

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJAVA IZVOZNE USPEŠNOSTI SLOVENSКИH PODJETIJ:
VPLIV VIROV NA IZVOZNE KAZALNIKE**

Ljubljana, junij 2020

JAN MATE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jan Matè, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Primerjava izvozne uspešnosti slovenskih podjetij: Vpliv virov na izvozne kazalnike, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem

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, neizključno, 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 preko 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 TEORIJE IZVOZNE USPEŠNOSTI	4
1.1 Teorija ključnih virov	4
1.2 Institucionalna teorija	8
1.3 Teorija organizacijskega učenja	12
2 DEJAVNIKI IZVOZNE USPEŠNOSTI	17
2.1 Ključni viri podjetja	17
2.2 Management in uspešnost izvoza	19
2.3 Institucionalno okolje	21
2.4 Lokacija	23
2.5 Adaptacija proizvodov	23
2.6 Velikost podjetja	24
2.7 Internacionalizacija	26
3 RAZISKAVA VPLIVA DEJAVNIKOV NA USPEŠNOST POSLOVANJA NA TUJEM TRGU	27
3.1 Raziskovalno vprašanje in cilj raziskave	27
3.2 Kvantitativna raziskava	27
3.2.1 Lastnosti kvantitativne raziskave	27
3.2.2 Metoda kvantitativnega raziskovanja: Anketiranje	28
3.2.2.1 Prednosti in slabosti anketiranja	29
3.2.2.2 Koraki oblikovanja ankete	29
3.2.3 Predstavitev anketnega vprašalnika	30
3.2.4 Potek kvantitativne raziskave	32
3.3 Predstavitev hipotez	32
3.4 Opis vzorca	38
4. REZULTATI KVANTITATIVNE RAZISKAVE	40
4.1 Opisna statistika	40
4.2 Statistična analiza	46
4.2.1 Postopek združevanja trditev	46
4.2.2 Preverjanje primernosti modela	47
4.3 Rezultati statistične analize	50
4.4 Razprava in priporočila za podjetja	52
4.5 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskave	56
SKLEP	58
LITERATURA IN VIRI	60
PRILOGE	64

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vpliv virov podjetja na izvozno uspešnost	40
Tabela 2: Vpliv managementa na izvozno uspešnost	41
Tabela 3: Vpliv institucij na izvozno uspešnost	42
Tabela 4: Vpliv lokacije podjetja na izvozno uspešnost	43
Tabela 5: Vpliv adaptacije proizvodov na izvozno uspešnost.....	44
Tabela 6: Vpliv velikosti podjetja na izvozno uspešnost	45
Tabela 7: Vpliv prisotnosti na tujih trgih na izvozno uspešnost	45
Tabela 8: Seznam spremenljivk regresijskega modela	46
Tabela 9: Beta koeficienti regresijskega modela	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Matrika organizacijskega učenja.....	16
Slika 2: Uspešnost poslovanja v odvisnosti od kadrov, organizacijske kulture, prepoznavnosti in ostalih virov podjetja.....	33
Slika 3: Uspešnost poslovanja v odvisnosti od spretnosti, mednarodnih izkušenj, izobrazbe in proaktivnosti managementa	34
Slika 4: Uspešnost poslovanja v odvisnosti od institucionalnega okolja.....	34
Slika 5: Uspešnost poslovanja na tujem v odvisnosti od lokacije podjetja	35
Slika 6: Uspešnost poslovanja na tujem v odvisnosti od adaptacije proizvodov	35
Slika 7: Uspešnost poslovanja na tujem v odvisnosti od velikosti podjetja, ekonomij obsega in števila transakcij med partnerji	36
Slika 8: Uspešnost poslovanja na tujem v odvisnosti od stopnje internacionalizacije	37
Slika 9: Grafični prikaz vpliva vseh dejavnikov na uspešnost poslovanja na tujem trgu	37
Slika 10: Razdelitev respondentov v starostne razrede.....	38
Slika 11: Formalno dosežena stopnja izobrazbe.....	38
Slika 12: Položaj respondentov v podjetjih	39
Slika 13: Število let sodelovanja respondentov s tujimi partnerji	39
Slika 14: Prikaz homoskedastičnosti in heteroskedastičnosti	48

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Primerjava kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih pristopov.....	7
Priloga 3: Ocena regresijskega modela.....	7
Priloga 4: Korelacija med odvisnimi spremenljivkami	8
Priloga 5: Glavni regresijski model	10
Priloga 6: Izračun koeficienta multiple korelacije	13
Priloga 7: Izračun koeficient multiple determinacije	13
Priloga 8: Whitov test heteroskedastičnosti.....	13
Priloga 9: Jarque-Bera test.....	16

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

VIF – (angl. Variance inflation factor); Faktor inflacije variance

ROI – (angl. Return on investment); Kazalnik učinkovitosti investicije

UVOD

Pogosto se v medijih razpravlja o uspešnih slovenskih podjetjih, ki pozitivno prispevajo k rasti slovenskega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Le redko pa se piše o faktorjih, ki so ključnega pomena za uspešnost slovenskih podjetij na tujih trgih; o tem, zakaj se podjetja odločajo za vstop na tuje trge ter kakšni so tipi vstopa na omenjene trge. Izvozna podjetja doprinesejo k povečanju delovnih mest, izboljšanju stanja državne bilance, zmanjšanju trgovinskega deficita in izboljšanju življenjskega standarda v državi, sebi pa omogočijo dostop do novih kupcev in znanj iz tujine. Izvoz je v zadnjih dveh desetletjih ena izmed najhitreje rastočih ekonomskih aktivnosti in je tudi najpogostejša oblika vstopa podjetja na tuj trg (Ural, 2009). Proces globalizacije, zmanjševanje trgovinskih ovir (fizičnih ovir in dajatev) in hiter tehnološki razvoj so pozitivno prispevali h konkurenčnosti malih in srednje velikih podjetij (Small and medium-sized enterprise - SME) v primerjavi z večjimi multinacionalkami (Freeman & Styles, 2014).

Zaradi porasta mednarodne trgovine je izvoz ena ključnih determinant za obstoj in rast podjetja. Izvozna aktivnost spodbuja organizacijske sposobnosti podjetja, ki za podjetje posledično ustvarjajo ključne vire za povečanje izvozne uspešnosti (Filatotchev, Liu, Buck & Wright, 2009). Številni avtorji so z regresijskimi modeli analizirali izvozno uspešnost podjetij. V zadnjem desetletju so na področju merjenja in analize izvozne uspešnosti napredovala predvsem 3 področja (Chen, Sousa, & He, 2016):

- 1 Porast obširnih teorij, podprtih s številnimi teoretičnimi temelji doprinese k popolnejšemu pregledu področja.
- 2 Predstavljenih je več novih faktorjev kot dejavnikov, ki vplivajo na spremenljivko izvozne uspešnosti.
- 3 Za analizo se uporabljajo kompleksni statistični modeli, ki omogočajo pojasnjevanje kompleksnih povezav med faktorji izvoza in izvozno uspešnostjo.

Katsikeas, Leonidou in Morgan (2000) menijo, da se izvozna uspešnost meri na podlagi izvozne učinkovitosti, definirane s stopnjo, s katero podjetje dosega svoje izvozne cilje. Primer tega je doseganje željenih dobičkov oz. prihodkov od izvoza in stopnja penetracije na novem trgu. Druga definicija, ki opredeli izvozno učinkovitost, pa je upravičenost investicij oz. sredstev z izvoznimi rezultati. Tu gre za primerjavo rezultatov (output) s sredstvi (input). Primer tega je kazalnik učinkovitosti investicije (angl. Return on investment, v nadaljevanju ROI). Obe definiciji izvozne učinkovitosti sta lahko identični, saj ima lahko podjetje kot svoj cilj za doseganje izvozne uspešnosti določeno stopnjo kazalnika ROI za investicije v izvozne dejavnosti. Tretji način merjenja izvozne uspešnosti pa je prilagodljivost podjetja na spremembe na tujem trgu.

Analiza izvozne uspešnosti zajema tako ekonomske kot neekonomske izide poslovanja v tujini. Neekonomski izidi so za raziskovalce zanimivi predvsem zaradi svojih vplivov na ekonomske izide. Primer je stopnja internacionalizacije, ki je delno definirana kot število tujih trgov, na katerih posluje podjetje. Podjetja, ki poslujejo na tujih trgih so bolj odporna na nihanja v povpraševanju na posameznem trgu, saj s prodajo na tujih trgih zmanjšujejo nihanja v prodaji. Takšna podjetja lažje izkoristijo nove priložnosti na tujih trgih, saj so že vstopila na nov trg. Zgoraj našteje prednosti zato podjetja vodijo v postavljanje strateških ciljev, usmerjenih na širjenje na več novih trgov. Cilj širjenja na nov trg pa se kot posledica odraža v neekonomskih kazalnikih uspešnosti in na ta način neekonomske dejavnike opredeljuje kot kazalnike, ki vplivajo na izvozno uspešnost (Katsikeas, Leonidou & Morgan, 2000).

Pri merjenju izvozne uspešnosti pa ni mogoče uporabiti vseh podatkov, ki so na voljo za določeno podjetje ali panogo. Oliveira, Cadogan in Souchon (2011) ugotavljajo, da je za analizo izvozne uspešnosti potrebno postaviti raziskovalno vprašanje, ki opredeli, na katerem nivoju podjetja naj se opravi analiza izvoza. Analize na različnih nivojih (posamezen proizvod ali celoten sklop proizvodov) zahtevajo različne vhodne podatke za potrjevanje teoretičnih postavk.

Na področju merjenja izvozne uspešnosti izstopajo predvsem 3 teorije in sicer: teorija virov podjetja (angl. Resource based view) (Penrose, 1959), institucionalna teorija (angl. Institutional based view) ter teorija organizacijskega vedenja (angl. Organizational learning theory). Prva poudarja doprinos virov, ki jih poseduje podjetje k uspehu le-tega na domačem ali tujem trgu. Institucionalna teorija razlaga vpliv institucionalnega okolja v domači in tuji državi ter kako to vpliva na strateške odločitve podjetij in kakšen je poslovni rezultat takšnih poslovnih odločitev (Peng, Sun, Pinkham & Chen, 2009). Zadnja izmed naštetih teorij pa se osredotoča na proces učenja podjetja in na to, kako omenjen proces omogoča spreminjanje strategije, proizvodov in poslovnega modela podjetja (Chung, Ding & Ma, 2019).

Na podlagi pregleda literature ugotavljam, da poslovne rezultate podjetja ni mogoče definirati na podlagi zgolj ene izmed naštetih teorij, saj dejavniki poslovnega uspeha ne delujejo neodvisno drug od drugega. Pri pregledu strokovnih člankov nisem zasledil dela, ki bi se osredotočal na preučevanje dejavnikov, ki pozitivno doprinesejo k poslovnim rezultatom slovenskih podjetij. Zato sem se odločil, da uporabim metode tujih avtorjev in s pomočjo teh preučim, kateri so tisti dejavniki, ki pomembno prispevajo k izboljšanju poslovnih rezultatov.

Namen magistrskega dela je preučiti načine merjenja izvozne uspešnosti podjetij s pomočjo domače in tuje strokovne literature. Temeljno vprašanje je, kateri so tisti dejavniki, ki pozitivno pripomorejo k ciljem podjetja, prihodkom od izvoza, dobičkonosnosti izvoza in podobnim kazalnikom. Preučiti želim različne teoretične

pogleda, ki vsak na svoj način opredeljujejo izvozno uspešnost podjetja, in poiskati množico kazalnikov izvozne uspešnosti ter vpliv le-teh na izvozno uspešnost podjetja. S pomočjo strokovne literature želim poiskati in interpretirati, zakaj in na kakšen način vpliva posamezen kazalnik, na podlagi vzročno posledičnih zvez, na uspešnost izvoza podjetja. Z lastno raziskavo in s pomočjo ugotovitev, pridobljenih v strokovnih člankih drugih avtorjev, želim, da bi moje delo prispevalo k analizi izvozne uspešnosti slovenskih podjetij, saj za omenjena podjetja nisem zasledil specifične analize v strokovnih delih.

Cilj magistrskega dela je definirati množico kazalnikov, na podlagi katerih bo izvedena kvantitativna analiza, in preučiti, kateri so ključni kazalniki, ki imajo statistično značilen vpliv na izvozno uspešnost podjetij v Sloveniji in kako velik je vpliv posameznega kazalnika. Na podlagi ugotovitev želim podati smiselne predloge za izboljšanje izvozne uspešnosti podjetij. Preučil bom tudi, ali imajo zunanji dejavniki vpliv na izvoz podjetij v Sloveniji. V magistrskem delu bom preučil še različne tipe vstopa na tuj trg in prednosti ter slabosti le-teh.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela. V prvem delu je predstavljen teoretičen okvir glavnih teorij na področju izvozne uspešnosti ter glavnih dejavnikov uspeha, ki jih izpostavlja večina avtorjev. Slednje je služilo kot osnova za drugi del magistrskega dela. V tem delu je predstavljen postopek raziskovalnega dela, predstavljeni pa so tudi rezultati analize in interpretacija le-teh. Za preverjanje ugotovitev, pridobljenih iz strokovne literature, sem oblikoval spodnja raziskovalna vprašanja, ki so služila kot osnova za oblikovanje hipotez:

- Kateri so dejavniki uspeha slovenskih podjetij na tujem trgu?
- Kakšna je jakost vpliva posameznega dejavnika?
- Na kakšen način posamezen dejavnik vpliva na izvozno uspešnost?

V začetnem poglavju je predstavljen teoretičen okvir izvozne uspešnosti s predstavitevijo treh glavnih teorij na področju izvozne uspešnosti, tj. teorija virov, institucionalna teorija in teorija organizacijskega učenja. Predstavljen je pogled vsake izmed teorij na vpliv dejavnikov, ki prispevajo na uspešnost poslovanja podjetja na tujem trgu. Sledi poglavje o dejavnikih, ki sem jih skozi pregled literature, po mnenju mnogih avtorjev, zaznal kot najbolj vplivne. Kot glavne dejavnike uspeha sem identificiral vire podjetja, management, institucionalno okolje, lokacijo podjetja, adaptacijo proizvodov, velikost podjetja in internacionalizacijo. Vpliv omenjenih dejavnikov sem na podlagi literature razložil in jih apliciral na podjetje.

Drugi del magistrskega dela predstavlja raziskovalni del. Na začetku sem definirал raziskovalno vprašanje, namen in cilj raziskave. Sledi poglavje o kvantitativnih raziskavah, ki natančneje razloži anketni vprašalnik kot obliko raziskovanja, naštejem pa tudi prednosti in slabosti izbrane oblike raziskovanja. Predstavim potek svojega raziskovalnega postopka,

kjer opredelim enoto raziskovanja in populacijo, način vzorčenja ter postopek zbiranja podatkov. Sledi podrobna predstavitev anketnega vprašalnika in hipotez. Pri vsaki hipotezi se oprem na strokovno literaturo. Magistrsko delo se nadaljuje z opisom vzorca, opisno statistiko in rezultati statistične raziskave. Temu sledijo razprava in priporočila za podjetja ter omejitve raziskave, na katere sem naletel tekom raziskovanja. Magistrsko delo se zaključí s sklepom.

1 TEORIJE IZVOZNE USPEŠNOSTI

Merjenje izvozne uspešnosti je bilo analizirano in izvedeno s strani mnogih avtorjev, katerih ugotovitve bodo predstavljene v nadaljevanju. Na področju izvozne uspešnosti prednjačijo tri teorije. Prva je teorija ključnih virov, ki se osredotoča na vire podjetja, kot so kadri, nepremičnine in ostali viri. Kot druga teorija se je uveljavila institucionalna teorija, ki preučuje vpliv institucij na domačem in tujem trgu ter kakšen je vpliv le-teh na izvozno uspešnost. Tretja teorija na področju merjenja izvozne uspešnosti pa je teorija organizacijskega učenja, ki se osredotoča na vpliv pridobivanja znanja in razvijanja sposobnosti organizacije.

1.1 Teorija ključnih virov

Penrose (1959) je bila ena prvih, ki je iskala povezave med viri podjetja in rastjo podjetja. Med oprijemljive oz. fizične vire podjetja sodijo proizvodni obrat, oprema, zemljišče, naravni viri, surovine, polproizvodi in zaloge neprodanih proizvodov. Nekateri izmed teh virov so takoj in v celoti porabljeni v proizvodnem procesu, drugi viri so namenjeni za trajno uporabo in nudijo enako storitev podjetju na dolgi rok, tretji so v procesu proizvodnje predelani v enega ali več vmesnih proizvodov, ki so lahko kategorizirani kot viri podjetja, ko so enkrat predelani v končne proizvode. Nekateri viri podjetja so pridobljeni na trgu, druge vire pa podjetje ustvari znotraj in jih ni mogoče kupiti na trgu, podjetje pa jih tudi ne prodaja. Poleg oprijemljivih virov pa vsako podjetje poseduje tudi neoprijemljive vire. Med slednje sodi človeški kapital, ki se deli na izurjene in neizurjene zaposlene, pisarniške, administrativne, finančne, pravne, tehnične in managerske zaposlene. Večina zaposlenih ima pogodbe za daljše časovno obdobje, kar za podjetje do neke mere predstavlja investicijo. Zaposleni za nedoločen čas so lahko obravnavani kot fiksni oz. trajni viri podjetja, kot sta proizvodni obrat in oprema. Čeprav delavci niso v lasti podjetja, pa slednje utrpí posledice, ki so enakovredne ali prav tako obremenjujoče kot kapitalne izgube, če zaposleni zapustijo podjetje na vrhuncu svojih sposobnosti.

Tako oprijemljivi kot tudi neoprijemljivi viri niso nikoli edini dejavnik oz. input v proizvodnem procesu, temveč so storitve teh fizičnih in nefizičnih virov tiste, ki so dejanski input v procesu izdelave proizvoda. Vsak vir doprinese določeno storitev za podjetje. En sam vir je lahko uporabljen za enega ali več namenov oziroma načinov. Ta isti

vir je lahko uporabljen tudi v kombinaciji z različnimi tipi virov ali z različno količino drugega vira in na ta način doprinese podjetju novo vrsto storitev. Glavna razlika med viri in storitvami virov ni v trajnosti enega ali drugega, temveč v tem, da viri omogočajo širok nabor storitev in so definirani neodvisno od načina uporabe. Po drugi strani pa storitve virov podjetja niso neodvisne od načina uporabe, saj prav beseda storitev namiguje na specifično aktivnost oz. dejavnost. Iz tega sledi, da so viri podjetja predpogoj za storitve virov (Penrose, 1959).

Rast podjetja je omejena z notranjimi omejitvami oz. pomanjkanjem zadostne količine ključnih virov. Penrose (1959) omenja, da so managerske sposobnosti in tehnična znanja zaposlenih ključnega pomena za planiranje in izvedbo novega programa. Interne spodbude virov podjetja za rast in širitev izvirajo predvsem iz neuporabljenih kapacitet, znanj in sposobnosti zaposlenih ter managerjev znotraj podjetja. Ko podjetje pridobi določene vire za opravljanje dejavnosti v podjetju, ima cilj, da z vsako vrsto in enoto vira dejavnosti (storitve) izvaja dobičkonosno. Iz tega sledi, da bo podjetje rastlo, vse dokler rast podjetja omogoča izrabo aktivnosti (storitev) svojih virov na bolj dobičkonosen način od trenutnega načina uporabe virov. Druga možnost pa je, da dokler podjetje za svojo dejavnost ne uporablja svojih virov v polni meri, lahko z boljšo izrabo trenutnih virov oz. kapacitet zaposlenih dosega rast. Neizrabljena znanja oz. storitve, dosegljive z obstoječimi viri, so včasih odvečna in jih podjetje ne more izkoristiti. Po drugi strani pa lahko podjetje za odvečne zmognosti podjetja oz. zaposlene (vire) najde dobičkonosen način izrabe in na ta način pridobi določene primerjalne prednosti.

Penrose (1959) se je osredotočila tudi na optimalno stopnjo proizvodnje z viri podjetja. Izhajala je iz tega, da če želi podjetje izkoristiti nedeljive vire v najboljši meri, mora biti maksimalen output proizveden s čim manj enotami proizvodnih virov. Slednje je aplicirala na proizvodne stroje, saj so ti najbolj izkoriščeni, ko se proizvaja v velikih kapacitetah. Ob upoštevanju izrabe vseh kapacitet managerskega znanja, inženirjev, prodajnega osebja, finančnih specialistov in ostalih zaposlenih lahko s temi inputi podjetje proizvede zelo velik output. Slednje je posledica nedeljivosti inputov, kar je predpostavka v teoriji. Mnoga podjetja sicer ne potrebujejo zaposlenih za poln delovni čas na določenem delovnem mestu, kot je to na primer prodajalec za poln delovni čas, vendar se večina zaposlenih zaposli za poln delovni čas, ker na kaj drugega zaposleni ne pristanejo ali pa to ni mogoče. Za določene aktivnosti je potrebno nekoga zaposliti, čeprav so le-te redke. Za podjetje je namreč bolje, da določene osebe zaposli za takšne specifične aktivnosti, kot pa da teh sploh ne izvede. Zaposleni v podjetju ne opravljajo samo ene določene funkcije, zato lahko sklepamo, da za proizvodnjo ob polnih kapacitetah ni potrebno zaposliti tolikšnega števila zaposlenih, kot se to predpostavlja ob predpostavki nedeljivosti inputov. Tako lahko zaposleni opravljajo več različnih aktivnosti (storitev) ob različnih naporih, podjetje pa na ta način vseeno doseže maksimalen output. Težava je vidna predvsem v manjših podjetjih, kjer so določena specializirana znanja potrebna za manjšo količino časa. Vsako podjetje ima cilj, da proizvaja v zadostnih količinah, da zmanjša količino nedejavnih aktivnosti ter

da v polni meri zaposli zaposlene namenjene opravljanju specializiranih storitev. Iz tega sledi, da manjši kot je output podjetja, manjša bo izkoriščenost specializiranih znanj zaposlenih.

V delu *The Theory of the Growth of the Firm* (Penrose, 1959) k teoriji virov oz. k razlagi ustvarjanja primerjalnih prednosti prispeva predvsem na treh področjih:

- Podjetje ustvarja ekonomsko vrednost ne samo s posedovanjem virov, temveč tudi z učinkovitim in inovativnim upravljanjem le-teh. Loči med viri podjetja in storitvami (aktivnostmi) virov oz. zaposlenih. Določen skupek virov bo proizvedel oz. nudil različne storitve odvisno od razporeditve virov podjetja. Ugotavlja, da razlike v uporabi virov vodijo do razlik v proizvodnih zmožnostih in finančnih rezultatih med podjetji znotraj iste panoge.
- Penrose pojasni tudi povezave med viri in proizvodnimi priložnostmi za rast in inovacije. Kombinacija izkušenj managerjev z drugimi managerji v podjetju ter z drugimi viri vpliva na pogled vseh udeležencev na proizvodne priložnosti podjetja. Managerji pri prenosu virov podjetja v zmožnosti (sposobnosti) podjetja opravljajo vlogo katalizatorja. Obstaja torej povezava med različnimi viri podjetja in razvojem idej, izkušenj in znanj managerjev. Iz tega sledi, da znanja in izkušnje managerjev vplivajo na produktivnost storitev oz. na produktivnost zaposlenih pri svojem delu. Nobeno podjetje ne uživa celotne palete storitev svojih virov, ker je nabor storitev odvisen od trenutnih managerskih idej glede uporabe virov podjetja. Neizkoriščene storitve za podjetje predstavljajo izziv za inovacije, spodbudo za širitev in vire primerjalnih prednosti.
- V svojem delu pojasni tudi dejavnike, stopnje in smeri rasti podjetja. Trenutna razpoložljivost managerskega in tehničnega »talenta« določa stopnjo rasti podjetja za določeno časovno obdobje. Trenutna baza znanja v podjetju in neizkoriščen potencial virov pa določata, v katero smer bo podjetje rastlo. Penrose (1959) slednje razlaga s kombinacijo zunanjih in notranjih vplivov. Dobičkonosne priložnosti za povečanje proizvodnje podjetju predstavlja zunanjo spodbudo za širitev. Vendar zunanje spodbude ne morejo biti izkoriščene s strani vseh podjetij. Novi izumi, spremembe v preferencah potrošnikov, povečano povpraševanje po določenih proizvodih so zunanje spodbude, ki so lahko izkoriščene samo s strani kvalificiranih podjetij oz. podjetij, katerih notranji viri so takšni, da podjetju predstavljajo prednost na dobičkonosnih področjih ali pa ti viri podjetju ne predstavljajo pretirane ovire pri izkoriščanju zunanjih priložnostih. Iz tega sledi, da neizkoriščeni viri in viri na splošno vplivajo na smer širitve.

Za podjetje je ključno, da ustvarja primerjalne prednosti, če želi uspešno poslovati, vendar je na dolgi rok pomembno, da te primerjalne prednosti tudi ohranja. Penrose (1959) se je osredotočila tudi na izgubo primerjalnih prednosti in poudarja, da je za podjetje pomembno, da vzdrži trenutne sposobnosti in znanja z namenom ohranjanja primerjalnih prednosti. Z vstopom na novo področje mora podjetje poleg stopnje donosnosti nove

investicije upoštevati še, ali bodo (finančni) viri podjetja zadostni za vzdrževanje stopnje donosa, ki je zahtevana za sledenje inovacijam konkurentom in širitvam na obstoječih in novih področjih. Ko podjetje vstopi na novo področje, opremljeno z revolucionarno inovacijo, in se je pred konkurenco obvarovalo s patenti in drugimi omejevalnimi orodji, mora upoštevati, da bo čez čas nazadovalo, če ne bo razvijalo novih prednosti (Penrose, 1959).

Wernerfelt (1984) je menil, da večina proizvodov zahteva storitve večjega števila virov, prav tako pa je možno večino virov uporabiti pri razvijanju in izdelavi večjega števila proizvodov. Analiziral je vire podjetij, pri tem pa se je opiral na Porterjevo teorijo 5 silnic, natančneje na pogajalsko moč dobaviteljev in kupcev ter na nevarnost substitutov. V primeru, da proizvodnjo z določenim virom kontrolira monopolistično podjetje, bo to ceteris paribus zmanjšalo donosnost drugim podjetjem. Imetnik patenta lahko na primer s prodajo pravice od patenta služi dodatne prihodke. Kupcem patenta oz. konkurentom podjetja pa to povzroča dodatne stroške. Prednost imajo podjetja, ki so kot prva vstopila na določeno področje oz. investirala v določeno območje. Slednje izhaja iz tega, da podjetje, ki že poseduje določen vir, lahko uživa primerjalne prednosti v primerjavi z drugimi deležniki na trgu. Podjetje, ki poseduje tak vir ali več virov, lahko vpliva na stroške pridobitve tega vira ter posledično tudi na profite drugih podjetij. Wernerfelt (1984) pravi, da imetnik določenega vira uživa prednosti na podlagi upravljanja z ovirami tega vira. Pri tem poudarja predvsem neoprijemljive vire, kot so blagovna znamka, znanja znotraj podjetja, zaposleni, kontakti s partnerji, postopki in procesi. Ovire nad dostopom do virov so delno sorodne vstopnim oviram na trg, saj vsebujejo mehanizme, ki dajejo prednosti imetnikom teh virov. Koncept na podlagi ključnih virov, ki razlaga prednosti na podlagi posedovanja virov, na nek način dopolnjuje tradicionalen pogled glede vstopnih ovir. Wernerfelt (1984) to pojasni na sledeči način:

- Na trgu A obstaja podjetje, ki upravlja z vstopnimi ovirami. Z vstopom novinca na trg A, ki je na trgu B močno ter na trgu B uporablja isti vir, kot ga bo na novem trgu potem iz tega sledi, da bo imelo drugo podjetje stroškovne prednosti pri vstopu na trg A.
- Če podjetje upravlja z oviro do dostopa do določenega vira α , ki se uporablja na trgu A, potem lahko to isto podjetje preživi tudi propad na trgu A, če lahko vir α uporabi nekje drugje.

