

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH HITRO
RASTOČIH PODJETIJ**

Ljubljana, april 2017

MARKO GORŠE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marko Gorše, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza internacionalizacije slovenskih hitro rastočih podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Matejo Drnovšek,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, ne izključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 HITRO RASTOČA PODJETJA.....	4
1.1 Opredelitev HRP.....	4
1.2 Dejavniki rasti HRP.....	10
1.3 Pogoji za rast.....	13
1.4 Mednarodno podjetništvo	14
2 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETIJA	16
2.1 Teorija internacionalizacije	16
2.1.1 Modeli internacionalizacije.....	16
2.1.2 Motivi za internacionalizacijo	20
2.1.3 Ovire za internacionalizacijo	21
2.2 Dejavniki izbire oblike vstopa na tuje trge	23
2.3 Internacionalizacija glede na dejavnost.....	24
2.4 Oblike internacionalizacije	25
2.5 Merjenje internacionalizacije.....	28
2.6 Učinek internacionalizacije	30
3 INTERNACIONALIZACIJA HRP	34
4 ANALIZA SLOVENSКИH HITRO RASTOČIH PODJETIJ	38
4.1 Predstavitev raziskovalnega vprašanja	39
4.2 Metode raziskovalnega dela	40
4.3 Lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji	41
4.4 Empirična analiza	42
4.4.1 Analiza lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji	42
4.4.2 Analiza na podlagi anketnega vprašalnika	49
4.5 Povzetek glavnih ugotovitev.....	65
SKLEP	68
LITERATURA IN VIRI	70

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med rastočimi in statičnimi podjetji	5
Tabela 2: HRP po področjih dejavnosti v obdobju 2011–2015	7
Tabela 3: Število HRP v obdobju 2011–2015 glede na velikost.....	8
Tabela 4: Zunanji in notranji dejavniki okolja	12
Tabela 5: Primerjava modelov internacionalizacije	20
Tabela 6: Motivi za internacionalizacijo	21
Tabela 7: Glavne ovire internacionalizacije	22
Tabela 8: Kriteriji za merjenje stopnje internacionalizacije.....	29
Tabela 9: Velikost podjetij (lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij)	42
Tabela 10: Poreklo kapitala (lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij)	43
Tabela 11: Klasifikacija (nacionalna lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij)	43
Tabela 12: Vrednosti iz bilančnih podatkov in stopnje rasti za vsa podjetja na lestvici 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji (obdobje 2010–2015)	44
Tabela 13: Analiza varianc med stopnjo internacionalizacije in dejavnostjo	47
Tabela 14: Korelacija med stopnjo internacionalizacije in kazalniki rasti in uspešnosti....	48
Tabela 15: Velikost podjetij (vzorec).....	51
Tabela 16: Dejavnosti (vzorec)	51
Tabela 17: Dejavnost glede na mednarodno delovanje.....	52
Tabela 18: Analiza varianc med stopnjo internacionalizacije in časom prisotnosti na tujem trgu	55
Tabela 19: T-test neodvisnih vzorcev med časom delovanja na trgu in načini izhodne internationalizacije.....	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavnosti HRP v Sloveniji, Evropi in ZDA.....	6
Slika 2: Primerjava HRP in vseh ostalih podjetij glede na kazalnike rasti (obdobje 2002–2007) (v %)	9
Slika 3: Dejavniki rasti najhitreje rastočih podjetij v EU.....	12
Slika 4: Celovit model izbire oblike vstopa	26
Slika 5: Klasifikacija vstopnih oblik	26
Slika 6: Odstotek proizvodnih podjetij, ki izvažajo ali uvažajo glede na število zaposlenih v letu 2013 za države OECD	30
Slika 7: Produktivnost glede na izvozno dejavnost.....	31
Slika 8: Učinek internacionalizacije: trifazni model	33
Slika 9: Izvoz MSP v države EU v letu 2015.....	35
Slika 10: Intenzivnost internacionalizacije podjetnikov v zgodnjih fazah podjetniške aktivnosti po državah Evropske unije v letu 2015	36

Slika 11: Ključni prodajni trgi dinamičnih podjetij v letih 1994–2001 in 2006–2010	37
Slika 12: Rast prihodkov od prodaje, kapitala in dodane vrednosti na zaposlenega (2010–2015)	45
Slika 13: Stopnja internacionalizacije glede na dejavnost.....	46
Slika 14: Graf deleža prihodkov iz tujih trgov	53
Slika 15: Graf števila podjetij glede na čas prisotnosti na tujem trgu	54
Slika 16: Delež internacionalizacije glede na čas prisotnosti na tujem trgu	55
Slika 17: Graf glavnih trgov glede na stopnjo delovanja	57
Slika 18: Graf deleža prihodkov glede na trg ali državo	58
Slika 19: Graf ciljnih trgov v prihodnosti.....	59
Slika 20: Graf motivov za vstop na tuje trge	60
Slika 21: Graf oblik izhodne internacionalizacije	61
Slika 22: Graf strategij vstopa	63
Slika 23: Graf ovir pri vstopu na tuji trg	64
Slika 24: Graf uresničitvev pričakovanj glede internacionalizacije	65

UVOD

Mednarodna rast hitro rastočih podjetij (v nadaljevanju HRP) je zagotovo izziv gospodarskemu ciklu Slovenije, zato menim, da je spodbujanje in posvečanje pozornosti internacionalizaciji slovenskih HRP vsekakor pomembno, če želimo ustvarjati večje dodane vrednosti slovenskih mednarodno delujočih podjetij. V ta namen želim raziskati slovenska uspešna podjetja oziroma HRP, ki so primer dobrih praks poslovanja doma, predvsem pa na tujem trgu, na kar se bom še posebej osredotočil. Raziskal bom, kako se spopadajo z vstopom na tuji trg, kakšno je stanje slovenskih HRP v zvezi z internacionalizacijo.

V magistrskem delu se bom osredotočil na gonilo slovenske gospodarske rasti, na slovenska HRP. Raziskoval jih bom z vidika internacionalizacije, kjer bom poskušal prikazati stanje vpletenosti HRP v mednarodne tokove, lotil se bom raziskovanja procesa internacionalizacije (zakaj, kako, kdaj, kam se najboljša slovenska HRP podajajo). Posebno pozornost bom posvečal predvsem izhodni internacionalizaciji. Prav tako bom prikazal tudi dejavnike in rezultate internacionalizacije in jih med seboj glede na mednarodno vpletenost tudi primerjal.

Proces in aktivnosti internacionalizacije kot strategije rasti imajo tudi določene posledice na poslovanje podjetij. Literatura, ki proučuje vpliv internacionalizacije na poslovanje podjetij, ne ponuja jasnih odgovorov na tovrstne povezave. Tako naj bi internacionalizacija pozitivno vplivala na rast podjetij, na dobičkonosnost pa v prvih fazah negativno, v višjih fazah internacionalizacije pa pozitivno. Vplivi internacionalizacije se razlikujejo glede na velikost podjetij, starost in panogo (Ruzzier, 2005, str. XII), zato bi bile ugotovitve glede internacionalizacije na področju HRP zanimive, ugotovitve, kakšne so posledice in gradniki internacionalizacije slovenskih HRP, pa koristne, predvsem v smislu zgleда.

V zadnjih letih se vse več pozornosti posveča področju podjetništva, dinamičnemu podjetništvu in HRP. Stroka se vse bolj zaveda, da imajo ravno mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) (ki v večini sestavljajo HRP) največji vpliv na gospodarsko rast, inovativnost, dvig zaposlenosti in konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Zato področje HRP vse bolj dobiva na teži. Ne glede na to, da je slovensko gospodarstvo izvozno naravnano, se v zadnjih letih vse bolj spodbuja internacionalizacija, to pa predvsem zaradi dobrega zavedanja koristi. Tako je pomemben dejavnik hitre rasti internacionalizacija, zato je smiselno raziskovanje tudi s tega vidika.

V magistrskem delu sta postavljeni dve temeljni raziskovalni vprašanji: Kakšne so značilnosti internacionalizacije v slovenskih HRP in Kakšni so procesi internacionalizacije v slovenskih HRP? Vsakemu raziskovalnemu vprašanju pa sledijo še tri podvprašanja. V sklopu podvprašanj so postavljene tudi štiri domneve.

Prvo raziskovalno vprašanje se glasi: Kakšne so značilnosti internacionalizacije v slovenskih HRP? Sledijo mu tri podvprašanja:

- Kakšna je stopnja internacionalizacije slovenskih HRP?
- Kakšen je vpliv internacionalizacije na uspešnost, dodano vrednost, rast slovenskih HRP?
- Kakšne so razlike med bolj in manj internacionaliziranimi HRP?

V sklopu podvprašanj so zastavljene tudi naslednje domneve:

- (H1) Povprečne stopnje internacionalizacije se razlikujejo glede na glavno dejavnost, s katero se ukvarja HRP.
- (H2) Stopnja internacionalizacije je povezana s kazalniki rasti in uspešnosti HRP.
 - (H2a) Stopnja internacionalizacije je povezana s prihodki podjetja.
 - (H2b) Stopnja internacionalizacije je povezana z velikostjo HRP.
 - (H2c) Stopnja internacionalizacije je povezana z indeksom rasti prodaje.
 - (H2d) Stopnja rasti je povezana z dodano vrednostjo na zaposlenega.
 - (H2e) Stopnja internacionalizacije je povezana s čistim poslovnim izidom.
- (H3) HRP, ki imajo višje stopnje internacionalizacije, dalj časa delujejo na tujih trgih.

Drugo raziskovalno vprašanje se glasi: Kakšni so procesi internacionalizacije v slovenskih HRP?

Prav tako mu sledijo tri podvprašanja:

- Katere oblike (izhodne) internacionalizacije uporabljajo slovenska HRP in s katerimi ovirami se srečujejo?
- Kakšne so strategije izhodne internacionalizacije slovenskih HRP?
- Zakaj se HRP odločajo za internacionalizacijo?

Glede na raziskovalna vprašanja pa je zastavljena domneva (H4): Za HRP, ki delujejo na tujem trgu manj kot 6 let, so značilni enostavni načini izhodne internacionalizacije.

Namen magistrskega dela je v prvi vrsti proučiti vlogo internacionalizacije v HRP, sledi analiza značilnosti in rezultatov internacionalizacije najboljših slovenskih HRP. Analiza bo omogočila vpogled v njihovo stanje, kakšno vlogo ima internacionalizacija pri njihovi uspešnosti. Proučevanje HRP je pomembno, saj lahko boljšemu poznavanju dobrih primerov iz prakse podamo boljše predloge in usmeritve za izboljšanje internacionalizacije v manj uspešnih podjetjih. Tema je v zadnjih letih vse bolj atraktivna, saj je za slovensko gospodarstvo pozitivna vloga HRP zagotovo neizpodbitna. Tako v ospredje prihaja tudi internacionalizacija kot eden izmed temeljnih gradnikov rasti HRP.

Cilj magistrskega dela je odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje, kakšne so značilnosti in procesi internacionalizacije najboljših slovenskih HRP. Cilj je predvsem boljše razumevanje internacionalizacije slovenskih HRP.

Metodologija dela je takšna, da teoretični del vsebuje predvsem raziskovanje na podlagi domače in tuje znanstvene literature, strokovnih člankov, publikacij in drugih sekundarnih virov. Z metodo proučevanja, ki sem jo nadgradil z uporabo deskripcije, sem proučil področje HRP v povezavi z internacionalizacijo. Z metodo proučevanja sem zbral osnovne podatke o HRP in internacionalizaciji ter njuni soodvisnosti. Z deskriptivno metodo sem definiriral osnovne pojme. V teoretičnem delu sem s pomočjo metode kompilacije na podlagi znanstvene in strokovne literature ter že izvedenih raziskav poskušal opredeliti in pojasniti proces internacionalizacije v HRP. Z metodo sinteze sem poskusil prikazati internacionalizacijo kot osnovni dejavnik rasti slovenskih HRP.

Empirični del temelji na primarnih in sekundarnih virih. S pomočjo analize lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij je bila izvedena anketa (primarni viri), za katero sem pripravil vprašalnik in izvedel anketiranje. Ankete sem po elektronski pošti poslal podjetjem z omenjene lestvice HRP. Anketni vprašalnik je v večini zaprtega tipa. Prav tako sem se opiral na finančne in druge podatke (sekundarni viri), iz podatkovne baze Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve in podatke, ki sem jih pridobil prek sodelovanja pri projektu Gazela 2016. Rezultate sem statistično analiziral z različnimi metodami. Za analizo vprašalnikov, finančnih in drugih podatkov sem uporabljal program Microsoft Office Excel in program IBM SPSS Statistic 21. Uporabil sem metodo analize, s katero sem v povezavi z anketo in finančnimi in drugimi podatki analiziral HRP ter raziskal procese in značilnosti internacionalizacije v njih. V zadnji fazi sem uporabil metodo komparacije, s katero sem ugotavljal podobnosti in razlike med ugotovitvami strokovnjakov s tega področja in z izsledki lastne raziskave. Poskusil sem povezati teoretična dognanja z izsledki, do katerih sem prišel s svojim raziskovalnim delom, ter na koncu povzel glavne ugotovitve.

Struktura magistrskega dela je sestavljena tako, da uvodu sledi teoretični del magistrskega dela, v katerem sem podrobneje opredelil pojem HRP in njihove pogoje za rast ter mednarodno podjetništvo. Sledila je podrobna opredelitev internacionalizacije in njena navezava na HRP, s tem je teoretični del magistrskega dela zaključen. Sledi empirični del, v katerem sem analiziral 500 najboljših slovenskih HRP. Predstavitvi raziskave so sledili rezultati empirične raziskave, na podlagi katerih sem strnil splošne ugotovitve. Na podlagi raziskave in ugotovitev sem sprejel ali zavrnil postavljene raziskovalne hipoteze. Magistrsko delo je zaokroženo s povzetkom glavnih ugotovitev in sklepom.

1 HITRO RASTOČA PODJETJA

1.1 Opredelitev HRP

Pozornost na HRP se je v največji meri začela v 80. letih prejšnjega stoletja z Edith Penrose, ki je s svojim delom »The Theory of the Growth of the Firm« (1959) postavila temelje sodobnemu raziskovanju HRP. Z raziskovanjem je nadaljeval David Birch (1987), ki je prišel do pomembnih ugotovitev, da večino dinamike v gospodarstvu ustvari 15 % HRP, prav tako pa ustvarijo večino novih delovnih mest. Nadalje je Birch (1993, str. 13) v svojem delu opisoval podjetja, ki jih je razdelil v tri skupine: miši, gazele in slone. Vsaka žival s svojimi karakteristikami predstavlja različno obliko podjetja, ki na različne načine vpliva na število delovnih mest. Miši so mala podjetja, ki jih je veliko in relativno hitro nastajajo ter ustvarjajo večji del delovnih mest, vendar pa prav tako hitro propadajo in se isto število delovnih mest izgubi. Na drugi strani opisuje gazele ali HRP, katerih je bore malo, vendar pa ustvarjajo veliko delovnih mest, dokler ne postanejo same velika podjetja oziroma sloni. Rast je pri slonih upočasnjena in značilnost v velikih korporacijah v razvitih gospodarstvih je, da se število zaposlenih stalno zmanjšuje. To nam nakazuje pomembnost HRP in njihovo pomembnost za dinamiko in rast gospodarstva.

Glede opredelitve HRP ne obstaja splošno soglasje, saj se opredelitve od avtorja do avtorja nekoliko razlikujejo. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) ponuja zelo specifične smernice o pomenu izraza HRP, ki vse bolj postajajo standard v literaturi. Po standardih OECD in Eurostata v European Commission (2007) se definiciji gazel in HRP razlikujeta, in sicer za HRP štejemo podjetja, ki imajo povprečno rast vsaj 20 % letno v obdobju treh let. Rast merimo s številom zaposlenih ali s prihodki podjetja. Gazele so podkategorija HRP, in sicer so to podjetja, stara do 5 let, z 20-odstotno letno rastjo v obdobju treh let. Tudi pojem dinamično podjetništvo pogosto zasledimo v literaturi, označujemo pa ga lahko s HRP oziroma gazelami (Drnovšek, 2003, str. 53). Za vsa omenjena pojmovanja podjetij je značilno, da morajo biti takšna podjetja konkurenčna, inovativna in da rastejo relativno hitro v kratkem času. Drnovšek (2003, str. 53) navaja, da ravno konkurenca sili dinamična podjetja oziroma HRP, da neprestano iščejo nove priložnosti. Tehnološki napredek pa je povzročil, da preživijo samo fleksibilna podjetja in podjetja, ki so se sposobna prilagajati spremenljivemu okolju.

Tajnikar (2006, str. 16) opredeljuje rastoča ali dinamična podjetja kot podjetja, ki dolgoročno sprejemajo odločitve, ki vodijo do njihove rasti. Tista podjetja, ki teh odločitev ne sprejemajo, pa lahko poimenujemo statična podjetja. Ray in Hutchinson (v Tajnikar, 2006, str. 17) jasno razlikujeta med statičnimi in dinamičnimi podjetji (glej Tabelo 1).

Tabela 1: Razlike med rastočimi in statičnimi podjetji

Kriteriji razlikovanja	Rastoča podjetja	Statična podjetja
Cilji poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> • Maksimizirajo profite • Povečujejo prodajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Manjši poudarek na profitih • Večji poudarek na neodvisnosti
Organizacijska struktura	<ul style="list-style-type: none"> • Razvejana struktura 	<ul style="list-style-type: none"> • Razvejana struktura le v že zrelih podjetjih
Način vodenja	<ul style="list-style-type: none"> • Nastajanje ekip • Fleksibilne oblike dela • Oblikovanje stabilne strukture zaposlenih • Avtokratski začetki • Potreba po svetovanju 	<ul style="list-style-type: none"> • Paternalistični odnos
Struktura računovodstva	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacija profitnih centrov 	<ul style="list-style-type: none"> • Podjetje spremljajo kot enotno telo
Podatki o preteklem poslovanju	<ul style="list-style-type: none"> • Spremljanje gotovinskega toka 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelo malo zgodovinskih podatkov
Ključne spremenljivke	<ul style="list-style-type: none"> • Mesečna napoved • Gotovinski tok • Profitnost • Prodaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Pomembni odnosi z dobavitelji

Vir: Ray & Hutchinson v M. Tajnikar, *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*, 2006, str. 17.

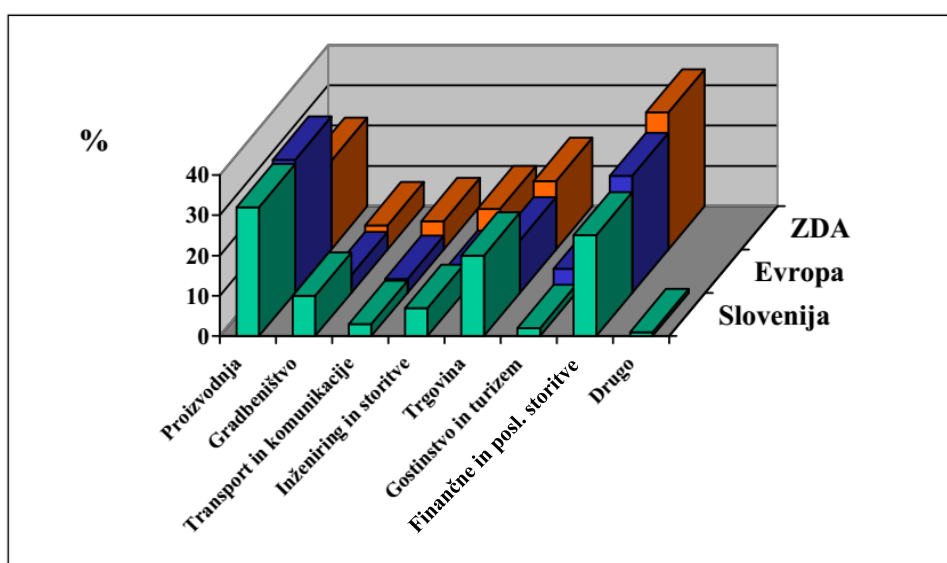
Tabela 1 prikazuje razlikovanje v finančnih kazalcih, ki jih rastoča podjetja skušajo maksimizirati. Prav tako je cilj rastočih podjetij profit in ne prodaja. Razlike se kažejo tudi v inovativnosti in prilagodljivosti, ki se kažeta kot ključni kompetenci rastočih podjetij. Vidna je tudi razlika v odnosih do zaposlenih, saj so rastoča podjetja nagnjena k stimulaciji zaposlenih z denarnim nagrajevanjem, kar jim dolgoročno prinaša konkurenčno prednost.

Audretsch (2012) po Gibratovem zakonu navaja, da je rast podjetja stohastičen proces in da je rast naključno porazdeljena po podjetjih, neodvisna od karakteristik podjetij, kot sta velikost ali starost podjetja. Do takšnih zaključkov je predvsem prišlo, ker so se tedanje študije fokusirale predvsem na večja podjetja, ko pa se je spekter raziskav razširil tudi na mala in srednje velika podjetja, pa so študije identificirale tri ključne karakteristike, povezane z rastjo podjetja. To so velikost in starost podjetja ter panoga, v kateri delujejo. Mala, mlada in nova podjetja, temelječa na znanju in tehnološki industriji, so prikazala višjo stopnjo rasti. Kar pa se tiče HRP, predvsem v smislu zaposlovanja, so rezultati

presenetljivo drugačni. HRP, ki so zaslužna za največjo rast novih delovnih mest, so večja in bolj zrela in niso vezana na nobeno specifično panogo ali industrijo.

Trop (2003, str. 113) navaja, da so HRP v veliki večini v zasebni lasti, niso omejena na določeno panogo ali dejavnost, največ pa jih je v trgovinski in storitveni dejavnosti. Tudi Pšeničny in Novak (2014, str. 11; Pšeničny, 2000, str. 14; Henrekson & Johansson, 2010, str. 240; Audretsch, 2012) menijo, da so HRP prav tako prisotna v vseh dejavnostih in panogah. Nadalje pa Henrekson in Johansson (2010, str. 240) ugotavljata, da so v večji meri zastopana v dejavnostih storitev. Večinoma tržijo »intelektualni kapital« v obliki proizvodov ali storitev (Pšeničny & Novak, 2014, str. 11).

Slika 1: Dejavnosti HRP v Sloveniji, Evropi in ZDA



Vir: V. Pšeničny, Primerjava razvoja dinamičnih podjetij med Slovenijo in državami EU, 2000, str. 14.

Na Sliki 1 Pšeničny (2000) ugotavlja, da največje rasti dosegajo podjetja iz predelovalne dejavnosti, finančnih in poslovnih storitev in trgovine. Podobno raznolikost HRP glede na dejavnost kažejo tudi podatki Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2016, str. 5), in sicer je HRP mogoče opaziti pri skoraj vseh dejavnostih. Najvišje stopnje rasti pa so prav tako značilne za predelovalne dejavnosti, trgovino, vzdrževanje in popravilo motornih vozil ter pri dejavnosti prometa in skladiščenja.

Tabela 2: HRP po področjih dejavnosti v obdobju 2011–2015

Področje dejavnosti	Število podjetij	HRP		HRP/št. podjetij v %
		Število	Delež v %	
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	1.219	66	1,2	5,4
Rudarstvo	96	17	0,3	17,7
Predelovalne dejavnosti	15.754	1.459	27,0	9,3
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	1.017	23	0,4	2,3
Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja	391	30	0,6	7,7
Gradbeništvo	17.715	527	9,8	3,0
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	25.099	1.126	20,8	4,5
Promet in skladiščenje	7.932	762	14,1	9,6
Gostinstvo	7.997	191	3,5	2,4
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	5.948	238	4,4	4,0
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	1.956	32	0,6	1,6
Poslovanje z nepremičninami	2.674	-	-	-
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	22.037	651	12,0	3,0
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	4.797	121	2,2	0,8
Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti	42	-	-	-
Izobraževanje	2.577	20	0,4	0,8
Zdravstvo in socialno varstvo	2.002	122	2,3	6,1
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	2.478	20	0,4	0,8
Druge dejavnosti	6.299	-	-	-
Skupaj	128.030	5.405	100	4,2

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Podatki o hitro rastočih podjetjih v obdobju 2011–2015, 2016.

Pšeničny in Novak (2014, str. 11; Henrekson & Johansson, 2010, str. 240; Audretsch, 2012) ugotavljajo, da so lahko HRP vseh velikosti, večinoma pa med HRP štejejo manjša

podjetja. Kar se tiče velikosti podjetij, podatki Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2016, str. 3) kažejo, da je glede na velikost HRP v obdobju 2011–2015 največ mikro HRP (78,9 %), sledijo majhna HRP (14,6 %) in srednja HRP (4,6 %), najmanj pa je velikih HRP (1,9 %).

Tabela 3: Število HRP v obdobju 2011–2015 glede na velikost

Velikost	Število podjetij	HRP		HRP/št. podjetij v %
		Število	Delež v %	
Mikro	124.260	4.263	78,9	3,4
Majhna	2.477	790	14,6	31,9
Srednja	710	247	4,6	34,8
Velika	583	105	1,9	18,0
Skupaj	128.030	5.405	100	4,2

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Podatki o hitro rastočih podjetjih v obdobju 2011–2015, 2016.

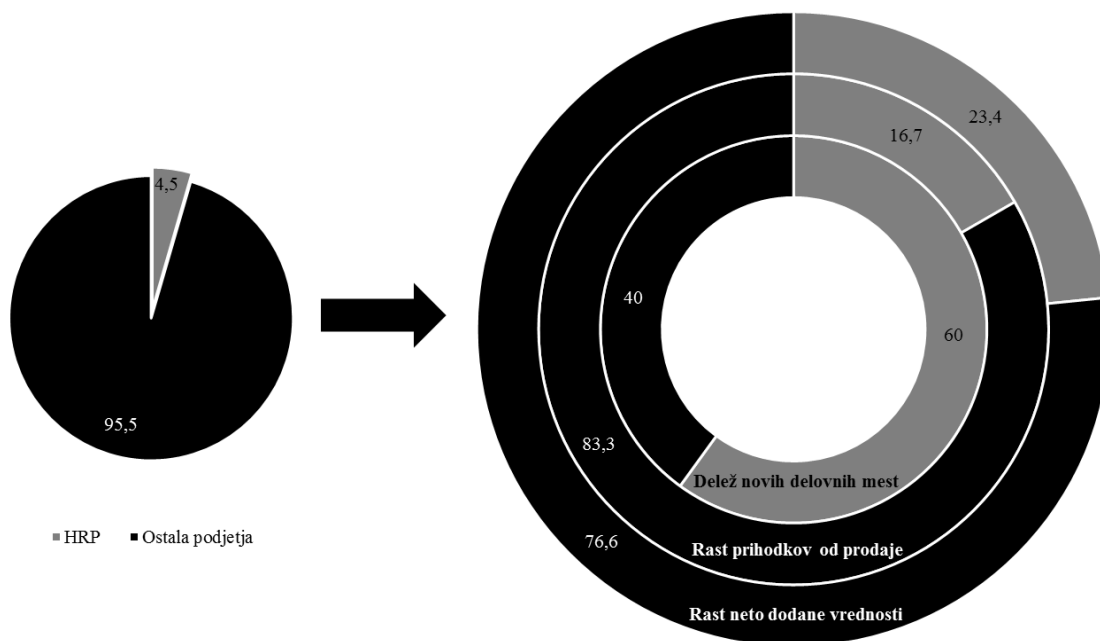
Pšeničny in Novak (2014, str. 11; Acs, Parsons, & Tracy, 2008; Audretsch, 2012; Henrekson & Johansson, 2010, str. 240) menijo, da so najboljša HRP v povprečju mlajša. Natančneje Acs et al. (2008) ugotavljajo, da je povprečna starost manjših HRP z manj kot 20 zaposlenimi približno 17 let. Pri HRP, ki zaposlujejo med 20 in 499 zaposlenimi, je povprečna starost 25 let. Pri velikih HRP s 500 in več zaposlenimi pa je povprečna starost 34 let.

Trop (2003, str. 115) opaza, da se slovenska HRP vse bolj usmerjajo v ožja in jasno določena poslovna področja oziroma tržne niše. Iz razvitih gospodarstev postaja vse bolj jasno, da najhitreje rastoča nova podjetja izhajajo s področij visoko razvitih tehnologij. Življenje HRP je dinamično, to pa pomeni, da obdobjem hitre rasti sledijo tudi obdobja zastojev in padcev. Vendar pa to ne pomeni, da bo večji delež HRP začel stagnirati, temveč da bo rast postala zgolj bolj umirjena, kar lahko pripelje do uspešnih srednje velikih podjetij.

David Birch (1987), Pšeničny (2008), Pšeničny in Novak (2014, 2012b), Henrekson in Johansson (2010), Trop (2003) in Rebernik et al. (2016) ugotavljajo, da HRP pomembno delujejo na nastanek novih delovnih mest. Henrekson in Johansson (v Bavdaž, Drnovšek, & Dolinar, 2009) navajata, da so spoznanja o HRP povzročila diskusije o pomembnosti malega gospodarstva kot motorja rasti. Čeprav naj bi gazele sestavljale 2 do 10 % MSP, pa naj bi prispevale 40 % vseh novih delovnih mest. Podobno ugotavlja Pšeničny (2008), da v Sloveniji in Evropski uniji samo nekaj (približno 5 %) podjetij raste na nadpovprečni stopnji in tako prispeva k rasti dodane vrednosti in nacionalni ekonomski rasti. Pet tisoč malih in srednje velikih HRP (predstavljajo 4,5 % vseh podjetij) je v petletnem obdobju od 2002 do konca 2007 ustvarilo 22,514 novih delovnih mest, tj. 60 % vseh novih delovnih

mest v tem obdobju; dodana vrednost na zaposlenega se je potrojila, medtem ko se je prodaja dvignila za 2,5-krat. V petih letih je teh 5000 podjetij in podjetnikov generiralo skoraj petino rasti prihodkov od prodaje v Sloveniji (4,4 milijarde EUR od celotnega zneska 26,4 milijarde EUR) ali 23,4 % rasti v neto dodani vrednosti v državi (1,2 milijarde EUR od celotnega zneska 5 milijard EUR).

Slika 2: Primerjava HRP in vseh ostalih podjetij glede na kazalnike rasti (obdobje 2002–2007)(v %)



Povzeto in prirejeno po V. Pšeničny, 5000 Fast-growing Small Businesses Has Created a Large Part of Growth, 2008.

Trop (2003, str. 113) navaja, da tako kot za HRP iz gospodarsko razvitih držav tudi za slovenska HRP velja, da izkazujejo veliko boljše rezultate poslovanja kot druga podjetja. Za HRP so značilni nadpovprečni kapitalski donosi, ROE močno nad povprečjem. HRP dosegajo relativno visoko dobičkonosnost in nadpovprečno storilnost (prihodek na zaposlenega), ki je tudi nekajkrat večji od povprečne dejavnosti. Kot že omenjeno, je za HRP značilno nadpovprečno zaposlovanje. Pomembna značilnost je tudi močna izvozna usmerjenost in nadpovprečna udeležba tujega kapitala. Pri proučevanju slovenskih HRP Pšeničny in Novak (2012b) ugotavljata, da je v obdobju 2006–2010 gospodarsko rast ustvarilo 3,55 % vseh gospodarskih subjektov, to je 4511 HRP. S to ugotovitvijo je potrjeno tudi spoznanje Davida Bircha (1993), ki je ugotovil, da vsaj 85 % gospodarske rasti ustvari 5 % gospodarskih subjektov. Pšeničny in Novak (2012b, str. 24) nadaljujeta, da je 4511 podjetij svoj prihodek iz prodaje povečalo za 8 milijard EUR in ustvarilo 26.000 novih delovnih mest, hkrati pa povečalo dodano vrednost za 1,6 milijarde EUR. Povprečna

dodana vrednost na zaposlenega v omenjenih podjetjih dosega 50.000 EUR. Ugotavljajo tudi, da bo večina podjetij zaposlovala tudi v prihodnje.

