. Razlike med državami se zmanjšujejo, zahteve in potrebe postajajo vedno bolj podobne. To je tudi razlog, da nova podjetja hitreje vstopajo na tuje trge. Poleg vsega naštetega je tudi dostop do finančnih virov postal internacionaliziran in mnogo lažji kot v preteklosti. Pomembno vlogo imajo podjetniki s svojimi znanji, osebnimi mrežami, izkušnjami, izobrazbo in poznanstvi v tujini.

Predstavljene teorije prikazujejo različnost mnenj o procesu internacionalizacije podjetja in ponujajo različne poudarke o problemu vstopa na tuje trge in izbiri načina vstopa. Uppsala model se je osredotočil na izkustveno znanje podjetja. Johanson in Vahlne (1990) sta priznala pomembnost še ene spremenljivke – odnosov do drugih (strank, dobaviteljev, konkurentov) na tujih trgih. Tako sta sprejela teorijo mrež. Pojavilo se je tudi že združevanje modelov internacionalizacije (primer »Trifazni model internacionalizacije«).

2.4 Načini internacionalizacije

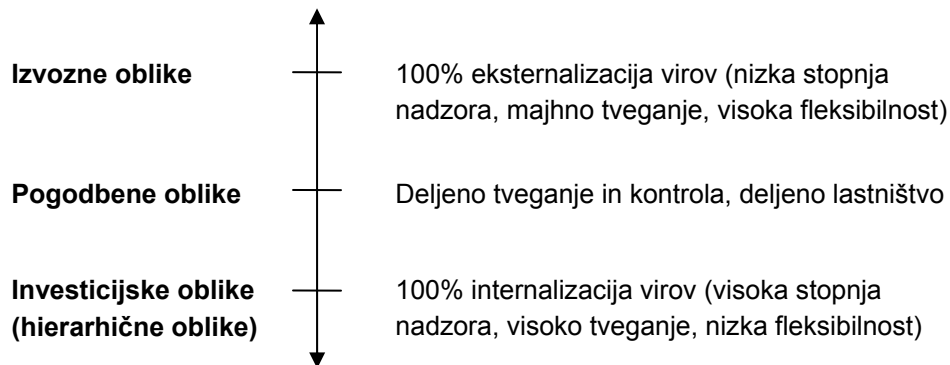
Podjetja v sodobnem svetu iščejo načine, kako vstopati na tuje trge. Podjetje mora izbrati ustrezen način, ki je najbolj optimalno prilagojen določenemu trgu. Različni načini oziroma oblike se razlikujejo glede na tveganje, kontrolo in fleksibilnost podjetij. Pri sami izbiri morajo upoštevati značilnosti okolja, značilnosti in posebnosti izdelkov ter trgov, strateške usmeritve podjetja in zmožnosti podjetja (Dubrovski, 2000). Ni mogoče trditi, da obstaja neka idealna vstopna strategija. Podjetja znotraj panoge se med seboj razlikujejo po tem, da izbirajo različne oblike vstopa za isti trg, prav tako pa tudi podjetje lahko izbira različno vstopno obliko od države do države (Hollensen, 2004).

Načine in oblike vstopa ponavadi delimo na 3 glavne skupine: izvozne oblike, pogodbene oblike in investicijske oblike (Johnson in Turner, 2003). Na Sliki 1 so prikazane vse tri oblike vstopa na tuje trge skupaj s stopnjo nadzora, tveganja ter fleksibilnostjo.

Kot lahko vidimo na Sliki 1, vsaka vstopna strategija vsebuje kompromise, saj gre vedno za odpovedovanja. Podjetje namreč ne more imeti oboje hkrati: visoke stopnje nadzora

in visoke fleksibilnosti. Vsebina na sliki nam pove, da večja kot je internalizacija virov podjetja (hierarhične oblike), višja in bolj zahtevna je internacionalizacija podjetja.

Slika 1: Prikaz načinov vstopa na mednarodne trge



Vir: Hollensen, 2004, str. 274.

2.4.1 Investicijske oblike

Investicijske oblike (hierarhične ali naložbene) omogočajo popolno stopnjo nadzora, nizko fleksibilnost in visoko tveganje. Stopnja nadzora je odvisna od razdelitve nalog in odgovornosti med hčerinskim in matičnim podjetjem. Višja stopnja internacionalizacije pomeni, da je več odgovornosti prenesenih na hčerinsko podjetje.

Podjetje, ki želi na mednarodne trge vstopiti preko investicijskih oblik, lahko izbira med investicijami od začetka ali nakupom oz. prevzemom že obstoječih podjetij na nekem lokalnem trgu (Ruzzier, 2004). Med investicijske oblike vstopa na trg sodijo: prodajni predstavnik, prodajne podružnice ali lastne prodajne enote na tujem, lastna prodajna ali proizvodna enota na vstopnem trgu, sestavljavnice, skladišča, regionalni centri, globalno integrirano podjetje in akvizicije ter investicije od začetka (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003, str. 175). Root (1994) navaja tri razloge, zakaj se podjetja odločajo za investicijske oblike: pridobiti dostop do surovin, nižji stroški proizvodnje ali lažja penetracija lokalnega trga. Podjetje mora pred začetkom investicije na ciljnem trgu analizirati politične, pravne, ekonomske, socialne in kulturne značilnosti okolja.

2.4.2 Pogodbene oblike

Pogodbene oblike so danes najbolj razširjene oblike vstopov na tuje trge (Škof, 2004). Velja, da so tveganje, nadzor in tudi lastništvo deljeni, odnosi temeljijo na pogodbenem razmerju. Pogodbene oblike mednarodnega poslovanja se od izvoznih oblik razlikujejo v prenosu znanja in veščin, ki ga omogočajo, hkrati pa pogodbene oblike ustvarjajo tudi izvozne priložnosti (Ruzzier, 2004).

Oblike pogodbenih vstopov so: licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno proizvodnja, skupna vlaganja in strateške zveze (zaveze). Razlogi za pojav pogodbenih oblik so

želja po zmanjšanju stroškov proizvodnje (iskanje držav s cenejšo delovno silo), biti bližje kupcem (odjemalcem), skrajšati prodajne poti in znižati stroške transporta (geografska lega), izogibanje omejitvam vstopa (carinske in necarinske omejitve), status »domačega« proizvajalca (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003, str. 147). Bistvo te oblike je torej prenos proizvodnje in ne le izdelkov na tuje trge.

2.4.3 Izvozne oblike

Izvoz je relativno enostaven, zato je to običajno prvi korak v procesu internacionalizacije podjetij. Načeloma podjetja še naprej delujejo enako kot takrat, ko so bila izključno domača podjetja, le da sedaj določeno količino izdelkov izvažajo na tuje trge. Izvozna strategija je najpogostejša oblika vstopne strategije malega in srednjega podjetja na tuj trg, saj je stopnja tveganja nizka, hkrati pa ta oblika vstopa omogoča visoko fleksibilnost, a nizko stopnjo nadzora. Root (1994, str. 104) definira to obliko vstopa na trg kot »izkušnjo učenja«.

Značilnosti izvoza

Tradicionalni način vstopa na mednarodne trge preko izvoznih oblik Johnson in Turner (2003) razdelita med posredne in neposredne oblike vstopa na mednarodne trge. Tema dvema oblikama Makovec Brenčičeva in Hrastelj (2003) dodata še kooperativne oblike izvoza.

Pri posredni obliki izvoza proizvajalec prepusti celoten izvozni proces (odgovornost izvedbe, ureditev vse dokumentacije ter distribucijo) partnerju. Proizvajalec nima stika s končnim trgov in porabniki, ne prevzema izvoznih dejavnosti. Podjetju ni potrebno imeti izkušenj v mednarodnem poslovanju, tveganje je nizko, podjetje le izbere visoko izkušenega izvoznika. Podjetje se izogne stroškom, povezanim z vzpostavitvijo mednarodnega poslovanja. Slabosti te oblike so, da podjetje nima nadzora nad tujim trgov in trženjskim spletom, podjetje tudi ne pridobiva novih znanj in izkušenj o tujih trgih. Pomanjkljivost te oblike je odsotnost poprodajnih storitev, ki lahko negativno vplivajo na nadaljnjo prodajo in ime podjetja (Johnson in Turner, 2003). Primeri posrednih oblik izvoza so (Hollensen, 2004): izvozni trgovec/izvozni posrednik, komisionar, trgovske družbe, izvozna hiša ter oprtni izvoz.

Značilnost neposredne oblike izvoza je bolj proaktiven pristop in prisotnost podjetja na tujem trgu (Johnson in Turner, 2003, str. 116). Nastopi takrat, ko proizvajalec oziroma izvoznik proizvode/storitve proda neposredno uvozniku ali kupcu s tujega trga. Tu torej domačih posrednikov ni. V tem primeru izvozniki sami pripravljajo trženjsko strategijo, dokumentacijo in iščejo transportne kanale. Izvoz poteka preko v tujini lociranih agentov ali distributerjev, ki so neodvisni posredniki. Agenti prejmejo od izvoznika provizijo, medtem ko so distributerji za delo plačani pri doseženi razliki med nakupno in prodajno ceno. Prednosti take oblike vstopa na trg za podjetje so krajše prodajne poti in neposreden stik z uporabniki, slabost pa omejen nadzor nad ceno (zaradi carinskih

omejitev), potrebna je naložba v organizacijo prodaje, pojavljajo se tudi kulturološke razlike in komunikacijski problemi (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003). Tabela 1 povzema pregled prednosti in slabosti neposrednega izvoza.

Tabela 1: Prednosti in slabosti neposrednega izvoza

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Dostop do izkušenj na lokalnih trgih, neposredni stiki z odjemalci. • Krajši prodajni kanali v primerjavi s posrednim izvozom. • Potrebno je poznavanje trga. • Na voljo so lokalne prodajne in poprodajne storitve. 	<ul style="list-style-type: none"> • Omejen ali nikakršen nadzor nad ceno zaradi carinskih ali necarinskih ovir, omejenost nadzora tržnih poti (pri distributerjih). • Investicija v organizacijo prodaje (vzdrževanje odnosa med domicilnim podjetjem in distributerji ali agenti). • Kulturološke razlike, komunikacijski problemi, filtriranje informacij (pojav transakcijskih stroškov).

Vir: Makovec Brenčič, 2003, str. 148.

Kooperativne oblike izvoza so tiste, pri katerih gre za izvoz, ki vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji. To so posebej oblikovane izvoznotrženjske družbe (export marketing groups), katerih vloga je celotna izvedba izvoznih aktivnosti in mednarodnih poslov, predvsem za sorodna manjša in srednja podjetja, ki nimajo dovolj mednarodnih izkušenj in lastnih virov. Bolj tradicionalne oblike povezovanj podjetij v mednarodnem poslovanju so izvozna združenja in konzorciji, ki pa imajo kratkotrajno in strateško bolj omejeno področje delovanja. Prednosti takšnega pristopa so delitev stroškov in tveganj, zagotovitev distribucije in poprodajnih storitev na ciljnem trgu. Slabost lahko predstavljajo morebitni slabi odnosi med sodelujočimi podjetji ter nepripravljenost za odrekanje neodvisnosti sodelujočih podjetij (Hollensen, 2004).

Ovire in tveganja pri izvozu

Ovire pri vstopu na tuje trge so vsi dejavniki, ki onemogočajo podjetju pričeti, razviti ali ohranjati mednarodno poslovanje (Ruzzier, 2004). Ovire se pojavljajo na vseh stopnjah internacionalizacije, vendar se v svojih lastnostih razlikujejo (Leonidou, 2004). Na način, kako podjetje sprejema posamezne ovire, vpliva več dejavnikov. Prvi pomemben dejavnik je management in njegov odnos do tveganj. Drugi dejavnik je organizacijska struktura (velja, da so mlajša in manjša podjetja manj naklonjena tveganju) ter zadnji, okoljstveni dejavnik (domače okolje lahko postavlja dodatne ovire podjetju) (Leonidou, 2004).

Leonidou (2004) razvrsti ovire med notranje in zunanje, ki se pojavljajo na domačem ali mednarodnem trgu. Ovire, ki se pojavijo na domačem trgu, podjetje lažje nadzoruje (Leonidou, 2004). V Tabeli 2 so prikazane najpogostejše ovire, s katerimi se srečujejo podjetja. Ovire so poleg delitve na notranje in zunanje razdeljene še glede na trg (domači ali tuji).

Tabela 2: Prikaz glavnih ovir ob vstopu na mednarodne trge

	NOTRANJE OVIRE	ZUNANJE OVIRE
DOMAČI TRG	<ul style="list-style-type: none"> • Neizkušeno vodstvo podjetja • Nezadostne proizvodne kapacitete • Pomanjkanje časa in človeškega kapitala • Pomanjkanje sredstev za financiranje • Omejene informacije 	<ul style="list-style-type: none"> • Pomanjkanje državnih spodbud in podpore • Težave pri urejanju vse potrebne dokumentacije
TUJI TRG	<ul style="list-style-type: none"> • Neenake standardizacijske zahteve • Plačilne nediscipline • Visoka tveganja ter stroški povezani s prisotnostjo na tujih trgih • Težave pri poprodajnih aktivnostih • Nizka konkurenčnost • Slabo pokriti distribucijski kanali • Pomanjkljivo znanje o mednarodnem poslovanju • Nepoznavanje tujih običajev in praks 	<ul style="list-style-type: none"> • Drugačne nakupne navade na tujih trgih • Komunikacijske težave • Administrativne in neadministrativne ovire • Močna tuja konkurenca • Omejevanje s strani tujih pravil, regulative • Neugodno tečajno razmerje

Viri: Ruzzier, 2004, str. 34; Hollensen, 2002, str. 39; Leonidou, 2004, str. 283, Lapajne, 2004; V: Škof, 2004.

Managerji morajo poznati in razumeti ovire, s katerimi se srečujejo. Morajo jih selekcionirati glede na pomembnost, težavnost ter dolgotrajnost. Vsako oviro naj podjetje poskuša rešiti. Pri reševanju ovir podjetjem lahko pomagajo organi javne uprave, ki ponujajo izobraževanja, informacije ter izvajajo promocijo mednarodnega poslovanja (Leonidou, 2004).

Največkrat omenjene ovire MSP za nastop na tujih trgih so: pomanjkanje razpoložljivih informacij za oceno in analizo tujih trgov, vzpostavljanje stikov in kompleksnost upravljanja z dokumentacijo ter postopki pri mednarodnem poslovanju, močna tuja konkurenca, ustrezno znanje zaposlenih in končno financiranje izvoznih aktivnosti (Leonidou, 1995a in 1995b).

2.5 Internacionalizacija podjetij v Sloveniji

Vzorec internacionalizacije slovenskih podjetij potrjuje tiste teorije, ki razumejo internacionalizacijo kot evolucijski proces, v katerem igra pomembno vlogo kumulativni proces učenja tako na ravni posameznika kot podjetja, kljub hitrim spremembam v okolju (Rebernik et al., 2006). V tem smislu je lahko pridobivanje vseh treh dimenzij znanja (znanje o kupcih, konkurenci in trgih, znanje o institucionalnem okviru in znanje o internacionalizaciji) ter odpravljanje institucionalnih in drugih ovir za internacionalizacijo pomemben instrument, s pomočjo katerega lahko preusmerimo vzvod internacionalizacije od zunanjih k notranjim spodbudam.

Pomemben nauk za ekonomsko politiko je, da na internacionalizacijo MSP pomembno vpliva izkustveno znanje, torej znanje o kupcih, konkurentih in tržišču, znanje o institucionalnem okviru ter kulturnih in družbenih normah in vrednotah na ciljnem trgu, ter znanje o tem, kako se internacionalizirati. Ravno izkustvenega znanja pa v slovenskih podjetjih primanjkuje. Vloga akterjev ekonomske politike je tako, da z različnimi aktivnostmi spodbudi in podpre podjetja pri pridobivanju tovrstnih znanj. To je pomembno še posebej zato, ker ni pričakovati, da bi slovenska podjetja v kratkem roku pridobila tovrstna znanja in se posledično v večji meri odločala za poslovanje na tujih trgih, saj je pridobivanje vseh treh dimenzij znanja povezano z visokimi stroški, poleg tega pa ga je težko načrtovati (Rebernik et al., 2006).

2.5.1 Raven internacionalizacije v Sloveniji

V tem poglavju želimo več pozornosti nameniti slovenskim podjetjem, zlasti MSP in njihovi internacionalizaciji. Ker MSP predstavljajo velik potencial in v strukturi podjetij prevladujejo, so za slovensko gospodarstvo zelo pomembna.

V primerjavi z EU so slovenska mala in srednja podjetja v povprečju manjša s starejšo proizvodno tehnologijo, nižjo dodano vrednostjo na zaposlenega in tako tudi manj konkurenčna (Kezunovič Krašek, 2003). Prevzem evropske politike vzpodbujanja razvoja in rasti malih in srednjih podjetij ter izboljšanje poslovnega okolja sta tako edini možni alternativni za dolgoročni razvoj tega pomembnega sektorja gospodarstva. Tudi slovenska mala in srednja podjetja lahko pri zagotavljanju zaposlenosti in nadaljnjem gospodarskem razvoju odigrajo podobno vlogo kot enaka podjetja v EU.

Tako je v letu 2006 v Sloveniji aktivno poslovalo 42.046 mikro, 1.784 majhnih, 745 srednjih in 755 velikih družb (Informacija o poslovanju gospodarskih družb in zadrug v RS v letu 2006, 2007). Mikro, majhna in srednja podjetja so skupaj predstavljala kar 98,3% vseh delujočih gospodarskih družb in so zaposlovala 45,3% delovne sile, zaposlene v gospodarstvu. Mikro in majhna podjetja so ustvarila 29,5% vseh prihodkov od prodaje, medtem ko je ta delež za srednja podjetja znašal 15,1%. Velik gospodarski in socialni pomen imajo v Sloveniji še vedno velike gospodarske družbe. V letu 2006 je njihov delež predstavljal le 1,7% vseh delujočih gospodarskih družb, a so kljub temu zaposlovale 45,3% delovne sile, zaposlene v gospodarstvu, in ustvarile kar 55,4% vseh prihodkov od prodaje. Tu se struktura našega gospodarstva najbolj razlikuje od strukture gospodarstva EU (podatki razvidni iz Tabele 3).

V letu 2006 je bila vrednost izvoza 4.006.495 milijonov tolarjev (16.719 milijonov evrov). Izvoz se je v primerjavi z letom 2005 povečal za 16,8%. Družbe so v letu 2006 ustvarile 16.021.434 milijonov tolarjev prihodkov, 14% več kakor v letu 2005. Večino celotnih prihodkov (97,0%) so pomenili poslovni prihodki. Največ poslovnih prihodkov so družbe ustvarile s prodajo na domačem trgu, 10.529.015 milijonov tolarjev (67,7%), s prodajo na trgu EU 3.068.206 milijonov tolarjev (19,7%) in s prodajo na trgu izven EU 1.543.874 milijonov tolarjev (9,9%). Najhitreje so, v primerjavi z letom 2005, rasli čisti prihodki od

prodaje na trgu izven EU, za 21%, najpočasneje pa čisti prihodki od prodaje na domačem trgu, za 13 %. Prihodki od prodaje na trgu EU so rasli za 15% (Informacija o poslovanju gospodarskih družb in zadrug v RS v letu 2006, 2007).

Tabela 3: Rezultati poslovanja družb glede na velikost (leto 2006)

		SKUPAJ	VELIKOST DRUŽB			
			Mikro	Majhne	Srednje	Velike
Družbe	Število	45.330	42.046	1.784	745	755
	Delež v %	100,0	92,8	3,9	1,6	1,7
Zaposleni	Število	478.839	126.306	60.998	74.860	216.675
	Delež v %	100,0	26,4	12,7	15,6	45,3
Prihodki skupaj	Znesek v mio SIT	16.021.434	2.949.829	1.776.417	2.421.643	8.873.545
	Delež v %	100,0	18,4	11,1	15,1	55,4
Čisti prihodki od prodaje	Znesek v mio SIT	15.141.095	2.760.537	1.679.632	2.308.959	8.391.967
	Delež v %	100,0	18,2	11,1	15,3	55,4
Čisti prihodki od prodaje na trgu EU in izven EU	Znesek v mio SIT	4.612.080	404.890	354.131	696.540	3.156.519
	Delež v %	100,0	8,8	7,7	15,1	68,4

Vir: Informacija o poslovanju gospodarskih družb in zadrug v RS v letu 2006, 2007, str. 28.

Čiste prihodke od prodaje na trgu EU in izven EU je ustvarilo 11.220 družb. Med temi družbami pa je bilo 3.147 takšnih, ki so s prodajo na trgu EU in izven EU dosegle več prihodkov kakor s prodajo na domačem trgu. Te družbe so ustvarile 3.778.457 milijonov tolarjev čistih prihodkov od prodaje na trgu EU in izven EU, 81,9% vseh tovrstnih prihodkov. Tretjina teh družb je sodila v področje predelovalnih dejavnosti in ustvarila skoraj dve tretjini vseh čistih prihodkov od prodaje na trgu EU in izven EU (Informacija o poslovanju gospodarskih družb in zadrug v RS v letu 2006, 2007).

Zadnji podatki o tekočih gibanjih v Sloveniji za področje zunanje trgovine so predstavljeni v Tabeli 4.

Tabela 4: Podatki o zunanji trgovini za Slovenijo, 2007

Zunanja trgovina	I – V 2007	Rast v % (I-V 2007)*
Izvoz blaga skupaj, v mio EUR	7.931	17,7
Izvoz blaga v EU 27, v mio EUR	5.685	18,1

*opomba: stopnje rasti v % - primerjava na enako obdobje predhodnega leta

Vir: Zadnji podatki o tekočih gibanjih v Sloveniji, 2007, str.1.

Analiza sprememb v geografski porazdelitvi slovenske zunanjetrgovinske menjave med letoma 1995 in 2006 pokaže, da je naša zunanja trgovina še povečala navezanost na Evropo (glej Prilogo 1). Znotraj Evrope poteka več kot 90% naše trgovine, medtem ko se je delež trgovinske menjave z ostalimi celinami zmanjšal. Edina izjema je delež izvoza v Azijo, ki se je rahlo povečal, omeniti pa velja tudi zmanjšan pomen Severne in Srednje Amerike, tako pri izvozu kot uvozu (Ekonomsko ogledalo, 2007). Delež

slovenskega izvoza v naših petih najpomembnejših trgovinskih partnericah je med letoma 1995 in 2006 padel iz 70% na 56,8%, padel pa je tudi delež skupne menjave s temi državami iz 67% na 59,2%. To je vsekakor dobro, saj pomeni, da je naša zunanjetrgovinska menjava sedaj bolj geografsko razpršena in posledično manj izpostavljena tveganjem, povezanim z gospodarskimi gibanji v teh petih državah (Ekonomsko ogledalo, 2007).

Najbolj se je v zadnjem desetletju povečala pomembnost devetih novih članic EU, kjer se je povečal tako delež slovenskega izvoza kot uvoza. Pomen skupine štirih držav s področja bivše Jugoslavije se je med letoma 1995 in 2006 rahlo povečal, občutnejše razlike pa so se zgodile pri posameznih državah. Izvoz v te države kot delež našega skupnega izvoza se je povečal iz 14,5% na 16,3%, s tem da je v zadnjih dveh letih padel. Podvojil se je delež izvoza v BIH, najbolj opazno pa se je povečal delež izvoza v Srbijo. Po drugi strani se delež izvoza na Hrvaško in v Makedonijo zmanjšuje (Ekonomsko ogledalo, 2007).

Anketa, ki je bila opravljena med največjimi slovenskimi izvozniki, je pokazala, da so se razmere po vstopu Slovenije v EU za podjetja izboljšale. Večino podjetij pa je zaradi uvedbe carin prizadelo poslabšanje razmer za sodelovanje s trgi nekdanje Jugoslavije (Popit Bertonec, 2006, str. 4) Gledano izven Evrope velja izpostaviti zmanjšan pomen ZDA in le rahlo povečanje pomembnosti BRIC (Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska) držav in azijskih tigrov. Države BRIC predstavljajo le dobre 4% naše skupne trgovinske menjave, kar vsekakor implicira možnosti za rast, ki pa so verjetno otežene tudi zaradi velikih geografskih razdalj (Ekonomsko ogledalo, 2007).

V Sloveniji lahko o ravni internacionalizacije MSP sodimo le na osnovi bilančnih podatkov podjetij ter redkih raziskav (Burger in Svetličič 2004, Ruzzier, 2004). Če sodimo o stopnji internacionalizacije na osnovi deleža ustvarjenih prihodkov na tujih trgih, lahko rečemo, da je internacionalizacija slovenskih podjetij relativno nizka (Rebernik et al., 2006).

Skoraj dve tretjini slovenskih podjetij namreč prodaja svoje izdelke in storitve le na domačem trgu in le ena tretjina jih prodaja tudi v tujini. Gre za uspešna podjetja, ki zaposlujejo skoraj četrtino zaposlenih (71,4% leta 2003) in ustvarijo največji del skupnega letnega prihodka (78,6%) in dodane vrednosti (77,3%). Po drugi strani podatki kažejo, da postajajo slovenska podjetja z vidika prodaje proizvodov in storitev na tujih trgih vedno bolj internacionalizirana: razmerje med prihodki na tujih in domačih trgih se namreč pri vseh velikostnih strukturah podjetij povečuje, kar je razvidno iz Slike 2 (Rebernik et al., 2006).

Najbolj so izvozno usmerjena velika podjetja, ki ustvarjajo na tujih trgih tretjino svojih prihodkov (32,9% leta 2003), manj srednje velika podjetja, ki ustvarjajo na tujih trgih okoli 23% prihodkov, najmanj pa mala podjetja z nekaj več kot 12% deležem prihodkov

na tujih trgih. Podatki mednarodne raziskave podjetništva GEM (Rebernik et al., 2006) kažejo, da je v Sloveniji podjetij, ki imajo več kot tri četrtine svojih strank v tujini, le manj kot tretjina. Najmanj izvozno usmerjena so nova podjetja, saj ima v povprečju 70% takih podjetij manj kot četrtino strank izven Slovenije (Rebernik et al., 2006). Med podjetniki, ki podjetje šele ustanavljajo, jih je v povprečju le 17,3% takšnih, ki nameravajo imeti več kot tri četrtine strank v tujini, med podjetji, ki poslujejo manj kot tri leta (nova podjetja), pa jih je takšnih le pet odstotkov in pol.

O izvozu v letu 2005 lahko rečemo, da je bil pod velikim vplivom rasti izvoza avtomobilov, ker se je del proizvodnje Renaulta preselil v Revoz. To je imelo precejšnje pozitivne učinke na vse slovensko gospodarstvo. Vendarle jih je mogoče razumeti tudi kot opozorilo, da smo v dobrem in slabem odvisni od nekaj močnih proizvajalcev. To odvisnost bi lahko zmanjševali predvsem z močnejšo strukturo malih in srednjih podjetij, ki bi rasla hitreje (Popit Bertonec, 2006, str. 9).

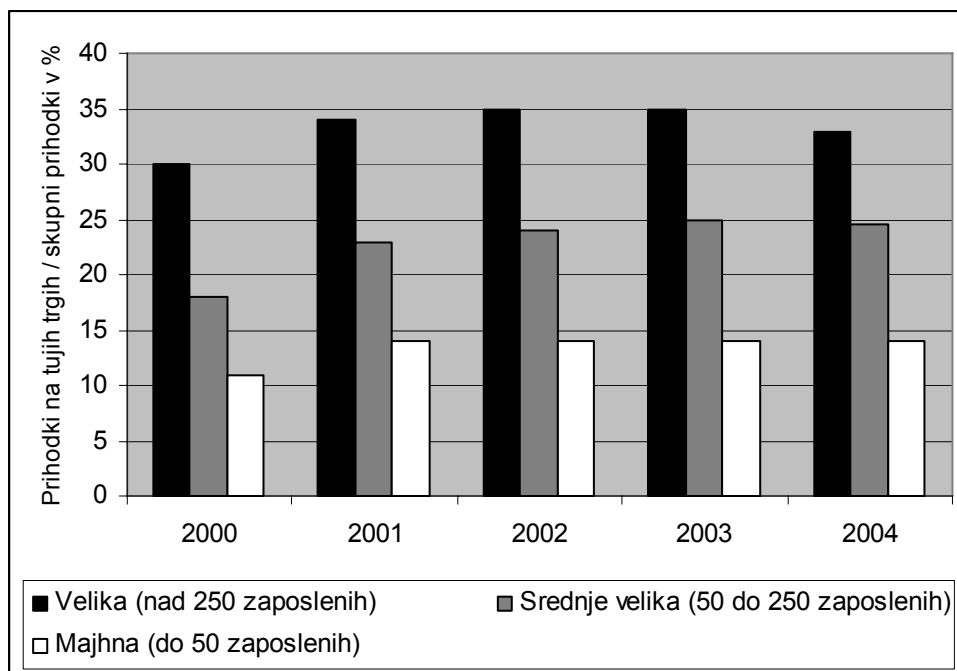
2.5.2 Načini, motivi in ovire internacionalizacije podjetij v Sloveniji

Slovenska MSP uporabljajo enostavne *oblike internacionalizacije* (neposreden izvoz, uvoz, izvoz preko posrednika), zelo redko pa se poslužujejo bolj kompleksnih oblik, kot sta franšizing in neposredne investicije. Rezultati anketiranja 161 internacionaliziranih in 86 neinternationaliziranih slovenskih MSP v letu 2003 (Ruzzier, 2004) kažejo, da se skoraj tri četrtine podjetij pojavlja na tujih trgih z eno ali dvema oblikama internacionalizacije. Najbolj pogosto so slovenska MSP na mednarodnem trgu prisotna z izvažanjem svojih izdelkov in storitev. Po pogostosti sledijo izvozu uvoz, izvoz preko posrednika in pogodbeno sodelovanja (Rebernik et al., 2006).

Motivi internacionalizacije

Raziskave kažejo, da slovenska MSP pri nastopu na mednarodnih trgih redko sledijo dolgoročnim strateškim motivom. Izsledki anketiranja 180 podjetij iz Slovenije, Češke, Estonije, Madžarske in Poljske leta 2002 (Burger in Svetličič, 2004) kažejo, da se MSP za investiranje na tuje trge najpogosteje odločajo iz čisto ekonomskih razlogov (povečanje dobička). Drugi najpogostejši motiv je zapolnjevanje tržnih niš, ki mu sledi priložnost zadovoljevanja potreb potrošnikov. Najmanj pomemben motiv za internacionalizacijo MSP je izkoriščanje priložnosti znižanja stroškov poslovanja. Eden izmed razlogov je lahko v tem, da so MSP bolj usmerjena na tržne niše, kjer so izdelki in storitve bolj diferencirani, kjer zadovoljujejo specifične potrebe znanih kupcev in je povpraševanje cenovno manj elastično (Burger in Svetličič, 2004). MSP poslujejo na relativno majhnem številu trgov. Največji del slovenskih MSP prodaja izdelke oziroma storitve v eni in največ treh državah (39,8%) (Rebernik et al., 2006).

Slika 2: Razmerje med prihodki na tujem in prihodki na domačem trgu slovenskih podjetij 2002–2004 ¹



Vir: Rebernik et al., 2006, str. 77.

Ovire internacionalizacije

Slovenska MSP se pri nastopanju na mednarodnih trgih srečujejo s številnimi *ovirami*. Poleg institucionalnih so med pomembnimi ovirami pomanjkanje izkušenj v slovenskih MSP, razvojne ambicije slovenskih podjetnikov in nizka tehnološka opremljenost (Rebernik et al., 2006).

Prav tako predstavlja oviro pridobivanje vseh treh dimenzij znanja: znanje o kupcih, konkurenci in trgih, znanje o institucionalnem okviru in znanje o internacionalizaciji (Rebernik et al., 2006). Ker je pridobivanje vseh treh dimenzij znanja povezano z visokimi stroški, poleg tega pa ga je težko načrtovati (Eriksson et al., 1997), tudi ni pričakovati, da bi slovenska podjetja v kratkem roku pridobila tovrstna znanja in se posledično v večji meri odločala za poslovanje na mednarodnih trgih.