Da je ovira do posedovanja določenega vira koristna, se mora po Porterju korist prenesti v »klasično« vstopno oviro na vsaj enem trgu. Po eni strani je podjetje ranljivo za konkurente, ki znajo prilagajati svoje vire, če upravlja vstopne ovire, brez posedovanja posebnih virov. Po drugi strani pa posedovanje določenega vira brez možnosti upravljanja vstopnih ovir podjetju ne omogoča izkoriščanja določenega vira (Wernerfelt, 1984). Avtor razlaga tudi, zakaj imajo podjetja, ki so na določenem trgu ali področju pionirji, prednost pred novinci. Slednje ponazori z donosnostjo proizvodnega obrata. Znano je, da proizvodni obrat s padajočimi donosi obsega ne more prispevati visoke donosnosti, če je ta obrat

možno kupiti na trgu. Poudari, da so ekonomije obsega eden od primerov vstopnih ovir na trg. Vstopna ovira na trg se pretvori v prednost od posedovanja virov, ker je za novinca neracionalno kupiti nujno potreben vir, da lahko konkurira na trgu, kjer bi presežene kapacitete vodile v ostro konkurenco in posledično manjšo donosnost. Podoben primer je možno razlagati tudi z izkušnjami podjetja na določenem področju. Če vodilno podjetje na trgu deluje na način, da podjetje skozi čas zmanjšuje stroške za proizvodnjo enake količine proizvodov zaradi krivulje učenja, iz tega sledi, da bodo imela nova podjetja na trgu višje stroške za pridobitev enake količine znanja. Po drugi strani pa, če znanje uhaja iz podjetja, potem to podjetje ne more uživati primerjalnih prednosti pred novimi konkurenti. Prednosti pred novinci imajo tudi podjetja, ki so tehnološko močnejša. Boljša tehnološka razvitost podjetju prinaša višje donose in posledično podjetje lažje zadrži dobre kadre, ki dodatno prispevajo k bolj inovativnemu razvoju. Za podjetje je pomembno, da ohranja visoko stopnjo tehnološke razvitosti, saj tako ohranja prednosti. Slednje pa za tehnološko močno podjetje ni težko, če svoje trenutno visoke donose dodatno investira v raziskave in razvoj (Wernerfelt, 1984).

Teorija ključnih virov zagovarja, da podjetje pridobi in kasneje tudi ohranja primerjalne prednosti z razvojem pomembnih virov in sposobnosti (Fang & Zou, 2009). Viri in sposobnosti podjetja morajo imeti 4 lastnosti (Barney, 1991):

- Viri morajo biti dragoceni za podjetje, ki je te vire zmožno izkoristiti z namenom, da nevtralizira nevarnosti iz okolja.
- Viri in sposobnosti morajo biti redki med obstoječimi podjetji in potencialnimi konkurenti.
- Tretja lastnost je težavnost posnemanja virov.
- Za vire podjetja mora biti značilno, da ne smejo obstajati ekvivalentni substituti.

1.2 Institucionalna teorija

Institucionalna teorija poudarja pomen institucionalnega okolja, ki oblikuje strateške odločitve podjetja in posledično rezultate izvozne uspešnosti (Dacin, Goodstein & Scott, 2002). Relevantnost teorije se vidi predvsem v izpostavljenosti podjetij, ki nastopajo na več trgih, različnim institucionalnim oviram (Peng, Wang & Jiang, 2008). Te ovire podjetja usmerjajo v sprejemanje strateških odločitev za posamezne trge. Peng, Sun, Pinkham in Chen (2009) ugotavljajo, da so institucije več kot samo posredni dejavnik pri postavljanju strateških odločitev in menijo, da institucionalna teorija spada med 3 glavne veje strateškega managementa (prvi dve sta teorija virov in Porterjev model 5 silnic).

Strateški management se je začel razvijati v osemdesetih letih s Porterjevim modelom 5 silnic. Druga perioda razvoja na področju strateškega managementa se je začela z Barneyjevim prispevkom (1991) na področju virov podjetja, ki podjetju prinašajo primerjalne prednosti. Peng, Sun, Pinkham in Chen (2009) so v svojem delu kombinirali

prispevke ekonomistov in sociologov in pravijo, da institucije postavljajo pravila igre in omejitve ljudem ter s tem določajo načine interakcij med njimi. Scott (1995) dodaja, da institucije postavljajo regulativne, normativne in kognitivne strukture, ki zagotavljajo stabilnost in pomen socialnemu vedenju. Institucionalna teorija poudarja vpliv tako sociokulturne norme in vrednot kot tudi vpliv zakonov in pravosodnega sistema na organizacijsko strukturo in vedenje podjetij. Institucije delimo na formalne (zakonodaja, ekonomska pravila in pogodbe) in neformalne (kodeks ravnanja, norme obnašanja in navade). Neformalne institucije so zasidrane v našo kulturo in nas vodijo, ko formalnim institucijam to ne uspe. Institucije in učinkovitost implementacije le-teh določajo transakcijske stroške. Učinkovite institucije povečajo koristi poslovnih subjektov. Institucije v družbi se razvijajo postopoma, iz česar sledi, da je razvoj gospodarstva odraz institucionalne evolucije. Iz te teorije izhaja, da imajo nacionalne institucije izrazit vpliv na konkurenčnost, strateške odločitve podjetij in posledično uspešnost podjetja, kar je vidno na državni ravni s povečano izmenjavo blaga in gospodarsko rastjo (North, 1990).

Institucionalna teorija tako prispeva k teoriji ključnih virov in Porterjevemu modelu 5 silnic. Porterjeva teorija na primer ne sprašuje, kaj je v ozadju rivalstva med konkurenti. Pri tem rivalstvu pa imajo vlogo tudi vladne organizacije in regulativa, ki postavljajo zakone na področju poslovanja. Poleg formalnih institucij imajo na poslovanje podjetja vpliv tudi neformalne institucije, kot so mediji, ki lahko vplivajo na percepcijo javnosti glede določenega podjetja in posledično na poslovanje. Med neformalne institucije spada tudi kultura, ki jo avtorji (Peng, Wang & Tiang, 2008) uvrščajo v stratum institucij. Kulturo natančneje uvrščajo v skupino neformalnih institucij, ki krepijo formalne institucije. Peng, Sun, Pinkham in Chen (2009) menijo, da se prepogosto zanemarljiv vpliv institucij v teoriji. Dokler podjetja delujejo v razviti državi z dobro razvitim institucionalnim okvirjem, potem institucionalna teorija ne pride do izraza. Pomen teorije se pokaže v razvijajočih se državah, ki imajo slabo razvite zakone in norme. Prodor razvijajočih se držav v globalnem gospodarstvu je pripomogel k temu, da je vpliv institucionalnega okolja na državno gospodarstvo začelo preučevati vedno več raziskovalcev (Vecchi, Piana & Vivacqua, 2015).

Teorija ključnih virov in Porterjev model 5 silnic upoštevata tudi vpliv okolja na podjetje. Vendar se slednji teoriji, ki upoštevata tudi okolje podjetja, osredotočata predvsem na ekonomske spremenljivke, kot so povpraševanje in spremembe v tehnologiji. Zaradi tega omenjeni teoriji zanemarljata vpliv formalnih institucij (zakoni in vpliv vladnih organizacij) in neformalnih institucij (norme in vrednote). Postavljanje institucij v ozadje pri raziskovanju managerskih odločitev glede strateškega odločanja onemogoča globlje razumevanje tako strateškega obnašanja managerjev kot tudi uspešnosti poslovanja podjetja. Slednja trditev velja za podjetja, ki delujejo v razvitih državah, še bolj pa trditev pride do izraza pri podjetjih, ki delujejo v razvijajočih se državah. Tam standardni dejavniki, kot so viri (po teoriji ključnih virov) in Porterjeve silnice ter formalne institucije

v manjši meri pojasnjujejo strateške odločitve in uspešnost poslovanja podjetja (Peng, Wang & Tiang, 2008).

Uspešnosti tujih podjetij ni mogoče razlagati zgolj samo z viri podjetji in/ali na podlagi Porterjevih 5 silnic. Dober primer tega je Indija, ki je danes ena najuspešnejših na področju informacijske tehnologije. Razloge za porast uspešnosti pred desetimi leti je mogoče razlagati tudi na podlagi teorije ključnih virov in Porterjeve teorije. Za to industrijo je značilno, da se delo lahko opravlja od doma ter da so Indijska IT podjetja sposobna kombinirati poceni delovno silo, ki je hkrati tudi zelo sposobna in izobražena. Slednje ugotovitve vsekakor pojasnijo uspešnost. Vendar pa se je pred več kot desetimi leti v Indiji zgodil premik nekje drugje, kar je prispevalo k izboljšanju položaja indijskih podjetij na tem področju. Pred več kot desetletjem se je indijska vlada odločila investirati v visoko izobrazbo, in sicer v 5 % najboljših študentov indijskih fakultet. Drugi razlogi so tudi spremembe v regulativi, ki so liberalizirale ekonomijo v devetdesetih. Posledično je indijska reforma IT panogo naredila bolj odprto in konkurenčno. Poleg reform v Indiji pa je dodatno v prid indijskim IT podjetjem prispevala tudi globalizacija v devetdesetih. Danes nekatere razvite države formalno ali pa neformalno zavračajo indijske proizvode/storitve, saj naj bi te zmanjševale dobičke domačih podjetij ter prispevale k večji brezposelnosti v razvitih državah. Po drugi strani nekatera podjetja v Indiji vidijo potencial in investirajo svoja sredstva z neposrednimi investicijami v tamkajšnja podjetja ali pa odpirajo svoja in zaposlujejo visoko izobražen kader, ki prihaja iz najboljših fakultet v Indiji ali pa poceni delovno silo za lažja dela. Tuja podjetja v Indiji zaostrejuje konkurenco, kar dodatno stimulira indijska podjetja, da bolje poslujejo. Slednja trditev se opira na Porterjev model, vendar je bil eden od začetnih razlogov za večjo konkurenčnost in boljše poslovanje sprožen s strani indijske vlade, ko je investirala v visoko šolstvo (Peng, Wang & Tiang, 2008).

Peng, Sun, Pinkham in Chen (2009) s pomočjo institucionalnega okolja pojasnjujejo tudi razlike med podjetji na različnih koncih sveta. Primer tega je kapitalizem v Severni Ameriki, ki ni enak kapitalizmu v Evropi. Še večje razlike obstajajo med vzhodnimi in azijskimi državami, kot je Japonska, ki je znana po povezanosti znotraj njihovih podjetij, znanih kot Keiretsu. Kitajska podjetja se močno razlikujejo od vzhodnih in japonskih. Kitajska ima slabše oblikovano institucionalno okolje od omenjenih držav, vendar vseeno dosega visoko stopnjo rasti. Slednja je predvsem odraz vrednot v kitajski družbi, kot je na primer delavnost. Vendar pa delavnost ne more v celoti prispevati k visoki produktivnosti Kitajske. Kljub slabo oblikovanim formalnim institucijam podjetja rast dosegajo s pomočjo neformalnih institucij. Med slednjimi se poudarja povezave med managerji znotraj in zunaj podjetja z namenom postavljanja strategij, ki bodo prinesle rast podjetju.

Vecchi, Piana in Vivacqua (2015) so preučevale vpliv poslovnih združenj na Kitajskem in v Indiji na inovativnost in posledično produktivnost. Dokazale so, da edinstvene kombinacije institucij, konkurence v državi in sociokulturnih pogojev skupaj s

sposobnostmi ali slabostmi podjetij vodijo v razvoj poslovnih strategij, ki so podobne mnogim podjetjem znotraj iste države. Raznolikost temeljnih poslovnih pogojev med državami je vodila do preučevanja številnih gospodarstev z namenom iskanja ključnih institucij, ki vplivajo na poslovanje podjetij. Poudarjajo, da je potrebno razlikovati znotraj skupine tako razvitih kot tudi razvijajočih se držav, saj države in njihove institucije znotraj obeh skupin niso homogene. Pri preučevanju razvijajočih se držav so avtorice ugotovile, da je v teh gospodarstvih močan vpliv gospodarskih združenj. Slednja združujejo številna podjetja povezana med seboj, ki so koordinirana z namenom, da dosežejo skupen cilj. Koordinacija podjetij je vodena s strani skupnega administrativnega telesa. Za države v razvoju je značilno, da je na njihovih trgih proizvodov in tudi dela veliko nepopolnosti. Poslovna združenja služijo kot organizacijski organ, ki rešuje te nepopolnosti zaradi neustreznega institucionalnega okvirja. V poslovna združenja se vključujejo tako podjetja iz sorodnih panog kot tudi dobavitelji, kar olajša vzpostavljanje povezav med podjetji. Združenja lahko akumulirajo kapital za nove podvige podjetij, ki nimajo zadostnih lastnih sredstev. Poslovna združenja lahko služijo kot inkubator znanja s tem, ko v svoje kroge privabljajo nadarjene znanstvenike in specializirano delovno silo za potrebe razvoja na določenem področju. Poleg tega pa lahko s seminarji in treningi, ki jih organizirajo, povečajo znanje podjetij znotraj združenja. Poslovna združenja povezujejo domača in tuja podjetja z namenom priliva novega tehnološkega znanja v domovino in s tem posledično povišajo konkurenčnost domačih podjetij.

Institucionalna teorija zagovarja, da morajo strateške odločitve managerjev, institucije upoštevati kot neodvisne spremenljivke, ki vplivajo na strateške odločitve. Kot je že omenjeno, institucije postavljajo pravila igre. Institucije omejujejo izbiro posameznikov in organizacije ter tako zagotavljajo stabilnost pri ekonomskih transakcijah, kar vodi do manjše negotovosti (North, 1990). Glavna funkcija institucij je zmanjševanje negotovosti tako, da postavljajo norme pri vedenju in določajo zakonske okvirje. Deležniki na trgu racionalno sledijo svojim ciljem in sprejemajo odločitve za izboljšanje poslovanja znotraj institucionalnega okvirja. Negotovost omejuje sposobnost odločanja in zmanjšuje veljavnost dejstev za odločanje, kar posledično vodi do napačnih strateških odločitev (Peng, Sun, Pinkham & Chen, 2009).

Vse teorije na področju strateškega managementa se osredotočajo na postavitve strategije za doseganje najboljših uspehov podjetja. Porterjev model 5 silnic poudarja, da vseh 5 komponent prispeva k uspešnosti podjetja. Teorija ključnih virov poudarja, da zaposleni in njihove sposobnosti skupaj z ostalimi viri prispevajo k boljši uspešnosti podjetja. Institucionalna teorija pa poudarja, da tudi institucije prispevajo k razlikam v uspešnosti poslovanja podjetij, ki so dejavna oz. izpostavljena različnim dejavnikom v okolju. Podjetja, ki vstopajo na tuj trg intenzivno preučujejo panogo in državo vstopa, saj se podjetje želi s tem zaščititi pred presenečenji, ki jih prinaša poslovanje v novi panogi in/ali državi. Seveda isto velja za podjetja, ki delujejo samo na domačem trgu, saj morajo tudi slednja upoštevati pravila igre, če želijo delovati na trgu (Peng, Sun, Pinkham & Chen,

2009). Stabilnost poslovanja, kot je bilo že omenjeno, zaradi boljšega poznavanja vseh dejavnikov na trgu in manjše negotovosti vodi managerje pri postavljanju takšnih strategij, ki bodo prispevale k boljšim rezultatom.

Poleg tega, da institucije podjetja vodijo pri postavljanju strategij, postavljajo še norme, vrednote in splošno sprejeta dejstva, ki definirajo, katere ekonomske dejavnosti so sprejemljive v družbi in katere ne. Ekonomske odločitve niso pogojene samo s tehnološkimi, informacijskimi in prihodkovnimi pogoji, kot je to definirano v neoklasični teoriji, temveč tudi z normami in vrednotami v družbi, saj so tisti, ki vodijo podjetje, vpeti v institucionalni okvir družbe. Institucionalna teorija zagovarja dejstvo, da človeški motivi ne upoštevajo samo ekonomskih spremenljivk, temveč tudi obveznosti do družbe in socialno sprejemljivost. Posamezniki in podjetja so deležniki v socialnem okvirju družbe, zato je za njih značilno, da so dovzetni za družbene vplive in vsakdanje naloge opravljajo na podlagi navad in običajev, saj si želijo biti sprejeti s strani družbe. Ekonomskega uspeha zaradi nepopolnosti na trgu ni mogoče doseči z racionalnimi odločitvami ekonomskih subjektov (Scott, 1995; Oliver, 1997).

Pri preučevanju vpliva institucij veliko vlogo igrajo aktivnosti podjetij, ki so pod vplivom institucij. Institucionalizirane aktivnosti so skupek procesov zaposlenih, podjetja in med podjetji. Na ravni zaposlenih posameznike vodijo norme, navade in vrednote. Na ravni podjetja pa organizacijska kultura, skupna prepričanja in organizacijska struktura usmerjajo podjetja pri aktivnostih. Na ravni panoge so aktivnosti usmerjene med drugim tudi z regulativo, poslovnimi združenji in sprejetimi institucijami v družbi, kar vodi do tega, da podjetja delujejo znotraj zahtevanih okvirjev in izvajajo podobne aktivnosti, ki so pogojene z omenjenimi institucijami (Scott, 1995; Peng, Sun, Pinkham & Chen, 2009).

1.3 Teorija organizacijskega učenja

Organizacijsko učenje je proces, s katerim člani določene skupine pridobijo znanja ali sposobnosti, ki izboljšajo strateško odločanje, taktično planiranje in/ali operativne aktivnosti. Podjetja spreminjajo svoje cilje in iščejo nove poti na podlagi njihovih izkušenj (Trujillo & Jackson, 2005; Chung, Ding & Ma, 2019). Sullivan in Nonaka (1986) menita, da učenje zajema pridobivanje informacij, izvajanje aktivnosti, osredotočenih na doseganje ciljev, upoštevanje norm, postavljanje strategij in prilagajanje aktivnosti. Učenje zajema razumevanje problema in dejanja za rešitev problema (Fiol & Lyles, 1985). Spreminjajoče se okolje zahteva, da podjetje spodbuja učenje in se nadgrajuje z namenom, da se lahko uskladi s hitrimi spremembami okolja ter da preživi s tem, ko pridobiva znanje na dinamičen način (Saadat & Saadat, 2016). Argote in Miron-Spektor (2011) povzemata, da je definicij več, vendar večina avtorjev pojem definira kot spremembo v organizaciji s tem, ko organizacija pridobi nove izkušnje. Spremembo pa definirata kot spremembo v spoznanjih in vedenju. Managerji v podjetjih pogosto sklepajo na podlagi izkušenj in slednje pretvorijo v dejavnosti, ki vodijo vedenje v podjetju v prihodnosti (Chung, Ding &

Ma, 2019). Teorija organizacijskega učenja razlaga, kako managerji razumejo kavzalne povezave med dejanji in organizacijskimi izidi znotraj okolja, v katerem deluje podjetje (Lages, Jap & Griffith, 2008). Izpostavljenost in direkten stik s strankami na tujem trgu sta ključnega pomena za praktično učenje (angl. learning by doing) (Zahra, Ireland & Hitt, 2000). Izvozno podjetje tako nove strategije razvije na osnovi zgodovine in pridobljenih izkušenj na tujem trgu (Hultman, Katsikeas & Robson, 2011).

Podjetje in zaposleni pridobivajo izkušnje z vsakodnevnim izvajanjem nalog in aktivnosti. Slednje lahko merimo s številom ponovitev določene aktivnosti. Izkušnje podjetja v kombinaciji z vplivi iz okolja ustvarjajo znanje v podjetju. Pod pojem okolje sodijo dejavniki izven same organizacije, kot so na primer konkurenti, kupci, institucije in regulativa, ki vsak na svoj način vplivajo na pridobivanje izkušenj in posledično znanja v podjetju. Znanje, ki je pridobljeno z učenjem, je uporabljeno skupaj z orodji, ki jih zaposleni uporabljajo za izvajanje aktivnosti, in je del podjetja. Znanje, pridobljeno z učenjem, vpliva tudi na bodoče učenje, saj podjetje, ki ima bolj razvite procese, tehnologijo in zaposlene lažje pridobi nova znanja. Podjetja lahko znanja pridobijo neposredno iz lastnih izkušenj ali pa posredno z drugimi entitetami. Neposredno pridobljeno znanje je podjetje pridobilo s prakso (angl. learning by doing). Posredno pa znanje v podjetje prihaja iz okolja s kupci, konkurenti in izdelki na trgu. Za znanje je značilno, da uhaja iz podjetja, saj z razvojem novih proizvodov in storitev določene lastnosti le-teh postanejo kupcem in konkurentom znane oz. se vrnejo v okolje (Argote & Miron-Spektor, 2011; Argote & Hwang, 2016). Slednja ugotovitev avtoric vključuje tudi koncepte institucionalne teorije z upoštevanjem vpliva okolja in vpliva podjetja na okolje.

Učenje skozi prakso je najbolje razloženo s krivuljo učenja. Vsak dan se v podjetju proizvede dodatna količina izdelka. Z vsako dodatno proizvedeno enoto izdelka pa se stroški na enoto zmanjšujejo zaradi akumuliranih izkušenj z vsako enoto izdelka. Vsaka dodatno izdelana enota poveča izkušnje v podjetju, s tem pa se zmanjša potreben čas za izdelavo posamezne nove enote izdelka. S pridobivanjem izkušenj se lahko poleg zmanjšanja časa, potrebnega za izdelavo, zmanjša tudi potrebno število zaposlenih za izdelavo enote izdelka. Učinki krivulje učenja vključujejo izboljšanje sposobnosti proizvodnih delavcev, inženirjev in managerjev; izboljšanje v hardwaru in softwaru podjetja ter izboljšanje koordinacije aktivnosti (Argote & Hwang, 2016).

Podjetja znanje pridobivajo tudi s prelivanjem znanj med podjetjem in drugimi deležniki, tj. s transferjem znanja. Mehanizem, s katerim se prenaša znanje, vključuje menjavo zaposlenih, mreže podjetij, partnerstva, zaveznitva in lastništvo podjetij. Prenos znanja je večji med enotami podjetja, ki je po obliki sestavljeno iz več enot kot pa med posameznimi neodvisnimi podjetji. Proces transferja znanj je večji med podobnimi podjetji in podjetji z visoko stopnjo absorpcije znanja kot pa podjetji, ki si niso niti podobna niti nimajo visoke stopnje absorpcije. Razlike med podjetji oz. šibke povezave med podjetji vodijo do prenosa splošnega (lahko posnemljivega) znanja, medtem ko močne povezave med podjetji

omogočajo prenos tihega znanja, tj. posebnih znanj podjetja. Za vsako podjetje je ključno predvsem, da pospeši prenos znanj v podjetje ter zmanjša oz. omeji uhajanje znanja iz podjetja drugim konkurentom. Podjetje to lahko omeji tako, da posebna znanja prenašajo samo s posebnimi povezavami med enotami podjetja, tj. znotraj podjetja, ki je sestavljeno iz več podjetji oz. je lastnik več podjetij. Zaradi posebnih lastnosti in znanj zaposlenih znotraj povezanega podjetja so prav te mreže težke za posnemanje in na ta način znanje počasneje uhaja iz podjetja. Poleg tega pa člani mreže raje prenašajo informacije znotraj mreže kot pa s podjetji, ki niso del mreže (Argote & Hwang, 2016).

Daft in Weick (1984) sta definirala korake v postopku organizacijskega učenja. Podjetje najprej začne z iskanjem in zbiranjem informacij. Zbrane informacije interpretira za svoje namene in se posledično uči s tem, ko pridobljene informacije praktično aplicira za svojo rabo. Saadat in Saadat (2016) navajata, da več avtorjev proces organizacijskega vedenja definira na podoben način, s tem da nekateri avtorji (Huber, 1991) dodajo, da podjetja v tem procesu še povečujejo skupno količino informacij ter da je organizacijsko učenje kontinuiran proces. Med njimi sta Trujillo in Jackson (2005) analizirala proces organizacijskega učenja terorističnih skupin. Slednje nimajo veliko članov, zato morajo pripadniki le-teh sodelovati med sabo, da povečajo znanje skupine. Proces učenja je sestavljen iz pridobitve, interpretacije, prenosa in hranjenja informacij. Podjetje informacije pridobiva od notranjih in zunanjih virov.

Zunanji viri so posebej pomembni za majhne skupine, saj nimajo širokega nabora znanj med njihovimi člani, zato imajo majhne skupine različne metode pridobivanja informacij (Trujillo & Jackson, 2005):

- Opazovanje drugih skupin, ki ne prinaša celostnih informacij.
- Sodelovanje z drugimi skupinami, ki že imajo nabor informacij, ki jih prvo podjetje nima. Podjetje lahko sodeluje s podjetjem s podobnimi aktivnostmi in pridobi veliko informacij ali pa sodeluje z manj podobnimi podjetji in prav tako pridobi določene potrebne informacije.
- Sodelovanje z zunanjimi eksperti, ki lahko podjetju doprinesejo veliko količino informacij.

Podjetje informacije generira tudi od znotraj, kar lahko delimo v tri skupine (Trujillo & Jackson, 2005):

- **Prirojeno znanje:** Znanje, ki ga organizacija prevzame od prvotnih vodij in članov. To znanje je pomembno v začetnih fazah, saj predstavlja osnovo, na kateri podjetje gradi svoje znanje v prihodnosti.
- **Neposredne izkušnje:** Podjetje s prakso pridobiva znanja, iz česar sledi, da člani skupine z opravljanjem dejavnosti izboljšujejo svoje znanje in odkrivajo način, kako izboljšati rezultate podjetja z lastnimi napori.

- **Notranji razvoj znanja:** Podjetja postavljajo oddelke za raziskave in razvoj z namenom pridobivanja novih informacij in posledično znanj potrebnih za napredek podjetja.

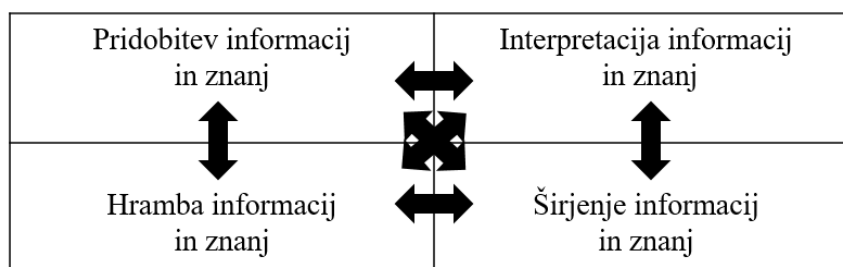
Pridobljene informacije so za podjetje koristne le, če jih zna interpretirati. Podjetje, ki se želi učiti na učinkovit način mora znati interpretirati pridobljene informacije in jih aplicirati v tri skupine dejavnosti podjetja (Trujillo & Jackson, 2005):

- **Trenutne aktivnosti:** Podjetje mora vedeti, ali so aktivnosti podjetja učinkovite in aktivnosti narediti bolj učinkovite, če želi biti bolj uspešno. Uprava mora vedeti, ali podjetje vodijo v pravo smer, da bodo dosegli zastavljene strateške cilje.
- **Potencialne bodoče aktivnosti:** Podjetje mora identificirati nove taktike ali tehnologije, ki bodo pomagale podjetju. Vedeti morajo, kaj je potrebno, da bo nova taktika ali tehnologija uspešno delovala znotraj podjetja.
- **Pretekle aktivnosti:** Podjetje mora vedeti, ali so pretekle aktivnosti še aktualne in primerne oziroma ali jih je morda potrebno spremeniti, morda celo popolnoma zavreči.

Informacije v podjetju se morajo širiti, v kolikor želi podjetje od njih imeti uporabno vrednost. Distribucija je še posebej pomembna, saj bolj, kot se informacije širijo po podjetju, večja je verjetnost, da bodo te interpretirane na več načinov. S tem povečamo verjetnost, da bodo tudi učinkovito uporabljene. Širjenje informacij in znanj je odvisno tudi od njihovih lastnosti. Informacije se lahko nahajajo v fizični obliki (npr. papirni) in se lažje širijo kot pa znanje strokovnjakov, ki ga slednji pridobijo z leti dela v podjetju. Pomembna komponenta organizacijskega učenja je tudi hranjenje informacij, da lahko do njih dostopamo tudi v prihodnosti. Podjetja informacije hranijo na spodnje načine, kar je razvidno iz slike 1 (Trujillo & Jackson, 2005):

- Informacije v podjetju hranimo v standardiziranih oblikah, kot sta jezik in kultura, ki definirata način izvajanja aktivnosti v podjetju. Prenos na nove člane/zaposlene je zato lažji, saj lahko prihaja s strani že uveljavljenih članov.
- Organizacijska struktura določa medsebojen način delovanja in komuniciranja pripadnikov, odgovornosti članov ter načine vodenja oddelkov s strani managementa. Vse to omogoča trajen način ohranjanja informacij, saj so z organizacijsko strukturo določena pravila igre znotraj podjetja.
- Pisne in nepisne smernice omogočajo hranjenje informacij znotraj navodil podjetja, ki opredeljujejo naloge članov in postopke izvajanja določenih operativnih procesov.
- Zunanja hramba informacij na serverjih zunaj podjetja omogoča varnostno kopijo podatkov in s tem dodatno varovalo pred izgubo informacij.

Slika 1: Matrika organizacijskega učenja



Vir: Trujillo & Jackson (2005).