Po Pšeničnem in Novaku (2012b) lahko povzamem, da so HRP podjetja z nadpovprečno hitro rastjo, nadpovprečnimi donosi, ki nadpovprečno zaposlujejo. Prisotna so v vseh gospodarstvih ne glede na to, ali je obdobje upada gospodarske aktivnosti ali obdobje gospodarske rasti.

Rebernik et al. (2016, str. 115) na podlagi številnih analiz rasti števila zaposlenih ugotavljajo, da večina podjetij sploh ne raste. Raziskave namreč kažejo, da večina podjetij ostane malih in da rast podjetja pri večini sploh ni cilj. Tako so leta 2012 slovenska aktivna podjetja, ki so bila ustanovljena leta 2007, v 69,4 % izkazovala 0 zaposlenih (predvsem samostojni podjetniki), 28,6 % je imelo od 1 do 4 zaposlene, 1,5 % je zaposlovalo od 5 do 9 zaposlenih in le 0,5 % podjetij je zaposlovalo več kot 10 zaposlenih. Namere za rast so od družbe do družbe različne. Slovenija se med evropskimi državami po aspiraciji po rasti uvršča nekje v sredino. Spoznanja o pomembnosti in redkosti HRP prihajajo v ospredje, saj številne študije kažejo močan vpliv HRP na gospodarstvo in splošno blaginjo. Večja pomembnost se še bolj kaže v času krize, ko je to postalo cilj praktično vseh vlad. Audretsch (2012) navaja, da je bila gospodarska rast že dolgo cilj politike, vpliv HRP na gospodarsko rast pa se je odkril ne dolgo nazaj, zato je proučevanje in razumevanje rasti podjetja zelo pomembno.

1.2 Dejavniki rasti HRP

Tajnikar (2006, str. 15–19) meni, da je rast podjetja spreminjanje velikosti proizvodnih zmogljivosti, in sicer tisto spreminjanje velikosti podjetja, ki vodi k maksimizaciji profita. To je tudi temeljni vzrok, zaradi katerega podjetniki zasledujejo rast. Rast podjetja je lahko povezana z večjo proizvedeno količino, s povečanim dohodkom podjetja, povečanjem števila delavcev, s povečano produktivnostjo ali novimi proizvodnimi zmogljivostmi. Kaže se tudi v povečanem profitu in pri večanju baze kupcev (to večanje baze kupcev je lahko tudi geografsko). Vsi omenjeni primeri nam kažejo, da podjetje raste na različne načine, vendar pa ti niso vedno med sabo povezani. Henrekson in Johansson (2010, str. 240) ugotavljata, da je rast majhnih in mladih podjetij v povprečju bolj organska v primerjavi z velikimi in starejšimi podjetji. Njihova rast pa se nadaljuje tudi v obdobju recesije.

Pšeničny in Novak (2014, str. 11) ugotavljata, da je hitra rast odvisna predvsem od strukture podjetja, podjetnika oziroma managementa, financ ipd. Pučko (2006, str. 44–45) natančneje navaja, da so dejavniki, ki vplivajo na rast podjetja, lahko zunanji ali notranji. Med glavne zunanje dejavnike rasti štejem splošne pogoje gospodarjenja narodnega gospodarstva, značilnosti panoge, v kateri deluje podjetje, tržne priložnosti in morebitne zunanje ekonomije. Notranji dejavniki rasti podjetja pa imajo še večji vpliv na rast in razvoj podjetja.

Tudi Zhou in de Wit (2009, str. 4–11) sta v svoji študiji klasificirala dejavnike hitre rasti in jih razvrstila v tri dimenzije:

1. individualni dejavniki, v katere spadajo:
 - osebnostne značilnosti (potreba po dosežkih, nagnjenost k tveganjem, stopnja prepričanja, da ne morejo vplivati na izid določenega dogodka (angl. *locus control*), samoučinkovitost, ekstravertnost);
 - motivacija po rasti;
 - individualne kompetence;
 - osebne značilnosti (spol, starost, izkušnje, izobrazba, specifično znanje);
2. organizacijski dejavniki (Zhou & de Wit, 2009, str. 4–11) direktno vplivajo na rast podjetja:
 - značilnosti podjetja (velikost in starost – Gibratov zakon);
 - strategije rasti podjetja;
 - specializirani ali posebna sredstva (finančna sredstva, človeški kapital);
 - organizacijska struktura (centralizacija, formalizacija, oddelčna struktura (angl. *departmentalization*) ipd.);
 - dinamična sposobnost podjetja (rekonfiguracija, realokacija in rekombinacija svojih sredstev), da doseže zastavljene cilje;
3. okoljski dejavniki definirajo stanje okolja, v katerem podjetje deluje, in lahko pomembno vplivajo na možnosti rasti. Pojmi, s katerimi opredeljujemo okolijske dejavnike, so: heterogenost okolja, dinamičnost, sovražnost in darežljivost (Zhou & de Wit, 2009, str. 4–11).

Do drugačne klasifikacije dejavnikov hitre rasti pa so prišli raziskovalci Mei-Pochtler (1999), Roure (1999) in Pšeničny (2002) (v Pšeničny & Novak, 2012a, str. 20), ki so pri raziskovanju najhitreje rastočih podjetij v Evropi ugotovili, da na rast najbolj vpliva sedem dejavnikov oziroma na podjetje deluje zunanje okolje s svojimi značilnostmi, notranje okolje pa določa ostalih šest dejavnikov.

Slika 3: Dejavniki rasti najhitreje rastočih podjetij v EU



Prirejeno po Mei-Pochtler, 1999 v V. Pšeničny, Primerjava razvoja dinamičnih podjetij med Slovenijo in državami EU, 2000, str. 8.

Kot prikazano na Sliki 3, Pšeničny in Novak (2012a, str. 19) pravita, da raziskovalci ugotavljajo visoko povezanost HRP z dejavniki okolja. V ospredje prihaja predvsem pomembnost dinamičnega okolja v smislu rastočega gospodarstva, odnosa okolja do rasti podjetja in konkurenčnosti.

Dejavnike okolja, ki vplivajo na hitro rast podjetij, delimo na notranje in zunanje. Kot prikazano na Sliki 3, na različne dejavnike vplivajo značilnosti iz zunanjskega in notranjega okolja (Pšeničny & Novak, 2014, str. 14–16).

Tabela 4: Zunanji in notranji dejavniki okolja

Dejavniki rasti	Zunanje okolijske značilnosti	Notranje okolijske značilnosti
Podjetnik	<ul style="list-style-type: none"> Razmerje med tveganjem in nagrado Družbeno priznanje podjetniku Izobraževanje in usposabljanje Notranje-podjetniška klima za izločitve 	<ul style="list-style-type: none"> Gradi organizacijo Razvija notranje podjetništvo Odlikujejo ga voditeljske sposobnosti in energičnost Ima jasno vizijo in zna strateško upravljati
Strategija rasti	<ul style="list-style-type: none"> Možnost za aktivno strategijo rasti na globalnih trgih Internacionalizacija 	<ul style="list-style-type: none"> Aktivna strategija rasti na globalnem trgu Stroga usmerjenost v kupca

se nadaljuje

Tabela 4: Zunanji in notranji dejavniki okolja (nadaljevanje)

Dejavniki rasti	Zunanje okolijske značilnosti	Notranje okolijske značilnosti
Sistem vodenja	<ul style="list-style-type: none"> • Spodbujevalen davčni sistem za udeležbo pri dobičku • Delniške opcije • Odkupi in drugi načrti solastništva 	<ul style="list-style-type: none"> • V pospeševanje rasti in inovacij usmerjena organizacija • Sistem nagrajevanja zaposlenih
Inovativnost	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj ustvarjalnosti v izobraževanju • Učinkovita zaščita intelektualne lastnine • Raziskovalno-razvojna podpora oziroma sodelovanje znanosti in podjetij 	<ul style="list-style-type: none"> • Iskanje inovacij in pripravljenost za uvajanje v vse podstrukture podjetja • Pripravljenost na tveganje in padec
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> • Delovanje trga delovne sile • Dostopnost najboljših strokovnjakov 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustvarjanje pogojev za delo, napredovanje in odgovornost • Lojalnost in pripadnost podjetju • Možnost sodelovanja v rastočem podjetju in osebna rast
Financiranje rasti	<ul style="list-style-type: none"> • Dostopnost tveganega kapitala • Učinkoviti finančni trgi • Obdavčitev zadržanega dobička in reinvestiranja 	<ul style="list-style-type: none"> • Razvit način finančnega planiranja in upravljanja

Vir: V. Pšeničny & R. Novak, *Dinamično podjetništvo 2012: Manj kot 5 % podjetij ustvarja gospodarsko rast*, 2014, str. 14–16.

1.3 Pogoji za rast

Tajnikar (2006, str. 78) navaja, da morajo biti v družbi izpolnjeni določeni pogoji, da lahko dinamično podjetništvo uspeva:

- razvoj dinamičnega podjetja je mogoč v odprtem gospodarstvu, to pa zato, ker podjetje ni usmerjeno samo na lokalni trg, ampak že od začetka načrtuje prodajo svojih proizvodov in storitev na mednarodnem trgu;
- pomemben pogoj predstavlja razvit finančni sistem;
- podjetniška tradicija je pogoj za uspevanje dinamičnega podjetja, saj morajo biti ljudje sposobni razumeti, da lahko neka nova tehnologija ali inovacija predstavlja podjetniško priložnost, prav tako pa so pomembni ljudje, ki imajo finance in lahko financirajo realizacijo takšnih priložnosti.

Pšeničny in Novak (2014, str. 11) ugotavljata, da lahko do rasti pride hitro in nepričakovano, zato mora biti po Tajnikarju (2006, str. 78) podjetnik pozoren na nekatere vodstvene težave, ki so posledica hitre rasti podjetja. Hitra rast je navadno znak uspeha

podjetja, vendar pa lahko dokaj hitro spremeni status iz rentabilnega v propadlega, če podjetnik ni pozoren na nekatere občutljive točke oziroma probleme hitre rasti, saj lahko prehitra rast pripelje podjetje do resnih finančnih težav in bankrota. Pšeničny in Novak (2014, str. 11) ugotavljata, da se pri hitri rasti pojavljajo tudi določene ovire: tržne ovire, problem pridobivanja finančnih sredstev, kadrovske problemi, težave pri pridobivanju intelektualnih pravic in neprimerna davčna zakonodaja.

Tudi Antončič, Hisrich, Petrin, in Vahčič (2002, str. 364) so opredelili najpogostejše probleme hitre rasti, s katerimi se srečujejo podjetja:

- hitra rast lahko prikrije slabo vodstvo, nezadostno načrtovanje ali zapravljena sredstva;
- slabi učinkovito vodenje;
- povzroči, da se podjetje oddalji od svojih ciljev;
- vodi h komunikacijskim oviram med oddelki in posamezniki;
- premalo pozornosti je namenjene usposabljanju in razvoju ljudi;
- lahko privede k stresnim situacijam in izgorelosti;
- ni prenosa odgovornosti, nadzor opravljajo le ustanovitelji in tako ustvarjajo zastoje pri sprejemanju vodstvenih odločitev;
- ni kakovostnega nadzora.

1.4 Mednarodno podjetništvo

Konkurenca na globalnih trgih je bila vedno domena velikih podjetij, medtem ko so MSP delovala predvsem na lokalnih oziroma regionalnih trgih. Globalno konkurenčno okolje se je popolnoma spremenilo. Globalizacija odstranjuje prepreke za vsa podjetja. Posledično je postalo za manjša podjetja vse težje, da dosegajo dobre poslovne rezultate, razen če postanejo mednarodno konkurenčna (Etemad, 2003, str. 223). Antončič et al. (2002, str. 109) pravijo, da je za manjše države mednarodno poslovanje še večjega pomena, tako je rast slovenskega gospodarstva zaradi relativne majhnosti notranjega trga še toliko bolj odvisno od osvajanja tujih trgov. Mednarodno poslovanje postaja vse bolj pomembno za podjetja vseh velikosti, saj danes vsako podjetje tekmuje v hiperkonkurenčnem globalnem gospodarstvu. Odločitve v mednarodnem podjetništvu so zaradi neobvladljivih dejavnikov, kot so gospodarstvo, kultura, politika in tehnologija, še kompleksnejše. McDougall in Oviatt (2000) menita, da je raziskovanje področja mednarodnega podjetništva odziv na globalizacijo trgov in kot odgovor na internacionalizacijo vse večjega števila mladih in malih podjetij.

Mednarodno podjetništvo še vedno nima poenotene in jasne teoretične in metodološke usmeritve, vseeno pa se študije na temo eksponentno povečujejo (McDougall & Oviatt, 2000). Antončič et al. (2002, str. 109) pa mednarodno podjetništvo definirajo kot proces, ko podjetnik izvaja poslovne dejavnosti prek državnih meja. McDougall in Oviatt (2000, str. 903) sta mednarodno podjetništvo v preteklosti opredeljevala kot nove in inovativne aktivnosti, katerih cilj je ustvarjanje vrednosti in rasti v poslovnih organizacijah prek

nacionalnih meja. Nadalje pa sta definirala mednarodno podjetništvo kot kombinacijo inovativnega, proaktivnega in rizično usmerjenega vedenja, ki prečka nacionalne meje z namenom ustvarjanja vrednosti v organizaciji. Prav tako v svoji raziskavi Ellis (2008, str. 121) ugotavlja, da so ključni dogodki v mednarodni širitvi podjetja (oblikovanje sporazumov o izmenjavi z novimi partnerji na novih trgih) lahko razumljeni kot podjetniški proces, ki vključuje identifikacijo in izkoriščanje priložnosti v mednarodnem prostoru. Večino časa podjetništvo ni definirano kot ustvarjanje novih podvigov, proizvodov ali storitev, ampak v ustvarjanju trgov, kjer prej niso obstajali.

Mednarodno podjetništvo je včasih stimulirano zaradi povpraševanja po produktih ali storitvah podjetja na globalnem trgu (Oviatt & McDougal, 1995, str. 5), včasih pa zaradi potrebe kritja stroškov, ki so posledica investicij v nove tehnologije (Qian & Li, 2003). Hitra internacionalizacija namreč omogoča podjetniku določeno prednost pred konkurenco. Podjetnik konkurenci odvzame priložnosti, da se odzove. Prav tako pa se lahko nekatere poslovne priložnosti hitro zamudijo (McNoughton, 2003).

Mathews in Zander (2007, str. 393) ugotavljata, da medtem ko podjetniški proces za podjetnika običajno vključuje izvajanje različnih nalog in dejavnosti, je pomembnost mednarodne dimenzije poudarjena z razlikovanjem med tremi organizacijskimi načeli ali mejniki podjetniškega procesa: (1) odkrivanje priložnosti; (2) razporeditev sredstev pri izkoriščanju teh priložnosti in (3) spopadanje z mednarodno konkurenco. Prvi mejnik povezuje geografski premik posameznika in morebitnega podjetnika k potencialu podjetja in temeljni vstopni točki v svetovno gospodarstvo. Mejnik razporeditve sredstev vključuje bolj dodelan sistem za zajemanje teh vstopnih točk. Tretji mejnik pa se osredotoča na posledice konkurence za boljše načrtovanje strategije in organizacije internacionalizacije podjetja in njihovih zgodnjih faz razvoja.

Za podjetnika, ki razmišlja o mednarodnem poslovanju, so pomembna štiri strateška vprašanja (Antončič et al., 2002, str. 112):

- razporeditev odgovornosti med poslovanjem doma in na tujem;
- značilnosti sistemov poročanja, načrtovanja in nadzora v mednarodnem poslovanju;
- ustrezna organizacijska struktura in
- možna stopnja standardizacije.

Podjetnik se lahko v mednarodno poslovanje vplete na več načinov. Izbira načina vstopa in poslovanja v tujini je odvisna od ciljev podjetnika ter prednosti in slabosti podjetja (Antončič et al., 2002, str. 115). Več o načinih vstopa oziroma oblikah internacionalizacije pa v naslednjem poglavju.

2 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETJA

Glede na to, da je izvoz v letu 2015 predstavljal skoraj 79 % vrednosti slovenskega BDP-ja in od začetka recesije 2009 neprestano raste, lahko upravičeno govorimo o internacionalizaciji kot eni izmed prioritet, kateri je treba namenjati posebno pozornost (Exports of goods and services in % of GDP, 2017). Tako Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2015, v nadaljevanju MGRT) meni, da lahko zaradi značilne velike odprtosti slovenskega gospodarstva večja internacionalizacija pomembno pripomore k hitrejši rasti gospodarstva. Tu ne gre samo za internacionalizacijo v smislu izvoza in uvoza blaga in storitev, temveč širše v smislu povezovanja podjetij, prenosa znanj, tehnologij in kapitala.

2.1 Teorija internacionalizacije

Temelje teorije internacionalizacije je postavil Coase (1937) v 30. letih 20. stoletja. Nadalje je Penrose (1972) v sredini 50. let 20. stoletja že nakazala pozitivne lastnosti, ki jih lahko doprinese internacionalizacija k rasti podjetja. Večinoma pa se je teorija razvijala od 60. let 20. stoletja naprej. Njene teoretične obrazložitve glede rasti je v sklopu internacionalizacijske teorije nadaljeval Luostarinen (1979), ki je internacionalizacijo definiral kot dinamičen in večdimenzionalen proces, prek katerega podjetja povečujejo vpletenost v mednarodne aktivnosti. Nadalje Luostarinen in Hellman (1994, str. 18) internacionalizacijo definirata kot izhodno aktivnost podjetja izven meja lastne države na globalnem trgu. Jaklič (2002, str. 173) internacionalizacijo definira kot širjenje dejavnosti podjetja prek matične države. Hollensen (2004, str. 30) meni, da do internacionalizacije pride, ko podjetje razširi svojo dejavnost R & R, proizvodnjo, prodajo in druge poslovne aktivnosti na mednarodne trge.

2.1.1 Modeli internacionalizacije

Kako podjetja vstopajo na tuje trge, opisuje mnogo avtorjev, prav tako je teorij internacionalizacij mnogo. Najbolj razširjena je stopenjska teorija oziroma teorija stopenjske internacionalizacije, in sicer **Uppsalski model** internacionalizacije, ki so ga razvili skandinavski raziskovalci v 70. letih (Hollensen, 2004, str. 54). Druga pomembna teorija je **teorija mrež**, ki opisuje podjetja kot akterje, vključene v poslovne mreže in s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43). Tretja pomembna teorija, ki opisuje proces internacionalizacije, pa je **teorija transakcijskih stroškov**, ki se nanaša na odločitve podjetja o tem, ali naj podjetje eksternalizira ali internalizira resurse pri načinu pristopa na tujem trgu (Hollensen, 2004, str. 57). Četrta pomembna teorija je t.i. **Dunningova eklektična paradigma**, ki se nanaša na to, da mora imeti podjetje tri prednosti: lastniško, lokacijsko in internalizacijsko specifično prednost (Dunning, 1979). Vse bolj pomemben je

tudi novejši koncept, ki opisuje podjetja, ki se že od ustanovitve ali zelo hitro usmerijo na tuje trge, to so t.i. rojena globalna podjetja (angl. *born globals*) (Tanev, 2012, str. 5).

2.1.1.1 Uppsalski model internacionalizacije

V 70. letih 20. stoletja so švedski raziskovalci raziskovali proces internacionalizacije švedskih proizvodnih podjetij in razvili model izbire tujega trga in oblike vstopa nanj. Ugotovili so, da podjetja svoje delovanje na tujem trgu pričnejo na bližnjih trgih (kulturno bolj podobnih) in nato postopoma prodirajo dlje na bolj oddaljene tuje trge. Druga ugotovitev je bila, da podjetja najprej vstopijo na tuji trg z izvozom. Zahtevnejše oblike internacionalizacije naj bi bile izjemno redke in se sicer pojavile šele po sedmih letih na dotičnem trgu (Hollensen, 2004, str. 54). Razdelali so štiri stopnje vstopa na tuji trg, ki si po vrsti sledijo (Törnroos, 2002, str. 8):

1. stopnja: občasen izvoz;
2. stopnja: izvoz prek neodvisnih predstavnikov;
3. stopnja: vzpostavitev tuje prodajne podružnice;
4. stopnja: vzpostavitev proizvodnega obrata na tujem trgu.

Stopnje ponazarjajo pridobivanje izkušenj na manj zahtevnih in njim bolj znanih trgih, nato pa se odločijo za zahtevnejše oblike mednarodnega poslovanja in pomembnejše mednarodne trge. S tem se izpostavljajo tudi vse večjim tveganjem. Na račun takšne postopne internacionalizacije se podjetje uči na izkušnjah in tako lažje premaguje ovire, ki so največkrat pomanjkanje znanja, virov in sposobnosti. Za uspešno mednarodno dejavnost je potrebno splošno znanje in tržno specifično znanje. Tržno specifično znanje naj bi se pridobivalo na določenem trgu na podlagi izkušenj in se jih ne da prenašati, medtem ko se lahko splošno znanje prenese iz ene države v drugo (Hollensen, 2004, str. 54).

Jaklič in Svetličič (2005, str. 24) menita, da stopenjska teorija nalaga, da če ima podjetje ogromno virov in sposobnosti, je lahko internacionalizacija manj postopna. Večje kot je podjetje, manjša je lahko postopnost, in čim manjša je, bolj je lahko pričakovati postopnost prodiranja na tuje trge. Zaradi današnje intenzivne globalizacije pa se razmere spreminjajo, saj imamo vrsto podjetij, ki preskočijo določene stopnje, ali se že v začetni fazi usmerijo na mednarodni trg (rojena globalna podjetja).

2.1.1.2 Teorija transakcijskih stroškov

Podlago za to teorijo je naredil Coase (1937), ki je trdil, da se bo podjetje poskušalo širiti, dokler ne bodo stroški organiziranja dodatne transakcije znotraj podjetja enaki izvedbi iste transakcije na trgu. Teorija se nanaša na to, ali naj se podjetje v procesu internacionalizacije odloči za tržne, horizontalne transakcije namesto vertikalnih transakcij v želji, da bi minimaliziralo stroške (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 16). Hollensen (2004,

str. 57) meni, da če bodo na trg vstopali ali z lastnimi enotami (internalizacija) ali z zunanjimi partnerji (eksternalizacija), je popolnoma odvisno od transakcijskih stroškov. Ti stroški nastajajo zaradi oportunističnega vedenja partnerjev in se delijo v dve skupini, in sicer ex-ante stroški in post-ante stroški. Ex-ante stroški se nanašajo na stroške sklepanja pogodb in stroške iskanja tujega partnerja, post-ante stroški pa se nanašajo na stroške vzdrževanja pogodbe.

2.1.1.3 Dunningova eklektična paradigma

Dunning (1979) je v nadgradnji teorije transakcijskih strokov razvil svojo eklektično paradigmo O-L-I (angl. *ownership, location, internalization*). V njej je razlagal pomembnost lokacijskih dejavnikov pri odločitvah o tujih naložbah. Bistvena je razdelitev prednosti podjetij v tri skupine, ki si po modelu ne nujno sledijo kot postopni proces, ampak predvsem kot odziv na razmere na tujih trgih. Prve lastniško-specifične lastnosti ali prednosti pomenijo, da ima podjetje v primerjavi s podjetji iz tujih narodnosti določene prednosti (nov proizvod, storitev ali tehnološka rešitev). Druga skupina, t.i. lokacijske prednosti narekujejo, da mora podjetje najti lokacijo, ki je bolj ustrezna kot domača oziroma se podjetje odloča med posameznimi lokacijami, kjer je ugodnejša zakonodaja, nižji stroški dela, surovin, transporta itd. Tretja skupina prednosti internalizacije razlaga, da mora biti za podjetje bolj donosno, da uporablja svoje prednosti, kot pa da jih prodaja drugemu tujemu podjetju. Jaklič in Svetličič (2005, str. 19) menita, da gre za odločanje o internalizaciji določenih procesov ali zunanjem izvajanju. Torej ustanovitev lastne podružnice kot način maksimizacije rente.

2.1.1.4 Teorija mrež

Podjetja so kot akterji vključeni v poslovne mreže, ki s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah. Ti dolgoročni odnosi jim omogočajo dostop do redkih virov, tehnologij, trgov, informacij, vsega, kar je ključno za zagotavljanje konkurenčne prednosti na tujih in domačih trgih (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43). Predvsem je pristop k poslovnim mrežam pomemben za manjša podjetja, saj tako krepi njihove sposobnosti. Teorija mrež temelji na posebnih odnosih med podjetji v poslovni mreži. Poslovne mreže so sestavljene bolj ohlapno kot hierarhično urejene organizacije, saj so pri hierarhično urejenih organizacijah enote kontrolirane s strani glavne enote, medtem ko je sodelovanje v mreži popolnoma odvisno od posameznega podjetja in temelji na bilateralnih odnosih. Kadar podjetja vstopajo v poslovne mreže, je proces internacionalizacije pogosto hitrejši (Hollensen, 2004, str. 63). So fleksibilnejši način vstopa na tuji trg, slabost fleksibilnosti pa se kaže v tem, da so manj stabilne. Značilnost poslovne mreže je določena delitev dela, prav tako pa za mnoga podjetja predstavlja instrument pridobivanja znanja in ustvarjanja sinergij (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 32). Johanson in Mattson (1987, str. 4) opisujeta, kako pride do mrežne internacionalizacije. Podjetje vzpostavi dolgoročno razmerje z drugim podjetjem v poslovni mreži. To razmerje

se s časom in izmenjavo pogloblja in nastaja vse večje sodelovanje in zaupanje. Podjetji postaneta soodvisni, prav tako pa se vzpostavi vzajemna usmerjenost med podjetji.

2.1.1.5 Rojena globalna podjetja

Rojena globalna podjetja (angl. *born globals*) so nasprotja definiciji stopenjske teorije, ki zagovarja postopno vključevanje v mednarodne tokove. Rojena globalna podjetja so po Tanevu (2012, str. 5) nova podjetja, ki od same ustanovitve zadovoljujejo potrebe globalnega nišnega trga. World Trade Organization (2016) navaja, da naj bi globalno rojeno podjetje istočasno začelo delovati na domačem in tujem trgu, predvsem pa na nišnih trgih. Hollensen (2004, str. 68) navaja, da je velik vpliv za odločitev o internacionalizaciji ležal na odločevalcu oziroma ustanovitelju, ki naj bi bil na podlagi izkušenj iz prejšnje zaposlitve, znanja izobrazbe, poznavanja trga, socialnih mrež itd. bolj nagnjen oziroma lažje videl priložnosti ter imel dostop do tujih trgov. Poleg zelo hitre usmerjenosti na tuje trge in vpliva ustanoviteljev na odločitev za internacionalizacijo lahko po Tanevu (2012, str. 3) podam še nekaj karakteristik o rojenih globalnih podjetjih. Rojena globalna podjetja so večinoma manjša podjetja, ki imajo v primerjavi z velikimi multinacionalkami manj finančnih, človeških in opredmetenih sredstev. Hkrati je lahko majhnost tudi prednost, saj so takšna podjetja lahko fleksibilnejša in se lahko hitreje odzivajo in prilagajajo. Veliko rojenih globalnih podjetij je večinoma tehnoloških, vseeno pa naj bi bila prisotna po vseh dejavnostih. Posebno veliko poudarka dajejo na strategiji diferenciacije in usmerjenosti na nišne trge, ki zaradi majhnosti nista privlačni velikim podjetjem. Rojena globalna podjetja stavijo na specializirane, prilagojene proizvode s poudarkom na vrhunski kakovosti izdelka.

Dobro poznana je tudi t.i. **na virih osnovana teorija**. Je sicer najmlajša teorija, vendar pa njeni začetki segajo v leto 1959. Teorija narekuje, da morajo viri izpolnjevati štiri pogoje za doseganje konkurenčne prednosti: heterogenost, vrednost, nepopolno posnemljivost in nemobilnost. Viri so pomembni dejavniki strateškega odločanja, med katere sodi tudi odločitev o internacionalizaciji (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43).

Kot omenjeno, je med različnimi modeli kar nekaj razlik, imajo določene prednosti in slabosti. V Tabeli 5 so na kratko predstavljeni in med seboj primerjani opisani modeli.

Tabela 5: Primerjava modelov internacionalizacije

	Splošno	Prednosti	Slabosti
Uppsalski model	Stopenjski model: napredovanje od neposrednega izvoza, posrednega izvoza, do lastne proizvodnje v tujini, začeni s kratko razdaljo do večjih razdalj.	Postopno pridobivanje izkušenj in znanja na manj zahtevnih in znanih trgih. Primeren za začetne faze.	Prevelika determinističnost in neupoštevanje medodvisnosti trgov. Ni primeren za storitvena in visoko internacionalizirana podjetja.
Teorija transakcijskih stroškov	S ciljem po minimizaciji stroškov se podjetje odloča o eksternalizaciji ali internacionalizaciji resursov.	Organizacijske, stroškovne, finančne, razvojne prednosti pripomorejo k večji konkurenčnosti.	Odvisnost, nezaupanje pri delitvi informacij, ki so lahko ključnega pomena za MSP.
Teorija mrež	Podjetja so vključena v poslovne mreže in s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah.	Dostop do redkih virov, tehnologij, trgov, informacij. Krepi njihove sposobnosti. Omogoča lažjo in hitrejšo internacionalizacijo.	Prevelika odvisnost podjetja od večjih akterjev v mreži.
Dunningova eklektična paradigma	Podjetje mora imeti tri prednosti: lastniško, lokacijsko in internacionalizirano specifično prednost.	Glede na posamezne resurse podjetja predpostavlja najboljše možnosti vstopa. Omogoča boljšo izbiro oblike prisotnosti na tujem trgu.	Bolj primerna za večja in bolj internacionalizirana podjetja.
Rojena globalna podjetja	Z delovanjem začnejo istočasno na domačem in tujem trgu. Osredotočajo se na nišne trge.	Visoka fleksibilnost in hitra internacionalizacija podjetja.	Omejena finančna in opredmetena sredstva.

2.1.2 Motivi za internacionalizacijo

Slovenska podjetja so glede na velikost slovenskega trga, na katerem ne morejo dosegati ekonomije obsega, primorana v internacionalizacijo, ki omogoča hitrejšo rast podjetij in zagotavlja večje donose (MGRT, 2015). Hollensen (2004, str. 51) meni, da je eden izmed glavnih razlogov za internacionalizacijo zagotovo zasledovanje večjih donosov in dolgoročno uspešnost. Vendar pa je motivov več, ki se od podjetja do podjetja nekoliko razlikujejo in dopolnjujejo. Tako v Tabeli 6 predstavljam glavne motive za internacionalizacijo. Motivi se delijo na proaktivne in reaktivne. Proaktivni motivi predstavljajo dražljaj za spremembo strategije zaradi interesa podjetja, da izkoristi svoje posebne kompetence (tehnološka prednost) ali tržne priložnosti. Reaktivni pa predstavljajo zgolj odziv na pritisk ali grožnje konkurentov na domačem ali tujem trgu.

Tabela 6: Motivi za internacionalizacijo

Proaktivni motivi	Reaktivni motivi
<ul style="list-style-type: none"> • Cilji dobička in rasti • Želja vodstva • Tehnološke kompetence/edinstvenost proizvoda • Priložnosti na tujem trgu/informacije o trgu • Ekonomija obsega • Davčne ugodnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Pritiski s strani konkurentov • Zasičenost in majhnost domačega trga • Presežna proizvodnja in kapacitete • Nepričakovana tuja naročila • Podaljšana prodaja sezonskih proizvodov • Bližina mednarodnim kupcem/psihološka razdalja

Vir: S. Hollensen, *Global Marketing: A decision-oriented approach*, 2011, str. 51–55.