2.5.3 Značilnosti slovenskih izvoznih podjetij

Delež izvoznikov v slovenskem podjetniškem sektorju je velik in se postopoma povečuje. Od leta 1999 naprej raste tudi sposobnost nastajanja novih izvoznikov, število

¹ V letih 2001 in 2004 so se kriteriji za razvrstitev podjetij v mala, srednje velika in velika podjetja spremenili (Uradni list RS, 45/01, 59/01, 139/04). Sedaj velja ZGD-1 (Uradni list RS, 42/06).

novih izvoznikov pa je stalno precej večje od števila podjetij, ki preneha izvažati. Med velikimi podjetji so neizvozniki izjema, tudi pretežni del srednjih in majhnih podjetij izvažata. Celotno med mikro podjetji, ki so po številu najpogostejši slovenski izvozniki, jih več kot tretjina izvažata. Kljub stalnemu povečevanju vrednosti izvoza in števila izvoznikov se delež izvoza v celotni prodaji izvoznikov od leta 1998 v povprečju postopoma zmanjšuje. To je posledica vse večjega deleža mikro podjetij in nestalnih izvoznikov med izvozniki. Izvozniki zagotovijo večino zaposlenosti in dodane vrednosti v slovenskem gospodarstvu (Burger et al., 2006).

Vrsta in stalnost izvoznikov

Med slovenskimi podjetji je vse več izvoznikov, saj se je njihov delež v vseh podjetjih v obdobju 1994–2004 povečal z 19,8% na 23,5%. Leta 2004 je kar 9.869 podjetij del prodaje ustvarilo na tujih trgih. Večina slovenskih izvoznikov je nestalnih (leta 2004 so predstavljali 32,1% vseh podjetij), delež stalnih izvoznikov v celotnem številu podjetij pa se ne spreminja. Tako med stalnimi kot med nestalnimi izvozniki prevladujejo tisti z naraščajočim izvozom (Tabela 5).

Nastajanje novih izvoznikov je eden ključnih kazalcev izvozne dinamike podjetniškega sektorja (Burger et al., 2006). V tem pogledu lahko proučevano obdobje razdelimo na dve podobdobji. Iz Tabele 6 vidimo, da smo po upadanju v obdobju 1995–1998 od leta 1999 naprej pričali trendu naraščanja števila deleža novih izvoznikov v celotnem podjetniškem sektorju, pa tudi sposobnosti nastajanja novih izvoznikov. Ob tem je pomembno še, da je število novih izvoznikov praviloma bistveno večje, kot je število podjetij, ki preneha izvažati (stopnja vstopov novonastalih izvoznikov je tudi višja od stopnje rasti števila podjetij, ki poslujejo samo na domačem trgu) ter da, ko podjetja enkrat začnejo izvažati, v večini primerov ostanejo izvozniki. Delež novih izvoznikov, ki po vstopu med izvoznike nadaljujejo z izvozom, se namreč giblje med 58% in 66%.

Gibanje izvozne intenzivnosti izvoznikov

Leta 2004 je kar 38% izvoznikov manj kot desetino svoje prodaje realiziralo z izvozom, 42% pa je bilo takih, ki jim je izvoz predstavljal več kot polovico prodaje (pri tem je izvozna usmerjenost med podjetji predelovalne dejavnosti po pričakovanju bistveno višja kakor med podjetji iz storitvenih dejavnosti. V predelovalni dejavnosti kar dobri dve tretjini izvoznikov (71%) več kot polovico prodaje realizira z izvozom. V storitvah je takih izvoznikov le 11%).

Izvozniki so leta 2004 v povprečju z izvozom uresničili 31% svoje skupne prodaje, kar je za tri odstotne točke manj kot leta 1994. Svojo izvozno usmerjenost so po pričakovanju povečali izvozniki z naraščajočim izvozom, tako stalni kot nestalni, obratno pa velja za izvoznike s padajočim izvozom (Burger et al., 2006).

Tabela 5: Tip izvoznikov, 1994–2004 (v %)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Delež izvoznikov med vsemi podjetji ²	19,9	22,4	21,8	21,7	22,3	22,1	22,8	24,1	24,6	23,8	23,5
Rast števila izvoznikov		12,8	3,4	2,0	6,7	-1,7	3,6	4,1	4,5	1,2	3,5
Delež stalnih ³ izvoznikov med vsemi podjetji	7,9	7,8	7,3	7,2	8,2	7,5	7,7	8,0	8,2	8,1	8,0
Stalni z naraščajočim izvozom ⁴	77,1	77,9	81,9	83,7	72,4	81,9	82,2	82,4	82,5	82,8	78,1
Stalni s padajočim izvozom ⁵	22,9	22,1	18,1	16,3	27,6	18,1	17,8	17,6	17,5	17,2	21,9
Delež nestalnih izvoznikov med vsemi podjetji	37,3	37,3	37,4	37,7	37,2	37,9	37,9	38,1	37,1	35,0	32,1
Nestalni z naraščajočim izvozom	84,7	84,8	85,4	86,1	86,6	87,4	88,1	88,9	89,1	89,5	89,8
Nestalni s padajočim izvozom	15,3	15,2	14,6	13,9	13,4	12,6	11,9	11,1	10,9	10,5	10,2

Vir: Burger et al., 2006, str. 160.

Gibanje zaposlenosti izvoznikov

Za zaposlovanje so najpomembnejša podjetja, ki uspejo zagotoviti rastoč izvoz. Kar 71% zaposlenih v podjetniškem sektorju je leta 2004 opravljalo delo v izvoznih podjetjih. Skupno število zaposlenih pri novonastalih izvoznikih se je povečalo s 50.200 v letu 1994 na 109.600 v letu 2004. Število zaposlenih se je v obdobju 1994-2004 v rastočih stalnih izvoznikih zmanjšalo za skoraj 6.900, kljub temu da se je število teh podjetij povečalo za okrog 450. Zaposlenost v padajočih stalnih izvoznikih izkazuje še izrazitejši negativni trend. Kljub dvestotim novim podjetjem v skupini stalnih izvoznikov se je skupno število zaposlenih v teh podjetjih zmanjšalo za 65%. Obratno sliko lahko opazimo pri nestalnih izvoznikih, saj se je zaposlenost pri rastočih nestalnih izvoznikih

² Delež izvoznikov je izračunan v vsakem posameznem let.

³ Delež nestalnih in stalnih izvoznikov je izračunan v celotnem proučevanem obdobju.

⁴ Povprečje verižnih stopenj rasti izvoza je pozitivno.

⁵ Povprečje verižnih stopenj rasti izvoza je negativno.

skoraj podvojila, pri usihajočih nestalnih izvoznikih pa strmoglavila na četrtno začetne v letu 1994. Iz teh trendov je mogoče sklepati, da na agregatni ravni naraščajoči izvoz pozitivno vpliva na rast zaposlenosti ali pa vsaj omili njeno zmanjševanje. Seveda pa gornji trendi tudi očitno nakazujejo, da so slovenski izvozniki pod močnimi pritiski racionalizacije in ohranjanja stroškovne konkurenčnosti. To je skladno z ugotovitvami, da v strukturi slovenskega izvoza prevladujejo izdelki, za katere je pomembna cenovna konkurenčnost (stroški dela), ta pa v primerjavi z drugimi državami Srednje in Vzhodne Evrope upada (Burger et al., 2006).

Tabela 6: Novonastali izvozniki, 1995–2004

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Število izvoznikov (v tekočem letu)	7513	7793	7952	7970	8174	8474	8831	9185	9341	9869
Število novonastalih izvoznikov skupaj	2303	1767	1734	1589	1758	1800	1766	1912	1640	1880
Število podjetij, ki preneha z izvozom	1401	1670	1665	1643	1604	1592	1483	1696	1572	1527
Delež novonastalih izvoznikov v celotnem podjetniškem sektorju (v %)	6,8	5,3	4,8	4,3	4,6	4,8	4,7	5,1	4,3	4,7
Delež novonastalih izvoznikov glede na neizvoznike (v %)	8,5	6,8	6,2	5,5	5,9	6,1	6,1	6,7	5,7	6,2
Stalni novi izvozniki (v %)	65,7	64,8	60,8	58,6	58,6	60,3	59,4	62,4	65,2	62,7
Izvozniki, ki enkrat prekinejo izvoz (v %)	26,1	27,0	30,9	31,7	32,1	31,6	31,5	29,0	26,2	27,6
Izvozniki, ki dvakrat ali večkrat prekinejo izvoz (v %)	8,3	8,2	8,2	9,7	9,3	8,1	9,0	8,6	8,6	9,7

Vir: Burger et al., 2006, str. 160.

Uspešnost izvoznikov v primerjavi z neizvozniki in pomen izvažanja za uspešnost

Uspešnost izvoznikov lahko ocenjujemo s primerjavo z drugimi (neizvoznimi) podjetji. Skladno s predvidevanji teorije in drugimi empiričnimi študijami tudi analize na slovenskih podjetjih (Burger et al., 2006) kažejo, da so izvozniki bolj uspešni kakor neizvozniki; v povprečju so večji, bolj kapitalsko in tehnološko intenzivni ter posledično bolj produktivni (merjeno z dodano vrednostjo na zaposlenega), imajo večji dobiček, hitreje uvajajo novo informacijsko tehnologijo itd. Med izvozniki je tudi več inovativnih podjetij kakor med podjetji, ki poslujejo le na domačem trgu. Seveda pa razlike med izvozniki in neizvozniki, ki jih kažejo deskriptivne statistike, še ne pojasnijo vzrokov za razlike, saj nam ne povedo, ali so razlike med izvozniki in neizvozniki prav posledica dejstva, da izvozniki izvažajo, ne pa morda nekih drugih značilnosti podjetij (Burger et al., 2006).

Premije izvoznikov in njihovo gibanje po začetku izvažanja

Ena od metod ocenjevanja uspešnosti izvoznikov je izračun premije v različnih pokazateljih uspešnosti poslovanja, ki jo imajo izvozniki glede na neizvoznike. Izvozna premija pokaže povprečno razliko v odstotkih v posamezni spremenljivki med izvozniki in neizvozniki v isti panogi.

Tabela 7: Premije izvoznikov glede na neizvoznike po velikostnih skupinah podjetij, 1994, 1999 in 2004 (v %) ⁶	Mikro	Mala	Srednja	Velika	Vsa podjetja
1994					
Zaposleni	54,4	13,3	23,4	7,0	211,1
Prodaja	435,6	109,2	40,9	138,7	377,9
Dodana vrednost na zaposlenega	182,3	50,7	12,9	64,7	161,6
Plača na zaposlenega	30,6	42,9	13,2	57,9	42,4
1999					
Zaposleni	58,1	7,9	20,6	28,6	180,4
Prodaja	330,3	88,9	60,6	109,8	283,4
Dodana vrednost na zaposlenega	119,8	34,0	19,1	25,5	104,9
Plača na zaposlenega	31,3	22,4	17,6	19,7	39,0
2004					
Zaposleni	74,5	12,7	12,0	20,1	201,6
Prodaja	312,1	107,4	64,9	51,5	313,1
Dodana vrednost na zaposlenega	89,4	38,5	29,7	9,1	93,0
Plača na zaposlenega	25,3	19,5	17,4	9,7	52,2

Vir: Burger et al., 2006, str. 163.

Rezultati raziskave Burger et al. (2006) potrjujejo, da so izvozniki v povprečju produktivnejša, večja in za zaposlene dohodkovno ugodnejša podjetja. Tudi novi izvozniki dosegajo boljše rezultate v vseh obravnavanih kategorijah že pred začetkom izvažanja, s prodorom na tuje trge pa prednost pred neizvozniki še povečajo. Kljub temu da zaradi različnih metodoloških omejitev učenja z izvozom ne moremo niti dokazati niti ovreči, ostaja dejstvo, da izvoz povečuje prodajne možnosti najproduktivnejšim podjetjem. Znatni pozitivni makroekonomski učinki zatorej nastanejo že zaradi povečanja deleža novih in obstoječih izvoznikov v celotnem gospodarstvu ter povečevanja števila delovnih mest, ki so bolj plačana in bolj stabilna (zanesljiva).

⁶ Vrednost v tabeli pove, za koliko odstotkov je bila proučevana spremenljivka višja pri izvoznikih glede na neizvoznike. Prodaja, dodana vrednost na zaposlenega in povprečna plača na zaposlenega so izračunani ob kontroli za število zaposlenih.

3 VLOGA PSIHIČNE RAZDALJE IN LASTNOSTI MANAGERJEV PRI IZVOZNI USPEŠNOSTI

3.1 Psihična razdalja

3.1.1 Opredelitev koncepta psihične razdalje

Psihična razdalja je širše poznan, a težko opredeljiv konstrukt. Po zapisu Dow in Karunaratna (2006) je pojem je prvi uporabil Beckerman leta 1956. Kot konstrukt se je začela resno razvijati na področju mednarodnega poslovanja (Dow in Karunaratna, 2006). V sredini 1970-ih so raziskovalci na Univerzi v Uppsali začeli koncept bolj natančno raziskovati. Tako so prvotni koncept razvili z vzpostavitvijo formalne definicije (»vsota faktorjev, ki preprečujejo ali motijo tok informacij do in od trga /med kupci in dobavitelji«, Johanson in Vahlne, 1977, str. 24), izvedbo prvih resnih poskusov merjenja (Vahlne in Wiedersheim-Paul, 1977) in z določitvijo njenih potencialnih možnosti uporabe (kot so napovedovanje izvoza in izbire tujih trgov ter izbira načina vstopa). Johanson in Vahlne (1977) ter Johanson in Wiedersheim-Paul (1975) so uporabili koncept psihične razdalje za razvoj teorij o procesu internacionalizacije podjetja.

Pojem psihične razdalje temelji na predpostavki, da managerji informacije in znanje za določene države lažje pridobijo kot pa za druge države. To naj bi posamezne države naredilo managerjem bolj dostopne in zato bi se tudi povečala verjetnost, da jih managerji izberejo kot destinacijo za poslovanje (ob upoštevanju, da so vsi drugi pogoji enaki). Tako Uppsala model internacionalizacije trdi, da se podjetja nagibajo k izbiri tujih trgov v skladu z njihovo psihično razdaljo od domače države. Nižja psihična razdalja pomeni, da je večja verjetnost, da bo podjetje (manager) državo izbralo in obratno. Zato je psihična razdalja pomemben dejavnik ob vstopu na tuj trg, vsaj v začetnih stopnjah razvoja mednarodnega poslovanja podjetja in še posebej v primeru malih in srednje velikih podjetij. Ko pa podjetje postaja bolj mednarodno aktivno, je vpliv psihične razdalje na odločitve o izbiri trga zmanjšan (Benito in Gripsrud, 1992). Takšno razmišljanje je v celoti skladno z originalno opredelitvijo in opisom psihične razdalje kot koncepta, ki je odvisen od informacijskih tokov (Sousa in Bradley, 2005).

Pri nadaljnjem razvoju konstrukta se je največ pozornosti namenilo opredelitvi samega konstrukta – definicija psihične razdalje je bila popravljena in razširjena. Nordström in Vahlne (1994) sta ponovno opredelila psihično razdaljo kot faktorje, ki preprečujejo ali motijo učenje in razumevanje podjetja o tujem okolju. Ta popravek sta argumentirala z razlago, da sta v razvoju primernih operativnih strategij na tujih trgih učenje in razumevanje bolj bistvena kot pa sam dostop do informacij.

V nasprotju O'Grady in Lane (1996, str. 312) opredelita psihično razdaljo kot »... stopnja negotovosti podjetja do tujih trgov, ki je rezultat kulturnih razlik in drugih poslovnih težav, ki predstavljajo ovire za učenje o trgu in tamkajšnjem poslovanju«. Vidik razdalje v svojo konceptualizacijo psihične razdalje vključita tako, da se nanašata

na negotovost. Hassel in Cunningham (2004) pa trdita, da je bila negotovost zamenjana z razdaljo. Kajti razdalja se nanaša na podobnost ali razliko glede na stopnjo ločenosti med dvema točkama. V nasprotju se negotovost nanaša na pomanjkanje gotovosti o nečem. To osredotočanje na negotovosti je nedosledno z načinom, po katerem je psihična razdalja operacionalizirana. Večina raziskav o psihični razdalji namreč sprašuje anketirance, da navedejo, kako podobna ali drugačna je tuja država v primerjavi z domačo državo glede na določene okoljske faktorje (Hassel in Cunningham, 2004).

Medtem ko so nenehni popravki opredelitev psihične razdalje imeli za rezultat globlje razumevanje koncepta, trenutne opredelitve še vedno ne uspejo vključiti dveh najpomembnejših elementov: psihično in razdalja. Psihično je izpeljano iz termina psiha, ki se nanaša na dušo ali um. Iz te opredelitve postaja očitno, da ni le prisotnost zunanjih okoljskih faktorjev, kot sta definirala Johanson in Vahlne (1977) in Nordström in Vahlne (1994) tista, ki določa stopnjo psihične razdalje. Bolj kot to je pomembna zaznava in razumevanje kulturnih in poslovnih razlik, ki oblikujejo koncept psihične razdalje. Tako Vahlne in Wiedersheim-Paul (1977) kot O'Grady in Lane (1996) to priznavata, a ne vključitazaznave v svoje opredelitve in merjenje psihične razdalje. Razdalja namreč obstaja v razumu posameznika in je odvisna od tega, kako le-ta zaznava, dojema svet (Hassel in Cunningham, 2004). Zato psihične razdalje ne moremo meriti z dejanskimi indikatorji, kot so npr. javno dostopne statistike o gospodarskem razvoju, ravni izobrazbe, jeziku itd. (Sousa in Bradley, 2006).

Zaradi tega na podlagi pregleda konstrukta psihične razdalje Hassel in Cunningham (2004) predlagata opredelitev psihične razdalje kot razdalje med domačim trgom in tujim trgom, ki je rezultat zaznave tako kulturnih kot poslovnih razlik. Ta opredelitev pomaga pojasniti nedoslednosti v prejšnjih raziskavah z natančno vključitvijo elementov zaznave in razdalje ter z vključitvijo tako kulturnih kot poslovnih razlik.

Literatura predstavlja nekaj pogledov na konstrukt psihične razdalje, ki povezujejo psihično razdaljo izključno z zaznavo posameznikov. Poleg teoretično najmanj podprtega koncepta psihične razdalje kot zaznane negotovosti (Kogut in Singh, 1988; O'Grady in Lane, 1996; Child et al., 2002) ti pogledi vključujejo zaznano bližino/razdaljo (Hassel in Cunningham, 2004; Dow, 2000), zaznano tujost (Holzmüller in Kasper, 1990), zaznane razlike (Klein in Roth, 1990; Shoham in Albaum, 1995; Swift, 1999; Evans in Mavondo 2002a) kot tudi do kakšne mere psihična razdalja vpliva na posameznika (Dow in Karunaratna, 2006). Ti deloma prekrivajoči se pogledi ponujajo osnovo za teoretično konceptualizacijo konstrukta psihične razdalje. Še posebej pomembno vlogo igrata koncepta zaznane tujosti in zaznanih razlik.

Zaznana tujost ter primerjava z domačo državo in domačim trgom ima ključen pomen za razvoj psihične razdalje. Vseeno posamezniki v večini težko ocenijo državo le na podlagi dejanskih (objektivnih) značilnosti. To se zgodi zaradi pomanjkanja informacij o tuji državi, ki jih ima posameznik, v primerjavi z domačo državo. Ne samo proces

pridobivanja informacij, temveč tudi posledično procesiranje informacij je označeno z omejeno racionalnostjo. Kot rezultat je tuj trg ocenjen z uporabo ne samo objektivnih značilnosti, ampak tudi stereotipov in predsodkov, povezanih z določeno državo, ki lahko nadomestijo manjkajoče informacije o tuji državi (Zanger in Holeckova, 2006).

Glede na to, značilnosti domače države niso direktno primerjane z značilnostmi tujega trga, temveč samo s subjektivno zaznavo tujega trga, ki je rezultat kombinacije znanja o trgu in stereotipih (podobi države). Ta primerjava ponuja osnovo za posledično identifikacijo najbolj pomembnih razlik med obema državama, ki so nadalje uporabljene za interpretacijo analiz te države. Med fazo interpretacije se posameznik ukvarja z vprašanjem, kako lahko zaznane razlike vplivajo na stopnjo predanosti posameznika določeni državi. Ti vplivi (ki so z osebnostjo povezani dejavniki odločitve o internacionalizaciji) so ocenjeni, kar ima za rezultat občutek tujosti ali podobnosti. Predpostavlja se, da občutek tujosti do tujega trga kaže negativen vpliv na managerjevo pripravljenost, da se pobleže seznaniti z določeno državo (Zanger in Holeckova, 2006).

3.1.2 Razlikovanje psihične razdalje z ostalimi koncepti razdalje

Zgodnje faze raziskav o psihični razdalji so bile zaznamovane z nadomeščanjem tega konstrukta z razdaljo ciljnih trgov od domačega trga (Dow, 2000). Raziskave, ki enačijo psihično razdaljo in geografsko razdaljo predpostavljajo, da krajša kot je prostorska razdalja med dvema državama, bolj podobne so si nacionalne kulture (Dow, 2000). Predpostavljajo tudi, da velika geografska razdalja otežuje proces učenja o teh državah, kar ima za rezultat, da imajo ljudje pomanjkanje znanja o bolj oddaljenih državah. To pomanjkanje znanja posledično vodi k dejstvu, da so te države zaznane bolj tuje kot tiste, ki so bližje. Kljub temu predpostavke, da so bolj oddaljene države manj podobne kot države blizu, ne moremo posplošiti. Dow (2000) je na vzorcu avstralskih managerjev raziskoval povezavo med psihično in geografsko razdaljo. Rezultati te študije odkrivajo, da ta dva koncepta razdalje nista pozitivno povezana. Glede na Dow (2000) je geografska razdalja tujega trga od domače države značilna za izbiro ciljnega trga, ker vpliva na stroške, ki so povezani z internacionalizacijo. Kljub temu je geografska razdalja neodvisna od psihične razdalje (Dow, 2000).

Poleg geografske razdalje literatura o internacionalizaciji omenja tudi družbeno in gospodarsko razdaljo ter poslovno razdaljo. Najbolj pogost nadomestek psihične razdalje je kulturna razdalja (Kogut in Singh, 1988). Medtem ko nekateri avtorji razmišljajo, da je psihična razdalja superiorna kulturni razdalji (O'Grady in Lane, 1996; Swift, 1999; Child et al., 2002; Dow in Karunaratna, 2006), Nordström in Vahlne npr. zavzemata stališče, da ta dva koncepta zares vključujeta različne, a prekrivajoče si pojave (Nordström in Vahlne, 1994). Po drugi strani obstajajo tudi avtorji, ki ne razlikujejo med tema dvema konceptoma (Kogut in Singh, 1988; Shoham in Albaum, 1995). Zato Shoham in Albaum (1995) enačita ta dva koncepta razdalje: "kulturna razdalja, tudi imenovana psihična ali psihološka razdalja ..." (Shoham in Albaum, 1995,

str. 87), podobno naredita tudi Kogut in Singh: "Kulturna razdalja je, v večini pogledov, podobna "psihični razdalji", ki jo uporablja Univerza v Uppsali." (Kogut in Singh, 1988, str. 430).

Razlika med obema konceptoma razdalje je razvidna (ne glede na različne referenčne ravni – individualne v primeru psihične razdalje in nacionalne v primeru kulturne razdalje) v reciprociteti. Medtem ko kulturna razdalja predstavlja recipročno dimenzijo, psihična razdalja predstavlja enostransko oceno, ki je, glede na sidriščno točko, lahko za dve državi različna (Zanger in Holeckova, 2006).

Preprost prenos kulturnih razlik na konstrukt psihične razdalje je v relevantni literaturi zelo kritiziran (Dow, 2000; Sousa in Bradley, 2006). Še posebej avtorji, ki ne vidijo razlik med obema konceptoma razdalje, vrednote, zbrane na nacionalni ravni, prenašajo na individualno raven. Tako Fletcher in Bohn (1998) ter Kogut in Singh (1998) operacionalizirajo ta konstrukt z uporabo Hofstedejevih kulturnih dimenzij, ki odražajo objektivne kulturne razlike med državami.

Zaznane kulturne razlike med domačim in tujim trgom so pogosto uporabljene za konceptualizacijo psihične razdalje (Klein in Roth 1990; Dow in Karunaratna, 2006). Vseeno v povezavi s tem nekateri avtorji izpostavljajo določeno precenjevanje kulturnih razlik v konstrukt psihične razdalje in zahtevajo močnejšo vključitev določenih ekonomskih faktorjev (Child et al., 2002; Evans in Mavondo, 2002a).

3.1.3 Temeljne sestavine in merjenje psihične razdalje

Johanson in Wiedersheim-Paul (1975) sta predlagala, kaj naj bo vključeno v »vsoto dejavnikov«, ki opredeljujejo psihično razdaljo. Predlagala sta, da v ta koncept sodijo razlike v jeziku, kulturi, političnih sistemih, ravni izobrazbe, ravni industrijskega razvoja itd. Ta predlog konceptualizacije so drugi raziskovalci mednarodnega poslovanja na veliko različnih področjih od takrat izboljšali in dodajali različne nove dejavnike (Katsikeas, 1994).

Definicija psihične razdalje se tako znotraj literature zelo razlikuje, odvisno od načina na podlagi katerega je bil koncept operacionaliziran. Npr. Nordström in Vahlne (1994) operacionalizirata psihično razdaljo z uporabo naslednjih indikatorjev: razlike v ravni gospodarskega razvoja v državah uvoznicah, razlike v ravni izobrazbe v uvoznih državah, razlike v poslovnem jeziku, razlike v kulturi in lokalnem jeziku, obstoj prejšnjih trgovskih kanalov med državo izvornico in državo gostiteljico.

Prav zaradi pripisanih »sumarnih značilnosti« je bil koncept psihične razdalje za raziskovalce privlačen (Stöttinger in Schlegelmilch, 2000). Logična privlačnost in enostavnost psihične razdalje jih je vzpodbudila, da so bolj natančno raziskovali njeno uporabnost. Kot je pogosto primer s privlačnimi teoretičnimi koncepti, se je operacionalizacija psihične razdalje izkazala za dosti bolj težavno, kot pa je njena

opredelitev. V poskusu meriti tok znanja med podjetjem in trgom je na splošno sprejeta domneva, da je psihična razdalja odvisna od zaznanih razlik med domačim okoljem podjetja in okoljem na trgu tuje države (Sousa in Bradley, 2005). Večje kot so zaznane razdalje, manj verjetno je, da bo ta država izbrana. Posledično podjetja za svoje delovanje najprej izberejo trge, ki jih zaznavajo kot podobne in kasneje lahko izberejo države, ki jih zaznavajo kot manj podobne (Chetty in Cambell-Hunt, 2003; Stöttinger in Schlegelmilch, 1998). To omogoča, da so raziskave o psihični razdalji izvedene preko merjenja razlik, ki so nadomestek za informacijske tokove. A to lahko storimo šele, ko je v konceptualizaciji konstrukta opredelitev "seznanjenost podjetja" s trgom države zamenjana z "zaznana podobnost" med državami. Uporaba razlik je nastala zaradi pretekle uporabe termina Johanson in Vahlne (1977, str. 24): "Primeri (faktorjev psihične razdalje) so razlike v jeziku, izobrazbi, poslovnih praksah, kulturi in industrijskem razvoju."

Kljub popularnosti koncepta psihične razdalje je bilo v merjenje le-te vložene le malo napora. Za izvedbo samega merjenja mora biti najprej vzpostavljena primerna opredelitev konstrukta. Johanson in Wiedersheim-Paul (1975) opisujeta psihično razdaljo kot »faktorji, ki preprečujejo ali motijo pretok informacij med podjetjem in trgom.« Te težave se lahko nanašajo na neposredno komunikacijo z obstoječimi in potencialnimi kupci ali pa na pomanjkanje dostopa do splošnih informacij o trgu. Razlike v jeziku, izobrazbi, poslovni praksi, kulturi, religiji, političnih sistemih in industrijskem razvoju so najbolj pogosto citirani dejavniki (Johanson in Vahlne, 1977; Johanson in Wiedersheim-Paul, 1975). Vendarle v literaturi o mednarodnem trgovanju obstaja močna tradicija uporabe geografske razdalje in preprostih navideznih spremenljivk kot indikatorjev za psihično razdaljo (Evans et al., 2000b).

Vseeno je zaradi nedoslednosti v obstoječih raziskavah v smislu konceptualizacije, operacionalizacije in pojasnjevalne moči potreba po določitvi in popolnem merjenju faktorjev, ki s kombiniranjem oblikujejo psihično razdaljo. To je podprto s trditvijo Dow (2000, str. 51), da »so bili naporji za razvoj in testiranje veljavnega in zanesljivega instrumenta za merjenje psihične razdalje posamični in napačni.« Npr. O'Grady in Lane (1996) merita psihično razdaljo samo z uporabo nacionalnih kultur. V nasprotju Stöttinger in Schlegelmilch (1998) vključujeta v eno vprašanje številne faktorje, kot so jezik, kultura in industrijske prakse. Medtem ko to merilo ustreza sumarni naravi konstrukta psihične razdalje, Stöttinger in Schlegelmilch (2000) priznavata, da ta oblika merila ni bila uspešna.

Pomanjkanje dokončnih dognanj ko uporabljamo eno vprašanje za merjenje psihične razdalje, je rezultiralo v vprašanjih v zvezi z njeno pojasnjevalno močjo (Evans et al., 2000a, b; Stöttinger in Schlegelmilch, 1998, 2000). V odgovor avtorji predlagajo, da je prava pojasnjevalna moč psihične razdalje lahko razkrita le, ko so v celoti merjeni vsi njeni posamezni elementi. Ti vključujejo jezik, poslovne prakse, politične in pravne

sisteme, gospodarsko okolje, strukturo industrije in nacionalno kulturo (Lee, 1998; Nordström in Vahlne, 1994; Vahlne in Wiedersheim-Paul, 1977).

Raziskave o psihični razdalji na splošno razlikujejo med dvema skupinama avtorjev: tisti, ki opredeljujejo in raziskujejo konstrukt s sredstvi objektivnih kriterijev in tisti, ki v opredelitev koncepta vključujejo subjektivne značilnosti (Zanger in Holeckova, 2006). Prva skupina meri psihično razdaljo s t.i. trdnimi dejstvi, t.j. z dejanskimi razlikami med dvema državama, npr. gospodarske in kulturne značilnosti (Child et al., 2002). Kakorkoli, dejanske razlike med dvema državama se samo nanašajo na objektivno razdaljo med dvema državama in nikakor na psihično razdaljo. Zanimanje psihe je bilo kritizirano v številnih študijah. Glavna točka kritike se nanaša na dejstvo, da te študije ne povezujejo konstrukta s posamezniki, ampak se ukvarjajo s psihično razdaljo med državami (O'Grady in Lane, 1996; Kogut in Singh, 1988).

Druga skupina avtorjev se osredotoča na psihično razdaljo kot subjektivni konstrukt. To drugo skupino lahko nadalje delimo na avtorje, ki raziskujejo psihično razdaljo na individualni ravni (Evans in Mavondo, 2002a) in tiste, ki se ukvarjajo s konstruktom na ravni podjetja (Klein in Roth, 1990; O'Grady in Lane, 1996; Kogut in Singh, 1988).

V 1980-ih in zgodnjih 1990-ih je bila psihična razdalja posamično uporabljena v literaturi o mednarodnem poslovanju in multinacionalnih podjetjih. Veliko raziskovalcev je kot nadomestek psihični razdalji izbralo lestvice avtorjev Sethi (1971; V: Dow, 2000) in Hofstede (1980; V: Dow, 2000). Lestvice avtorja Sethi so osnovane na analizi skupin svetovnih trgov, avtorja Hofstede pa na dimenzijah kulturnih razlik (Dow, 2000). Čeprav vsaka od teh lestvic predstavlja druge komponente psihične razdalje (O'Grady in Lane, 1996), ni bila nobena lestvica izdelana posebej za merjenje celotnega koncepta. Devetindvajset izvornih spremenljivk lestvice avtorja Sethi (1971; V: Dow, 2000) ne vključuje razlik v jeziku, religiji, kulturi, poslovnih praksah in političnih ter pravnih sistemih (Dow, 2000). Podobno se Hofstede ne ukvarja z razlikami v jeziku, religiji, izobrazbi, političnih in pravnih sistemih ali ravnmi industrijskega razvoja. Veljavnost vsebine vsakega instrumenta je vprašljiva kot posamično merilo psihične razdalje (Evans et al., 2000b).

Od prve uporabe koncepta pa vse do danes veliko raziskovalcev še vedno uporablja dvomljive nadomestne indikatorje. Najbolj sporen od teh nadomestnih indikatorjev je geografska razdalja.

Problem merjenja psihične razdalje se pojavlja tudi z vprašanjem, ali naj bo psihična razdalja merjena z uporabo spremenljivk na makro-ravni. Evans et al. (2000a) poudarjajo kot tudi Stöttinger in Schlegelmilch (1998) in drugi (Dichtl et al., 1984, 1990; Holzmüller in Kasper, 1990, 1991) uporabo spoznavnih zemljevidov za merjenje psihične razdalje kot zaznane s strani odločevalcev. Shenkar (2001) postavlja problem v tem, da zaznana psihična razdalja med dvema trgoma v času ni stabilna, niti

homogena znotraj podjetja niti v državi. To so vse problemi, ki vodijo k enemu zaključku, da bi idealno morala biti psihična razdalja merjena z zaznavami odločevalca ob času, ko se odločitev sprejema (Katsikeas, 1994).