Marquardt (2002) navaja obstoj različnih vrst organizacijskega učenja, ki ne omejujejo druga druge in se lahko odvijajo na ravni posameznika, skupine ali celotne organizacije istočasno. Vrste učenja razdeli v tri skupine:

- **Adaptivno učenje** se odvija, ko se posamezniki, skupine ali podjetje učijo na podlagi izkušenj in ocenjevanja predhodne uspešnosti. Adaptivno učenje se odvija z namenom doseganja določenega cilja, pri čemer pride do notranjih in zunanjih rezultatov. Podjetje nato analizira skladnost rezultata s ciljem podjetja. Na podlagi analize podjetje izvede nove ali pa popravi stare ukrepe z namenom doseganja dejanskih ciljev.
- **Daljnovidno učenje** se prične, ko podjetje predvidi morebitne prihodnje rezultate. Namen takšnega učenja je izogibanje negativnim rezultatom in izkušnjam s tem, ko podjetje določi najboljše možne bodoče priložnosti in išče načine, kako te priložnosti izkoristiti.
- **Praktično učenje** je definirano kot reševanje resničnih težav, osredotočanje na pridobitev znanstvenih prispevkov in na izvajanje postopkov iskanja rešitev.

Saadat in Saadat (2016) menita, da imata organizacijsko učenje in povečanje strokovnosti pozitiven vpliv na podjetje. Z izboljšanim organizacijskim učenjem podjetje pridobi trajne primerjalne prednosti, saj ima takšno podjetje vedno prednost pri razvoju, ker se uči hitreje od svojih konkurentov. Učenje tako izboljša učinkovitost podjetja na dolgi rok, saj samo tista podjetja, ki uspejo izkoristiti sposobnosti svojih zaposlenih, predanost in kapacitete učenja na vseh nivojih, postanejo boljša od konkurentov. Organizacijsko učenje pripomore tudi k opolnomočenju zaposlenih, povečani kreativnosti in inovativnosti ter povečuje zmožnosti hitrejšega prilagajanja spremembam.

Podjetje se z organizacijskim učenjem osredotoča na različne cilje. Po eni strani je lahko za nekatera podjetja fokus raziskovanje (angl. exploration), iskanje novih priložnosti in eksperimentiranje. Po drugi strani pa se lahko podjetje osredotoča na izkoriščanje (angl. exploitation) in izboljšanje proizvodnih procesov. Tako prva kot druga strategija vodita do izboljšanja položaja podjetja, za katerega pa je ključno, da najde ravnovesje med obema (Argote & Hwang, 2016)

Uspeh podjetja na tujem trgu je med drugim odvisen tudi od zmožnosti pridobivanja informacij in znanj, ki pripomorejo k izvozni uspešnosti podjetja. Managerji sprejemajo strateške odločitve na podlagi uspešnosti predhodno uporabljenih strategij. Strategija, ki se na tujem trgu izkaže kot učinkovita in podjetju prinaša pozitivne rezultate, bo najverjetneje ponovno uporabljena tudi v naslednjem letu. Uspehi v preteklosti tako določajo načine obnašanja managerjev v prihodnosti in jih usmerjajo pri odločitvah. Obratno seveda velja za izvozne strategije, ki podjetju niso prinesle rezultatov. V takšnih primerih managerji iščejo boljše strategije in usmerjajo zaposlene k iskanju rešitev za izboljšanje poslovanja na tujem trgu v naslednjem obdobju. Podjetja, ki uspešno delujejo na tujih trgih, od svojih kupcev in trga dobijo pomembne informacije glede svojih proizvodov in se na ta način bolje prilagodijo v prihodnosti. Na podlagi preteklih izkušenj se usmerijo v razvoj takšnih proizvodov in storitev, ki bodo za tuje kupce zanimivejše, kar bo vodilo do večje prodaje in izvozne uspešnosti. Uspeh je zato v veliki meri odvisen od zadovoljstva strank in zmožnosti podjetja, da identificira dejavnike, ki so pomembni za tuje kupce (Chung, Ding & Ma, 2019; Lages, Jap & Griffith, 2008).

2 DEJAVNIKI IZVOZNE USPEŠNOSTI

2.1 Ključni viri podjetja

Obstaja več vrst virov, ki se delijo na fizične, finančne, organizacijske, tehnološke vire in človeški kapital (Bakar & Ahmad, 2010). Internacionalizacija je za konkurenčnost podjetij različnih velikosti vedno bolj pomembna, zato je za diverzifikacijo podjetja izvoz ključnega pomena. Delovanje na tujih trgih predstavlja nove izzive in zahteva, da podjetje v izvozno dejavnost vključi najboljša finančna in nefinančna sredstva kot tudi človeški kapital. Izvozna uspešnost na podlagi virov je bila merjena s strani več avtorjev, ki so se osredotočali na lastništvo ključnih virov podjetja. Tako slednji viri kot tudi znanja pripomorejo k primerjalnim prednostim, učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Lastništvo ključnih virov pa ni dovolj za ohranjanje teh prednosti. Na dolgi rok je za podjetje pomembno, da nenehno uvaja spremembe in izboljšave v okviru procesov, strategij, novih izdelkov oz. storitev ter da se je pripravljeno izpostaviti tveganjem novega trga. Za doseganje tega je poudarjena podjetniška usmerjenost podjetij (Monteiro, Soares & Lima Rua, 2017).

Viri se delijo na materialne (opredmetena sredstva) in nematerialne (neopredmetena sredstva). Med prve sodijo zemljišče, zgradbe, oprema in zaloge, medtem ko nematerialni viri predstavljajo ugled podjetja, kadre, organizacijsko kulturo in povezanost podjetja s partnerji (Morgan, Kaleka & Katsikeas, 2004; Morgan, Vorhies & Schlegelmilch, 2006). Ugled in prepoznavnost podjetja oz. znamke sodita med glavne komponente vrednosti podjetja, hkrati pa služita kot mera uspešnosti, ki zmanjšuje negotovost kupcev, povečuje učinkovitost trženja in zadovoljstva kupcev, poleg tega pa povečuje tudi bazo kupcev. Prepoznavnost podjetja omogoča ločevanje od ostalih konkurentov, hkrati pa pripravi

kupca do ponovnega nakupa ali pa nakupa izdelkov z višjo ceno. Prepoznavnost pripomore k zmanjšanju stroškov na račun večje pogajalske moči podjetja. Takšno podjetje pritegne zanimanje številnih potencialnih zaposlenih ali pa pritegne boljše kadre. Poleg tega ugled podjetju omogoča tudi zadrževanje dobrega kadra, ki potrebuje manjši obseg osnovnega uvajanja v nove aktivnosti in nadzora (Lee & Jungbae Roh, 2012).

Kadri so pomemben vir uspeha podjetja, zato investiranje v človeški kapital povečuje produktivnost in izboljšuje finančne rezultate. Človeški kapital je opredeljen z znanji in sposobnostmi posameznikov v podjetju, z vidika organizacije pa je rezultat selektivnega zaposlovanja sposobnejših kadrov in investiranja v izobraževanje zaposlenih za specifične funkcije v podjetju. Na ta način zaposlovanje bolj sposobnih kadrov že v osnovi pomeni večji človeški kapital. Če podjetje temu doda še ustrezna izobraževanja, dodatno poveča človeški kapital in posledično uspeh podjetja (Roca-Puig, Beltrán-Martín & Cipres, 2011). Uspešnost podjetja dodatno povečuje predanost zaposlenih, saj pozitivna naravnost povečuje produktivnost (Rompheo & Siengthai, 2012).

Organizacijska kultura je definirana s skupnimi vrednotami in prepričanji, ki pomagajo zaposlenim razumeti njihov namen ter jim postavlja pravila obnašanja v podjetju. Močna organizacijska kultura prispeva k uspešnosti in primerjalnim prednostim podjetja. Značilnosti organizacijske kulture so poleg vrednot in prepričanj še norme, navade in simboli, v okviru katerih zaposleni delujejo v organizaciji. Študije potrjujejo, da med močne organizacijske kulture spadajo tiste, ki pripomorejo k prilagajanju na spreminjajoče se okolje, spodbujajo podjetniško naravnost zaposlenih in izkoriščajo nove priložnosti na trgu, kar posledično vodi k rasti in učinkovitosti (Dosoglu-Guner, 2008).

Informacije in znanja so ključnega pomena za pridobivanje primerjalnih prednosti podjetja, saj je za podjetje, ki vstopa ali pa je že dejavno na tujem trgu, pomanjkanje informacij glavna ovira za razvoj in vpeljavo marketinških strategij (Morgan, Vorhies & Schlegelmilch, 2006). Znanja se nanašajo na informacije in poznavanje kupcev, konkurentov, distribucijskih kanalov in na splošno izvoznega trga (države). Pridobitev in učinkovita izraba relevantnih, točnih in časovno ustreznih informacij je zato nujna za obravnavo problemov, s katerimi se soočajo podjetja, ki delujejo na tujem trgu (Monteiro, Soares & Lima Rua, 2017).

Teorija ključnih virov poudarja tako povezanost znotraj podjetja kot tudi povezanost med podjetji in ostalimi entitetami. Med slednje se uvrščajo povezave med podjetjem in konkurenti, kupci, dobavitelji, vladnimi organizacijami in sindikalnimi združenji. Te povezave ustvarjajo socialni kapital in omogočajo podjetju dostop do virov svojih konkurentov. Teorija ključnih virov ne poudarja samo znanja znotraj podjetja, temveč tudi dostopnost do znanj in informacij vseh deležnikov, ki so tako ali drugače dejavni na trgu. Na tujem trgu je količina, pomembnost in kvaliteta povezav podjetja s kupci in ostalimi kanali, dejavnik, ki ima močan vpliv na izvozno konkurenčnost virov (Morgan, Kaleka &

Katsikeas, 2004; Morgan, Vorhies & Schlegelmilch, 2006). Uspešnost malih in srednje velikih podjetij je odvisna od razvoja povezav in partnerstev z namenom pridobivanja informacij, odkrivanja novih priložnosti na trgu in testiranja novih proizvodov na trgu (Lages, Silva & Styles, 2009).

2.2 Management in uspešnost izvoza

Porast mednarodne trgovine je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na rast BDP-ja in prihodka posameznikov. Rast izvoza je pogojena s stopnjo tehnološke razvitosti in znanjem v podjetju, ki pa sta odvisna od znanj in veščin posameznih zaposlenih. Sklepamo lahko, da so znanja na področju izvoza ključna za izvozno uspešnost podjetja. Za uspešno poslovanje tako na domačem kot tujem trgu morajo imeti managerji širok nabor znanj na področju izvoza ter razumeti, kako delujejo posamezne izvozne funkcije. Poleg znanj, ki jih podjetje že ima na področju izvoza, je pomembno tudi, da znajo izkoristiti raznolikost in pestrost izvoznih trgov, saj na ta način pridobijo nova znanja. Avtorji ugotavljajo, da posedovanje virov, ki vplivajo na izvozno uspešnost ni dovolj, saj obstaja pomembna razlika med bolj uspešnimi in manj uspešnimi izvozniki. Obe skupini izvoznikov se ločita po tem, kako dobro s svojimi znanji izkoriščata podjetju dane vire (Majlesara, Afshari, Ghadimi, Mohammadi & Asadi, 2014). Managerji poskušajo razumeti vzročno posledične povezave med dejanji oz. potezami podjetja in končnimi rezultati v okolju, kjer delujejo. Logično sklepanje managerjev oblikuje njihove odločitve in dejanja, kar posledično vpliva na rezultate podjetja. Na podlagi tega je za managerje značilno, da iščejo aktivnosti, ki pozitivno vplivajo na uspešnost poslovanja, zato jih poskušajo ohranjati in ponavljati, dokler prinašajo pozitivne rezultate. Nasprotno pa iščejo aktivnosti, ki nimajo vpliva na uspešnost ali pa celo negativno prispevajo k uspešnosti podjetja ter jih izločijo iz njihovega poslovanja. Enako velja za strategijo podjetja, ki je pogojena s preteklimi izkušnjami managerjev, kar potrjuje tudi teorija organizacijskega učenja. Pretekli rezultati tako usmerjajo managerje v izbor drugačnih strategij. Trenutna uspešnost ne signalizira samo učinkovitosti izbora strategije, upoštevajoče preteklih rezultatov, temveč tudi usmerja managerje pri bodočih poslovnih strategijah (Lages, Jap & Griffith, 2008). Managerji v mednarodnih podjetjih morajo biti aktivni in tuje trge videti kot priložnost za pridobitev znanj, poslovnih informacij in poslovnih priložnosti. Managerski pogled in proaktivna organizacijska kultura morata biti usmerjena v pridobivanje virov (zaposlenih, finančnih itd.), ki bodo pripomogli k doseganju ciljev podjetja na tujem trgu. Ob vsem tem je za podjetje nujno, da vseskozi išče nove poslovne priložnosti. Močna internacionalna orientiranost, ki vodi do pridobitve posebnih kompetenc, vključuje neprestano poudarjanje vizije in ciljev podjetja svojim zaposlenim ter neprestano razvijanje človeških in ostalih virov (Osman & Omar, 2015).

Analize spretnosti managerjev so pokazale, da so za podjetje, ki je šele v začetnih fazah izvoza, pomembne drugačne spretnosti managerjev kot za podjetja, ki že dalj časa poslujejo na tujem trgu. Za podjetja v zgodnjih fazah je pomembno predvsem poznavanje

mednarodnih zakonov na področju izvoza, mednarodnih financ ter mednarodnih trgovinskih raziskav. V poznejših fazah pa so za podjetje pomembna znanja na področju mednarodnega trženja in logističnih procesov (Majlesara, Afshari, Ghadimi, Mohammadi & Asadi, 2014).

Izobraževanja morajo biti osredotočena na reševanje problemov, da se lahko zaposleni lažje soočajo z dnevnimi težavami, ki jih prinaša izvoz v tujino. Kanadska študija je pokazala, da si zaposleni želijo konferenc, delavnic, študijskih primerov in diskusij s strokovnjaki na področju izvoza. Potrebna znanja, pridobljena s primernim izobraževanjem, lahko skupaj z ustrezno organizacijsko obliko ostanejo pri zaposlenih, kar povečuje njihovo profesionalnost (Köksal, 2006; Carrier, 1999).

Poleg tega so za managerje pomembne tudi mednarodne izkušnje, saj tako lažje premagujejo ovire na tujih trgih. Izkušnje omogočajo, da podjetje lažje vzpostavi mednarodne povezave z agenti, distributerji in mrežo sodelavcev na tujem trgu (Sibanda, Erwee & Ng, 2011). Izkušnje tako podkrepijo vpliv izobraževanja managerjev na izvozno uspešnost. Management akumulira več izkušenj z izvozom na več trgov ter z daljšim obdobjem opravljanja dejavnosti zunaj svoje države. Različni trgi podjetje izpostavijo različnim informacijam, ki pa na dolgi rok povečajo »spomin organizacije«. Izkušnje vplivajo na percepcijo managerjev glede negotovosti. Bolj, kot so managerji izkušeni, manj vpliva ima negotovost izvoznega trga na njihove odločitve, saj imajo zaradi bogatih izkušenj boljše razumevanje o državi izvoza. Bolj izkušeni managerji z bolj specifičnimi znanji in viri podjetja lažje izkoristijo bodoče priložnosti, ki jih ponuja tuj trg (Cadogan, Sundqvist, Puumalainen & Salminen, 2012; Ogasavara, Boehe & Cruz, 2016).

Ogasavara, Boehe in Cruz (2016) navajajo, da vstop na nov tuj trg in priložnosti novega trga ne pogojujejo povečanje izvozne uspešnosti, lahko jo celo zmanjšajo. Odnos med izkušnjami in izvozno uspešnostjo zato ni linearno pozitiven. Avtorji predlagajo, da se izvozna uspešnost lahko ponazori s krivuljo v obliki črke J, saj v začetnih fazah prevladuje učinek raziskovanja, kasneje pa prevlada učinek izkoriščanja novega trga. Vpliv izkušenj na uspešnost je šibek ali negativen takrat, ko ima manager oz. podjetje premalo izkušenj z novim trgom in prevladuje učinek raziskovanja. Izvozna uspešnost je v zgodnjih fazah slabša, saj se manager in podjetje soočata z vstopnimi ovirami in novim trgom. Premagovanje vstopnih ovir povzroča dodatne stroške za podjetje, kar se kaže v sami uspešnosti. V začetni fazi podjetje šele spoznava trende, kupce, konkurente in zakonodajo. Po določeni točki pa prevlada učinek izkoriščanja, kar se kaže v pozitivni povezanosti med izkušnjami in izvozno uspešnostjo. Do večje uspešnosti pride, ker znanja, pridobljena skozi čas, izničijo stroške izvoza v pozni fazi. Poleg tega pa podjetje, ki uspe preseči točko preloma, uživa koristi večje baze kupcev, kar pa se kaže v povečani prodaji in nenazadnje dobičku. Managerjem je težko določiti, na kateri točki J krivulje se podjetje giblje. Ne glede na vse pa se morajo pripraviti na to, da bo podjetje v začetnih fazah lahko poslovalo

slabše, zato morajo v začetnih fazah pridobiti čim več informacij. To bo managerjem pomagalo razviti kompetence podjetja, ki bodo koristne v drugi fazi.

2.3 Institucionalno okolje

Na izvozno uspešnost podjetja ne vplivajo samo dejanja podjetja, zaposleni ali pa kateri drugi od naštetih dejavnikov. Mnogokrat k izboljšanju poslovanja prispevajo tudi zunanji vplivi, na katere podjetje ne more neposredno vplivati. Med slednje se uvrščajo vladni programi za promoviranje in olajšanje izvoza ter programi za povezovanje izvoznikov z državo uvoza. V stroki obstaja konsenz, da je potrebno meriti vpliv vladnih programov na poslovanje podjetij v tujini, vendar pa ni enotnega mnenja glede načina merjenja. Prva težava pri merjenju se pojavi, ker ti programi niso del podjetja, temveč so samo posredno povezani z dejavnostjo podjetja. Druga težava pa je, da so vladni programi samo eden izmed mnogih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost, zato je njihov vpliv težko izolirati (Francis & Collins - Dodd, 2003).

Mansfield, Wheeler in Young (1987) navajajo dve možnosti merjenja učinka vladnih programov. Prva možnost je merjenje zavedanja in uporabe teh programov. Čeprav je zavedanje obstoja programov koristna informacija za vladne organizacije, ko je potrebno planirati programe, ki vzpodbujajo izvoz, pa to nič ne pove o stopnji vpliva programa. Kot prvo, zavedanje ne pomeni nujno tudi uporabo programa. In kot drugo, zavedanje ponazarja učinkovitost komuniciranja vladnih organizacij s podjetji in ne doprinos programa k izvozni učinkovitosti. Merjena je bila tudi percepcija podjetij glede uporabnosti programov, vendar to zopet ne ponazarja učinkovitosti programa. Podjetja lahko sicer dobro ocenijo program, vendar pa to ne pomeni nujno, da je program prispeval k izboljšanju učinkovitosti ali pa konkurenčnosti podjetja (Francis & Collins - Dodd, 2003). Marandu (1995) je odkril, da je povezava med zadovoljstvom s programom in izvozom negativna ali pa je sploh ni. Omenjeni načini merjenja so lahko precej subjektivni. Dokazovanje vpliva vladnih programov se zato ne kaže samo v finančnih rezultatih, temveč tudi v doseganju ciljev podjetja glede izvoza na specifičen trg ali pa na celoten izvoz. Managerji, ki sprejemajo odločitve, so tisti, ki postavljajo cilje in najboljše vedo, do kolikšne mere so bili cilji tudi doseženi. Uporaba subjektivnih spremenljivk omogoča analiziranje širšega nabora področij in težav, s katerimi se sooča podjetje na tujem trgu. Programi ne vplivajo nujno na finančne rezultate, temveč lahko podjetjem pomagajo pri vstopu na trg, razlagi zakonodaje države uvoznice, vzpostavljanju stikov z distribucijsko mrežo in vladnimi ustanovami države uvoznice. Kot posledica olajšanja vstopa oz. drugih vrst pomoči se lahko izboljšajo finančni rezultati, kot so prihodki od izvoza glede na celotne prihodke podjetja (Francis & Collins - Dodd, 2003).

Francis in Collins - Dodd (2003) ugotavljata, da programi v obliki pomoči pri izvozu v podjetjih z različno intenziteto izvažanja vplivajo na večino podjetij, ne glede na stopnjo izvažanja. Podjetja sta razdelila v več skupin glede na stopnjo izvažanja, in sicer podjetja,

ki sploh ne izvažajo; podjetja, ki se odločajo za izvoz; podjetja, ki so v začetnih fazah izvoza; aktivne izvoznike in podjetja, katerim večino prihodkov prinaša izvoz. Največji vpliv na doseganje ciljev imajo vladni programi pri aktivnih izvoznikih in izvoznikih v začetnih fazah, manjši vpliv na doseganje ciljev pa je viden pri podjetjih, kjer pretežni del prihodkov predstavlja izvoz in pa pri podjetjih, ki še ne izvažajo. Aktivni izvozniki in izvozniki v začetnih fazah aktivno stremijo k izboljšavi poslovanja ne samo z internimi izboljšavami, temveč tudi izboljšavami zunaj podjetja. Zreli izvozniki, ki večinoma poslujejo s tujino sicer uporabljajo programe, vendar je vpliv teh manjši, saj imajo podjetja že ustaljene prakse, stike z distributerji in kupci ter poznajo pogoje poslovanja na določenem tujem trgu. Takšna podjetja izvozne programe uporabljajo zgolj kot dopolnitev k obstoječim kompetencam podjetja ter pri izvozu na specifične trge, kjer podjetje nima izkušenj s posebnostmi poslovanja na tujem trgu. Pri podjetjih, ki še ne izvažajo, ne zasledimo močnega vpliva niti pri doseganju ciljev. Razlog je v tem, da podjetje še ni dovolj ali pa sploh ni aktivno na tujem trgu, da bi lahko programi imeli kakršenkoli vpliv na poslovanje podjetja. Po drugi strani pa podjetja, ki se šele odločajo za vstop s pomočjo teh programov, pridobijo potrebne informacije in znanja za lažji vstop na trg.

Avtorji (Uriu, 1996; Cortes, 2006) so testirali vpliv domače konkurence na izvozno uspešnost podjetja. Močnejša konkurenca na domačem trgu pozitivno vpliva na izvozno uspešnost podjetja. Uriu (1996) poudarja, da imajo najboljša podjetja, ki delujejo na bolj konkurenčnem domačem trgu, primerjalne prednosti, med katerimi navaja obširnejši in fleksibilnejši nabor inputov ter večje zmožnosti za diverzifikacijo, selitev odvečnih domačih kapacitet in zaposlenih v tujino na podlagi tujih neposrednih investicij. Med zunanje dejavnike spadajo tudi karakteristike panoge. Intenziteta izvoznih aktivnosti in narava marketinških strategij na tujih trgih variirata od panoge do panoge. Slednje je pogojeno z značilnostmi panoge. Struktura in značilnosti panoge vplivajo na postavitev strategij za domači trg. Enako velja tudi za tuj trg, kjer morajo biti podjetja pozorna na njihove posebnosti vladnih regulativ na tujih trgih ter konkurentov iz vseh tujih trgov, kjer podjetje deluje. Poleg tega je pri postavitvi strategije potrebno upoštevati stopnjo razvitosti tehnologije v panogi in intenziteto cenovne konkurence (Cavusgil & Zou, 1994).

Razmere na tujih trgih podjetjem predstavljajo tako priložnosti kot tudi nevarnosti. Podjetje mora oblikovati tako strategijo, da bodo do izraza prišle prednosti podjetja, ki bodo omogočile izkoriščanje priložnosti, nevtralizirale slabosti podjetja in premagovale nevarnosti na tujem trgu. Dejavniki, ki najbolj vplivajo na postavitev strategije podjetja, so potencialno povpraševanje, kulturna podobnost z domačim trgom, prepoznavnost izdelkov in blagovne znamke pri tujih kupcih ter podobnost zakonodaje (Cavusgil & Zou, 1994).

Dejavniki, kot so programi, domača konkurenca, karakteristike panoge na tujih trgih in splošne razmere na tujih trgih so tisti, ki na posreden način vplivajo na izvozno uspešnost podjetja.

2.4 Lokacija

Uspešnost podjetja je lahko pogojena tudi z lokacijo. Ugodna lokacija podjetju olajša dostop do večjega obsega zunanjih ekonomij, obsega kot so javne in izvozne storitve, informacijske podpore, infrastrukture, delovne sile in poslovne mreže. Vse prednosti so povezane z bližino mestnih središč, od koder podjetje lažje uspešno posluje. Podjetja, ki delujejo v bolj izoliranih ali oddaljenih krajih se soočajo z izzivi geografske izoliranosti in manjšega števila potencialnih zaposlenih. Podjetja težje dostopajo do podpornih storitev, kot so računovodske in pravne storitve, finančne institucije, vladne organizacije in izobražena delovna sila, ki bi jo podjetje želelo zadržati dlje časa. Podjetje iz oddaljenih krajev ima probleme s tem, da težko privlači investitorje ter težko deluje v okolju s slabšo infrastrukturo, ki omejuje dostop zaposlenih in dobaviteljev do sedeža podjetja. Poleg tega oddaljenost povečuje stroške transporta podjetju, ki izvažajo, saj je transportni čas zaradi slabih infrastrukturnih povezav daljši. Oddaljenost ustreznih prometnih povezav povzroča dodatne stroške in dodaten čas dobave od podjetja do kupca. Poslovanje v okolju, kjer je majhna gostota podjetij, podjetju hkrati onemogoča mreženje. Mreže podjetij so pomembne, saj ustvarjajo nova znanja in olajšajo širjenje le-teh. V mestih nastajajo grozdi podjetij, ki delujejo v isti panogi ali pa v podpornih panogah. Zaradi povezav med omenjenimi podjetji pa prihaja tudi do učinka prelivanja znanj, kar posledično vpliva na izboljšanje konkurenčnosti malih in srednje velikih podjetij na tujem trgu. Delovanje v mestih ali blizu teh omogoča dostop do izobražene delovne sile zaradi bližine fakultet (Gilmore, Carson & Rocks, 2006; Freeman & Styles, 2014).

2.5 Adaptacija proizvodov

Pred vstopom na tuj trg podjetja prilagajajo svoje marketinške strategije z namenom povečanja prihodkov. Cavusgil in Zou (1994) razlagata adaptacijo s stopnjo prilagajanja marketinške strategije izvoznim trgov, tj. do kakšne mere se marketinške taktike prilagajajo razlikam v okolju, potrošniškim navadam in konkurenci. Prilagajanje marketinške strategije ima več prednosti:

- Podjetje s prilagajanjem ponudbe zadovolji specifične značilnosti posameznega trga, s tem pa zmanjša negotovost potrošnikov ali psihološko oddaljenost do nedomačih proizvodov (Madsen, 1989).
- Zaradi adaptacije se izboljšajo odnosi z lokalnimi akterji.
- Posledica prilagajanja se kaže v povečanih dobičkih na račun boljšega ujemanja ali skladnosti proizvoda in tujega trga, ki posledično povečuje zadovoljstvo strank (Shoham, 1999).

Zaradi večjega zadovoljstva pa ima podjetje več svobode pri postavljanju višjih cen v primerjavi s konkurenco. Globalizacija sicer ustvarja podobne trende povsod po svetu, vendar pa nacionalne kulture, lokalne razmere na trgu, lokalna zakonodaja in reakcije

kupcev ne podpirajo enotnih izdelkov za vse trge. Na podlagi naštetih prednosti lahko sklepamo, da prilagajanje cen, komunikacija s trgom, izdelki in distribucijski kanali potrebam tujih potrošnikov pozitivno pripomorejo k izboljšanju poslovanja na tujem trgu (Leonidou, Katsikeas & Samiee, 2002; Griffith, Jacobs & Richey, 2006)

Konkurenca je eden glavnih dejavnikov, ki vpliva na odločitve podjetja glede postavitve cen izdelkov tako na domačem kot tujem trgu. Managerji morajo posvetiti veliko pozornosti konkurenci, ko postavljajo strateške načrte. Če želijo, da podjetje dobro posluje, morajo managerji identificirati glavne konkurente in analizirati cenovne strategije teh konkurentov (Cavusgil & Zou, 1994). Direktna primerjava z ostalimi konkurenti managerjem omogoča, da ocenijo primerjalne prednosti lastnega podjetja ter da imajo za izhodišče razvoj konkurenčne cenovne strategije za različne tuje trge. V primeru, da se podjetje odloči za standardizirano cenovno strategijo, bo na trgu vedno obstajal konkurent, ki bo to izkoristil in kupcem ponudil, kar si želijo (Kotler, 1996). Iz tega sledi, da bolj, kot je tuj trg konkurenčen, bolj bo moralo podjetje prilagoditi svojo cenovno strategijo.