Tudi Jaklič (2002, str. 174–175) navaja sile, ki spodbujajo, ali bolje rečeno motive, ki stojijo za internacionalizacijo, predvsem s stroškovnega vidika. Izpostavlja predvsem:

- ekonomijo obsega (angl. *economies of scale*): večji obseg proizvodnje pomeni nižje stroške in s tem večjo konkurenčnost;
- ekonomijo povezanih proizvodov: podjetju, ki vzdržuje mednarodno prodajno mrežo, da prek te mreže proda čim več različnih proizvodov, saj s tem zmanjša fiksne stroške takšne verige;
- stroške proizvodnih faktorjev: primer je preprosta selitev proizvodnje tam, kjer so nižji stroški delovne sile (v primeru delovno intenzivnih dejavnosti).

Sile, ki delujejo proti globalizaciji oziroma internacionalizaciji, pa so vse bolj pogosti trendi lokalizacije (lokalizem). Lokalizem v nasprotju z internacionalizacijo poudarja vse večji pomen nacionalnih ali lokalnih posebnosti (Jaklič, 2002, str. 175).

2.1.3 Ovire za internacionalizacijo

Podjetja pri odločitvah o vstopu na tuji trg zaznavajo tudi mnogo ovir, ki marsikatero podjetje odvrnejo od internacionalizacije in zato deluje samo na domačem trgu. Hollensen (2004, str. 42) meni, da poleg različnih preprek ali ovir na poti k internacionalizaciji prav tako obstajajo tudi ovire, ki motijo sam proces internacionalizacije. Ovire se lahko pojavijo že na začetku procesa internacionalizacije, lahko pa tudi onemogočajo proces internacionalizacije podjetij, ki so že stopila na tuji trg. Slednjega pa lahko razdelimo v tri skupine: splošno tržno tveganje, komercialno tveganje, politično tveganje.

Tabela 7: Glavne ovire internacionalizacije

Ovire na začetku internacionalizacije	Ovire v procesu internacionalizacije
<ul style="list-style-type: none"> • Ne zadostna finančna sredstva • Ne zadostno znanje • Pomanjkanje povezav na tujih trgih • Pomanjkanje kapitala za financiranje širitve na tuje trge • Pomanjkanje tujih distribucijskih kanalov • Pomanjkanje proizvodnih zmogljivosti • Želja vodstva razvoja na domačem trgu • Povečanje stroškov na račun visokih proizvodnih, distribucijskih izdatkov in izdatkov iz financiranja • Dezinformiranost o potencialnih potrošnikih na tujih trgih • Nepoznavanje tujih poslovnih praks • Močna tuja konkurenca • Uvozne carine in kvote 	<p style="text-align: center;">Splošno tržno tveganje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oddaljenost trga • Konkurenca podjetij iz tujih trgov • Razlike v uporabi proizvodov na tujih trgih • Jezikovno-kulturne razlike • Težave z iskanjem distributerja na tujem trgu • Razlike v specifikaciji proizvodov na tujih trgih
	<p style="text-align: center;">Komercialno tveganje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nihanje vrednosti deviznih tečajev • Zamude in/ali poškodbe pošiljke • Težave pri financiranju izvoza
	<p style="text-align: center;">Politično tveganje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuje vladne omejitve • Pomanjkanje pomoči vlade pri premagovanju ovir • Visoke tarife za uvožene proizvode • Zapletena dokumentacija • Javni nemiri, revolucije in vojne na tujih trgih

Povzeto in prirejeno po S. Hollensen, Global Marketing: A decision-oriented approach, 2011, str. 61–65.

Ruzzier in Konečnik (2007, str. 43) navajata, da so najbolj pogoste ovire, s katerimi se srečujejo podjetja pri internacionalizaciji majhnih in srednje velikih podjetij: 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 financiranje izvoznih aktivnosti.

Podjetja se lahko vseeno do določene mere izognejo nekaterim oviram, tako da se izogibajo trgom z visokim tveganjem. Poskrbijo, da podjetje ni odvisno samo od enega trga oziroma da se geografsko diverzificirajo. Če je le mogoče, je za podjetje dobro, da deluje previdno, in sicer tako da večino tveganja poskuša prenesti na kupca (Hollensen, 2004, str. 44).

2.2 Dejavniki izbire oblike vstopa na tuje trge

Jaklič in Svetličič (2005, str. 117) navajajata dve vrsti dejavnikov, ki narekujejo izhodno internacionalizacijo. Najprej so to vlečni dejavniki iz okolja, zatem pa sami potisni dejavniki v samih podjetjih. Med vlečnimi dejavniki iz okolja izpostavljajo vse, kar je povezano z globalizacijo in spremembami, ki jih ta povzroča. Med potisnimi, firmskimi razlogi pa gre za splet akumuliranih znanj in spretnosti, ki so prvi pogoj, da lahko podjetje začne izkoriščati te zunanje vlečne dejavnike, če razpolaga z ustreznimi viri za to. Očitno gre torej za prepletanje enih in drugih dejavnikov, ki le v svojem celostnem delovanju privedejo do izhodne internacionalizacije. Hollensen (2004, str. 279–284) je natančneje identificiral štiri dejavnike, ki vplivajo na odločitev o obliki vstopa na tuji trg:

- notranji dejavniki;
- zunanji dejavniki;
- značilnosti izbrane oblike vstopa;
- transakcijski dejavniki.

Med **notranje dejavnike** Hollensen (2004, str. 280–282) v prvi vrsti uvršča velikost podjetja, ki nakazuje dostop do virov podjetja, saj skozi čas večja dostopnost do virov zagotavlja osnovo za povečanje mednarodne vpletenosti. Prav tako so pomembne mednarodne izkušnje, ki se nanašajo na stopnjo pretekle vpletenosti v tuje trge. Mednarodne izkušnje zmanjšajo stroške negotovosti delovanja na posameznem trgu in v zameno povečajo donosnost podjetja. Proizvod oziroma karakteristike proizvoda ali storitve, kot so razmerje vrednosti/teže, so prav tako pomembne pri odločitvi o lokaciji proizvodnje, kar neposredno vpliva na odločitev o obliki vstopa na tuji trg.

Med **zunanje dejavnike** pa je Hollensen (2004, str. 282–283) navedel sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom. Zunanji dejavnik deželnega tveganja in negotovosti se pojavlja, ker so tuji trgi pogosto dojemani kot tvegani in bolj negotovi kot domači. Pomemben zunanji dejavnik predstavlja velikost in rast trga. Večji kot sta velikost in rast tujega trga, večja je primernost zahtevnejših oblik vstopa. Direktne in indirektne trgovinske omejitve predstavljajo zunanje dejavnike, kot so na primer visoke carinske omejitve, regulacijske zahteve in standardi ter nacionalistična nagnjenja in zahtevajo ustanovitev (pogodbenih oblik vstopa) lokalnih proizvodnih obratov. Intenzivnost konkurence lahko pomembno vpliva na obliko vstopa na tujem trgu, predvsem kadar je na tujem trgu koncentracija konkurentov. V tem primeru so bolj značilne manj zahtevne oblike vstopa na tuje trge. Vpliv majhnega števila dostopnih posrednikov pa lahko prav tako vpliva na vstopno obliko, saj so za trg značilni oportunistični izvozni posredniki, kar spodbuja uporabo zahtevnejših vstopnih oblik z namenom zmanjšanja oportunističnega vedenja.

Hollensen (2004, str. 283–284) meni, da je izbira oblike vstopa na tuji trg za posamezen proizvod ali ciljni trg odvisna od več pogosto nasprotujočih si dejavnikov. V glavnem je izbira oblike vstopa odvisna od pričakovane stopnje donosa. Med **značilnosti izbrane oblike vstopa** tako Hollensen (2004, str. 284) uvršča predvsem nagnjenost k tveganju, nadzor oziroma stopnjo kontrole, ki jo vstopajoče podjetje želi ohraniti, in stopnjo fleksibilnosti.

Kot zadnji dejavnik, ki vpliva na odločitev o obliki vstopa na tuji, trg pa Hollensen (2004, str. 284) uvršča **transakcijske dejavnike**. Primer je tihi značaj (angl. *know-how*) podjetja, ki se ga težko artikulira, kar otežuje sestavljanje pogodb, spodbuja pa izbor zahtevnejših oblik vstopa na tuji trg, hkrati pa jim daje prednost pred konkurenti.

2.3 Internacionalizacija glede na dejavnost

Kadar proučujemo internacionalizacijo, je pomembno, s katerega vidika gledamo. Audretsch (2012), Ruzzier (2005, str. XII) in World Trade Organization (2016) navajajo, da je stopnja internacionalizacije povezana tudi z dejavnostjo, ki jo podjetja opravljajo. Rubalcaba, Ramon, in Cuadrado-Roura (2001, str. 27–28) so mnenja, da je v ospredju internacionalizacije proizvodna dejavnost. Lejpras (2009, str. 17) ugotavlja, da proizvodna podjetja (MSP) bolj izvažajo kot storitvena. Zato je za storitveno dejavnost značilna nižja stopnja internacionalizacije v primerjavi s proizvodno dejavnostjo. Tudi Lehmann (2008, str. 11) ugotavlja, da se internacionalizacija kaže bolj pomembna za proizvodna podjetja, saj se podjetja zanjo odločajo iz različnih razlogov. Lejpras (2009, str. 1) meni, da prihaja do razlik v stopnjah internacionalizacije zaradi različnih značilnosti, ki ločujejo storitveno dejavnost od proizvodne. Navaja predvsem neotipljivost, saj storitve ne morejo prenašati ali hraniti; neločljivost proizvodnje in uporabe, saj se zgodita istočasno; minljivost, saj se storitve ne morejo shraniti, temveč jih je treba istočasno porabiti; in heterogenost, kjer se izpostavlja problem standardizacije, saj so storitve edinstvene.

Podobno so za različne stopnje internacionalizacije storitvenega sektorja Rubalcaba et al. (2001, str. 27–28) identificirali dejavnike, ki vplivajo na drugačne stopnje internacionalizacije, in sicer:

- značilnost storitev in potrebno prenosnost;
- stroške vzpostavitve »ugleda«;
- uvajanje tehnologije;
- tržne strukture in predpise.

Vseeno pa Rubalcaba et al. (2001, str. 27–28) poudarjajo visoko rast storitvene dejavnosti pri vpletanju na tuje trge v zadnjih dvajsetih letih. Pričakujejo, da bo storitvena dejavnost v prihajajočih letih vse bolj internacionalizirana. Internacionalizacijo storitvene dejavnosti

predstavljajo predvsem finančne, transportne in komunikacijske industrije, saj so stopnje internacionalizacije navedenih podobne kot v proizvodni dejavnosti.

Pogostost posameznih lastnosti tudi vpliva na sposobnost internacionalizacije, zato je neizogibno njihov vzorec internacionalizacije drugačen kot v proizvodni panogi.

2.4 Oblike internacionalizacije

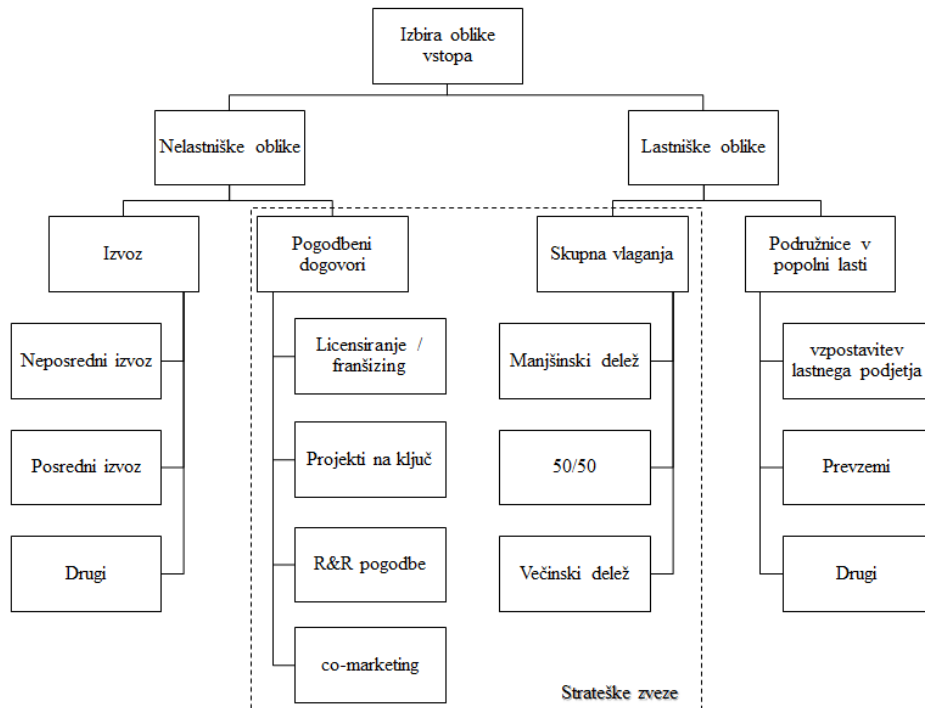
Vključenost v mednarodno poslovanje lahko nastopi ob prodaji proizvodov na tuje trge, nakupu proizvodov na tujih trgih ali s sodelovanjem s tujim podjetjem na tujih trgih, zato lahko ločimo vhodno, izhodno ali kooperativno internacionalizacijo (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42). V magistrskem delu sem osredotočen predvsem na izhodno obliko internacionalizacije, zato so v tem poglavju predstavljene oblike vstopa na tuji trg. Czinkota, Ronkainen in Moffett (2005, str. 355–356) menijo, da vstop na tuji trg predstavlja podjetju z novim poslovnim okoljem številne težave, zato mora podjetje ugotoviti svojo pripravljenost za internacionalizacijo z ocenitvijo svojih notranjih prednosti in slabosti.

Brenčič Makovec in Šlander (2002, str. 5) ugotavljata, da je med vsemi slovenskimi podjetji le 22,5 % takšnih, katerih prihodki prihajajo tudi iz tujih trgov.

Geografsko pa po Jakliču in Svetličiču (2005, str. 23–24) prevladujejo najprej najbližja tržišča. Vzrok je v boljšem poznavanju teh trgov in zato bistveno nižjih transakcijskih stroškov ter ne nazadnje manjših tveganjih zaradi tega. Pri prvi internacionalizaciji se je menedžerjem zelo težko lotiti zelo oddaljenih in s tem nujno dražjih trgov. Odpori bi bili preprosto preveliki, pričakovana tveganja previsoka. Raziskava, ki jo je opravil Luostarinen (1979) na finskih podjetjih, je pokazala, da je kar 92 % analiziranih podjetij prvič internacionaliziralo svojo dejavnost na bližnjih trgih in le 2 % na oddaljenih trgih.

Hollensen (2004, str. 273) pravi, da so nekatera podjetja ugotovila, da lahko napačna izbira oblike internacionalizacije v začetnih fazah ogrozi proces vstopa in širitve na tuje trge. Seveda pa idealni način vstopa na tuji trg ne obstaja in različna podjetja se lahko pri vstopu na isti tuji trg poslužujejo različnih vstopnih oblik. Poslužujejo pa se tudi kombinacije več različnih vstopnih oblik. Peng (2009, str. 238) pri izbiri oblike vstopa na tuji trg naprej razlikuje med lastniškim in nelastniškim načinom vstopa. Nelastniški načini vstopa predvsem izražajo majhno zavezanost določenemu trgu, medtem ko so lastniški načini dolgoročnejši in predstavljajo večjo zavezanost tujemu trgu.

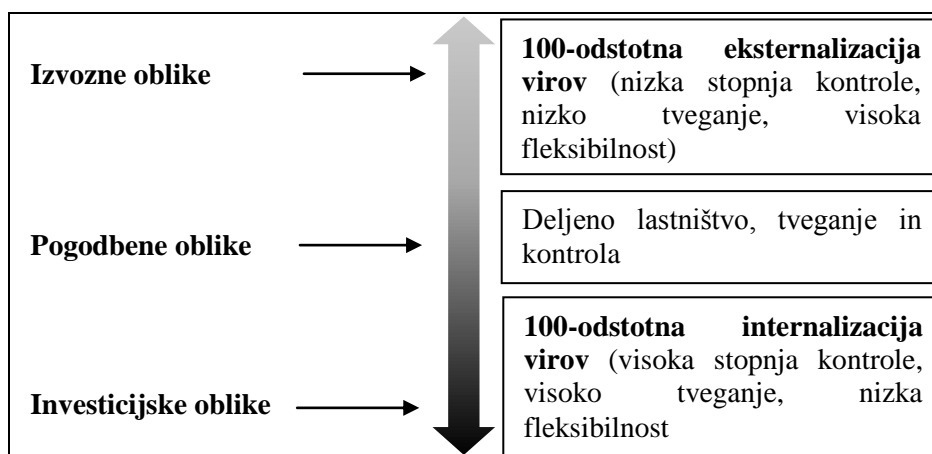
Slika 4: Celovit model izbire oblike vstopa



Vir: M. W. Peng, *Global business*, 2009, str. 240.

Lastniške vstopne oblike narekujejo ustanovitev neodvisnih organizacij na posameznem tujem trgu, ki so lahko v delni ali celotni lastni podjetja. Nelasniške vstopne oblike pa ne zahtevajo ustanovitev takšnih neodvisnih organizacij. Predvsem se vstopne oblike razlikujejo glede na stroške, ki jih zahtevajo, stopnjo zavezanosti trgu, stopnjo tveganja in donosov in samo kontrolo, ki jo lahko imajo glede na posamezno obliko (Peng, 2009, str. 240). Podobno je tudi Hollensen (2004, str. 274) vstopne oblike na tuji trg razdelil v tri širše skupine, ki se razlikujejo predvsem v stopnji vpletenosti na novi trg (Slika 5).

Slika 5: Klasifikacija vstopnih oblik



Vir: S. Hollensen, *Global Marketing: A decision-oriented approach*, 2004, str. 274.

Kadar gledamo vstopne oblike, obstajajo različne stopnje kontrole, tveganja in fleksibilnosti glede na vsako posamezno vstopno obliko. Pri odločanju o vstopnih oblikah so zato vedno kompromisi, saj podjetja ne morejo imeti obojega, visoke stopnje kontrole in hkrati visoke fleksibilnosti (Hollensen, 2004, str. 274).

Izvozna oblika vstopa predstavlja tipično začetno obliko vstopa na tuji trg, ki se postopoma razvija proti investicijskim oblikam. Kot najboljša oblika prvega vstopa je predvsem zaradi relativno nizke stopnje tveganja in visoke fleksibilnosti. Ločimo neposredni izvoz ali direktni izvoz (agenti in distributerji), posredni izvoz (oprtni izvoz, izvozni posredniki itd.) in kooperativno obliko izvoza (Hollensen, 2004, str. 293–294).

Pogodbene oblike se za razliko od izvoznih razlikujejo v tem, da podjetja ne izvažajo več samo proizvodov, ampak proizvodnjo. Uporabljajo se predvsem za prenos tehnologije, poslovnega modela in človeškega znanja med podjetjema. Podjetji sta med seboj dolgoročno nelastniško povezani, posredno pa se odpirajo možnosti za izvoz. Razlog pojava pogodbene oblike se kaže predvsem v zniževanju stroškov z naslova proizvodnje, transporta, davkov in carine, hkrati pa se kot razlog kaže tudi bližina kupcem. Značilne pogodbene oblike so: pogodbena proizvodnja, licenciranje, franšizing, skupna vlaganja in strateške zveze (Hollensen, 2004, str. 310–325).

Investicijska oblika je zadnja oblika vstopa na tuji trg, je oblika, pri kateri matično podjetje lasti in popolnoma kontrolira obliko vstopa na tuji trg oziroma podjetje, ki ga tam ustanovi (hčerinsko podjetje). Tako imenovana tuja neposredna investicija (angl. *foreign direct investment*) (v nadaljevanju TNI) je najintenzivnejša, saj je zanjo značilno, da podjetje popolnoma lasti in kontrolira hčerinsko podjetje, ki ga na tujem trgu ustanovi. Večja vloga hčerinskega podjetja pomeni višjo stopnjo internacionalizacije. Visoka vpletenost na tujem trgu, visoka kontrola pomeni tudi večje tveganje za podjetje, prav tako pa zmanjša fleksibilnost podjetja (Czinkota et al., 2005, str. 374). Tipične investicijske oblike vstopa po Hollensenu (2004, str. 337–344) so prodajni predstavnik, prodajne podružnice na tujem, prodajna in proizvodna podružnica, regionalni centri, začetne investicije (angl. *greenfield investment*), pripojitve in prevzemi.

Jaklič (2002, str. 174) meni, da je najpogostejša in najenostavnejša oblika izvoz proizvodov, sledijo pa licence, podizvajalstvo, pogodbeno sodelovanje, skupna vlaganja, lastna podjetja ali različne oblike nekapitalskih mednarodnih povezav. Tudi Jaklič in Svetličič (2005, str. 23) ugotavljata, da je izvoz tradicionalno prva faza, zatem se praviloma ustanavljajo prodajne podružnice, še malo pozneje se sklepajo podpogodbeniški aranžmaji (vključno z licencami) in povsem na koncu se podjetje loteva proizvodnje v tujini. TNI so v letu 2014 predstavljale 4,5 % celotne populacije slovenskih podjetij (Internacionalizacija: tuje neposredne investicije, 2016).

Nov izdelek na določenem trgu je tisti izdelek, ki se prvič pojavi na tem trgu ne glede na to, ali ga na drugem trgu že prodajajo ali poznajo. Podjetja pa lahko glede proizvoda ali storitve na novi trg vstopajo z različnimi **strategijami vstopa**. Vesper (1990) je identificiral dva glavna načina vstopa na trg, in sicer z zagonskim podjetjem (angl. *start-up*) ali s pripojitvijo (angl. *acquisition*), najpogostejši načini ali strategije znotraj omenjenih dveh skupin pa so:

- razvoj novega produkta ali storitve (inovacije), ki so redke in tvegane;
- razvoj izboljšane konkurenčnega produkta ali storitve, ki zahteva veliko sredstev, vendar so pogostejše;
- izkoriščanje dela obstoječega produkta ali storitve, način, ki je najbolj razširjen, značilen za manj inovativna podjetja;
- nakup franšize ali licence predstavlja najmanjše tveganje;
- nakup obstoječega podjetja.

Potočnik (2002, str. 178–179) navaja podobno, da pride do novega izdelka na trgu z nakupom (nakup obstoječega podjetja, franšiza, licenca) ali lastnim razvojem (razvoj novega proizvoda notranje ali zunanje, naročilo razvoja produkta pri drugem podjetju).

2.5 Merjenje internacionalizacije

Internationalizacija je kompleksen pojav, zato se način merjenja stopnje internacionalizacije od raziskave do raziskave razlikuje. Med avtorji ni konsenza, to pa po Sullivanu (1994, str. 338) pomeni, da raziskovanje ostaja nejasno, predvsem ker ne moremo ugotoviti, ali je bilo sprejemanje ali zavračanje hipotez rezultat napačnega merjenja ali samo rezultat ustrezne ali neustrezne prevladujoče teorije internacionalizacije podjetja. Način merjenja predstavlja najpomembnejši element raziskave. Tudi Szymura-Tyc (2013, str. 105) pravi, da je bilo glede na namen raziskave razvitih veliko kriterijev merjenja stopnje internacionalizacije. Od preprostih enojnih mer internacionalizacije do večdimenzionalnih sestavljenih indeksov, ki merijo stopnjo internacionalizacije podjetij.

Tabela 8: Kriteriji za merjenje stopnje internacionalizacije

Svetličič (1996)	Kubícková & Procházková (2014)	Sullivan (1994)
<ul style="list-style-type: none"> • Delež prodaje na tujem trgu glede na celotno prodajo • Delež mednarodne trgovine in tuje neposredne investicije v bruto domačem proizvodu • Delež zaposlenih v tujini glede na vse zaposlene • Število podružnic v tujini • Delež proizvodnje na tujih trgih glede na celotno proizvodnjo • Delež sredstev na tujem trgu glede na celotna sredstva 	<ul style="list-style-type: none"> • Delež prihodkov od prodaje iz tujih trgov v primerjavi s celotnimi prihodki od prodaje • Delež tujega kapitala v primerjavi s celotnim kapitalom • Delež števila zaposlenih na tujem v primerjavi z vsemi zaposlenimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Delež prodaje iz tujih trgov glede na skupno prodajo • Delež tujih sredstev glede na celotna sredstva • Delež tujih podružnic glede na vse podružnice • Mednarodne izkušnje glavnih managerjev • Psihična razpršenost mednarodnega delovanja

Rebernik et al. (2016, str. 125) pa so za merjenje stopnje internacionalizacije izbrali kriterij deleža kupcev izdelkov oziroma storitev podjetij zunaj njihove države.

Posamezni indikatorji so lahko strukturni, vedenjski in indikatorji učinka, z njimi pa lahko sestavimo bolj zapletene, sestavljene indikatorje, ki merijo stopnjo internacionalizacije. Primer sestavljenega indikatorja je stopnja obsega internacionalizacije ali DOI (angl. *degree of internationalization scale*). DOI sestavljajo strukturni, vedenjski indikatorji in indikatorji učinka. Strukturni indikatorji predstavljajo, katera sredstva so v tujini (število podružnic na tujih trgih). Indikatorji učinka prikazujejo, kaj se dogaja na tujih trgih (skupni prihodki iz podružnic na tujih trgih), medtem ko vedenjski indikatorji predstavljajo odnose in vedenjske vzorce managerjev v okviru mednarodnih dejavnosti (mednarodne izkušnje managerjev, merjene v številu let delovanja na tujih trgih) (Sullivan, 1994).

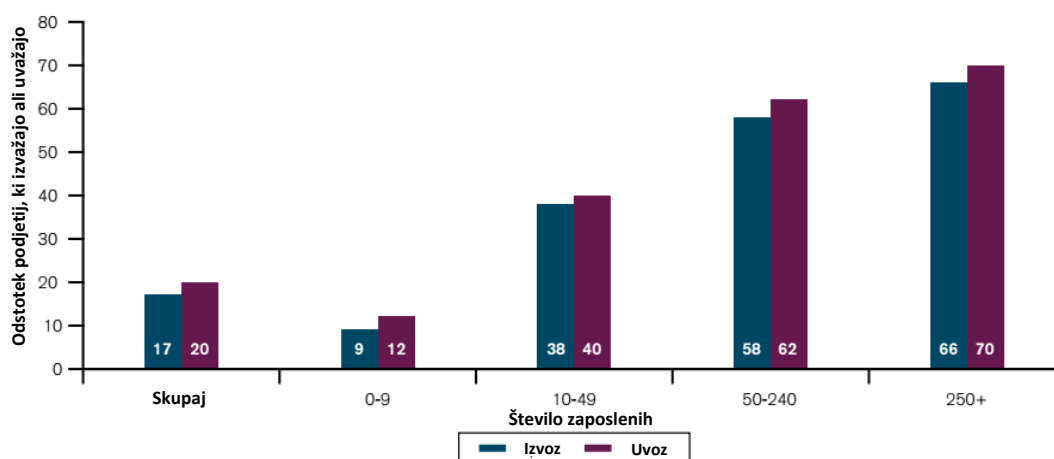
Pri večjih multinacionalnih podjetjih je najbolj pogost način merjenja stopnje internacionalizacije t.i. transnacionalni indeks, ki ga uporablja United Nations Conference on Trade and Development pri sestavi lestvice transnacionalnih korporacij. Transnacionalni indeks ocenjuje razpršenost aktivnosti na tujih trgih. Prav tako je pogost tudi geografsko porazdelitveni indeks, ki predstavlja razmerje med številom tujih podružnic s celotnim številom podružnic. Vendar po so navedene mere bolj primerne za velika in bolj internacionalizirana podjetja. Kadar govorimo o manjših in manj

internacionaliziranih podjetjih, kot so v našem primeru HRP, pa moramo kriterije prirediti glede na dostopnost podatkov in druge omejitve (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43). Ruzzier in Konečnik (2007, str. 45) menita, da se učinek internacionalizacije nanaša na obseg in rast prihodkov od prodaje v tujini, katere večinoma merimo kot delež izvoza v celotnih prihodkih ali rast prihodkov iz tujine. Tako različni avtorji navajajo celo vrsto kriterijev, najbolj pogosto pa je razmerje med prodajo iz tujih trgov glede na celotno prodajo.

2.6 Učinek internacionalizacije

Vsako gospodarstvo je ne glede na svojo velikost del globalnega gospodarstva, zato je pomembno, da poznamo, kakšen učinek ima internacionalizacija na podjetja, ki delujejo na mednarodnem trgu. Učinek internacionalizacije se predvsem nanaša na rast prihodkov od prodaje v tujini in je neposredno odvisen od izbire trga, proizvodov, načina delovanja in časa vstopa (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 45). Proces in aktivnosti internacionalizacije kot strategije rasti imajo določene posledice na poslovanje podjetij. Literatura, ki proučuje vpliv internacionalizacije na poslovanje podjetij, ne ponuja jasnih odgovorov na tovrstne povezave (Ruzzier, 2005, str. XII). Rast prek mednarodne diverzifikacije je pomembna strateška možnost za velika in majhna podjetja. World Trade Organization (2016, str. 64–66) ugotavlja, da so mednarodno usmerjena podjetja večja, starejša in bolj produktivna v primerjavi s podjetji, ki delujejo samo na domačem trgu. Slika 6 kaže, da imajo večja podjetja višje stopnje izvoza in uvoza v primerjavi z manjšimi.

Slika 6: Odstotek proizvodnih podjetij, ki izvažajo ali uvažajo glede na število zaposlenih v letu 2013 za države OECD

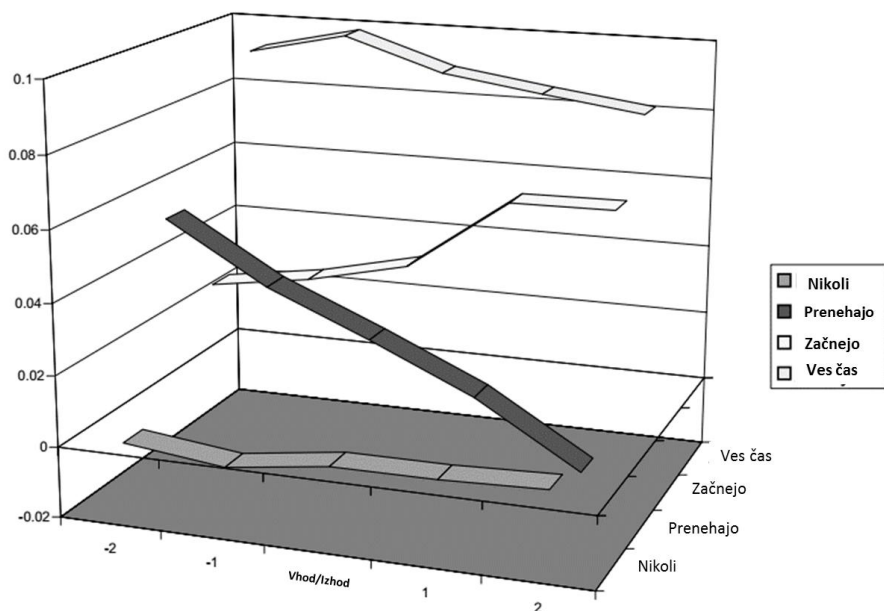


Vir: World Trade Organization, World Trade Report 2016, str. 34.

Tudi Rebernik et al. (2016, str. 124) ugotavljajo povezavo med produktivnostjo in izvozno dejavnostjo, in sicer navajajo analizo 54 raziskav, ki so proučevale vplive internacionalizacije na poslovanje podjetja v 34 državah. Ugotovili so, da so podjetja z izvoznimi aktivnostmi v povprečju bolj produktivna (merjena z dodano vrednostjo na

zaposlenega) od tistih brez izvoznih aktivnosti. Pozitiven vpliv delovanja na tujih trgih na produktivnost pa bolj natančno prikazujeta Bernard in Jensen (1999) na Sliki 7, kjer sta za štiri skupine prikazala različne vplive izvozne dejavnosti na produktivnost.