Na žalost ima tak pristop tudi kar nekaj omejitev. Prva in najbolj očitna omejitev je, da imajo raziskovalci le redko možnost raziskovanja zaznave odločevalca takoj pred kritično odločitvijo. Da bi lahko to naredili, bi to omejilo vse raziskave na kompleksne dolge študije. Kot rezultat raziskovalci uporabljajo spoznavne zemljevide (Dichtl et al., 1990; Holzmüller in Kasper, 1990) za naknadno merjenje zaznave odločevalca. To predstavlja problem opazovanja, ali so zaznave vplivane s strani odločitev ali so poodločitvene izkušnje vplivane s strani zaznav. Povezava med zaznavami in dejanji je lahko identificirana, a smer vzročnosti je odprta za diskusijo (Katsikeas, 1994).

Za rešitev tega problema sta Dow in Karunaratna (2006) predlagala malo drugačen način konceptualizacije (in merjenja) psihične razdalje in njenega vpliva na managerske odločitve. Predlagata razcepitev psihične razdalje v zaporedje povezanih konstruktov. Faktorji, ki kažejo, do kakšne mere psihična razdalja vpliva na posameznika, so faktorji makro-ravni, indentificirani s strani raziskovalcev, kot so Johanson in Vahlne (1977), in Evans et al. (2000a). Jezik, kultura in religija so pogosto citirani primeri.

Zaznana psihična razdalja je povezan, a drugačen konstrukt. Je, kot napeljuje ime, zaznava psihične razdalje s strani odločevalca. Managerjeva zaznava psihične razdalje bo funkcija faktorjev, ki povedo do kakšne mere psihična razdalja vpliva na posameznika in, ki jim je on/ona izpostavljen. Ta zaznava bo tudi ublažena z občutljivostjo odločevalca na vplive teh faktorjev. V zameno bo managerjeva zaznava psihične razdalje vplivala na njegove/njene odločitve, kot npr. izbira, na katere trge izvažati. Veliko nestabilnosti in pomanjkanje homogenosti v konstruktumu psihične razdalje, na katero se nanaša Shenkar (2001) nastaja, ker odločevalčeve osebne značilnosti, znanje in izkušnje (Dichtl et al., 1990) naredijo osebo bolj občutljivo za zunanje vplive (kot so razlike v glavnih jezikih med državami), ki opredeljujejo, do kakšne mere psihična razdalja vpliva na posameznika. Managerjeva občutljivost na te vplive bo funkcija več faktorjev, kot so prejšnje mednarodne izkušnje, starost in izobrazbena raven odločevalca (Dichtl et al., 1990).

Ena prednost tega pristopa je, da sta oba, dejavniki, ki povedo do kakšne mere psihična razdalja vpliva na posameznika in dejavniki, ki določajo managerjevo občutljivost, bolj stabilna, dostopna in lažje merljiva kot managerjeva zaznava takoj pred kritično odločitvijo (Katsikeas, 1994). Ta pristop tudi odgovarja pozivu Evans et al. (2000a), da pričnemo poleg merjenja zaznav raziskovati tudi dejavnike, ki vodijo do te zaznave. Kot rezultat bodo raziskave imele večjo vrednost tudi za oblikovalce politike in managerje.

3.1.4 Povezanost lastnosti managerjev in psihične razdalje

Večina virov navaja, da na psihično razdaljo vplivajo lastnosti managerja, kot so starost, dosežena izobrazba ter izkušnje managerja. Te lastnosti določeni avtorji opredeljujejo kot splošne objektivne lastnosti managerjev in se pojavljajo tudi kot dejavniki, ki vplivajo na izvozno uspešnost podjetij.

Avtorji opredeljujejo tudi specifične objektivne dejavniki managerjev, sicer ne več v toliki povezavi z vplivom na psihično razdaljo managerja, temveč bolj posredno na izvozno uspešnost podjetja. Med temi dejavniki so najbolj pogosto naštet: etnični izvor, znanje jezikov, čas, preživet v tujini, potovanja v tujino.

V pričujoči raziskavi smo se osredotočili na proučevanje naslednjih lastnosti managerjev, ki so podrobneje opisane v nadaljevanju: starost, stopnja izobrazbe ter izkušnje.

Starost

Med lastnosti managerja, ki vplivajo na psihično razdaljo sodi tudi starost (Aaby in Slater, 1989; Dow in Karunaratna, 2006). Raziskovalci, ki so se ukvarjali s povezavo teh dveh dejavnikov, so prišli do nasprotujočih si rezultatov. Številni raziskovalci so opazovali, da so mlajši managerji bolj izvozno usmerjeni kot njihovi starejši kolegi. Trdijo, da so mlajši managerji bolj odprti k širjenju aktivnosti podjetja v tujino. Moon in Lee (1990) menita, da je starost managerja napovedovalec izvoznega obnašanja zaradi dejstva, ker so mlajši managerji na splošno bolj mednarodno usmerjeni in svetovljanski kot njihovi starejši kolegi. Kljub temu drugi raziskovalci trdijo, da so z internacionalizacijo bolj povezani starejši managerji (Welch in Weidersheim-Paul, 1980).

Izvedene so bile tudi študije o povezanosti starosti managerja in izvozne uspešnosti. Nekatere študije ne dajejo dokazov za značilno direktno povezavo med starostjo in izvozno uspešnostjo (Moini, 1995; Nakos et al., 1998), nekateri avtorji (Holzmüller in Kasper, 1991 ter Holzmüller in Stöttinger, 1996) pa so ugotovili negativen posreden vpliv na izvozno uspešnost. Prav tako so bile izvedene tudi raziskave, ki niso uspele dokazati statistično značilnih povezav med starostjo managerja in izvozno uspešnostjo (Manolova et al., 2002; Brouthers in Nakos, 2005).

Izobrazba

Raven izobrazbe poslovnih managerjev je pomembna spremenljivka za preučevanje. Tako nudi raven formalne izobrazbe merilo posameznikovega znanja in osnove kompetentnosti (Karami et al., 2006). Od direktorjev z višjo ravniyo izobrazbe in s poslovno izobrazbo se pričakuje, da ob soočanju s kompleksnimi problemi generirajo širši nabor rešitev. Prav tako nekateri raziskovalci trdijo, da so bolj izobraženi odločevalci verjetneje odprte narave, se zanimajo za posle v tujini in so pripravljeni

objektivno ocenjevati prednosti, ki jih pridobijo iz mednarodnega poslovanja (Leonidou et al., 1998).

Raven izobrazbe je bila v raziskavah povezana z uspešnostjo podjetja (Norburn in Birley, 1988), stopnjo inoviranja v podjetju, spremembo v korporativni strategiji (Wiersema in Bantel, 1992) ter s psihično razdaljo (Dow in Karunaratna, 2006). Kljub temu da nekateri avtorji ne potrdijo značilnih vplivov izobrazbe (Axinn, 1988; Evangelista, 1994) ali potrdijo negativnega vpliva, obstaja nekaj dokazov, da bolj izobraženi managerji bolj uspešno delujejo na mednarodnih trgih. Na primer Nakos et al. (1998) so ugotovili direkten pozitiven učinek na izvozno uspešnost. Holzmüller in Kasper (1991) ter Holzmüller in Stöttinger (1996) prav tako poročajo, da bolj izobraženi managerji nastopajo uspešneje. Isto ugotavlja Koh (1991), ki pravi, da rezultati nakazujejo, da se izvozniki, ki so dobro izobraženi, o izvažanju in njihovih izvoznih trgih nagibajo k sprejemanju trženjskih strategij, ki vodijo k boljši uspešnosti. Zato izobrazba mogoče nima močnega direktnega vpliva na uspešnost, a kvaliteta izvoznih odločitev managerjev je odvisna od managerjeve izobrazbene stopnje v tem, da bolj izobraženi managerji sprejemajo odločitve, ki vodijo k uspešnejšemu poslovanju (Voerman, 2004).

Izkušnje z izvozom

Poleg znanja, pridobljenega skozi izobraževanje, si managerji pridobijo izvozne izkušnje s samo internacionalizacijo. Za merjenje te spremenljivke so bili uporabljeni različni nadomestki. Holzmüller in Kasper (1991) sta ugotovila, da tuja narodnost in število dni, ki jih managerji preživijo na poslovnih potovanjih v tujini pozitivno vplivata na uspešnost izvoznih dejavnosti. Poleg tega Axinn (1988) in Nakos et al. (1998) sklepajo, da podjetja z managerji z več izkušnjami v tujini dosegajo boljše izvozne rezultate, medtem ko tako Das (1994) kot Evangelista (1994) ugotavljata, da število let, ki jih je manager preživel v tujini ali delal v tujini, ne vpliva na povišanje intenzivnosti izvažanja ali na raven znanega zadovoljstva z izvozom.

Profesionalne izkušnje

Profesionalne izkušnje managerja v smislu prejšnjih zaposlitev, strokovnosti ali produktnega znanja so bile prav tako povezane z izvažanjem (Leonidou et al., 1998). Pozitivno razmerje med profesionalnimi izkušnjami in uspešnostjo izvoza je še posebej vidno, če so bile profesionalne izkušnje pridobljene v mednarodnem okolju (preko vključevanja npr. v mednarodna podjetja). To razmišljanje je bilo osnovano na predpostavki, da tako zbrane izkušnje izpostavljajo odločevalca k informacijam in kontaktom, povezanimi s tujimi trgi in pospešujejo verjetnost izvoznega vključevanja in širitve ter bogatijo managersko znanje ter povečujejo agresivnost in uspešnost podjetja na tujih trgih. Tri študije so raziskovale vpliv pomembnosti te spremenljivke na izvozno uspešnost in vse so potrdile močno pozitivno povezavo (Axinn, 1988).

Jeziki

Jezik je sestavina največjih kulturoloških razlik, saj se v njem odražata značaj in vrednote posamezne kulture. Neločljivo je povezan z vsemi ostalimi kulturološkimi vidiki. V mednarodnem trženju pa se pomen jezika kaže zlasti v štirih ključnih funkcijah: za zbiranje informacij in vrednotenje (če managerji sami razumejo jezik, je to zanje velika prednost, kajti na ta način lahko sami vidijo in slišijo, kaj se dogaja in na podlagi slednjega potegnejo lastne zaključke); jezik omogoča dostop do lokalne družbe; sposobnost govorjenja tujega jezika je zelo pomembna pri komunikaciji v podjetju; ter znanje jezika prinese s seboj več kot le sposobnost komuniciranja (omogoča nam celotno interpretacijo vsebine, o kateri komuniciranje poteka) (Crnković, 2001).

Lahkotnost, s katero managerji govorijo tuje jezike, je tako sposobnost, ki je povezana tudi z izvoznimi izkušnjami. Tako znanje jezikov ali število govorjenih tujih jezikov raziskovalci prav tako uporabljajo za operacionaliziranje dejavnika izkušenj v konceptu psihične razdalje. Kljub temu da nekateri raziskovalci ugotavljajo neznačilne rezultate (Moini, 1995), zglada, da obvladovanje tujih jezikov izboljšuje izvozno uspešnost tako direktno (Nakos et al., 1998) kot tudi indirektno s povečevanjem konkurenčnega položaja podjetja ter usmerjenosti na tuje trge (Holzmüller in Kasper, 1991; Holzmüller in Stöttinger, 1996).

3.1.5 Vpliv psihične razdalje na odločitve managerja ter na poslovanje

Psihična razdalja vpliva na odločitve managerja ter tako na poslovanje podjetja. Številne študije so že raziskovale vplive psihične razdalje na določene segmente poslovanja podjetja, poudarimo pa lahko naslednje: vplivi pri določanju izbire tujega trga, vplivi pri vstopni strategiji, vplivi na uspeh strategij trženja, vplivi na uspešnost podjetja, vplivi na izvozno uspešnost.

Konstrukt psihične razdalje je pridobil na popularnosti v 1970-ih, ko so se posebej mala in srednje velika podjetja v veliki meri osredotočala le na domače trge. Že v začetku 1990-ih pa sta se Nordström in Vahlne (1994) ukvarjala z vprašanjem, ali psihična razdalja s časom pojenja. Kot možen razlog za njuno predpostavko sta avtorja navedla na eni strani naraščajočo homogenizacijo svetovnih trgov in na drugi strani boljšo sposobnost podjetij premagati psihično razdaljo (naraščajoče znanje o tujih trgih, sodelavci izkušeni v tujih državah, ipd.) Vseeno nista mogla potrditi hipoteze o pojenjajoči psihični razdalji.

Kljub rezultatom Nordström in Vahlne (1994), Child et al. (2002) ter Stöttinger in Schlegelmilch (1998) domnevajo, da se psihična razdalja zmanjšuje zaradi globalizacije trgov. Child et al. (2002) navajajo tehnološki napredek, liberalizacijo trgov, pospešene informacijske tokove in povečano migracijo. V svojem delu Stöttinger in Schlegelmilch (1998, str. 367) celo predpostavljata, da je temu konceptu »preteklo roko«. Prav tako Axinn in Matthyssens (2001) trdita, da naj bi konstrukt psihične razdalje za današnje

tržne pogoje postajal manj pomemben, saj se internacionalizacija danes dogaja ne glede na geografske ali kulturne razdalje.

Bolj nedavne študije pa vseeno dokumentirajo veliko pomembnost psihične razdalje za razlago obnašanja podjetij v procesu internacionalizacije (Dow in Karunaratna, 2006; Evans in Bridson, 2005). To ima svoje korenine v dejstvu, da psihična razdalja ni povezana z objektivnimi značilnostmi trga, ampak je usmerjena v posameznike in njihovo zaznavo. Čeprav so se nacionalne razlike zameglile v toku globalizacije, vplivajo na individualno zaznano tujost do različnih držav v veliko manjši meri kot pa osebne izkušnje, znanje ali simpatije do določene države.

Na podlagi svojih zaznav in ocene posamezniki namreč določeni državi pripišejo določene značilnosti. Zaradi omejenih kapacitete procesiranja informacij se posamezniki omejijo na relativno malo število kategorij, ki so pripisane objektu ocenjevanja. Tuji trgi so glede na to predpostavko pogosto zaznani na podlagi kategorij, ki jih je oblikoval manager kot rezultat svojega znanja in izkušenj in jih je v času ocenjevanja aktiviral. V povezavi s tem so številne značilnosti pogosto poudarjene, medtem ko so druge potlačene kot nerelevantne.

Vprašanje, katere razlike med tujim in domačim trgom so zaznane s strani managerja, pa je odvisno od različnih faktorjev. Na eni strani vključujejo osebne lastnosti in na drugi strani situacijo, v kateri je odločitev sprejeta (značilnosti notranjega in zunanjega okolja podjetja).

Kot smo že omenili, je bila psihična razdalja zaradi teoretične privlačnosti povezana z vrsto pomembnih konstruktov. Uporabljena je bila med drugim za razlago stopnje prilagoditve strategij mednarodnega trženja (Leonidou in Katsikeas, 1996), zaporedje tujih investicij (Benito in Gripsrud, 1992), načinov vstopa na tuje trge (Agarwal, 1994), nadzorom nad izvoznimi kanali in uspešnostjo poslovanja podjetja (Evans in Mavondo, 2002a). Relevantna literatura pogosto analizira učinek psihične razdalje na izvozno obnašanje podjetij (Klein in Roth 1990; O'Grady in Lane, 1996; Evans in Mavondo, 2002a; Sousa in Bradley 2005).

V sodobni literaturi prav tako ni jasnega soglasja o vlogi, ki jo igra psihična razdalja ali njeni sestavni elementi pri določanju izbire tujega trga (Stöttinger in Schlegelmilch, 1998), vstopni strategiji (Brouthers, 1995; Kogut in Singh, 1988), uspehu standardiziranih ali prilagojenih strategij trženja (Shoham, 1996) in uspešnosti podjetja (Evans in Mavondo, 2002a; O'Grady in Lane, 1996). Očitna nasprotja v literaturi lahko pripišemo dejstvu, da je veliko odnosov raziskovanih v izolaciji. Zato Evans et al. (2005) poudarjajo, da je pomembno empirično preučiti psihično razdaljo na bolj obsežen način v smislu njenih možnosti uporabe in rezultatov uspešnosti.

Poleg uporabe psihične razdalje pri razlagi procesa internacionalizacije podjetja je veliko število raziskovalcev proučevalo njene vplive na uspešnost (Evans in Mavondo,

2002a; O'Grady in Lane, 1996). Obstoječa literatura ni uspela ponuditi celovite podpore niti za pozitivno niti za negativno razmerje med psihično razdaljo in uspešnostjo podjetja. Kljub temu veliko modelov o internacionalizaciji opisuje zaporednost širitve na tuje trge na način, da podjetja poslujejo bolje na tistih tujih trgih, ki so najbolj podobni domačim trgom (Johanson in Vahlne, 1977; Cavusgil, 1980; Nordström in Vahlne, 1994). To negativno razmerje med psihično razdaljo in uspešnostjo podjetja je pripisano dejstvu, da se o deželah, ki so fizično blizu, lažje naučimo ter jih razumemo (Nordström in Vahlne, 1994).

Kljub temu obstoj negativnega odnosa med psihično razdaljo in poslovanjem organizacije ostaja domneva, ker se smer razmerja še ni empirično dokazala (Evans in Mavondo, 2002b). Nedavne številne študije so proučevale ta odnos v mnogih različnih kontekstih-vključujoč razvoj izvoza (Stöttinger in Schlegelmilch, 1998), izmenjave med izvozniki in uvozniki in tuje prodajne postopke (O'Grady in Lane, 1996) – a niso uspeli dokazati, da je razmerje negativno.

V večini literature o internacionalizaciji podjetja je koncept psihične razdalje identificiran kot ključen faktor v razlagi razlik tako v vzorcih širitve kot v uspešnosti organizacije (Dichtl et al., 1990; Lee, 1998; Morosini, 1994; O'Grady in Lane, 1996; Johanson in Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson in Vahlne, 1977; Vahlne in Wiedersheim-Paul, 1977; Nordström in Vahlne, 1994; Stöttinger in Schlegelmilch 1998). Večina študij sprejme predpostavko, da je psihična razdalja negativno povezana z organizacijsko uspešnostjo. Literatura o procesu internacionalizacije jasno ne navaja smeri te povezave. Kljub temu zaporedje širitve na tuje trge opisano v številnih modelih (Cavusgil, 1980; Johanson in Vahlne, 1977; Nordström in Vahlne, 1994) podpira predpostavko, da podjetja najbolje delujejo na trgih, ki so najbolj podobni domačim trgom. Negativna povezava med psihično razdaljo in uspešnostjo organizacije je pripisana dejstvu, da se o državah psihično blizu lažje učimo in jih razumemo (Nordström in Vahlne, 1994). Posledično je zmanjšana raven tveganja, s katerim se soočajo podjetja, ko vstopajo na tuje trge in lahko zato prenašajo njihove domače prakse delovanja na tuje trge z manj težavami.

Kljub širokemu sprejetju negativne povezave med psihično razdaljo in uspešnostjo organizacije pa predpostavka ostaja, saj smer razmerja ni bila podprta z empiričnimi dokazi. Problem predstavljajo predvsem omejitve pri raziskovanju psihične razdalje, saj koncept še vedno ni natančno opredeljen in v celoti operacionaliziran (Evans et al., 2000).

Po drugi strani so našli dokaze o paradoksu psihične razdalje, kjer razlike med domačimi in tujimi trgi v bistvu vzpodbujajo poslovanje (O'Grady in Lane, 1996). Evans in Mavondo (2002a) tako predlagata številne argumente v podporo pozitivnemu razmerju. Prvi argument se osredotoča na problem diferenciacije in predlaga, da se lahko podjetja borijo na trgih psihično blizu zaradi težave vzpostavljanja jasne osnove

za diferenciacijo. V nasprotju se podjetja, ki poslujejo na psihično oddaljenih trgih, lahko okoristijo s svojimi razlikami in se izognejo neposredni konkurenci z lokalnimi podjetji.

Drugi argument pripisuje pozitivno razmerje med psihično razdaljo in uspešnostjo podjetja dvema vidikoma učenja: željo po učenju o novih trgih in prednosti predhodnega učenja (Evans et al., 2005). Evans in Mavondo (2002a) trdita, da je večja verjetnost, da podjetja izkusijo višjo raven negotovosti, ko se širijo na psihično oddaljene trge. Ta negotovost bo izvabila željo naučiti se več o trgu, kar bo rezultiralo v globljem razumevanju izzivov in priložnosti, ki jih trg predstavlja. To znanje bo pospešilo strateške odločitve podjetja in posledično njeno uspešnost. Končno se podjetja učijo iz preteklih izkušenj. Vsake težave, na katere naletijo ali na psihično bližnjih ali oddaljenih trgih, bodo opozorile podjetje na možne izzive na bolj oddaljenih trgih. Zato bo podjetje boljše pripravljeno in bo kot rezultat izkusilo večji uspeh.

Poleg raziskovanj povezanosti psihične razdalje in uspešnosti podjetja pa lahko psihično razdaljo kot konstrukt uporabimo tudi pri razlagi odnosov med domačimi in tujimi poslovnimi partnerji. Vrzel med kupci in prodajalci lahko tako razložimo s »trdimi« dimenzijami, kot so fizična razdalja, in »mehkimi« dimenzijami, ki se nanašajo predvsem na zaznave in razlike v odnosih. Mehki deli vrzeli so posebej pomembni v mednarodnem trženju. Ko se razvija odnos med podjetji, lahko namreč obojestransko razumevanje med managerji podjetij zmanjša psihično razdaljo med njima (Klein in Roth, 1990).

3.1.6 Vloga odnosa med partnerji pri mednarodnem poslovanju

Podjetja se med seboj dolgoročno partnersko povezujejo, da bi lahko izkoristila rezultate, ki jih to tesno sodelovanje ponuja. Pri tem njihova vodstva pogosto pozabijo na pomembnost gojenja medosebnih zvez med posamezniki, ki potem, ko so izoblikovane, povezujejo partnerska podjetja. Ko posamezniki iz podjetij med seboj tesno sodelujejo, s tem oblikujejo in spreminjajo razvijajoč se partnerski odnos. Sistem medosebnih odnosov nastane v socialni interakciji z zaupanjem, zvestobo, sodelovanjem in izmenjavo informacij. Medosebni odnosi povratno krepijo komunikacijo, omogočajo funkcionalno reševanje konfliktov in učenje. To pa zopet povratno vpliva na krepitev zaupanja med partnerjema. Gre za stalne medsebojne vplive. Učinkovito sodelovanje med partnerjema zahteva povezave na več nivojih: med vodilnim managementom za razvoj širokih ciljev in kontrolo razvoja le-teh, med srednjim managementom za razvoj planov za skupne aktivnosti in med izvajalskim osebjem, ki dnevno izvaja aktivnosti partnerskega povezovanja (Matajič, 2001).

Odnosi kupec-prodajalec na domačem ali na tujih trgih ponujajo jedro poslovne aktivnosti. V bistvu prodajalci in kupci iniciirajo in razvijajo delovna razmerja, da bi investirali vire, ki jih ne morajo uporabiti drugje, da bi uporabili medsebojno strokovno znanje in povečali učinkovitost poslovnih transakcij.

Tako lahko na izvažanje gledamo tudi iz vidika paradigme raziskovanja odnosov. To pa zato, ker izvažanje ne vključuje le ekonomskih transakcij, izraženih v smislu izmenjave blaga za denar in/ali drugega blaga, ampak tudi številne vedenjske interakcije med vpletenimi strankami, med katerimi se izmenjujejo informacije, socialni in drugi neoprijemljivi elementi (Leonidou, 2003).

Razumevanje faktorjev, ki vplivajo na odnose kupec-prodajalec je še posebej pomembno, ko ti partnerji prihajajo iz različnih držav (Piercy et al., 1997). Premisleki, ki so pogosto pomembni pri izbiri dobavitelja, vključujejo kriterije, ki so povezani s produktom, ceno, storitvijo in odnosi. Najbolj pomembni dejavniki izbire izvoznika pri uvozniku so tisti, ki so povezani z dobaviteljem in ne toliko s produktom (Piercy et al., 1997). To so primarno mehki, na odnosu zasnovani faktorji, ki so vezani na zaznavo dobaviteljev kot pravičnih in vrednih zaupanja, sposobnih držati obljube in ki imajo pozitiven odnos in so pripravljeni pomagati v težavah.

Bolj učinkovita razmerja kupec-prodajalec pomagata obem strankam voditi negotovosti in odvisnost, povečanje učinkovitosti z zmanjševanjem stroškov in pospeševanje razvoja produktov in tržne usmerjenosti preko boljšega znanja o kupcih in njihovih potrebah. Da bi te prednosti uresničila, morajo podjetja razumeti, kako biti v medsebojnem odnosu in kako voditi razmerje s strankami in dobavitelji, da bi učinkovito dosegli različne cilje in rezultate, možne v vsakem odnosu (Cannon in Perreault, 1999).

Napredovanje podjetja v procesu internacionalizacije lahko vidimo torej kot proces, ki se začne z iniciacijo odnosa s posamezno stranko v tujini, postopno razvijanje v odnosu z drugimi strankami in nazadnje z doseganjem ravnovesja med novimi, rastočimi in zreli odnosi. Izvozni managerji bi morali biti zato videni kot managerji teh odnosov, ne pa samo kot vodje izvoznih aktivnosti (Leonidou, 2003).

V tem kontekstu bi morali na izvažanje gledati tudi kot na proces vzpostavljanja, razvijanja in vzdrževanja odnosov s strankami na tujih trgih (Leonidou, 2003). Zato so za podjetja njegovi zaposleni izrednega pomena, saj posedujejo celovit in zapleten skupek znanj, veščin in izkušenj, ki se razvijajo in oblikujejo skozi celoten proces ter omogočajo usklajevanje dejavnosti podjetja za ekonomično uporabo sredstev in nenehne izboljšave. Zaradi tega je vloga posameznika, ki poseduje znanja, veščine in izkušnje, pomembna.

3.2 Izvozna uspešnost

V osemdesetih in v devetdesetih letih je internacionalizacija postala zelo zanimivo področje tako za politiko kot za poslovni in znanstveni svet. Naraščajoče število raziskovalcev se je posvečalo razlagi izvozne uspešnosti, prav tako pa je naraščajoče število raziskav o izvozu ponudilo več teoretičnih okvirjev izvozne uspešnosti (Miesenböck, 1988; Madsen, 1987; Aaby in Slater, 1989; Chetty in Hamilton, 1993; Styles in Ambler, 1994; Gemünden, 1991; Zou in Stan, 1998; Leonidou et al., 1998,

2002; V: Voerman, 2004). Vse te raziskave so prispevale k sedanjemu razumevanju na področju merjenja izvozne uspešnosti in njenih dejavnikov. V nadaljevanju opisujemo najpomembnejše zaključke teh študij.

Miesenböck se je v svojem delu leta 1988 osredotočil na mala podjetja in njihovo izvozno obnašanje. Pomemben zaključek, do katerega je avtor prišel, je, da je odločevalec najpomembnejši dejavnik v procesu internacionalizacije malih podjetij ter da je nemogoče trditi, kateri so še vsi drugi dejavniki, ki vplivajo na izvozno uspešnost podjetij. Madsen (Voerman, 2004) pa je leta 1987 postavil hipotezo, da je uspešnost podjetja rezultat neprenehne povezave skupin dejavnikov, kot so organizacijska struktura podjetja, strategija podjetja ter struktura in uspešnost okolja, v katerem podjetje deluje.

Dve leti kasneje sta Aaby in Slater (1989) objavila članek o vplivih managerja na izvozno uspešnost. Razlikujeta med štirimi neodvisnimi kategorijami spremenljivk, to so okolje, sposobnosti, značilnosti podjetja (značilnosti podjetja, sposobnosti podjetja in lastnosti managerjev) in strategija, ter eno odvisno spremenljivko, to je uspešnost. Njun model sta leta 1993 preizkusila Chetty in Hamilton, 1994 pa Styles in Ambler (V: Voerman, 2004). Slednja sta poleg znanih kategorij predlagala vključitev »odnosov« v koncept. Gemünden (1991; V: Voerman, 2004) prav tako razvije konceptualni okvir. Uporabljene kategorije v okvirju so: značilnosti izvoznega trga, značilnosti domače države, managerji, značilnosti podjetja, izvozne aktivnosti in izvozni uspeh. Pomembno je poudariti, da Gemünden (1991; V: Voerman, 2004), v nasprotju z Aaby in Slater (1989), specifično loči med lastnostmi managerja in značilnostmi podjetja.

Motivacija Zou in Stan (1998; V: Voerman, 2004) je bila izboljšati študije Aaby in Slater (1989) ter Chetty in Hamilton (1993). Merila izvozne uspešnosti sta na konceptualni ravni grupirala v sedem kategorij: finančna merila (dobiček in rast) in nefinančna merila (uspeh, zadovoljstvo in doseganje ciljev) ter sestavljene lestvice. Determinante so klasificirane v notranje in zunanje in tiste, ki so oz. niso pod nadzorom podjetja.

Leonidou et al. (1998) analizirajo 46 empiričnih študij (objavljenih med 1960 in 1995), osredotočajo pa se na učinek managerskih dejavnikov na pospeševanje ali oviranje različnih dimenzij izvoza. Model Leonidou et al. (2002) obsega naslednje vzročno razmerje: managerski, organizacijski in okoljski dejavniki vplivajo na izvozno usmerjenost podjetja in na trženjski splet, ki posledično vpliva na izvozno uspešnost. Študije, ki smo jih pregledali, so v veliki meri pospešile svetovno znanje o izvozni uspešnosti, merjenju tega koncepta in njegovih determinantah. Še vedno pa obstajajo pomanjkljivosti, zato so potrebne še nadaljnje raziskave.

Ker predstavlja izvoz eno izmed pogostejših oblik vstopa podjetja na tuje trge, je bilo tako v zadnjih desetletjih veliko pozornosti namenjene izvoznemu obnašanju in uspešnosti izvoznih podjetij. Predlagani so bili različni modeli izvozne uspešnosti, nekaj

empiričnih študij pa je ponudilo tudi dokaz v povezavi s spremenljivkami, ki so vključene v te modele. Glede na pregledano literaturo lahko izvozno obnašanje in izvozno uspešnost pojasnimo s sledečimi petimi kategorijami spremenljivk: organizacijske značilnosti (Katsikeas, 1994); lastnosti odločevalca (Das, 1994; Stöttinger in Schlegelmilch, 1998); izvozno trženje (Katsikeas et al., 1996); konkurenčne prednosti/slabosti podjetja (Shoham et al., 2002) ter značilnosti okolja podjetja (Stewart in McAuley, 2000).

Od zgoraj opisanih kategorij je bila do sedaj najmanj proučevana spremenljivka lastnosti odločevalca (Halikias in Panayotopoulou, 2003). Obstoječa dela so omejena večinoma na demografske lastnosti odločevalcev (starost, znanje tujih jezikov) ter njihov vpliv na izvozno uspešnost (Aaby in Slater, 1989; Dichtl et al., 1990).

Boljša izvozna uspešnost ima pomembno vlogo za 3 glavne skupine (Katsikeas et al., 2000): a) *ustvarjalce javne politike*, ki gledajo na izvoz kot na način akumuliranja deviznih rezerv, povečanja stopnje zaposlenosti, izboljšanja produktivnosti in pospeševanja družbene blaginje; b) *managerje*, ki vidijo izvažanje kot orodje za povečevanje rasti podjetja, povečevanja kapacitet, izboljšanje finančne uspešnosti, krepitve konkurenčne prednosti in tudi zagotavljanja preživetja podjetja na zelo globaliziranem trgu; ter c) *raziskovalce trga*, ki vidijo izvažanje kot obetajoče področje za graditev teorije o mednarodnem trženju (Zou in Stan, 1998; V: Voerman, 2004).

Priznavanje vloge managementa v mednarodnem razvoju MSP je bilo opredeljeno v številnih empiričnih študijah (Aaby in Slater, 1989; Nakos et al., 1998; Lloyd-Reason in Mughan, 2002). Prav tako vsa glavna dela o izvozu in mednarodnih raziskavah (Miesenböck, 1988; Aaby in Slater, 1989; Chetty in Hamilton, 1993; Leonidou in Katsikeas, 1996; Fillis, 2001) prihajajo do zaključkov, da imajo managerji pomemben vpliv na mednarodne aktivnosti.