Navarro, Losada, Ruzo in Diez (2010) v svoji študiji ugotavljajo ravno nasprotno. Na podlagi analize španskih podjetij ugotavljajo, da adaptacija nima vpliva na izvozno uspešnost. Menijo celo, da s standardizacijo podjetje dosega ekonomije obsega, kar vodi do prihrankov in boljšega poslovanja. Lages in Melewar (2001) ter Lages in Montgomery (2005) ugotavljajo, da podjetje s standardizacijo cen lahko izboljša izvozno uspešnost v primeru, da so domače cene nižje od povprečnih cen na tujem trgu. Navarro, Losada, Ruzo in Diez (2010) ugotavljajo tudi, da ima adaptacija posreden vpliv na izvozno uspešnost. Kot že omenjeno, adaptacija podjetju omogoča določene primerjalne prednosti s konkurenti, le-te pa imajo po ugotovitvah avtorjev direkten vpliv na izvozno uspešnost. Pri analizi španskih izvoznikov so ugotovili, da popolna adaptacija na tuj trg ni potrebna. Dovolj je, da podjetje spremeni promocijo in cene, s tem pa poveča prodajo. Porast prodaje in doseganje določenih ciljev bosta vplivala na zadovoljstvo managerjev z izvozno uspešnostjo, ki lahko služi kot subjektivna in tudi kot odvisna spremenljivka.

2.6 Velikost podjetja

Adu-Gyamfi in Korneliussen (2013) sta testirala povezavo med velikostjo podjetja, ovirami, s katerimi se sooča podjetje, in izvozno uspešnostjo. Večino podjetij v razvijajočih se državah, ki izvažajo svoje izdelke, predstavljajo mala podjetja. Slednja se soočajo s številnimi omejitvami pri poslovanju na tujem trgu. Omejitve lahko delimo na interne in eksterne, na katere podjetje nima direktnega vpliva. Interne omejitve so povezane z neustreznimi viri podjetja, ki bi spodbujali trženje in implementacijo izvoza, med katere sodijo neprimerna podoba podjetja, slaba organizacija izvoznih oddelkov, pomanjkanje ustreznih kadrov, ki bi vodili izvozne aktivnosti, primanjkljaj finančnih sredstev in neustrezne informacije o izvoznem trgu. Med eksterne ovire pa spadajo carine in kontrola uvoza s strani države uvoznice, močna konkurenca, nestabilnost deviznih

tečajev in kulturna neskladja med državo podjetja, ki izvažata, in državo uvoza. Večja podjetja imajo več zaposlenih in finančnih sredstev ter boljše navade in procese pri izvozni dejavnosti. Poleg tega pa lažje zaposlujejo bolj kompetentne zaposlene in na ta način zmanjšajo svoje notranje omejitve. Večji obseg sredstev in znanj velikim podjetjem omogoča, da lažje izvajajo tržne raziskave, lažje pridobivajo ustrezno financiranje in premagujejo birokratske procese z vladnimi organizacijami, imajo večjo pogajalsko moč in lažje prenašajo visoke transportne stroške. Poleg naštetega večja podjetja dosegajo ekonomije obsega v proizvodnji in trženju. Ob večji proizvodnji stroški na enoto proizvoda padajo, kar se kaže v prihrankih stroškov na enoto. Enako velja pri trženju. Če podjetje uporablja isto promocijo na več trgih, potem se tudi tu kažejo prihranki obsega na enoto. Iz naštetega sledi, da velikost podjetja pozitivno vpliva na izvozno uspešnost.

Verwall in Donkers (2002) sta analizirala izvoz oz. intenzivnost izvoza na podlagi Teorije transakcijskih stroškov. Omenjena teorija pravi, da so transakcijski stroški še posebej pomembni v situacijah, ko se akterji na trgu odločajo glede investiranja v naložbe z določeno negotovostjo. Izvozne dejavnosti zahtevajo specifično investiranje v spremembo izdelkov in procesov podjetja zaradi razlik v kulturi, zakonodaji in stopnji tehnološkega razvoja tujega trga. Stopnja negotovosti izvozne dejavnosti je posebej visoka zaradi težavnosti izvrševanja členov pogodb preko meja, asimetrije informacij ter geografske oddaljenosti obeh partnerjev. Po drugi strani pa lahko dolgoročno in pogosto sodelovanje z že obstoječim tujim partnerjem zmanjša potrebo po nadzoru poslovanja, s tem pa se posledično zmanjšajo tudi transakcijski stroški. Iz tega sledi, da se z doseganjem ekonomij obsega v številu interakcij oz. času sodelovanja zmanjšajo stroški poslovanja. Na podlagi te ugotovitve je vidno, da se prihranki obsega ne dosežejo samo z velikostjo proizvodnje in trženja, temveč tudi s številom interakcij med partnerjema. S teorijo transakcijskih stroškov lahko razložimo, zakaj manjša podjetja dosegajo prihranke obsega, saj se z večjim obsegom transakcij oz. večjim zaupanjem med partnerjema zmanjša potreba po nadzoru in podpornih funkcijah izvozne dejavnosti.

Strelacchini (2001) je pri analizi izvozne uspešnosti italijanskih podjetij le-ta razdelil v tri skupine, in sicer loči manjša, srednja in velika podjetja. Ugotavlja, da večja, kot so mala podjetja, večja je njihova izvozna uspešnost. Ko manjša podjetja dosežejo velikost srednje velikega podjetja, vpliv velikosti srednje velikih podjetij ni značilen na izvozno uspešnost. Pri velikih podjetjih pa velikost podjetja zmanjšuje izvozno uspešnost. Pri malih podjetjih avtor razlaga, da morajo doseči določeno kritično velikost, da lahko postanejo uspešna izvozna podjetja. Adu-Gyamfi in Korneliussen (2013) sta navedla, da imajo večja podjetja lažji dostop do dobrih managerjev, finančnih sredstev in boljših zaposlenih ter posledično boljše delujejo na tujem trgu. Velikost po določeni točki nima pozitivnega vpliva na izvozno uspešnost. Zaradi svoje velikosti nekatera podjetja uživajo moč na domačem trgu in imajo manjšo motivacijo za vstop na tuj trg oz. če že delujejo na tujem trgu, manj sredstev namenijo za delovanje na tujem trgu prav zaradi domače prevlade. Druga možna razlaga za manjšo uspešnost oz. dejavnost na tujem trgu je, da velika podjetja v velikih

obsegih proizvajajo doma. V kolikor bi želela uspešno prodajati svoje izdelke tudi na tujem trgu, bi morala svojo proizvodnjo spremeniti v velikem obsegu. Velikim podjetjem se relativne spremembe v celotnih prihodkih kažejo z zelo velikimi povečanji v prihodkih od izvoza svojih izdelkov. Če bi želeli močno povečati svoje prihodke od izvoza, bi morali proizvesti veliko količino izdelkov prilagojenih za tuj trg, kar bi pomenilo velike spremembe v procesih dela in nastavitvah strojev, posledično pa se to kaže tudi v visokih stroških (Strelacchini, 2001).

2.7 Internacionalizacija

Velika in bolj internacionalizirana podjetja dosegajo boljše rezultate pri prodaji na tujem kot pa manjša podjetja. To je posledica prihrankov obsega, ki jih dosegajo internacionalizirana podjetja zaradi ekonomij obsega in povezanosti ter večje prodaje zaradi delovanja na več trgih. Delovanje na več trgih poveča moč in tržni delež podjetja na trgu (Adu-Gyamfi & Korneliussen, 2013). Internacionalizacija je definirana s številom tujih trgov, na katerih deluje mednarodno podjetje. Slednja definicija internacionalizacije pri analizi izvozne uspešnosti je bila uporabljena s strani Samiee in Waltersa (1990). Podjetja, ki delujejo na tujih trgih so izpostavljena novim situacijam, priložnostim in problemom. Stik s kupci in konkurenti je glavni razlog za pridobivanje eksperimentalnega znanja, ki se z učenjem zaposlenih in podjetja skozi čas akumulira. Iz tega sledi, da se obvezna znanja za delovanje na tujem trgu lahko pridobijo samo z izkušnjami in poslovanjem v tujini. Bolj, kot so podjetja internacionalizirana, z več problemi in situacijami se soočajo, kar pomeni, da pridobijo več izkušenj in znanj, posledično je boljše tudi poslovanje na tujem trgu (Papadopoulos & Martin, 2010). Njuna teorija se nanaša tudi na izkušnje managerjev, kar je bilo že opisano zgoraj. Managerji z več mednarodnimi izkušnjami in znanji bodo širili podjetje na več trgov, kar se odraža v večji internacionalizaciji in posledično večji izvozni uspešnosti.

Osman in Omar (2015) sta testirala vpliv notranje in zunanje internacionalizacije. Začetek oz. izvedba internacionalizacije je odvisna od orientiranosti managementa ter krivulje učenja podjetja. Notranja internacionalizacija je torej definirana oz. odvisna od orientiranosti managerjev. Zaradi izpostavljenosti različnim zahtevam kupcev, ponudbi konkurentov ter ekonomskih in tehnoloških situacij morajo managerji na mednarodnih trgih nenehno prilagajati poslovne taktike, marketinške aktivnosti in druge nujne aktivnosti. Podjetja, ki ustvarjajo vrednost za kupce, premagujejo ovire in so odzivna na procese globalizacije, so zmožna izboljšati poslovanje in dosegati zastavljene cilje na tujih trgih. Avtorja sicer z analizo svoje domneve glede pozitivne povezave med notranjo internacionalizacijo in izvozno uspešnostjo nista potrdila, sta pa dokazala statistično značilen vpliv zunanje internacionalizacije na izvozno uspešnost. Zunanja internacionalizacija je definirana s sposobnostjo pridobivanja novega znanja oz. krivulje učenja podjetja. Mnoga podjetja se med drugim na tuj trg širijo zaradi želje po pridobitvi

novih znanj, s katerimi bi izboljšali svojo izvozno uspešnost. Primer lahko ponazorimo s podjetjem iz razvijajoče se države, ki sodeluje s partnerjem iz razvite države in s tem pridobi potrebna znanja za izboljšanje svoje izvozne uspešnosti na novem potencialnem ali že obstoječem tujem trgu. Licenčna pogodba s partnerjem iz razvite države lahko podjetju iz razvijajoče se države pomaga pri nadgradnji obstoječe ali pa pomaga postaviti nove tehnologije, ki izboljša procese podjetja in olajša vstop na nove tuje trge.

3 RAZISKAVA VPLIVA DEJAVNIKOV NA USPEŠNOST POSLOVANJA NA TUJEM TRGU

3.1 Raziskovalno vprašanje in cilj raziskave

Cilj raziskave je definirati množico kazalnikov, ki so bili zbrani pri pregledu literature, in na podlagi analize preučiti, kateri kazalniki so ključni, tj. da imajo statistično značilen vpliv na izvozno uspešnost podjetij v Sloveniji, in kako velik vpliv ima določen kazalnik. Na podlagi rezultatov želim preučiti vpliv posameznega dejavnika ter s pomočjo literature razložiti vzročno posledično povezavo med posameznim dejavnikom in uspešnostjo izvoza. Ob koncu raziskave želim podati še smiselne predloge za izboljšanje izvozne uspešnosti podjetij.

Temeljno vprašanje raziskave je, kateri so tisti notranji in zunanji dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti slovenskih podjetij na tujih trgih ter kolikšen je prispevek posameznega dejavnika na uspešnost.

3.2 Kvantitativna raziskava

Raziskovalne metode se v družboslovnih vedah delijo na kvalitativne in kvantitativne. Pri preučevanju uspešnosti izvoza podjetij sem izvedel kvantitativno metodo zbiranja podatkov, tj. spletna anketa. V spodnjem poglavju bom opisal zgolj kvantitativne metode. Primerjava kvalitativnih in kvantitativnih metod je podrobneje predstavljena v prilogi 2.

3.2.1 Lastnosti kvantitativne raziskave

Kvantitativno obliko raziskovanja lahko definiramo kot razlago pojavov z zbiranjem številskih podatkov, ki so analizirani s pomočjo matematičnih oz. statističnih metod. Razčlenitev definicije kvantitativne analize raziskovalcu narekuje, da mora najprej odkriti pojav, ki ga želi pojasniti. Slednjega pa mora pojasniti s pomočjo številskih podatkov, da lahko raziskovalec uporabi statistične (matematične) metode analiziranja. Vprašanja so lahko preprosta, vendar pa morajo biti zastavljena tako, da omogočajo zbiranje številskih podatkov, na primer: Kolikšen odstotek prihodkov namenite raziskavam in razvoju? Vprašanja lahko zastavljamo tudi na način, da respondenti odgovarjajo z določeno stopnjo

strinjanja. Pri tem s pomočjo Likertove lestvice neštevilske podatke pretvorimo v podatke s številskimi vrednostmi. Slednjo metodo bom uporabil tudi pri svoji empirični raziskavi (Muijs, 2010).

Spodaj so predstavljeni tipi vprašanj, ki jih uporabljamo znotraj kvantitativne oblike raziskovanja (Muijs, 2010):

- Prvi tip vprašanj zahteva numeričen odgovor. Primer takšnega vprašanja je: Koliko časa na dan se ukvarjate s športom?
- Drugi tip vprašanj se uporablja pri analizi povečanja oz. zmanjšanja vrednosti določenega pojava. Primer takšnega vprašanja: Ali se danes v povprečju ukvarjate s športom več, kot ste se pred dvema letoma?
- Kvantitativna analiza se uporablja tudi pri študiji stanja določenega pojava. Tu gre predvsem za analiziranje, kateri dejavniki vplivajo na določen pojav. Primer takšnega vprašanja: Navedite, kateri dejavnik vpliva na vaš športni uspeh.
- Pri kvantitativnem analiziranju želimo testirati tudi hipoteze, zato pri tem tipu analize preučujemo, ali obstaja odnos med dvema pojavoma in če obstaja, kakšen je. Primer takšnega vprašanja: Ocenite, koliko pripomore vsakodnevni tek k vašemu športnemu uspehu.

Kvantitativna analiza sicer omogoča preučevanje zelo širokega spektra pojavov, vendar pa ima ta tip raziskovanja tudi svoje pomanjkljivosti (Muijs, 2010):

- Ne omogoča poglobljenega analiziranja pojavov oz. problemov.
- Na podlagi velikega števila raziskovalnih enot pridobi veliko količino informacij, kar pa je lahko hkrati tudi omejitev, saj je le-te velikokrat težko preučevati poglobljeno. V primeru, da bi raziskovalec želel opraviti podrobnejšo analizo, bi moral uporabiti kvalitativne oblike analiziranja, kot je poglobljen intervju ali študija primera.
- Kljub primernosti analiziranja teorij in hipotez, pa razvoja hipotez ne omogoča, kaj šele teorij. Slednje so razvite na podlagi preučevanja literature ali pa pojavov v resničnem življenju.
- Lahko raziskuje omejeno število spremenljivk, prav tako pa so te spremenljivke že vnaprej definirane. Zato je v primeru, da je preučevan pojav kompleksen, bolj primerna kvalitativna analiza, saj se med drugim lahko pri kvalitativni analizi nove spremenljivke pojavijo tudi tekom raziskovalnega procesa.
- Primerna je predvsem za preučevanje vzročno posledičnih zvez, medtem ko lahko s kvalitativnimi metodami preučujemo dejanski pomen določenega pojava.

3.2.2 Metoda kvantitativnega raziskovanja: Anketiranje

Izmed vseh oblik kvantitativne analize je anketiranje najpogostejše uporabljena metoda raziskovanja določenega pojava. Anketa se lahko opravlja osebno ali po telefonu, pošti, e-

pošti ali pa v obliki spletnega vprašalnika, narejenega na spletnih portalih za anketiranje (Muijs, 2010).

3.2.2.1 Prednosti in slabosti anketiranja

Prednosti anketnega vprašalnika so razlog, da je ta oblika analiziranja najbolj razširjena med raziskovalci. Anketa je zelo fleksibilna oblika raziskovanja, saj raziskovalcu omogoča, da preučuje različna področja, ki ga zanimajo, hkrati pa ne ustvarja idealnega oz. kontroliranega okolja, kot je to značilno za eksperiment. Prav zaradi tega lahko ugotovitve ankete lažje posplošimo na resnični svet, kjer se analiza tudi opravlja. Prednost anketne raziskave je tudi učinkovitost, v smislu analiziranja velike količine podatkov z nizkimi stroški izvedbe, v primerjavi z ostalimi metodami, kot je na primer opazovanje. Z anketno analizo je lažje zagotoviti anonimnost respondentov, kar vodi do večjega odziva v primerjavi z ostalimi manj anonimnimi oblikami raziskave, kot je intervju. Iz tega razloga je anketa tudi primerna oblika raziskovanja za analiziranje mnenj in občutkov respondentov. Standardizirana oblika vprašanj omogoča lažjo primerjavo med odgovori respondentov različnih skupin (Muijs, 2010).

Anketiranje na drugi strani ne omogoča kontrole nad okoljem raziskave, saj se odvija v realnem svetu. Iz tega sledi, da je anketa manj primerna za razlago kavnalnosti med pojavi v primerjavi z eksperimentom. Ne glede na omenjeno slabost pa lahko raziskovalec z veliko količino podatkov o spremenljivkah, uporabo dolgoročnih raziskav in ustreznih statističnih metod dokaže povezavo oz. kavnalnost med pojavoma. Anketa zaradi svojih standardiziranih metod ne omogoča poglobljenega razlaganja pojava in pojasnjevanja razlik med pojavi. Razlog je v tem, da so za vse respondente vprašanja enaka in enako dolga z omejenim številom odgovorov. Slednjo pomanjkljivost ankete je mogoče odpraviti s kombinacijo ankete in drugimi kvalitativnimi metodami. Slabost ankete je tudi omejenost raziskovanja na področju vedenja enot oz. subjektov. Anketiranje respondentov o lastnem obnašanju ni nikoli zanesljivo, saj respondenti sebe in svoje vedenje predstavijo subjektivno, kot vidijo sami sebe ali celo tako, kot želijo videti sami sebe. Slednje pa se lahko razlikuje od realnega vedenja, ki bi ga lahko ocenil le objektivni opazovalec (Muijs, 2010).

3.2.2.2 Koraki oblikovanja ankete

Za vsak raziskovalni proces je pomembna dobra oblika le-tega. Zato Muijs (2010) predlaga sledeče korake pri oblikovanju ankete:

- **Definiranje raziskovalnega namena in cilja:** Prvi korak pri procesu analize pojava z anketnim vprašalnikom je postavitve namena in cilja raziskovanja. Z anketnim vprašalnikom lahko preučujemo številne aspekte na različnih področjih. Pri tem je potrebno upoštevati, da je raziskovalni proces realističen ter da je celoten proces možno

izpeljati od začetka do konca. Pri tem je mišljeno predvsem, da raziskovalec upošteva časovne in finančne omejitve. Pogosto se pri anketni raziskavi pojavi, da želi raziskovalec preučiti celoten pojav z uporabo preobsežnega raziskovalnega procesa. Zaradi kompleksnosti pojava pa ne bo mogoče preučiti in pridobiti celotne količine podatkov. Prav zaradi tega mora raziskovalec omejiti število opazovanih spremenljivk na količino, ki jo bo mogoče preučiti. Šele ko sta določena namen in cilj raziskovalnega dela, lahko nadaljujemo na oblikovanje raziskovalnega procesa, ki bo odvisen od njiju.

- **Oblikovanje hipotez:** Pri vsakem eksperimentalnem delu je potrebno definirati hipoteze, kar velja tudi za analizo s pomočjo anketnega vprašalnika. Pogosto se definira tiste hipoteze, s katerimi bo raziskovalec lahko preučil vzročno posledične zveze oz. odnose med dvema spremenljivkama.
- **Definiranje ključnih informacij:** Ko so postavljena raziskovalna vprašanja in hipoteze, je potrebno določiti, kakšne informacije potrebujemo, da bodo vprašalniki rešeni v skladu s predpostavljenimi hipotezami. Iz tega sledi, da je potrebno določiti, katera vprašanja so potrebna, kako dolg naj bo vprašalnik, ali pa uporabiti že predhodno definirane skale ipd.
- **Definiranje populacije:** Poleg tega, da je potrebno definirati, katere informacije moramo pridobiti, je nujno določiti raziskovalno populacijo. Populacija je skupina enot, na katero želi raziskovalec posplošiti svoja odkritja analize enot vzorca.
- **Vzorčenje:** Celotne populacije zaradi omejitev v večini primerov ni mogoče zajeti. Zaradi tega je potrebno izvesti vzorčenje tako, da bo izbrani tip vzorčenja najboljši približek populaciji po karakteristikah enot preučevanja. Katera oblika vzorčenja je najbolj primerna, je odvisno od preučevanega pojava.
- **Oblikovanje anketnega vprašalnika:** Anketni vprašalnik je potrebno oblikovati tako, da za respondenta ni preveč kompleksen in predolg. Respondenti morajo razumeti vprašanja, iz česar sledi, da v vprašanjih ne sme biti preveč strokovnih izrazov, ne smejo biti predolga, oblikovana morajo biti tako, da respondenta ne obremenjujejo preveč z razmišljanjem, ko rešuje posamezno vprašanje.
- **Zbiranje podatkov:** Zbiranje podatkov poteka odvisno od tega, kakšen tip vprašalnika smo posredovali respondentom. Anketni vprašalnik lahko z respondenti delimo oz. pošiljamo po e-pošti, zbiramo odgovore na licu mesta ali pa vprašalnik objavimo na enem izmed spletnih portalov za oblikovanje anket.
- **Analiza podatkov:** Pridobljene anketne vprašalnike je na koncu potrebno še analizirati z določeno statistično metodo analiziranja. Slednja je odvisna od zastavljenih hipotez in raziskovalnega namena ter cilja našega dela.

3.2.3 Predstavitev anketnega vprašalnika

Anketa je bila narejena s pomočjo orodja za spletne ankete 1KA in poslana na podjetja s seznama objavljenega na spletni strani Delo (Bizovičar, 2017) ter dodatna podjetja, ki delujejo na tujih trgih. Za uporabo orodja 1KA sem se odločil, ker omogoča, da na enostaven in brezplačen način delim povezavo do ankete z večjim številom raziskovanih

enot, saj je bil cilj zajeti čim bolj reprezentativen vzorec enot. Spletna anketa je hkrati omogočala lažje posredovanje ankete med respondenti znotraj posameznega podjetja. Skupno sem anketo poslal na 180 podjetij.

Vsakemu podjetju sem poslal elektronsko sporočilo s kratkim opisom, kdo sem ter kaj raziskujem, in razlogom za izbor podjetja v proces raziskovanja. Anketo sem pošiljal po e-pošti, in sicer podjetjem, ki sem jih našel na njihovih spletnih straneh ali pa njihovih spletnih portalih. Anketo sem najpogosteje pošiljal na skupni elektronski naslov podjetja, v določenih primerih pa sem uspel kontaktirati tudi vodje prodaje oz. vodje prodaje za tuj trg ter zaposlene v kadrovske službi podjetja. Pri izboru naslovnika sem poskušal najti predvsem vodje prodaje, prodajne zastopnike ali pa kadrovnike, saj sem želel, da bi bila anketa na voljo predvsem zaposlenim, ki delajo s tujimi trgi. V sporočilu, ki sem ga poslal na podjetja, sem naslovnika prosil, da anketo deli z 2 do 3 sodelavci, katerih delo je povezano s tujimi trgi ter v kolikor je možno, anketo deli tudi z višjim managementom oz. direktorjem/-ico.

Anketni vprašalnik je bil aktiven tri mesece, in sicer med avgustom in decembrom 2019. Po pregledu števila rešenih anket (skupno 80) sem zaradi slabše odzivnosti podjetja kontaktiral s klicem in na ta način uspel pridobiti še dodatnih 21 respondentov. Skupno sem prejel 101 rešenih anket.

Zaradi zagotovljene anonimnosti respondentov stopnjo odziva težko ocenim, saj nimam podatkov o tem, koliko respondentov je rešilo anketo v določenem podjetju. Glede na poslano sporočilo podjetjem, da anketo delijo z 2 do 3 sodelavci, lahko samo ocenim, da se število respondentov na podjetje giba med 1 in 4 izpolnjene ankete.

V povprečju so anketiranci za reševanje porabili približno 6 minut. Vprašalnik se začne z nagovorom, ki je podoben nagovoru v e-pošti, ki sem jo pošiljal podjetjem. Razdeljen je na 7 sklopov, kar predstavlja 7 zgoraj predstavljenih hipotez, 1 sklop za analizo odvisne spremenljivke ter zadnji sklop, ki je sestavljen iz vprašanj o demografskih lastnostih respondentov (anketa se nahaja v prilogi 1). Skupno je 49 trditev, izmed katerih je 37 trditev vezanih na dejavnike uspeha, omenjene v predhodnih poglavjih, 6 trditev je bilo vezanih na doseganje rezultatov in ciljev, 6 vprašanj pa na demografske lastnosti respondentov. Vsa vprašanja/trditve so zaprtega tipa. Uporabljena je Likertova lestvica od 1 do 5, kjer so respondenti ocenjevali stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Le eno vprašanje v anketi, vezano neposredno na analizo od respondenta, ni zahtevalo stopnje strinjanja, to je bilo vprašanje številka 36: Navedite število trgov, na katerih se prodajajo vaši izdelki oz. storitve. Preden sem anketo poslal v reševanje, sem jo testiral na manjši skupini ljudi (5 oseb) in na podlagi njihovih komentarjev prilagodil preveč kompleksna ali nerazumljiva vprašanja. Na ta način sem zmanjšal dvoumnost vprašanj in respondentom v vzorcu olajšal reševanje vprašalnika.

3.2.4 Potek kvantitativne raziskave

Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005) omenjajo dva glavna tipa vzorčenja, in sicer verjetnostno ter neverjetnostno vzorčenje. Pri prvem tipu so enote v vzorec zbrane na slučajen način, pri drugem pa izbira enot ni slučajna. Po mnenju avtoric je neverjetnostno vzorčenje primerno v začetnih fazah raziskovanja ter v primeru, ko za raziskavo ni na voljo veliko časa ali sredstev.

Pri svoji raziskavi sem uporabil neverjetnostno vzorčenje, saj sem anketo delil z večjimi slovenskimi izvozniki. Listo izvoznikov sem pridobil na spletni strani Delo (Bizovičar, 2017), kjer je bila objavljena lista največjih slovenskih izvoznikov leta 2016, razporejenih na zemljevidu Slovenije. Moj vzorec tako predstavljajo največji slovenski izvozniki, enota vzorčenja pa je posamezno podjetje, ki izvažata na tuj trg. Omenjen seznam predstavlja dobro izhodišče za preučevanje uspešnosti izvoza slovenskih podjetij, saj so enote zajete v vzorec uspešne na tujem trgu, kar pomeni, da imajo v podjetju dobre prakse, ustrezne zaposlene in druge dejavnike, ki prispevajo k uspešnosti na tujem trgu. Za uporabo tega seznama podjetij sem se odločil, ker so bili na njem navedeni največji slovenski izvozniki in ker je lista uporabna zaradi prikaza lokacije podjetij. Geografski prikaz ponazarja, da so na seznamu predstavljena podjetja iz vseh slovenskih regij. Tako sem svojo analizo lahko razširil na širše področje Slovenije. Za podjetja, zajeta v vzorec velja, da velik obseg prodaje pomeni, da so prav ta tudi uspešna na tujih trgih. Velik obseg prodaje pomeni tudi izpolnjevanje drugih ciljev in kazalnikov uspeha na tujem trgu. Uspešnost le-teh pa je odvisna od določenih aktivnosti in dejavnikov. Zaradi tega sem anketni vprašalnik zasnoval tako, da posamezen sklop trditev analizira posamezen dejavnik, ki pripomore k uspehu. Dejavnike uspeha pa sem pridobil z analizo strokovnih člankov. Povezave med dejavniki, ki so jih preverjali tuji avtorji, sem želel preveriti še na vzorcu slovenskih podjetij. Spodnje hipoteze sem postavil na podlagi ugotovitev tujih avtorjev.

3.3 Predstavitev hipotez

Viri podjetja

Podjetja si lastijo nematerialne in materialne vire in tako na svoj način prispevajo k delovanju, napredku in uspešnosti podjetja. Avtorji omenjajo različne dejavnike znotraj podjetja, med katerimi so največkrat omenjeni zaposleni, organizacijska kultura, ugled in informacije znotraj ter zunaj podjetja (Puig, Beltrán-Martín & Cipres, 2011; Dosoglu-Guner, 2008; Lee & Jungbae Roh, 2012; Monteiro, Soares & Lima Rua, 2017; Morgan, Kaleka & Katsikeas, 2004; Morgan, Vorhies & Schlegelmilch, 2006). Iz slednje trditve sledi naslednja hipoteza in nato še podhipoteze, ki so grafično ponazorjene na sliki 2:

H1: Sposobnosti zaposlenih, organizacijska kultura, prepoznavnost in ostali viri podjetja pozitivno vplivajo na izvozno uspešnost podjetja.

H1.a Spretnosti in znanja zaposlenih pozitivno vplivajo na izvozno uspešnost podjetja.

H1.b Organizacijska kultura pozitivno vpliva na izvozno uspešnost podjetja.