Slika 7: Produktivnost glede na izvozno dejavnost



Povzeto in prirejeno po A. B. Bernard & B. J. Jensen, Exporting and productivity, 1999, str. 14.

V raziskavi so bile opredeljene štiri skupine: nikoli (skupina, ki nikoli ne izvažajo), prenehajo (skupina, ki preneha izvažati), začnejo (skupina, ki začne izvažati) in ves čas (skupina, ki izvažajo ves čas). S Slike 7 je razvidna razlika v stopnji produktivnosti glede na internacionalizacijo, in sicer raziskava kaže, da so podjetja, ki ves čas izvažajo, za 8–9 % bolj produktivna kot podjetja, ki nikoli ne izvažajo. Tudi vstopajoča podjetja, ki začnejo delovati na tujih trgih, kažejo višje stopnje produktivnosti, vendar nižje kot tista, ki ves čas izvažajo. Prenehanje delovanja na tujih trgih pa pomeni nižanje stopnje produktivnosti (Bernard & Jensen, 1999, str. 15).

Lu in Beamish (2001, str. 565) menita, da je mednarodna širitev ena izmed najpomembnejših poti do rasti podjetja. Neizpodbiten pozitiven učinek, ki ga prinaša internacionalizacija, je zagotovo učenje od mednarodnih konkurentov in kupcev. Izvozne aktivnosti niso vedno pozitivno povezane s povečanjem produktivnosti, ta naj bi bila predvsem posledica večje konkurenčnosti na mednarodnem trgu, ki spodbuja iskanje inovativnih rešitev. Tako morajo podjetja, ki delujejo na mednarodnih trgih, povečati svojo učinkovitost ne samo zaradi povečanih stroškov, ki se pojavijo ob internacionalizaciji, ampak tudi zaradi večje konkurenčnosti na tujih trgih. Velik vpliv na uspešnost ima tudi vstopna oblika na tuj trg, saj je nekatere oblike kratkoročno težko spreminjati. Povprečna podjetja pa naj bi se posluževala zgolj izvoznih dejavnosti, saj predstavljajo manjšo zavezanosti in tveganje. Posebej pri MSP so vplivi internacionalizacije različni glede na

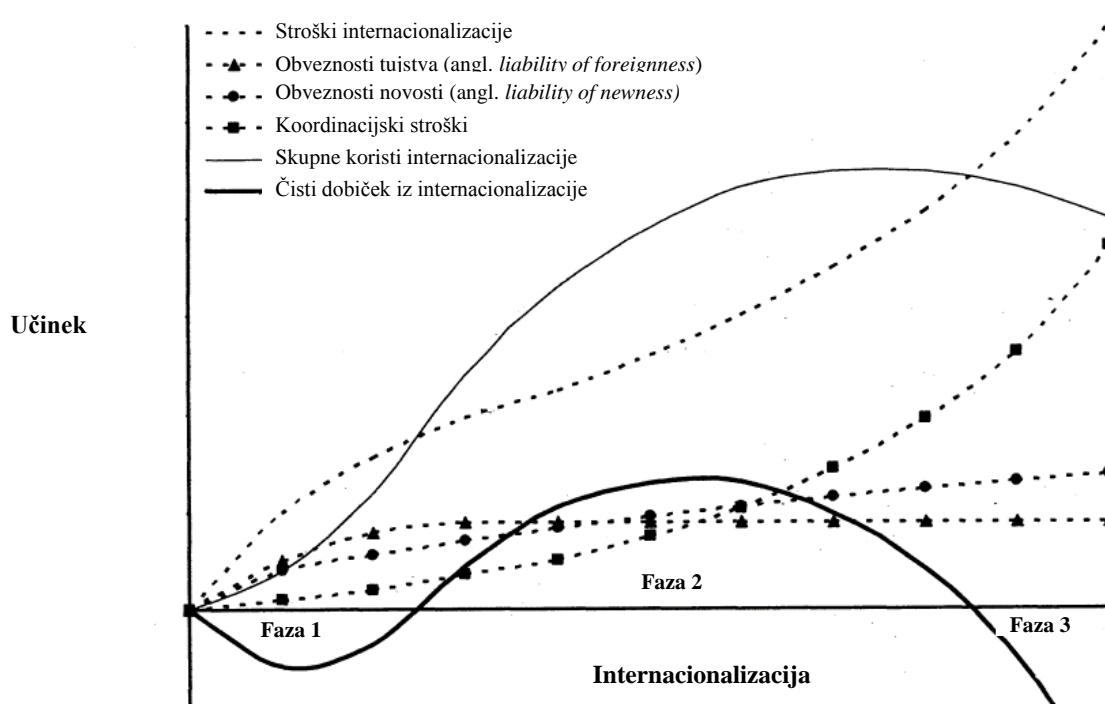
posamezno podjetje, saj nanje vplivajo številni dejavniki (stopnja produktivnosti, znanje in dejavnost podjetja). Tudi Ruzzier (2005, str. XII) meni, da se vplivi internacionalizacije razlikujejo glede na značilnosti podjetja v smislu velikosti podjetij, starosti in panoge. Vendar pa so glede rezultatov in posledic internacionalizacije mnenja strokovnjakov deljena. Nekateri teoretični in empirični raziskave trdijo, da je razmerje med internacionalizacijo in finančnimi rezultati linearno. Ta linearna povezava naj bi bila v nekaterih študijah pozitivna, v drugih pa negativna. Povezava med izvoznimi dejavnostmi in rastjo podjetij se glede na sektor razlikuje. World Trade Organization (2016, str. 64) ugotavlja pozitiven vpliv izvozne dejavnosti predvsem pri MSP v hitro rastočem sektorju.

Cheng (2009, str. 18–22) opisuje protislovne ugotovitve raziskovalcev, katere najboljše ponazarja pet različnih modelov razmerja med internacionalizacijo in njenim učinkom:

- pozitiven in linearni model: s stopnjo internacionalizacije se povečuje čisti dobiček. Vpliv internacionalizacije na uspeh podjetja je pozitiven;
- negativen in linearni model: med stopnjo internacionalizacije in donosnostjo je negativna linearna povezava. Ko se povečajo mednarodne aktivnosti, stroški diverzifikacije trga odtehtajo prihodke iz tujega trga;
- U-oblikovan model: razmerje med internacionalizacijo in uspešnostjo podjetja je nelinearno, v obliki črke U. To pomeni, da je v začetku širitve uspešnost podjetja manjša, s časom in pridobljenimi izkušnjami pa se uspešnost podjetja izboljša;
- obrnjen U-oblikovan model: na začetku širitve je internacionalizacija uspešna na račun ekonomije obsega in povezanih proizvodov, z večjo širitvijo pa nastajajo vse višji transakcijski stroški, kar pomeni, da je v poznejših fazah razmerje med internacionalizacijo in uspešnostjo podjetja negativna;
- model Sigmoid: drugače imenovan kot S-model, je kombinacija U-modela in narobe obrnjenega U-modela. Začetek širitve na tuje trge in nižja stopnja internacionalizacije negativno vplivata na delovanje in uspešnost podjetja. V naslednji fazi pa so pridobitve višje stopnje internacionalizacije večje v primerjavi z njihovimi stroški. Zadnja faza pa prikazuje negativno razmerje med stopnjo internacionalizacije in učinkom na podjetja, saj z vse večjo širitvijo nastajajo vse višji stroški, ki jim prihodki ne sledijo več.

Internationalizacija naj bi pozitivno vplivala na rast podjetij, na dobičkonosnost pa v prvih fazah negativno, v višjih fazah internacionalizacije pa pozitivno (Ruzzier, 2005, str. XII). S tega vidika je opredelitev posledic internacionalizacije težavna. To pojasnjujeta Lu in Beamish (2004, str. 606), ki z S-modelom, ki sta ga grafično predstavila kot trifazni model na Sliki 8, podrobno ponazarjata nasprotujoče si ugotovitve raziskovalcev učinkov internacionalizacije. Invertiran U-oblikovani model tako predstavlja bolj internacionalizirana podjetja, medtem ko U-oblikovan model predstavlja internacionalizirana podjetja v zgodnji fazi, ki šele vstopajo na tuje trge.

Slika 8: Učinek internacionalizacije: trifazni model



Vir: Lu & Beamish, *International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis*, 2004, str. 600.

S Slike 8 je razvidno, da vstop na tuji trg prek optimalne točke škodi uspešnosti podjetja. Podjetje doživlja pozitivni učinek internacionalizacije šele v drugi fazi. Do tega prihaja zaradi vstopnih stroškov v fazi 1 in vse višjih transakcijskih stroškov v fazi 3. Iz tega izhaja ugotovitev Luja in Beamisha (2004, str. 606–607), da ima geografska diverzifikacija nelinearno povezavo z učinkom internacionalizacije. Pri visokih in nizkih stopnjah internacionalizacije je bila geografska diverzifikacija negativno povezana z uspešnostjo, medtem ko je bila pri srednjih stopnjah internacionalizacije geografska diverzifikacija pozitivno povezana z uspešnostjo. To kaže, da je razmerje med internacionalizacijo in njenim učinkom odvisno predvsem od faze internacionalizacije, v kateri se nahaja podjetje.

Ko govorimo o splošnih učinkih, ki jih prinaša internacionalizacija, obstajajo tudi kritike na račun mednarodnega trgovanja. Kritiki zagovarjajo, da spodkopavajo napredno delo in življenjski standard, izvažajo delovna mesta ter izkoriščajo in uničujejo svet. Na drugi strani pa je veliko podjetjem globalni trg znatno koristil. Z večjim trgom in več potencialnimi strankami lahko istočasno podjetja dosegajo nižje cene in višje donose tako doma kot na tujih trgih. Koristi diverzifikacije trga in večje stabilnosti na račun manjše odvisnosti od samo enega trga so še eden izmed pozitivnih rezultatov internacionalizacije. Podjetja, ki delujejo na mednarodnem trgu, se lahko učijo drugo od drugega, hkrati pa lahko dostopajo, razvijajo in zaposlijo talentirane posameznike od kjer koli (Czinkota & Samli, 2011, str. 22).

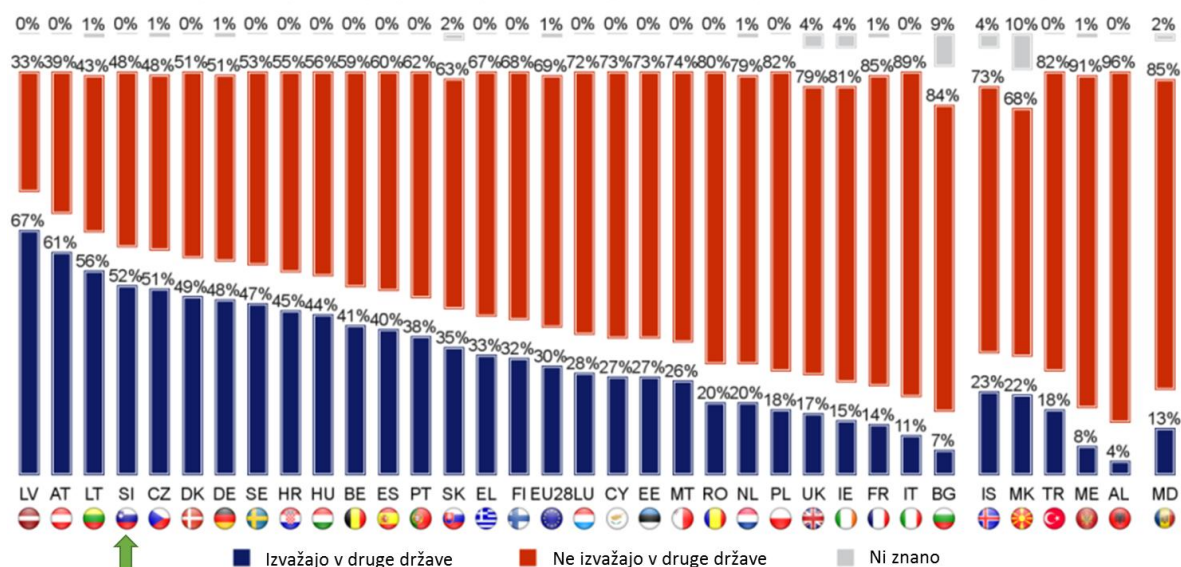
Prav tako se kaže pozitivna vloga internacionalizacije v pomembnosti tujega kapitala za slovenska podjetja, saj so kljub majhnemu deležu (delež podjetij s TNI med vsemi slovenskimi podjetji je znašal v letu 2014 4,5 %) zelo pomembna za slovenski podjetniški sektor in v večini primerov uspešnejša od domačih podjetij (imajo 19,2 % kapitala, predstavljajo 22,3 % zaposlenih, 29,3 % čistih prihodkov od prodaje, realizirajo 39,3 % vsega izvoza in 43,4 % uvoza). Prav tako so podjetja s TNI dosegala višji čisti dobiček na zaposlenega in višjo dodano vrednost na zaposlenega (Internacionalizacija: tuje neposredne investicije, 2016). Pozitivno vplivajo tudi na okolje, saj naj bi mednarodna podjetja plačevala znatno višje plače kot podjetja, ki delujejo samo na domačem trgu. Podjetja s TNI so v letu 2014 izplačevala tudi 12,5 % višjo plačo na zaposlenega v primerjavi s povprečno plačo na zaposlenega v Sloveniji (Internacionalizacija: tuje neposredne investicije, 2016). Največ koristi pa naj bi imeli predvsem kupci, saj izbira in dostopnost do različnih proizvodov še nikoli nista bili tako veliki (Czinkota & Samli, 2011, str. 22).

Kljub temu so slovenska podjetja že sedaj mednarodno izjemno aktivna. Da bodo lahko povečevala svojo konkurenčnost na mednarodnih trgih, je treba spodbujati njihovo razvojnost, še posebej MSP-je. Pomembno je predvsem tehnološko prestrukturiranje v korist višjih dodanih vrednosti (razvoj izdelkov, storitev, rešitev z višjo/visoko dodano vrednostjo), povečevanje obsega izvoza storitev ter spodbujanje MSP-jev, da postanejo nepogrešljivi razvojni člani globalnih verig, ponudniki izdelkov, storitev pod lastnimi blagovnimi znamkami, tržni vodje ali izzivalci v globalnih nišah (MGRT, 2015).

3 INTERNACIONALIZACIJA HRP

Značilna mednarodna odprtost slovenskega gospodarstva in izjemna mednarodna aktivnost slovenskih podjetij postavljata internacionalizacijo kot nedeljivi del celotnih prizadevanj strategije razvoja Slovenije, katere namen je zagotoviti blagostanje in trajnostni razvoj. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (2015) je bila stopnja vključenosti Slovenije v mednarodno menjavo, merjena s kazalnikom tržne integracije v blagu, tako kot prejšnja leta ena najvišjih med državami članicami EU-28. Slovenija je bila po tem kazalniku na 5. mestu. Raziskava Evropske komisije (2015, str. 22) je na podlagi 14.513 podjetij iz 28 članic Evropske unije in 6 nečlanic pokazala, da so slovenska MSP močno vpletena v mednarodne tokove in so tako glede na izvozno aktivnost na 4. mestu, saj je kar 52 % podjetij v zadnjih treh letih izvažalo na trg EU.

Slika 9: Izvoz MSP v države EU v letu 2015

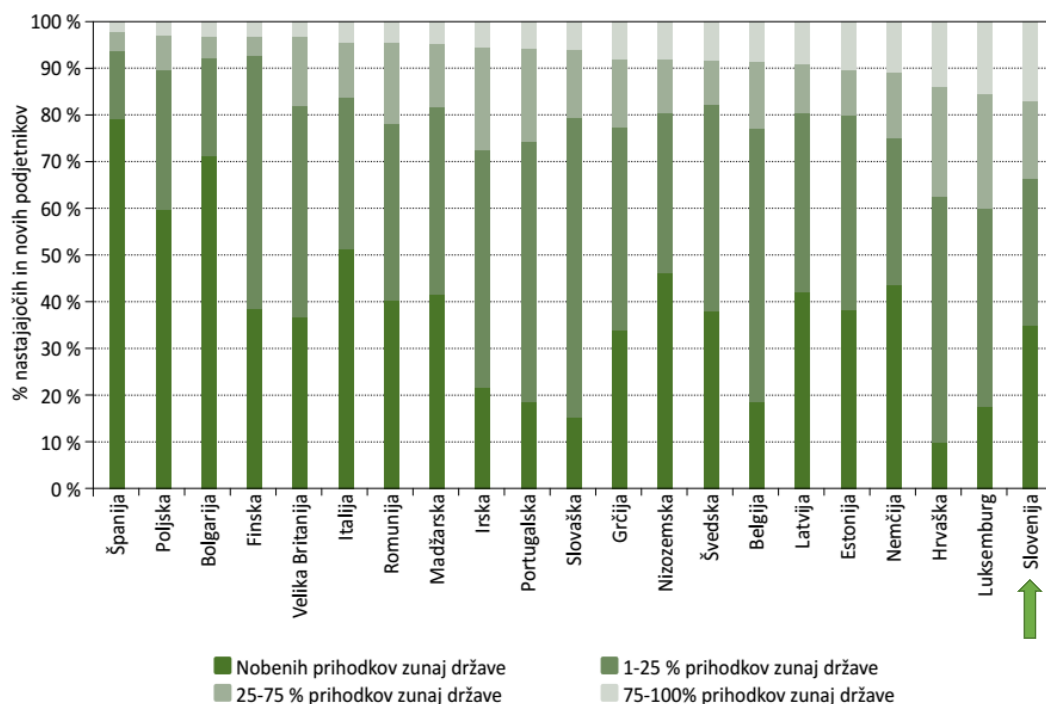


Vir: Evropska komisija, Flash Eurobarometer 421, Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises, 2015, str. 23.

Pomembna determinanta internacionalizacije je zagotovo tudi velikost domačega trga. To velja posebej za majhno državo, kot je Slovenija, kjer je brez preboja prek nacionalnih meja težko dosegati in obdržati učinkovitost in konkurenčnost, ki je z odprtjem trga Evropski uniji in s soočenjem s tujimi podjetji razvitih tržnih gospodarstev ključnega pomena (Ruzzier, 2005, str. V). Podjetja z majhnih trgov, tudi majhna podjetja, lahko z internacionalizacijo nadomeščajo slabosti majhnega trga in si zagotavljajo dostop do dobrobiti ekonomij obsega in sinergičnih ekonomij (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 22). Podjetja, ki ne vstopajo v proces internacionalizacije, ne dosegajo ekonomij obsega, ne povečujejo učinkovitosti poslovanja in izgubljajo pri mednarodni konkurenčnosti. Prav tako lahko zaostanejo tista, ki so v procesu internacionalizacije prepočasna. Internacionalizacija je torej za mnogo podjetij le vprašanje časa (Ruzzier, 2005, str. V).

Pšeničny in Novak (2012a, str. 19) menita, da je za dinamično rast pomembna težnja po širitvi in iskanju novih trgov (internationalizacija). Tudi Audretsch (2012) navaja, da tržna usmerjenost pomembno vpliva na uspešnost rasti podjetja. Usmerjenost proti mednarodnim trgovom v kombinaciji s prejšnjimi mednarodnimi izkušnjami povečuje možnosti trdne in stabilne rasti podjetja. Prav tako jim pri njihovi hitri rasti pomaga pomoč pri dostopu do tujih trgov, posebej če gre za manjša in srednje velika podjetja. Rebernik et al. (2016, str. 126) ugotavljajo, da je stopnja internacionalizacije zgodnje podjetniške aktivnosti tesno povezana z rastjo in konkurenčnostjo podjetja. Ta je za majhno državo, kot je Slovenija, še kako pomembna, saj brez internacionalizacije ni mogoče dosegati primerne velikosti podjetja in s tem tudi ne zadostne ekonomije obsega. Med državami Evropske unije je bila v Sloveniji (34 %) med podjetniki v zgodnjih fazah podjetniške aktivnosti izmerjena tretja najvišja stopnja internacionalizacije (več kot 25 % kupcev v tujini).

Slika 10: Intenzivnost internacionalizacije podjetnikov v zgodnjih fazah podjetniške aktivnosti po državah Evropske unije v letu 2015



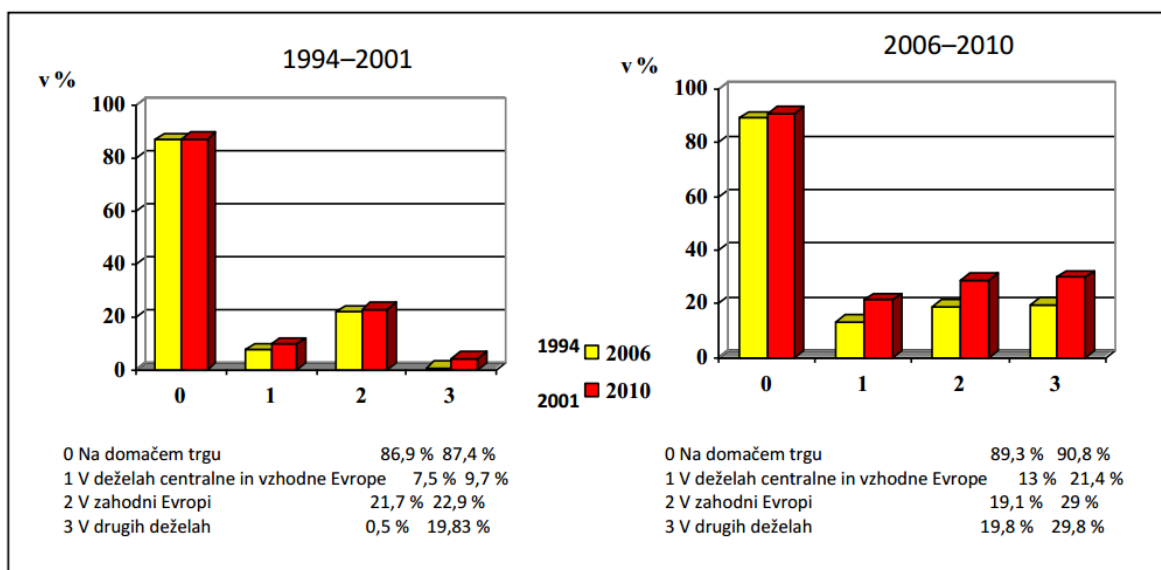
Vir: M. Rebernik, P. Tominc, K. Crnogaj, K. Širec, B. B. Hojnik & M. Rus, *Podjetništvo med priložnostjo in nujo*, 2016, str. 126.

Tudi Pšeničny (2000, str. 41) je mnenja, da dinamična podjetja svojo prodajo vztrajno povečujejo na svetovnih trgih, načrtujejo tudi razvoj novih proizvodov za nove trge in vse bolj tudi nakupe drugih podjetij. V prihodnje pa bodo po mnenju dinamičnih podjetnikov ta podjetja rasla generično, z razširitvijo doma in na tujem.

Etemad (2004, str. 1) pravi, da so bili trgi nekoč segmentirani: velika podjetja so konkurirala v mednarodnih trgih, medtem ko so manjša podjetja delovala predvsem lokalno in regionalno. Globalizacija je povzročila, da so se meje med veliki in malimi podjetji zabrisale in tako povzročile, da so si podjetja vseh velikosti začela deliti konkurenčni prostor. Matlay in Mitra (2004, str. 222) ugotavljata, da so se velika podjetja prestrukturirala in se »skrčila«, razvoj novih tehnologij pa je botroval pri nastanku robustnih malih podjetij (pogosto opisanih kot rojenih globalnih podjetij), ki so sposobna delovati na mednarodnem trgu že od rojstva.

Trop (2003, str. 114) opaza, da je izvoznikov med gazelami oziroma HRP vsako leto več, saj lokalni in nacionalni trgi postajajo preozki. HRP v povprečju izvozijo več, prav tako pa pri izvozu nimajo predsodkov. HRP naj bi še vedno večino svojih prihodkov dosegala na domačem trgu. Vsaj polovica HRP pa naj bi izvažala na tuje trge. Tudi Pšeničny in Novak (2012b, str. 12–13) ugotavljata, da HRP največ svojih prihodkov dosegajo na domačih trgih.

Slika 11: Ključni prodajni trgi dinamičnih podjetij v letih 1994–2001 in 2006–2010



Vir: V. Pšeničny & R. Novak, *Pomen hitre rasti dinamičnih podjetij ter dinamičnega podjetništva v Sloveniji*, 2012, str. 12.

Slika 11 kaže, da je ključni prodajni trg še vedno domači trg, saj 90 % dinamičnih podjetij deluje na njem. Tajnikar (2000, str. 52–53) navaja, da slovenska HRP ne glede na njihovo velikost ponujajo svoje proizvode ali storitve na tradicionalnih, odprtih in zlahka dosegljivih trgih. Vseeno pa njihova velikost vpliva na njihovo izbiro trga. Večje kot je podjetje, bolj je prisiljeno poslovati tudi na tujih trgih. Tuji trgi, na katerih delujejo HRP, so predvsem bližnji trgi Evropske unije, ampak ne zgolj tradicionalni trgi srednje in zahodne Evrope, saj delujejo tudi na vzhodnoevropskih trgih. Tiwari, Sen, in Shaik, (2016, str. 360) ugotavljajo, da se podjetja, ki delujejo v razvijajočih se trgih, morajo soočiti z manj razvitim institucionalnim okoljem. V takšnem okolju težko najdejo sredstva zaradi manj razvitih strateških dejavnikov trga. To jih potisne v smeri internacionalizacije, z namenom da si zagotovijo ta sredstva. Podjetja iz razvijajočih se trgov se povežejo s širšo mrežo globalno povezanih podjetij in tako ustvarijo strateška zaveznitva. Wagner (2014, str. 1) ugotavlja, da je pozitiven učinek internacionalizacije najbolj viden pri mlajših podjetjih iz manj razvitih gospodarstev, ki delujejo na bolj razvitih trgih. Rebernik et al. (2016, str. 126) pa menijo, da bo ob približno enaki stopnji razvitosti v velikih državah sorazmerno manj internacionaliziranih podjetij, saj je mogoče tudi na domačem tržišču dosegati dovolj prostora za rast. Moreno in Coad (2015, str. 37) navajata, da raziskave potrjujejo pozitivno povezavo med inovativnostjo, izvažanjem in hitro rastjo. Internacionalizacija kot ena izmed strategij rasti podjetja močno poveča možnost hitre rasti. Kakor s katero koli strategijo diverzifikacije, v tem primeru diverzifikacijo trga, so z njo povezana določena tveganja, saj podjetje vstopa v relativno neznano okolje. Tajnikar (2000, str. 52–53) ugotavlja, da je rast z vidika internacionalizacije v veliki meri povezana

s sposobnim managementom HRP, saj so pogoji oziroma stanje trga za vse konkurente enaki, izkoristiti pa jih znajo samo nekateri.

Največji izvozniki med dinamičnimi podjetji najpogosteje tudi rastejo hitreje od drugih gazel in so pogosto najboljša HRP. Tudi drugi kazalci poslovanja naj bi kazali v korist izvoznim HRP. Ta podjetja pa uspevajo predvsem v ozkih nišah in izvorni tehnologiji (Trop, 2003, str. 114). Tajnikar (2000, str. 55) opisuje, da podatki kažejo, da največja HRP rastejo najhitreje, medtem ko najmanjša HRP rastejo najpočasneje, kar kaže, da je zelo težko dosegati rast v zgodnejših fazah razvoja podjetja. Najmanjša HRP naj bi bila tudi najnovejša v fazi *start-up* oziroma zagonska podjetja. Kakovostno rast pa naj bi dosegala šele v prehodu iz faze zagonskega podjetja. Potemtakem je rast srednje velikih podjetij ena izmed najhitrejših. Ob tem pa je treba poudariti, da hitra rast velikih podjetij kaže, da je hitra rast mogoča le, če osvojimo določen del svetovnega trga. Skoraj vsa največja HRP pa so proizvodna oz. industrijska podjetja. Tajnikar (2000, str. 52–53) je mnenja, da je izvozni delež HRP v vseh sektorjih razen v sektorju transporta in trgovini na drobno 50 % nižji, kot je to značilno za sektor, kateremu pripadajo. To kaže, da domače okolje zelo ugodno vpliva na hitro rast podjetja. Kljub temu večja HRP ne morejo realizirati svoje rasti samo na domačem trgu, medtem ko manjša HRP predvsem v sektorju trgovine in storitev prevladujejo na domačem trgu. Majhna HRP realizirajo hitro rast na tujih trgih samo v majhnih nišnih trgih. Tako izvozno orientirana podjetja rastejo hitreje kot tista, ki so osredotočena zgolj na domači trg. Zato poskuša tudi MGRT (2015) z ukrepi s področja internacionalizacije spodbujati podjetja, še posebej mala in srednje velika (MSP), v razvojno prestrukturiranje, ki vključuje internacionalizacijo poslovanja predvsem z namenom proizvajanja končnih proizvodov ali storitev z višjo dodano vrednostjo.

4 ANALIZA SLOVENSkih HITRO RASTOČIH PODJETIJ

Sodoben poslovni svet je postal globoko povezan, v njem pa lahko uspevajo le podjetja, ki lahko uspešno konkurirajo na globalnem trgu. Izhodišča mednarodnega trženja so bila najprej krajevni in nato nacionalni okvirji, preraslo pa je v mednarodno trženje (Hrastelj, 2001). Tako so slovenska podjetja glede na velikost slovenskega trga, na katerem ne morejo dosegati ekonomije obsega, primorana v internacionalizacijo, ki omogoča hitrejšo rast podjetij in zagotavlja večje donose (MGRT, 2015). Mednarodna rast HRP je tako pomemben izziv gospodarstva, zato je posvečanje pozornosti internacionalizaciji slovenskih HRP vsekakor pomembno, če želimo ustvarjati večje dodane vrednosti slovenskih mednarodno delujočih podjetij. V tem duhu je bil zastavljen empirični del magistrskega dela, v sklopu katerega sem analiziral najuspešnejša slovenska HRP.

4.1 Predstavitev raziskovalnega vprašanja

V magistrskem delu sem postavil dve raziskovalni vprašanji. V sklopu raziskovalnih vprašanj sem postavil tudi nekaj hipotez, katere bom s postopkom statistične analize sprejel ali zavrnil.

Pri vsakem raziskovalnem vprašanju sem postavil tri podvprašanja, v sklopu katerih sem postavil hipoteze in podhipoteze. Na raziskovalna vprašanja sem odgovoril iz podatkov, ki sem jih pridobil iz raziskovalne ankete v kombinaciji z bilančno-poslovnimi podatki lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij. Hipoteze sem sprejel ali zavrnil s postopkom statistične analize.

1. Raziskovalno vprašanje: Kakšne so značilnosti internacionalizacije v slovenskih HRP?

Raziskovalna podvprašanja:

- a. Kakšna je stopnja internacionalizacije slovenskih HRP?
H1: Povprečne stopnje internacionalizacije se razlikujejo glede na glavno dejavnost, s katero se ukvarja HRP.
- b. Kakšen je vpliv internacionalizacije na uspešnost, dodano vrednost, rast slovenskih HRP?
H2: Stopnja internacionalizacije je povezana s kazalniki rasti in uspešnosti HRP.
H2a: Stopnja internacionalizacije je povezana s prihodki podjetja.
H2b: Stopnja internacionalizacije je povezana z velikostjo HRP.
H2c: Stopnja internacionalizacije je povezana z indeksom rasti prodaje.
H2d: Stopnja internacionalizacije je povezana z dodano vrednostjo na zaposlenega.
H2e: Stopnja internacionalizacije je povezana s čistim poslovnim izidom.
- c. Kakšne so razlike med bolj in manj internacionaliziranimi HRP?
H3: HRP, ki imajo višje stopnje internacionalizacije, dalj časa delujejo na tujih trgih.