Managerji so prav tako videni kot odgovorni za način, smer in hitrost, s katero podjetje napreduje po poti internacionalizacije (Leonidou et al., 1998). V večini modelov razvoja izvoza je odločevalec predstavljen kot ključen dejavnik za napredovanje podjetja iz ene stopnje na drugo, še posebej pri odločitvah, ki vključujejo znanje o tujih trgih (Andersson, 2000).

V obstoječih empiričnih študijah izvozne uspešnosti pa obstajajo tudi pomanjkljivosti, izmed katerih lahko poudarimo zapostavljanje managerja in združevanje vseh kategorij v kategoriji manager, čeprav pregled raziskav kaže, da obstaja jasna razlika med objektivnimi in subjektivnimi lastnostmi managerja. Še posebej v primerih MSP igra manager glavno vlogo v podjetju (Voerman, 2004).

3.2.1 Dejavniki izvozne uspešnosti

Odločitve podjetja glede razširitve trženjske aktivnosti na tuje trge, so sprejete s strani posameznih odločevalcev (Miesenböck, 1988). Ključna vloga, ki jo igra manager pri vplivanju na izvozno obnašanje podjetja, je bila v veliki meri priznana in poudarjena tudi v literaturi, še posebej v kontekstu MSP (Aaby in Slater, 1989; Chetty in Hamilton, 1993; Leonidou et al., 1998).

Ortiz Fernandez in Ruiz-Carrillo Castresana (2005) razlikujeta tri glavne dejavnike povezane z managerji podjetij, da bi razložila izvozno obnašanje podjetij: lastnosti managerjev, zaznave managerjev in pomembnost pripisana določenim ciljem organizacije. Podobno Suarez Ortega in Alamo-Vera (2005) delita managerske vplive v dve skupini: lastnosti managerjev (starost, stopnja izobrazbe, izkušnje v tujini, znanje tujih jezikov) in odnos managerjev (zaznave o izvoznih prednostih in zaznave o izvoznih ovirah).

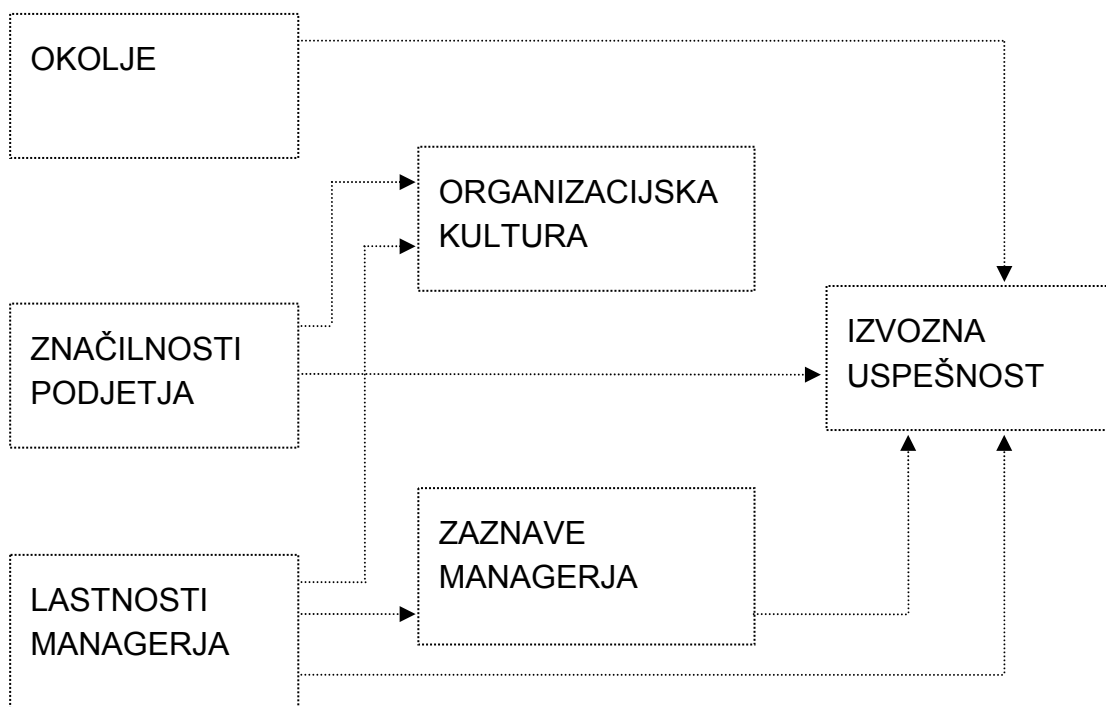
Leonidou et al. (1998) so v pregledu vplivov managerskih dejavnikov na izvozno nagnjenost, razvoj in uspešnost managerske vplive delili v štiri kategorije: splošni-objektivni (starostna skupina, izobrazba, profesionalne izkušnje), specifični-objektivni (etnični izvor, znanje jezikov, čas preživet v tujini, potovanja v tujino); splošni-subjektivni (nagnjenost k tveganju, inovativnost, prilagodljivost, predanost) in specifični-subjektivni (zaznava tveganja, zaznava stroškov, zaznava dobička, zaznava rasti, zaznava kompleksnosti). Najbolj proučevani dejavniki so bili:

- starost,
- izobrazba,
- profesionalne izkušnje,
- čas, preživet v tujini,
- znanje jezikov,
- inovativnost,
- nagnjenost k tveganju in
- zaznave rasti.

Glede na klasifikacije, ki sta jih podala Fernandez Ortiz in Castresana Ruiz-Carrillo (2005) ter Suarez Ortega in Alamo-Vera (2005) kot tudi glede na najpogosteje proučevane dejavnike izvozne uspešnosti (Leonidou et al., 1998), izbiramo dejavnike, predstavljene v Sliki 3, ki vplivajo na izvozno obnašanje in izvozno uspešnost. Pri tem se osredotočamo na vlogo odločevalca v izvoznih podjetjih.

Iz pregleda literature o internacionalizaciji ter izvozni uspešnosti lahko povzamemo, da na internacionalizacijo ter prav tako na izvozno uspešnost vplivajo tri ključne skupine dejavnikov: lastnosti managerja, organizacijske značilnosti (značilnosti podjetja) in značilnosti okolja. Pogosto se zaradi različnih poimenovanj sorodnih kategorij pojavljajo različne razdelitve, vendar jih lahko po sami vsebini razdelimo tudi v predlagane skupine dejavnikov (Ruzzier in Konečnik, 2007).

Slika 3: Dejavniki izvozne uspešnosti



Vir: Prirejeno po Holzmüller in Kasper, 1991, str. 47.

Manager

Manager je v literaturi viden kot pomemben dejavnik pri internacionalizaciji ter izvozni uspešnosti (Miesenböck, 1988; Andersson, 2000; Westhead et al., 2002). Njegova vloga glavnega odločevalca je osrednjega pomena pri določanju (mednarodne) strategije podjetja. Tako sta Alvarez in Busenitz (2001) ustvarila povezavo med na virih osnovano teorijo podjetja in managerjem ter predlagala managerja kot vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti.

Managerji imajo namreč osebne-specifične lastnosti, ki omogočajo prepoznavanja novih priložnosti in alokacijo redkih virov za delovanje podjetja. Njegovo znanje, odnosi, veze, izkušnje, izobrazba, presoja in spretnosti so videni kot viri že same po sebi. Zato so družbeno kompleksni, dodajajo podjetju vrednost in jih druga podjetja ali posamezniki težko posnemajo (Alvarez in Busenitz, 2001).

Ker so MSP v večini primerov v primerjavi z večjimi podjetji zaradi pomanjkanja virov v podrejenem položaju, se pogosto v internacionalizacijo odpravljajo z omejenimi viri, pri čemer pa lahko igrajo lastnosti managerjev pomembno vlogo kot strateški vir in vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Kot smo že omenili, je manager najbolj kritičen in odločujoč dejavnik internacionalizacije MSP (Miesenböck, 1988). To je v literaturi pripeljalo do raziskovanj lastnosti managerja, ki vplivajo na začetek internacionalizacije, njeno stopnjo in uspešnost. Literatura predlaga štiri kategorije managerjevih lastnosti, ki ločijo internacionalizirana in neinternationalizirana podjetja: izkušnje in spretnosti (Reid,

1981; V: Ruzzier in Konečnik, 2007), zaznavanje okolja (Cavusgil, 1984; V: Ruzzier in Konečnik, 2007), mednarodna usmerjenost, managersko znanje (Westhead et al., 2001; V: Ruzzier in Konečnik, 2007) in poslovne zveze in poznanstva (Westhead et al., 2001; V: Ruzzier in Konečnik, 2007). V skladu s tem na virih osnovana teorija podjetja predpostavlja, da so viri in vložki v proizvodni proces edinstveni, neposnemljivi in specifični v vsaki organizaciji, s tem pa posredno določajo podjetjem velikost, obseg in splošni potencial za rast in obstoj (Manolova et al., 2002). Viri so torej jedro in osnova, na katerih podjetja gradijo svoje strategije.

Literatura ne ponuja enovitega odgovora o vplivu posameznih kategorij managerjevih lastnosti na internacionalizacijo MSP, zato lahko po vzoru drugih raziskovalcev (Manolove et al., 2002, Leonidou et al., 1998) lastnosti managerjev razdelimo v štiri skupine: mednarodne izkušnje, mednarodna usmerjenost, zaznavanje okolja in managersko znanje.

Raziskave so pokazale, da sta visoka stopnja izkustvenega znanja (npr. izkušnje in spretnosti) podjetnika ter nizka stopnja zaznane negotovosti v okolju pomembna dejavnika internacionalizacije MSP (Cavusgil, 1984; Johanson in Vahlne, 1977 in 1990). Tako lahko sklepamo, da bo stopnja mednarodnih izkušenj managerja MSP značilna spremenljivka, ki vpliva na izvozno uspešnost podjetja. Prav tako je usmerjenost na tuje trge ali mednarodna usmerjenost zasnovana iz dimenzij, kot so znanje tujih jezikov, potovanja v tujino in dopustnost tveganja (Dichtl et al., 1990). Smatra se, da bolj kot so managerji mednarodno usmerjeni, bolj bodo vključeni v izvozne aktivnosti (Dichtl et al., 1990) oziroma bolj bodo njihova podjetja internacionalizirana (Manolova et al., 2002), kar bo posledično ponujalo večje možnosti za izvozno uspešnost. Področje, ki povezuje zaznavanje okolja z internacionalizacijo, je relativno neraziskano. Med najbolj dodelanimi je raziskava Manolove et al. (2002), ki pa na vzorcu ameriških MSP ni pokazala značilne pozitivne povezave med mednarodno usmerjenostjo managerjev in internacionalizacijo. Manager, osrednje sredstvo podjetja, pa lahko z ustreznim managerskim znanjem priskrbi podjetju zadostni obseg kritičnih sredstev za njegovo delovanje, identificira ustrezne družbenike, investitorje in svetovalce, ki bodo pripomogli k procesu zbiranja kritičnih sredstev (Westhead et al., 2001; V: Ruzzier in Konečnik, 2007). Na managersko znanje vplivajo poleg izobrazbe tudi predhodne delovne izkušnje in število družbenikov v podjetju, med katerimi se znanja prenašajo.

Podjetje

Na virih osnovana teorija podjetij obravnava podjetja kot administrativno tvorbo, ki združuje skupek virov in predstavlja entiteto za akumulacijo znanja. Z izkušnjami pridobljeno znanje daje podjetju znanja za izkoriščanje zalog virov za proizvodnjo specifičnih storitev. To pa zagotavlja podjetjem edinstveni značaj in vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti (Trevino in Grosse, 2002).

Velikost podjetja je odraz ustanoviteljeve vizije, zmožnosti, vodstvenih sposobnosti in značilnosti panoge. Med spremenljivkami internacionalizacije je deležna tudi največ zanimanja (Miesenböck, 1988), ker raziskovalci menijo, da je majhnost MSP tudi največja hiba pri mednarodnih aktivnostih. Velikost MSP pa je v večini primerov povezana tudi z razpoložljivostjo virov za delovanje. Njihova redkost vpliva na odločitve o vstopu na tuje trge in doseganju višjih stopenj in oblik internacionalizacije (Westhead et al., 2002). Kljub velikemu interesu raziskovalcev ni enotnega mnenja o vplivu te spremenljivke na internacionalizacijo podjetij, v splošnem pa je sprejeto mnenje, da večja podjetja lažje vstopajo na tuje trge in dosegajo višje stopnje internacionalizacije (Miesenböck, 1988; Aaby in Slater, 1989).

Dodatna razlikovalna lastnost podjetij pri internacionalizaciji je čas obstoja podjetja. V raziskovanju obstaja skupno mnenje glede povezave med starostjo podjetij, velikostjo in rastjo; ob dani velikosti se proporcionalna stopnja rasti zmanjšuje s starostjo, istočasno imajo starejša podjetja večjo verjetnost za preživetje kot mlajša. V povezavi z internacionalizacijo so Autio et al. (2000) dokazali, da starost, pri kateri se podjetja internacionalizirajo, vpliva na rast tega podjetja. Po teorijah učenja in znanja se podjetja, ki se internacionalizirajo po predhodnem delovanju na domačem trgu, morajo spopasti z domačo usmerjenostjo, vezmi na domačem trgu in inercijo pri sprejemanju odločitev, vezanih na domač trg, da lahko nastopajo na mednarodnih trgih. Posledično se morajo mlajša podjetja spopadati z manj tovrstnimi ovirami in zato bodo lahko hitreje rasla na mednarodnih in domačem trgu (Autio et al., 2000).

Organizacijska kultura je le redko vključena v študije o izvozni uspešnosti (Voerman, 2004). Je pa pri odločitvah, povezanih z izvozom, zelo pomembno vedeti, da so različne spodbude, ki prihajajo iz notranjega okolja podjetja, učinkovite le, če so zaznane s strani odločevalcev – managerjev (Dichtl et al., 1983; V: Holzmüller in Kasper, 1991). Management je namreč del organizacije, ki je postopno razvil določen vzorec, neko organizacijsko kulturo, katera gradi in oblikuje zaznave svojih članov. Zato je potrebno na organizacijsko kulturo gledati kot na vrsto interpretacij resničnosti, ki si jih člani organizacije med seboj delijo (Holzmüller in Kasper, 1991). Organizacijska kultura kot skupek vrednot in norm, osnovnih prepričanj in predpostavk igra pomembno vlogo pri managerjevi zaznavi v povezavi z izvoznimi odločitvami.

Okolje

Okolje predstavlja v strateškem managementu za podjetja priložnosti in nevarnosti. Pri internacionalizaciji pa poleg domačega okolja vpliva tudi tuje poslovno okolje. Za analizo vplivov okolja lahko poleg domačega in tujega okolja ločimo še mikro in makro okolje (Andersson, 2000). Mikro okolje, kateremu manager in podjetje pripadata, pripadajo še kupci, dobavitelji, konkurenti, tehnologija in struktura panoge. Na nivoju makro okolja delujejo dejavniki, ki so izven managerjevega vpliva, kot so pravno in politično okolje, ekonomske in kulturne determinante tako domačega kot tujih trgov.

Raziskave so pokazale (Ruzzier, 2006), da na internacionalizacijo MSP mnogo bolj vplivajo elementi tujega (mikro in makro) okolja in da pri zaznavanju domačega okolja ni bilo statističnih razlik med internacionaliziranimi in neinternationaliziranimi MSP.

Veliko raziskovalcev je poudarilo vlogo managerskih, organizacijskih in dejavnikov okolja v pospeševanju ali oviranju možnosti vključevanja podjetja v izvozne aktivnosti. Glede na managerske dejavnike so raziskave pokazale, da je za podjetja z bolj izobraženim managementom ter z večjim znanjem tujih jezikov zelo verjetno, da bodo vključena v mednarodne aktivnosti (Leonidou et al., 1998). Te lastnosti so prav tako prvi pogoj za ustvarjanje izvozne poslovne odnose s partnerji. V podjetju namreč podpirajo razmišljanje, da stranke lahko najdemo ne le na domačem trgu, temveč tudi na tujih trgih, pomagajo vzpostaviti kontakte s strankami iz različnih kulturnih okolij in bolje razumejo njihovo nakupno obnašanje ter ustvarjajo občutek zaupanja, da so lahko potencialna razmerja s tujimi strankami tako obvladljiva kot koristna.

3.2.2 Vloga managerjev in psihične razdalje pri uspešnosti izvoza

Poleg značilnosti podjetja so pomembni dejavniki pri doseganju izvozne uspešnosti lastnosti managerjev-odločevalcev. V bistvu so vse značilnosti podjetja kot tudi lastnosti managerjev notranji pogoji, ki vplivajo tako na aktivnosti, ki jih izvajajo podjetja kot posledično na uspešnost. Še posebej v MSP lahko na managerja gledamo kot na jedro odločanja v podjetju. Tako skoraj polovica vseh študij o izvozni uspešnosti vsebuje spremenljivko, ki se nanaša na "managerja" (Voerman, 2004).

Prav tako obstaja veliko literature o vplivu lastnosti odločevalca na uspešno internacionalizacijo MSP (Lloyd-Reason in Mughan, 2002). Lastnosti odločevalcev vključujejo tako demografske lastnosti (kot so starost, raven izobrazbe), mednarodne izkušnje ali usmerjenost (kot so znanje jezikov, obdobja, preživeta v tujini, osebne mreže v tujini) (Knowles et al., 2006). Voerman (2004) loči med objektivnimi lastnostmi managerjev in subjektivnimi lastnostmi managerjev. Objektivne lastnosti managerjev se nanašajo na (demografske) spremenljivke, kot so managerjeva starost in sposobnosti, kot so mednarodne izkušnje. Po drugi strani se subjektivne lastnosti nanašajo na način, kako odločevalec vidi svet in zato tudi poslovanje in izvažanje.

Vključenost managerjev v izvozne aktivnosti tako vpliva neposredno ali posredno na poslovno uspešnost na tujih trgih. Npr. način, po katerem izvozni managerji izbirajo, vstopajo in se širijo v tuje dežele, načrtujejo trženjske strategije in nadzirajo poslovanje s tujimi strankami, bo neizbežno vplival na izvožno uspešnost podjetja. Glede na to nekateri raziskovalci predlagajo, da je uspešna izvedba teh nalog v veliki meri odvisna od veščin, znanja in izkušenj odločevalcev znotraj izvozne organizacije, poskušajo identificirati profil managerjev, ki vpliva na izvozni uspeh (Axinn, 1988; Evangelista, 1994).

Poleg omenjenih pomembnosti lastnosti managerjev-odločevalcev izvoznih podjetij so še posebej za managerje v malih podjetjih pomembne njihove zaznave ter odnosi, ki jih managerji vzpostavljajo s tujimi strankami (Hutchinson et al., 2006). Chetty in Cambell-Hunt (2003) sta ugotovila, da se morajo managerji zavedati miselnih vzorcev, ki bi lahko predstavljali glavne ovire pri internacionalizaciji podjetij.

Delovanje na tujih trgih namreč ne prinaša samo dodatnih poslovnih priložnosti za podjetja, ampak tudi nepoznane izzive, kot so razlike v jeziku, potrošniškem obnašanju, kulturnih standardih, pravnih okvirih in kupni moči. Stopnja podobnosti ali nepodobnosti z domačim trgom predstavlja določne trge bolj privlačne kot druge. Ta povezava med kulturno bližino in tujostjo lahko prikažemo s konceptom psihične razdalje (Jain, 1989). Glavna predpostavka je, da je manj verjetno, da se bodo podjetja lotila in/ali nadaljevala poslovne povezave z državami, ki so zaznane kot nepodobne (kažejo veliko psihično razdaljo). Nadalje Stöttinger in Schlegelmilch (1998) trdita, da bo občutek kulturne bližine in zato nižje psihične razdalje do tujega trga spodbudno vplival na poslovne podjeme s tem tujim trgom.

Psihična razdalja je torej stvar zaznave, dojemanja – je razdalja v razumu posameznikov in zaznana razdalja je odvisna od načina, kako posameznik vidi svet. Na zaznave s strani managerjev vplivajo njihove demografsko lastnosti, njihova predhodna mednarodna izpostavljenost, njihovo znanje o kulturnih razlikah, poslovnih praksah in njihov pristop k managementu. Takšne zaznave bodo vplivale na odločitve posameznih managerjev, ali poslovati v tujini in v kakšni obliki. Glede na Reid (1981; V: Fletcher in Bohn, 1998) bodo na zaznave psihične razdalje in izbiro tujih trgov vplivali dejavniki, kot so sposobnost govorenja tujega jezika, obseg potovanj v tujino, tuja narodnost, raven izobrazbe, starost, izkušnje. Nekateri avtorji poudarjajo tudi vidik tveganja. Večina zaključuje, da zaznana tveganje na izvoz nima vpliva (Moini, 1995). Dichtl et al. (1990) pa se osredotočajo na psihično razdaljo in ugotavljajo, da imajo managerji z več kot povprečno psihično razdaljo do tujih trgov ali držav nižjo rast prodaje kot njihovi nasprotniki, torej lahko rečemo, da zaznavajo večje tveganje.

Povzamemo lahko, da so pomembni dejavniki izvozne uspešnosti značilnosti okolja, značilnosti podjetja ter lastnosti managerja (Dichtl et al., 1984, 1990). Velika pozornost v literaturi je bila poleg lastnosti managerjev ter zaznav managerjev dana še posebej psihični razdalji managerjev (Johanson in Vahlne, 1990). Vsi ti dejavniki namreč omogočajo podjetju, da sledi priložnostim na izvoznem trgu in izvaja učinkovite izvozne strategije trženja, ki izboljšujejo izvozno uspešnost. Skladno z ugotovitvami Aaby in Slater (1989) ter Chetty in Hamilton (1993) so dejavniki, ki so povezani z lastnostmi in zaznavami managerjev, močni dejavniki finančnih meril izvozne uspešnosti, kot so izvozna prodaja, dobički in rast. Prav tako pa ti dejavniki vplivajo na nefinančna merila izvozne uspešnosti (izvozni uspeh, zadovoljstvo in doseganje ciljev).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Glavni namen magistrskega dela je empirično proučiti povezanost lastnosti managerjev-odločevalcev, psihične razdalje ter izvozne uspešnosti. To smo izvedli z empirično preverbo posameznih ugotovitev o povezanosti lastnosti managerjev-odločevalcev, psihične razdalje ter izvozne uspešnosti, ki so jih preverjali v strokovni literaturi. Instrument raziskave za proučitev povezanosti teh treh spremenljivk predstavlja vprašalnik, na katerega je odgovorilo 244 oseb, odgovornih za izvoz v slovenskih izvoznih podjetjih, ki z izvozom ustvarijo več kot 10% prihodkov ter so v letu 2006 poslovala na najmanj treh tujih trgih. Na osnovi rezultatov raziskave smo presojali, kako so spremenljivke med seboj povezane, in ali za slovenske izvozne managerje lahko trdimo, da njihove zaznave psihične razdalje vplivajo na izvozno uspešnost. Proučena tuja strokovna literatura je tako osnova za empirično raziskavo. To poglavje vsebuje pregled strukture raziskave, ki mu sledi predstavitev konceptualnega modela. Le-ta bo služil zgolj za enostavnejšo in bolj pregledno razumevanje izhodišč povezanosti posameznih spremenljivk, nikakor pa ne bo predstavljal modela za merjenje izvozne uspešnosti. Model nam tako služi za navedbo in razlago spremenljivk, vključenih v raziskavo, in opredelitev posameznih medsebojnih povezav. Nadaljujemo z navedbo hipotez in opredelitvijo razlogov hipotez v zvezi s povezavo spremenljivk pri slovenskih izvoznih managerjih. Preverba posameznih hipotez je izvedena v naslednjem poglavju naloge. Poglavje smo zaključili z opisom metodologije raziskave, uporabljene v empiričnem raziskovanju povezanosti posameznih spremenljivk.

4.1 Struktura raziskave

Kot smo že omenili v uvodu, so izhodišča za raziskavo povezanosti posameznih spremenljivk empirične raziskave ter teoretična in praktična spoznanja avtorjev tuje strokovne literature, člankov in raziskav, ki smo jih analizirali v tretjem poglavju naloge. Z raziskavo smo skušali preveriti, ali ugotovitve predhodno omenjenih avtorjev o povezanosti med spremenljivkami veljajo tudi za slovenske izvozne managerje.

Za pridobitev ključnih podatkov smo uporabili metodo kvantitativnega raziskovanja, in sicer elektronsko anketiranje. Priprava vprašalnika ter samo anketiranje je bilo izvedeno s strani Ekonomske fakultete v Ljubljani v okviru raziskave o delovanju slovenskih izvoznikov in njihovih odnosov s posredniki oz. uvozniki na tujih trgih. Pri sami raziskavi je sodelovanje temeljilo na pripravi baze podatkov za izbrano populacijo. Prav tako smo izvedli predtestiranje vprašalnikov na priložnostno izbranem vzorcu izvoznih managerjev slovenskih izvoznih podjetij. Za izvedbo empiričnega dela naloge smo uporabili le tiste dele vprašalnika, ki so ustrezali vsebinski zasnovi magistrske naloge. Nabor uporabljenih kategorij iz vprašalnika je predstavljen v Prilogi 3 in je glede na vsebinsko zasnovo naloge razdeljen v štiri sklope vprašanj. Posamezni sklopi vprašanj se navezujejo na posamezne spremenljivke, ki so jih v zvezi s pojavom povezanosti med spremenljivkami lastnosti managerjev, psihične razdalje in izvozne uspešnosti

preverjali tudi tuji avtorji. Na podlagi konstruktov v vprašalniku smo skušali najti potrditev ali zavrnitev dosedanjih raziskav strokovne literature s tega področja, predstavljenih v tretjem poglavju. Raziskave strokovne literature in njihove ugotovitve so podlaga za konceptualni del empirične raziskave povezanosti posameznih spremenljivk med izvoznimi managerji v Sloveniji.

Analitična obdelava podatkov, zbranih z vprašalnikom, je narejena s pomočjo statističnega programskega paketa SPSS. Analiza podatkov obsega univariatno in bivariatno analizo. Univariatna analiza je osnova za statistično analizo podatkov in obsega pregled deskriptivnih oziroma opisnih spremenljivk, kot je frekvenčna porazdelitev določenih spremenljivk. Bivariatna analiza pa vključuje analizo povezanosti spremenljivk. V okvir analize povezanosti sodi uporaba korelacijskega koeficienta. Univariatna in bivariatna analiza bosta pokazali zanesljivost in veljavnost merjenja ter značilnosti in medsebojne povezave spremenljivk.

Z opisanimi postopki raziskovanja smo skušali prikazati in pojasniti značilnosti vzorca izvoznih managerjev v Sloveniji ter opraviti teste postavljenih hipotez glede povezanosti posameznih spremenljivk. V petem poglavju, ki sledi, pa smo analizirali posamezne spremenljivke in preverili postavljene hipoteze, ki se navezujejo na povezanost med njimi.

4.2 Konceptualni model

Na osnovi proučene strokovne literature smo oblikovali konceptualni model dejavnikov izvozne uspešnosti, ki izpostavlja in se osredotoča na pomen managerja-odločevalca. V proučeni literaturi je veliko modelov, ki poskušajo opredeliti dejavnike, ki vplivajo na izvozno uspešnost. Nekateri avtorji vlagajo napore v zajem vseh dejavnikov, nekateri pa se v svojih modelih osredotočajo le na določene.

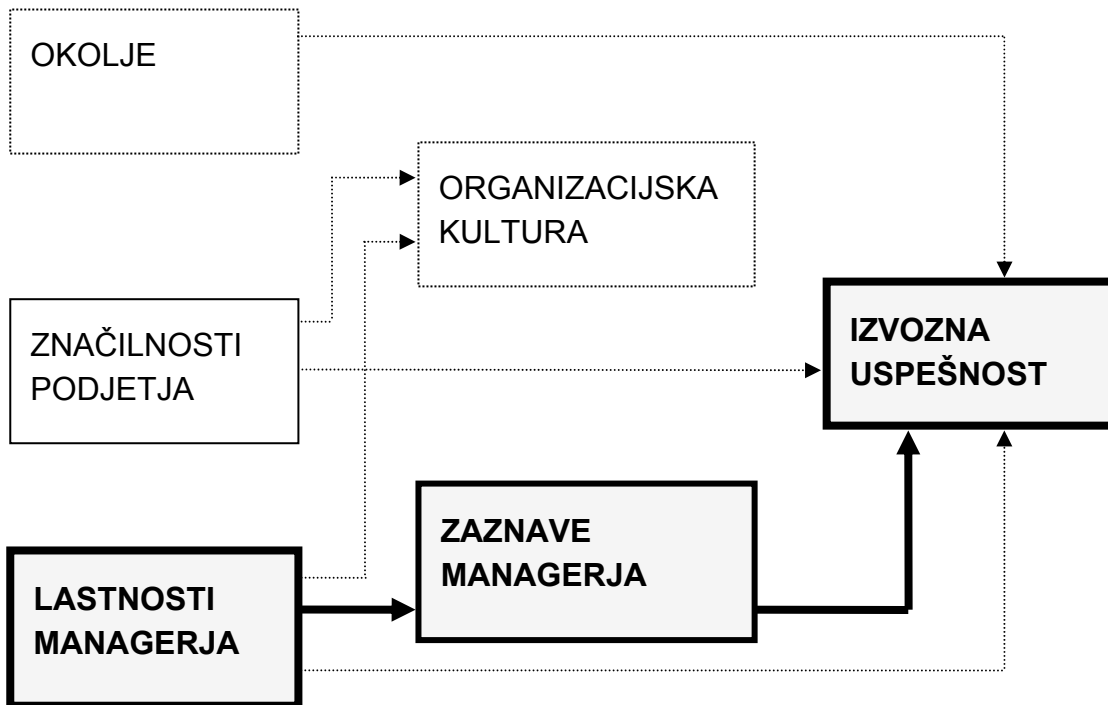
Cilj naloge sicer ni preverjanje modela izvozne uspešnosti, temveč proučevanje povezanosti spremenljivk lastnosti managerja, psihične razdalje in izvozne uspešnosti. Spremenljivke smo umestili v izbran konceptualni okvir izvozne uspešnosti le zaradi lažjega razumevanja povezanosti posameznih spremenljivk ter zagotovitve celostnega pogleda na proučevano področje.

Kot kaže Slika 4, se v konceptualnem okviru osredotočamo na tri spremenljivke: lastnosti managerja, zaznave managerja ter izvozno uspešnost:

- Lastnosti managerja v povezavi s psihično razdaljo so starost, izobrazbena raven in izkušnje.
- Psihična razdalja je merjena s spremenljivkami, ki se nanašajo na razlike v posameznih značilnostih med državo izvoznico in državo uvoznico na ravni diadnega odnosa med slovenskimi izvozniki in partnerji v tuji državi.

- Izvozna uspešnost je merjena s spremenljivkami, ki se nanašajo na doseganje ciljev poslovanja na tujem trgu z izbranim poslovnim partnerjem.

Slika 4: Konceptualni model magistrskega dela



Vir: Prirejeno po Holzmüller in Kasper, 1991, str. 47.

4.3 Hipoteze raziskave

V tem delu predstavljamo raziskovalne hipoteze, ki smo jih preverili v empirični raziskavi. Hipoteze, ki so preverjene v sklopu raziskave, so oblikovane na osnovi ugotovitev proučene strokovne literature in na podlagi raziskav avtorjev, ki so predstavljene v tretjem poglavju.

Veliko avtorjev in študij priznava, da na psihično razdaljo in izvozno uspešnost vplivajo tudi lastnosti managerja. Lastnosti managerja, ki so najbolj pogosto omenjene, da vplivajo, so: starost managerja, izobrazba managerja ter izkušnje managerja-odločevalca. Glede vpliva starosti managerja na zaznavo psihične razdalje ter posledično na izvozno uspešnost, je bilo narejenih veliko študij. Avtorji so prišli do nasprotnih si zaključkov, velikokrat pa je bil razlog tudi v različnih načinih merjenja tako konstrukta psihične razdalje kot tudi konstrukta izvozne uspešnosti.

Glede na ugotovitve avtorja Miesenböck (1988) je vloga odločevalca pri izvoznih aktivnostih ključna. Ta ugotovitev še pridobiva na svoji veljavi v kontekstu MSP glede na dejstvo, da se podjetja lahko zamenjajo zaradi svoje velikosti s svojim managerjem, katerega značilnosti, prepričanja ter zaznave so lahko ključne za izvozno obnašanje podjetja. Številni raziskovalci so zato poudarjali lastnosti odločevalca ter managerske

zaznave kot ključne pri določanju izvoznega obnašanja podjetja (Dichtl et al., 1983; Cavusgil 1984; Axinn, 1988; Dichtl et al., 1990; Holzmüller in Kasper, 1990; Moini 1995; Manolova et al., 2002).