H1.c Zadovoljstvo zaposlenih pozitivno vpliva na produktivnost.

H1.d Prepoznavnost podjetja pozitivno vpliva na izvozno uspešnost podjetja.

H1.e Ostali viri podjetja pozitivno vplivajo na izvozno uspešnost podjetja.

Slika 2: Uspešnost poslovanja v odvisnosti od kadrov, organizacijske kulture, prepoznavnosti in ostalih virov podjetja



Vir: lastno delo.

Management podjetja

Vodstvo podjetja je tisto, ki sprejema odločitve glede strategije podjetja na tujem in domačem trgu. Odločitve managementa imajo lahko za podjetje različne posledice, iz česar sledi, da imajo tudi managerji v podjetju vpliv na uspešnost podjetja. Avtorji navajajo naslednje dejavnike, ki vplivajo na management in njihove odločitve, iz česar sledi naslednja hipoteza in nato še podhipoteze, ki so grafično ponazorjene na sliki 3 (Lages, Jap & Griffith, 2008).

H2: Spretnosti, mednarodne izkušnje, izobrazba in proaktivno prilagajanje managementa pozitivno vplivajo na izvozno uspešnost podjetja.

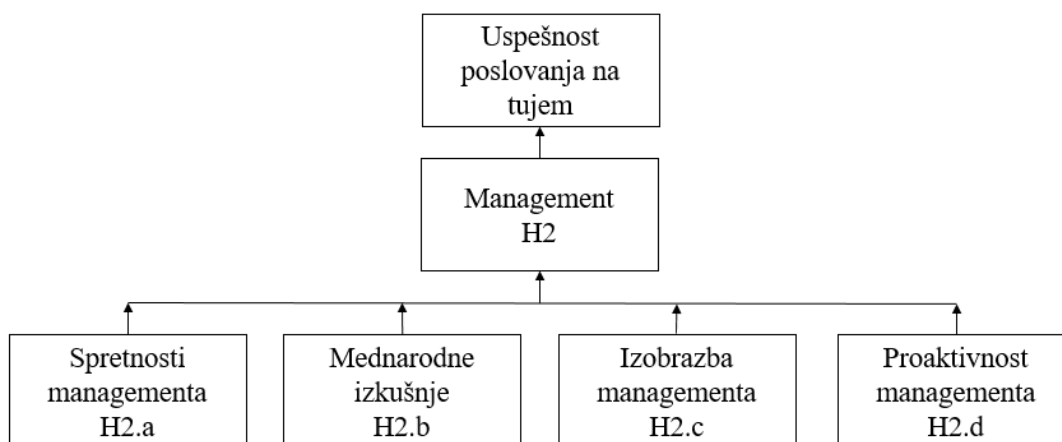
H2.a Spretnosti pozitivno vplivajo na izvozno uspešnost podjetja.

H2.b Mednarodne izkušnje managerjev pozitivno vplivajo na izvozno uspešnost podjetja.

H2.c Izobrazba managementa pozitivno vpliva na izvozno uspešnost podjetja.

H2.d Proaktivnost managementa pozitivno vpliva na izvozno uspešnost podjetja.

Slika 3: Uspešnost poslovanja v odvisnosti od spretnosti, mednarodnih izkušenj, izobrazbe in proaktivnosti managementa



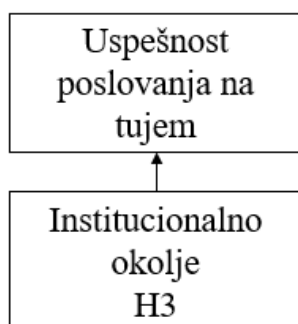
Vir: lastno delo.

Institucionalno okolje

Vsako podjetje je vsaj v neki meri odvisno od okolja, v katerem deluje. Zaradi delovanja podjetja na mnogih trgih so za podjetje še posebej relevantni vplivi institucionalnega okolja, saj je podjetje primorano upoštevati in se prilagajati različnim mednarodnim okoljem, v katerih deluje, če želi biti pri tem uspešno (Francis & Collins - Dodd, 2003; Uriu, 1996; Cortes, 2006; Cavusgil & Zou, 1994; Vecchi, Piana & Vivacqua, 2015, Peng, Sun, Pinkham & Chen, 2009). Iz slednje izjave lahko definiram spodnjo hipotezo (grafičen prikaz na sliki 4).

H3: Institucionalno okolje na domačem in tujem trgu ima pozitiven vpliv na poslovanje podjetja na tujem trgu.

Slika 4: Uspešnost poslovanja v odvisnosti od institucionalnega okolja



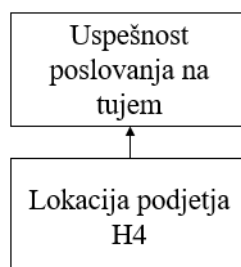
Vir: lastno delo.

Lokacija podjetja

Gilmore, Carson in Rocks (2006) ter Freeman in Styles (2014) so analizirali vpliv dobre lokacije podjetja na uspešnost poslovanja. Ugodna lokacija podjetju nudi številne prednosti, kot so dobre infrastrukturne povezave, dostop do večjega nabora usposobljene delovne sile, nižji stroški transporta, lažji dostop zaposlenih do podjetja ter mreženje med podjetji na isti lokaciji. Iz omenjenih prednosti ugodne lokacije podjetja sledi hipoteza 4, ki je ponazorjena na sliki 5:

H4: Lokacija podjetja pozitivno vpliva na izvozno uspešnost podjetja.

Slika 5: Uspešnost poslovanja na tujem v odvisnosti od lokacije podjetja



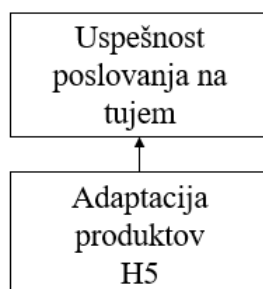
Vir: lastno delo.

Adaptacija proizvodov

Pred vstopom na nov trg podjetja prilagajajo svoje proizvode na različne načine z namenom povečanja prodaje. Tako podjetja prilagajajo marketinške strategije, ponudbo, cene, komunikacijo s kupci, karakteristike proizvodov in distribucijske kanale, kar pa posledično vpliva na boljšo prodajo na tujih trgih (Cavusgil & Zou, 1994; Madsen, 1989; Jacobs & Richey, 2006). Na podlagi ugotovitev avtorjev je mogoče razviti sledečo hipotezo (grafično ponazorjeno na sliki 6):

H5: Adaptacija cen in proizvodov vpliva na percepcijo tujih kupcev in ima pozitiven vpliv na uspešnost na tujem trgu.

Slika 6: Uspešnost poslovanja na tujem v odvisnosti od adaptacije proizvodov



Vir: lastno delo.

Velikost podjetja

Adu-Gyamfi in Korneliussen (2013) ter Verwall in Donkers (2002) so dokazali, da imajo velika podjetja številne prednosti pri poslovanju na tujih trgih v primerjavi z manjšimi. Prednosti velikih podjetij so:

- več finančnih sredstev za preboj na tuj trg;
- večje število usposobljenih zaposlenih;
- večja pogajalska moč;
- izraba ekonomij obsega;
- večje število transakcij oz. stikov s tujimi partnerji.

Na podlagi ugotovitev avtorjev sem razvil sledečo hipotezo in podhipoteze, ki so ponazorjene na sliki 7:

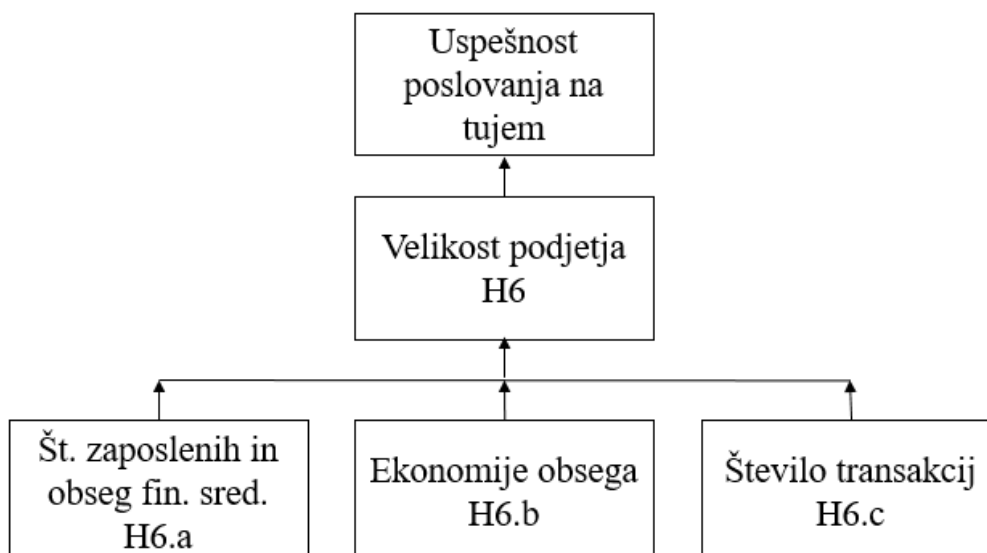
H6: Velikost podjetja, ekonomije obsega in število transakcij pozitivno vplivajo na uspeh na tujem trgu.

H6.a Velikost podjetja pozitivno vpliva na uspeh na tujem trgu.

H6.b Ekonomije obsega pozitivno vplivajo na uspeh na tujem trgu.

H6.c Število transakcij pozitivno vpliva na uspeh na tujem trgu.

Slika 7: Uspešnost poslovanja na tujem v odvisnosti od velikosti podjetja, ekonomij obsega in števila transakcij med partnerji



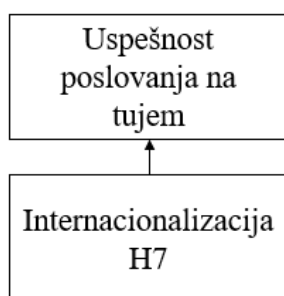
Vir: lastno delo.

Vpliv internacionalizacije

Kot zadnjo hipotezo sem testiral vpliv internacionalizacije podjetja na uspešnost poslovanja na tujem trgu. Samiee in Walters (1990) ter Papadopoulos in Martin (2010) ugotavljajo, da poslovanje na več trgih podjetju prinaša dodatne izkušnje, kar vodi do večje uspešnosti na tujih trgih. Iz ugotovitev avtorjev sem testiral hipotezo 7, ki je grafično ponazorjena na sliki 8.

H7: Bolj internacionalizirana podjetja bolj uspešno delujejo na tujem trgu.

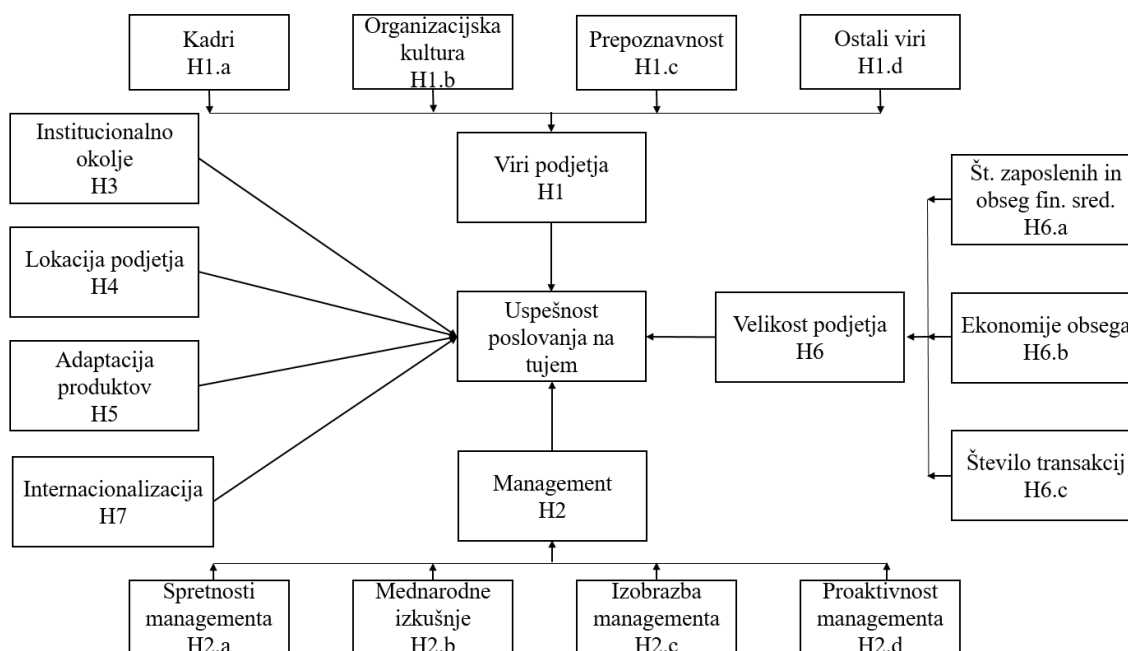
Slika 8: Uspešnost poslovanja na tujem v odvisnosti od stopnje internacionalizacije



Vir: lastno delo.

Naslednja slika (slika 9) predstavlja grafično ponazoritev vseh hipotez skupaj. Slika predstavlja multipli regresijski model, ki sem ga analiziral.

Slika 9: Grafični prikaz vpliva vseh dejavnikov na uspešnost poslovanja na tujem trgu

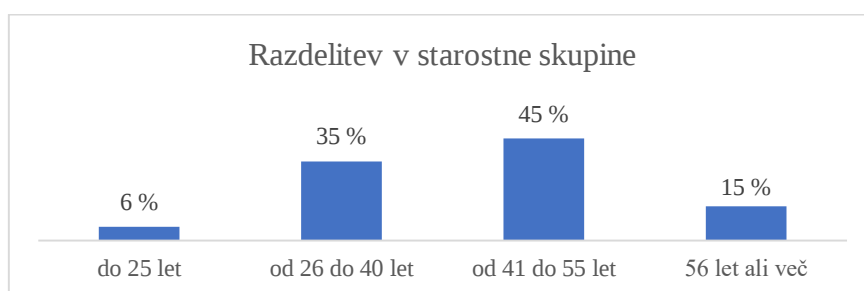


Vir: lastno delo.

3.4 Opis vzorca

Izmed 101 respondentov je bil delež moških, ki so odgovorila na vsa zastavljena vprašanja, 52 % ter delež žensk 48 %. V okviru razdelitve respondentov glede na spol je vzorec reprezentativen, saj vključuje skoraj enakovredno razmerje med moškimi in ženskami. Iz spodnjega grafa je razvidna razdelitev v starostne skupine respondentov. Glede na graf (slika 10) je razdelitev respondentov v starostne razrede podobna normalni porazdelitvi. Najmanjši delež respondentov spada v najmlajši starostni razred do 25 let (6 %), številčno največji starostni razred pa predstavlja 3. starostni razred od 41 do 55 let s 45 %.

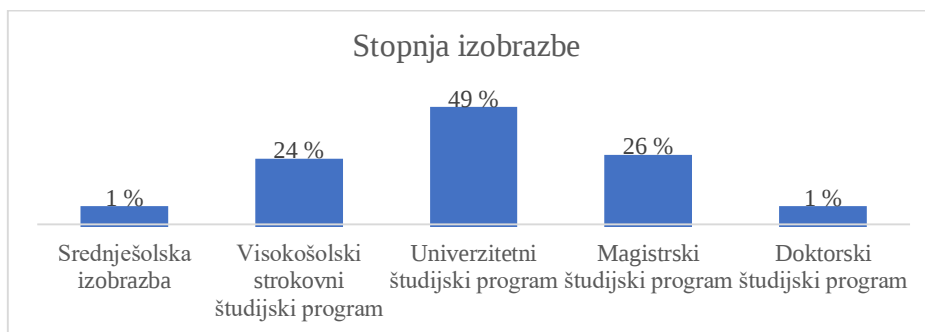
Slika 10: Razdelitev respondentov v starostne razrede



Vir: lastno delo.

V sklopu demografskih vprašanj me je zanimala tudi formalno dosežena stopnja izobrazbe. Respondentom sem ponudil razdelitev v eno izmed 5 skupin, tj. srednješolska izobrazba, visokošolski strokovni študijski program, univerzitetni študijski program, magistrski študijski program in doktorski študijski program. Največji razred so predstavljali respondenti z univerzitetno stopnjo izobrazbe (49 %), sledila sta magistrski program (26 %) ter visokošolski študijski program (24 %). Najmanjša razreda pa sta bila srednješolski (1 %) in doktorski študijski program (1 %). Glede na odgovore je porazdelitev stopnje izobrazbe respondentov normalna (glej sliko 11).

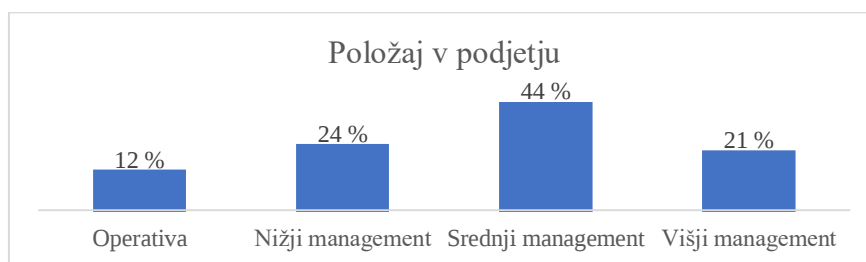
Slika 11: Formalno dosežena stopnja izobrazbe



Vir: lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju sem želel preučiti tudi položaj respondentov v podjetju. Na voljo so bili 4 razredi, tj. operativa, nižji, srednji ter višji management. Modus pri tem vprašanju je bil srednji management (44 %), sledili so nižji (24 %), višji management (21 %) in pa operativa (12 %) (slika 12). Glede na razporeditev v razrede so na anketni vprašalnik odgovarjali predvsem managerji. Prav slednje dodatno vpliva na dodano vrednost zbranih odgovorov, saj so respondenti predvsem zaposleni, ki imajo največ izkušenj in najboljši pregled nad celotnim poslovanjem podjetij. Tudi pri spodnjem grafu je porazdelitev relativno normalna.

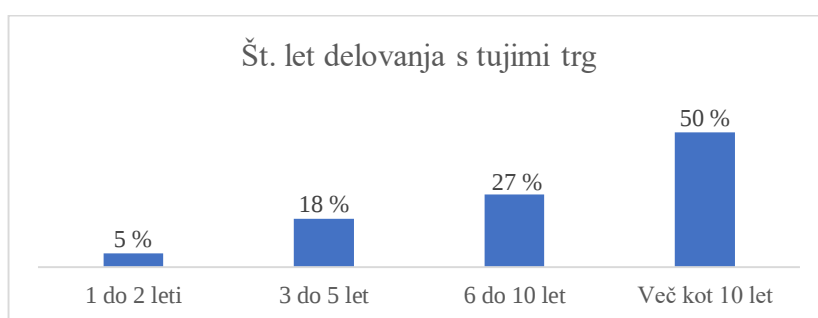
Slika 12: Položaj respondentov v podjetjih



Vir: lastno delo.

Med respondenti sem preučeval tudi število let delovanja na tujem trgu. Na podlagi tega podatka sem pridobil oceno izkušenosti respondentov. Izkušnost je lahko odraz položaja respondenta v podjetju, ki je bil razložen v prejšnjem odstavku. Vendar položaj ni edini kazalnik izkušenosti, temveč tudi število let sodelovanja s tujimi partnerji. Iz spodnjega grafa (slika 13) je razvidno, da je bila večina respondentov (50 %) bolj izkušenih, saj delujejo na tujih trgih že več kot 10 let. Slednje dodaja k vrednosti zbranih odgovorov, saj so na vprašalnik odgovarjali bolj izkušeni zaposleni, ki lahko najustreznejše odgovarjajo na vse tipe vprašanj, saj so jim ta bolj razumljiva in poznana. Po številu let delovanja s tujimi trgi si sledijo respondenti z več kot 6 let izkušenj (27 %), od 3 do 5 let izkušenj (18 %) in od 1 do 2 leti izkušenj (5 %).

Slika 13: Število let sodelovanja respondentov s tujimi partnerji



Vir: lastno delo.

4 REZULTATI KVANTITATIVNE RAZISKAVE

4.1 Opisna statistika

Znotraj prvega sklopa vprašanj sem preučeval vpliv virov na uspešnost poslovanja na tujem trgu. Pri tem vprašanju so respondenti mnenja, da spretnosti in znanja zaposlenih najbolj prispevajo k uspešnosti poslovanja v tujini. Povprečna vrednost odgovora (po Likertovi lestvici od 1 do 5) je bila 4,54 (tabela 1). Povprečna vrednost ostalih odgovorov v tem sklopu vprašanj se je gibala od 4,12 do 4,54. Povprečna vrednost vseh odgovorov je bila 4,27. Iz slednjega je razvidno, da so respondenti mnenja, da so viri podjetja, kot so zaposleni, ugled in prepoznavnost podjetja, informacije podjetja in povezave podjetja ključni dejavniki pri uspehu podjetja na tujem trgu. V spodnji tabeli so viri podjetja, ki vplivajo na izvozno uspešnost (urejeni po jakosti vpliva).

Tabela 1: Vpliv virov podjetja na izvozno uspešnost

Trditev	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Interval zaupanja (pri 95 %)	
				Sp. meja	Zg. meja
Spretnosti in znanja zaposlenih prispevajo k boljšemu poslovanju na tujem/-ih trgu/-ih.	101	4,54	0,58	4,42	4,65
Zadovoljstvo vaših zaposlenih s svojim delovnim mestom poveča produktivnost.	101	4,35	0,67	4,11	4,40
Ugled in prepoznavnost podjetja zmanjšujeta negotovost kupcev.	101	4,32	0,72	4,21	4,48
Organizacijska kultura (vrednote, norme in navade) v vašem podjetju pozitivno vpliva na vaše zaposlene.	101	4,26	0,73	4,17	4,46
Pridobitev in učinkovita izraba relevantnih, točnih in časovno ustreznih informacij je nujna za reševanje problemov, s katerimi se sooča vaše podjetje.	101	4,25	0,68	4,09	4,37
Ugled in prepoznavnost podjetja povečujeta učinkovitost trženja.	101	4,23	0,71	4,03	4,32
Ugled in prepoznavnost podjetja povečujeta bazo kupcev.	101	4,18	0,73	3,96	4,28

se nadaljuje

Tabela 1: Vpliv virov podjetja na izvozno uspešnost (nad.)

Trditev	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Interval zaupanja (pri 95 %)	
				Sp. meja	Zg. meja
Na tujem trgu sta količina in kvaliteta povezav podjetja s kupci in ostalimi kanali dejavnika, ki imata močan vpliv na izvozno konkurenčnost.	101	4,15	0,75	4,11	4,38
Ugled in prepoznavnost podjetja oz. znamke povečujeta pogajalsko moč podjetja.	101	4,12	0,79	4,00	4,30

Vir: lastno delo.

Drugi sklop ankete je preučeval vpliv managementa na uspešnost poslovanja. V tem sklopu so respondenti ocenili, da imata 2 dejavnika največji vpliv na uspešnost poslovanja, tj. sposobnost vodstva in prilagajanja ter sledenje trendom tujega trga. Vrednost odgovorov v tem sklopu se je gibala med 3,07 in 4,32, kjer povprečna vrednost vseh odgovorov znaša 3,95. Na podlagi odgovorov respondentov stopnja izobrazbe in število izobraževanj managerjev (vrednost odgovora 3,1) najmanj vplivata na izvozno uspešnost podjetja. Slednje je razvidno tudi iz spodnje tabele 2.

Tabela 2: Vpliv managementa na izvozno uspešnost

Trditev	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Interval zaupanja (pri 95 %)	
				Sp. meja	Zg. meja
Sposobno vodstvo prispeva k uspehu podjetja na tujem trgu.	101	4,32	0,62	4,20	4,44
Sposobnost prilagajanja in sledenja trendom oz. zahtevam tujega trga ima pozitiven vpliv na uspeh podjetja na tujem/-ih trgu/-ih.	101	4,29	0,65	3,97	4,27
Mednarodne izkušnje managerjev (delo ali bivanje) iz tujine prispevajo k izboljšanju poslovanja v tujini.	101	4,12	0,77	2,87	3,27
Stopnja izobrazbe in število treningov managementa prispevajo k izboljšanju poslovanja na tujem/-ih trgu/-ih.	101	3,07	1,03	4,16	4,42

Vir: lastno delo.

V naslednjem sklopu sem preučeval vpliv institucionalnega okolja doma in na tujem trgu. Slednji dejavnik je po ocenah respondentov manj pomemben od predhodnih dveh dejavnikov, saj je povprečna ocena vseh odgovorov v tem sklopu 3,09. Po mnenju respondentov imajo kulturne in zakonske podobnosti tujega in domačega trga glede na povprečno vrednost odgovora največji vpliv na uspešnost poslovanja. Povprečna vrednost odgovorov posameznega vprašanja se je v tem sklopu gibala od 2,76 do 3,48. V tem sklopu je bil najnižje ocenjen vpliv vladnih programov doma in v tujini, ki podjetjem pomagajo navezati stik s tujino ter vpliv izobraževalnih ustanov na sposobnosti zaposlenih (povprečna vrednost odgovorov obeh vprašanj je bila 2,79). Omenjeni dejavniki so razvrščeni po jakosti vpliva v tabeli 3.

Tabela 3: Vpliv institucij na izvozno uspešnost

Trditve	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Interval zaupanja (pri 95 %)	
				Sp. meja	Zg. meja
Kulturne in zakonske podobnosti tujega/-ih trga/-ov z domačim trgov olajšajo poslovanje na tujem/-ih trgu/-ih.	101	3,48	1,05	2,61	3,01
Ustrezno institucionalno okolje v državi partnerici vašemu podjetju olajša poslovanje v državi partnerici.	101	3,26	1,03	2,94	3,34
Močno konkurenčna podjetja v domačem okolju vaše podjetje pripravijo na konkurenčno okolje v tujini.	101	3,14	1	3,27	3,68
Gospodarska združenja in povezave med managerji različnih podjetij olajšajo poslovanje v tujini.	101	3,07	1,04	2,86	3,28
Vladni programi doma in v tujini vašemu podjetju pomagajo navezati stik s tujino in/ali olajšajo poslovanje v tujini.	101	2,81	1,01	2,54	2,99
Izobraževalne ustanove pripomorejo k sposobnostim vaših zaposlenih.	101	2,76	1,14	3,05	3,46

Vir: lastno delo.

Četrty sklop vprašanj se je nanašal na vpliv lokacije na uspešnost poslovanja. V tem sklopu nobeno od vprašanj ni imelo izrazito večje povprečne vrednosti od ostalih. Prve 4 trditve so imele skoraj enako povprečje in hkrati tudi najvišje povprečne vrednosti odgovorov.

Povprečna vrednost vseh odgovorov na vse trditve v tem sklopu je bila 2,93. Slednje je razvidno tudi v tabeli 4.

Tabela 4: Vpliv lokacije podjetja na izvozno uspešnost

Trditev	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Interval zaupanja (pri 95 %)	
				Sp. meja	Zg. meja
Ugodna lokacija vašemu podjetju zmanjšuje (bi zmanjševala, če bi se vaše podjetje nahajalo na ugodni lokaciji) stroške transporta.	101	2,99	1,21	2,72	3,18
Ugodna lokacija vašemu podjetju omogoča (bi omogočala, če bi se vaše podjetje nahajalo na ugodni lokaciji) dostop do spretne in/ali izobražene delovne sile.	101	2,97	1,13	2,75	3,19
Ugodna lokacija vašemu podjetju omogoča (bi omogočala, če bi se vaše podjetje nahajalo na ugodni lokaciji) lažji dostop zaposlenih in dobaviteljev do sedeža oz. proizvodnje podjetja.	101	2,95	1,13	2,73	3,17
Ugodna lokacija vašemu podjetju omogoča lažji dostop do javnih in izvoznih storitev, informacijske podpore, infrastrukturnih povezav in poslovnih mrež.	101	2,95	1,14	2,75	3,23
Ugodna lokacija vašemu podjetju omogoča (bi omogočala, če bi se vaše podjetje nahajalo na ugodni lokaciji) povezovanje z drugimi podjetji.	101	2,80	1,06	2,59	3,01

Vir: lastno delo.

Peti sklop anketnega vprašalnika se osredotoča na adaptacijo proizvodov in storitev. Po mnenju respondentov k boljšim poslovnim rezultatom najbolj pripomorejo trije dejavniki adaptacije, in sicer adaptacija pripomore k boljšemu zadovoljevanju specifičnih potreb kupcev, prilagajanje cen na tujem pozitivno vpliva na poslovanje ter prilagajanje izdelkov glede na potrebe tujih potrošnikov pozitivno vpliva na poslovanje. Povprečna vrednost odgovorov glede na posamezno vprašanje se je gibala med 3,77 in 3,88. Vrednosti odgovorov so razvrščeni v tabeli 5.