2. Raziskovalno vprašanje: Kakšni so procesi internacionalizacije v slovenskih HRP?

Raziskovalna podvprašanja:

- a. Katere oblike (izhodne) internacionalizacije uporabljajo slovenska HRP in s katerimi ovirami se srečujejo?
H4: Za HRP, ki delujejo na tujem trgu manj kot 6 let, so značilni enostavni načini izhodne internacionalizacije.
- b. Kakšne so strategije izhodne internacionalizacije slovenskih HRP?
- c. Zakaj se HRP odločajo za internacionalizacijo?

4.2 Metode raziskovalnega dela

Podatke sem zbral s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika. Dodatni podatki izhajajo z lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij, ki sem jo pridobil prek uredništva podjetja Mediade, d. o. o. (odgovorno za metodologijo izbora Gazela) in v kateri so tudi podrobnejši bilančno-poslovni podatki in ocene.

Na podlagi raziskovalne ankete in drugih bilančno-poslovnih podatkov sem s pomočjo programa MS Excel grafično predstavil izsledke in jih komentiral. Za statistične analize podatkov, pridobljenih iz ankete in bilančno-poslovnih podatkov, pa sem uporabil program IBM SPSS Statistics 21. Za sprejetje oziroma zavrnitev podanih hipotez sem uporabil različne statistične metode, in sicer:

- analiza varianc (angl. *One way ANOVA*): metoda, s katero sem primerjal variance povprečij med skupinami vzorcev in variance povprečij znotraj vzorcev;
- t-test: test za neodvisne vzorce, kjer sem ugotavljal, ali obstajajo statistično pomembne razlike med dvema neodvisnima skupinama;
- Pearsonov korelacijski koeficient: z njim sem ugotavljal, ali obstaja med spremenljivkami linearna povezanost.

Merjenje stopnje internacionalizacije, kot opisano v teoretičnem delu, ni popolnoma razdelano področje, saj lahko v literaturi zasledimo več osnovnih kriterijev, prek katerih lahko merimo stopnjo internacionalizacije. Pri merjenju stopnje internacionalizacije večjih multinacionalnih podjetij se uporablja sestavljene metode merjenja, ki so sestavljene iz več posameznih kriterijev, kot sta transnacionalni indeks ali geografsko porazdelitveni indeks. Posamezni kriteriji, ki so pogosto uporabljeni za merjenje stopnje internacionalizacije (Svetličič, 1996; Kubícková & Procházková, 2014; Sullivan, 1994):

- delež prodaje iz tujih trgov glede na skupno prodajo;
- delež zaposlenih v tujini glede na vse zaposlene;
- delež proizvodnje na tujih trgih glede na celotno proizvodnjo;
- delež sredstev na tujem trgu glede na celotna sredstva;
- delež tujega kapitala v primerjavi s celotnim kapitalom;
- delež tujih podružnic glede na vse podružnice;
- mednarodne izkušnje glavnih managerjev ipd.

Odločil sem se, da bo stopnjo internacionalizacije predstavljal delež od celotne prodaje, ki izhaja iz poslovanja na tujih trgih v zadnjem poslovnem letu, saj je takšen podatek lahko pridobiti za velika in majhna podjetja glede na to, da je velik delež HRP relativno majhen in v fazi hitre rasti. Tudi Ruzzier in Konečnik (2007) menita, da je takšen kriterij primeren

tudi za manjša podjetja, prav tako pa je tudi najbolj uporabljena enojna mera za merjenje stopnje internacionalizacije.

4.3 Lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji

Lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji je bila prvič pripravljena leta 1995. Najprej je lestvica izhajala v Gospodarskem vestniku do leta 2004, ko so bralci lahko prejeli prvo številko Gazele. Od leta 2006 pa Gazela prvič izide pod okriljem Dnevnika, d.d., pod katerim izhaja še danes. Lestvica je pripravljena v sodelovanju z družbo Bisnote, d.o.o., ki posreduje poslovne in bonitetne informacije.

Na lestvico 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji se podjetja uvrstijo na podlagi rasti prihodkov od prodaje v petletnem obdobju. Metodološka nadgradnja v zadnjih letih vključuje še izračunavanje sintetiziranega kazalnika, ki rast prihodkov od prodaje v petletnem obdobju dopolnjuje z dodano vrednostjo na zaposlenega in njeno rastjo v petih letih ter rastjo števila zaposlenih, ki je merjena z indeksom DaBeg (omogoča primerjavo podjetij različnih velikosti glede na rast zaposlovanja). Pomemben kazalnik, ki ga poleg sintetiziranega kazalnika upošteva metodološka komisija, je stopnja verjetnosti propada podjetja (angl. *failure score model*) (Gazela, 2016.).

Nadaljnji pogoji za izbor na lestvico so še (Gazela, 2016):

- bilančni dobiček v zadnjem bilančnem letu (izračun bilančnega dobička je seštevek čistega poslovnega izida poslovnega leta, prenesenega čistega dobička, zmanjšanja rezerv iz dobička, povečanja rezerv iz dobička po sklepu uprave (zakonskih rezerv, rezerv za lastne deleže in statutarnih rezerv) in povečanja drugih rezerv iz dobička po odločitvi uprave in nadzornega sveta (FI=PO, 2016);
- vsaj 220.500 € prihodkov od prodaje v izhodiščnem letu (vsebujejo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju. Obračunani davek na dodano vrednost in druge dajatve niso všteti v prihodke od prodaje) (FI=PO, 2016);
- podjetje je moralo v obeh indeksnih letih poslovati vseh 12 mesecev in imeti v zadnjem letu tudi dobiček (razlika med prihodki in stroški);
- v zadnjem bilančnem letu je podjetje moralo imeti vsaj 5 zaposlenih.

Na podlagi lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij se izvajajo druge aktivnosti (podrobnejše analize podjetij in intervjuji), ki se zaključijo z izborom slovenske zlate gazele, ki predstavlja v določenem letu najboljše HRP v Sloveniji.

Pred empirično analizo je treba izpostaviti tudi **omejitve raziskovanja** na podlagi lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij. Predpostavljam, da bo primerjava med podjetji glede na rast in finančne kazalnike uspešnosti z vidika internacionalizacije relativno težavna, saj so

vsa podjetja na lestvici uspešna. Razlike med njimi glede kazalnikov rasti so minimalne. Na lestvici tako težko primerjamo, ali je podjetje zaradi internacionalizacije uspešno. Prav tako lestvica predstavlja manjša podjetja, ki so relativno mlada in njihova rast še ni toliko odvisna od tujih trgov, saj njihove kapacitete še ne presegajo potrebe domačega trga v tolikšni meri.

4.4 Empirična analiza

4.4.1 Analiza lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji

Na podlagi podatkov lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij sem podal nekaj splošnih podatkov o slovenskih gazelah iz izbora 2016.

HRP najdemo v vseh slovenskih regijah, vendar pa analiza kaže, da je daleč najbolj zastopano področje Ljubljane z okolico oziroma osrednje-slovenska regija, od koder izhaja 172 podjetij. Druga najmočnejša regija po zastopanosti HRP je dravsko-pomurska regija s 111 podjetji. Sledi ji savinjsko-zasavska regija s 76 podjetji in primorsko-notranjska regija s 54 podjetji ter na koncu še 48 podjetij iz Gorenjske in 39 podjetij iz dolensko-posavske regije (glej Prilogo 1).

Podjetja sem razvrstil glede na velikost, in sicer na podlagi števila zaposlenih.

Tabela 9: Velikost podjetij (lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij)

Velikost podjetja	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Mikro podjetje	175	35,0	35,0
Majhno podjetje	253	50,6	85,6
Srednje podjetje	66	13,2	98,8
Veliko podjetje	6	1,2	100,0
Total	500	100,0	

Največji delež HRP, kar 51 %, predstavljajo majhna podjetja, ki imajo več kot 10, vendar ne več kot 50 zaposlenih. Sledijo jim mikro podjetja (35 %), ki imajo od 5 in ne več kot 10 zaposlenih. Srednja podjetja obsegajo 13-odstotni delež podjetij iz lestvice in imajo več kot 50 in ne več kot 250 zaposlenih. Najmanjši delež podjetij na lestvici pa predstavljajo velika podjetja (1 %), ki zaposlujejo več kot 250 zaposlenih. Struktura podjetij iz lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij se razlikuje od strukture vseh podjetij v Sloveniji (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2016) predvsem v manjšem deležu mikro podjetij oziroma večjem deležu majhnih podjetij. To kaže, da majhna podjetja najboljše izrabljajo poslovne priložnosti in bolj pogosto dosegajo rast.

Glede na poreklo kapitala sem podjetja razvrstil v tri skupine, in sicer domači kapital, mešani kapital in tuji kapital.

Tabela 10: Poreklo kapitala (lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij)

Kapital	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Domači kapital	437	87,4	87,4
Mešani kapital	26	5,2	92,6
Tuji kapital	37	7,4	100,0
Total	500	100,0	

Pri pregledu porekla kapitala sem prišel do ugotovitve, da znaša delež domačega kapitala v podjetjih z lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij več kot 87 %. Kar 7,4 % podjetij ima poreklo tujega kapitala, 5,2 % pa mešanega. TNI so v letu 2014 predstavljale 4,5 % celotne populacije slovenskih podjetij (Internacionalizacija: tuje neposredne investicije, 2016). Če primerjamo stopnjo tujega kapitala med vsemi slovenskimi podjetji in HRP z lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij, lahko opazimo, da je stopnja vpletenosti tujega kapitala višja pri HRP. Tuji investitorji prinašajo izkušnje, znanje in tehnologijo, ki pozitivno vplivajo na rast podjetja, zato je tudi delež tujega kapitala višji pri HRP kot pri celotni populaciji slovenskih podjetij.

HRP sem klasificiral glede na področje glavne dejavnosti, ki jo opravljajo. HRP so ožje klasificirana z namenom natančnejšega prikaza dejavnosti, ki jih opravljajo, saj so nekatere dejavnosti bolj primerne za procese internacionalizacije kot druge.

Tabela 11: Klasifikacija (nacionalna lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij)

Dejavnost	Frekvenca	Odstotek
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	3	0,6
Rudarstvo	4	0,8
Predelovalne dejavnosti	148	29,6
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	4	0,8
Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja	3	0,6
Gradbeništvo	72	14,4
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	96	19,2
Promet in skladiščenje	67	13,4
Gostinstvo	12	2,4
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	20	4,0
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	7	1,4
Poslovanje z nepremičninami	1	0,2

se nadaljuje

*Tabela 11: Klasifikacija (nacionalna lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij)
(nadaljevanje)*

Dejavnost	Frekvenca	Odstotek
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	44	8,8
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	15	3,0
Izobraževanje	2	0,4
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	1	0,2
Druge dejavnosti	1	0,2
Skupaj	500	100,0

HRP z lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij delujejo v širokem naboru različnih dejavnosti. Pravzaprav so zastopane skoraj vse dejavnosti. Iz Tabele 11 pa je opaziti, da največ HRP izhaja iz predelovalne dejavnosti (skoraj 30 %), sledijo dejavnosti trgovine, vzdrževanja in popravila vozil (19 %), močno prisotnost podjetij je opaziti s področja gradbeništva (14 %), veliko je tudi podjetij iz dejavnosti prometa in skladiščenja (13 %), strokovne in znanstvene dejavnosti (skoraj 9 %), ostalih dejavnosti (15 %). Ni videti, da je hitra rast povezana s posamezno dejavnostjo, ki jo HRP opravlja.

V Tabeli 12 so podani bilančni podatki in stopnje rasti, in sicer minimalne vrednosti, maksimalne vrednosti, povprečja in vsote vseh podjetij z lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij. Tabela prikazuje, kakšno rast so podjetja dosegla v petih letih, saj je razviden porast prihodkov, kapitala, števila zaposlenih in pa tudi dodane vrednosti na zaposlenega. Prikazan je tudi indeks DaBeg, ki označuje rast zaposlenih v določenem obdobju med različno velikimi podjetji.

Tabela 12: Vrednosti iz bilančnih podatkov in stopnje rasti za vsa podjetja na lestvici 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji (obdobje 2010–2015)

	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečje	Vsota
Indeks rasti prodaje 2010–2015	2,4	25,8	4,1	/
Čisti prihodki od prodaje 2015 (€)	533.093	1.777.143.535	10.441.029	5.220.514.448
Čisti prihodki od prodaje 2010 (€)	221.851	570.837.173	3.080.888	1.540.443.802
Čisti poslovni izid poslovnega leta 2015 (€)	263	54.691.975	466.643	233.321.509
Sredstva 2015 (€)	115.176	913.469.746	6.517.885	3.258.942.724
Kapital 2015 (€)	635.061	325.107.694	2.584.948	1.292.474.122
Kapital 2010 (€)	2.467.231	29.448.000	721.431	360.715.312

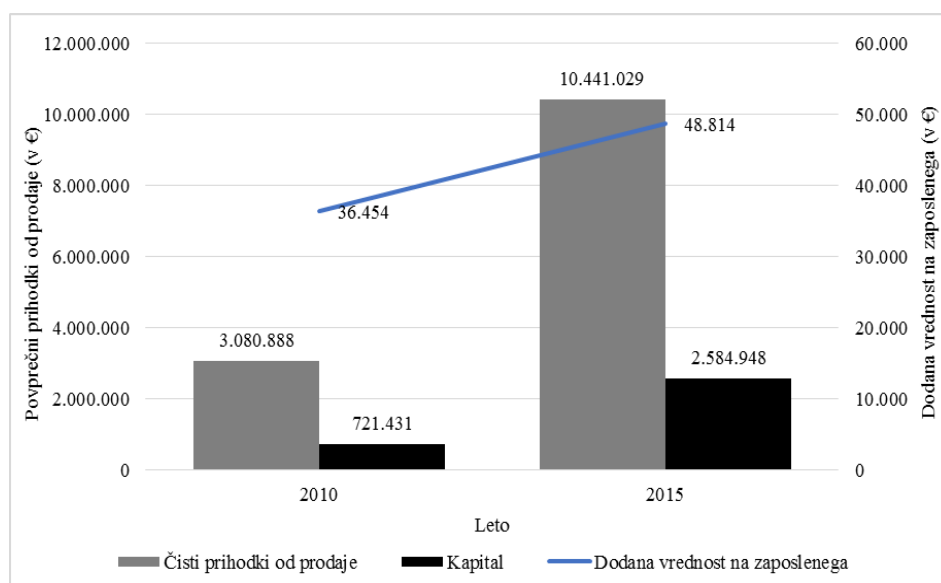
se nadaljuje

Tabela 12: Vrednosti iz bilančnih podatkov in stopnje rasti za vsa podjetja na lestvici 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji (obdobje 2010–2015) (nadaljevanje)

	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečje	Vsota
Število zaposlenih 2015	5	1.481	35	17.486
Število zaposlenih 2010	1	336	14	7.000
Dodana vrednost na zaposlenega 2015 (€)	-131.811	1.128.913	48.814	/
Dodana vrednost na zaposlenega 2010 (€)	-176.128	642.094	36.454	/
DaBeg	-18,6	47.608	223	/

Primerjava med letoma 2010 in 2015 kaže, da so bila podjetja dosti bolj uspešna glede na zgodnejša leta, saj lahko pri vseh indikatorjih opazimo povišanje. Indeks rasti, kot pričakovano, je tudi pri najslabši rasti pozitiven, povprečna vrednost pa znaša 4,1, kar pomeni, da se je prihodek od prodaje za povprečno podjetje povečal več kot štirikrat. Prav tako je razviden močan porast kapitala, saj se je skupni kapital vseh 500 podjetij v petih letih povečal za skoraj milijardo evrov. Opaziti je močno povečanje števila zaposlenih, saj je 500 najhitreje rastočih podjetij v petih letih ustvarilo skoraj 10.000 novih delovnih mest. Pomemben podatek je tudi zvišanje dodane vrednosti na zaposlenega, saj se je povprečna dodana vrednost povišala za kar 34 % glede na leto 2010 in znaša 48.814 €. V Tabeli 12 je predstavljen tudi indeks DaBeg, ki omogoča primerjavo podjetij različnih velikosti glede na rast zaposlovanja. Povprečna vrednost indeksa DaBeg znaša 223, kar pomeni zelo visoko zvišanje števila zaposlenih (več kot štirikratno povečanje relativnega zaposlovanja v petih letih). Opazno rast HRP predstavlja Slika 12.

Slika 12: Rast prihodkov od prodaje, kapitala in dodane vrednosti na zaposlenega (2010–2015)



V magistrskem delu sem si zadal **dve raziskovalni vprašanji**. V sklopu prvega vprašanja, kakšne so značilnosti internacionalizacije v slovenskih HRP, sem postopoma odgovarjal na podvprašanja in obravnaval postavljene hipoteze v sledečem odstavku.

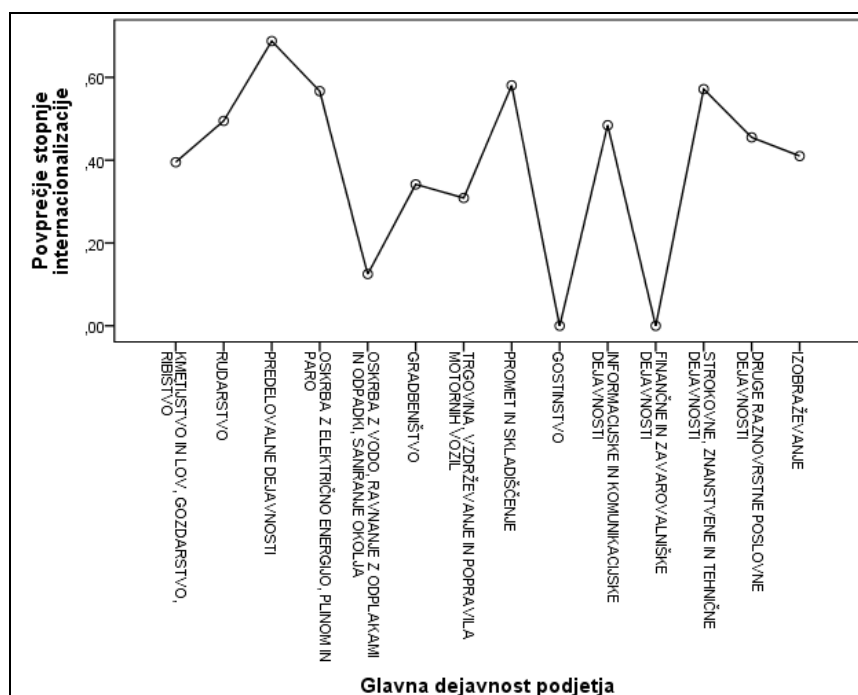
Pri **prvem raziskovalnem podvprašanju** me je zanimalo, kakšna je stopnja internacionalizacije slovenskih HRP. Pri odgovoru na to podvprašanje sem preverjal Hipotezo 1.

H1: Povprečne stopnje internacionalizacije se razlikujejo glede na glavno dejavnost, s katero se ukvarja HRP.

Stopnje internacionalizacije sem prikazal glede na glavno dejavnost podjetij, saj sem predvideval, da so določene dejavnosti bolj nagnjene k internacionalizaciji. Za primerjavo med dejavnostmi HRP glede stopnje internacionalizacije sem uporabil statistično metodo analizo varianc (angl. *One way ANOVA*), ki pokaže, ali se več skupin med seboj statistično pomembno razlikuje v določeni lastnosti.

Analizo sem izvedel na vzorcu 259 podjetij z lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij, za katera sem pridobil podatke o deležu od celotne prodaje, ki izhaja iz poslovanja na tujih trgih (delež, s katerim sem meril stopnjo internacionalizacije). Testiral sem hipotezo 1, da stopnja internacionalizacije pri vseh panogah ni enaka. Takoj lahko na Sliki 13 opazimo, da obstajajo razlike v povprečnih deležih internacionalizacije glede na posamezno dejavnost.

Slika 13: Stopnja internacionalizacije glede na dejavnost



Najvišja stopnja internacionalizacije se kaže v predelovalni dejavnosti, kar pomeni, da so podjetja iz dotične dejavnosti najbolj aktivna na tujih trgih. Sledijo promet in skladiščenje, strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, informacijske in komunikacijske dejavnosti ter druge poslovne dejavnosti. Nižje stopnje internacionalizacije v analizi dosegajo dejavnosti gradbeništva in dejavnosti trgovine, vzdrževanje in popravila motornih vozil, ki svoje storitve nudijo predvsem na domačem trgu, saj je delovanje takšnim dejavnostim na tujih trgih relativno omejeno v primerjavi s predelovalnimi dejavnostmi, ki lahko zlahka prodajo svoj proizvod kamor koli v svetu. Finančne in zavarovalniške dejavnosti pa so po rezultatu analize omejene predvsem na delovanje na domačem trgu, saj ne prikazujejo delovanja na tujih trgih. Omenjena spoznanja glede posameznih dejavnosti sem razbral s Slike 13, vendar nam to ne pokaže, ali so omenjene razlike med dejavnostmi statistično značilne, zato sem to preveril z analizo varianc. V Prilogi 2 je prikaz opisne statistike, v Tabeli 13 pa so prikazani izračuni analize variance.

Tabela 13: Analiza varianc med stopnjo internacionalizacije in dejavnostjo

ANOVA					
Stopnja internacionalizacije					
	Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
Med skupinami	8,075	13	,621	5,428	,000
Znotraj skupin	28,038	245	,114		
Skupaj	36,113	258			

Analiza variance pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,001$ kaže, da so povprečja med stopnjami internacionalizacije glede na dejavnost različna, saj je v našem primeru stopnja značilnosti zanemarljiva ($p = 0,000$). To pomeni, da lahko potrdimo obstoj razlik med stopnjo internacionalizacije in posamezno dejavnostjo HRP. Na podlagi tega sem **hipotezo 1 sprejel**. Razloge za razlike med stopnjo internacionalizacije in posameznimi dejavnostmi gre iskati predvsem v različnih vrstah proizvodov ali storitev, ki jih nudijo. Obstajajo določene značilnosti (neotipljivost, neločljivost, minljivost in heterogenost), ki ločujejo storitvene dejavnosti od proizvodnih. Določena dejavnost lahko onemogoča ali otežuje oziroma je manj nagnjena k možnosti poslovanja na tujih trgih. Pogostost posamezne lastnosti proizvoda ali storitve vpliva na sam vzorec internacionalizacije, zato se stopnje internacionalizacije med dejavnostmi tudi razlikujejo.

Kot **drugo podvprašanje** sem si zastavil, kako je stopnja internacionalizacije povezana s kazalniki uspešnosti in rastjo podjetja. Na podlagi podvprašanja sem postavil hipotezo 2 in pet podhipotez.

H2: Stopnja internacionalizacije je povezana s kazalniki rasti in uspešnosti HRP.

H2a: Stopnja internacionalizacije je povezana s prihodki podjetja.

H2b: Stopnja internacionalizacije je povezana z velikostjo HRP.

H2c: Stopnja internacionalizacije je povezana z indeksom rasti prodaje.

H2d: Stopnja rasti je povezana z dodano vrednostjo na zaposlenega.

H2e: Stopnja internacionalizacije je povezana s čistim poslovnim izidom.

Hipotezo 2 in njene podhipoteze sem sprejel ali zavrnil na podlagi Pearsonovega korelacijskega koeficienta. Pearsonov korelacijski koeficient izračunava, ali obstaja med spremenljivkami linearna povezanost. Zanimalo me je, ali je stopnja internacionalizacije povezana s finančnimi kazalniki podjetij z lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij.

Povezavo med internacionalizacijo in bilančnimi rezultati HRP sem poskušal sprejeti na vzorcu podjetij iz predelovalne dejavnosti, saj menim, da bi analiza podjetij iz vseh dejavnosti pripeljala do zavajajočih zaključkov. Menim, da je analiza podjetij znotraj posamezne glavne dejavnosti bolj primerna, saj so med sabo bolj primerljiva. V ta namen sem z lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij izbral 92 podjetij iz predelovalne dejavnosti, za katere sem pridobil podatke o stopnji internacionalizacije. Spremenljivko stopnjo internacionalizacije sem primerjal s spremenljivko skupnih prihodkov, velikostjo podjetja, indeksom rasti prodaje, dodano vrednostjo na zaposlenega in čistim poslovnim izidom.

Tabela 14: Korelacija med stopnjo internacionalizacije in kazalniki rasti in uspešnosti

Pearsonov korelacijski koeficient		
		Stopnja internacionalizacije
Skupni prihodki	Pearsonov korelacijski koeficient	,219
	Stopnja značilnosti (dvostransko)	,036
	N	92
Velikost podjetja	Pearsonov korelacijski koeficient	,229
	Stopnja značilnosti (dvostransko)	,029
	N	91
Indeks rasti prodaje	Pearsonov korelacijski koeficient	,057
	Stopnja značilnosti (dvostransko)	,589
	N	92
Dodana vrednost na zaposlenega	Pearsonov korelacijski koeficient	,187
	Stopnja značilnosti (dvostransko)	,074
	N	92
Čisti poslovni izid	Pearsonov korelacijski koeficient	,221
	Stopnja značilnosti (dvostransko)	,034
	N	92

Iz Tabele 14 je razvidno, da je vrednost Pearsonovega koeficienta za indeks rasti prodaje enak 0,057 ($p = 0,589$), torej ne gre ne za pozitivno in ne negativno povezanost, spremenljivki nista povezani. Spremenljivka indeksa rasti prodaje ni povezana s stopnjo internacionalizacije, zato sem podhipotezo **H2c zavrnil**. Enako velja tudi za spremenljivko dodana vrednost na zaposlenega ($r = 0,187$, $p = 0,074$), pri kateri prav tako nisem opazil povezanosti stopnje internacionalizacije z dodano vrednostjo na zaposlenega, zato sem **H2d** v celoti **zavrnil**. Med stopnjo internacionalizacije in spremenljivkama indeksa rasti ter dodano vrednostjo na zaposlenega ne obstajajo povezave, kar pomeni, da na podlagi analize lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij ne morem zaključiti, da je delovanje na tujih trgih povezano z indeksom rasti in dodano vrednostjo na zaposlenega. Razlog za takšno ugotovitev gre iskati pri omejitvah raziskave, saj raziskovalci (Pšeničny, 2008; Pšeničny & Novak, 2012) internacionalizacijo povezujejo z rastjo podjetja in večjo dodano vrednostjo na zaposlenega.

V primeru spremenljivke skupni prihodki je razvidna šibka povezanost s stopnjo internacionalizacije ($r = 0,219$, $p = 0,036$). Podhipotezo **H2a** sem **sprejel**. Linearno povezanost sem ugotovil še med stopnjo internacionalizacije in velikostjo podjetja ter čistim poslovnim izidom. Koeficient korelacije med stopnjo internacionalizacije in velikostjo podjetja je 0,229 (šibka povezanost) pri stopnji značilnosti 0,029, kar pomeni, da obstaja šibka korelacija med njima. Podhipotezo **H2b** sem **sprejel**. Enako sem storil tudi s podhipotezo **H2e**, saj pri stopnji značilnosti 0,034 koeficient korelacije znaša 0,221 (šibka povezava), kar nakazuje na linearno povezanost. Med stopnjo internacionalizacije in spremenljivkami skupni prihodki, velikost podjetja obstaja šibka povezava, kar sem tudi logično pričakoval, saj naj bi se prihodki in velikost podjetja povečali, kadar podjetje začne delovati na širšem trgu. Šibkejšo povezavo gre znova pripisati omejitvam raziskave, saj je med najboljšimi podjetji težje izluščiti določene prednosti stopnje internacionalizacije. Korelacijo med čistim poslovnim izidom in stopnjo internacionalizacije pa lahko interpretiram, da podjetja z višjimi stopnjami internacionalizacije dosega višje donose. **Hipotezo 2** lahko le **delno sprejemem**, saj je stopnja internacionalizacije v tem primeru povezana le s polovico predvidevanimi spremenljivkami.

4.4.2 Analiza na podlagi anketnega vprašalnika

4.4.2.1 Anketni vprašalnik

V namen zbiranja nadaljnjih podatkov sem uporabil raziskovalno anketo. Ankete so popularna metoda zbiranja podatkov na poslovnem področju. Vendar pa se je zbiranje podatkov na takšen način poslabšalo. Raziskovalci ugotavljajo, da je doseganje odgovorov na ankete še bolj težavno pri malih in srednje velikih podjetjih (Bavdaž et. al., 2009). Predvsem se problematika zbiranja zadovoljivega števila respondentov pojavi pri neobveznih anketah, posebej kadar so usmerjena v samo vodstvo podjetij, zato sem pričakoval manjši odstotek odgovorov oziroma rešenih anket.

Zaradi pričakovanja slabe udeležbe pri anketiranju je bila anketa poslana večji populaciji. V ta namen je bila izbrana lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij, saj je ne glede na majhno število odgovorov še vedno dovolj velik vzorec za posplošene ugotovitve.

4.4.2.2 Predstavitev anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je bil sestavljen na podlagi zastavljenih raziskovalnih vprašanj in teoretičnih izhodišč. Velika večina vprašanj je zaprtega tipa in s podanimi odgovori, katere so anketiranci lahko označili. Anketni vprašalnik je bil sestavljen v spletnem orodju za anketiranje Ika in nato posredovan vsem podjetjem z lestvice po e-pošti, in sicer prvič 26. 11. 2016 in nato še čez 6 dni, v kolikor ankete še niso izpolnili.

Raziskovalna anketa je bila sestavljena iz 16 vprašanj. V prvem delu me je zanimal naziv podjetja, da sem ga lahko kasneje primerjal še z že pridobljenimi bilančno-poslovnimi podatki. Glavno dejavnost, ki jo opravljajo, in ali delujejo tudi mednarodno. V kolikor niso delovali mednarodno, je bila zanje anketa zaključena. Internacionalizirana podjetja pa so nadaljevala, in sicer me je zanimalo, kje, kako dolgo, na kakšen način so prisotni na tujih trgih, kakšna je bila njihova motivacija, ovire in kako so izpolnjena njihova pričakovanja glede internacionalizacije. Nadalje me je zanimalo še število zaposlenih in podatki o anketirancu (glej Prilogo 3).

4.4.2.3 Značilnosti vzorca

Vzorec raziskave je izhajal z lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji za izbor Zlata Gazela leta 2016. V raziskavi je sodelovalo 98 podjetij, 37 vprašalnikov pa je bilo izpolnjenih zgolj delno in sem jih izločil. Obravnaval sem 61 vprašalnikov, med njimi je bilo 20 podjetij neinternationaliziranih in 41 internacionaliziranih. 41 podjetij je bilo anketiranih bolj podrobno, 20 podjetij pa samo do vprašanja o mednarodnem delovanju. V kolikor so odgovorili negativno, je bilo zanje anketiranje končano, internacionalizirana podjetja pa so anketiranje nadaljevala.

Anketni vprašalnik je bil namenjen vodstvu podjetij, zato me je zanimalo tudi, kdo izpolnjuje anketni vprašalnik. Izkazalo se je, da je anketo v večini primerov izpolnjeval direktor ali lastnik (63 %), vodja posameznih enot ali srednje vodstvo (36 %) (glej Prilogo 1). Na to sem tudi ciljaj, saj je bilo pomembno, da podajajo odgovore osebe, ki imajo celostni pregled nad podjetjem in poglobljeno znanje o njihovih internacionalizacijskih dejavnostih.

Glede na velik vpliv starosti podjetja na rast sem v vzorcu ugotovil, da je bilo najstarejše podjetje ustanovljeno leta 1983, medtem ko je bilo najmlajše podjetje ustanovljeno leta 2009. Povprečno leto ustanovitve podjetij iz vzorca je leto 2000, tako da so podjetja v vzorcu povprečno stara približno 17 let (glej Prilogo 1).