Med lastnosti managerja, ki vplivajo na psihično razdaljo, sodi tudi starost (Aaby in Slater, 1989; Dow in Karunaratna, 2006). Raziskovalci, ki so se ukvarjali s povezavo teh dveh dejavnikov, so prišli do nasprotujočih si rezultatov. Številni raziskovalci so opazovali, da so mlajši managerji bolj izvozno usmerjeni kot njihovi starejši kolegi. Trdijo, da so mlajši managerji bolj odprti k širjenju aktivnosti podjetja v tujino. Moon in Lee (1990) menita, da je starost managerja napovedovalec izvoznega obnašanja zaradi dejstva, ker so mlajši managerji na splošno bolj mednarodno usmerjeni in svetovljanski kot njihovi starejši kolegi. Kljub temu drugi raziskovalci trdijo, da so z internacionalizacijo bolj povezani starejši managerji (Welch and Wiedersheim-Paul, 1980). Izvedene so bile tudi študije, ki niso uspele dokazati statistično značilnih povezav med starostjo managerja in izvozno uspešnostjo (Manolova et al., 2002; Brouthers in Nakos, 2005).

Kljub zelo različnim rezultatom različnih študij menimo, da glede na vsebinska izhodišča, postavljena v nalogi, starost managerja negativno vpliva na zaznano psihično razdaljo. To trdimo predvsem zaradi tega, ker menimo, da formalna in neformalna izobrazba ter izkušnje, ki jih z leti pridobivajo posamezniki, znatno vplivajo na moč zaznave psihične razdalje. Zato postavljamo naslednjo hipotezo:

H1: Starejši kot so managerji, manjša je psihična razdalja.

Vprašanje o razlikah med tujim trgov in domačim trgov in njihovi širini je odvisno od posameznikovega znanja in izkušenj. Kljub dejstvu, da literatura pripisuje posebno pomembnost izkustvenemu znanju (Johanson in Vahlne, 1977, str. 28), je ta analiza zabeležila tudi velik vpliv objektivnega znanja na pripravljenost za predanost tujim trgov. Zato tako objektivno znanje o državi ter konkretne izkušnje z državo lahko vplivajo na zaznan občutek tujosti (Zanger in Holeckova, 2006).

Manager lahko ponudi podjetju človeški kapital ali vire, ki so lahko v obliki managerjevih lastnih življenjskih izkušenj ali izobrazbe. Izobrazba se nanaša na znanje, veščine, sposobnost reševanja problemov, disciplino, motivacijo in samo zaupanje. Zato imajo bolj izobraženi managerji boljše veščine za reševanje problemov. Prav tako trdimo, da je obseg znanja, ki ga ima odločevalec o internacionalizaciji, pogojen z izobrazbeno ravnijo odločevalca. Bolj izobraženi managerji so prav tako videni tudi kot bolj dovzetni za poslovanje s tujino in zato bolj pripravljeni za ocenjevanje prednosti in slabosti izvažanja iz objektivnega vidika. Poleg vpliva izobrazbene ravni na zaznavo psihične razdalje, strokovna literatura iz področja izvoznega trženja priznava tudi pozitivno povezavo med izobrazbeno ravnijo managerja in stopnjo sodelovanja podjetja pri izvozu (Axinn, 1988).

Empirične študije v večini prikazujejo neznačilno povezavo med ravniyo izobrazbe in izvozno uspešnostjo (Manolova et al., 2002; Axinn, 1988), čeprav študije poročajo tudi o pozitivni povezavi (Brouthers in Nakos, 2005).

Glede na zapisane ugotovitve različnih avtorjev in glede na vsebinski okvir magistrske naloge postavljamo hipotezo:

H2: Višja kot je stopnja izobrazbe managerja, manjša je psihična razdalja.

Dodatno so zelo pomembne še značilnosti managementa, v smislu zaznave kulturnih in poslovnih razlik managerja posameznika. Nekateri avtorji trdijo, da na psihično razdaljo vplivajo managerjeve mednarodne izkušnje (O'Grady in Lane, 1996; Evans, 2001).

Lahko imamo dva vidika povezave med izkušnjo na tujem trgu in psihično razdaljo. Prvi vidik je, da lahko ima direktna izkušnja za rezultat bolj natančno zaznavo psihične razdalje (povezanost se lahko tudi poveča). Evans et al. (2000a) tako trdijo, da ko manager postaja bolj izkušen na tujih trgih, bo pozitivna povezanost med psihično razdaljo in organizacijsko uspešnostjo zvišana.

Drugi vidik pa je, da je psihična razdalja zaradi direktne izkušnje lahko zmanjšana. Veliko raziskovalcev je napovedovalo, da vpliv psihične razdalje na odločitve managerjev z mednarodnimi izkušnjami pojenja, a empirični testi te povezave niso mogli dokončno podpreti (Benito in Gripsrud, 1992).

Vsem raziskovalcem pa je skupno to, da se strinjajo, da imajo izkušnje managerjev vpliv na psihično razdaljo (Dichtl et al., 1990; Evans et al., 2000a) ter da imajo mednarodne izkušnje podjetij pri določanju strategije delovanja in organizacijske uspešnosti velik pomen (Aaby in Slater, 1989).

V nalogi smo izbrali merila za oceno managerjevih izkušenj na podlagi pregledane literature. Tako smo na podlagi preteklih razprav (Das, 1994; Holzmüller in Kasper 1990, 1991) operacionalizirali izkušnje managerja z vpraševanjem anketirancev o številu let delovne dobe, o številu let dela z izbranim uvoznikom, o številu let dela s tujimi trgi ter o poznavanju tujih trgov. Trdimo, da več izkušenj managerja vpliva na manjšo psihično razdaljo, saj so izkušnje predvsem vezane na učenje in pridobivanje novih znanj. Ker lahko izkušnje pridobivamo na različne načine, smo si zastavili več hipotez, od katerih vsaka preverja svoj vidik pridobivanja izkušenj. Tako postavljamo naslednje hipoteze, ki jih preverjamo:

H3a: Več let delovne dobe vpliva na manjšo psihično razdaljo.

H3b: Več let dela z izbranim uvoznikom vpliva na manjšo psihično razdaljo.

H3c: Več let dela s tujimi trgi vpliva na manjšo psihično razdaljo.

H3d: Boljše poznavanje tujih trgov vpliva na manjšo psihično razdaljo.

Izvozne aktivnosti so glavni vir gospodarske rasti in so videne kot pomembne tako na nacionalni ravni kot na ravni posameznega podjetja. V primeru MSP še pridobivajo na pomembnosti, saj je za te vrste podjetij izvoz najbolj pogosta oblika vstopa na tuje trge. Vloga odločevalca v izvoznih aktivnostih je ključna, še posebej v primeru MSP. Zato želimo v tej raziskavi tudi ugotoviti, kako sta povezani psihična razdalja odločevalca in izvozna uspešnost z izbranim partnerjem.

Različni raziskovalci, ki so raziskovali ovire izvažanja, so predlagali, da je izvozno obnašanje določeno bolj s subjektivnimi zaznavami managerjev kot pa glede na objektivno situacijo. Na primer, Wiedersheim-Paul et al. (1978) trdijo, da postanejo izvozne ovire aktivne samo do te mere, do katere se jih management v podjetju zaveda. Kljub temu zavedanje o obstoju določenih izvoznih ovir ni dovolj za določanje izvoznega obnašanja podjetja. To je bolj odvisno od tega, kako jih zaznava odločevalec (Wiedersheim-Paul et al., 1978).

Medtem ko je bila psihična razdalja tradicionalno uporabljena kot pomoč za razlago procesa internacionalizacije podjetja, je vedno več raziskovalcev poskušalo določiti njene vplive na uspešnost (Evans in Mavondo, 2002a; O'Grady in Lane, 1996). Obširna literatura ni uspela ponuditi podpore niti za pozitivno niti za negativno povezavo med psihično razdaljo in uspešnostjo poslovanja. Kljub temu ponujata Evans in Mavondo (2002a) številne argumente za pozitivno povezavo, zelo razširjeni in sprejeti pa so tudi argumenti za negativno povezavo.

Negativna povezava med psihično razdaljo in izvozno uspešnostjo je v delu predpostavljena zaradi naslednjih razlogov. Najprej, psihična razdalja pogosto povečuje težavnost pridobivanja in interpretacije informacij o pogojih na tujih trgih. Zato izvoznikom pogosto primanjkuje primernih informacij in se soočajo s težavami glede pričakovanih posledic strateških odločitev. Pomanjkanje primernih in ažurnih informacij o trgu lahko vodi tržnike k sprejemanju napačnih odločitev in/ali zmanjševanju sposobnost izvoznika da se odzove spreminjajočemu se okolju na hiter način, to pa zmanjšuje izvozno uspešnost. Drugič, visoka psihična razdalja do določene države bo naredila mednarodne tržnike manj predane trgu (Lee, 1998). Ko se psihična razdalja povečuje, lahko izvozniki zaznajo trg kot poslovno manj zanimiv. Skladno s tem sta Holzmüller in Kasper (1990) našla negativno povezavo med zaznano psihično razdaljo do države in izvoznim obsegom države. Glede na povedano postavljamo naslednjo hipotezo:

H4: Večja kot je psihična razdalja, slabša je zaznana izvozna uspešnost poslovanja z izbranim poslovnim partnerjem.

POVZETEK V NALOGI POSTAVLJENIH RAZISKOVALNIH HIPOTEZ, KI SO PRAV TAKO PREDSTAVLJENE V SLIKI 5:

H1: Starejši kot so managerji, manjša je psihična razdalja.

H2: Višja kot je stopnja izobrazbe managerja, manjša je psihična razdalja.

H3a: Več let delovne dobe vpliva na manjšo psihično razdaljo.

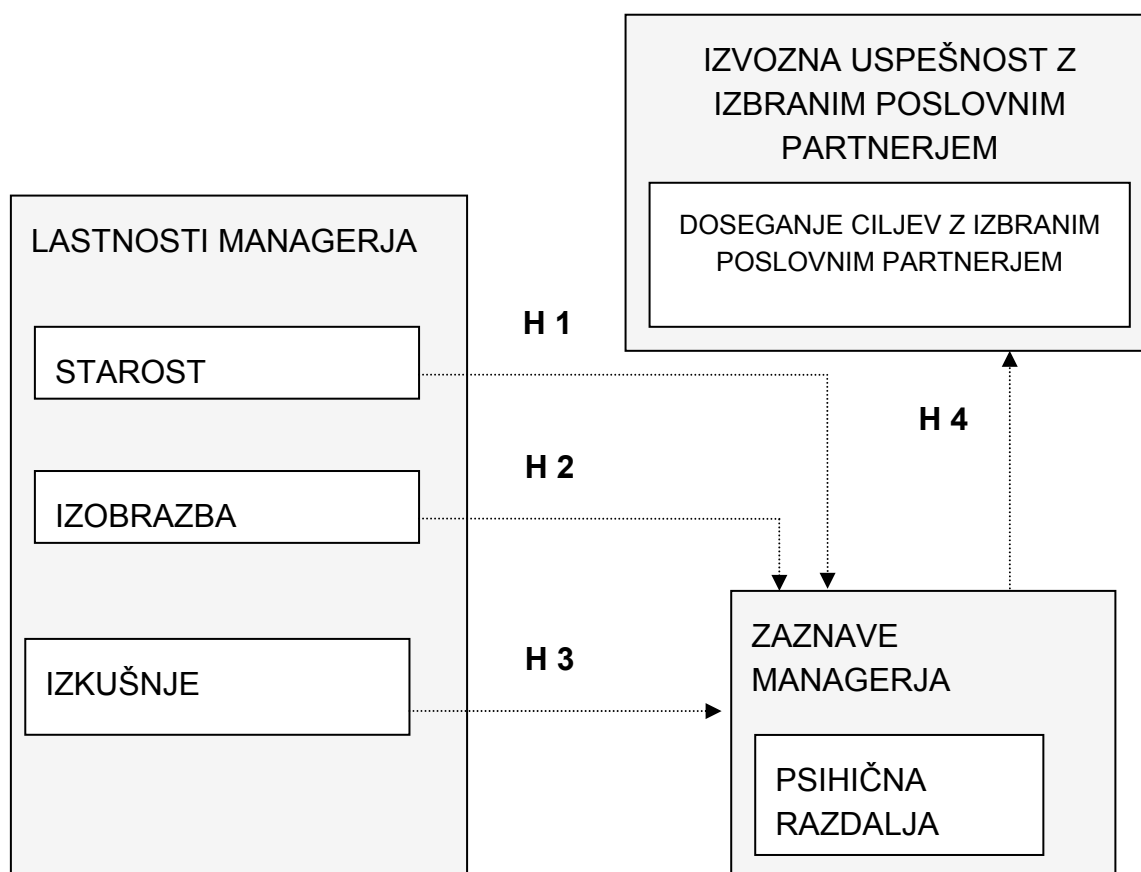
H3b: Več let dela z izbranim uvoznikom vpliva na manjšo psihično razdaljo.

H3c: Več let dela s tujimi trgi vpliva na manjšo psihično razdaljo.

H3d: Boljše poznavanje tujih trgov vpliva na manjšo psihično razdaljo.

H4: Večja kot je psihična razdalja, slabša je zaznana izvozna uspešnost poslovanja z izbranim poslovnim partnerjem.

Slika 5: Operacionalizacija spremenljivk ter postavitve hipotez



4.4 Metodologija raziskave

Sledi opis metodologije raziskave, in sicer operacionalizacija vseh spremenljivk in predstavitev poteka zbiranja podatkov za raziskavo. Zaključili smo z opisom načina zagotavljanja zanesljivosti in veljavnosti merjenja v raziskavi.

4.4.1 Operacionalizacija spremenljivk

V konceptualnem modelu magistrskega dela smo opredelili teoretične spremenljivke, ki smo jih operacionalizirali z merljivimi spremenljivkami. Vsaka teoretična spremenljivka je sestavljena iz več merljivih spremenljivk. Anketni vprašalnik vsebuje trditve, ki se nanašajo na zastavljen konceptualni model magistrskega dela.

Vprašalnik tako vsebuje trditve in vprašanja, povezana z merjenjem posameznih spremenljivk in sicer lastnosti managerjev, psihične razdalje in izvozne uspešnosti poslovanja z izbranim partnerjem. Vprašalnik je za potrebe te magistrske naloge razdeljen na štiri sklope vprašanj. Prirejen anketni vprašalnik, katerega sklopi so podlaga za izvedbo empiričnega dela te magistrske naloge, je priložen v Prilogi 3.

Prvi sklop trditev proučuje lastnosti anketiranega izvoznega managerja. Lastnosti merimo s šestimi merjenimi spremenljivkami. Sklop je sestavljen iz petih vprašanj ter enega podsklopa treh trditev.

Z vprašanji proučujemo naslednje spremenljivke: število let dela managerja z izbranim uvoznikom (OSEBNO_LET), število let dela v podjetju (DELOVNADOBA), število let dela s tujimi trgi (TUJITRGI), letnica rojstva (LETROJ) ter najvišja končana stopnja izobrazbe (IZOBR). Vse spremenljivke so nominalne.

S podsklopom trditev pa proučujemo managerjevo poznavanje tujih trgov. Sklop je sestavljen iz treh trditev o tem, kakšno je poznavanje managerja ter njegove izkušnje s tujimi trgi. Trditve so oblikovane na podlagi proučene strokovne literature. V raziskavi smo uporabili sedemstopenjsko Likertovo lestvico.

Lestvico managerjevega poznavanja tujih trgov smo preverili z izračunom mere zanesljivosti Cronbachove alfe in tako potrdili, da lestvica zanesljivo in veljavno meri izkušnje managerja. Izkušnje managerja operacionaliziramo z naslednjimi trditvami:

1. Moji kolegi bi me opisali kot poznavalca poslovanja na mednarodnih trgih. (VA_1)
2. V času poklicne kariere sem se udeleževal/a številnih izobraževanj o delovanju na mednarodnih trgih. (VA_2)
3. Rad/a se vživljam v kulturno različna okolja, spoznavam ljudi ter njihove edinstvene poglede in stališča. (VA_3)

Drugi sklop trditev proučuje psihično razdaljo izbranega izvoznega managerja. Sklop je sestavljen iz šestih trditev o tem, v kolikšni meri značilnosti države uvoznika za anketiranca izvoznika predstavljajo oviro. S temi vprašanji merimo koncept psihične razdalje, ki je bil predstavljen v tretjem poglavju. Trditve so bile oblikovane na podlagi proučene strokovne literature. V raziskavi smo uporabili sedemstopenjsko Likertovo lestvico.

Lestvico psihične razdalje smo preverili z izračunom mere zanesljivosti Cronbachove alfe in tako potrdili, da lestvica zanesljivo in veljavno meri psihično razdaljo. Zaznave managerja (psihično razdaljo) operacionaliziramo z naslednjimi trditvami, na podlagi katerih so anketiranci odgovarjali na vprašanje, do kakšne mere predstavljajo spodaj navedene značilnosti države izbranega uvoznika oviro oz. problem pri poslovanju v tej državi:

1. Ekonomsko, pravno in regulatorno okolje. (VB_1)
2. Splošna organiziranost poslovnega okolja v tej državi. (VB_2)
3. Odnosi z lokalnimi poslovniki. (VB_3)
4. Način obnašanja tamkajšnjih ljudi. (VB_4)
5. Jezik te države. (VB_5)
6. Način, kako ljudje v tej državi razmišljajo. (VB_6)

Tretji sklop trditev se nanaša na izvozno uspešnost poslovanja z izbranim poslovnim partnerjem. Anketirani odgovarjajo na stavčne trditve v obliki Likertove sedemstopenjske lestvice. S posameznimi trditvami anketirani izražajo strinjanje ali nestrinjanje glede posameznih trditev, povezanih z doseganjem ciljev izvoza. Trditve so bile oblikovane na podlagi proučene strokovne literature. Konstrukt izvozne uspešnosti, ki je merjen s štirimi trditvami s sedemstopenjsko Likertovo lestvico, smo preverili z izračunom mere zanesljivosti Cronbachove alfe in tako potrdili, da lestvica zanesljivo in veljavno meri doseganje izvoznih ciljev. Spremenljivko izvozna uspešnost operacionaliziramo z naslednjimi trditvami:

1. Prodajni cilji za ta tuj trg so bili v zadnjem letu doseženi. (VC_1)
2. Cilji rasti na tem tujem trgu so bili v zadnjem letu doseženi. (VC_2)
3. Cilji glede tržnega deleža na tem tujem trgu so bili doseženi. (VC_3)
4. Cilji glede dobička na tem tujem trgu so bili doseženi. (VC_4)

Četrty sklop trditev se nanaša na opis vzorca anketirancev. V nalogi vzorec opisujemo z naslednjimi sedmimi elementi: država uvoznika, število let poslovanja podjetja s tujimi trgi, dejavnost podjetja, število zaposlenih, leto ustanovitve podjetja, leto začetka poslovanja podjetja s tujimi trgi, delovno mesto anketiranca ter spol anketiranca.

4.4.2 Zbiranje podatkov

Podatke za raziskavo povezanost lastnosti managerjev in psihične razdalje z izvozno uspešnostjo podjetja smo pridobili z rezultati anketiranja izvoznih managerjev slovenskih izvoznih podjetij. Priprava vprašalnika ter samo anketiranje je bilo izvedeno s strani Ekonomske fakultete v Ljubljani v okviru raziskave o Delovanju slovenskih izvoznikov in njihovih odnosov s posredniki oz. uvozniki na tujih trgih. Za izvedbo empiričnega dela naloge smo uporabili le tiste dele vprašalnika, ki so ustrezali vsebinski zasnovi magistrske naloge.

Začetno obliko vprašalnika smo testirali na vzorcu podjetij, s katerimi smo opravili globinske intervjuje. Želeli smo preveriti, ali so posamezna vprašanja jasna in razumljiva, ali so lestvice primerne in, ali je dolžina vprašalnika primerna za izpolnjevanje. Testiranje je pokazalo, da vsebina vprašalnika ni prezahtevna in vprašalnik ni preobsežen.

Vprašalnike so izvozni managerji izpolnjevali preko spleta. Časovno je bilo anketiranje izvedeno meseca februarja in marca leta 2007.

4.4.3 Zanesljivost in veljavnost merjenja

Zanesljivost in veljavnost merjenja sta nujna, če želimo izvesti kakovostno raziskavo in analizo podatkov. Namen izbire prave metode je s čim manjšo možno napako oceniti to, kar dejansko proučujemo. Zanesljivost merjenja pove, v kolikšni meri s ponovljenim merjenjem dobimo v enakih pogojih na istih enotah tudi enake rezultate. Zanesljivost merjenja je potreben pogoj dobrega merskega postopka. Nezanestljivo merjenje je hkrati vedno tudi neveljavno (Ferligoj et al., 1995, str. 1–9).

Ocenjevanje zanesljivosti lahko poteka z metodami stabilnosti ali metodami notranje konsistentnosti. V analizi smo uporabili metodo notranje konsistentnosti, ki meri dejanske spremenljivke z več enakovrednimi spremenljivkami v istem obdobju. Ta mera zanesljivosti je Cronbachova alfa, ki je izračunana iz varianc in kovarianc spremenljivk, ki merijo isti konstrukt. Zanesljivost merjenja je slaba, če je alfa manjši od 0,6, zmerna, če je med 0,6 in 0,7 ter vzorna, če je alfa enak 0,8 ali večji (Ferligoj et al., 1995, str. 42).

Veljavnost merjenja nam pove, ali sploh merimo tisto, kar smo nameravali meriti. Pri tem odkrivamo sistematične napake, ki vplivajo na druge spremenljivke in jih z uporabljenimi merjenji ne moremo izločiti. Veljavnost je zadosten pogoj dobrega merskega postopka. Veljavno merjenje je hkrati vedno tudi zanesljivo merjenje. Obstaja več postopkov za ocenjevanje veljavnosti merjenja. Vsebinska veljavnost je odvisna od tega, v kolikšni meri izbrani indikatorji zajemajo celoten obseg pojma. Na podlagi rezultatov raziskave in z upoštevanjem vsebinske veljavnosti ugotavljamo, da rezultati raziskave niso v nasprotju s teoretično osnovo magistrskega dela.

5 ANALIZA REZULTATOV

Poglavje začenjamo z opisom značilnosti vzorca izvoznih managerjev v Sloveniji, na katerem je bila opravljena raziskava povezanosti med spremenljivkami lastnosti managerjev, psihične razdalje in izvozne uspešnosti. Predstavljene so značilnosti vzorca izvoznih managerjev, ki so vključeni v raziskavo. Sledi analiza posameznih spremenljivk – lastnosti managerjev, zaznave managerjev in izvozne uspešnosti. Ocenili smo tudi zanesljivost merjenja. Nadaljujemo s preverjanjem hipotez o povezanosti posameznih merjenih spremenljivk. Poglavje smo zaključili z ostalimi ugotovitvami na osnovi anketnega vprašalnika.

5.1 Značilnosti vzorca

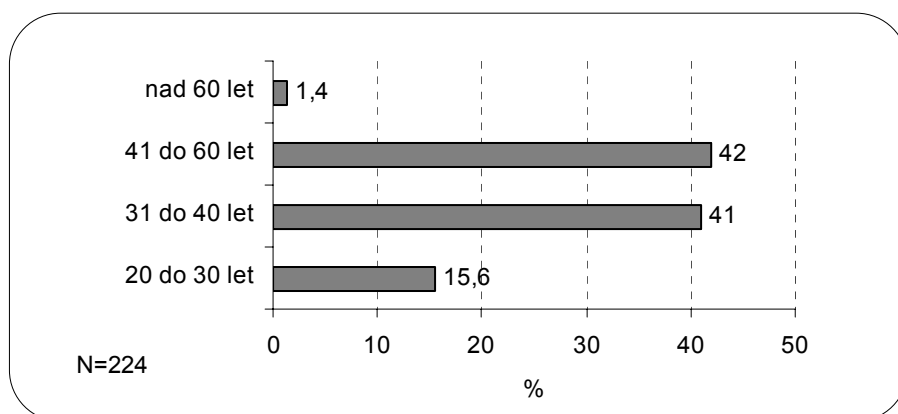
Vprašalniki so bili izvoznim managerjem v podjetjih posredovani po elektronski pošti. Vrnjenih je bilo 224 vprašalnikov in vsi so bili uporabljeni v analizi. Stopnja odzivnosti anketirancev znaša 25%.

Struktura anketirancev po spolu nam pove, da je bilo v vzorcu anketiranih 132 oseb oz. 54,9% moških in 101 oz. 45,1% žensk. Skupaj je bilo torej anketiranih 224 oseb.

Glede na starost smo vzorec razdelili v štiri starostne skupine, kar prikazuje Slika 6. Največ anketirancev je starih od 31 do 60 let (83%). Največ anketirancev je bilo razvrščenih v starostno skupino od 41 do 60 let, in sicer 42%. Z 41% anketirancev je skoraj enako številčna starostna skupina od 31 do 40 let.

Nato sledi starostna skupina od 20 do 30 let s 15,2%, najmanjša pa je starostna skupina nad 60 let, ki obsega 1,4%. Takšna starostna porazdeljenost je bila pričakovana, saj izvozni managerji v veliki meri predstavljajo del vodilnega managementa, torej izobražen kader, ki takšne funkcije ponavadi prevzema po nekajletnem pridobivanju izkušenj po zaključku šolanja.

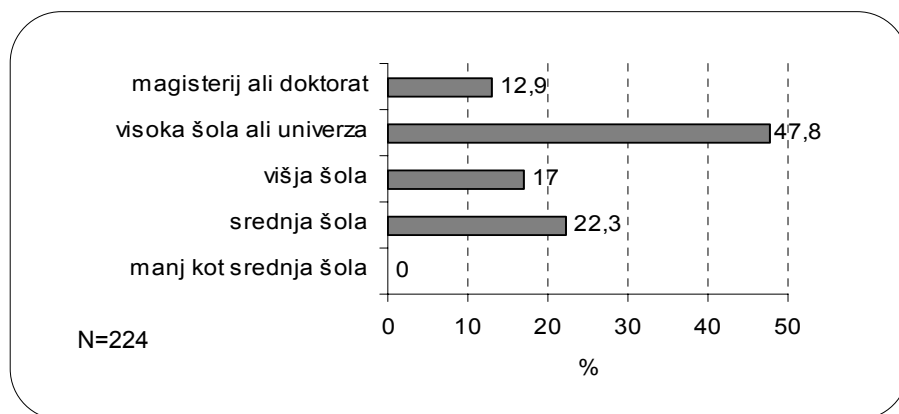
Slika 6: Razvrstitev anketirancev po starosti (v %)



Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Slika 7 prikazuje strukturo vzorca po izobrazbi. Skoraj polovica anketiranih ima univerzitetno izobrazbo (47,8%) in skoraj 13% ima opravljen magisterij ali doktorat. Dobra petina ima dokočneno srednjo šolo (22,3%), manj kot srednješolsko izobrazbo pa nima nihče od anketirancev. Delež anketiranih z višješolsko izobrazbo znaša 17%.

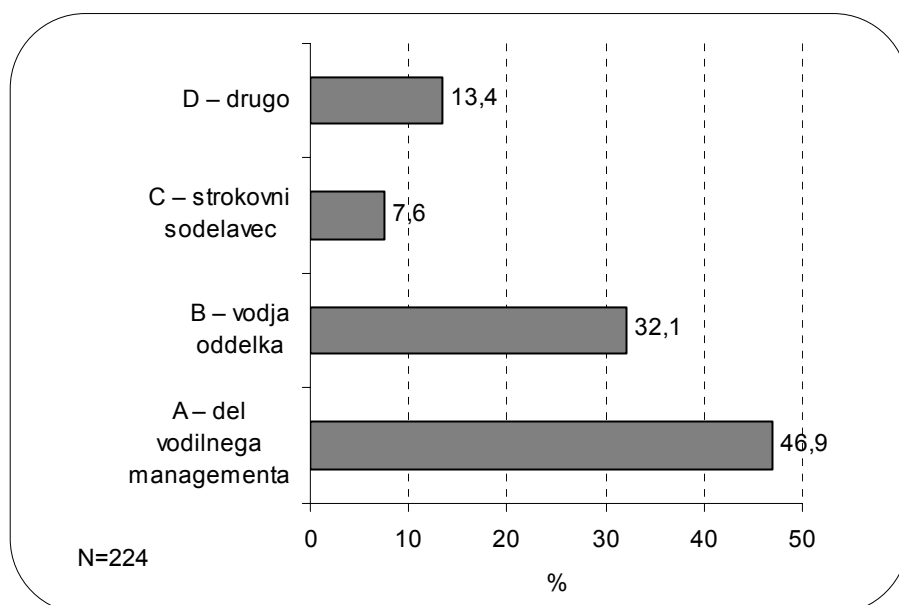
Slika 7: Razvrstitev anketirancev po izobrazbi (v %)



Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Večina anketirancev, skoraj 80%, so del vodilnega managementa podjetja (46,9%) ali pa neposredni vodje oddelka (32,1%), kar nam prikazuje Slika 8. Strokovni sodelavci predstavljajo 7,6% anketirancev. Opcijo D – drugo pa je izbralo 13,4% anektiranih oseb. Kategorija Drugo je vključevala odgovore kot so komercialist, prodajni referent, projektni vodja, področni vodja, skrbnik ključnih kupcev idr.

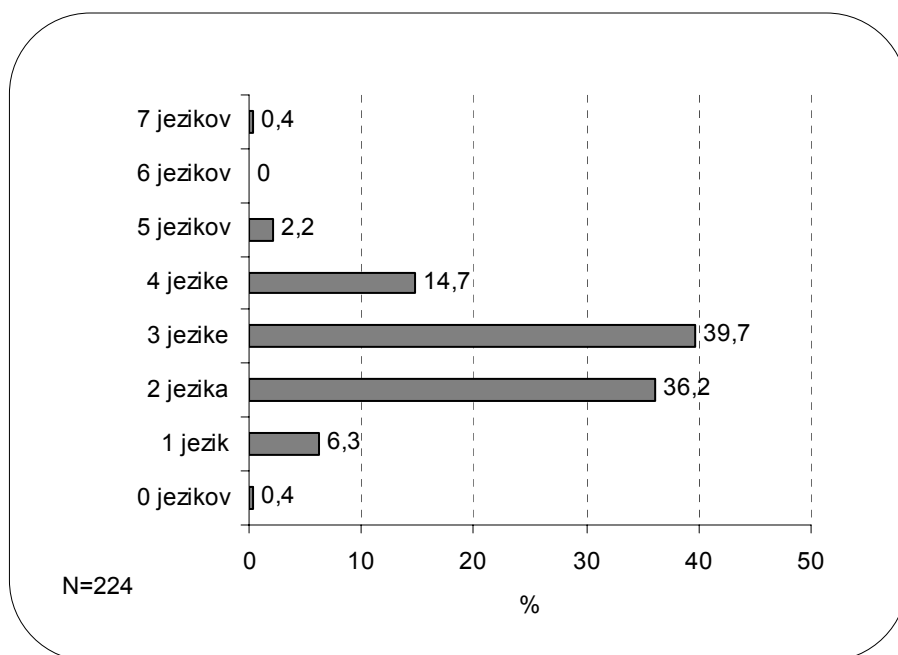
Slika 8: Razvrstitev anketirancev po delovnem mestu (v %)



Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Slika 9 nam prikazuje strukturo anketirancev glede na njihovo znanje tujih jezikov. Večina anketirancev (90,6%) govori od 2 do 4 jezike. Največ jih govori 3 jezike (39,7), nato s 36,2% sledijo tisti, ki govorijo 2 jezika. Vsaj 1 jezik govori 6,3% anketiranih oseb, 14,7% govori 4 jezike, 2,2% pa jih govori 5 jezikov. Število govorjenih tujih jezikov je pričakovano, saj lahko predpostavljamo, da večina managerjev govori vsaj 2 tuja jezika sosednjih držav ter najverjetneje še en svetovni jezik.