Tabela 5: Vpliv adaptacije proizvodov na izvozno uspešnost

Trditev	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Interval zaupanja (pri 95 %)	
				Sp. meja	Zg. meja
Prilagajanje izdelkov glede na potrebe tujih potrošnikov pozitivno pripomore k izboljšanju poslovanja v državi partnerici.	101	3,88	0,93	3,61	3,95
Prilagajanje cen tujim potrošnikom pozitivno pripomore k izboljšanju poslovanja v državi partnerici.	101	3,86	0,88	3,67	4,03
Prilagajanje ponudbe zadovolji specifične potrebe kupcev (zmanjšuje njihovo negotovost pri nakupu ali pa psihološko oddaljenost do nedomačih proizvodov ipd.).	101	3,85	0,91	3,69	4,04
Prilagajanje komunikacije tujim potrošnikom pozitivno pripomore k izboljšanju poslovanja v državi partnerici.	101	3,83	0,87	3,66	4,00
Prilagajanje marketinških strategij vašemu podjetju izboljšuje poslovne rezultate na tujem/-ih trgu/-ih.	101	3,78	0,86	3,70	4,06
Prilagajanje distribucijskih kanalov tujim potrošnikom pozitivno pripomore k izboljšanju poslovanja v državi partnerici.	101	3,77	1,06	3,56	3,98

Vir: lastno delo.

Predzadnji sklop je respondente spraševal po vplivu velikosti podjetja na uspešnost poslovanja. Tu so respondenti mnenja, da imajo večja podjetja več finančnih sredstev in lažje poslujejo na tujem trgu. To vprašanje je imelo najvišjo povprečno vrednost odgovora in sicer 3,71. Najnižjo povprečno vrednost pa je imela trditev o vplivu števila transakcij med podjetjem in tujim partnerjem. Povprečna vrednost vseh odgovorov v tem sklopu je bila 3,55. Tudi ta dejavnik so respondenti ocenili s povprečno oceno višjo od 3, kar kaže na to, da respondenti menijo, da velikost podjetja vpliva na poslovanje s tujino. Preučevani dejavniki vpliva velikosti podjetja so razvrščeni v tabeli 6.

Tabela 6: Vpliv velikosti podjetja na izvozno uspešnost

Trditev	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Interval zaupanja (pri 95 %)	
				Sp. meja	Zg. meja
Večja podjetja imajo več finančnih sredstev za lažje poslovanje v državi partnerici.	101	3,71	0,8	3,55	3,87
Večja podjetja imajo večjo pogajalsko moč s tujimi partnerji.	101	3,62	0,86	3,45	3,78
Večja podjetja imajo več zaposlenih, ki obvladajo procese za prodajo v državi partnerici.	101	3,61	0,85	3,45	3,79
Velikost podjetja vašemu podjetju omogoča (bi omogočala, če bi vaše podjetje bilo veliko) izrabo ekonomij obsega.	101	3,61	0,89	3,44	3,79
Večje kot je število transakcij med vašim podjetjem in tujim podjetjem, manjša je potreba po nadzoru poslovanja s tem partnerjem.	101	3,19	1,1	2,98	3,42

Vir: lastno delo.

Zadnji sklop vprašanj se je osredotočal na vpliv internacionalizacije na uspešnost poslovanja. Tu sem respondente spraševal po številu trgov, na katerih deluje njihovo podjetje ter po tem, ali menijo, da delovanje na več trgih pripomore k znanju v podjetju. Povprečje obeh odgovorov je bilo 4,01 (glej tabelo 7).

Tabela 7: Vpliv prisotnosti na tujih trgih na izvozno uspešnost

Trditev	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Interval zaupanja (pri 95 %)	
				Sp. meja	Zg. meja
Stiki z več trgi vašemu podjetju prinesejo dodatno znanje in sposobnosti za delovanje v državah partnericah.	101	4,21	0,68	3,58	4,06
Navedite število trgov, na katerih se prodajajo vaši izdelki oz. storitve.	101	3,82	1,23	4,07	4,34

Vir: lastno delo.

Predhodni odstavki so analizirali povprečne vrednosti odgovorov respondentov in na podlagi sklepov ni mogoče trditi oz. potrditi statistično značilnega vpliva dejavnikov na uspešnost poslovanja na tujem. Iz tega razloga v naslednjem sklopu sledi statistična analiza z uporabo regresijskega modela.

4.2 Statistična analiza

V drugem delu raziskovalnega procesa sem opravil še statistično analizo s pomočjo programskega orodja SPSS. Preverjal sem 7 zgoraj podrobneje predstavljenih glavnih hipotez, ki zajemajo različne sklope znotraj anketnega vprašalnika.

4.2.1 Postopek združevanja trditev

Vplive dejavnikov, ki prispevajo k uspešnosti delovanja podjetja na tujem trgu, sem preveril z enostavnim multiplim regresijskim modelom. Vsa vprašanja, ki so testirala podhipoteze v posameznem sklopu sem združil v eno skupno spremenljivko, ki je hkrati predstavljala eno izmed glavnih hipotez. Slednje sem izvedel z orodjem za združevanje spremenljivk SPSS. Kot primer predstavljam prvi sklop vprašanj, ki respondente sprašuje po vplivu virov podjetja na uspeh le-tega. V tem sklopu je skupno 9 trditev. Odgovore posameznega respondenta sem seštel in delil glede na število trditev v posameznem sklopu. V prvem sklopu sem tako seštel odgovore vseh 9 trditev in jih delil s številom 9. S tem postopkom sem dobil »povprečen odgovor« respondenta glede na posamezen sklop v anketi. Ta proces sem ponovil skozi vse ostale sklope vprašanj in na ta način pridobil 7 združenih neodvisnih in 1 združeno odvisno spremenljivo. V tabeli 8 so predstavljene spremenljivke, ki so rezultat združevanja trditev iz ankete.

Tabela 8: Seznam spremenljivk regresijskega modela

Združena spremenljivka	Poimenovanje nove spremenljivke
X ₁	Viri podjetja
X ₂	Management
X ₃	Institucije
X ₄	Lokacija
X ₅	Adaptacija
X ₆	Velikost podjetja
X ₇	Internacionalizacija
Y	Uspešnost poslovanja

Vir: lastno delo.

4.2.2 Preverjanje primernosti modela

V regresijski model sem hkrati vključil vse združene spremenljivke z metodo Enter. Slednja metoda sočasno v model vključi vse spremenljivke. Ocena regresijskega modela je podrobneje predstavljena v prilogi 3. V nadaljevanju sem izvedel tudi analizo z istimi spremenljivkami z metodo Stepwise, pri kateri se v model postopoma vključujejo najbolj primerne spremenljivke, neprimerne spremenljivke pa so izključene iz modela. Slednja metoda je v model vključila samo spremenljivko Management in iz modela izključila vse ostale spremenljivke. Polega tega pa sta bili vrednosti R in R^2 nižji kot v primeru uporabe metode Enter. Zaradi izključitve 6 odvisnih spremenljivk tak model ni ustrezal za raziskovanje vpliva različnih dejavnikov na poslovanje podjetja na tujem trgu. Zaradi omenjenih pomanjkljivosti in nizkih vrednosti R in R^2 sem se odločil, da slednja metoda postopnega vključevanja spremenljivk v model ne bo prinesla odgovorov oz. razlag v zvezi z vplivom različnih dejavnikov na uspešnost na tujem trgu.

V prvem delu sem testiral odvisnost uspešnosti poslovanja od virov podjetja, managementa, institucionalnega okolja, lokacije podjetja, adaptacije proizvodov, velikosti podjetja ter internacionalizacije. Za testiranje hipotez sem uporabil multiplo linearno regresijo, saj sem želel preučiti odvisnost odvisne spremenljivke od pojasnjevalnih spremenljivk. Pri tem vrednosti ene spremenljivke vplivajo na vrednosti druge (Košmelj & Rován, 2007, str. 145). Da bi ugotovili, ali je zastavljen model dober, je potrebno preučiti še koeficient determinacije (r^2 izračun v prilogi 7), ki izraža odstotek variabilnosti odvisne spremenljivke, s katerim lahko pojasnimo regresijski model (Košmelj & Rován, 2007, str. 152). Preučil sem še korelacijo med nekaterimi spremenljivkami s Pearsonovim koeficientom korelacije (izračun v prilogi 6), ki predstavlja mero povezanosti in nam pove, ali sta dve spremenljivki med seboj povezani ali nepovezani (Košmelj & Rován, 2007, str. 161). Za namene statistične analize sem osnovne hipoteze razdelil na podhipoteze.

Korelacijska matrika prikazuje, da med odvisnimi spremenljivkami obstajajo povezave, ki se razlikujejo po jakosti in smeri vpliva. Primer povezave med viri podjetja in managementom prikazuje Pearsonov koeficient korelacije, ki znaša 0,550, kar pomeni, da je moč povezanosti srednje močna. Pri izbrani stopnji značilnosti (0,000) zavračam ničelno domnevo in ugotavljam, da obstaja pozitivna in srednje močna povezanost med spremenljivkama. Na enak način so predstavljene še ostale povezave med spremenljivkami v prilogi 4.

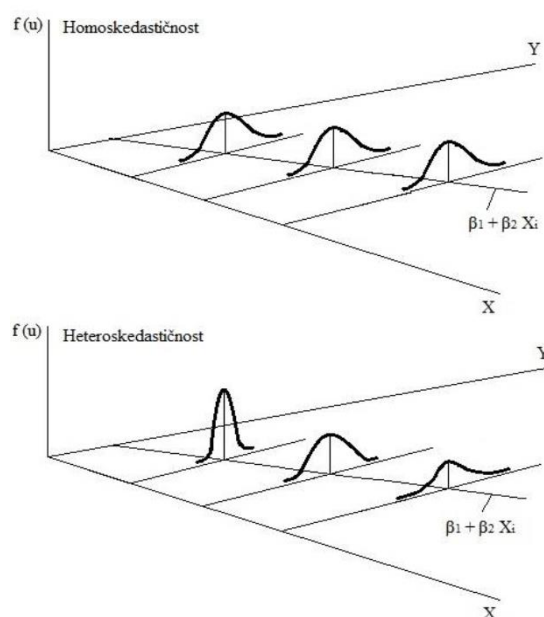
V prilogi 5 vidimo rezultate multiple regresije. Ocena koeficienta multiple korelacije znaša 0,537, iz česar sklepam, da je linearna povezanost med uspešnostjo prevoza, viri podjetja, managementom, institucijami, lokacijo podjetja, adaptacijo proizvodov, velikostjo podjetja ter internacionalizacijo srednje močna. Slednji koeficient se izračuna po enačbi iz priloge 6.

Ocena koeficienta determinacije znaša 0,289. Iz česar sledi, da je 28,9 % variabilnost uspešnosti na tujem trgu pojasnjena z variiranjem vrednosti virov podjetja, managementa, institucij, lokacije podjetja, adaptacije proizvodov, velikosti podjetja ter internacionalizacije. Koeficient determinacije se izračuna po enačbi iz priloge 7.

Pri pregledu tabele »Coefficients« sem preveril tudi prisotnost multikolinearnosti v modelu. V modelu ne sme biti prisotna popolna multikolinearnost, tj. da med pojasnjevalnimi spremenljivkami ni popolne linearne povezanosti. Da spremenljivke ustrezajo temu kriteriju, mora biti vrednost faktorja inflacije variance (angl. Variance Inflation Factor, v nadaljevanju VIF) manjša od 10 (Marinšek, 2017). V prilogi 5 vidimo, da so VIF koeficienti pri vseh odvisnih spremenljivkah manjši od 10, iz česar sledi, da v modelu multikolinearnost ni prisotna.

V modelu sem preveril tudi prisotnost heteroskedastičnosti s pomočjo razsevnega diagrama. V samem regresijskem modelu je zaželeno, da heteroskedastičnost ni prisotna. Slednja predstavlja odvisnost kvadrata ostankov e^2 od ocenjene vrednosti odvisne spremenljivke ter vseh pojasnjevalnih spremenljivk (Pfajfar, 2018). V prilogi 5 vidimo, da so točke na diagramu razporejene brez vidne povezave, kar pomeni, da v modelu ni prisotna heteroskedastičnost. V kolikor bi bile točke razporejene po določenem vzorcu, bi to pomenilo, da je ocenjena odvisna oz. pojasnjevalna spremenljivka sistematično povezana s kvadratom ostankov. Če se vrednosti variance spreminjajo s spreminjanjem vrednosti pojasnjevalnih spremenljivk, imamo opraviti s heteroskedastičnostjo (prvi graf slike 14) (Gujarati, 2003). V tem regresijskem modelu tega ni moč zaslediti, zato je v modelu prisotna homoskedastičnost (drugi graf slike 14).

Slika 14: Prikaz homoskedastičnosti in heteroskedastičnosti



Vir: Pfajfar (2018, str. 77).

Prisotnost heteroskedastičnosti bi lahko preveril z Breusch-Paganovim testom, vendar ima pomanjkljivost, da je močno odvisen od predpostavke normalne porazdelitve ostankov regresijskega modela (v nadaljevanju bom dokazal, da se ostanki regresijskega modela ne porazdeljujejo normalno). Slednjo slabost odpravlja Whitov test heteroskedastičnosti. Test vključuje vse pojasnjevalne spremenljivke, kvadrate pojasnjevalnih spremenljivk ter vse možne križne produkte med njimi.

Whitov test (prikazan v prilogi 8), ki je bil narejen za testiranje prisotnosti heteroskedastičnosti v modelu le-te ni dokazal. Slednje je bilo možno razbrati tudi iz razsevnega diagrama (priloga 5). Whitov test sem izvedel v treh korakih:

1. Najprej ocenimo regresijski model in izračunamo njegove ostanke ter jih kvadriramo.
2. Na podlagi kvadratov ostankov ocenimo pomožno regresijsko funkcijo. Pri tem ocenjujemo odvisnost kvadratov ostankov od pojasnjevalnih spremenljivk, kvadratov pojasnjevalnih spremenljivk ter vse križne produkte.
3. Izračun Whitovega testa heteroskedastičnosti (priloga 8).

Naslednja predpostavka, ki sem jo želel preveriti v regresijskem modelu, je normalnost porazdelitve napak. Glede na krivuljo normalne porazdelitve v histogramu (priloga 5) vidimo, da so ostanki porazdeljeni normalno. Da preverim slednjo trditev, sem izvedel Jarque-Bera test.

Pri tem sem preveril asimetrijo in sploščenost porazdelitve. Mera asimetrije nam pove, ali je porazdelitev simetrična oz. asimetrična. Pri meri sploščenosti pa ugotavljamo, ali je porazdelitev normalna, koničasta ali sploščena (Pfajfar, 2018).

Asimetrija (S):

- $S = 0$; porazdelitev je simetrična,
- $S > 0$; porazdelitev je asimetrična v desno,
- $S < 0$; porazdelitev je asimetrična v levo.

Sploščenost (K):

- $K = 3$; porazdelitev je normalna,
- $K > 3$; porazdelitev je koničasta,
- $K < 3$; porazdelitev je sploščena.

Iz priloge 9 je razvidno, da znaša mera asimetrije S 0,474 in mera sploščenosti K 0,946, iz česar sledi, da je porazdelitev sploščena in asimetrična v levo. Porazdelitev sem preveril na podlagi Jarque-Bera testa (glej prilogo 9), s katerim zavrnemo ničelno hipotezo (pri $\alpha =$

0,001) in sprejmemo sklep, da se slučajna spremenljivka u ne porazdeljuje normalno, najverjetneje zaradi napačne specifikacije modela.

V nadaljevanju sem želel preučiti, ali je regresijski model primeren za uporabo, kjer test modela kot celote (ANOVA) dokaže, da je model dober, saj znaša vrednost F-testa 5,388 pri stopnji značilnosti $p = 0,000$. S tem zavržemo ničelno hipotezo in sprejmemo alternativno hipotezo. Z izračunano F-statistiko sem preveril primernost regresijskega modela kot celote z uporabo determinacijskega koeficienta. Pomagal sem si s kritičnimi vrednostnimi F-porazdelitve pri ustreznih stopinjah prostosti. S temi vrednostmi sem presodil, ali sem do od nič različne vrednosti determinacijskega koeficienta prišel naključno ali pa v resnici v modelu obstaja povezava med obravnavanimi spremenljivkami (Pfajfar, 2018, str. 121). Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem H_0 pri zanemarljivi stopnji značilnosti. Ugotavljam, da je vsaj en parcialni regresijski koeficient (β_j) različen od 0. V modelu je prisotna linearna odvisnost.

4.3 Rezultati statistične analize

V tabeli 9 so prikazane vrednosti beta koeficientov omenjenih spremenljivk multiple linearne regresije. Spremenljivke označene z zvezdico (*) so statistično značilne pri stopnji značilnosti $\alpha < 0,05$.

Tabela 9: Beta koeficienti regresijskega modela

Hipoteza	Spremenljivke	Vrednost beta koeficienta	P-vrednost
H1	Viri podjetja	0,237	0,086
H2	Management *	0,318	0,019
H3	Institucije*	0,185	0,038
H4	Lokacija podjetja*	-0,277	0,000
H5	Adaptacija proizvodov*	0,192	0,019
H6	Velikost podjetja	0,042	0,605
H7	Internacionalizacija	0,128	0,092

Vir: lastno delo.

V tabeli »Coefficients« (priloga 5) je vidno, da so 4 od 7 pojasnjevalnih spremenljivk statistično značilne pri stopnji značilnosti $p < 0,05$. Statistično značilnega vpliva na uspešnost poslovanja na tujem trgu pa nimajo spremenljivke viri podjetja, velikost podjetja ter internacionalizacija, pri katerih t-test ni dokazal statistične značilnosti, saj so bile vrednosti večje, kot je statistično dovoljeno ($p > 0,05$). Na podlagi vzorčnih podatkov sem torej dokazal statistično značilen vpliv managementa, institucij, lokacije ter adaptacije na

uspešnost poslovanja na tujem trgu. Vse statistično značilne spremenljivke z izjemo lokacije pozitivno prispevajo k uspešnosti poslovanja na tujem trgu. Kot primer lahko vzamemo spremenljivko adaptacija. Ko podjetje prilagaja svoj proizvod, bodisi s ceno ali pa z določeno lastnostjo proizvoda za tuj trg, bo posledično doseglo boljše rezultate na tujem trgu. V literaturi nisem zasledil logične razlage za negativen vpliv spremenljivke lokacija na uspešnost poslovanja na tujem trgu. Glede na to, da ima lokacija negativen vpliv na uspešnost poslovanja, sem testiral tudi regresijski model brez te spremenljivke, vendar v tem modelu nobena od pojasnjevalnih spremenljivk ni bila statistično značilna.

Pregled rezultatov po hipotezah:

H1: Sposobnosti zaposlenih, organizacijska kultura, prepoznavnost in ostali viri podjetja pozitivno vplivajo na izvozno uspešnost podjetja.

Prva hipoteza je bila zavrnjena, saj p-vrednost pri spremenljivki viri podjetja presega $p = 0,05$. Iz tega sledi, da na podlagi specifičiranega modela ne morem trditi, da ima spremenljivka viri podjetja statistično značilen vpliv.

H2: Spretnosti, mednarodne izkušnje, izobrazba in proaktivno prilagajanje managementa pozitivno vplivajo na izvozno uspešnost podjetja.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko potrdim drugo hipotezo pri p-vrednosti $p = 0,019$ in sprejemem sklep, da ima management statistično značilno pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja podjetja na tujem trgu. Vrednost beta koeficienta znaša 0,318, kar je tudi najvišja vrednost beta koeficienta izmed spremenljivk, ki so statistično značilne.

H3: Institucionalno okolje na domačem in tujem trgu ima pozitiven vpliv na poslovanje podjetja na tujem trgu.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko sprejemem, da ima spremenljivka institucionalno okolje statistično značilen vpliv na odvisno spremenljivko uspešnost poslovanja pri stopnji zaupanja $p = 0,038$. Vrednost beta koeficienta b_3 znaša 0,185 kar je tretja najvišja vrednost med statistično značilnimi spremenljivkami (izključujoč spremenljivko lokacija, ki ima negativen predznak). Iz tega sledi, da ustrezno institucionalno okolje, v katerem deluje podjetje pozitivno vpliva na poslovne rezultate podjetja na tujem trgu.

H4: Lokacija podjetja pozitivno vpliva na izvozno uspešnost podjetja.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko sklepam, da ima lokacija podjetja statistično značilno negativen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja na tujem trgu pri stopnji zaupanja $p = 0,000$. Iz tega sledi, da ugodna lokacija podjetja poslabša poslovne rezultate podjetja. V

teoriji nisem odkril literature, ki bi razložila negativen predznak. Razlog je lahko v slabi specifikaciji modela.

H5: Adaptacija cen in proizvodov vpliva na percepcijo tujih kupcev in ima pozitiven vpliv na uspešnost na tujem trgu.

S specificiranim regresijskim modelom sem potrdil tudi H5, pri stopnji značilnosti 0,019 in sprejel sklep, da adaptacija cen in proizvodov pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja na tujem trgu. Beta koeficient pri spremenljivki adaptacija proizvodov ima drugo najvišjo vrednost 0,192 med statistično značilnimi spremenljivkami, ki imajo pozitiven vpliv. Iz tega sledi, da lahko podjetje s pravo adaptacijo proizvodov za tuj trg izboljša poslovanje na tem trgu.

H6: Velikost podjetja, ekonomije obsega in število transakcij pozitivno vplivajo na uspeh na tujem trgu.

Šesta hipoteza na podlagi specificiranega modela ni potrjena saj p-vrednost presega kritično mejo $p = 0,05$. Iz tega sledi, da na podlagi specificiranega modela ne morem sklepati o statističnem vplivu spremenljivke velikost podjetja na uspešnost poslovanja podjetja.

H7: Bolj internacionalizirana podjetja bolj uspešno delujejo na tujem trgu.

Prav tako kot predzadnja tudi zadnja hipoteza ni dokazala statistično značilnega vpliva zadnje spremenljivke internacionalizacija na odvisno spremenljivko, saj stopnja zaupanja presega kritično mejo $p = 0,05$.

Preveril sem tudi vpliv spremenljivke internacionalizacija na spremenljivko ostali viri, ki sem jih ustvaril z orodjem za združevanje spremenljivk. Slednja spremenljivka je bila kreirana na podlagi predzadnjega in zadnjega vprašanja v anketi. Slednji regresijski model kot celota ni ustrezal kriterijem za relevantno analizo zaradi nizke vrednosti R^2 in preseganja kritične meje statistične značilnosti p vrednosti. Slednjo povezavo sem preveril, ker me je zanimal vpliv števila trgov, na katerih deluje, na določen sklop virov podjetja, tj. pridobitev informacij. Ker rezultati mojega modela niso statistično značilni, ne morem z gotovostjo komentirati ugotovitev Lagesa, Silve in Stylesa (2009).

4.4 Razprava in priporočila za podjetja

Naslednji del magistrskega dela je posvečen razlagi spremenljivk in apliciranju raziskanega na strokovno literaturo in rezultate drugih avtorjev. Temu sledijo nekateri predlogi za izboljšavo podjetja na različnih področjih z namenom izboljšanja poslovnih rezultatov oz. doseganja ciljev na tujem/-ih trgu/-ih.

Z raziskavo sem želel preučiti vpliv različnih internih in eksternih dejavnikov (spremenljivk), ki vplivajo na uspešnost delovanja posameznega podjetja. Pri tem me je zanimalo predvsem, kateri dejavniki imajo večji vpliv na uspešnost poslovanja. Pri pregledu literature s področja merjena uspešnosti poslovanja na tujem trgu so avtorji preučevali vpliv virov podjetja, managementa, institucij, lokacije podjetja, adaptacije proizvodov, velikosti podjetja ter internacionalizacije.

Izmed statistično značilnih spremenljivk ima management največji doprinos k uspešnosti poslovanja na tujem trgu z vrednostjo beta koeficienta 0,318. Pri pregledu povprečne vrednosti odgovorov v sklopu vprašanj o managementu je povprečna vrednost odgovorov pri vprašanjih o vplivu sposobnosti managementa, vplivu mednarodnih izkušenj in sposobnosti prilagajanja trendom višja od 4, iz česar sklepam, da respondenti menijo, da so to dejavniki, ki njihovemu podjetju pripomorejo k uspehu. Lages, Jap in Griffith (2008) menijo, da so managerji tisti, ki sprejemajo ključne odločitve in zato prispevajo k uspehu/neuspehu podjetja na tujem trgu. Managerji poskušajo razumeti vzročno posledične zveze med dejanji oz. potezami podjetja in končnimi rezultati v okolju, v katerem delujejo. Logično sklepanje managerjev oblikuje njihove odločitve in dejanja, kar posledično vpliva na rezultate podjetja. Na podlagi tega vidika je za managerje značilno, da iščejo poteze, ki pozitivno vplivajo na uspešnost poslovanja in jih poskušajo ohranjati in ponavljati, dokler prinašajo pozitivne rezultate. Nasprotno pa iščejo poteze, ki nimajo vpliva na uspešnost ali pa celo negativno prispevajo k uspešnosti podjetja ter jih izločijo iz poslovanja podjetja. Osman in Omar (2015) navajata, da je za managerje ključnega pomena, da so proaktivni pri iskanju rešitev in izboljšav. Za podjetje je tako nujno, da vseskozi stremi k izboljšavam in iskanju poslovnih priložnosti, ki bodo izboljšale poslovne rezultate podjetja. Slednjo lastnost so tudi respondenti ocenili z visoko povprečno vrednostjo odgovora.

Uspešnost managementa in posledično podjetja je pogojena tudi z mednarodnimi izkušnjami managementa. Slednje manager pridobi z delom v tujini, sodelovanjem s tujimi partnerji ali že samo z bivanjem v tujini. Management pridobi več izkušenj z leti sodelovanja s tujimi trgi ali pa s številom trgov, na katerih je manager pridobival izkušnje kot zaposlen na nižjih ravneh in tudi na ravni managementa. Bolj, kot so managerji izkušeni, manj vpliva ima negotovost izvoznega trga na njihove odločitve, saj imajo zaradi bogatih izkušenj boljše razumevanje o državi izvoza. Bolj izkušeni managerji z bolj specifičnimi znanji in viri podjetja lažje izkoristijo bodoče priložnosti, ki jih ponuja tuj trg (Cadogan, Sundqvist, Puumalainen & Salminen, 2012; Ogasavara, Boehe & Cruz, 2016).

Omenjene ugotovitve potrjuje tudi teorija organizacijskega učenja, ki je bila podrobneje razložena v teoretičnem delu magistrskega dela. Teorijo organizacijskega učenja sem analiziral tudi z regresijskim modelom, ki je vseboval internacionalizacijo kot pojasnjevalno spremenljivko in spremenljivko ostali viri kot odvisno spremenljivko. Zaradi slabe specifikacije modela ne morem v celoti komentirati oz. aplicirati teorije

organizacijskega učenja na ugotovitve moje analize. Omenjeno analizo sem naredil kot dodatek k glavnemu regresijskemu modelu.

Med dejavniki, ki najmanj prispevajo k uspešnosti v tem sklopu, so izobraževanja in treningi. Na podlagi odgovorov respondentov na izvozno uspešnost podjetja najmanj vplivata stopnja izobrazbe in število izobraževanj managerjev (vrednost odgovora 3,1, opisana v sklopu o opisni statistiki). Slednje nasprotuje ugotovitvam nekaterih raziskovalcev (Köksal, 2006; Carrier, 1999), da izobraževanja prispevajo k primerjalnim prednostim.

Vpliv institucij na poslovne rezultate je analiziralo več avtorjev. North (1990) meni, da učinkovite institucije povečajo korist poslovnih subjektov. Dodaja, da se institucije v družbi razvijajo skozi čas, iz česar sledi, da je gospodarski razvoj odraz institucionalne evolucije. Iz te teorije izhaja, da imajo nacionalne institucije izrazit vpliv na konkurenčnost, strateške odločitve podjetij in posledično na uspešnost podjetja, kar je vidno na državni ravni s povečano izmenjavo blaga in gospodarsko rastjo. Zanimivo bi bilo preučiti, kako se vpliv institucij na uspešnost poslovanja spreminja skozi daljše časovno obdobje, saj je bila raziskava narejena v krajšem časovnem obdobju. S tem bi bolj podrobno analiziral vpliv institucij, ki se spreminjajo s časom, tako kot se spreminja podjetje.

Iz pregleda opisne statistike je razvidno, da imajo po mnenju respondentov kulturne in zakonske podobnosti tujega in domačega trga glede na povprečno vrednost odgovora največji vpliv na uspešnost poslovanja. Da podobnost trgov olajša poslovanje na tujem trgu, sta ugotovila že Cavusgil in Zou (1994).