Podobno kot na prikazu razporejenosti glede na regijo iz celotne populacije (lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij) je tudi v vzorcu anketiranih podjetij le-teh največ iz osrednje-slovenske regije z 39-odstotnim deležem (celotna populacija 34 %), sledijo podjetja iz gorenjske regije z 20-odstotnim deležem (celotna populacija 10 %). Delež podjetij v primorsko-notranjski regiji v vzorcu znaša 15 % (celotna populacija 11 %). V dravsko-pomurski regiji je delež podjetij v vzorcu 13-odstoten (celotna populacija 22 %). Savinjsko-zasavska podjetja v celotnem vzorcu obsegajo 8-odstotni delež (celotna populacija 15 %). Na koncu je znova tako kot pri podjetjih iz celotne populacije (8 %) tudi v vzorcu dolensko-posavska regija po zastopanosti podjetij na zadnjem mestu (5 %). Tudi v vzorcu se kaže, da je Ljubljana z okolico še vedno najbolj razvito področje z vidika HRP (glej Prilogo 1).

V Tabeli 15 prikazujem frekvenčni prikaz podjetij glede na velikost. Mikro podjetja v vzorcu so podjetja z več kot 5 in ne več kot 10 zaposlenimi. Majhna podjetja štejejo več kot 10 in ne več kot 50 zaposlenih. Srednja podjetja pa imajo več kot 50 in ne več kot 250 zaposlenih.

Tabela 15: Velikost podjetij (vzorec)

	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Mikro podjetja	21	34,4	34,4
Majhna podjetja	29	47,5	82,0
Srednja podjetja	11	18,0	100,0
Skupaj	61	100,0	

Ponovno se kaže velik delež majhnih podjetij, ki je tudi v vzorcu anketiranih podjetij zasedal največje mesto. Celostno gledano je vzorec podoben celotni populaciji (lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij), saj je tudi v vzorcu razpored sledeč: največji delež predstavljajo majhna podjetja s 47,5-odstotnim deležem (celotna populacija 51 %), sledijo mikro podjetja s 34,4-odstotnim deležem (celotna populacija 35 %), na koncu so še srednja podjetja z 18-odstotnim deležem (celotna populacija 13 %). Velika podjetja v vzorcu niso bila zastopana, v celotni populaciji pa dosegajo 1-odstotni delež. Reprezentativnost je relativno dobra, saj je struktura podobna celotni populaciji, odstopanja pa so minimalna.

Tabela 16: Dejavnosti (vzorec)

	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Proizvodna dejavnost	18	29,5	29,5
Storitvena dejavnost	29	47,5	77,0
Trgovinska dejavnost	12	19,7	96,7
Drugo	2	3,3	100,0
Skupaj	61	100,0	

Tabela 16 prikazuje, da večina podjetij v vzorcu deluje v storitveni dejavnosti (47,5 %), ki je tudi v celotni populaciji najpogostejša (53 %). Sledi ji proizvodna dejavnost z 29,5-odstotnim deležem (celotna populacija 28 %) in na koncu še trgovinska dejavnost z 19,7-odstotnim deležem (celotna populacija 19 %). Dve podjetji v anketi pa sta se identificirali drugače. Tudi med anketiranimi podjetji se kaže razporejenost HRP po vseh dejavnostih, največ pa jih je v dejavnosti storitev.

Vzorec anketiranih HRP znaša 61 podjetij oziroma 12,2 % populacije, v nadaljnjem raziskovanju o procesih internacionalizacije pa je vzorec manjši (41 podjetij ali 8,2 % celotne populacije). Vzorec je glede na regijo, velikost in dejavnost zelo podoben celotni populaciji, katero raziskujem. Dobra reprezentativnost se najbolj kaže v strukturi velikosti podjetij in dejavnosti, v kateri delujejo, saj so odstopanja izražena le v nekaj odstotkih. Nekoliko manjša reprezentativnost se kaže pri regiji, iz katere podjetja izhajajo, ki pa za raziskavo ni toliko pomembna. Glede na število anketiranih podjetij in primerjavo velikosti, dejavnosti in regije, od koder izhajajo, na celotno populacijo lahko potrdim dobro reprezentativen vzorec.

4.4.2.4 Ugotovitve na podlagi rezultatov ankete

Na podlagi ankete sem predstavil ugotovitve, ki odgovarjajo na raziskovalni vprašanji in podvprašanja, ki sem si jih postavil. Najprej predstavljam, kolikšen delež glede na posamezno panogo deluje tudi na tujih trgih.

Tabela 17: Dejavnost glede na mednarodno delovanje

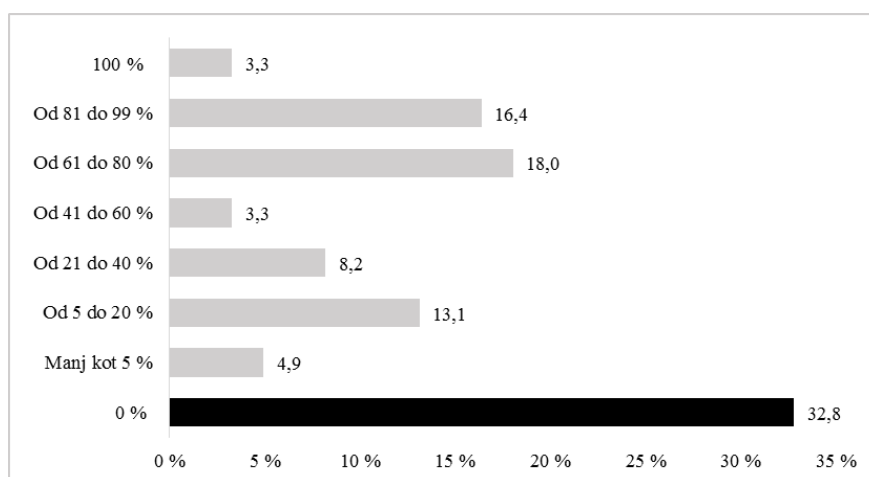
		Mednarodno trgovanje		Skupaj
		Da	Ne	
Proizvodna dejavnost	Število	18	0	18
	% znotraj dejavnosti	100,0	0,0	100,0
Storitvena dejavnost	Število	16	13	29
	% znotraj dejavnosti	55,2	44,8	100,0
Trgovinska dejavnost	Število	7	5	12
	% znotraj dejavnosti	58,3	41,7	100,0
Drugo	Število	0	2	2
	% znotraj dejavnosti	0,0	100,0	100,0
Skupaj	Število	41	20	61
	% znotraj dejavnosti	67,2	32,8	100,0

Prek anketnega vprašalnika sem ugotovil, da 41 (67 %) podjetij deluje tudi mednarodno, medtem ko 20 (33 %) podjetij deluje samo na domačem trgu. Podjetja sem v Tabeli 17 predstavil glede na glavno dejavnost, ki jo opravljajo. Ugotovil sem, da je vseh 18 (100 %) podjetij v proizvodni panogi do neke mere internacionaliziranih. To kaže, da je za

konkurenčnost proizvodnih podjetij internacionalizacija nujna. V trgovinski panogi delež znaša nekoliko manj, in sicer 58 %, medtem ko v storitveni panogi, kjer je delež najmanjši, znaša 55 %. Za trgovinsko dejavnost je bilo pričakovati relativno visoko stopnjo internacionalizacije, saj se trgovanju s tujimi trgi težko izognejo podjetja, ki želijo povečati svoje prihodke. Nižjo stopnjo internacionalizacije storitvenih podjetij pa sem pričakoval, saj tudi teorija narekuje manjše stopnje, prav tako pa podjetja v storitveni dejavnosti omejujejo same storitve oziroma njihove specifične značilnosti, ki jih ponujajo.

S Sliko 14 prikazujem, kolikšen delež prihodkov prihaja iz tujih trgov glede na celotne prihodke. Stopnje deležev sem razvrstil v 7 skupin, med katerimi so lahko anketiranci izbirali. Na Sliki 14 so prikazana tudi podjetja, ki ne delujejo na tujih trgih, saj so pomembni deleži iz celotnega vzorca.

Slika 14: Graf deleža prihodkov iz tujih trgov



Kot že omenjeno, je anketa pokazala, da 32,8 % podjetij iz vzorca ne deluje na tujih trgih. Med njimi so samo podjetja iz trgovinske in storitvene dejavnosti. Med podjetji lahko opazimo največjo frekvenco 18 % podjetij iz vzorca, katerih delež prihodkov iz tujih trgov je v skupini od 61 do 80 %. 10 podjetij oziroma 16,4 % vseh podjetij vzorca dosega od 81 do 99 % prihodkov iz tujih trgov. Prav tako v vzorcu zasledimo tudi dve podjetji, katerih prihodki izhajajo samo iz tujih trgov. V skupini od 41 do 60 % prihodkov iz tujih trgov imamo samo dve podjetji, prav tako je majhen delež s tremi podjetji v skupini manj kot 5 % prihodkov iz tujih trgov. V skupini od 5 do 20 % je 8 podjetij ali 13,1 % ter v skupini od 21 do 40 % prihodkov iz tujih trgov, kjer zasledimo 5 podjetij oziroma 8,2 % celotnega vzorca.

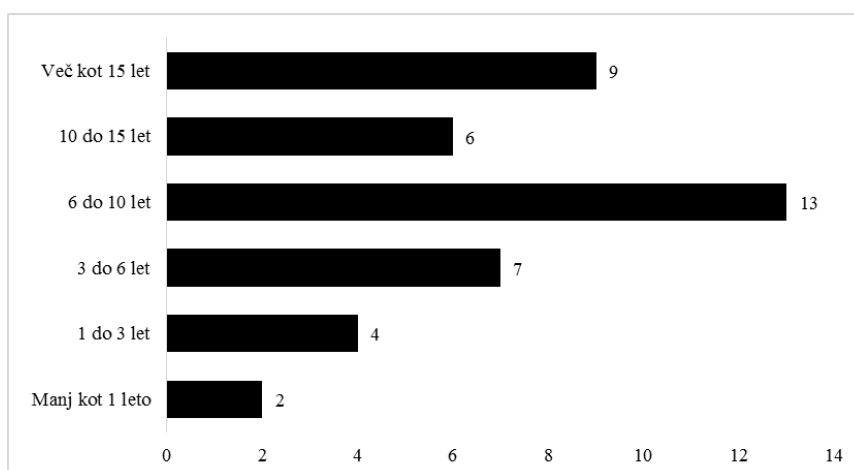
Glede na rezultate ankete kar 38 % podjetij dosega več kot 61 % prihodkov iz tujih trgov. Višje stopnje internacionalizacije dosegajo predvsem podjetja v proizvodni dejavnosti, za katero je značilna večja izvozna intenzivnost. Brenčič et al. (2002, str. 5) ugotavljata, da je

med vsemi slovenskimi podjetji le 22,5 % takšnih, katerih prihodki prihajajo tudi iz tujih trgov. V primerjavi s tem kažejo HRP v vzorcu zelo visoke stopnje internacionalizacije.

V nadaljnji predstavitvi izsledkov sem se osredotočil predvsem na podjetja, ki delujejo tudi na tujih trgih.

Na Sliki 15 prikazujem, koliko časa so podjetja prisotna na tujih trgih. Anketirancem sem podal možnosti izbire med 6 skupinami glede na dolžino njihove prisotnosti na tujem trgu.

Slika 15: Graf števila podjetij glede na čas prisotnosti na tujem trgu



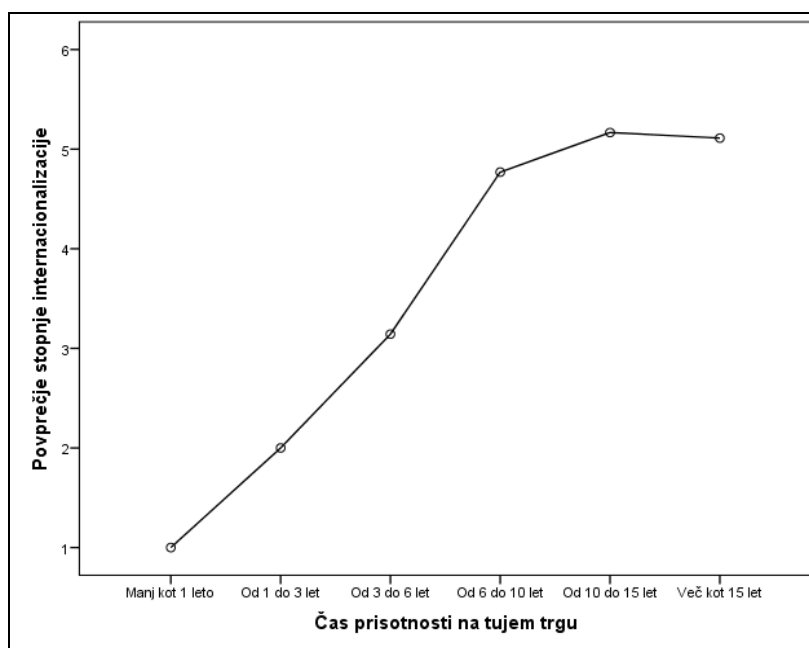
Kot prikazuje Slika 15, je največ 31,7 % oziroma 13 podjetij prisotnih na tujih trgih od 6 do 10 let. 9 podjetij (22 %) je na tujih trgih že več kot 15 let. 6 podjetij (14,6 %) na tujih trgih deluje od 10 do 15 let. Ko pa se pomikamo nižje, v skupine, ki zajemajo krajši čas delovanja na tujih trgih, pa se število ali odstotek podjetij zmanjša. Tako imamo 7 podjetij (17,1 %), ki delujejo 3 do 6 let na tujih trgih, 4 podjetja (9,8 %) v skupini 1 do 3 let ter na koncu zgolj 2 podjetji (4,9 %), ki na tujem trgu delujeta manj kot eno leto. Če povežemo povprečno starost HRP v vzorcu s časom delovanja na tujem trgu, lahko opazimo, da glede na povprečno starost 17 let le 9 oziroma 22 % podjetij deluje na tujem trgu več kot 15 let. To nam kaže, da so podjetja vstopala na tuje trge postopoma, sprva so delovala samo na domačem trgu. Skoraj 70 % HRP na tujih trgih deluje dlje kot 6 let, to nam lahko pove, da so v drugi fazi internacionalizacije, v kateri lahko žanjejo pozitivne učinke internacionalizacije in s tem dosegajo višje rasti, zaradi katerih so tudi uvrščena na lestvico najboljših.

V sklopu prvega raziskovalnega vprašanja glede stopnje internacionalizacije in časa delovanja na tujem trgu sem si pri tretjem podvprašanju (kakšne so razlike med bolj in manj internacionaliziranimi HRP) postavil hipotezo 3.

H3: HRP, ki imajo višje stopnje internacionalizacije, dalj časa delujejo na tujih trgih.

Zanimalo me, ali je za podjetja, ki imajo višje stopnje internacionalizacije, značilna tudi daljša prisotnost na tujem trgu. Ugotovitev bi pomenila, da podjetja postopno s časom krepijo svojo prisotnost na tujih trgih. Primerjal sem skupine, ki opredeljujejo podjetja glede na čas delovanja na tujem trgu. Hipotezo 3 sem na podlagi analize varianc (angl. *One way ANOVA*) in testa post hoc (z metodo Tukey HSD) sprejel ali zavrnil. Najprej sem z analizo varianc ugotavljal, ali obstajajo statistično značilne razlike med skupinami, nato pa sem s testom post hoc (metodo Tukey HSD) ugotavljal, kakšne so razlike med skupinami. Slika 16 prikazuje, kako se povprečna stopnja internacionalizacije razlikuje glede na čas prisotnosti na tujem trgu (glej Prilogo 2).

Slika 16: Delež internacionalizacije glede na čas prisotnosti na tujem trgu



S Slike 16 je razvidno, da stopnja internacionalizacije narašča z daljšim časom prisotnosti na tujem trgu. Stopnje internacionalizacije rastejo do 15 let, kjer se rast glede na vzorec ustavi. Z analizo varianc pa je bilo treba ugotoviti, ali so razlike med skupinami tudi statistično značilne. To prikazuje Tabela 18.

Tabela 18: Analiza varianc med stopnjo internacionalizacije in časom prisotnosti na tujem trgu

ANOVA					
Stopnja internacionalizacije					
	Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
Med skupinami	64,918	5	12,984	6,794	,000
Znotraj skupin	66,887	35	1,911		
Skupaj	131,805	40			

Test ANOVA kaže, da razlike med skupinami niso zgolj slučajne, saj je ugotovljena stopnja značilnosti 0,000, kar potrjuje, da obstajajo statistično značilne razlike med skupinami. Skupine, ki ponazarjajo različni čas prisotnosti na tujem trgu, se glede stopnje internacionalizacije dejansko razlikujejo. Vendar pa nam analiza varianc ne pove, katere skupine so drugačne od drugih, ampak samo da razlika obstaja. Zato sem s testom post hoc preveril, kakšne so razlike med ravnmi (glej Prilogo 2).

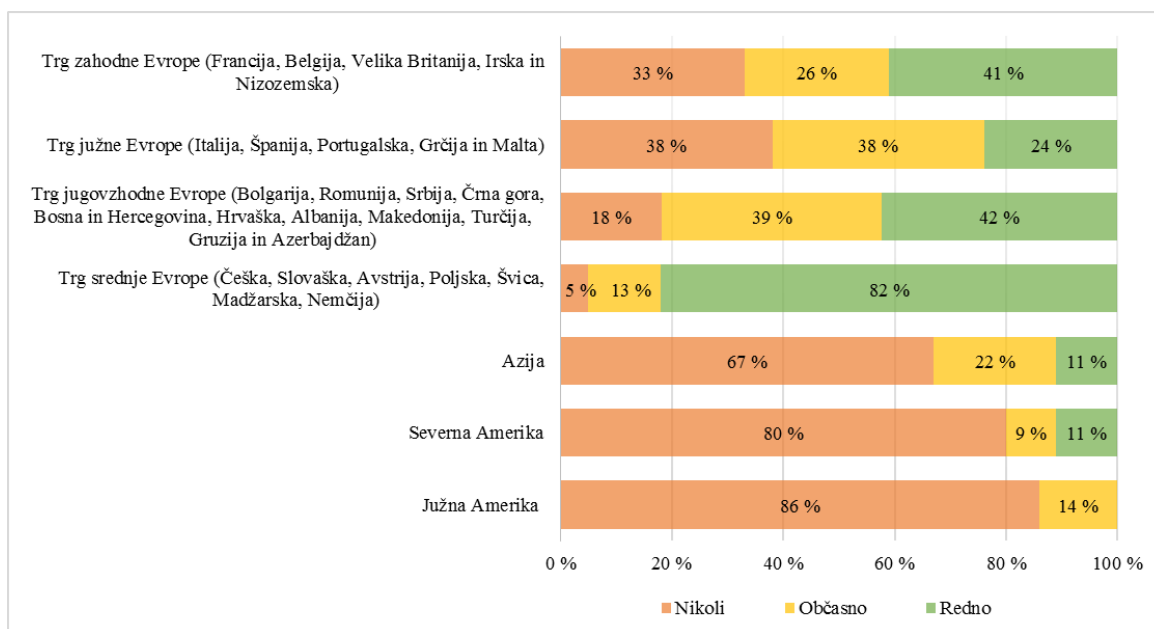
Test post hoc z metodo Tukey HSD opravi večkratne primerjave med povprečji posameznih skupin. Test kaže, da se skupina »manj kot 1 leto« glede na stopnjo internacionalizacije razlikuje od skupine »od 6 do 10 let« ($p = 0,012$), skupine »od 10 do 15 let« ($p = 0,009$) in skupine »več kot 15 let« ($p = 0,007$). To pomeni, da obstajajo statistično značilne razlike med skupinami »manj kot 1 leto« in navedenimi tremi skupinami (od 6 do 10 let, od 10 do 15 let in več kot 15 let), in sicer da imajo navedene skupine višje stopnje internacionalizacije. Do enake ugotovitve sem prišel ob primerjavi skupine »od 1 do 3 let«, ki je prav tako statistično značilno različna od skupine »od 6 do 10 let« ($p = 0,015$), »od 10 do 15 let« ($p = 0,013$) in »več kot 15 let« ($p = 0,008$). Te skupine imajo višje stopnje internacionalizacije kot skupina 1 do 3 let.

Pri skupini »od 3 do 6 let« pa ne morem potrditi statistično značilne razlike s katero koli skupino, zato ne morem predpostavljati, da imajo v tej relaciji druge skupine višje ali nižje stopnje internacionalizacije. Skupina »od 6 do 10 let« je glede na skupino »manj kot 1 leto« pri stopnji značilnosti 0,012 različna. Prav tako tudi skupina »od 1 do 3 let« ($p = 0,015$). Nadalje si to lahko razložim, da imata ti dve skupini (manj kot 1 leto, od 1 do 3 let) glede na skupino »od 6 do 10 let« manjše stopnje internacionalizacije. Enako sem potrdil tudi za skupini »od 10 do 15 let« in skupino »več kot 15 let«, ki se obe statistično značilno razlikujeta od skupin »manj kot 1 leto« in »od 1 do 3 let«. To nam poda odgovor, da imata obe skupini, »od 10 do 15 let« in »več kot 15 let«, višje stopnje internacionalizacije. Test post hoc nam je pokazal, kako se razlikujejo stopnje internacionalizacije glede na čas prisotnosti na tujem trgu, in sicer je potrdil, da imajo skupine s krajšo prisotnostjo na tujem trgu statistično značilno manjše stopnje internacionalizacije. To pomeni, da lahko **hipotezo 3 sprejmem**, saj podjetja z višjimi stopnjami internacionalizacije dalj časa delujejo na tujih trgih. To pomeni, da podjetja postopno povečujejo svojo vpletenost na tujih trgih. Ugotovitev je v skladu s stopenjsko teorijo, ki narekuje, da podjetja, ki so manjša in imajo manj sredstev, postopno povečujejo delež na tujem trgu in tako rastejo.

Na naslednjih slikah so prikazani posamezni trgi oziroma skupine trgov v dimenziji stopnje intenzivnosti sodelovanja oziroma **kje** HRP najpogosteje delujejo. Anketiranci so opredelili, na katerih trgih delujejo, s podjetji iz katerih držav najbolj sodelujejo in kam nameravajo v prihodnosti usmeriti svojo pozornost.

S Sliko 17 prikazujem intenzivnost sodelovanja na posameznih trgih. Anketiranci so lahko za posamezni trg izbrali določeno intenzivnost sodelovanja (nikoli, občasno, redno) glede na njihovo stopnjo sodelovanja.

Slika 17: Graf glavnih trgov glede na stopnjo delovanja

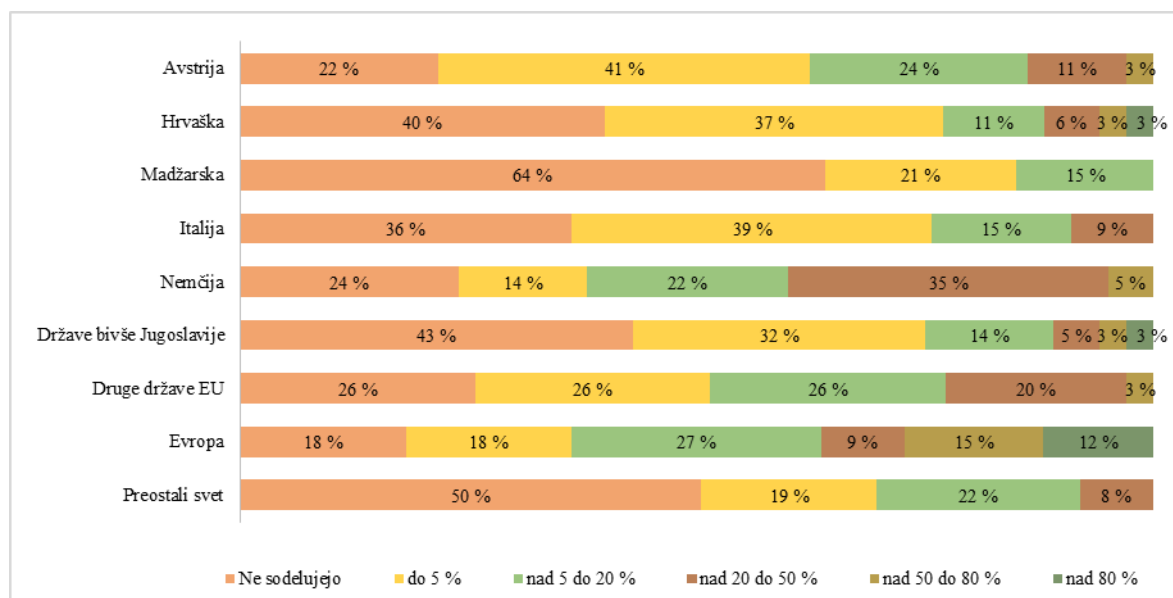


Glede na podatke na Sliki 17 je razvidno, da je največja stopnja sodelovanja med HRP v vzorcu s trgom srednje Evrope, saj je zanj 82 % anketirancev izbralo, da na njem delujejo redno, 13 % občasno in samo 5 % na njem ne deluje. Drugi najpopularnejši trg med anketiranimi podjetji predstavlja trg jugovzhodne Evrope, saj na njem redno deluje 42 % podjetij, 39 % občasno in 18 % na njem nikoli ne deluje. Močno prisotnost je opaziti tudi na trgu zahodne Evrope, saj je 41 % anketiranih podjetij označilo, da redno delujejo na njem, 26 % občasno, medtem ko 33 % na njem nikoli ne deluje. Trg južne Evrope je relativno slabo zastopan, saj na njem redno deluje le 24 % podjetij, 38 % na njem posluje občasno, enak delež (38 %) pa na njem nikoli ne deluje. To nam kaže, da relativno mlada, majhna HRP delujejo predvsem na bližnjih, sorodnih trgih, kar lahko pripisujemo manjši fizični oddaljenosti in manjšim razlikam med državami oziroma podobnost socio-kulturnih značilnosti in zahtev kupcev. Ko se pomaknemo iz evropskih trgov, se stopnja prisotnosti na tujih trgih močno zmanjša. V Južni Ameriki nikoli ne deluje kar 86 % podjetij in zgolj 14 % jih deluje občasno, redno pa z njim ne posluje nobeno podjetje v vzorcu. Podobno velja za Severno Ameriko, kjer 80 % podjetij nikoli ne deluje, 9 % občasno, 11 % pa redno. Nekoliko boljši rezultati so za Azijo, v kateri 67 % nikoli ne deluje, 22 % občasno in 11 % redno. Določeni oddaljeni trgi se kažejo pri podjetjih manj pogosto predvsem zaradi večje tržne razdalje ter komercialnih in političnih tveganj.

Nadalje me je zanimalo, kolikšen delež prihodkov dejansko izhaja iz posamezne države ali trga, od katerega sem pričakoval visoko stopnjo sodelovanja. Tako predstavljam na

Sliki 18 odvisnost podjetij v vzorcu od sosednjih držav, držav bivše Jugoslavije in drugih držav iz Evropske unije. Zanimalo me je tudi, kolikšen delež je vezan na evropski trg in preostali svet. Anketiranci so lahko za posamezno državo ali trg označili določeno stopnjo sodelovanja, in sicer delež prihodkov, ki je povezan s tem trgom.

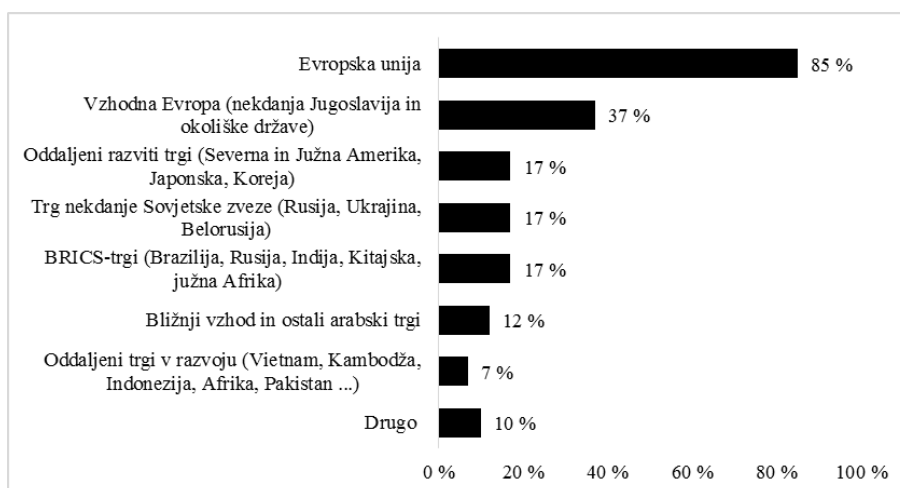
Slika 18: Graf deleža prihodkov glede na trg ali državo



Izmed sosednjih držav je razvidno, da je največja gospodarska povezava z avstrijskim trgom, saj le 22 % podjetij na njem ne deluje. Sledi ji Hrvaška, kjer vsaj 60 % podjetij dosega nekakšno stopnjo prihodkov, medtem ko je za Italijo značilen nekoliko manjši obseg prihodkov. Z Madžarsko pa slovenska podjetja sodelujejo v najmanjši meri, kadar govorimo o sosednjih državah. Močno gospodarsko povezanost s sosednjimi državami je bilo pričakovati predvsem zaradi bližine trga. Posebno močna prisotnost podjetij iz vzorca je na nemškem trgu, kjer 76 % podjetij dosega nekakšen delež svojih prihodkov. Podobno lahko trdim tudi za države bivše Jugoslavije, kjer je še vedno opaziti tradicionalno prisotnost slovenskih podjetij, ki izhajajo še iz preteklosti skupne države. Na njem še vedno deluje vsaj 56 % podjetij. Ker me je zanimala odvisnost od evropskih trgov v primerjavi s preostalim svetom, sem ugotavljal tudi razlike med njima. Jasno je, da so podjetja iz vzorca v zelo veliki meri odvisna od evropskega trga, vseeno pa lahko opazimo, da 50 % podjetij dosega nekakšno stopnjo prihodkov tudi izven evropskega trga, kar je seveda spodbudno, da naša podjetja razmišljajo tudi globalno.

Na Sliki 19 prikazujem skupine trgov, na katerih si HRP v prihodnosti želijo delovati oziroma kam bodo usmerili svojo pozornost v prihodnosti.

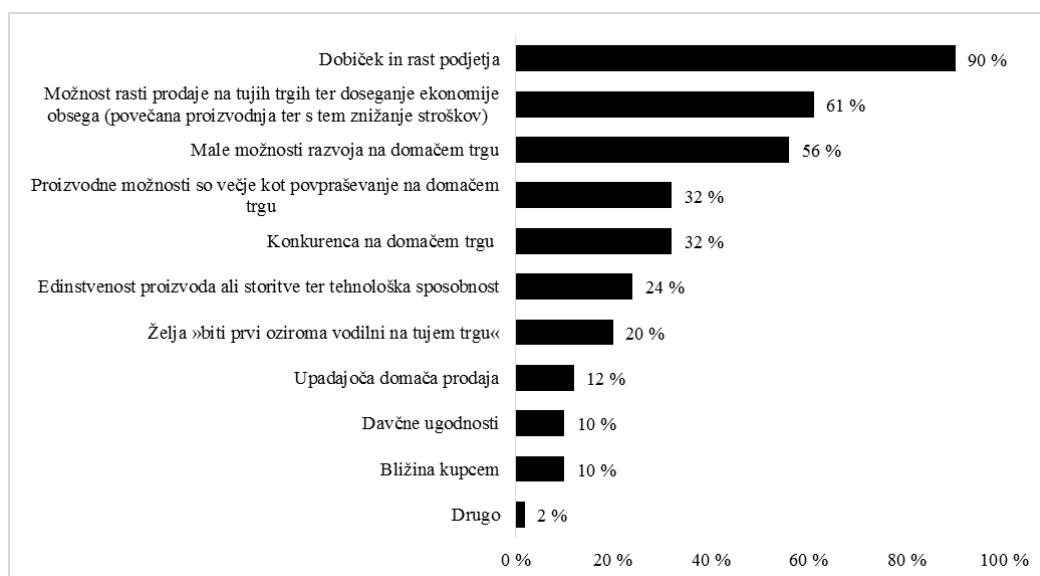
Slika 19: Graf ciljnih trgov v prihodnosti



Slika 19 prikazuje, da za večino (85 %) anketirancev predstavlja Evropska unija trg, na katerega bodo v prihodnosti posvečali največ pozornosti. Za 37 % anketirancev predstavlja trg vzhodne Evrope (nekdanja Jugoslavija in okoliške države) drugi najbolj zaželeni trg. 17 % anketirancev namerava v prihodnosti ciljati na oddaljene razvite trge (Severna in Južna Amerika, Japonska, Koreja), trge nekdanje Sovjetske zveze in BRICS-trge. Nekoliko manj bodo svojo pozornost posvetili Bližnjemu vzhodu (12 %) in oddaljenim trgov v razvoju (7 %). Pod drugo pa so podjetja kot ciljne trge v prihodnosti navedla Švico, afriški trg in druge evropske države v zahodnem delu, ki niso članice Evropske unije. Opazimo lahko manjše deleže podjetij, ki bodo svoje delovanje v prihodnosti usmerila na bolj oddaljene trge zunaj Evrope, saj takšni trgi predstavljajo za podjetja, ki so v povprečju manjša in mlajša, večje tveganje, kot si ga lahko v trenutni situaciji privoščijo, saj so manj poznani.