Slika 9: Razvrstitev anketirancev po znanju tujih jezikov (v %)



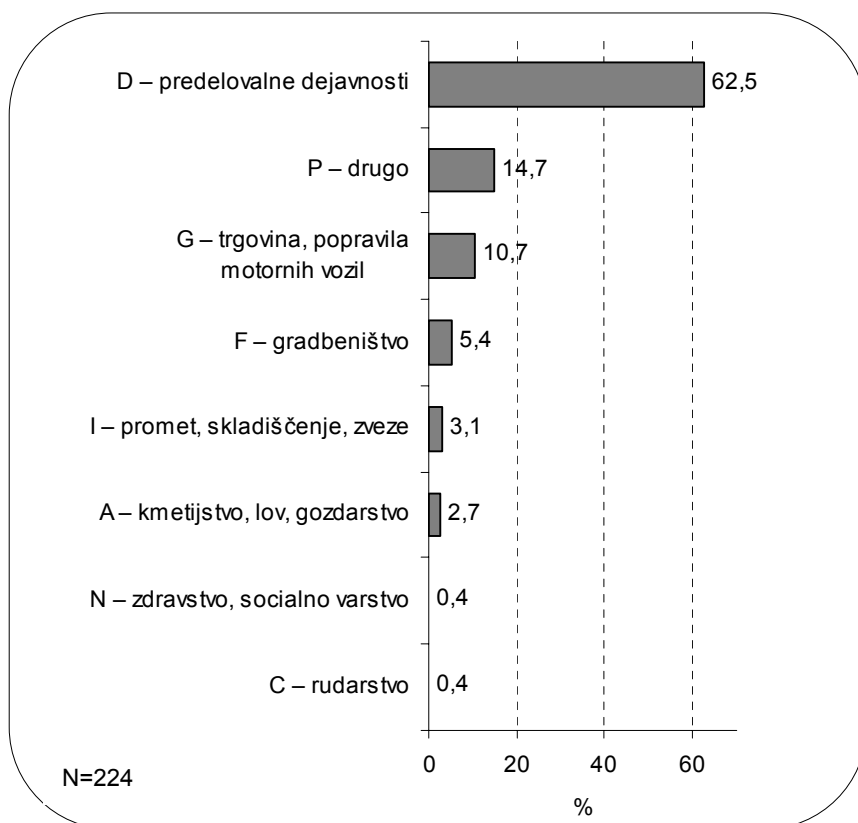
Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Sledi analiza strukture vzorca podjetij glede na glavno dejavnost, po katerih so razvrščeni po standardni klasifikaciji dejavnosti. Iz Slike 10 vidimo, da spada 62,5% podjetij v predelovalno dejavnost (D), 10,7% jih spada v skupino G – trgovina, popravila motornih vozil, sledi gradbeništvo s 5,4%, ostali imajo skupaj 20% izbrano eno od preostalih delavnosti. Anketiranci so zastopali podjetja iz 8 različnih dejavnosti, porazdelitev v vzorcu pa je bila kot prikazuje Slika 10.

V vzorcu ni bila nobenega anketiranca iz dejavnosti

- B – ribištvo,
- E - oskrba z elektriko, plinom, vodo,
- H – gostinstvo,
- J - finančno posredništvo,
- K – nepremičnine, najem, poslovne storitve,
- L - javna uprava, obramba, socialno zavarovanje,
- M – izobraževanje ter
- O – druge javne skupne in osebne storitve.

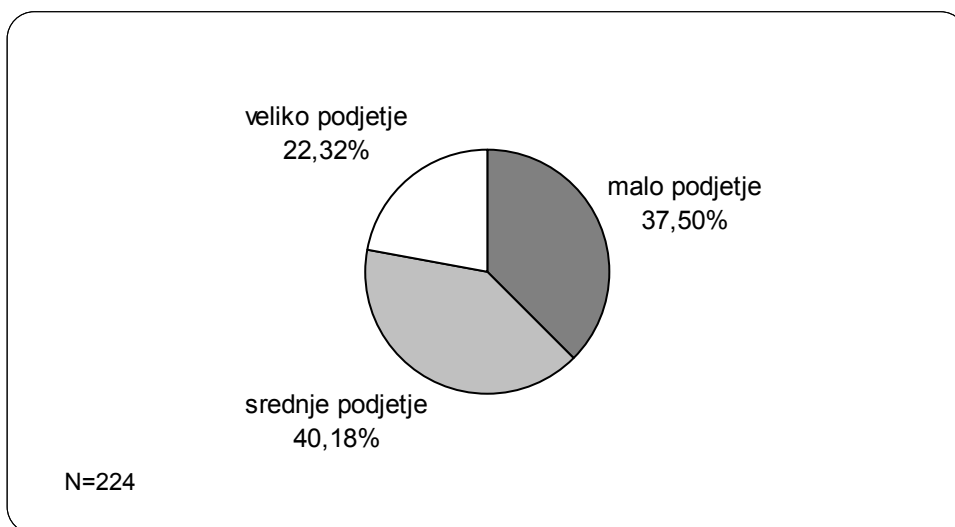
Slika 10: Razvrstitev anketiranih podjetij po dejavnosti (v %)



Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Slika 11 prikazuje razvrstitev podjetij v tri razrede glede na njihovo velikost. V vzorcu je bilo največ srednje velikih podjetij in sicer 90 oz. 40,2%, majhnih podjetij pa je 84 oz. 37,5%. Velika podjetja predstavljajo 22,3% vzorca, to je 50 podjetij.

Slika 11: Razvrstitev anketiranih podjetij po velikosti (v %)



Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Razvrstitev podjetij po velikosti je za analizo vzorca narejena le glede na število zaposlenih, čeprav je za razvrstitev potrebno upoštevati tri kriterije, kot prikazuje Tabela 8.

Tabela 8: Nova opredelitev mikro, malih in srednjih podjetij v Sloveniji

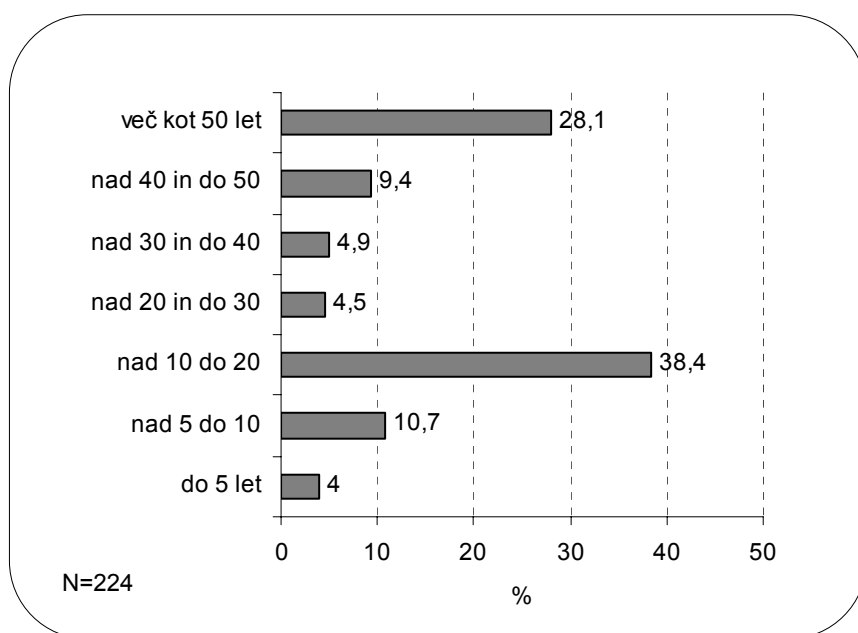
Velikost podjetja	Število zaposlenih	Letni prihodki	Vrednost aktive
Srednje	< 250	< 29,2 milijonov EUR	< 14,6 milijonov EUR
Malo	< 50	< 7,3 milijonov EUR	< 3,65 milijonov EUR
Mikro	< 10	< 2 milijona EUR	< 2 milijona EUR

Vir: Zakon o gospodarskih družbah, 2006, str. 4411.

Vidimo, da MSP v vzorcu predstavljajo 78,1% vseh anketirancev. Večji odstotek smo pričakovali glede na dejstvo, da je v Sloveniji več kot 98% MSP (Informacija o poslovanju gospodarskih družb in zadrug v RS v letu 2006, 2007). Pričakovali smo tudi, da odstotek MSP ne bo tako velik, saj smo iz vzorca izločili podjetja z manj kot 10 zaposlenimi (mikro podjetja), ki v Sloveniji predstavljajo 92,8% podjetij (Informacija o poslovanju gospodarskih družb in zadrug v RS v letu 2006, 2007). Pričakovati je tudi bilo, da bodo večja podjetja, ki imajo izvozne oddelke in delo bolj porazdeljeno, lažje našla čas za sodelovanje v anketi.

Iz Slike 12, ki prikazuje strukturo vzorca podjetij glede na število let njihovega delovanja oz. njihove starosti, izstopata skupina od 10 do 20 let z 38,4% podjetij in skupina nad 50 let z 28,1% podjetij. Sledita skupina od 5 do 10 let z 10,7% in skupina od 40 do 50 let z 9,4%. Skoraj 10% podjetij je starih od 20 do 40 let, 4% podjetij v vzorcu pa je imelo manj kot 5 let od svoje ustanovitve.

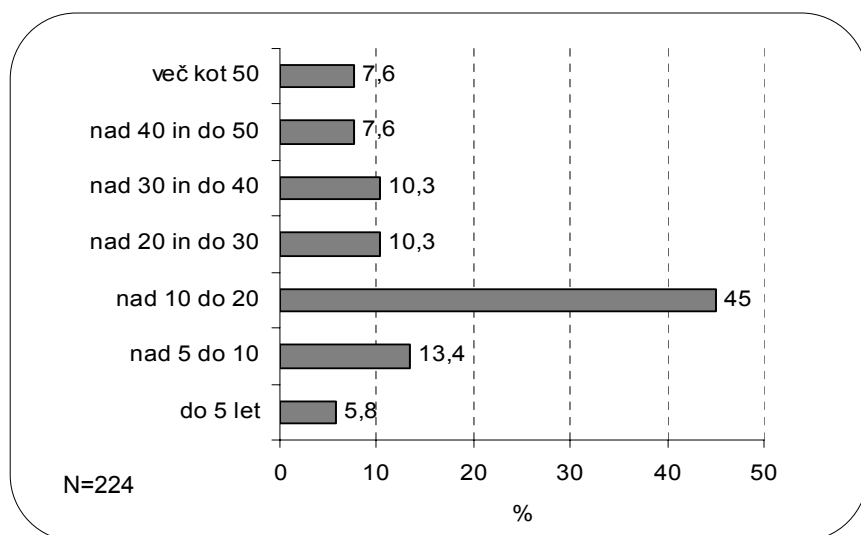
Slika 12: Razvrstitev anketiranih podjetij po času obstoja (v %)



Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Podjetja iz vzorca smo razvrstili tudi glede na število let od kar so začela izvažati, kar nam prikazuje Slika 13. Skoraj polovico (45%) od 224 podjetij iz vzorca izvažajo svoje proizvode ali storitve od 10 do 20 let. Naslednja skupina so podjetja, ki izvažajo med 5 in 10 let. Približno enako številčni sta skupini od 20 do 30 ter od 30 do 40 let s po 10,3%. Skupini med 40 in 50 let ter skupina več kot 50 let pa imata vsaka po 7,5% podjetij.

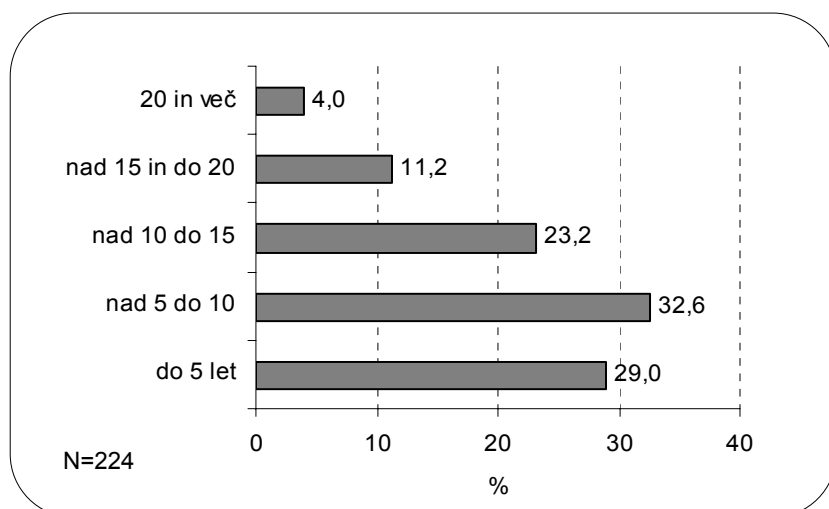
Slika 13: Razvrstitev anketiranih podjetij po številu let izvažanja (v %)



Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Slika 14 nam prikazuje strukturo podjetij glede na število let poslovanja s posebej izbranim izvoznikom – poslovnim partnerjem, o katerem so poročali v raziskavi.

Slika 14: Razvrstitev anketiranih podjetij po številu let poslovanja z izbranim uvoznikom (v %)

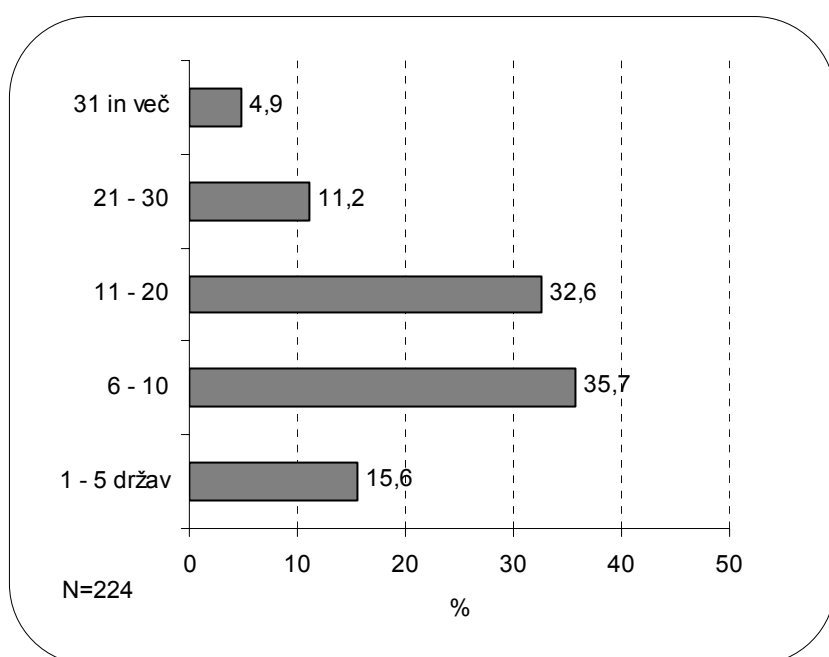


Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Največ podjetij posluje z izbranim izvoznikom nekje med 5 do 10 let. Sledi skupina podjetij z manj kot 5 let poslovnega sodelovanja z izbranim izvoznikom, v kateri je 29% vseh podjetij. Za njo je skupina od 10 do 15 let s 23,2% podjetij in skupina od 15 do 20 let z 11,2%. 20 let ali več pa z izbranim izvoznikom sodeluje 4% podjetij.

Na Sliki 15 lahko vidimo, da je največ managerjev do sedaj sodelovalo s 6-10 različnimi državami (35,7%). Menimo, da veliko število držav, s katerimi so managerji že sodelovali, niso presenetljive glede na delovna mesta, ki jih zasedajo (največ jih je del vodilnega managementa).

Slika 15: Razvrstitev anketirancev po številu različnih tujih držav, s katerimi je manager sodeloval



Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Glede države poslovnega partnerja, ki so ga anketiranci izbrali za proučevanje v vprašalniku, so bile med najbolj pogostimi sosednje države Slovenije (Nemčija – 16,1%, Hrvaška – 11,2%, Italija – 8,9%, Avstrija – 8,5%, ter Srbija in Bosna in Hercegovina po 5,4%). Samo z enim odgovorom so bile zastopane bolj oddaljene države, kot so Albanija, Belorusija, Črna gora, Islandija, Izrael, Japonska, Latvija, Litva, Pakistan, Saudova Arabija, Tajvan, Turčija in Združeni arabski emirati. Anketirance smo prosili, da sami izberejo poslovnega partnerja v tuji državi, s katerim osebno delajo že vsaj pol leta. Ta uvoznik ni smel biti niti največji uvoznik glede na obseg poslovanja, niti ne najmanj pomemben uvoznik za podjetje anketiranca. Prosili smo jih, da izberejo uvoznika, ki bo za njih tretji ali četrty po rangi njegove pomembnosti oz. obsega poslovanja.

5.2 Analiza posameznih spremenljivk

V prvem delu analize rezultatov prikazujemo prikazali značilnosti vzorca glede na posamezne spremenljivke, ki so vključene v vprašalnik. Sledi analiza posameznih spremenljivk, in sicer v treh sklopih. Najprej analiziramo managerjevo poznavanje tujih trgov, nato psihično razdaljo ter na koncu še izvozno uspešnost z izbranim poslovnim partnerjem.

Analiza lastnosti managerjev (poznavanje tujih trgov) managerjev slovenskih izvoznih podjetij

Prvi sklop je namenjen analizi managerjevega poznavanja tujih trgov. Spremenljivko poznavanje tujih trgov definiramo kot aritmetično sredino vrednosti treh indikatorjev, ki jih predstavljajo tri trditve iz vprašanja vprašalnika. Indikatorji so merjeni na lestvici od 1 (sploh ne drži) do 7 (povsem drži). V Tabeli 9 navajamo povprečja in standardne odklone za posamezno trditev.

Tabela 9: Povprečne vrednosti posameznih spremenljivk lestvice managerjevo poznavanje tujih trgov

	Povprečje	Stand. odklon
Moji kolegi bi me opisali kot poznavalca poslovanja na mednarodnih trgih.	5,53	1,784
V času poklicne kariere sem se udeleževal/a številnih izobraževanj o delovanju na mednarodnem trgih.	6,33	1,032
Rad/a se vživljam v kulturno različna okolja, spoznavam ljudi ter njihove edinstvene poglede in stališča.	6,51	0,809

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Kot kažejo rezultati, se anketirani večinoma strinjajo z navedenimi trditvami. Anketirani menijo, da najmanj drži trditev, da bi jih kolegi opisali kot poznavalca poslovanja na mednarodnih trgih. Najbolj pa se anketirani strinjajo s trditvijo, da se radi vživljajo v kulturno različna okolja, spoznavajo nove ljudi ter njihove edinstvene poglede in stališča.

Analiza psihične razdalje managerjev slovenskih izvoznih podjetij

Drugi sklop analize je analiza psihične razdalje managerjev slovenskih izvoznih podjetij. Anketirani so odgovarjali na stavčne trditve o tem, do kakšne mere predstavljajo posamezne značilnosti države izbranega uvoznika oviro oz. problem pri poslovanju managerja v tej državi. Odgovore so označili na sedemstopenjski Likertovi lestvici od 1 (nikakor ne predstavlja ovire) do 7 (predstavlja resno oviro). Povprečne vrednosti

posameznih spremenljivk in standardni odkloni so prikazani v Tabeli 10. Na splošno anketiranim navedene posamezne značilnosti države ne predstavljajo velikih ovir pri poslovanju s to državo. Največjo oviro predstavlja splošna organiziranost poslovnega okolja v tej državi (povprečje je 2,50), najmanjšo oviro pa predstavlja jezik te države (povprečje je 2,15).

Tabela 10: Povprečne vrednosti posameznih spremenljivk lestvice psihične razdalje

	Povprečje	Stand. odklon
Ekonomsko, pravno in regulatorno okolje.	2,46	1,598
Splošna organiziranost poslovnega okolja v tej državi.	2,50	1,515
Odnosi z lokalnimi poslovneži.	2,23	1,164
Način obnašanja tamkajšnjih ljudi.	2,19	1,222
Jezik te države.	2,15	1,633
Način, kako ljudje v tej državi razmišljajo.	2,37	1,221

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Analiza izvozne uspešnosti slovenskih izvoznih managerjev z izbranim tujim poslovnim partnerjem v raziskavi

Tretji sklop analize je analiza izvozne uspešnosti z izbranim poslovnim partnerjem v raziskavi. Anketirani so odgovarjali na stavčne trditve s tem, da so označili sedemstopenjsko lestvico od 1 (zelo slabo – ne bi moglo biti slabše) do 7 (odlično – ne bi moglo biti boljše).

Povprečne vrednosti posameznih merjenih spremenljivk in standardni odkloni so navedeni v Tabeli 11. Anketirani menijo, da je stanje najboljše pri doseganju prodajnih ciljev za izbran tuj trg. Najslabše stanje anketirani ocenjujejo pri doseganju ciljev glede dobička na izbranem tujem trgu.

Tabela 11: Povprečne vrednosti posameznih spremenljivk lestvice izvozne uspešnosti z izbranim partnerjem

	Povprečje	Stand. odklon
Prodajni cilji za ta tuj trg so bili v zadnjem letu doseženi.	5,58	1,367
Cilji rasti na tem tujem trgu so bili v zadnjem letu doseženi.	5,50	1,389
Cilji glede tržnega deleža na tem tujem trgu so bili doseženi.	5,27	1,424
Cilji glede dobička na tem tujem trgu so bili doseženi.	5,03	1,408

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

5.3 Ocenjevanje zanesljivosti in veljavnosti merjenja

V poglavju 4 smo povedali, da za merjenje zanesljivosti, ki ugotavlja prisotnost slučajnih napak, uporabimo metodo notranje konsistentnosti, ki jo merimo s koeficientom zanesljivosti Cronbach alfa. Čim višja je vrednost Cronbach alfe, zanesljivejše je merjenje. Pregled zanesljivosti merjenja posameznih sestavljenih spremenljivk prikazujemo v Tabeli 12.

Tabela 12: Pregled zanesljivosti merjenja sestavljenih spremenljivk raziskave

Spremenljivka	Cronbach Alfa	Število indikatorjev	Zanesljivost merjenja
Psihična razdalja	0,768	6	Zelo dobra
Izvozna uspešnost z izbranim partnerjem	0,938	4	Vzorna
Managerjevo poznavanje tujih trgov	0,732	3	Zelo dobra

Rezultati zanesljivosti merjenja kažejo, da je merjenje v raziskavi v splošnem zanesljivo ter da slučajne napake ne vplivajo statistično značilno na končne rezultate raziskave. Iz tega sledi, da so merjene spremenljivke primerne za merjenje psihične razdalje, izvozne uspešnosti ter primerne za merjenje poznavanja tujih trgov.

5.4 Preverjanje hipotez

Prvo hipotezo, v kateri smo trdili, da je starost managerja (v letih) negativno povezana s psihično razdaljo, smo testirali z uporabo Pearsonovega korelacijskega koeficienta. Pearsonov koeficient korelacije je mera linearne povezanosti med dvema numeričnima spremenljivkama. Definiran je na intervalu od -1 do 1, kjer vrednost -1 pomeni največjo možno linearno obratnosorazmerno povezanost, vrednost 0, da linearne povezanosti ni, vrednost +1 največjo možno linearno povezanost (Kropivnik et al., 2006). Večja kot je različnost od 0, močnejša je linearna povezanost.

Preizkusili smo negativen vpliv starosti managerja na psihično razdaljo slovenskih izvoznih managerjev. V tem primeru predpostavljamo negativno povezanost, zato smo uporabili enostranski preizkus. Postavili smo naslednjo ničelno hipotezo $r=0$ in alternativo $r<0$.

Pearsonov korelacijski koeficient znaša -0,175 ($p=0,004$). Na podlagi vzorčnih podatkov ter izračunanega Pearsonovega korelacijskega koeficienta lahko potrdimo hipotezo in sklenemo, da starost managerja negativno vpliva na psihično razdaljo slovenskih izvoznih managerjev. Rezultate analize te hipoteze prikazuje Priloga 4. Torej, starejši managerji v povprečju zaznavajo nižjo stopnjo psihične razdalje.

V **drugi hipotezi** smo trdili, da višja raven izobrazbe managerja vpliva na manjšo psihično razdaljo. Za testiranje hipoteze smo uporabili Spearmanov korelacijski koeficient, za katerega uporabimo enostranski preizkus. Postavili smo naslednjo hipotezo $r=0$ in alternativo $r<0$.

Spearmanov korelacijski koeficient znaša 0,103 ($p=0,062$). Povezanost med spremenljivkama ni statistično značilna, zato lahko hipotezo H2 zavrnilo ter zaključimo, da ne moremo trditi, da je raven izobrazbe managerja statistično značilno povezana s psihično razdaljo. Rezultat te hipoteze prikazuje Priloga 5.

V **hipotezi H3a** smo predpostavili, da rast števila let delovne dobe managerja negativno vpliva na psihično razdaljo. Za testiranje hipoteze smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient, za katerega smo uporabili enostranski preizkus. Postavili smo naslednjo hipotezo $r=0$ in alternativo $r<0$.

Pearsonov korelacijski koeficient znaša $-0,165$ ($p=0,007$), iz česar lahko sklepamo na šibko in negativno povezanost med številom let delovne dobe managerja in psihično razdaljo managerja. Koeficient korelacije je statistično značilen, saj je stopnja tveganja manj kot 1-odstotna. Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo H3a sprejmemo in potrdimo, da je število let delovne dobe managerja negativno povezano s psihično razdaljo. Rezultat te hipoteze prikazuje Priloga 6.

V **hipotezi H3b** smo predpostavili, da več let dela managerja z izbranim uvoznikom negativno vpliva na psihično razdaljo. Za testiranje hipoteze smo prav tako uporabili Pearsonov korelacijski koeficient, za katerega smo uporabili enostranski preizkus. Postavili smo naslednjo hipotezo $r=0$ in alternativo $r<0$.

Pearsonov korelacijski koeficient znaša $-0,104$ ($p=0,061$), iz česar lahko sklepamo na šibko in negativno povezanost med številom let dela managerja z izbranim uvoznikom in psihično razdaljo managerja. Koeficient korelacije ni statistično značilen, saj je stopnja tveganja več kot 5-odstotna. Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo H3b zavrnilo, saj z raziskavo nismo uspeli dokazati negativne povezanosti med številom let dela managerja z izbranim uvoznikom ter psihično razdaljo. Rezultat te hipoteze prikazuje Priloga 6.

V **hipotezi H3c** smo trdili, da večje število let dela managerja s tujimi trgi vpliva na manjšo psihično razdaljo. Za testiranje hipoteze smo ponovno uporabili Pearsonov korelacijski koeficient, za katerega smo zaradi predpostavke o negativni povezanosti uporabili enostranski preizkus. Postavili smo naslednjo hipotezo $r=0$ in alternativo $r<0$.

Pearsonov korelacijski koeficient znaša $-0,233$ ($p=0,000$), iz česar lahko sklepamo na šibko in negativno povezanost med številom let dela managerja s tujimi trgi in psihično razdaljo managerja. Koeficient korelacije je statistično značilen, saj je stopnja tveganja manj kot 1-odstotna. Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo H3c sprejmemo in

potrdimo, da je število let dela managerja s tujimi trgi negativno povezano s psihično razdaljo. Rezultat te hipoteze prikazuje Priloga 6.

V **hipotezi H3d** trdimo, da managerjevo poznavanje tujih trgov vpliva negativno na psihično razdaljo slovenskih izvoznih managerjev. S Pearsonovim korelacijskim koeficientom preizkusimo negativen vpliv poznavanja tujih trgov na psihično razdaljo slovenskih izvoznih managerjev. Pri tem testiramo ničelno hipotezo o vrednosti korelacijskega koeficienta, ki nam pove, kakšna je moč povezanosti med dvema izbranimi spremenljivkama. V tem primeru predpostavljamo negativen vpliv, zato smo uporabili enostranski preizkus. Postavili smo naslednjo ničelno hipotezo $r=0$ in alternativo $r<0$.

Pearsonov korelacijski koeficient znaša $-0,155$ ($p=0,01$). Na podlagi vzorčnih izračunanega Pearsonovega korelacijskega koeficienta lahko potrdimo hipotezo in sklenemo, da managerjevo poznavanje tujih trgov negativno vpliva na psihično razdaljo. Rezultate analize te hipoteze prikazuje Priloga 7.

V **četrti hipotezi** smo trdili, da manjša psihična razdalja vpliva na boljšo izvozno uspešnost z izbranim poslovnim partnerjem. S Pearsonovim korelacijskim koeficientom preizkusimo negativen vpliv psihične razdalje na izvozno uspešnost z izbranim poslovnim partnerjem. Pri tem smo testirali ničelno hipotezo o vrednosti korelacijskega koeficienta, ki pove, kako sta spremenljivki medsebojno povezani ter kakšna je smer te povezave. V tem primeru predpostavljamo negativen vpliv, zato smo uporabili enostranski preizkus. Postavili smo naslednjo ničelno hipotezo $r=0$ in alternativo $r<0$.

Pearsonov korelacijski koeficient znaša $-0,331$ ($p=0,000$), iz česar lahko sklepamo na šibko in negativno povezanost med psihično razdaljo managerja in izvozno uspešnostjo z izbranim poslovnim partnerjem. Koeficient korelacije je statistično značilen, saj je stopnja tveganja manj kot 1-odstotna. Na podlagi vzorčnih podatkov ter izračunanega Pearsonovega korelacijskega koeficienta lahko potrdimo hipotezo in sklenemo, da psihična razdalja managerja negativno vpliva na izvozno uspešnost z izbranim poslovnim partnerjem. Rezultate analize te hipoteze prikazuje Priloga 8.

5.4.1 Zaključki na podlagi preverbe hipotez

Na podlagi analize sklepamo, da je starost managerja ena izmed lastnosti managerjev, ki vplivajo na psihično razdaljo. To smo potrdili s hipotezo H1, ki pravi, da starejši kot so managerji, manjša je psihična razdalja.

Na podlagi analize pa nismo mogli potrditi hipoteze H2. Kljub temu, da se v literaturi pojavlja tudi raven izobrazbe managerja kot ena izmed lastnosti managerja, ki je negativno povezana s psihično razdaljo, tega v nalogi nismo mogli potrditi. Ker menimo, da je raven izobrazbe v izhodišču prav tako povezana z izkušnjami managerjev, lahko eden izmed razlogov za rezultate testiranja hipoteze leži v sistemu izobraževanja v

Sloveniji. Premalo poudarka na praktičnem načinu pridobivanja znanja lahko ima namreč za rezultat manjši obseg izkušenj, s tem povezanega znanja in zaznav izvoznih managerjev. To je sicer le predpostavka, saj v okviru naloge nismo preverjali, kje in na katerih programih so se managerji izobraževali.

Smo pa na podlagi analize lahko sprejeli hipoteze H3a, H3c in H3d. In sicer na podlagi vzorčnih podatkov lahko trdimo, da večje izkušnje managerjev negativno vplivajo na psihično razdaljo managerjev. Prav tako lahko trdimo, da več let delovne dobe, več let dela s tujimi trgi ter poznavanje tujih trgov negativno vpliva na psihično razdaljo managerja.

Število let dela z izbranim uvoznikom, ki pa smo ga preverjali v hipotezi H3b, pa se ni pokazal kot dejavnik, za katerega bi lahko na podlagi testiranega vzorca trdili, da je statistično značilno negativno povezan s psihično razdaljo managerja.

Potrjen je bil tudi negativen vpliv psihične razdalje na izvozno uspešnost podjetja, kar smo testirali v hipotezi H4.

Na podlagi posameznih potrjenih hipotez lahko trdimo, da na psihično razdaljo vplivajo lastnosti managerja kot so starost ter izkušnje managerja. Prav tako lahko trdimo, da obstaja negativna povezanost med psihično razdaljo managerja ter zaznana izvozno uspešnostjo z izbranim poslovnim partnerjem.

Od skupaj sedmih hipotez, postavljenih za empirično preverjanje povezanosti lastnosti managerjev, psihične razdalje in izvozne uspešnosti, smo lahko sprejeli pet hipotez, medtem ko dveh hipotez nismo mogli sprejeti. Na podlagi rezultatov testiranja hipotez ter na podlagi ugotovitev v zvezi z značilnostmi vzorca izvoznih managerjev v slovenskih izvoznih podjetjih smo v nadaljevanju predstavili prispevke raziskave, ki bi lahko bili podlaga za odločitve v zvezi s sprejemanjem ukrepov za izboljšanje uspešnosti nastopa slovenskih podjetij in managerjev na tujih trgih.

6 UGOTOVITVE IN SKLEPI

V tem poglavju najprej predstavimo prispevke raziskave. Tu se osredotočimo na teoretične prispevke ter na prispevke za vodstva podjetij, ki razmišljajo o poslovanju na tujih trgih ali ki že na tujih trgih poslujejo. Zaključimo z omejitvami in nakažemo morebitne teme za prihodnje raziskave.

6.1 Ugotovitve in prispevki raziskave

Magistrsko delo smo oblikovali tako, da smo najprej predstavili problematiko proučevanja, opredelili namen in cilje dela ter opisali metode dela in vsebino. Sledili sta poglavji, kjer smo predstavili pomen internacionalizacije podjetij ter koncepta psihične

razdalje ter izvozne uspešnosti. Predstavili smo predhodne raziskave, izvedene na teh področjih in izpostavili povezanost posameznih dejavnikov.