Glede na to, da regulativa postavlja zakonske omejitve na področju konkurenčnosti, institucije tako oblikujejo konkurenčnost v panogi in prispevajo k ugotovitvam Porterjevga modela 5 silnic, kjer ena izmed teh silnic predstavlja konkurenco v panogi. Konkurenčnost v panogi oz. domači državi podjetje pripravi na to, da lažje premaguje ovire, ki jih postavlja konkurenčno okolje v tuji državi. Domače podjetje je zaradi močne konkurence doma pripravljeno na to, da lažje deluje na bolj konkurenčnem trgu od domačega, za razliko od podjetja, ki nastopa v domačem okolju, ki ni tako konkurenčno in se potem težje sooča z močno konkurenčnimi podjetji v tujini. Poleg tega pa močna konkurenca doma podjetje utrdi zato, da se lažje prilagaja spremembam v tujini, saj domači konkurenti vseskozi iščejo rešitve, kako bi drugemu podjetju v domači državi otežili poslovanje. Podobno se dogaja pri vstopu podjetja na nov tuj trg, kjer se želijo podjetja, ki že delujejo, zaščititi pred vstopom novega konkurenta, ki bi lahko odnesel del tržnega deleža (Peng, Wang & Tiang, 2008; Peng, Sun, Pinkham & Chen, 2009; Uriu, 1996).

Po mnenju anketirancev vladni programi za pomoč podjetjem in izobraževalne ustanove najmanj pripomorejo k dosežkom lastnega podjetja na tujem trgu. Peng, Wang in Tiang

(2008) so dokazali, da lahko tudi vladni programi vplivajo na konkurenčnost domačega trga, kar posledično vodi do uspehov na tujem trgu. Preučevali so vpliv vladnega ukrepa v Indiji, ki je izboljšal izobraževalne programe predvsem na IT področju. Zanimivo je, da so respondenti prav vladne programe, ki pomagajo podjetjem in izobraževalne ustanove, ocenili kot dejavnike, ki manj prispevajo k uspehu podjetja, kjer delajo. Razlog lahko tiči v tem, kar so dokazali Vecchi, Piana in Vivacqua (2015), in sicer, da ima izboljšanje institucionalnega okolja največji vpliv v razvijajočih državah, kar je pred leti Indija tudi bila. Respondenti, ki so odgovarjali na vprašanja, so bili zaposlene osebe zaposlene v Sloveniji, ki pa ne velja za državo v razvoju. Prav to pa je razlog, da respondenti ne menijo, da imajo vladni programi in institucije močan vpliv. Trenutno institucionalno okolje v Sloveniji ni slabo in ima manjši vpliv na uspešnost podjetij kot v državah v razvoju, kjer se soočajo z večjimi političnimi in socialnimi problemi kot v Sloveniji. Regresijski model je vseeno dokazal, da imajo institucije statistično značilen vpliv na uspešnost poslovanja v tujini ne glede na to, da je Slovenija razvita država.

Naslednja statistično značilna spremenljivka, ki ima pozitiven vpliv je adaptacija proizvodov, s čimer je potrjena hipoteza H5, ki pravi: Adaptacija cen in proizvodov vpliva na percepcijo tujih kupcev in ima pozitiven vpliv na uspešnost na tujem trgu. Avtorji (Cavusgil & Zou, 1994; Madsen, 1989) menijo, da ima adaptacija pozitiven vpliv predvsem zato, ker se podjetja prilagajajo razlikam v okolju, potrošniškim navadam in konkurenci. S prilagajanjem se zadovolji specifične zahteve tujega trga, kar posledično zmanjša negotovost potrošnikov. Večje zadovoljstvo strank pa podjetju, ki vstopa na tuj trg oz. je na trgu prisotno dalj časa, omogoča, da lažje postavlja višje cene in še vedno konkurira domačim podjetjem. V primeru, da podjetje ne bi prilagodilo proizvodov, bi težje konkuriralo domačim podjetjem, saj domači kupci favorizirajo lokalna podjetja.

Respondenti so na vprašanja o adaptaciji različnih aspektov proizvodov (cena, komunikacija, izdelek, distribucijski kanal) v povprečju odgovarjali s povprečnim odgovorom med 3,8 in 3,9 (Mediana = 4). Slednje kaže na to, da respondenti menijo, ima adaptacija večji vpliv kot spremenljivka institucije, ki ima nižjo vrednost povprečnega odgovora ter tudi nižjo vrednost beta koeficienta. Slednji je pri spremenljivki adaptacija drugi najvišji izmed statistično značilnih spremenljivk, ki imajo pozitiven vpliv na odvisno spremenljivko. Potrditev hipoteze H5 zavrača ugotovitve nekaterih avtorjev (Navarro, Losada, Ruzo & Diez, 2010), ki menijo, da s standardizacijo podjetje dosega ekonomije obsega ter da adaptacija nima vpliva na izvozno uspešnost, saj podjetje na tak način ne more dosegati prihrankov obsega in konkurirati tujim podjetjem.

V modelu je bila statistično značilna tudi spremenljivka lokacija, vendar H4 ni bila potrjena, saj ima beta koeficient v tem primeru negativen predznak. Na podlagi regresijskega modela bi lahko trdili, da ima dobra lokacija podjetja negativen vpliv na izvozno uspešnost. Slednje nasprotuje ugotovitvam avtorjev (Gilmore, Carson & Rocks, 2006; Freeman & Styles, 2014), ki so dokazali, da podjetje na ugodni lokaciji lažje pride

do boljših kadrov ter ima prihranke s transportom v in iz podjetja. Na podlagi ugotovitev teh avtorjev sem želel preveriti njihove ugotovitve na slovenskem trgu. Žal za negativen vpliv spremenljivke lokacija v literaturi nisem našel razlage, ki bi pojasnila smer vpliva.

V modelu so bile tudi spremenljivke (viri podjetja, velikost podjetja in internacionalizacija), ki niso bile statistično značilne, zato na podlagi tega ni mogoče potrditi hipotez H1, H6 in H7. Razlog, da omenjene hipoteze niso statistično značilne, je lahko v slabi specifikaciji vprašanj ali pa nezadosten vpliv spremenljivk na uspešnost poslovanja podjetij, zajetih v analizo.

Ne glede na potrjene hipoteze je za katerokoli podjetje, ki deluje oz. vstopa na tuj trg, pomembno, da pri strateških odločitvah upošteva vse možne dejavnike, ki bi lahko ogrozili ali izboljšali njihov rezultat na tujem trgu. S potrditvijo nekaterih hipotez v moji raziskavi bi se lahko podjetja osredotočala na samo te aspekte in razvijala samo ta področja z namenom doseganja uspehov. Vendar je bila raziskava narejena na vzorcu podjetij in ugotovitev analize ne morem s popolno gotovostjo posplošiti na celotno populacijo. Vsako podjetje se sooča z različnimi situacijami in trgi, zato je od podjetja in odločevalcev v podjetju odvisno, katere prednosti in priložnosti bodo izkoristili ter katere slabosti izboljšali in se ob tem izognili nevarnostim tako, da bo končni rezultat optimalen.

4.5 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskave

Omejitve in pomanjkljivosti raziskave se pojavljajo tako pri metodi zbiranja podatkov kot tudi pri samem izvajanju le-te. V tem razdelku bodo predstavljene pomanjkljivosti raziskave in predlogi za bodoče raziskovalce za preučevanje podobnih raziskovalnih problemov.

Anketo sem respondentom poslal v obliki spletne ankete. Glavna pomanjkljivost spletne ankete je nezmožnost dodatne razlage in pomoči respondentom pri reševanju vprašalnika, saj z njimi nisem imel osebnega stika. Dvoumna vprašanja sem sicer poenostavil tako, da je vprašalnik najprej pregledala in testno izpolnila manjša skupina ljudi. Na podlagi izpolnjenega sem nekatera nejasna vprašanja ustrezno prilagodil. Pri preučevanju dejavnikov izvozne uspešnosti bi lahko bolje specificiral anketni vprašalnik oz. spremenljivke, če bi pred objavo vprašalnika izvedel intervju ali fokusno skupino. Slednje bi mi omogočilo preučevanje dejavnikov, ki bi jih navedli respondenti, zajeti v raziskavo iz prve roke. Pri specifikaciji dejavnikov, ki sem jih zajel v analizo, sem se opiral na teorijo in preučeval ugotovitve tujih avtorjev, ki so izvedli podobne analize na drugih trgih ter jih apliciral na slovenska podjetja. Pri upoštevanju predlogov respondentov iz fokusne skupine pa bi se lahko bolj specifično osredotočil na dejavnike, ki bi jih omenili. Po drugi strani pa sem z izbranim načinom preučeval širši spekter dejavnikov, ki lahko potencialno vplivajo na uspešnost poslovanja na tujem trgu. Kot podrobnejše raziskovanje bi bilo zanimivo preučevati razlike med vplivi dejavnikov med dvema različnima trgoma, saj bi na ta način

specificirali tipe držav, na katere imajo vpliv nekateri dejavniki in druge, na katere imajo vpliv drugi tipi dejavnikov. Z definicijo tipov gospodarstev bi podjetja in vlade lažje izvajale ukrepe za izboljšanje poslovnih domačih podjetij na tujem trgu.

Naslednja pomanjkljivost so tudi sodelujoči v raziskavi, ki predstavljajo zaposlene v različnih slovenskih podjetjih. Sami so velikokrat preobremenjeni z delom, posredovana anketa pa je tako še ena dodatna aktivnost, ki jim trati čas znotraj delavnika. Zaradi časovne omejenosti so lahko na vprašanja odgovarjali hitro in se niso poglobili v trditve, podane v vprašalniku. Med drugim ima spletno izpolnjevanje anket pogosto nižjo stopnjo odziva, prav tako pa je potrebno upoštevati, da so uspešna podjetja velikokrat zanimiva za raziskovanje, zato se pojavlja možnost prenasičenosti s poslanimi anketami, tako internimi kot eksternimi.

Odgovori respondentov so subjektivni in predstavljajo le njihova mnenja, ki pa se lahko razlikujejo od realne slike poslovanja posameznega podjetja. Trditve znotraj vprašalnika, ki so bile združene za oblikovanje odvisne spremenljivke, predstavljajo odraz zadovoljstva s poslovnimi rezultati. Omenjene trditve bi lahko preveril s pomočjo različnih portalov in jih analiziral s pomočjo pojasnjevalnih spremenljivk, kar pa ni bilo mogoče zaradi zagotovljene anonimnosti respondentov, saj na podlagi odgovorov nisem mogel slediti, iz katerega podjetja so prišli.

Rezultati analize so pokazali, da imajo nekatere spremenljivke statistično značilen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Vendar pa zbrani odgovori predstavljajo le 101 respondenta, kar zajema vzorec in ne celotne populacije, zato rezultatov ni možno aplicirati na vsa izvozna podjetja. Obstaja seveda možnost, da bi drugačna skupina respondentov odgovarjala drugače. Vzorec svoje raziskave sem omejil na izvozna podjetja v Sloveniji, zato apliciranje odgovorov na podjetja v tujini ni mogoče, saj omenjena podjetja, njihovi zaposleni in managerji delujejo v drugačem okolju. Vseeno pa so ugotovitve lahko dobra osnova za preučevanje podjetij in njihove izvozne uspešnosti.

Eden izmed načinov razlikovanja med državami je zagotovo tudi razvitost posamezne države. Razlikovanje med razviti in razvijajočimi državami je bilo omenjeno že v poglavju o institucionalni teoriji. Zanimiva bi bila tudi analiza države v razvoju in razvite države, s katero bi lahko preverili, ali je vpliv institucij res močnejši v državah v razvoju, kjer se soočajo s težavami že pri osnovnih predpostavkah za uspešno poslovanje podjetij, kot je na primer regulativa.

Analiza odgovorov je bila omejena na ožje časovno obdobje, saj sem odgovore respondentov zbiral le nekaj mesecev (od avgusta do decembra 2019). Dolgoročna analiza, ki bi preučevala manjši sklop podjetij (ali samo eno podjetje) bi lahko pokazala, kako se vpliv dejavnikov uspešnosti poslovanja na tujem trgu spreminja skozi čas. S tem bi lahko

preučevali vpliv gospodarskega cikla, ki ima vpliv na poslovanje podjetij in seveda mnenja zaposlenih v preučevanih podjetjih.

SKLEP

Uspešnost poslovanja podjetja ni samoumevna, saj obstajajo številni faktorji, ki to poslovanje pogojujejo in nanj vplivajo. Uspeh je odvisen tako od notranjih dejavnikov, na katere podjetje lahko vpliva, kot zunanjih dejavnikov, na katere podjetje nima vpliva in mora svoje delovanje prilagoditi, v kolikor želi poslovati uspešno na domačem in tujem trgu. Domač in tuj trg imata svoje specifičnosti, ki jih mora podjetje poznati in se jim prilagoditi. Za podjetje je ključno, da identificira posebnosti trga, se z njimi sooči in jih premaga. Namen magistrskega dela je bil identificirati ključne dejavnike uspešnosti poslovanja na tujem trgu ter določiti jakost vpliva na uspeh podjetja. Dejavnike uspeha sem potem razložil na podlagi vsakdanjih poslovnih situacij in podal predloge, kako se mora podjetje z njimi soočiti. Preučeval sem 7 področij/dejavnikov uspeha, to so viri podjetja, management, institucionalno okolje, lokacija podjetja, adaptacija proizvodov, velikost podjetja ter internacionalizacija. Tekom raziskave sem ugotovil, da k uspehu najbolj prispevajo management, institucionalno okolje in adaptacija proizvodov.

Vpliv dobrega vodstva je ključen, saj so managerji tisti, ki usmerjajo in vodijo podjetje z namenom maksimiranja poslovnih rezultatov. Vodstvo podjetja sprejema odločitve na podlagi predhodnih poslovnih uspehov oz. neuspehov. Dobre poslovne odločitve v preteklosti dajejo vodstvu signal, da so bile le-te prave in so vodile podjetje v pravo smer ter mu prinesle dober poslovni izid ob koncu leta oz. projekta. Obratno pa bi slab poslovni izid managerju signaliziral, da njegova odločitev ni bila prava in je podjetje zaradi tega doseglo neuspeh ali pa slab posloven rezultat. Zato je za vodstvo pomembno, da pravočasno reagira in je prilagodljivo glede na zahteve tujega trga. Dober vodja lažje sprejema prave odločitve, če ima dovolj mednarodnih izkušenj. Te pridobi z bivanjem v tujini in/ali dolgoletnim sodelovanjem s tujimi partnerji. Le sposobni, prilagodljivi in izkušeni managerji lahko sprejmejo prave odločitve, ki se kasneje odražajo v porastu prihodkov in dobička.

Na uspeh podjetja pa vplivajo tudi zunanji dejavniki, od katerih nobeno podjetje ni neodvisno. Vsako podjetje se mora prilagajati institucionalnemu okvirju, v katerem deluje, saj mu okolje določa pravila obnašanja, ki jih mora podjetje upoštevati, v kolikor želi uspešno poslovati. Institucionalna teorija kot ena glavnih teorij poudarja, da je za vsako podjetje ključno, da izkoristi vse priložnosti in se izogne nevarnostim trga. V raziskavi sem ugotovil, da slovenskim podjetjem najbolj pomaga podobnost domačega in tujega trga. V ta sklop trgov najverjetneje spadajo države partnerice iz EU in države nekdanje Jugoslavije. Poleg tega k uspešnosti slovenskih podjetji pripomore tudi ustrezno institucionalno okolje v državi partnerici, ki olajša vstop in delovanje. Analiza rezultatov je pokazala, da lahko tudi gospodarska združenja in močno konkurenčni domači trg podjetje

naredita bolj konkurenčno. Iz česar sledi, da lahko domače podjetje bolje posluje na tujem trgu.

Vstop na nov trg od podjetja zahteva, da pozna posebnosti trga in svoj način poslovanja prilagodi, da bi dosegel najboljše rezultate. Nov trg od podjetja zahteva, da prilagodi svoje cene z namenom konkuriranja domačim podjetjem. Na ta način postane to podjetje cenovno bolj ugodno in posledično dostopno domačim potrošnikom. Za vsako podjetje, ki želi uspeti na tujem trgu je pomembno, da se zbliža z domačimi potrošniki, saj so prav oni tisti, ki v veliki meri določajo, ali bo poslovanje uspešno ali ne. Domačim potrošnikom se podjetje približa s prilagajanjem izdelkov in marketinškimi strategijami z namenom zmanjševanja negotovosti pri nakupnih odločitvah. Negotovost pri nakupu tuje znamke potrošnika pogosto odvrne od nakupa, zato je za podjetje ključno, da se približa kupcu in prilagodi proizvode. Poleg tega pa literatura in analiza kažeta na to, da mora podjetje za zmanjšanje stroškov poslovanja vzpostaviti nove distribucijske kanale.

Analiza slovenskih podjetij, ki poslujejo na tujem trgu, je v veliki meri potrdila ugotovitve tujih avtorjev. Slovenska podjetja so odvisna tako od notranjih kot tudi zunanjih dejavnikov, saj sta se obe vrsti dejavnikov izkazali kot ključni za uspeh podjetja. Za vsako podjetje, ki vstopa ali pa že deluje na tujem trgu je pomembno, da vse skozi analizira, spremlja in se prilagaja oz. uporablja dejavnike uspeha sebi v prid, v kolikor želi, da tuj trg temu podjetju prinese dobre poslovne rezultate. V analizo niso bili zajeti vsi dejavniki uspeha, ki jih navajajo tuji avtorji, zato morajo podjetja upoštevati še mnogo drugih dejavnikov, ki jih nisem analiziral in za katere nisem podal predlogov, kako naj se podjetje spopada z njimi. Vsako podjetje mora vedno iskati nove dejavnike, ki jih raziskovalci še niso preučili, in določiti, ali so za določeno podjetje relevantni. Samo neprestano spremljanje in prilagajanje lahko prinese dolgoročne dobre poslovne rezultate.

LITERATURA IN VIRI

1. Adu-Gyamfi, N. & Korneliusson, T. (2013). Antecedents of export performance: the case of an emerging market. *International Journal of Emerging Markets*, 8(4), 354–372.
2. Argote, L. & Hwang, E. H. (2016). Organizational Learning. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 1–5.
3. Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science, New Perspectives in Organization Science (September–October 2011)*, 22(5), 1123–1137.
4. Bakar, L. J. A. & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: a resource-based view, *Business Process Management*, 16(3), 420–435.
5. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
6. Behyan, M., Osman, M. & Azizah, O. (2015). Influence of internationalization orientation on export performance: in the perspective of Malaysian manufacturing firms, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 83–95.
7. Bizovičar, M. (2017). Preverite, kdo so naši največji izvozniki. *Delo*. Pridobljeno 15. julija 2019 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/preverite-kdo-so-nasi-najvecji-izvozniki.html>.
8. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Puumalainen, K. & Salminen, R.T. (2012). Strategic flexibilities and export performance: the moderating roles of export market-oriented behavior and the export environment. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1418–1452.
10. Cavusgil, S. T. & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.
11. Carrier, C. (1999). The training and development needs of owner-managers of small businesses with export potential. *Journal of Small Business Management*, July, 30–41.
12. Chung, H. F. L., Ding, Z. & Ma, X. (2019). Organisational learning and export performance of emerging market entrepreneurial firms: The roles of RBV mechanism and decision-making approach. *European Journal of Marketing*, 53(2), 257–278.
13. Cortes, B. S. (2006). Competition and Export Performance in Japan. *The International Journal of Economic Policy Studies*, 1(1), 71–82.
14. Dacin, M. T., Goodstein, J. & Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 43–56.
15. Daft, R. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organization as interpretation systems. *Academy of management Review*, 9(2), 284–295.

16. Dosoglu-Guner, B. (2008). Organizational culture as a discriminating variable of export activities: Some preliminary findings. *International Journal of Commerce and Management*, 17(4), 270–283.
17. Filatotchev, I., Liu, X., Buck, T. & Wright, M. (2009). The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: the effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 1005–1021.
18. Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
19. Francis, J. & Collins - Dodd, C. (2003). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance: The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, 21(4/5), 474–495.
20. Freeman J. & Styles C. (2014). Does location matter to export performance? *International Marketing Review*, 31(2), 181–208.
21. Gilmore, A., Carson, D. & Rocks, S. (2006). Networking in SMEs: evaluating its contribution to marketing activity. *International Business Review*, 15(3), 278–293.
22. Griffith, D. A., Jacobs, L., & Richey, R. G. (2006). Fitting strategy derived from strategic orientation to international context. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 239–262.
23. Gujarati, D. N. (2003). *Basic Econometrics* (4. izd.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
24. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2(1), 88–115.
25. Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C. & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493–511.
26. Košmelj, B. & Rovar, J. (2007). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Kotler, P. (1996). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (9. izd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
28. Lages, L. F., Jap, S. D. & Griffith, D. A. (2008). The Role of Past Performance in Export Ventures: A Short-Term Reactive Approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304–325.
29. Lages, L. F. & Montgomery, D. B. (2005). The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation, *European Journal of Marketing*, 39(7), 755–784.
30. Lages, L. F. & Melewar, T. C. (2001). Linking management forces, marketing standardization and export performance, *Proceedings of the 30th EMAC Conference* 8–11, Bergen: The European Marketing Academy
31. Lages, L. F., Silva, G. & Styles, C. (2009). Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47–70.

32. Lee, J. & Jungbae Roh, J. (2012). Revisiting corporate reputation and firm performance link. *Benchmarking: An International Journal*, 19(4/5), 649–664.
33. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51–67.
34. Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K.M., Guest, G. & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. North Carolina: Family Health International.
35. Madsen, T. K. (1989). Successful export marketing management: Some empirical evidence. *International Marketing Review*, 6(4), 41–57.
36. Marinšek, D. (2017). *Metode in tehnike raziskovalnega dela na prosojnicah*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Köksal, M. H. (2006). Export training: a preliminary investigation of Turkish companies. *European Business Review*, 18(5), 382–394.
38. Majlesara, R., Afshari, R., Ghadimi, Z., Mohammadi, F. & Asadi, N. (2014). The influence of export skills on export performance: A case study of export companies in East Azerbaijan. *International Journal of Organizational Leadership*, 3(2), 80–91.
39. Mansfield, N., Wheeler, C. & Young, S. (1987). *The Use of Information for Exporting Construction Services*. Glasgow: Strathclyde International Business Unit, University of Strathclyde.
40. Marandu, E E. (1995). Impact of export promotion on export performance: a Tanzanian study. *Journal of Global Marketing*, 9(1), 9–39.
41. Marquardt, M. (2002). Building the learning organization. *Davis – Black publishing*, 19(5), 182–184.
42. Monteiro, A, Soares, A. M. & Lima Rua, O. (2017). Linking intangible resources and export performance: The role of Entrepreneurial orientation and dynamic capabilities. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329–347.
43. Morgan, N. A., Kaleka, A. & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108.
44. Morgan, N. A., Vorhies, D. W. & Schlegelmilch, B. B. (2006). Resource-performance relationships in industrial export ventures: the role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 621–633.
45. Muijs, D. (2010). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. London: Sage Publications.
46. Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E. & Díez, J.A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, Volume, 45(1), 49–58.
47. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
48. Oliver, P. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713.

49. Papadopoulos, N. & Martin, O. M. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review* 19(4), 388–406.
50. Peng, M. V., Sun, S. L., Pinkham, B. & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63–81.
51. Peng, M. V., Wang, D. Y. L. & Jiang, Y. (2008). An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920–936.
52. Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: B. Blackwell.
53. Pfajfar, L. (2018). *Ekonometrija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I. & Cipres, M. S. (2011). Combined effect of human capital, temporary employment and organizational size on firm performance. *Personnel Review*, 41(1), 4–22.
55. Rompho, B. & Siengthai, S. (2012). Integrated performance measurement system for firm's human capital building. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 482–514.
56. Scott, W. R. (1995), Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities. *Management*, 17(2), 136–140.
57. Sibanda, K., Erwee, R. & Ng, E. (2011). Differences between high- and low-performing exporting firms in a developing country. *In International Marketing*, 207–228.
58. Sterlacchini, A. (2001). The determinants of export performance: A firm-level study of Italian manufacturing. *Review of World Economics*, 137(3), 450–472.
59. Saadat, V. & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Social and Behavioral Sciences*, 230(2016), 219–225.
60. Samiee, S. & Walters, P. G. P. (1990). Influence of firm size on export planning and performance. *Journal of Business Research*, 20(3), 235–248.
61. Sullivan, J. J. & Nonaka, I. (1986). The Application of Organizational Learning Theory to Japanese and American Management. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 127–147.
62. Trujillo, H. R. & Jackson, B. A. (2005). *Aptitude for Destruction: Theory: Organizational Learning as a Four-Component Process*. Santa Monica: RAND Corporation.
63. Uriu, R. M. (1996). *Troubled Industries: Confronting Economic Change in Japan*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
64. Vecchi, A., Piana, B. D. & Vivacqua, E. (2015). An Institutional-Based View Of Innovation - An Explorative Comparison Of Business Groups In China And India. *International Journal of Innovation Management*, 19(5), 1–30.
65. Verwaal, E. & Donkers, B. (2002). Firm Size and Export Intensity: Solving an Empirical Puzzle. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 603–613.
66. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

67. Zahra S. A., Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms; International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Dolgo ime ankete: Analiza uspešnosti poslovanja na tujem trgu: Vpliv virov podjetja in institucionalnih dejavnikov

Število vprašanj: 16

Aktivna od: 5. 8. 2019

Aktivna do: 30. 12. 2019

Avtor: Jan Matè

Pozdravljeni,

Kot študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti, smer mednarodno poslovanje, opravljam analizo uspešnosti poslovanja slovenskih podjetij na tujih trgih. Na uspešnost poslovanja podjetja vplivajo zaposleni, vodstvo podjetja, organizacijska kultura, prilagajanje izdelkov ter ostali zunanji dejavniki. Glede na to, da na uspeh podjetja vplivajo številni dejavniki sem se odločil, da raziščem, kateri izmed njih po mnenju zaposlenih najbolj pripomorejo oz. bi pripomogli k uspehu podjetja, v katerem delujete.

Prosim, če si vzamete nekaj minut in s klikom na polje Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje.