Na Sliki 20 so podani **najpogostejši motivi** in anketiranci so lahko označili več motivov, zakaj so se odločili za poslovanje na tujih trgih.

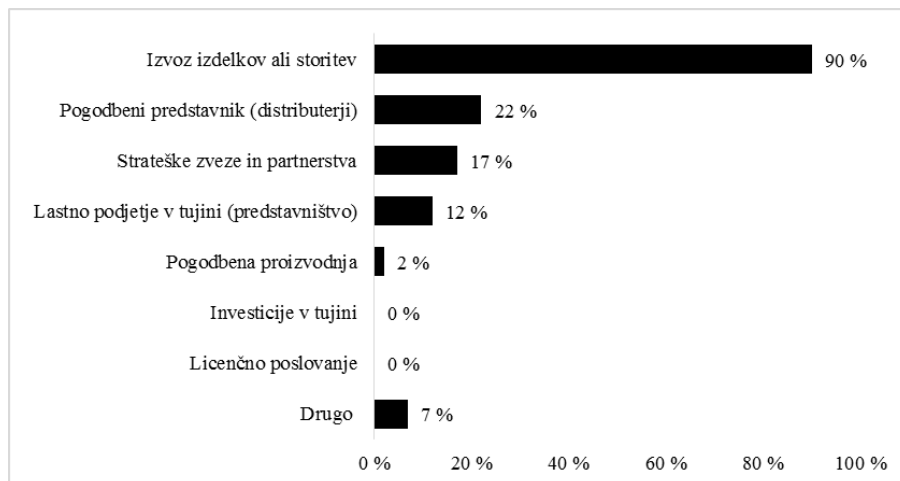
Slika 20: Graf motivov za vstop na tuje trge



Raziskava je pokazala, da je najpogostejši motiv za internacionalizacijo dobiček in rast podjetja, saj ga navaja kar 90 % podjetij v vzorcu, kar kaže veliko željo po rasti. Ugotovljen najbolj pogost motiv je lahko posledica majhnosti, kar HRP aspirira po rasti, saj so kot manjša podjetja bolj ogrožena s strani konkurence. Drugi najpogostejši motiv je prodaja na tujih trgih in s tem doseganje ekonomije obsega (61 %). To kaže, da se vodstvo zaveda stroškovnih prednosti, ki jih prinaša večji trg. Prav tako anketiranci med pomembnejše motive izpostavljajo tudi majhne možnosti razvoja na domačem trgu (56 % podjetij). 32 % podjetij je bilo za nastop na tujih trgih motiviranih zaradi konkurence na domačem trgu in zaradi večjih proizvodnih zmožnosti, kot je povpraševanje na domačem trgu. Na odločitev za internacionalizacijo po ugotovitvah vpliva tudi okolje, iz katerega HRP izhaja. V raziskavi je HRP motivirala majhnost slovenskega trga in domača konkurenca. 24 % podjetij je motivirala edinstvenost njihovega proizvoda ali storitve ter tehnološka sposobnost, kar kaže, da so edinstvene značilnosti njihovih proizvodov ali storitev manj vplivale na odločitev o geografski diverzifikaciji in širitvi trga. Želja biti prvi na tujem trgu je motivirala 20 % podjetij v vzorcu. 12 % podjetij pa je motivirala upadajoča domača prodaja. Najmanj pomemben motiv predstavlja bližina kupcem in davčne ugodnosti (10 %).

S Sliko 21 ponazarjam, na kakšen način so podjetja prisotna na tujih trgih oziroma kakšne so **oblike izhodne internacionalizacije**. Anketiranci so imeli na razpolago več možnosti, na kakšen način vstopajo na tuje trge.

Slika 21: Graf oblik izhodne internacionalizacije



Daleč najbolj pogost način izhodne internacionalizacije predstavlja izvoz izdelkov ali storitev, saj se takšnega načina poslužuje kar 90 % HRP v vzorcu. To lahko povežem z majhnostjo in nizko povprečno starostjo, saj na začetku le stežka razvijejo intenzivnejšo vpletenost na tujem trgu, ker lahko ta predstavlja visoko finančno zavezo in tveganje. Drugi najbolj pogosti način je pogodbeni predstavnik (distributer) z 22-odstotnim deležem. Predstavlja manjše tveganje za HRP, prav tako posrednik bolje pozna lokalno področje, na katerem si želi HRP delovati. Bolj intenzivnih oblik internacionalizacije, kot so strateška zveza in partnerstva, se poslužuje 17 % podjetij. To so oblike, ki so značilne za večja podjetja in predstavljajo večje tveganje, zato je tudi delež takšnih oblik pri HRP relativno majhen. Lastno podjetje (predstavništvo) v tujini pa je v raziskavi značilno le za 12 % HRP, saj predstavlja intenziven način vstopa na tuji trg, ki je za manjša podjetja v začetnih fazah pogosto nedosegljiv. Pogodbeno proizvodnjo uporablja samo 2 % podjetij v vzorcu.

V sklopu **drugega raziskovalnega vprašanja** sem pod prvim podvprašanjem glede oblik izhodne internacionalizacije postavil **hipotezo 4**. Zanimalo me je namreč, ali so enostavne oblike izhodne internacionalizacije povezane s trajanjem prisotnosti na tujem trgu. Natančneje, ali se podjetja s krajšim časom delovanja na tujem trgu (v raziskavi sem si zastavil 6 let) bolj poslužujejo enostavnih načinov kot podjetja, ki na tujem trgu delujejo dalj časa (več kot 6 let). Sprejeta predpostavka bi pomenila, da podjetja, ki so bolj izkušena, uporabljajo kompleksnejše oblike vhodne internacionalizacije na tujih trgih kot manj izkušena in obratno.

H4: Za HRP, ki delujejo na tujem trgu manj kot 6 let, so značilni enostavni načini izhodne internacionalizacije.

Za sprejetje hipoteze 4 sem uporabil statistično metodo t-test med dvema neodvisnima skupinama (mlajša kot 6 let in starejša kot 6 let). Namen testa je testiranje enakosti dveh

populacijskih povprečij pri neodvisnih vzorcih. S t-testom se ugotavlja, ali se aritmetični sredini neodvisnih skupin statistično pomembno razlikujeta (glej Prilogo 2).

Višja aritmetična sredina pomeni večjo prisotnost določene oblike izhodne internacionalizacije v skupini. Iz opisne statistike v Prilogi 2 je razvidna razlika med skupinama, saj je za mlajšo skupino značilna višja aritmetična sredina pri načinu izvoza izdelkov ali storitev. Pravzaprav je v mlajši skupini povprečje višje le pri izvozu, kar kaže, da je za skupino bolj značilen enostavnejši način izhodne internacionalizacije. Kompleksnejši načini pa so bolj značilni za starejšo skupino, saj so aritmetične sredine pri njej višje. Vendar pa s tem hipoteze še ne morem sprejeti, saj to ne pove, ali so razlike statistično značilne.

Tabela 19: T-test neodvisnih vzorcev med časom delovanja na trgu in načini izhodne internacionalizacije

	Variance	Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin		
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti (dvostransko)
Izvoz izdelkov ali storitev	EV	,152	,699	,193	39	,848
	NV			,199	22,027	,844
Pogodbeni predstavnik (distributerji)	EV	11,192	,002	-1,352	39	,184
	NV			-1,623	31,960	,114
Pogodbena proizvodnja	EV	1,754	,193	-,638	39	,527
	NV			-1,000	28,000	,326
Lastno podjetje v tujini (predstavništvo)	EV	,979	,329	-,475	39	,637
	NV			-,516	24,908	,610
Strateške zveze in partnerstva	EV	4,483	,041	-,944	39	,351
	NV			-1,092	29,223	,284

* stopnja značilnosti $p \leq 0,05$

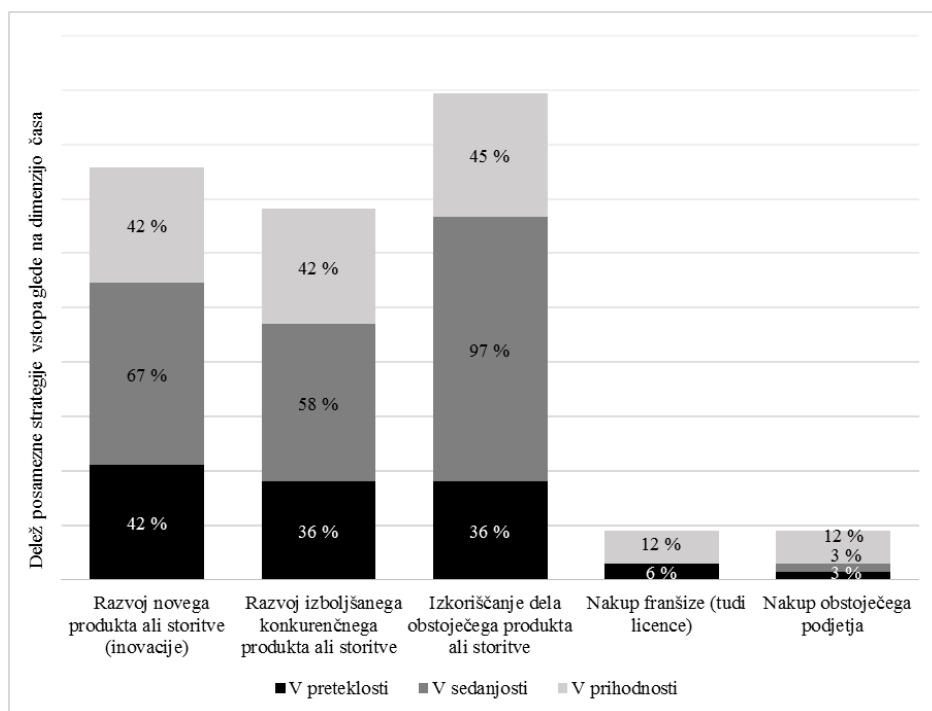
Legenda: EV – enakost varianc predpostavljena, NV – neenakost varianc predpostavljena

Tabela 19 razkriva, da so razlike med aritmetičnima sredinama pri vseh načinih izhodne internacionalizacije statistično neznačilne. Stopnja značilnosti je pri vseh oblikah večja od 0,05, kar pomeni, da so razlike med skupinama statistično neznačilne in hipoteze 4 ne glede na prej opažene razlike ne morem sprejeti. **Hipotezo 4 zavrnem.** Zaključim lahko, da enostavnih načinov izhodne internacionalizacije ne morem povezovati zgolj s HRP, ki delujejo na tujem trgu manj kot 6 let. Daljša prisotnost na tujem trgu ne nujno pomeni tudi večje vpletenosti podjetja, saj nekatera podjetja dalj časa razvijajo odnose na tujem trgu kot

druga. Tako se po ugotovitvi lahko poslužujejo enostavnejših načinov internacionalizacije tudi podjetja, ki spadajo v skupino, ki na tujem trgu deluje dalj časa.

S Sliko 22 prikazujem **strategije internacionalizacije** vstopa na tuji trg glede proizvoda ali storitve. Anketiranci pa so se lahko opredelili glede na dimenzijo časa, in sicer kakšno strategijo so uporabljali v preteklosti, sedanjosti in kakšno načrtujejo v prihodnosti.

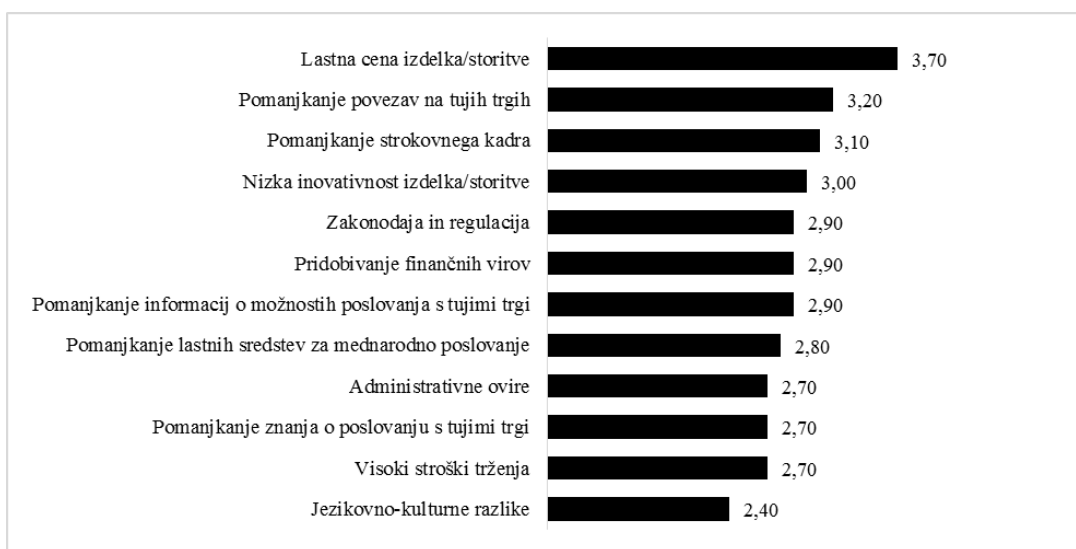
Slika 22: Graf strategij vstopa



Raziskava je pokazala, da je najpogostejša **strategija vstopa** med podjetji izkoriščanje dela obstoječega produkta ali storitve, saj naj bi jo v preteklosti uporabljalo 36 % podjetij, v sedanjosti 97 % podjetij, v prihodnosti pa namerava proizvajati obstoječi proizvod ali storitev 45 % podjetij. To pomeni, da je večina podjetij vstopila na novi trg z že obstoječim proizvodom ali storitvijo, ki so jo že ponujali na domačem ali katerem drugem trgu. Novi trg pa jim predstavlja zgolj možnost ponudbe presežnih kapacitet. 42 % podjetij je v preteklosti vstopilo na trg z razvojem novega produkta ali storitve, v sedanjosti pa takšno strategijo uporablja 67 % podjetij, 42 % pa jih takšno strategijo namerava uporabiti v prihodnosti. Druga najpogostejša strategija kaže visoko inovativnost HRP, saj je delež omenjene strategije relativno visok. Visoka je tudi stopnja razvoja izboljšane konkurenčnega produkta ali storitve, saj je v preteklosti takšno strategijo uporabljalo 36 % podjetij, v sedanjosti jo uporablja 58 %, v prihodnosti pa namerava s takšno strategijo vstopiti na trg 42 % podjetij v vzorcu. Razvoj novih ali izboljšanih proizvodov ali storitev kaže, da HRP vlagajo v raziskave in razvoj ter se hitro odzivajo na spremembe zunanjega okolja. Nakup franšize ali obstoječega podjetja pa je kot strategija vstopa zelo redek med HRP v vzorcu.

S Sliko 23 prikazujem, s **kakšnimi ovirami se srečujejo podjetja**, ki delujejo na tujih trgih, kaj zaznavajo kot največjo oviro oziroma kaj menijo, da je največja ovira za vstop na tuji trg. Anketiranci so lahko ocenili posamezno trditev od 1 do 5, pri čemer je imela ocena 1 majhen vpliv in ocena 5 velik vpliv. Na Sliki 23 so prikazana povprečja ocen za posamezno trditev.

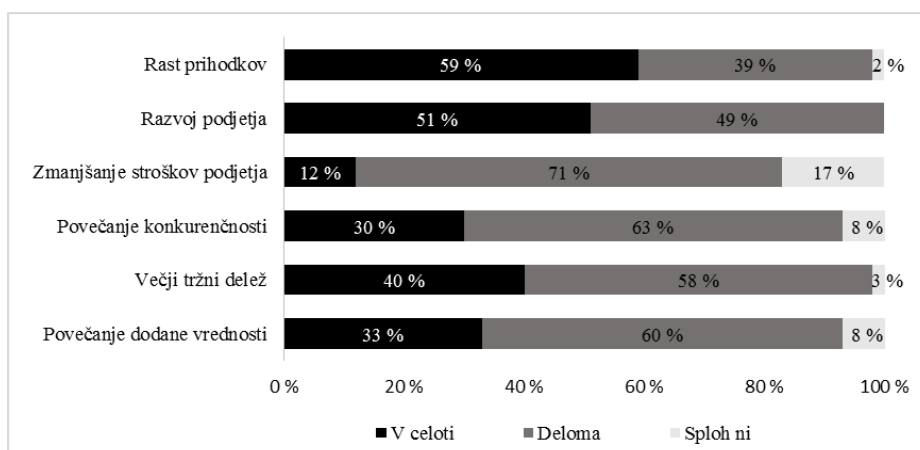
Slika 23: Graf ovir pri vstopu na tuji trg



Ovira, za katero anketiranci menijo, da ima največji vpliv pri mednarodnem poslovanju, je lastna cena proizvoda ali storitve. Ugotovitev predstavlja, da je na mednarodnem trgu visoka konkurenčnost med podjetji in so primorana v minimizacijo stroškov in posledično postavljanje nižjih cen, če želijo biti uspešna. Ovira, ki so jo kot drugo z največjim vplivom zaznali anketiranci, je pomanjkanje povezav na tujih trgih in pomanjkanje strokovnega kadra kot tretja največja ovira. Posebej pri manjših podjetjih so povezave na tujih trgih vedno pomembne, kar izpostavljajo tudi anketiranci. Pomanjkanje strokovnega kadra pa je izraz napredka visoko tehnološkega trga, ki mu kadrovanje težko sledi. Po drugi strani pa anketiranci menijo, da jezikovno-kulturne razlike ne predstavljajo tako velike ovire za poslovanje, prav tako ne primanjkuje znanja o poslovanju s tujimi trgi. Visoki stroški trženja pa naj ne bi imeli velikega vpliva, kar kaže, da finančna sredstva naj ne bi predstavljala ovire.

Na koncu me je zanimalo, kako je internacionalizacija uresničila pričakovanja anketirancev, ali so uresničili svoja pričakovanja glede rasti prihodkov, razvoja podjetja, zmanjšanja stroškov, povečanja konkurenčnosti, večjega tržnega deleža in povečanja dodane vrednosti. Anketiranci so se glede posamezne trditve opredelili z odgovori v celoti, deloma ali sploh ni.

Slika 24: Graf uresničitve pričakovanj glede internacionalizacije



S Slike 24 je razvidno, da je v vseh pogledih internacionalizacija v določeni meri zadovoljila pričakovanja podjetij. Najbolj je zaznati zadovoljstvo z rastjo prihodkov. Kar je skladno s teorijo, da je posledica internacionalizacije povečanje prihodkov. To se je po mnenju anketirancev tudi uresničilo. Na drugi strani naj bi internacionalizacija najmanj vplivala na zmanjšanje stroškov podjetja. To si lahko razlagam tudi s tem, da se z internacionalizacijo in geografsko ekspanzijo povišajo transakcijski stroški, kar lahko izniči prednosti ekonomije obsega. Anketiranci tudi menijo, da je internacionalizacija v določeni meri (deloma ali v celoti) uresničila njihova pričakovanja glede razvoja podjetja. To lahko pojasnjujemo s tem, da zahtevni trgi in močnejša konkurenca, pridobivanje izkušenj in znanja potrjeno prispevajo k razvoju podjetja.

V širšem pogledu lahko zaključim, da imajo anketiranci relativno pozitivne izkušnje glede internacionalizacije, saj so bila njihova pričakovanja povečini uresničena. Nekoliko bolj izstopa le zmanjšanje stroškov, saj je učinek tukaj nekoliko slabši. Ne glede na deljena mnenja raziskovalcev pa nam ugotovitve ankete kažejo pozitiven učinek internacionalizacije na HRP.

4.5 Povzetek glavnih ugotovitev

V nadaljevanju so predstavljene glavne ugotovitve, do katerih sem prišel z analizo internacionalizacije HRP. Ugotovitve so podane s primerjavo ugotovitev iz teorije.

V smislu značilnosti internacionalizacije sem raziskoval obseg in intenziteto stopnje internacionalizacije pri HRP. Na podlagi raziskave sem ugotovil, da so stopnje internacionalizacije med HRP relativno velike. Vzpostavil sem tudi povezavo med posameznimi dejavnostmi in stopnjo internacionalizacije. Ugotovil sem, da je bilo v vzorcu do neke stopnje internacionaliziranih kar 67 % HRP. Kar 38 % HRP pa dosega več kot 61 % prihodkov iz tujih trgov. Raziskava je pokazala, da se stopnja internacionalizacije razlikuje glede na dejavnost podjetja. Ugotovitev potrjuje tudi teorija, saj se stopnje

internacionalizacije glede na panogo razlikujejo (Audretsch, 2012; Ruzzier, 2005; World Trade Organization, 2016; Rubalcaba et al., 2001; Lejpras, 2009; Lehmann, 2008). Najvišjo stopnjo internacionalizacije so dosegala podjetja iz predelovalne dejavnosti, sledila pa so podjetja iz dejavnosti promet in skladiščenja, strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, informacijske in komunikacijske dejavnosti ter druge poslovne dejavnosti. Tudi v teoriji lahko zasledimo, da ima najvišjo stopnjo internacionalizacije predelovalna oziroma proizvodna dejavnost (Lejpras, 2009; Lehmann, 2008). Po raziskavi Rubalcaba et al. (2001, str. 27–28) je za transportno dejavnost tako kot v zgornjih ugotovitvah značilna visoka stopnja internacionalizacije. Določena dejavnost lahko onemogoča ali otežuje oziroma je manj nagnjena k možnosti poslovanja na tujih trgih. Nekoliko nižje stopnje internacionalizacije tako v analizi dosegajo dejavnosti gradbeništva in dejavnosti trgovine, vzdrževanje in popravila motornih vozil. Finančne in zavarovalniške dejavnosti pa ne prikazujejo delovanja na tujih trgih, kar pa po Rubalcabu et al. (2001, str. 27–28) ni skladno z ugotovitvami, saj naj bi finančne dejavnosti dosegale visoke stopnje internacionalizacije.

Kadar govorimo o internacionalizaciji in HRP, je pomembno tudi proučevanje učinkov internacionalizacije na HRP. V skladu s teoretičnimi predpostavkami je raziskava pokazala, da obstajajo pozitivne povezave, sicer šibke, med stopnjo internacionalizacije in določenimi kazalniki (skupni prihodki podjetja, velikost podjetja in čisti poslovni izid). Kar se tiče večje uspešnosti podjetij v smislu večjih donosov (čisti poslovni izid), so mnenja raziskovalcev deljena. Internacionalizacija v začetni fazi negativno deluje na donosnost zaradi vstopnih stroškov, prav tako pa lahko internacionalizacije prek optimalne točke škodi uspešnosti podjetja zaradi višjih transakcijskih stroškov (Cheng, 2009; Lu & Beamish, 2004). HRP v raziskavi dosegajo ugodne stopnje rasti, ki jim še omogočajo večje donose. Velikost podjetja in visoki skupni prihodki nakazujejo dostop do virov podjetja, saj skozi čas večja dostopnost do virov zagotavlja osnovo za povečanje mednarodne vpletenosti (Hollensen, 2004; World Trade Organization, 2016), skladno s tem je pokazala tudi raziskava, da imajo večja podjetja in podjetja z večjimi prihodki višjo stopnjo internacionalizacije. V raziskavi sem prišel tudi do ugotovitev, ki niso popolnoma v skladu s teoretičnimi predpostavkami. Internacionalizacija naj bi pozitivno vplivala na rast podjetij (Ruzzier & Konečnik, 2007; Ruzzier, 2005; World Trade Organization, 2016; Lu & Beamish, 2004) in dodano vrednost (Rebernik et al., 2016). Raziskava pa ni pokazala korelacije med stopnjo internacionalizacije z indeksom rasti podjetja in dodano vrednostjo na zaposlenega. Ugotovitev lahko pripišem omejitvam raziskave, saj so na lestvici 500 najhitreje rastočih podjetij samo HRP, ki dosegajo visoke stopnje rasti in dodane vrednosti na zaposlenega ne glede na stopnjo internacionalizacije. Anketa je po drugi strani pokazala, da je v vseh pogledih internacionalizacija v določeni meri zadovoljila pričakovanja podjetij. Najbolj je zaznati zadovoljstvo z rastjo prihodkov in razvojem podjetja, kar se kaže skladno s teorijo in raziskavo, da je posledica internacionalizacije povečanje prihodkov. Na drugi strani naj bi internacionalizacija najmanj vplivala na zmanjšanje stroškov podjetja. Do podobnega zaključka lahko pridemo tudi ob pregledu

teorije (Cheng, 2009; Lu & Beamish, 2004), ki razlaga, da internacionalizacija predstavlja dodatne transakcijske stroške in druge stroške vstopa. V širšem pogledu lahko zaključim, da imajo anketiranci relativno pozitivne izkušnje glede vpliva internacionalizacije, saj so bila njihova pričakovanja povečini uresničena.

Pomembna ugotovitev je tudi ta, da podjetja z višjimi stopnjami internacionalizacije dalj časa delujejo na tujih trgih. To pomeni, da podjetja postopno povečujejo svojo vpletenost na tujih trgih, saj podjetje ne postane multinacionalno čez noč. Ugotovitev je v skladu s stopenjsko teorijo (Luostarinen, 1979; Hollensen, 2004; Jaklič & Svetličič, 2005), ki narekuje, da podjetja, ki so manjša in imajo manj sredstev, postopno povečujejo delež na tujih trgih in tako rastejo. Različni raziskovalci opisujejo, da podjetja svojo rast dosega z delovanjem na najbližjih tržiščih (Jaklič & Svetličič, 2005; Luostarinen, 1979; Tajnikar, 2000; Pšeničny & Novak, 2012b). Podobno je pokazala tudi raziskava, saj sem ugotovil, da je najvišja stopnja delovanja na trgu srednje Evrope, sledi trg jugovzhodne Evrope in trg zahodne Evrope. Stopnje delovanja na bolj oddaljenih trgih pa so po pričakovanjih nižje. Bolj specifično je raziskava pokazala, da imajo HRP največji delež prihodkov z nemškega trga, sledijo avstrijski, hrvaški in z nekoliko manjšim deležem italijanski trg. Razvidna je tudi močna povezava z državami bivše Jugoslavije. HRP so v zelo veliki meri odvisna od evropskega trga, vseeno pa je razvidno, da 50 % internacionaliziranih HRP dosega nekakšno stopnjo prihodkov tudi izven evropskega trga, kar je seveda spodbudno, da naša podjetja razmišljajo tudi globalno. V prihodnosti pa se HRP nameravajo osredotočiti na trg Evropske unije in trg vzhodne Evrope. V manjši meri tudi na bolj oddaljene trge.

Kot najpogostejša oblika izhodne internacionalizacije se je pokazal izvoz, saj se takšnega načina vstopa na tuji trg poslužuje kar 90 % internacionaliziranih HRP iz vzorca. Bolj zahtevne oblike internacionalizacije pa so relativno redke. Izvoz predstavlja začetno obliko vstopa na tuji trg, ki se postopoma razvija proti investicijskim oblikam (Hollensen, 2004, str. 293). To lahko povežem z ugotovljeno majhnostjo in nizko povprečno starostjo HRP, saj na začetku le stežka razvijejo intenzivnejšo vpletenost na tujem trgu, saj ta predstavlja visoko finančno zavezo in tveganje. Nadalje je analiza pokazala, da enostavnih načinov izhodne internacionalizacije ne moremo povezovati zgolj s HRP, ki delujejo na tujem trgu krajši čas (manj kot 6 let). Daljša prisotnost na tujem trgu ne nujno pomeni tudi večje vpletenosti podjetja, saj nekatera podjetja dalj časa razvijajo odnose na tujem trgu kot druga. Tako se po ugotovitvi lahko poslužujejo enostavnejših načinov internacionalizacije tudi podjetja, ki spadajo v skupino, ki na tujem trgu deluje dalj časa. Pri preiskovanju strategije vstopa glede na proizvod ali storitev pa je bilo med podjetji najpogostejše izkoriščanje dela obstoječega produkta ali storitve, sledi vstop na trg z razvojem novega produkta ali storitve. Visoka je tudi stopnja razvoja izboljššanega konkurenčnega proizvoda ali storitve. Razvoj novih ali izboljšanih proizvodov ali storitev kaže, da HRP vlagajo v raziskave in razvoj ter se hitro odzivajo na spremembe zunanega okolja. Nakup franšize ali obstoječega podjetja pa je kot strategija vstopa zelo redek med podjetji v raziskavi.

Zakaj se HRP odločajo za internacionalizacijo, je zapleteno vprašanje. Teorija namreč nalaga, da se motivi za internacionalizacijo od podjetja do podjetja razlikujejo od proaktivnih do reaktivnih motivov, v ospredje prihaja predvsem zasledovanje dobička (Hollensen, 2004; Jaklič, 2002; Jaklič & Svetličič, 2005). Tudi raziskava je pokazala, da je najpogostejši motiv za internacionalizacijo dobiček in rast podjetja, saj ga navaja kar 90 % podjetij. Drugi najpogostejši motiv je prodaja na tujih trgih in s tem doseganje ekonomije obsega. Prav tako anketiranci med pomembnejšimi motivi izpostavljajo majhnost slovenskega trga in domačo konkurenco. Le 24 % podjetij je motivirala edinstvenost njihovega proizvoda ali storitve ter tehnološka sposobnost, kar kaže, da so edinstvene značilnosti njihovih proizvodov ali storitev manj vplivale na odločitev o geografski diverzifikaciji in širitvi trga. Želja biti prvi na tujem trgu je motivacija za 20 % podjetij v vzorcu. Najmanj pomemben motiv predstavlja bližina kupcem in davčne ugodnosti.

Podjetja se pri vstopu na tuje trge soočajo z različnimi ovirami. Teorija izpostavlja, da se pri HRP največkrat pojavljajo ovire, ki zajemajo pomanjkanje znanja, virov in sposobnosti (Pšeničny & Novak, 2014; Hollensen, 2004; Ruzzier & Konečnik, 2007). Raziskava pa je pokazala, da lahko največjo oviro predstavlja lastna cena proizvoda ali storitve, kar se nekoliko oddaljuje od teoretičnih ugotovitev. Ugotovitev pomeni, da morajo biti slovenska HRP na tujem trgu konkurenčna in s svojo učinkovitostjo in produktivnostjo uspešno konkurirati, če želijo preživeti. Kot drugo oviro z največjim vplivom so anketiranci izpostavili pomanjkanje povezav na tujih trgih in pomanjkanje strokovnega kadra kot tretjo največjo oviro. Po drugi strani pa anketiranci menijo, da jezikovno-kulturne razlike ne predstavljajo tako velike ovire za poslovanje, prav tako ne primanjkuje znanja o poslovanju s tujimi trgi.