V magistrski nalogi smo proučevali povezanost lastnosti managerjev, psihične razdalje ter izvozne uspešnosti s poslovnim partnerjem. Vzorec anketiranih podjetij so predstavljala slovenska podjetja, ki se kot vstopa na tuje trge poslužujejo posrednega izvoza preko distributerjev. Na ta način večina podjetij tudi začne mednarodno poslovati, kar jim omogoča hiter pristop na tuje trge, ne zahteva velikih investicij, omogoča pa pridobivanje mednarodnih izkušenj.

Na podlagi preučene literature smo ugotovili, da internacionalizacija predstavlja izredno zahteven in dinamičen proces poslovanja, ki ima za posledico spremembo stanja podjetja. Današnji poenoteni trgi omogočajo vse večjo konkurenčnost in v teh razmerah postaja internacionalizacija podjetij tudi vse bolj pomembna. Čeprav se danes že veliko podjetij (tudi MSP) odloča za mednarodno poslovanje, je dokazano, da so bolj uspešna podjetja, ki jih vodijo managerji z bogatimi mednarodnimi izkušnjami in sposobnostmi. Povezanost izkušenj managerja na psihično razdaljo ter posredno na izvozno uspešnost z izbranim poslovnim partnerjem smo dokazali tudi v raziskovalni nalogi.

Na podlagi rezultatov testiranja hipotez smo ugotovili, da obstaja negativna povezanost med starostjo managerjev in psihično razdaljo. Prav tako smo ugotovili, da obstaja negativna povezanost med izkušnjami managerja ter psihično razdaljo.

Potrdili smo lahko štiri postavljene hipoteze o povezanosti med lastnostmi managerja in psihične razdalje. Za določene dejavnike ni bilo dokazano, da so med seboj povezani. V splošnem so se na vzorcu izvoznih managerjev slovenskih izvoznih podjetij pokazali določeni podobni izsledki, kot so jih dokazali rezultati tujih raziskav, ki so bile osnova za postavitve hipotez v okviru te raziskave.

Uspešnost nastopanja na tujih trgih pa je precej odvisna tudi od zaznav managerjev. Če manager zazna ugodne razmere okolja na določenem tujem trgu in je prepričan v svojo usposobljenost, potem je verjetnost in uspešnost poslovanja podjetja na tem trgu veliko večja. Intenzivnost teh zaznav je odvisna od lastnosti managerja ter od zaznave psihične razdalje do izbranega tujega trga. V nalogi smo potrdili hipotezo, da je psihična razdalja negativno povezana z izvozno uspešnostjo s poslovnim partnerjem, kar ustreza ugotovitvam tuje literature. Tudi druge raziskave kažejo na managerje ter njihove zaznave kot na glavno silo za iniciacijo, razvoj, vzdrževanje in uspeh internacionalizacije podjetij zaradi direktne odgovornosti in vključenost v odločitve podjetja. Še posebej za MSP lahko trdimo, da je moč odločanja skoncentrirana v rokah ene ali le nekaj oseb, zato so odločitve v veliki meri odgovornost lastnika – managerja. Tako lahko trdimo, da uspešnost podjetja na mednarodnih trgih ni le funkcija dostopnosti virov, ampak tudi managerskih sposobnosti.

Poleg hipotez smo v nalogi analizirali tudi vzorec podjetij, znotraj katerih so bili izvozni managerji anketirani. Tako lahko iz vzorca sklepamo, da anketirana podjetja z uvozniki razvijajo dolgoročna partnerstva. Kar 71% podjetij namreč z izbranim uvoznikom sodeluje že več kot pet let.

Kot v literaturi se je tudi v našem vzorcu pokazalo, da je veliko današnjih podjetij že od samega začetka poslovanja mednarodno usmerjenih, ker želijo managerji ustvariti nove dosežke s preskakovanjem določenih stopenj. Tako je tudi v našem vzorcu več kot 40% podjetij tako imenovanih globalno rojenih podjetij.

V vzorcu je tako bilo tudi kar 45% podjetij, ki izvaža že 10–20 let. V vzorec so bila sicer zajeta podjetja, ki so na tujih trgih prisotna že najmanj tri leta. Tako je potrebno poudariti, da zato že imajo določeno znanje iz izkušenj. Prav tako pa se moramo zavedati, da je eden izmed možnih načinov povečevanja izvoza na nacionalni ravni ravno preko stimuliranja že obstoječih izvoznih podjetij, da izvažajo več. Sledi, da je izvozno obnašanje in uspešnost sedanjih izvoznikov področje upravičenega interesa, in takšne študije imajo lahko velik pomen tako za administratorje javnega kot privatnega sektorja, ki se ukvarjajo z bodočim razvojem izvoza in izvoznim uspehom.

Cilj naloge je prav tako tudi izpostaviti pomembnost lastnosti in zaznav managerjev. Ti morajo namreč poznati in razumeti ovire, s katerimi se srečujejo. Morajo jih selekcionirati glede na pomembnost, težavnost ter dolgotrajnost. Vsako oviro morajo poskušati premagati. Največkrat omenjene ovire MSP za nastop na tujih trgih so: pomanjkanje razpoložljivih informacij za oceno in analizo tujih trgov, vzpostavljanje stikov in kompleksnost upravljanja z dokumentacijo in postopki pri mednarodnem poslovanju, močna tuja konkurenca, ustrezno znanje zaposlenih in končno financiranje izvoznih aktivnosti (Leonidou, 1995a in 1995b).

Pri premagovanju ovir pa podjetjem lahko pomagajo tudi organi javne uprave, ki ponujajo izobraževanja, informacije ter izvajajo promocijo mednarodnega poslovanja. Zato v nadaljevanju navajamo predloge za uporabo izsledkov raziskave v praksi v Sloveniji, tako za podjetja kot za državo, ki izvaja ukrepe na področju internacionalizacije.

Predlogi za državo

Po vstopu Slovenije v EU podjetja vedno bolj občutijo mednarodno konkurenčno tekmo. To je pokazalo na nujnost internacionalizacije slovenskega gospodarstva. Tako se je v spodbujanje procesa internacionalizacije z dejavnostmi in ukrepi, ki bi pripomogli k večji konkurenčnosti v mednarodni menjavi, že vključila tudi država. Sprejela je Program vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005 – 2009 (2005) in ukrepe za krepitev gospodarskega sodelovanja na, za slovensko gospodarstvo, ključnih trgih. S tem namenom je bil sprejet tudi Zakon o spodbujanju tujih neposrednih naložb in internacionalizacije podjetij (2004), s katerim je bila podana

pravna podlaga za oblikovanje aktivne politike Republike Slovenije do spodbujanja internacionalizacije podjetij.

Republika Slovenija tako spodbuja internacionalizacijo podjetij s sofinanciranjem dejavnosti, kot so zbiranje in posredovanje zunanjetrgovinskih informacij, organiziranje poslovnih delegacij, sejmskih predstavitev, seminarjev in konferenc ter drugih promocijskih dogodkov, poslovno svetovanje, izobraževanje za mednarodno poslovanje, opravljanje informacijskih, svetovalnih ali drugih storitev, opravljanje drugih nalog, ki prispevajo k uspešnejši internacionalizaciji slovenskih podjetij. V Sloveniji je obseg institucionalne podpore, če ga primerjamo z ostalimi članicami EU, skromen (Program vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005 – 2009, 2005).

Cilj spodbujanja internacionalizacije podjetij pa je, da se poveča število prvih vstopov malih in srednjih podjetij na tuje trge, poveča izvoza blaga, storitev in neposrednih investicij, diverzificira slovenski izvoz ter zmanjšajo poslovna tveganja slovenskih podjetij pri vstopanju na tuje trge. S konkretnimi ukrepi država že usmerja napore v doseganje teh ciljev, menimo pa, da lahko z zavedanjem o povezanosti lastnosti managerjev ter njihovih zaznav še dodatno prispevamo k doseganju ciljev programa.

Ker raziskave na primeru internacionalizacije slovenskih podjetij kažejo, da je še dovolj možnosti za povečanje internacionalizacije v sektorju MSP, kjer se večje težave pojavljajo zaradi financiranja internacionalizacije ter asimetričnosti informacij, lahko država bolj ciljno usmeri sredstva, namenjena temu ukrepu, podjetjem, ki že izkazujejo določene mednarodne izkušnje. Menimo namreč, da bodo takšna podjetja bolj učinkovito porabila sredstva, namenjena internacionalizaciji, takšen pogoj za odobritev financiranja pa bi posredno spodbudil MSP k pridobivanju mednarodnih izkušenj. Tako bi managerji lažje sprejemali odločitve, na področju mednarodnega poslovanja pa bi zaradi manjše zaznane psihične razdalje izkazovali boljšo izvozno uspešnost.

Statistični podatki tudi kažejo, da večina naše zunanjetrgovinske menjave poteka na področju držav EU. Tudi podatki iz našega vzorca kažejo podobno sliko, vendar moramo poudariti, da so si anketiranci v okviru te raziskave (glede na postavljene kriterije) sami izbrali tujega poslovnega partnerja. Premajhna diverzificiranost ter geografska razpršenost zunanje trgovine pa za državo pomeni večjo izpostavljenost in odvisnost od najpomembnejših trgov ter večjo ranljivost. Menimo, da bi lahko z zavedanjem povezanosti lastnosti managerja ter psihične razdalje preko usmerjenih neformalnih izobraževanj prispevali k večji diverzificiranosti in geografski razpršenosti izvoza. Zaradi izbranih kriterijev za izvedbo raziskave, pa tega v okviru le-te ne moremo potrditi.

Nekateri ukrepi v tej smeri se že izvajajo. Tako v okviru agencij Ministrstva za gospodarstvo nudijo svetovalne storitve ter izobraževanje in usposabljanje za

mednarodno poslovanje, ki poleg dopolnitve obstoječega sistema poslovnega usposabljanja nudi priložnost tudi za navezovanje stikov med predstavniki podjetij (Program vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005 – 2009, 2005).

Gospodarska zbornica Slovenije razvija bazo mednarodnih poslovnih praks, katere cilj je z izkušnjami, priporočili in nasveti slovenskih podjetij spodbuditi druga slovenska podjetja, da se opogumijo in odločijo za prodor na bolj oddaljene, hitro rastoče trge (skupina držav BRIK: Brazilija, Ruska Federacija, Indija, Kitajska), pa tudi nekatere manj oddaljene, a za Slovenijo dokaj eksotične trge (npr. Iran, Turčija). Slovenskim podjetjem je lahko baza v veliko pomoč, saj vključuje tiste mehke informacije, ki jih podjetje sicer težko pridobi. Baza vključuje konkretne izkušnje slovenskih podjetij, ki so prisotna na hitro rastočih trgih, pa tudi priporočila in nasvete teh podjetij za druga slovenska podjetja, ki morda oklevajo, ali na izbrani ciljni trg prodreti ali ne oziroma se ukvarjajo z vprašanjem, kako se prodora sploh lotiti.

Poleg že sprejetih ukrepov, ki jih, še posebej za MSP, izvajajo vladne in druge podporne organizacije, bi bilo potrebno bolj izpostaviti, da je začetna točka za mehanizme politične podpore strateško vodstvo podjetja. Pomembno bi namreč bilo, da bi država imela namen razviti mednarodno orientiranost lastnika-managerja. Tako bi lahko ukrepe učinkoviteje izvajala.

Managerje bi lahko tako spodbujali za delo s kulturami, ki so podobna njegovi, ali pa spodbujali k sprejetju drugih strategij, ki so ustvarjene za zmanjševanje psihične razdalje. Če to ne bi bilo možno, bi se lahko z ukrepom izobraževanj osredotočali na tiste vidike kulture, ki so podobni na obeh trgih. To bi moralo biti poudarjeno in uporabljeno kot osnova, iz katere bi razvijali globlje razumevanje tujih trgov. Prav tako pa bi morali managerje seznaniti z najbolj pomembnimi kulturnimi razlikami in načini, kako lahko te obarvajo zaznave ciljev sodelovanja.

Prav tako bi morali delovati v smeri povečanja zavedanja podjetij, še posebej MSP, o podpornih ukrepih države. Raziskave namreč kažejo, da je le-to nizko zaradi tradicionalne naravnosti ukrepov na izvoz (Rebernik et al., 2006). Za učinkovitejše izvajanje ukrepov politike tako predlagamo, da se ukrepi osredotočijo na izkušnje podjetnika in na razvoj njegovih sposobnosti.

Predlogi za podjetja

Eden izmed ciljev raziskave je predstaviti slovenskim in tujim podjetjem v Sloveniji, kako lahko s pravo izbiro managerjev-odločevalcev, z dobrim poznavanjem okolja države, kjer poslujejo ter partnerja, s katerim poslujejo, vplivajo na izvozno uspešnost s poslovnim partnerjem. Z rezultati dela želimo tako izpostaviti pomembnost posameznikov – managerjev v podjetju, njihova znanja, odnose, izkušnje, izobrazbo,

presojo, zaznave, ki predstavljajo vire za delovanje podjetij tako na domačem kot na tujih trgih. Ti viri posameznikov dodajajo podjetju vrednost in jih druga podjetja ali posamezniki težko posnemajo. Zato je pomembnost spremljanja in analize lastnosti managerjev ter njihovih zaznav (psihične razdalje) zelo pomemben element pri izboljševanju izvozne uspešnosti podjetij.

Poudariti želimo, da se morajo tako država kot podjetja zavedati, da so nosilci internacionalizacije ljudje. Zato bi morali tudi v podjetjih poskrbeti za ustrezno holistično izobraževanje managerjev za opravljanje celovitih nalog s tujino in v tujini. Dosedanja izobrazba ne zadostuje, saj se tam spopadajo z množico problemov na mnogih različnih področjih. Potrebno bi bilo več mehkih znanj, ki bi jih podjetja lahko pridobila tudi preko iskanja ustreznih kadrov, ki bi bili pripravljeni za delo s ali v tujini.

To lahko podjetja posredno storijo tudi tako, da podpirajo izobraževanje svojih zaposlenih v tujini ali da spremljajo kadre že v času študija, ko se ti udeležujejo formalnih ali neformalnih izobraževanj v tujini. V vsakem primeru se to obrestuje, saj dobijo kader z izkušnjami, katere so, kot smo videli, ena izmed pomembnih lastnosti managerja, ki vplivajo na zaznavo psihične razdalje, preko te pa na uspešnost poslovanja s tujim poslovnim partnerjem.

Svetujemo tudi, da podjetja izkoristijo pomoč, ponujeno s strani državnih inštitucij in drugih podpornih inštitucij, ki skrbijo poleg promocije tudi za spodbujanje internacionalizacije. Za podjetje so še posebej zanimiva svetovanja in ponujena izobraževanja, preko katerih lahko managerji iz podjetij pridejo do dragocenih znanj in izkušenj. To lahko managerjem in podjetjem da ustrezna znanja, s katerimi lahko spodbudijo pozitivne odnose do tujih partnerjev, kar je v interesu vseh podjetij, ki želijo biti uspešna na tujih trgih.

Analiza empiričnih podatkov je pokazala povezanost lastnosti managerjev ter zaznav na izvozno uspešnost s poslovnim partnerjem. Lastnosti managerjev, kot so starost ter izkušnje, pomagajo managerjem lažje premagovati ovire, ki so zaznane glede poslovanja na tujih trgih. Te lastnosti imajo tudi velik pomen, saj vplivajo na izvozno uspešnost s poslovnim partnerjem. Podjetja se morajo začeti zavedati, da gre pri tem za pomen nevidnih, specifičnih virov podjetja, ki so še posebno pomembni pri razvoju investicijskih oblik vstopa. Le-ti namreč omogočajo konkurenčne prednosti in varnost zahtevnejših vstopnih oblik. Gre za vire, ki jih tekmeci težko posnemajo.

Rezultati raziskave kažejo povezanost med psihično razdaljo in izvozno uspešnostjo. Podjetja se morajo začeti zavedati, da je napor za zmanjšanje psihične razdalje eden od pomembnih prvih korakov za pospeševanje in razvoj izmenjave s tujim partnerjem. Psihično razdaljo lahko zmanjšajo s pogostimi obiski, udeležbo sejmov, vzpostavitev uporabljenih in odprtih komunikacijskih kanalov tako formalnih kot neformalnih, izmenjavo zaposlenih z uvoznikom. Da bi povečala medkulturno razumevanje, lahko podjetja

ponudijo tudi medkulturna izobraževanja. Prav tako lahko mednarodne trge naredijo podjetju bolj dostopne z zaposlovanjem managerjev iz različnih kulturnih okolij. Z zmanjševanjem psihične razdalje bodo izvozniki bolj pripravljeni komunicirati s tujimi uvozniki, bodo sposobni pridobiti primerne in ažurne informacije in maksimalno izkoristiti tržni potencial.

6.2 Opredelitev omejitev dela ter teme za nadaljnje raziskave

Vsaka raziskava ima svoje omejitve in ponuja raziskovalcem izhodišča za nadaljnje raziskave. Tako je bila ta raziskava omejena samo na slovenske izvoznike. To pomeni, da lahko zaključke raziskave upoštevamo le za populacijo slovenskih izvoznih managerjev. Posamezne povezave bi bilo potrebno analizirati še v drugih državah, da bi jih lahko posplošili.

Prav tako smo v nalogi analizirali le odnos v diadi izvoznik-uvoznik. Analizirali smo samo odnos z vidika izvoznika do uvoznika. Za nadaljnje raziskave bi bilo dobro ugotoviti, kako pa odnos zaznava uvoznik do izvoznika.

Naslednja omejitev naloge je bila tudi ta, da smo zaznane ovire ter tujost tujih trgov ocenjevali samo z raziskovanjem trgov, kjer podjetja dejansko poslujejo. Zanimivo bi bilo raziskati, zakaj se managerji niso pripravljene odpreti še drugim trgov. Zato bi v nadaljnjih raziskavah lahko v raziskovalne vzorce vključili države, v katerih zaradi različnih razlogov izvozna podjetja ne poslujejo, vendar na njih obstajajo poslovne priložnosti. Še posebej, ker so ti trgi naravno smatrani kot bolj tuji kot pa trgi, kjer pa podjetje že posluje.

Poudarek za nadaljnje raziskave pa bi usmerili v bolj celostno analizo vpliva managerjevih lastnosti na psihično razdaljo in diadno izvozno uspešnost. Tako bi lahko poleg izkušenj analizirali še spretnosti managerjev ter managerjevo usmerjenost na tuje trge (npr. z dimenzijami, kot so raven znanja tujih jezikov, potovanja v tujino in dopustnost za tveganje). Managersko znanje bi lahko spremljali z dimenzijami predhodnih delovnih izkušenj in številom družbenikov v podjetju, med katerimi se znanja prenašajo. Prav tako bi bilo koristno in zanimivo spremljati odnose, zaznavo okolja ter poslovne zveze in poznanstva.

7 LITERATURA

1. Aaby Nils Erik, Slater Stanley F.: Management influences of export performances: a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6 (1989), 4, str. 7-26.
2. Agarwal Sanjeev: Sociocultural Distance and the Choice of Joint Ventures: A Contingency Perspective. *Journal of International Marketing*, 2 (1994), 2, str. 63–80.
3. Alvarez S., Busenitz L.: The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27 (2001), 6, 755-775.
4. Andersson S.: The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30 (2000), 1, 63-93.
5. Autio E. et al.: Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43 (2000), 5, str. 909-924.
6. Axinn C. N.: Export performance: do managerial perceptions make a difference? *International Marketing Review*, 5 (1988), Summer, str. 61-71.
7. Axinn C. N., Matthyssens P.: Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19 (2001), 5, str. 436-449.
8. Bell J. et al.: Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (2003), str. 339-62.
9. Benito G. R. G., Gripsrud G.: The expansion of foreign direct investments: discreet rational location choices or a cultural learning process?. *Journal of International Business Studies*, 23 (1992), 3, str. 461-76.
10. Blomstermo A. et al.: Domestic Activity and Knowledge Development in the Internationalization Process of Firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 2 (2004), 3, str. 239-258.
11. Brouthers K.: The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry. *Management International Review*, 35 (1995), 1, str. 7-28.
12. Brouthers Lance E., Nakos George: The role of systematic international market selection on small firms' export performance. *Journal of Small Business Management*, 43 (2005), 4, str. 363-381.
13. Burger Anže, Svetličič Marjan: Internationalization of small and medium-sized enterprises from selected Central European economies. V: *Enlarged European Union: challenges to international business and management: conference proceedings*, Brussels, Belgium: EIBA, 2004.

14. Burger Anže et al.: Izvažanje in uspešnost slovenskih podjetij. Teorija in praksa, 43 (2006), 1-2, str. 156-179.
15. Cannon Joseph P., Perreault William D. Jr.: Buyer – Seller Relationships in Business Markets. Journal of Marketing Research, 36 (1999), November, str. 439-460.
16. Cavusgil S. Tamer: On the internationalisation process of the firm. European research, 8 (1980), 6, str. 273-81.
17. Cavusgil S. Tamer: Differences among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. Journal of Business Research, 12 (1984), 2, str. 195-208.
18. Chetty Sylvie, Hamilton R.T.: Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis. International Marketing Review, 10 (1993), 3, str. 26-34.
19. Chetty Sylvie, Campbell-Hunt Colin: Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms. European Journal of Marketing, 37 (2003), 5/6, str. 796-820.
20. Child et al.: Psychic Distance and Internationalization: Evidence from Hong Kong Firms. International Studies of Management and Organization, 32 (2002), 1, str. 36–56.
21. Crnkić Haris: Vpliv kulturoloških sestavin v mednarodnem trženju izdelkov in storitev. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 31 str.
22. Česen Tina, Jaklič Marko: Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev. Naše gospodarstvo – revija za aktualna gospodarska vprašanja, Maribor, 42 (1996), 1-2, str. 111-125.
23. Daily Catherine D. et al.: International experience in the executive suite: the path to prosperity? Strategic Management Journal, 21 (2000), 4, str. 515-523.
24. Das M.: Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries: Some Preliminary Findings. European Journal of Marketing, 28 (1994), 12, str. 19-33.
25. Dichtl E. et al.: The foreign orientation of management as a central construct in export-centered decision making processes. Research for Marketing, 10 (1983), 1, str. 7-14.
26. Dichtl E. et al.: The export decision of small and medium-sized firms: a review. Management International Review, 24 (1984), 2, str. 49-60.
27. Dichtl E. et al.: International orientation as a precondition for export success. Journal of International Business Studies, 21 (1990), 1, str. 23-40.
28. Dow Douglas: A note on psychological distance and export marketing selection. Journal of International Marketing, 8 (2000), 1, str. 51-64.

29. Dow Douglas, Karunaratna Amal: Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37 (2006), 5, str. 578-602.
30. Dubrovski Drago: Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 320 str.
31. Dubrovski Drago: Management mednarodnega poslovanja. Koper: Fakulteta za management Koper, 2006. 450 str.
32. Eriksson Kent et al.: Experimental knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28 (1997), 2, str. 337-360.
33. Evangelista F. U.: Export Performance and its Determinants: Some Empirical Evidence from Australian Manufacturing Firms. *Advances in International Marketing*, 6 (1994), str. 207-229.
34. Evans Jody: Modelling the relationship between psychic distance and organisational performance. Auckland: ANZMAC conference proceedings, 2001.
35. Evans Jody, Bridson K.: Explaining Retail Offer Adaptation through Psychic Distance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (2005), 1, str. 69-78.
36. Evans Jody, Mavondo Felix T.: Psychic distance and organizational performance: an empirical examination of international retailing operations. *Journal of International Business Studies*, 33 (2002a), 3, str. 515-532.
37. Evans Jody, Mavondo Felix T.: Explaining organizational performance through psychic distance. V: McDonald, Tüselmann, Wheeler: *International Business: Adjusting to new challenges and opportunities*. New York: Palgrave, 2002b. 318 str.
38. Evans Jody et al.: Explaining export development through psychic distance. *International Marketing Review*, 17 (2000a), 2, str. 164-168.
39. Evans Jody et al.: Psychic distance and the performance of international retailers - A suggested theoretical framework. *International Marketing Review*, 17 (2000b), 4/5, str. 373-391.
40. Evans Jody et al.: Psychic Distance: Antecedents, Strategy Implications and Performance Outcomes. Faculty working paper. Melbourne: Melbourne Business School, 2005. 39 str.
41. Ferligoj Anuška et al.: Zanesljivost in veljavnost merjenja. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1995. 173 str.
42. Fernández-Ortiz R., Castresana Ruiz-Carrillo J.I.: Managerial and Learning Skills in Exporting SMEs. *Publicacion semestral de Economia de la Empresa*, 5 (2005), 2, str. 75-94.

43. Fillis Ian: Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Management Decisions*, 39 (2001), 9, str. 767-783.
44. Fletcher Richard, Bohn Jenifer: The impact of psychic distance on the internationalisation of the Australian firm. *Journal of Global Marketing*, 12 (1998), 2, str. 47-68.
45. Freeman Susan, Reid Imogen: Constraints facing small western firms in transitional markets. *European Business Review*, 18 (2006), 3, str. 187-213.
46. Halikias John, Panayotopoulou Leda: Chief executive personality and export involvement. *Management Decision*, 41 (2003), 4, str. 340-349.
47. Hassel Lars G., Cunningham Gary M.: Psychic distance and budget control of foreign subsidiaries. *Journal of International Accounting Research*, 3 (2004), 2, str. 79-93.
48. Hitt M. A. et al.: Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22 (2001), 6/7, str. 479-491.
49. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
50. Hollensen Svend: *Global marketing: A Decision-Oriented Approach*. Europe: Prentice Hall, 2004. 717 str.
51. Hollensen Svend: *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. Druga izdaja. London: Prentice Hall, 2001. 667 str.
52. Holz Müller Hartmut, Kasper Helmut: The decision maker and export activity: a cross-national comparison of the foreign orientation of Austrian managers. *Management International Review*, 30 (1990), 3, str. 217-230.
53. Holz Müller Hartmut, Kasper Helmut: On a theory of export performance: personal and organisational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. *Management International Review*, 31 (1991), Special issue, str. 45-70.
54. Holz Müller Hartmut, Stöttinger B.: Structural Modeling of Success Factors in Exporting: Cross-Validation and Further Development of an Export Performance Model. *Journal of International Marketing*, 4 (1996), 2, str. 29-55.
55. Hutchinson Karise et al.: The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 13 (2006), 4, str. 513-534.
56. Jain S. C.: Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53 (1989), 1, str. 70-79.

57. Johanson Jan, Wiedersheim-Paul Finn: The internationalisation of the firm – four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, 12 (1975), 3, str. 305-322.
58. Johanson Jan, Vahlne Jan-Erik: The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1977), 1, str. 23-32.
59. Johanson Jan, Vahlne Jan-Erik: The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7 (1990), 4, str. 11-24.
60. Johnson Debra, Turner Colin: *International Business: Themes and issues in the modern global economy*. London: Routledge, 2003. 352 str.
61. Karami Azhdar et al.: The CEOs' characteristics and their strategy development in the UK SME sector. *Journal of Management Development*, 25 (2006), 4, str. 316-324.
62. Katsikeas Constantine S.: Perceived export problems and export involvement: the case of Greek exporting manufacturers. *Journal of Global Marketing*, 4 (1994), 4, str. 29-57.
63. Katsikeas Constantine S.: Ongoing export motivation: Differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*, 13 (1996), 2, str. 4-19.
64. Katsikeas Constantine S. et al.: Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30 (1996), 6, str. 6-35.
65. Katsikeas Constantine S. et al.: Firm-level export performance assessment: review, evaluation and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2000), 1, str. 33-49.
66. Kezunovič Krašek Maja: *Slovenija in Evropska unija: o pogajanjih in njihovih posledicah*. Ljubljana: Urad Vlade RS za informiranje, 2003. 151 str.
67. Klein Saul, Roth Victor J.: Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. *International Marketing Review*, 7 (1990), 5, str. 27-38.
68. Knowles Deborah et al.: Foreign language use among decision-makers of successfully internationalised SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 13 (2006), 4, str. 620-641.
69. Kogut B., Singh H.: The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19 (1988), 3, str. 411-432.
70. Koh A. C.: Relationships Among Organisational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance. *International Marketing Review*, 8 (1991), 3, str. 46-60.
71. Kropivnik et al.: *Analize podatkov z SPSS-om 12.0: predavanja in vaje*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede, 2006. 142 str.

72. Lee D. J.: The Effect of Cultural Distance on the Relational Exchange Between Exporters and Importers: The Case of Australian Exporters. *Journal of Global Marketing*, 11 (1998), 4, str. 7-22.
73. Leonidou L. C.: Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3 (1995a), 1, str. 29-43.
74. Leonidou L. C.: Export barriers: non-exporters' perception. *International Marketing Review*, 12 (1995b), 1, str. 4-25.
75. Leonidou L. C., Katsikeas Constantine S.: The export development process: an integrating review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 28 (1996), str. 517-551.
76. Leonidou L. C.: Organizational determinants of exporting: Conceptual, methodological, and empirical insights, *Management International Review*, 38 (1998), 1, str. 7-52.
77. Leonidou L. C. et al.: Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6 (1998), 2, str. 74-103.
78. Leonidou L. C. et al.: Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, 55 (2002), 1, str. 51-67.
79. Leonidou L. C.: Viewpoint: Overcoming the limits of exporting research using the relational paradigm. *International Marketing Review*, 20 (2003), 2, str. 4-22.
80. Leonidou L. C.: An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42 (2004), 3, str. 279-302.
81. Lloyd-Reason L., Mughan T.: Strategies for internationalisation within SMEs: the key role of the owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (2002), 2, str. 120-9.
82. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba, 2003. 481 str.
83. Manolova T. et al.: Internationalization of small firms: personal factors revisited. *International Small Business Journal*, 20 (2002), 1, str. 9-30.
84. Matajič Mateja: *Trženje, temelječe na odnosih med podjetji v slovenskih razmerah*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 137 str.
85. McAuley A.: Intreprenurial instant exporters in the Scottisch arts and craft s sector. *Journal of International Marketing*, 7 (1999), 4, str. 67-82.
86. Miesenböck K.: Small businesses and exporting: A literature review. *International Small Business Journal*, 6 (1988), 2, str. 42-61.

87. Moini A. H.: An inquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model. *Journal of Small Business Management*, 1995, July, str. 9-25.
88. Moon J., Lee H.: On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in Korean Electronics Industry', *International Marketing Review*, 7 (1990), 5, str. 16-26.
89. Morgan Robert M., Hunt Shelby D.: The Commitment-Trust Theory of relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (1994), 3, str. 20-38.
90. Morgan R.: Export stimuli and export barriers: Evidence from empirical research studies. *European Business Review*, 97 (1997), 2, str. 68-79.
91. Morosini P.: Post-cross-border acquisitions: implementing 'national culture-compatible' strategies to improve performance. *European Management Journal*, 12 (1994), 4, str. 390-400.
92. Nagode Matej: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 59 str.
93. Nakos G., Brouthers L. E., Brouthers K. D.: The Impact of Firm and Managerial Characteristics on Small and Medium-Sized Greek Firms' Export Performance. *Journal of Global Marketing*, 11 (1998), 4, str. 23-47.
94. Norburn D., Birley S.: The top management team and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 9 (1988), str. 225-37.
95. Nordström Kjell A., Vahlne Jan-Erik: Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries during the Last 100 Years. V: Michael Landeck: *International Trade: Regional and Global Issues*. New York: St. Martin's Press, 1994. 194 str.
96. O'Grady Shawna, Lane Henry W.: The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27 (1996), 2, str. 309-333.
97. Oviatt B. M., McDougall P. P.: Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1994), 1, str. 45-64.
98. Piercy Nigel F. et al.: Examining the role of buyer-seller relationships in export performance. *Journal of World Business*, 32 (1997), 1, str. 73-86.
99. Popit Bertonec V. et al.: Največji slovenski izvozniki. Posebna priloga Dela. Ljubljana, 10. april 2006.
100. Racela Olimpia P. et al.: Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing review*, 24 (2007), 2, str. 144-163.

101. Rebernik et al.: Slovenski podjetniški observatorij 2005. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, 2006. 96 str.
102. Root R. Franklin: Entry Strategies for International Markets. Revised and expanded ed.. New York: Lexington Books, 1994. 324 str.
103. Ruzzier Mitja: Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 87 str.
104. Ruzzier Mitja: 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, 2004. 210 str.
105. Ruzzier Mitja: The influence of the environment on the internationalization of SMEs. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper, 2006.
106. Ruzzier Mitja, Konečnik Maja: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. Organizacija, 40 (2007), 1, str. 42-53.
107. Shenkar O.: Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. Journal of International Business Studies, 32 (2001), 3, str. 519-36.
108. Shoham Aviv, Albaum Gerald S.: Reducing the impact of barriers to exporting: a managerial perspective. Journal of International Marketing, 3 (1995), 4, str. 85-105.
109. Shoham Aviv: Marketing-mix standardisation: determinants of export performance. Journal of Global Marketing, 10 (1996), 2, str. 53-73.
110. Shoham Aviv et al.: Strategic firm type and export performance. International Marketing review, 19 (2002), 3, str. 236-58.
111. Shrader R. C. et al.: How new ventures exploit trade-off s among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21th century. Academy of Management Journal, 43 (2000), 6, str. 1227-1247.
112. Smith David et al.: Managers' perceptions of export barriers: a cross-cultural perspective of service firms. Journal of Transnational Management, 12 (2006), 1, str. 51-68.
113. Sousa Carlos M. P., Bradley Frank: Global markets: does psychic distance still matter? Journal of Strategic Marketing, 13 (2005), 1, str. 43-59.
114. Sousa Carlos M. P., Bradley Frank: Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? Journal of International Marketing, 14 (2006), 1, str. 49-70.