Jan Matè

Q1 - Ocenite v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami glede vpliva zaposlenih, organizacijske kulture, prepoznavnosti podjetja in virov podjetja na uspešnost podjetja v tujini z ocenami od 1 do 5, kjer je 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 povsem se strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Spretnosti in znanja zaposlenih prispevajo k boljšemu poslovanju na tujem/-ih trgu/-ih.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijska kultura (vrednote, norme in navade) v vašem podjetju pozitivno vpliva na vaše zaposlene.	☐	☐	☐	☐	☐
Zadovoljstvo vaših zaposlenih s svojim delovnim mestom poveča produktivnost.	☐	☐	☐	☐	☐
Ugled in prepoznavnost podjetja zmanjšuje negotovost kupcev.	☐	☐	☐	☐	☐
Ugled in prepoznavnost podjetja povečuje učinkovitost trženja.	☐	☐	☐	☐	☐
Ugled in prepoznavnost podjetja povečuje bazo kupcev.	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Ugled in prepoznavnost podjetja oz. znamke povečuje pogajalsko moč podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Pridobitev in učinkovita izraba relevantnih, točnih in časovno ustreznih informacij je nujna za reševanje problemov, s katerimi se sooča vaše podjetje.	☐	☐	☐	☐	☐
Na tujem trgu je količina in kvaliteta povezav podjetja s kupci in ostalimi kanali dejavnik, ki ima močan vpliv na izvozno konkurenčnost.	☐	☐	☐	☐	☐

Q2 - Ocenite v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami glede vpliva managementa na izvozno uspešnost v vašem podjetju z ocenami od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 povsem se strinjam:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Sposobno vodstvo prispeva k uspehu podjetja na tujem trgu.	☐	☐	☐	☐	☐
Mednarodne izkušnje managerjev (delo ali bivanje) iz tujine prispevajo k izboljšanju poslovanja v tujini.	☐	☐	☐	☐	☐
Stopnja izobrazbe in število treningov managementa prispevajo k izboljšanju poslovanja na tujem/-ih trgu/-ih.	☐	☐	☐	☐	☐
Sposobnost prilagajanja in sledenja trendom oz. zahtevam tujega trga ima pozitiven vpliv na uspeh podjetja na tujem/-ih trgu/-ih.	☐	☐	☐	☐	☐

Q3 – Ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami glede vpliva institucionalnega okolja na uspešnost poslovanja vašega podjetja na tujem/-ih trgu/-ih. Stopnjo strinjanja ocenite z ocenami od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 povsem se strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Vladni programi doma in v tujini vašemu podjetju pomagajo navezati stik s tujino in/ali olajšajo poslovanje v tujini.	☐	☐	☐	☐	☐
Močno konkurenčna podjetja v domačem okolju vaše podjetje pripravijo na konkurenčno okolje v tujini.	☐	☐	☐	☐	☐
Kulturne in zakonske podobnosti tujega/-ih trga/-ov z domačim trgom olajšajo poslovanje na tujem/-ih trgu/-ih.	☐	☐	☐	☐	☐
Gospodarska združenja in povezave med	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
managerji različnih podjetij olajšajo poslovanje v tujini.					
Izobraževalne ustanove pripomorejo k sposobnostim vaših zaposlenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Ustrezno institucionalno okolje v državi partnerici vašemu podjetju olajša poslovanje v državi partnerici.	☐	☐	☐	☐	☐

Q4 – Ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, glede vpliva lokacije podjetja na uspešnost poslovanja doma in v tujini. Stopnjo strinjanja ocenite z ocenami od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 povsem se strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Ugodna lokacija vašemu podjetju omogoča lažji dostop do javnih in izvoznih storitev, informacijske podpore, infrastrukturnih povezav in poslovnih mrež.	☐	☐	☐	☐	☐
Ugodna lokacija vašemu podjetju omogoča (bi omogočala, če bi se vaše podjetje nahajalo na ugodni lokaciji) dostop do spretne in/ali izobražene delovne sile.	☐	☐	☐	☐	☐
Ugodna lokacija vašemu podjetju omogoča (bi omogočala, če bi se vaše podjetje nahajalo na ugodni lokaciji) lažji dostop zaposlenih in dobaviteljev do sedeža oz. proizvodnje podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Ugodna lokacija vašemu podjetju zmanjšuje (bi zmanjševala, če bi se vaše podjetje nahajalo na ugodni lokaciji) stroške transporta.	☐	☐	☐	☐	☐
Ugodna lokacija vašemu podjetju omogoča (bi omogočala, če bi se vaše podjetje nahajalo na ugodni lokaciji) povezovanje z drugimi podjetji.	☐	☐	☐	☐	☐

Q5 – Ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, glede vpliva adaptacije (prilagajanje) proizvodov/storitev za tuj trg, na uspešnost poslovanja v tujini. Stopnjo strinjanja ocenite z ocenami od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 povsem se strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Prilagajanje marketinških strategij vašemu podjetju izboljšuje poslovne rezultate na tujem/-ih trgu/-ih.	☐	☐	☐	☐	☐
Prilagajanje ponudbe zadovolji specifične potrebe kupcev (zmanjšuje njihovo negotovost	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
pri nakupu ali pa psihološko oddaljenost do ne domačih proizvodov ipd.)					
Prilagajanje cen tujim potrošnikom pozitivno pripomore k izboljšanju poslovanja v državi partnerici.	☐	☐	☐	☐	☐
Prilagajanje komunikacije tujim potrošnikom pozitivno pripomore k izboljšanju poslovanja v državi partnerici.	☐	☐	☐	☐	☐
Prilagajanje izdelkov glede na potrebe tujih potrošnikov pozitivno pripomore k izboljšanju poslovanja v državi partnerici.	☐	☐	☐	☐	☐
Prilagajanje distribucijskih kanalov tujim potrošnikom pozitivno pripomore k izboljšanju poslovanja v državi partnerici.	☐	☐	☐	☐	☐

Q6 – Ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, glede vpliva velikosti podjetja na uspešnost poslovanja v tujini. Stopnjo strinjanja ocenite z ocenami od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 povsem se strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Večja podjetja imajo več finančnih sredstev za lažje poslovanje v državi partnerici.	☐	☐	☐	☐	☐
Večja podjetja imajo več zaposlenih, ki obvladajo procese za prodajo v državi partnerici.	☐	☐	☐	☐	☐
Večja podjetja imajo večjo pogajalsko moč s tujimi partnerji.	☐	☐	☐	☐	☐
Velikost podjetja vašemu podjetju omogoča (bi omogočala, če bi vaše podjetje bilo veliko) izrabo ekonomij obsega.	☐	☐	☐	☐	☐
Večje, kot je število transakcij med vašim podjetjem in tujim podjetjem, manjša je potreba po nadzoru poslovanja s tem partnerjem.	☐	☐	☐	☐	☐

Q7 – Navedite število trgov, na katerih se prodajajo vaši izdelki oz. storitve.

- ☐ 1 do 2 trga
☐ 3 do 5 trgov
☐ 6 do 10 trgov
☐ 11 do 15 trgov
☐ Več kot 15 trgov

Q8 – Ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjo trditvijo, glede vpliva internacionalizacije podjetja na uspešnost poslovanja v tujini. Stopnjo strinjanja ocenite z ocenami od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 povsem se strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Stiki z več trgi vašemu podjetju prinesejo dodatno znanje in sposobnosti za delovanje v državah partnericah.	☐	☐	☐	☐	☐

Q9 – Kako ste v vašem podjetju zadovoljni z rezultati in doseženimi cilji v tujini? Ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nezadovoljen/-na in 5 zelo zadovoljen/-na.

	Zelo nezadovolj en/-na	Nezadovol jen/-na	Niti niti	Zadovolje n/-na	Zelo zadovoljen /-na
Obseg prodaje (po količini)	☐	☐	☐	☐	☐
Prihodki od izvoza (znotraj in izven EU)	☐	☐	☐	☐	☐
Dobičkonosnost izvoza	☐	☐	☐	☐	☐
Tržni delež na izvoznem/-ih trgu/-ih	☐	☐	☐	☐	☐
Splošni uspeh na tujem/-ih trgu/-ih	☐	☐	☐	☐	☐
Doseganje ciljev vašega podjetja na tujem/-ih trgu/-ih	☐	☐	☐	☐	☐

XSPOL - Spol:

- ☐ Moški
☐ Ženski

XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do 25 let
☐ od 26 do 40 let
☐ od 41 do 55 let
☐ 56 let ali več

XIZ1a2 - Kakšna je vaša dosežena formalna izobrazba?

- ☐ Srednješolska izobrazba
☐ Visokošolski strokovni študijski program
☐ Univerzitetni študijski program
☐ Magistrski študijski program

☐ Doktorski študijski program

Q10 - Navedite vaš položaj v podjetju:

☐ Operativa

☐ Nižji management

☐ Srednji management

☐ Višji management

Q11 - Ocenite število let delovanja s tujimi trgi v vaši karieri.

☐ 1 do 2 leti

☐ 3 do 5 let

☐ 6 do 10 let

☐ Več kot 10 let

Q12 - V kakšnem podjetju delujete:

☐ B2B (prodaja med podjetji)

☐ B2C (prodaja fizičnim osebam)

☐ B2B in B2C

Priloga 2: Primerjava kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih pristopov

	Kvantitativna analiza	Kvalitativna analiza
Splošno	Potrjevanje hipotez o pojavih	Poglobljeno raziskovanje pojavov
	Uporaba strukturiranih raziskovalnih metod (anketa, strukturirana opazovanja)	Uporaba delno strukturiranih metod (poglobljen intervju, fokusna skupina in opazovanje subjektov)
Raziskovalni cilj	Ocenjevanje variacije	Opisovanje variacije
	Napovedovanje vzročno posledičnih zvez	Razlaganje vzročno posledičnih zvez
	Opisovanje lastnosti populacije	Opisovanje lastnosti posameznika
Oblika vprašanj	Zaprt ali delno zaprt tip vprašanj	Delno zaprt ali odprt tip vprašanj
Oblika podatkov	Številska	Opisna
Fleksibilnost raziskovalnega modela	Raziskovalni model je enak skozi celotno analizo	Raziskovalni model je fleksibilen (omogoča dodajane vprašanj tekom raziskave)
	Odgovori respondentov ne vplivajo na nadaljnjo postavitev vprašanj raziskovalca	Odgovori respondentov vplivajo na nadaljnjo postavitev vprašanj raziskovalca
	Raziskovalni model je oblikovan na podlagi predpostavk	Raziskovalni model je interaktiven, pridobivanje informacij in vprašanja se prilagajajo glede na predhodno pridobljene odgovore

Vir: Mack., Woodsong, MacQueen, Guest & Namey (2005).

Priloga 3: Ocena regresijskega modela

Model:

$y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_{ik} X_{ik} + \epsilon_i$; kjer je

β_0 = konstanta

ϵ_i = slučajna spremenljivka

B_j ($j = 1, 2, \dots, k$): za koliko se v povprečju s

premeni Y , če se X spremeni za 1 enoto, vse ostale spremenljivke pa ostanejo nespremenjene

Ocena regresijske funkcije:

$$\hat{y}_i = b_0 + b_1x_{i1} + b_2x_{i2} + \dots + b_kx_{ik} \quad i = 1, 2, \dots, n$$

$\hat{y}$ je izračunana vrednost spremenljivke Y pri enoti i .

Pri analizi sem preizkušal slednjo domnevo:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

H_1 : vsaj en β_j ni enak 0

(Rovan, 2017)

Priloga 4: Korelacija med odvisnimi spremenljivkami

Ničelna hipoteza: $H_0: \rho = 0$

Spremenljivki nista linearno povezani.

Alternativna hipoteza: $H_1: \rho \neq 0$

Spremenljivki sta linearno povezani.

	Viri podjetja	Management	Institucije	Lokacija	Adaptacija	Velikost podjetja	Internacionalizacija
Viri podjetja							
Management	(+) Srednje močna						
Institucije	Ni stat. znač.	(+) Srednje močna					
Lokacija	(+) Srednje močna	(+) Srednje močna	(+) Srednje močna				
Adaptacija	(+) Šibka	(+) Šibka	Ni stat. znač.	(+) Srednje močna			
Velikost podjetja	Ni stat. znač.	Ni stat. znač.	Ni stat. znač.	Ni stat. znač.	Ni stat. znač.		
Internacionalizacija	Ni stat. znač.	(+) Šibka	(+) Srednje močna	(+) Srednje močna	Ni stat. znač.	(+) Šibka	

Priloga 5: Glavni regresijski model

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_7$

H_1 : vsaj en β_j ni enak 0

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Uspesnost_poslovanja

/METHOD=ENTER Viri_podjetja Management Institucije Lokacija Adaptacija Velikost_podjetja

Internacionalizacija.

/SCATTERPLOT=(*ZRESID,*ZPRED)

/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Uspesnost_poslovanja	3,8218	,58702	101
Viri_podjetja	4,3094	,46221	101
Management	3,948020	,5115135	101
Institucije	3,085809	,7697813	101
Lokacija	2,932673	,9782749	101
Adaptacija	3,830033	,7535030	101
Velikost_podjetja	3,552475	,6682206	101
Internacionalizacija	4,0149	,77928	101

Correlations

		Viri_podjetja	Management	Institucije	Lokacija	Adaptacija	Velikost_podjetja	Internacionalizacija
Viri_podjetja	Pearson Correlation	1	,550**	,098	,324**	,224*	,192	,127
	Sig. (2-tailed)		,000	,329	,001	,024	,055	,207
	N	101	101	101	101	101	101	101
Management	Pearson Correlation	,550**	1	,318**	,473**	,231*	,195	,284**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,020	,051	,004
	N	101	101	101	101	101	101	101
Institucije	Pearson Correlation	,098	,318**	1	,539**	-,014	,145	,392**
	Sig. (2-tailed)	,329	,001		,000	,890	,147	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101
Lokacija	Pearson Correlation	,324**	,473**	,539**	1	,397**	,064	,327**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,528	,001
	N	101	101	101	101	101	101	101

Se nadaljuje

Adaptacija	Pearson Correlation	,224*	,231*	-,014	,397**	1	-,121	,192
	Sig. (2-tailed)	,024	,020	,890	,000		,229	,055
	N	101	101	101	101	101	101	101
Velikost_podjetja	Pearson Correlation	,192	,195	,145	,064	-,121	1	,201*
	Sig. (2-tailed)	,055	,051	,147	,528	,229		,044
	N	101	101	101	101	101	101	101
Internacionalizacija	Pearson Correlation	,127	,284**	,392**	,327**	,192	,201*	1
	Sig. (2-tailed)	,207	,004	,000	,001	,055	,044	
	N	101	101	101	101	101	101	101

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,942	7	1,420	5,388	,000 ^b
Residual	24,517	93	,264		
Total	34,459	100			

a. Dependent Variable: Uspešnost_poslovanja

b. Predictors: (Constant), Internacionalizacija, Viri_podjetja, Velikost_podjetja, Adaptacija, Institucije, Management, Lokacija

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,386	,617		,625	,534		
	Viri_podjetja	,237	,137	,187	1,734	,086	,659	1,518
	Management	,318	,133	,277	2,395	,019	,573	1,746
	Institucije	,185	,088	,243	2,102	,038	,575	1,740
	Lokacija	-,277	,075	-,462	-3,692	,000	,488	2,048
	Adaptacija	,192	,080	,247	2,394	,019	,719	1,390
	Velikost_podjetja	,042	,082	,048	,518	,605	,883	1,132
	Internacionalizacija	,128	,075	,170	1,704	,092	,768	1,303

a. Dependent Variable: Uspešnost_poslovanja

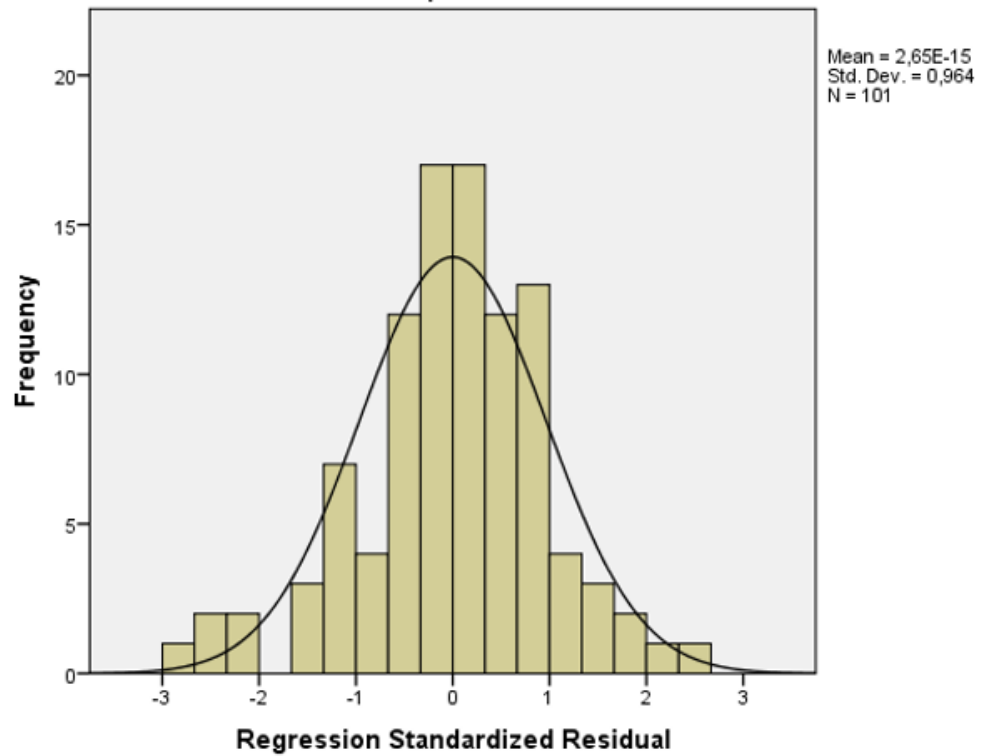
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,7675	4,6302	3,8218	,31531	101
Residual	-1,45973	1,24856	,00000	,49514	101
Std. Predicted Value	-3,344	2,564	,000	1,000	101
Std. Residual	-2,843	2,432	,000	,964	101

a. Dependent Variable: Y

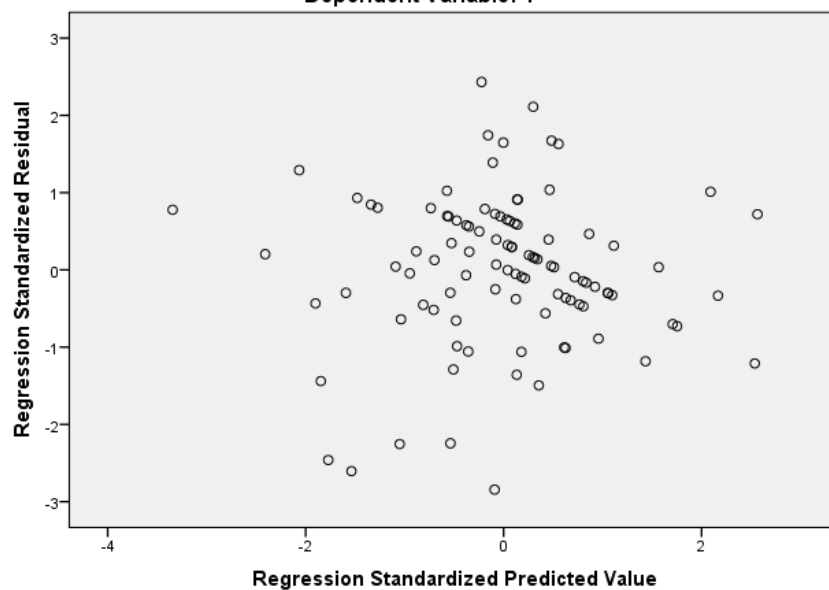
Histogram

Dependent Variable: Y



Scatterplot

Dependent Variable: Y



Priloga 6: Izračun koeficienta multiple korelacije

$$r_{y.x_1x_2} = \sqrt{1 - \frac{k_e}{k_y}}$$

Kjer je k_R vsota kvadratov pojasnjenega dela regresijskega modela; k_e vsota kvadratov nepojasnjenega dela modela

(Rovan, Korenjak Černe, Pfajfar in Lotrič Dolinar, 2015).

Priloga 7: Izračun koeficient multiple determinacije

$$r^2_{y.x_1x_2} = \frac{k_R}{k_y} = 1 - \frac{k_e}{k_y}$$

Kjer je k_R vsota kvadratov pojasnjenega dela regresijskega modela, k_e vsota kvadratov nepojasnjenega dela modela in k_y skupna vsota kvadratov.

(Rovan, Korenjak Černe, Pfajfar in Lotrič Dolinar, 2015).

Priloga 8: Whitov test heteroskedastičnosti

Izvedel sem sledeče testiranje hipotez:

$H_0: \alpha_1 = \alpha_2 = \alpha_3 = \dots = \alpha_{35} = 0$

H_1 : vse vrednosti α v H_0 niso enake 0

(Pfajfar, 2018, str. 468)

$$\begin{aligned} e_i^2 = & \alpha_0 + \alpha_1 \text{VIRI_PODJETJA}_i + \alpha_2 \text{MANAGEMENT}_i + \alpha_3 \text{INSTITUCIJE}_i + \alpha_4 \\ & \text{LOKACIJA}_i + \alpha_5 \text{ADAPTACIJA}_i + \alpha_6 \text{VELIKOST_PODJETJA}_i + \alpha_7 \\ & \text{INTERNACIONALIZACIJA}_i + \alpha_8 \text{VIRI_PODJETJA}_i^2 + \alpha_9 \text{MANAGEMENT}_i^2 + \alpha_{10} \\ & \text{INSTITUCIJE}_i^2 + \alpha_{11} \text{LOKACIJA}_i^2 + \alpha_{12} \text{ADAPTACIJA}_i^2 + \alpha_{13} \text{VELIKOST_PODJETJA}_i^2 + \alpha_{14} \\ & \text{INTERNACIONALIZACIJA}_i^2 + \alpha_{15} \text{VIRI_PODJETJA}_i \text{MANAGEMENT}_i + \alpha_{16} \\ & \text{VIRI_PODJETJA}_i \text{INSTITUCIJE}_i + \alpha_{17} \text{VIRI_PODJETJA}_i \text{LOKACIJA}_i + \alpha_{18} \\ & \text{VIRI_PODJETJA}_i \text{ADAPTACIJA}_i + \alpha_{19} \text{VIRI_PODJETJA}_i \text{VELIKOST_PODJETJA}_i + \\ & \alpha_{20} \text{VIRI_PODJETJA}_i \text{INTERNACIONALIZACIJA}_i + \alpha_{21} \\ & \text{MANAGEMENT}_i \text{INSTITUCIJE}_i + \alpha_{22} \text{MANAGEMENT}_i \text{LOKACIJA}_i + \alpha_{23} \\ & \text{MANAGEMENT}_i \text{ADAPTACIJA}_i + \alpha_{24} \text{MANAGEMENT}_i \text{VELIKOST_PODJETJA}_i + \\ & \alpha_{25} \text{MANAGEMENT}_i \text{INTERNACIONALIZACIJA}_i + \alpha_{26} \text{INSTITUCIJE}_i \text{LOKACIJA}_i + \\ & \alpha_{27} \text{INSTITUCIJE}_i \text{ADAPTACIJA}_i + \alpha_{28} \text{INSTITUCIJE}_i \text{VELIKOST_PODJETJA}_i + \alpha_{29} \\ & \text{INSTITUCIJE}_i \text{INTERNACIONALIZACIJA}_i + \alpha_{30} \text{LOKACIJA}_i \text{ADAPTACIJA}_i + \alpha_{31} \\ & \text{LOKACIJA}_i \text{VELIKOST_PODJETJA}_i + \alpha_{32} \text{LOKACIJA}_i \text{INTERNACIONALIZACIJA}_i + \\ & \alpha_{33} \text{ADAPTACIJA}_i \text{VELIKOST_PODJETJA}_i + \alpha_{34} \\ & \text{ADAPTACIJA}_i \text{INTERNACIONALIZACIJA}_i + \alpha_{35} \\ & \text{VELIKOST_PODJETJA}_i \text{INTERNACIONALIZACIJA}_i \end{aligned}$$

$$R^2 = 0,470$$

Izračun Whitovega testa heteroskedastičnosti:

$$W = nR^2$$

$$W = 101 * 0,470 = 47,47; \sim \chi^2_{(m-1)}$$

$$\chi^2_{(35,0,05)} = 49,8018$$

-m je število koeficientov v regresiji brez konstante. V kolikor velja $W > \chi^2_{(m-1)}$, zavrnilo ničelno domnevo pri določeni stopnji značilnosti in sprejemamo sklep, da je v modelu prisotna heteroskedastičnost. V obratni situaciji $W < \chi^2_{(m-1)}$ ničelne domneve ne moremo zavrniti.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT e2

/METHOD=ENTER Viri_podjetja Management Institucije Lokacija Adaptacija Velikost_podjetja

Internacionalizacija Viri_podjetja2 Management2 Institucije2 Lokacija2 Adaptacija2 Velikost_podjetja2

Internacionalizacija2 VP_MNG VP_INST VP_LOK VP_ADAPT VP_VEL VP_INTER MNG_INST

MNG_LOK MNG_ADAPT MNG_VEL MNG_INTER INST_LOK INST_ADAPT INST_VEL

INST_INTER LOK_ADAPT LOK_VEL LOK_INTER ADAPT_VEL ADAPT_INTER VEL_INTER.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VEL_INTER, Adaptacija, Viri_podjetja, Institucije, Management, Lokacija, Internacionalizacija, Velikost_podjetja2, ADAPT_VEL, INST_LOK, Lokacija2, LOK_INTER, Adaptacija2, INST_VEL, INST_ADAPT, Viri_podjetja2, Institucije2, LOK_VEL, ADAPT_INTER, MNG_ADAPT, INST_INTER, MNG_VEL, Internacionalizacija2, MNG_LOK, Velikost_podjetja, VP_INST, LOK_ADAPT, MNG_INTER, VP_ADAPT, VP_INTER, VP_LOK, Management2, MNG_INST, VP_VEL, VP_MNG ^b		Enter

a. Dependent Variable: e2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,685 ^a	,470	,184	,37141

a. Predictors: (Constant), VEL_INTER, Adaptacija, Viri_podjetja, Institucije, Management, Lokacija, Internacionalizacija, Velikost_podjetja2, ADAPT_VEL, INST_LOK, Lokacija2, LOK_INTER, Adaptacija2, INST_VEL, INST_ADAPT, Viri_podjetja2, Institucije2, LOK_VEL, ADAPT_INTER, MNG_ADAPT, INST_INTER, MNG_VEL, Internacionalizacija2, MNG_LOK, Velikost_podjetja, VP_INST, LOK_ADAPT, MNG_INTER, VP_ADAPT, VP_INTER, VP_LOK, Management2, MNG_INST, VP_VEL, VP_MNG

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,938	35	,227	1,644	,042 ^b
	Residual	8,967	65	,138		
	Total	16,904	100			

a. Dependent Variable: e2

b. Predictors: (Constant), VEL_INTER, Adaptacija, Viri_podjetja, Institucije, Management, Lokacija, Internacionalizacija, Velikost_podjetja2, ADAPT_VEL, INST_LOK, Lokacija2, LOK_INTER, Adaptacija2, INST_VEL, INST_ADAPT, Viri_podjetja2, Institucije2, LOK_VEL, ADAPT_INTER, MNG_ADAPT, INST_INTER, MNG_VEL, Internacionalizacija2, MNG_LOK, Velikost_podjetja, VP_INST, LOK_ADAPT, MNG_INTER, VP_ADAPT, VP_INTER, VP_LOK, Management2, MNG_INST, VP_VEL, VP_MNG

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,763	6,508		-,117	,907
	Viri_podjetja	1,087	1,827	1,222	,595	,554
	Management	1,517	2,365	1,887	,641	,524
	Institucije	-,368	1,042	-,689	-,353	,725
	Lokacija	1,714	1,084	4,079	1,581	,119
	Adaptacija	-,690	1,329	-1,265	-,520	,605
	Velikost_podjetja	-2,159	1,106	-3,508	-1,952	,055
	Internacionalizacija	-,217	,973	-,412	-,223	,824
	Viri_podjetja2	-,420	,263	-3,876	-1,600	,115
	Management2	-,653	,280	-6,313	-2,335	,023
	Institucije2	,127	,124	1,510	1,021	,311
	Lokacija2	,099	,105	1,442	,940	,351
	Adaptacija2	,077	,095	,945	,803	,425
	Velikost_podjetja2	,089	,071	,938	1,252	,215
	Internacionalizacija2	-,130	,089	-1,889	-1,468	,147
	VP_MNG	,672	,454	5,733	1,480	,144
	VP_INST	,287	,248	2,726	1,154	,253
	VP_LOK	-,415	,191	-4,970	-2,178	,033

Se nadaljuje

VP_ADAPT	,210	,238	2,043	,881	,382
VP_VEL	-,058	,316	-,497	-,182	,856
VP_INTER	-,121	,201	-1,192	-,604	,548
MNG_INST	-,308	,266	-3,015	-1,160	,250
MNG_LOK	,349	,233	4,126	1,502	,138
MNG_ADAPT	-,238	,160	-2,264	-1,488	,142
MNG_VEL	-,052	,223	-,452	-,235	,815
MNG_INTER	,413	,207	4,228	1,996	,050
INST_LOK	-,228	,109	-2,663	-2,095	,040
INST_ADAPT	-,011	,128	-,104	-,084	,933
INST_VEL	,162	,132	1,530	1,227	,224
INST_INTER	-,075	,124	-,849	-,609	,544
LOK_ADAPT	-,080	,140	-,971	-,572	,569
LOK_VEL	-,235	,122	-2,526	-1,926	,059
LOK_INTER	,039	,111	,505	,357	,722
ADAPT_VEL	,308	,146	2,818	2,102	,039
ADAPT_INTER	-,172	,104	-1,907	-1,656	,102
VEL_INTER	,226	,120	2,355	1,882	,064

a. Dependent Variable: e2

Priloga 9: Jarque-Bera test

H_0 : u se porazdeljuje normalno

H_1 : u se ne porazdeljuje normalno

Izračun Jarque-Bera testa po formuli:

$$JB = n \left[\frac{s^2}{6} + \frac{(K-3)^2}{24} \right]$$

$$JB = 101 \left[\frac{-0,474^2}{6} + \frac{(0,946-3)^2}{24} \right] = 21,5367$$

JB test se porazdeljuje po χ^2 porazdelitvi z m = 2 stopnjami prostosti.

$$\chi^2_{(m=2; \alpha=0,05)} = 5,9915$$

$$\chi^2_{(m=2; \alpha=0,01)} = 9,2103$$

$$\chi^2_{(m=2; \alpha=0,001)} = 13,8155$$

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Standardized Residual	Mean		,0000000	,09595791
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-,1903778	
		Upper Bound	,1903778	
	5% Trimmed Mean		,0307247	
	Median		,0433769	
	Variance		,930	
	Std. Deviation		,96436508	
	Minimum		-2,84304	
	Maximum		2,43176	
	Range		5,27480	
	Interquartile Range		1,09568	
	Skewness		-,474	,240
	Kurtosis		,946	,476

Variables Entered/Removed^a

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Ostali_viri

/METHOD=ENTER Internacionalizacija.

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Internacionalizacija ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Ostali_viri

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,069 ^a	,005	-,005	,64623

a. Predictors: (Constant), Internacionalizacija

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,196	1	,196	,470	,495 ^b
	Residual	41,343	99	,418		
	Total	41,540	100			

a. Dependent Variable: Ostali_viri

b. Predictors: (Constant), Internacionalizacija

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,970	,339		11,707	,000
	Internacionalizacija	,057	,083	,069	,686	,495

a. Dependent Variable: Ostali_viri