SKLEP

Internationalizacija je z vse večjim vplivom globalizacije, posebej od leta 1960 naprej, vse bolj pridobivala na pomembnosti in postajala vse bolj pogosta tema proučevanja. Z internacionalizacijo poslovanja se lahko danes podjetja srečujejo na vseh koncih sveta in se ji zaradi obsežne globalizacije sodobno podjetje ne more več izogniti. Podjetja se morajo čim bolj prilagajati na razmere v svetu. Tudi Darwin je rekel, da ne preživijo niti najmočnejše niti najinteligentnejše vrste, pač pa tiste, ki se najbolje odzivajo na spremembe. Prilagajanje ni manj vredno, ravno nasprotno. Internationalizacija je tako način prilagajanja podjetij novemu svetovnemu poslovnemu okolju (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 6). V vse večji meri se začenjajo tudi slovenska podjetja, predvsem HRP, zaradi majhnosti trga in omejenih možnosti rasti spogledovati s tujimi trgi. To je seveda spodbudno, saj je pomembno, da se podjetja obračajo navzven ter tako pridobivajo in prinašajo nova znanja, ki jim omogočajo večjo konkurenčnost na trgu. Številni avtorji jasno povezujejo internacionalizacijo z rastjo podjetij. To povezavo med rastjo in internacionalizacijo ter značilnosti procesov internacionalizacije sem raziskoval v magistrskem delu.

Ugotovil sem, da se stopnja internacionalizacije razlikuje glede na dejavnost, s katero se ukvarjajo HRP. Višje stopnje internacionalizacije je pričakovati pri predelovalnih HRP. Stopnja internacionalizacije pa je glede na raziskavo povezana s skupnimi prihodki, velikostjo podjetja in čistim poslovnim izidom. Ni pa povezana z indeksom rasti in dodano vrednostjo na zaposlenega. Prav tako pa podjetja, ki dosegajo višje stopnje internacionalizacije na tujih trgih, delujejo dalj časa, medtem ko za bolj mednarodno izkušena HRP niso bile ugotovljene bolj zahtevne oziroma intenzivne oblike internacionalizacije, saj se izvoza poslužujejo tako manj izkušena (do 6 let delovanja na tujem trgu) kot bolj izkušena (več kot 6 let) HRP.

Po opravljeni analizi sem spoznal, da je tipično slovensko HRP z lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij najverjetneje iz osrednje-slovenske regije, staro 17 let, zaposluje več kot 10 in ne več kot 50 ljudi in deluje v predelovalni dejavnosti. Za delovanje na tujem trgu se je odločilo predvsem zaradi želje po dobičku in rasti podjetja. Prek izvoza je aktivno na tujih trgih od 6 do 10 let in dosega vsaj 21 % prihodkov iz tujih trgov, predvsem s trga srednje Evrope, natančneje nemško-avstrijskega trga, v prihodnosti pa je usmerjeno predvsem na trg Evropske unije. Na tuji trg je vstopilo z obstoječim proizvodom, pri čemer mu je največjo oviro predstavljala cena proizvoda, vseeno je HRP uresničilo svoja pričakovanja glede internacionalizacije, predvsem rasti prihodkov in razvoja.

Teoretična spoznanja in rezultati raziskave se v določenih primerih razlikujejo. Predvsem sem pričakoval opaznejšo razliko med internacionaliziranimi in neinternationaliziranimi podjetji na lestvici 500 najhitreje rastočih podjetij. To bi lahko pripisal omejitvam magistrskega dela, naravi populacije, iz katere sem pridobil vzorec, ki pa je bil tudi relativno majhen. Iz raziskave lahko izluščim, da ima Slovenija glede na majhnost veliko perspektivnih podjetij, ki dosegajo visoke rasti. V prihodnosti bi morali dajati več poudarka na razvoju, biti bolj prodorni in iskati nove rešitve ter se prilagajati hitro spreminjajočemu poslovnemu okolju, razvijati znanje, saj je to na nek način kvarljivo blago, ki ga je treba vzdrževati in nadgrajevati.

LITERATURA IN VIRI

1. Acs, Z. J., Parsons, W., & Tracy, S. (2008). *High-Impact Firms: Gazelles Revisited*. Washington, DC: Corporate Research Board, LLC.
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2016). *Podatki o hitro rastočih podjetjih v obdobju 2011-2015*. Najdeno 14. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/Doc/LP/Informacije/Podatki%20o%20hitro%20rasto%C4%8Dih%20podjetjih%20v%20obdobju%202011-2015.pdf>
3. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
4. Audretsch, D. B. (2012). *Determinants of High-Growth Entrepreneurship*. Report prepared for the OECD/DBA International Workshop on High-growth firms: local policies and local determinants. University of Indiana – United States, Copenhagen.
5. Bavdaž, M., Drnovšek, M., & Dolinar, A. L. (2009). Achieving a Response from Fast-growing Companies: The Case of Slovenian Gazelles. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 187-203.
6. Bernard, A. B., & Jensen, B. J. (1999). *Exporting and productivity*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
7. Birch, D. L. (1987). *Job creation in America : how our smallest companies put the most people to work*. New York : Free Press.
8. Birch, D. L. (1993). Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe. D. F. Abel (ur.), *Dynamic Entrepreneurship and Job Creation. The U.S. Experience*. Hague: Thomas Follermein E.P.
9. Brenčič Makovec, M., & Šlander, S. (2002). *Zunanjetrgovinska politika Slovenije - Analitične podlage. Internacionalizacija poslovanja slovenskih podjetij*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
10. Cheng, X. W. (2009). *The Impacts of Internationalization on Performance of New Zealand Firms*. Auckland University of Technology.
11. Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16) , 386–405.
12. Czinkota, M. R., & Coskun, S. A. (2011). The Remarkable Performance of International Marketing in the Second Half of the 20th Century. V M. R. Czinkota, M. Kotabe, & I. A. Ronkainen, *The Future of Global Business* (str. 21-43). New York: Routledge.
13. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2005). *International Business*. Mason (Ohio): Thomson/South-Western.
14. Drnovšek, M. (2003). Profil novodobnih gazel: na preži : najljubša strategija slovenskih gazel pri razvoju izdelkov je - zasledovanje: spremljajo izdelke tujih tekmecev, iščejo nove tehnične rešitve: tako ustvarjajo konkurenčne prednosti. *Gospodarski vestnik : slovenski poslovni tednik*, 52(39/40), 53-57.
15. Dunning, J. H. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 269-295.

16. Ellis, P. D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99-127.
17. Etemad, H. (2003). Managing relations: the essence of international entrepreneurship. V H. Etemad, & R. Wright (ur.), *Globalization and entrepreneurship : policy and strategy perspectives* (str. 223-242). Cheltenham (UK) ; Northampton (Mass.): E. Elgar, cop.
18. Etemad, H. (2004). The emerging context of international entrepreneurship: an overview, interrelations and extensions. V H. Etemad, *International entrepreneurship in Small and Medium Size Enterprises* (str. 1-36). Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing.
19. European Commission. (2007). *Eurostat - OECD Manual on Business Demography Statistics*. Najdeno 18. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/std/39974460.pdf>
20. *Exports of goods and services in % of GDP*. Najdeno 25. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tet00003&plugin=1>
21. Evropska komisija. (2015). *Flash Eurobarometer 421 "Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises"*. Najdeno 13. novembra 2016 na spletnem naslovu http://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2090_421_ENG
22. *FI=PO*. Najdeno 28. oktobra 2016 na spletnem naslovu https://www.ajpes.si/fipo/Pojasnila_za_gd_2006.asp
23. *Gazela*. Najdeno 26. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/posel/gazela/o-projektu>
24. Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), 221-244.
25. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: A decision-oriented approach*. Harlow (Essex): Financial Times/Prentice Hall.
26. Hollensen, S. (2011). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
27. *Internacionalizacija: tuje neposredne investicije*. Najdeno 6. decembra 2016 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/internacionalizacijatuje_neposredne_investicije/
28. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
30. Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). Internationalisation in industrial systems - A network approach. *International Studies of Management and Organization*, 17(1).
31. Kubíčková, L., & Procházková, L. (2014). Success evaluation of small and medium-sized enterprises in terms of their participation in the internationalization process. *E+M Ekonomie a Management*, 2, 131-145.

32. Lehmann, R. (2008). *Internationalization of goods and services: A comparison of the internationalization of service providers and manufactures in Switzerland*. Chur : University of Applied Sciences Eastern Switzerland.
33. Lejpras, A. (2009). *Determinants of Internationalization: Differences Between Service and Manufacturing SMEs*. Berlin: DIW Berlin, German Institute for Economic Research.
34. Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6), 565-586.
35. Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.
36. Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm : an empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
37. Luostarinen, R., & Hellman, H. (1994). *The internationalization process and strategies of Finish family firms*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
38. Mathews, J. A., & Zander, I. (2007). The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 387-403.
39. Matlay, H., & Mitra, J. (2004). The internationalization efforts of growth-oriented entrepreneurs: lessons from Britain. V H. Etihad, *International entrepreneurship in small and medium size enterprises* (str. 221-240). Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.
40. McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
41. McNaughton, R. B. (2003). The number of export markets that a firm serves: Process models versus the born-global phenomenon. *Journal of international Entrepreneurship*, 1(3), 297-311.
42. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2015). *Program spodbujanja internacionalizacije 2015-2020*. Ljubljana.
43. Moreno, F., & Coad, A. (2015). High-Growth Firms: Stylized Facts and Conflicting Results. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*.
44. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-45.
45. Peng, M. W. (2009). *Global business*. Mason (Ohio): South Western Cengage Learning.
46. Penrose, E. T. (1972). *The theory of the growth of the firm*. Oxford (U.K.): Basil Blackwell.
47. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja : s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.

48. Pšeničny, V. (2000). *Primerjava razvoja dinamičnih podjetij med Slovenijo in državami EU: Zaključno poročilo o raziskovalnem projektu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
49. Pšeničny, V. (2008). *5000 Fast-growing Small Businesses Has Created a Large Part of Growth*. Ljubljana: Dnevnik. Posebna izdaja. Gazela.
50. Pšeničny, V., & Novak, R. (2012a). *Dejavniki hitre rasti dinamičnih podjetij 2012 - Poročilo o rezultatih preverjanja skladnosti posameznih atributov*. Maribor: DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije.
51. Pšeničny, V., & Novak, R. (2012b). Pomen hitre rasti dinamičnih podjetij ter dinamičnega podjetništva v sloveniji. *Pregled ugotovitev raziskovalnega dela in poročil v letu 2012*. Maribor: Doba Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije.
52. Pšeničny, V., & Novak, R. (2014). *Dinamično podjetništvo 2012: Manj kot 5% podjetij ustvarja gospodarsko rast*. Maribor: Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila .
53. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
54. Qian, G., & Li, L. (2003). Profitability of small- and medium-sized enterprises in high-tech industries: The case of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 24(9), 881-887.
55. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Hojnik, B. B., & Rus, M. (2016). *Podjetništvo med priložnostjo in nujo: GEM Slovenija 2015*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
56. Rubalcaba, L., Ramon, J., & Cuadrado-Roura, J. R. (2001). *Internationalization of Service Industries: A Comparative Approach*. Alcalá: Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Alcalá.
57. Ruzzier, M. (2005). *Mednarodno podjetništvo: model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*. Kranj: Arak.
58. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40, 42-53.
59. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Kazalniki globalizacije*. Najdeno 12. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=6365&idp=4&headerbar=3>
60. Sullivan, D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.
61. Svetličič, M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
62. Szymura-Tyc, M. (2013). Measuring the Degree of Firms' Internationalization at Their Early Stages of International Commitment. *Journal of Economics & Management*, 13, 101-118.
63. Tajnikar, M. (2000). Origins of high growth firms in late transitional circumstances - The case of Slovenia. V J. Vadnjal, *Dynamic Entrepreneurship for New Economy: Conference Proceedings* (str. 51-58). Ljubljana: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
64. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

65. Tanev, S. (2012). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*, 1-4.
66. Tiwari, S. K., Sen, S., & Shaik, R. (2016). Internationalization: A study of small firms from emerging markets. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 356-364.
67. Törnroos, J.-Å. (2002). Internationalisation of the firm – a theoretical review with implications for business network research. *18th Annual IMP Conference*. Lyon: CompetitivePaper.
68. Trop, V. K. (2003). *Ustvarjanje in rast podjetij*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
69. Vesper, K. H. (1990). *New venture strategies*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
70. Wagner, J. (2014). Effect of international activity on firm performance. *IZA World of Labour*, 47.
71. World Trade Organization. (2016). *World Trade Report 2016*. Geneva.
72. Zhou, H., & de Wit, G. (2009). Determinants and dimensions of firm growth. V *CALES-initiative (SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs)*. Zoetermeer, 1-32.

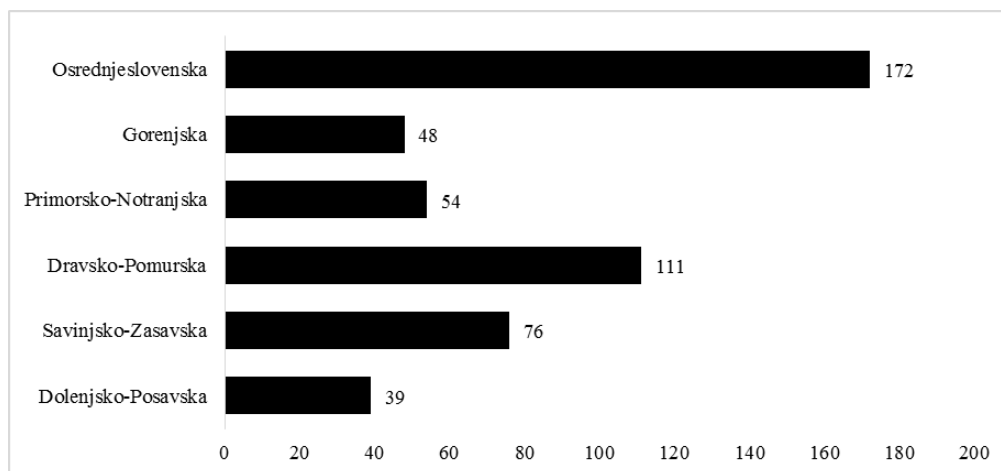
PRILOGE

KAZALO PRILOG

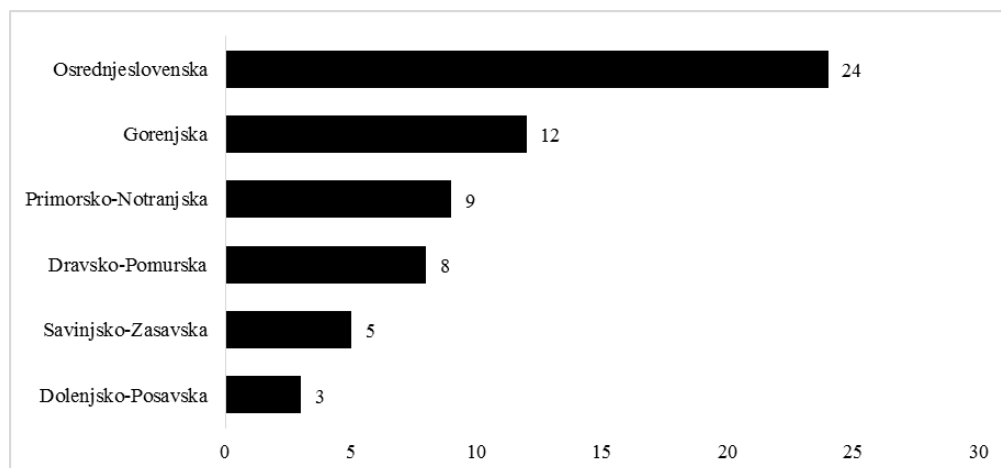
Priloga 1: Analiza raziskave (grafični prikazi).....	1
Priloga 2: Rezultati raziskave (SPSS izpisi).....	3
Priloga 3: Raziskovalna anketa.....	6

PRILOGA 1: Analiza raziskave (grafični prikazi)

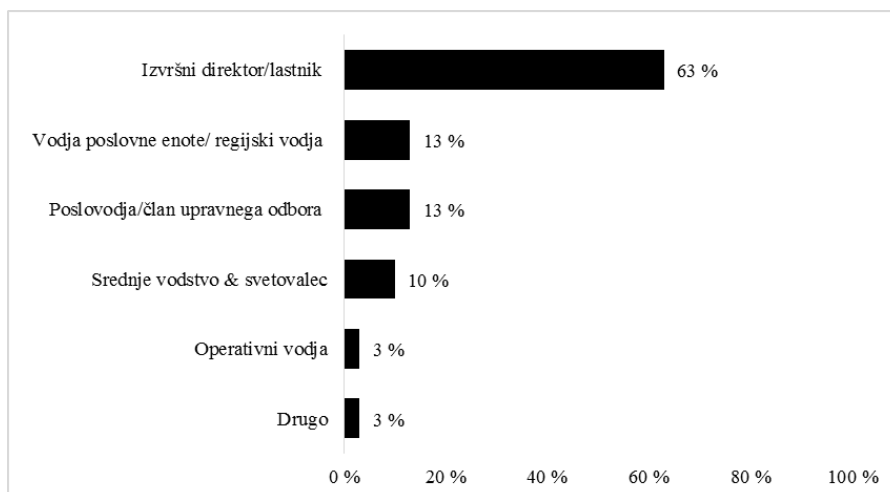
Slika 1: Graf porazdelitve po regijah glede na celotno lestvico



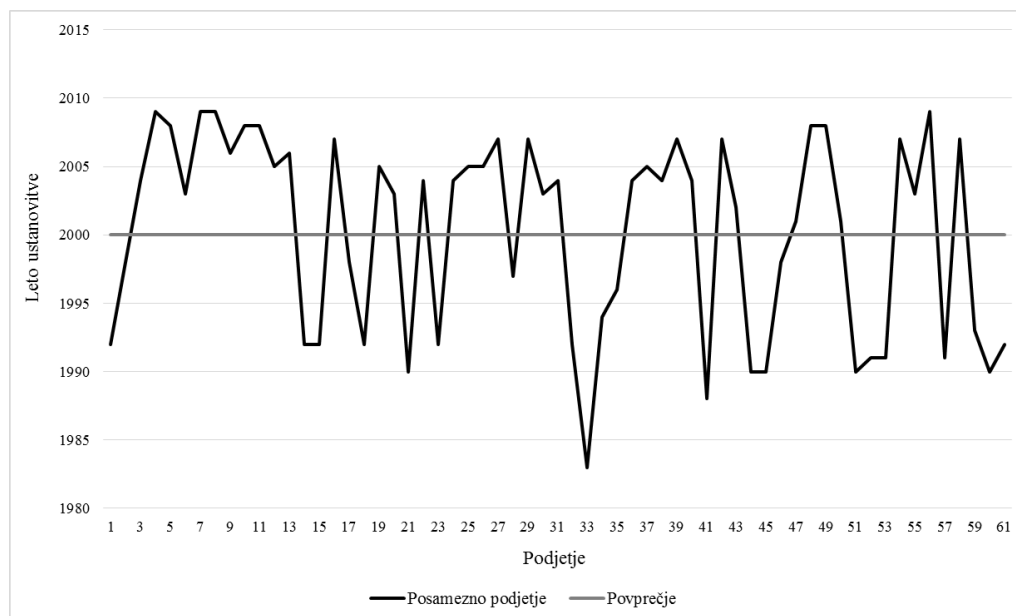
Slika 2: Graf porazdelitve po regijah glede na vzorec ankete



Slika 3: Graf položaja anketirancev v podjetju



Slika 4: Graf starosti podjetij v vzorcu



PRILOGA 2: Rezultati raziskave (SPSS izpisi)

Tabela 1: Opisna statistika analize variance pri Hipotezi 1

Opisna statistika								
Stopnja internacionalizacije								
	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka ocene	95% Interval zaupanja za razliko		Min.	Max.
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	2	,3950	,55861	,39500	-4,6240	5,4140	,00	,79
Rudarstvo	2	,4950	,70004	,49500	-5,7946	6,7846	,00	,99
Predelovalne dejavnosti	92	,6877	,30130	,03141	,6253	,7501	,04	1,00
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	3	,5667	,40526	,23398	-,4400	1,5734	,10	,83
Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja	2	,1250	,17678	,12500	-1,4633	1,7133	,00	,25
Gradbeništvo	19	,3416	,42807	,09821	,1353	,5479	,00	,99
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	54	,3087	,32777	,04460	,2192	,3982	,00	1,00
Promet in skladiščenje	32	,5806	,33928	,05998	,4583	,7029	,00	1,00
Gostinstvo	2	,0000	,00000	,00000	,0000	,0000	,00	,00
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	14	,4843	,40034	,10700	,2531	,7154	,00	,99
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	5	,0000	,00000	,00000	,0000	,0000	,00	,00
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	25	,5716	,34073	,06815	,4310	,7122	,00	1,00
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	6	,4550	,48669	,19869	-,0558	,9658	,00	1,00
Izobraževanje	1	,4100	,41	,41
Skupaj	259	,5133	,37413	,02325	,4675	,5591	,00	1,00

Tabela 2: Opisna statistika analize variance pri Hipotezi 3

Opisna statistika								
Stopnja internacionalizacije								
	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka ocene	95% Interval zaupanja za razliko		Min.	Max.
Manj kot 1 leto	2	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
Od 1 do 3 let	4	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
Od 3 do 6 let	7	3,14	1,464	,553	1,79	4,50	2	5
Od 6 do 10 let	1 3	4,77	1,641	,455	3,78	5,76	1	7
Od 10 do 15 let	6	5,17	1,329	,543	3,77	6,56	3	7
Več kot 15 let	9	5,11	1,269	,423	4,14	6,09	3	6
Skupaj	4 1	4,17	1,815	,283	3,60	4,74	1	7

Tabela 3: Rezultati Post hoc testa (Tukey HSD) pri Hipotezi 3

Post hoc						
Odvisna spremenljivka: Stopnja internacionalizacije						
Tukey HSD						
(I) Čas prisotnosti na tujem trgu	(J) Čas prisotnosti na tujem trgu	Povprečna Razlika (I-J)	Standardni odklon	Stopnja značilnosti	95% Interval zaupanja za razliko	
Manj kot 1 leto	Od 1 do 3 let	-1,000	1,197	,959	-4,61	2,61
	Od 3 do 6 let	-2,143	1,108	,400	-5,48	1,20
	Od 6 do 10 let	-3,769*	1,050	,012	-6,93	-,61
	Od 10 do 15 let	-4,167*	1,129	,009	-7,57	-,77
	Več kot 15 let	-4,111*	1,081	,007	-7,37	-,85
Od 1 do 3 let	Manj kot 1 leto	1,000	1,197	,959	-2,61	4,61
	Od 3 do 6 let	-1,143	,866	,773	-3,75	1,47
	Od 6 do 10 let	-2,769*	,790	,015	-5,15	-,39
	Od 10 do 15 let	-3,167*	,892	,013	-5,86	-,48
	Več kot 15 let	-3,111*	,831	,008	-5,61	-,61
Od 3 do 6 let	Manj kot 1 leto	2,143	1,108	,400	-1,20	5,48
	Od 1 do 3 let	1,143	,866	,773	-1,47	3,75
	Od 6 do 10 let	-1,626	,648	,149	-3,58	,33
	Od 10 do 15 let	-2,024	,769	,116	-4,34	,29

	Več kot 15 let	-1,968	,697	,077	-4,07	,13
Od 6 do 10 let	Manj kot 1 leto	3,769*	1,050	,012	,61	6,93
	Od 1 do 3 let	2,769*	,790	,015	,39	5,15
	Od 3 do 6 let	1,626	,648	,149	-,33	3,58
	Od 10 do 15 let	-,397	,682	,992	-2,45	1,66
	Več kot 15 let	-,342	,599	,992	-2,15	1,46
Od 10 do 15 let	Manj kot 1 leto	4,167*	1,129	,009	,77	7,57
	Od 1 do 3 let	3,167*	,892	,013	,48	5,86
	Od 3 do 6 let	2,024	,769	,116	-,29	4,34
	Od 6 do 10 let	,397	,682	,992	-1,66	2,45
	Več kot 15 let	,056	,729	1,000	-2,14	2,25
Več kot 15 let	Manj kot 1 leto	4,111*	1,081	,007	,85	7,37
	Od 1 do 3 let	3,111*	,831	,008	,61	5,61
	Od 3 do 6 let	1,968	,697	,077	-,13	4,07
	Od 6 do 10 let	,342	,599	,992	-1,46	2,15
	Od 10 do 15 let	-,056	,729	1,000	-2,25	2,14

*stopnja značilnosti $p \leq 0,05$

Tabela 4: Opisna statistika T-testa za Hipotezo 4

Opisna statistika					
	Prisotni na tujih trgih v letih	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
Izvoz izdelkov ali storitev	Manj kot 6 let	12	,92	,289	,083
	Več kot 6 let	29	,90	,310	,058
Pogodbeni predstavnik (distributerji)	Manj kot 6 let	12	,08	,289	,083
	Več kot 6 let	29	,28	,455	,084
Pogodbena proizvodnja	Manj kot 6 let	12	,00	,000	,000
	Več kot 6 let	29	,03	,186	,034
Licenčno poslovanje	Manj kot 6 let	12	,00	,000a	,000
	Več kot 6 let	29	,00	,000a	,000
Lastno podjetje v tujini (predstavništvo)	Manj kot 6 let	12	,08	,289	,083
	Več kot 6 let	29	,14	,351	,065
Strateške zveze in partnerstva	Manj kot 6 let	12	,08	,289	,083
	Več kot 6 let	29	,21	,412	,077
Investicije v tujini	Manj kot 6 let	12	,00	,000a	,000
	Več kot 6 let	29	,00	,000a	,000

PRILOGA 3: Raziskovalna anketa

1. Naziv vašega podjetja (opredelite):

2. V katero panogo dejavnosti spada vaše podjetje? *Označite ustrezni odgovor.*

- Proizvodno dejavnost
- Trgovinsko dejavnost
- Storitveno dejavnost
- Drugo (opredelite):

3. Ali vaše podjetje deluje tudi mednarodno? *Označite ustrezni odgovor.*

- Da
- Ne

4. Navedite približen delež od celotnih prihodkov, ki izhajajo iz poslovanja na tujih trgih. *Označite ustrezni odgovor.*

- Manj kot 5%
- Od 5% do 20%
- Od 21% do 40%
- Od 41% do 60%
- Od 61% do 80%
- Od 81% do 99%
- 100%

5. Koliko let ste že prisotni na tujih trgih? *Označite ustrezni odgovor.*

- Manj kot 1 leto
- 1 do 3 let
- 3 do 6 let
- 6 do 10 let
- 10 do 15 let
- Več kot 15 let

6. Kateri so glavni tuji trgi, na katerih poslovno delujete? *Označite kako pogosto delujete na posameznem trgu.*

	Nikoli	Občasno	Redno
Trg Zahodne Evrope (Francija, Belgija, Velika Britanija, Irska in Nizozemska)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trg Južne Evrope (Italija, Španija, Portugalska, Grčija in Malta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trg Jugovzhodne Evrope (Bolgarija, Romunija, Srbija, Črna gora, Bosna in Hercegovina, Hrvaška, Albanija, Makedonija, Turčija, Gruzija in Azerbajdžan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trg Srednje Evrope (Češka, Slovaška, Avstrija, Poljska, Švica, Madžarska, Nemčija)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Severna Amerika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Južna Amerika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Azija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kolikšen delež prihodkov vašega podjetja je vezan na konkretno državo ali skupino trgov? Označite delež prihodkov za posamezno državo ali skupino trgov.

	Ne sodelujete	do 5%	nad 5% do 20%	nad 20% do 50	nad 50% do 80%	nad 80%
Avstrija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hrvaška	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Madžarska	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Italija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemčija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Države bivše Jugoslavije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Druge EU države	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evropa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preostali svet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Katere skupine trgov ali konkretne države bodo v prihodnje predstavljale glavni cilj vaših mednarodnih aktivnosti? Označite ustrezen odgovor. Možnih je več odgovorov.

- Evropska unija
- Vzhodna Evropa (nekdanja Jugoslavija in okoliške države)
- BRICS trgi (Brazilija, Rusija, Indija, Kitajska, Južna Afrika)
- Bližnji vzhod in ostali arabski trgi
- Trg nekdanje Sovjetske zveze (Rusija, Ukrajina, Belorusija)
- Oddaljeni razviti trgi (Severna in Južna Amerika, Japonska, Koreja)
- Oddaljeni trgi v razvoju (Vietnam, Kambodža, Indonezija, Afrika, Pakistan ...)
- Drugo (opredelite):

9. Na kakšen način ste prisotni na tujih trgih? Označite ustrezen odgovor. Možnih je več odgovorov.

- Izvoz izdelkov ali storitev
- Pogodbeni predstavnik (distributerji)
- Pogodbena proizvodnja
- Licenčno poslovanje
- Lastno podjetje v tujini (predstavništvo)
- Strateške zveze in partnerstva
- Investicije v tujini
- Drugo (opredelite):

10. katero strategijo vstopa na tuji trg ste v vašem podjetju uporabili, uporabljate ali jo nameravate uporabiti? Označite ustrezen odgovor. Možnih je več odgovorov.

	V preteklosti	V sedanjosti	V prihodnosti
Razvoj novega produkta ali storitve (inovacije)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razvoj izboljšane konkurenčnega produkta ali storitve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izkoriščanje dela obstoječega produkta ali storitve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakup franšize (tudi licence)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakup obstoječega podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugo (opredelite):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Navedli smo nekaj ovir pri mednarodnem poslovanju. Zanima nas kako velik vpliv ima posamezna ovira pri mednarodnem poslovanju vašega podjetja? Ocenite trditve na lestvici od 1 do 5, pri čemer ima ocena 1 majhen vpliv, ocena 5 pa velik vpliv.

Majhen vpliv 1 2 3 4 Velik vpliv 5

	Majhen vpliv 1	2	3	4	Velik vpliv 5
Nizka inovativnost izdelka / storitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lastna cena izdelka / storitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visoki stroški trženja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkanje znanja o poslovanju s tujimi trgi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkanje strokovnega kadra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkanje povezav na tujih trgih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkanje informacij o možnostih poslovanja s tujimi trgi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkanje lastnih sredstev za mednarodno poslovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pridobivanje finančnih virov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrativne ovire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zakonodaja in regulacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jezikovno-kulturne razlike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Kateri so glavni motivi za vključevanje vašega podjetja na tuje trge. Označite ustrezen odgovor. Možnih je več odgovorov.

- Dobiček in rast podjetja
- Konkurenca na domačem trgu
- Upadajoča domača prodaja
- Male možnosti razvoja na domačem trgu
- Možnost rasti prodaje na tujih trgih ter doseganje ekonomije obsega (povečana proizvodnja ter s tem znižanje stroškov)
- Proizvodne možnosti so večje kot povpraševanje na domačem trgu
- Edinstvenost proizvoda ali storitve ter tehnološka sposobnost
- Želja »biti prvi oziroma vodilni na tujem trgu«
- Bližina kupcem
- Davčne ugodnosti
- Drugo (opredelitev):

13. Ali je proces internacionalizacije zadovoljil vaša pričakovanja glede navedenih ciljev? Označite ali je proces internacionalizacije (v celoti, deloma ali sploh ni) izpolnil vaša pričakovanja.

	V celoti	Deloma	Sploh ni
Rasti prihodkov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razvoja podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zmanjšanje stroškov podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povečanje konkurenčnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Večji tržni delež	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povečanje dodane vrednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Kolikšno je približno število zaposlenih v vašem podjetju? Označite ustrezen odgovor.

	< 10	10 - 50	51 - 150	151 - 500	501 - 1000	> 1000
V vaši državi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globalno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Podatki o anketirancu (neobvezno):

Kakšen je vaš položaj v podjetju (opredelite):

16. Katero raven v podjetju zasedate? Označite ustrezen odgovor.

- Izvršni direktor/lastnik
- Poslovodja/član upravnega odbora
- Vodja poslovne enote/ regijski vodja
- Srednje vodstvo & svetovalec
- Operativni vodja
- Drugo (opredelitev):