115. Stewart D., McAuley A.: Congruence of domestic and export marketing strategies: an empirical investigation of its performance implications. *International marketing review*, 17 (2000), 6. str. 563-86.
116. Stöttinger Barbara, Schlegelmilch Bodo: Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*, 15 (1998), 5, str. 357-372.
117. Stöttinger Barbara, Schlegelmilch Bodo: A response to Evans et al.: Psychic distance: a concept past its due date? *International Marketing Review*, 17 (2000), 2, str. 169-173.
118. Suárez-Ortega S. M., Alamo-Vera F. R.: SMEs' Internationalisation: Firms and Managerial Factors. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 11 (2005), 4, str. 258-279.
119. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
120. Swift Jonathan: Cultural closeness as a facet of cultural affinity: A contribution to the theory of psychic distance. *International Marketing Review*, 16 (1999), 3, str. 182-201.
121. Škof Marjeta: Internacionalizacija podjetij s poudarkom na mrežnem pristopu. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 45 str.
122. Trevino L. J., Grosse R.: An analysis of the firm specific resources and foreign direct investment in the United States. *International Business Review*, 11 (2002), 4, str. 431-452.
123. Vahlne J. E., Wiedersheim-Paul F.: *Psychic Distance - An Inhibiting Factor in International Trade*. Uppsala: Centre for International Business Studies, Department of Business Administration, University of Uppsala, 1977.
124. Voerman Liane: The export performance of European SMEs. Doctoral thesis. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, 2004. 272 str.
125. Welch L. S., Wiedersheim-Paul F.: Initial Exports – A Marketing Failure? *Journal of Management Studies*, 17 (1980), 4, str. 18-32.
126. Westhead P. et al.: Internationalization of SMEs: A research note. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (2002), 1, str. 38-48.
127. Wiedersheim-Paul F. et al.: Pre-Export Activity: The First Step in Internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 9 (1978) 1, str. 47-58.
128. Wiersema M. F., Bantel K. A.: Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35 (1992), str. 91-121.

129. Zanger Cornelia, Holecikova Radka: The Role of Psychic Distance in the Internationalization of Companies. IFSAM VIIIth World Congress 2006, September 28-30, Berlin, Germany.

8 VIRI

1. Ekonomsko ogledalo. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj, marec 2007.
2. Informacija o poslovanju gospodarskih družb in zadrug v Republiki Sloveniji v letu 2006. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, maj 2007. [URL: <http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=653>], 18.08.2007.
3. Program vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005 – 2009. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, 2005. [URL: www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DEOT/Program_Vlade_Republike_Slovenije_za_spodbujanje_internationalizacije_podjetij_za_obdobje_2005_-_2009.pdf], 28.07.2007.
4. Popravek zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 59/01).
5. Visoka rast izvoza in uvoza. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=753], 30.05.2007.
6. Zadnji podatki o tekočih gibanjih v Sloveniji. Ljubljana: GZS SKEP-Služba za konjunkturo in ekonomsko politiko, št. 7, leto 2007. [URL: <http://www.gzs.si/pripone/17088/34536d17088.pdf>], 23.07.2007.
7. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06).
8. Zakon o spodbujanju tujih neposrednih naložb in internacionalizacije podjetij (Uradni list RS, št. 86/04).
9. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/01).
10. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 139/04).

PRILOGE

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov	2
Priloga 2: Geografska porazdeljenost slovenskega izvoza.....	3
Priloga 3: Vprašalnik.....	4
Priloga 4: Prikaz rezultatov hipoteze H1	7
Priloga 5: Prikaz rezultatov hipoteze H2.....	7
Priloga 6: Prikaz rezultatov hipotez H3a, H3b, H3c, H3d	8
Priloga 7: Prikaz rezultatov hipoteze H4	9
Priloga 8: Osnovne frekvenčne porazdelitve po posameznih trditvah o psihični razdalji iz vprašalnika	9
Priloga 9: Osnovne frekvenčne porazdelitve po posameznih trditvah o izvozni uspešnosti iz vprašalnika.....	13
Priloga 10: Osnovne frekvenčne porazdelitve po posameznih trditvah o poznavanju tujih trgov iz vprašalnika	16

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

foreignness – tujost

familiarity – podobnost

psychic distance – psihična razdalja

cognitive map – spoznavni zemljevid

dummy variable – navidezna spremenljivka

determinant – dejavnik, determinante

born globals – globalno rojena podjetja

global startups – globalni začetniki

anchor point – sidriščna točka

venture – podjetje

Priloga 2: Geografska porazdeljenost slovenskega izvoza

Deleži posameznih držav v izvozu, v %*				
	IZVOZ			
	1995	2000	2004	2006
Evropa	92,35	91,97	91,56	92,79
EU 15	67,01	63,74	58,18	58,81
EU 12	63,05	59,97	53,95	53,95
Azija	2,59	3,30	3,68	3,27
Afrika	0,70	0,66	0,91	0,79
Severna in Srednja Amerika	3,80	3,47	3,46	2,72
Južna Amerika	0,33	0,42	0,19	0,21
Avstralija in Oceanija	0,23	0,16	0,20	0,22
Nemčija	30,16	27,09	21,58	19,68
Italija	14,59	13,57	13,02	12,91
Hrvaška	10,72	7,91	9,13	8,74
Avstrija	6,42	7,52	7,47	8,64
Francija	8,16	7,07	6,44	6,79
Srbija in Črna gora	0,12	1,65	3,56	3,94
Ruska federacija	3,68	2,22	3,29	3,56
Poljska	1,26	2,58	2,69	2,92
Bosna in Hercegovina	1,44	4,31	3,84	2,89
Združeno kraljestvo	2,75	2,13	2,26	2,80
Češka republika	1,59	1,74	1,91	2,34
Madžarska	1,38	1,93	1,95	2,30
Združene države Amerike	3,14	3,09	3,13	2,27
Španija	0,51	0,96	1,52	1,93
Slovaška	0,62	0,80	1,36	1,63
Nizozemska	1,41	1,72	1,49	1,41
Romunija	0,25	0,56	0,90	1,23
Belgija	0,86	1,12	1,10	1,09
Danska	0,51	0,93	0,99	1,05
Švedska	0,70	0,70	0,97	1,01
Švica	0,85	1,17	1,08	0,94
Ukrajina	0,35	0,36	0,87	0,89
Turčija	0,25	0,79	1,09	0,81
Makedonija	2,27	1,81	1,09	0,75
Bolgarija	0,15	0,32	0,62	0,58
Grčija	0,38	0,27	0,49	0,35
Kitajska	0,07	0,17	0,22	0,32
Finska	0,22	0,26	0,23	0,32
Alžirija	0,13	0,08	0,19	0,18
Koreja	0,16	0,15	0,11	0,10

Vir: Ekonomsko ogledalo, 2007, str. 16. Opomba: *30 najpomembnejših trgovinskih partneric, s katerimi poteka 95% slovenske skupne trgovinske menjave, rangiranih po deležu v slovenskem skupnem izvozu.

Priloga 3: Vprašalnik

Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani izvajamo raziskavo, s katero želimo pridobiti vpogled v delovanje slovenskih izvoznikov in njihovih odnosov s posredniki, t.j. distributerji oz. uvozniki na tujih trgih. V raziskavo so vključena podjetja, ki izvažajo vsaj 10% svojih celotnih prihodkov in so prisotna na tujih trgih vsaj 3 leta. Sodelovanje pri tej raziskavi vam bo vzelo približno 15 minut. **Zagotavljamo vam popolnoma anonimnost vaših odgovorov.** Rezultati bodo objavljeni le v združeni obliki in na voljo vsem udeležencem v raziskavi.

V vprašalniku vas sprašujemo **o značilnostih vašega odnosa z zelo specifičnim posrednikom v tuji državi, t.j. vašim uvoznikom na določenim tujem trgu.** Beseda »uvoznik« se nanaša na podjetje, ki je na določenem tujem trgu odgovorno za trženje oz. prodajo vaših izdelkov/storitev. »Poslovni odnos« v tem vprašalniku se torej nanaša na odnos med vašim podjetjem in podjetjem tega uvoznika, ki je vaš **neodvisen distributer** (izključite vaše lastne poslovalnice v tujini).

Uvoznika, na katerega se nanašajo vaši odgovori v tej raziskavi si izberete sami, pri čemer upoštevajte sledeče:

S tem uvoznikom v tuji državi delate **vi osebno** že vsaj pol leta

Če sami delujete z več kot enim uvoznikom v različnih tujih državah, prosim izberite tistega, ki ni niti največji uvoznik glede na obseg poslovanja, niti ne najmanj pomemben uvoznik za vaše podjetje. **IZBRAN UVOZNIK NAJ BO ZA VAS 3. ALI 4. PO RANGU NJEGOVE POMEMBOSTI OZ. OBSEGA POSLOVANJA.**

Prvi sklop vprašanj se nanaša na **lastnosti izvoznega managerja.**

1. Koliko časa vi osebno delate s tem uvoznikom (število) _____ let
2. Koliko časa že delate v tem podjetju? _____
(Zaokrožite na število let, do vključno polovice enega leta označite z 0.)
3. Na katerem delovnem mestu ste zaposleni?
 - a) del vodilnega managementa
(→ podvprašanje: direktor izvoza ____; drugo: _____)
 - b) vodja oddelka
(→ podvprašanje: katerega _____)
 - c) strokovni sodelavec
 - d) drugo: _____
4. Koliko let že delate s tujimi trgi, ne glede na to podjetje? _____
(Zaokrožite na število let, do vključno polovice enega leta označite z 0.)

5. V koliko tujih jezikih se lahko brez težav sporazumevate _____
6. S koliko različnimi tujimi državami ste že delali v času svoje poklicne kariere? _____
7. Sledijo še tri trditve, ki se **nanašajo na vaše poznavanje in izkušnje s tujimi trgi**. Prosim, da označite vaše strinjanje oz. nestrinjanje z navedenimi trditvami, pri čemer je lestvica spet: 1 - sploh ne drži, 7 - povsem drži.

Moji kolegi bi me opisali kot poznavalca poslovanja na mednarodnih trgih.	1	2	3	4	5	6	7
V času poklicne kariere sem se udeleževal/a številnih izobraževanj o delovanju na mednarodnem trgih.	1	2	3	4	5	6	7
Rad/a se vživljam v kulturno različna okolja, spoznavam ljudi ter njihove edinstvene poglede in stališča.	1	2	3	4	5	6	7

8. Letnica vašega rojstva. 19_____
9. Kakšna je vaša najvišja končana stopnja izobrazbe?
- manj kot srednja šola
 - srednja šola
 - višja šola
 - visoka šola ali univerza
 - magisterij ali doktorat

Drugi sklop vprašanj se nanaša na **psihično razdaljo izvoznega managerja**.

10. Do kakšne mere predstavljajo spodaj navedene **značilnosti države vašega uvoznika oviro** oz. problem pri vašem poslovanju v tej državi? Prosim označite svoj odgovor na lestvici od 1 do 7, pri čemer je **1- nikakor ne predstavlja ovire** in **7- predstavlja resno oviro**

Ekonomsko, pravno in regulatorno okolje.	1	2	3	4	5	6	7
Splošna organiziranost poslovnega okolja v tej državi.	1	2	3	4	5	6	7
Odnosi z lokalnimi poslovneži.	1	2	3	4	5	6	7
Način obnašanja tamkajšnjih ljudi.	1	2	3	4	5	6	7
Jezik te države.	1	2	3	4	5	6	7
Način, kako ljudje v tej državi razmišljajo.	1	2	3	4	5	6	7

Tretji sklop vprašanj se nanaša na **zaznano izvozno uspešnost z izbranim partnerjem**.

11. Prosim vas, da označite svoje strinjanje ali nestrinjanje z navedenimi trditvami. Lestvica je zopet enaka: 1 – sploh ne drži, 7 – povsem drži.

PER F1	Prodajni cilji za ta tuj trg so bili v zadnjem letu doseženi.	1	2	3	4	5	6	7
PRE F2	Cilji rasti na tem tujem trgu so bili v zadnjem letu doseženi.	1	2	3	4	5	6	7
PER F4	Cilji glede tržnega deleža na tem tujem trgu so bili doseženi.	1	2	3	4	5	6	7
PER F3	Cilji glede dobička na tem tujem trgu so bili doseženi.	1	2	3	4	5	6	7

Četrti sklop vprašanj se nanaša na različne **spremenljivke, ki opisujejo vzorec anketirancev**.

12. DRŽAVA UVOZNIKA: _____

13. Koliko časa vaše podjetje že posluje s tem uvoznikom (število) _____ let

14. Katera je *glavna dejavnost* vašega podjetja glede na standardno klasifikacijo dejavnosti?

- a) Kmetijstvo, lov, gozdarstvo
- b) Ribišstvo
- c) Rudarstvo
- d) Predelovalne dejavnosti: _____
- e) Oskrba z elektriko, plinom, vodo
- f) Gradbeništvo
- g) Trgovina, popravila motornih vozil
- h) Gostinstvo
- i) Promet, skladiščenje, zveze
- j) Finančno posredništvo
- k) Nepremičnine, najem, poslovne storitve: _____
- l) Javna uprava, obramba, socialno zavarovanje
- m) Izobraževanje
- n) Zdravstvo, socialno varstvo
- o) Druge javne skupne in osebne storitve
- p) Drugo: _____

15. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju? _____ število

16. Leto ustanovitve podjetja? _____

17. Od katerega leta podjetje že posluje s tujimi trgi? _____

18. Spol: ___ M ___ Ž

Priloga 4: Prikaz rezultatov hipoteze H1

Tabela 2: Korelacijska matrika

		Psihična razdalja	Starost
Psihična razdalja	Pearsonov korelacijski koeficient	1	-0,175(**)
	P (enostranski preizkus)	.	0,004
	N	224	224
Starost	Pearsonov korelacijski koeficient	-0,175(**)	1
	P (enostranski preizkus)	0,004	.
	N	224	224

(**) Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (enostranski preizkus).

(*) Korelacija je značilna pri stopnji 0,05 (enostranski preizkus).

Priloga 5: Prikaz rezultatov hipoteze H2

Tabela 3: Korelacijska matrika

		Psihična razdalja	Najvišja končana stopnja izobrazbe
Psihična razdalja	Pearsonov korelacijski koeficient	1	0,065
	P (enostranski preizkus)	.	0,166
	N	224	224
Najvišja končana stopnja izobrazbe	Pearsonov korelacijski koeficient	0,065	1
	P (enostranski preizkus)	0,166	.
	N	224	224

(**) Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (enostranski preizkus).

(*) Korelacija je značilna pri stopnji 0,05 (enostranski preizkus).

Priloga 6: Prikaz rezultatov hipotez H3a, H3b, H3c, H3d

Tabela 4: Korelacijska matrika

		Psihična razdalja	Št. let zaposlitve v tem podjetju	Št. let dela managerja s tujimi trgi	Št. let poslovanja managerja s tem uvoznikom	Poznavanje tujih trgov
Psihična razdalja	Pearsonov korel. koef.	1	-0,165(*)	-0,233(**)	-0,104	-0,155(*)
	P (enostr. preizkus)	.	0,007	0,000	0,061	0,010
	N	224	224	224	224	224
Število let zaposlitve v tem podjetju	Pearsonov korel. koef.	-0,165(*)	1	0,528(**)	0,600(**)	0,159(**)
	P (enostr. preizkus)	0,007	.	0,000	0,000	0,009
	N	224	224	224	224	224
Število let dela managerja s tujimi trgi	Pearsonov korel. koef.	-0,233(**)	0,528(**)	1	0,490(**)	0,302(**)
	P (enostr. preizkus)	0,000	0,000	.	0,000	0,000
	N	224	224	224	224	224
Število let poslovanja managerja s tem uvoznikom	Pearsonov korel. koef.	-0,104	0,600(**)	0,490(**)	1	0,134(*)
	P (enostr. preizkus)	0,061	0	0	.	0,023
	N	224	224	224	224	224
Poznavanje tujih trgov	Pearsonov korel. koef.	-0,155(*)	0,159(**)	0,302(**)	0,134(*)	1
	P (enostr. preizkus)	0,010	0,009	0,000	0,023	.
	N	224	224	224	224	224

(**) Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (enostranski preizkus).

(*) Korelacija je značilna pri stopnji 0,05 (enostranski preizkus).

Priloga 7: Prikaz rezultatov hipoteze H4

Tabela 5: Korelacijska matrika

		Psihična razdalja	Izvozna uspešnost
Psihična razdalja	Pearsonov korelacijski koeficient	1	-0,331(**)
	P (enostranski preizkus)	.	0,000
	N	224	224
Izvozna uspešnost	Pearsonov korelacijski koeficient	-0,331(**)	1
	P (enostranski preizkus)	0,000	.
	N	224	224

(**) Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (enostranski preizkus).

(*) Korelacija je značilna pri stopnji 0,05 (enostranski preizkus).

Priloga 8: Osnovne frekvenčne porazdelitve po posameznih trditvah o psihični razdalji iz vprašalnika

Tabela 6: Ekonomsko, pravno in regulatorno okolje.

	N	%	% (veljavni)	Kumulativa (%)
1- Nikakor ne predstavlja ovire	79	35,3	35,3	35,3
2	64	28,6	28,6	63,8
3	28	12,5	12,5	76,3
4	25	11,2	11,2	87,5
5	13	5,8	5,8	93,3
6	9	4,0	4,0	97,3
7 - Predstavlja resno oviro	6	2,7	2,7	100,0
Skupaj	224	100,0	100,0	

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Tabela 7: **Splošna organiziranost poslovnega okolja v tej državi.**

	N	%	% (veljavni)	Kumulativa (%)
1- Nikakor ne predstavlja ovire	73	32,6		32,6
2	65	29,0	29,0	61,6
3	28	12,5	12,5	74,1
4	27	12,1	12,1	86,2
5	22	9,8	9,8	96,0
6	7	3,1	3,1	99,1
7 - Predstavlja resno oviro	2	0,9	0,9	100,0
Skupaj	224	100,0	100,0	

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Tabela 8: **Odnosi z lokalnimi poslovnježi.**

	N	%	% (veljavni)	Kumulativa (%)
1- Nikakor ne predstavlja ovire	67	29,9	29,9	29,9
2	85	37,9	37,9	67,9
3	41	18,3	18,3	86,2
4	16	7,1	7,1	93,3
5	14	6,3	6,3	99,6
6	1	0,4	0,4	99,6
7 - Predstavlja resno oviro	0	0	0	100,0
Skupaj	224	100,0	100,0	

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Tabela 9: Način obnašanja tamkajšnjih ljudi.

	N	%	% (veljavni)	Kumulativa (%)
1- Nikakor ne predstavlja ovire	75	33,5	33,5	33,5
2	81	36,2	36,2	69,9
3	36	16,1	16,1	85,7
4	19	8,5	8,5	94,2
5	9	4,0	4,0	98,2
6	3	1,3	1,3	99,6
7 - Predstavlja resno oviro	1	0,4	0,4	100,0
Skupaj	224	100,0	100,0	

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Tabela 10: Jezik te države.

	N	%	% (veljavni)	Kumulativa (%)
1- Nikakor ne predstavlja ovire	121	54,0	54,0	54,0
2	36	16,1	16,1	70,1
3	24	10,7	10,7	80,8
4	19	8,5	8,5	89,3
5	11	4,9	4,9	94,2
6	5	2,2	2,2	96,4
7 - Predstavlja resno oviro	8	3,6	3,6	100,0
Skupaj	224	100,0	100,0	

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Tabela 11: Način, kako ljudje v tej državi razmišljajo.

	N	%	% (veljavni)	Kumulativa (%)
1- Nikakor ne predstavlja ovire	55	24,6	24,6	24,6
2	85	37,9	37,9	62,5
3	52	23,2	23,2	85,7
4	18	8,0	8,0	93,8
5	7	3,1	3,1	96,9
6	6	2,7	2,7	99,6
7 - Predstavlja resno oviro	1	0,4	0,4	100,0
Skupaj	224	100,0	100,0	

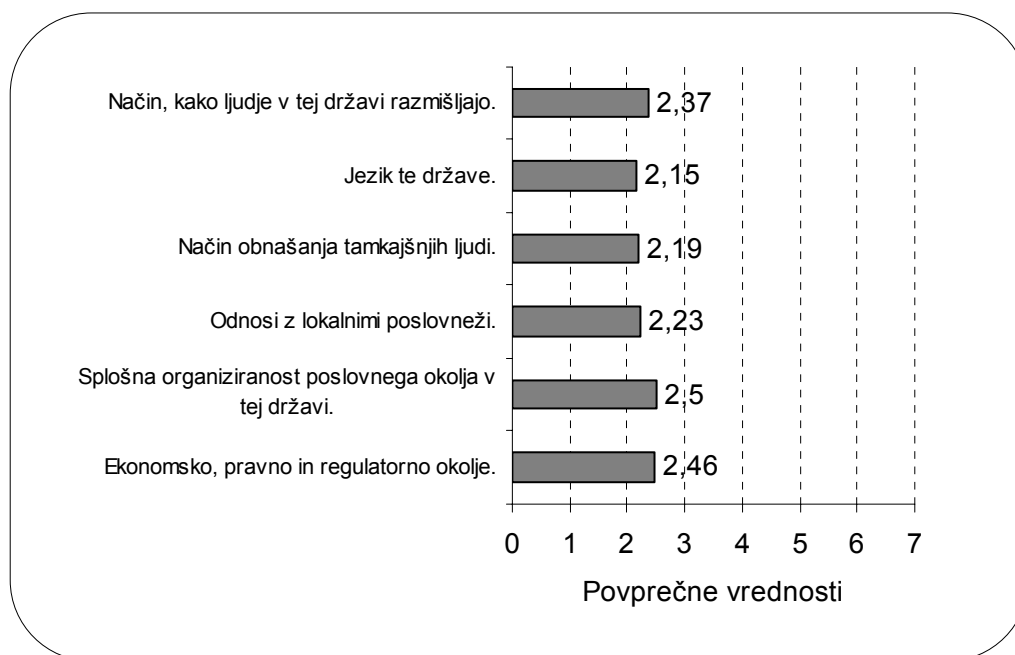
Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Tabela 12: Povprečne vrednosti posameznih spremenljivk lestvice psihične razdalje

	N	Povprečje	Stand. odklon
Ekonomsko, pravno in regulatorno okolje.	224	2,46	1,598
Splošna organiziranost poslovnega okolja v tej državi.	224	2,50	1,515
Odnosi z lokalnimi poslovneži.	224	2,23	1,164
Način obnašanja tamkajšnjih ljudi.	224	2,19	1,222
Jezik te države.	224	2,15	1,633
Način, kako ljudje v tej državi razmišljajo.	224	2,37	1,221

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Slika 1: Grafični prikaz povprečnih vrednosti posameznih spremenljivk psihične razdalje



Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Priloga 9: Osnovne frekvenčne porazdelitve po posameznih trditvah o izvozni uspešnosti iz vprašalnika

Tabela 13: Prodajni cilji za ta tuj trg so bili v zadnjem letu doseženi.

	N	%	% (veljavni)	Kumulativa (%)
1- Sploh ne drži	4	1,8	1,8	1,8
2	6	2,7	2,7	4,5
3	8	3,6	3,6	8,0
4	22	9,8	9,8	17,9
5	42	18,8	18,8	36,6
6	83	37,1	37,1	73,7
7 – Povsem drži	59	26,3	26,3	100,0
Skupaj	224	100,0	100,0	

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Tabela 14: Cilji rasti na tem tujem trgu so bili v zadnjem letu doseženi.

	N	%	% (veljavni)	Kumulativa (%)
1- Sploh ne drži	1	0,4	0,4	0,4
2	9	4,0	4,0	4,5
3	13	5,8	5,8	10,3
4	24	10,7	10,7	21,0
5	43	19,2	19,2	40,2
6	74	33,0	33,0	73,2
7 – Povsem drži	60	26,8	26,8	100,0
Skupaj	224	100,0	100,0	

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Tabela 15: Cilji glede tržnega deleža na tem tujem trgu so bili doseženi.

	N	%	% (veljavni)	Kumulativa (%)
1- Sploh ne drži	2	0,9	0,9	0,9
2	12	5,4	5,4	6,3
3	13	5,8	5,8	12,1
4	28	12,5	12,5	24,6
5	55	24,6	24,6	49,1
6	69	30,8	30,8	79,9
7 – Povsem drži	45	20,1	20,1	100,0
Skupaj	224	100,0	100,0	

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Tabela 16: Cilji glede dobička na tem tujem trgu so bili doseženi.

	N	%	% (veljavni)	Kumulativa (%)
1- Sploh ne drži	2	0,9	0,9	0,9
2	15	6,7	6,7	7,6
3	17	7,6	7,6	15,2
4	31	13,8	13,8	29,0
5	61	27,2	27,2	56,3
6	72	32,1	32,1	88,4
7 – Povsem drži	26	11,6	11,6	100,0
Skupaj	224	100,0	100,0	

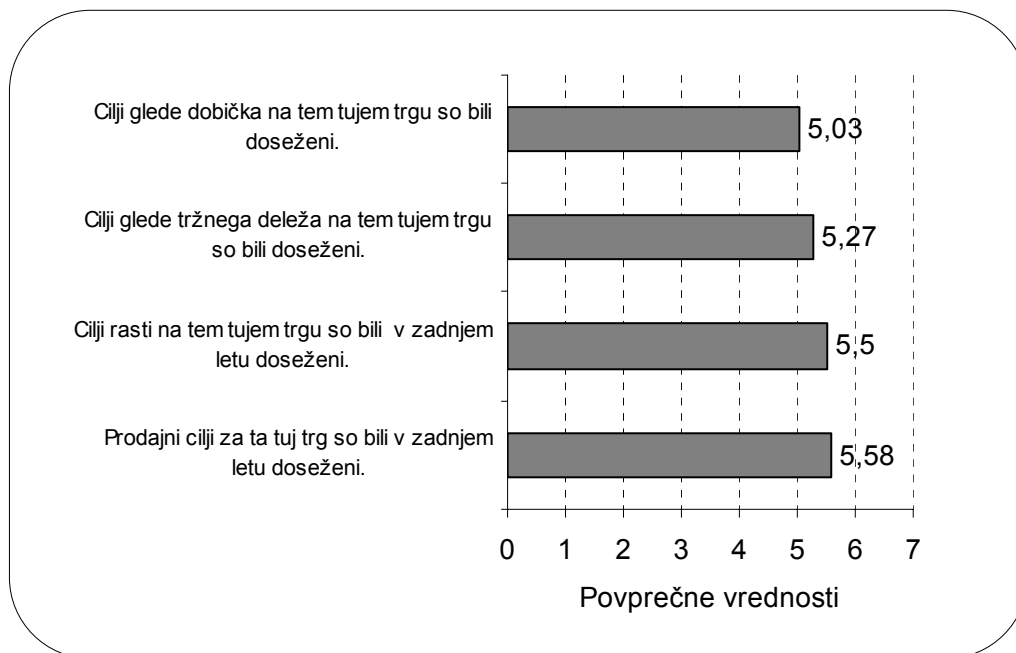
Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Tabela 17: Povprečne vrednosti posameznih spremenljivk lestvice izvozne uspešnosti

	N	Povprečje	Stand. odklon
Prodajni cilji za ta tuj trg so bili v zadnjem letu doseženi.	224	5,58	1,367
Cilji rasti na tem tujem trgu so bili v zadnjem letu doseženi.	224	5,50	1,389
Cilji glede tržnega deleža na tem tujem trgu so bili doseženi.	224	5,27	1,424
Cilji glede dobička na tem tujem trgu so bili doseženi.	224	5,03	1,408

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Slika 2: Grafični prikaz povprečnih vrednosti posameznih spremenljivk izvozne uspešnosti



Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Priloga 10: Osnovne frekvenčne porazdelitve po posameznih trditvah o poznavanju tujih trgov iz vprašalnika

Tabela 18: Moji kolegi bi me opisali kot poznavalca poslovanja na mednarodnih trgih.

	N	%	% (veljavni)	Kumulativa (%)
1- Sploh ne drži	7	3,1	3,1	3,1
2	17	7,6	7,6	10,7
3	12	5,4	5,4	16,1
4	19	8,5	8,5	24,6
5	28	12,5	12,5	37,1
6	41	18,3	18,3	55,4
7 – Povsem drži	100	44,6	44,6	100,0
Skupaj	224	100,0	100,0	

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Tabela 19: V času poklicne kariere sem se udeleževal/a številnih izobraževanj o delovanju na mednarodnem trguh.

	N	%	% (veljavni)	Kumulativa (%)
1- Sploh ne drži	0	0	0	0
2	2	0,9	0,9	0,9
3	4	1,8	1,8	2,7
4	11	4,9	4,9	7,6
5	17	7,6	7,6	15,2
6	57	25,4	25,4	40,6
7 – Povsem drži	133	59,4	59,4	100,0
Skupaj	224	100,0	100,0	

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Tabela 20: Rad/a se vživljam v kulturno različna okolja, spoznavam ljudi ter njihove edinstvene poglede in stališča.

	N	%	% (veljavni)	Kumulativa (%)
1- Sploh ne drži	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	1	0,4	0,4	0,4
4	9	4,0	4,0	4,5
5	12	5,4	5,4	9,8
6	54	24,1	24,1	33,9
7 – Povsem drži	148	66,1	66,1	100,0
Skupaj	224	100,0	100,0	

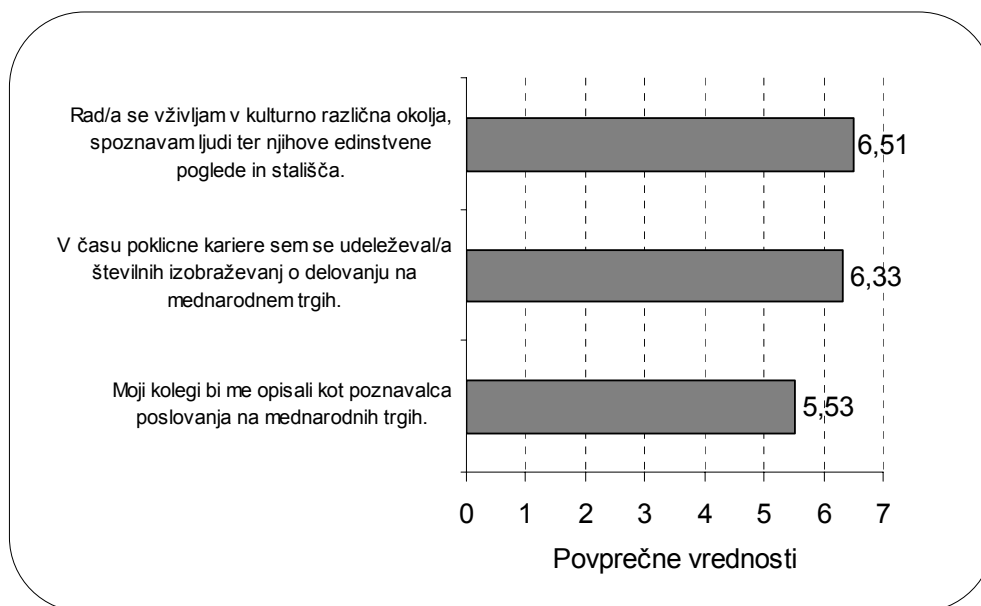
Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Tabela 21: Povprečne vrednosti posameznih spremenljivk lestvice poznavanja tujih trgov

	N	Povprečje	Stand. odklon
Moji kolegi bi me opisali kot poznavalca poslovanja na mednarodnih trgih.	224	5,53	1,784
V času poklicne kariere sem se udeleževal/a številnih izobraževanj o delovanju na mednarodnem trgih.	224	6,33	1,032
Rad/a se vživljam v kulturno različna okolja, spoznavam ljudi ter njihove edinstvene poglede in stališča.	224	6,51	0,809

Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.

Slika 3: Grafični prikaz povprečnih vrednosti posameznih spremenljivk poznavanja tujih trgov



Vir: Anketa med izvoznimi managerji v Sloveniji, marec 2007; n=224.