

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV PODJETNIŠKE ORIENTIRANOSTI, ORGANIZACIJSKEGA
UČENJA IN INOVATIVNOSTI NA IZVOZ MAJHNIH IN SREDNJE
VELIKIH SLOVENSКИH PODJETIJ**

Ljubljana, marec 2020

JAKOB MEGLIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jakob Meglič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv podjetniške orientiranosti, organizacijskega učenja in inovativnosti na izvoz majhnih in srednje velikih slovenskih podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Matejo Drnovšek.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PRISTOPI INTERNACIONALIZACIJE MSP	3
1.1 Teorija transakcijskih stroškov	7
1.2 Stopenjska teorija – model Uppsala	7
1.3 Stopenjska teorija – inovacijski model.....	9
1.4 Omrežni pristop k teoriji internacionalizacij	11
1.5 Na virih osnovana teorija podjetja	12
1.6 Teorija mednarodnega podjetništva	14
1.7 Globalno rojena podjetja.....	15
2 IZVOZ IN PODJETNIŠKA ORIENTIRANOST V MSP	16
3 ORGANIZACIJSKO UČENJE IN INOVATIVNOST V MSP	22
4 PREDLAGANI TEORETIČNI MODEL POVEZAV MED ANALIZIRANIMI SPREMENLJIVKAMI	26
5 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	28
5.1 Namen in cilj raziskave.....	29
5.2 Opredelitev problema in hipotez raziskave	29
5.3 Zbiranje podatkov in vzorcev	29
5.4 Raziskovalne metode.....	30
5.5 Vzorec.....	32
5.6 Glavne ugotovitve.....	32
5.7 Omejitve raziskave.....	47
SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI	49
PRILOGA	61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev pojma internacionalizacija	4
Tabela 2: Definicije pojma podjetniške orientiranosti.....	20
Tabela 3: Ocene trditev o merjenju inovativnosti v delovnem okolju	33
Tabela 4: Ocene trditev o proaktivnem ravnanju konkurence.....	34
Tabela 5: Ocene trditev o organizacijskem učenju v podjetju.....	34

Tabela 6:	Ocene trditev glede uspešnosti izvoza v podjetju	35
Tabela 7:	Kriteriji za presojo in odločitev o lokaciji in številu primarnih tujih trgov v podjetju.....	37
Tabela 8:	Največje ovire za vstop na tuje trge po mnenju podjetij, zajetih v raziskavo ..	38
Tabela 9:	Ocena trditev o načinih nastopanja na tujih trgih v podjetjih.....	39
Tabela 10:	Segment izdelkov, ki jih izvažajo podjetja, zajeta v raziskavo	39
Tabela 11:	Mnenje anketiranih podjetij o spremembah v času poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih sosednjih držav	39
Tabela 12:	Mnenje anketiranih podjetij o spremembah v času poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih EU	40
Tabela 13:	Mnenja anketiranih podjetij o spremembah v času poslovanja z vidika pričakovanja kupcev iz bivših držav Jugoslavije	41
Tabela 14:	Mnenje anketiranih podjetij o spremembah v času poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih ZDA	41
Tabela 15:	Mnenje anketiranih podjetij o spremembah v času poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih ZDA	42
Tabela 16:	Odgovori na vprašanje o prodoru na trg Združenega kraljestva Velike Britanije	42
Tabela 17:	Odgovori na vprašanje, ali so bila podjetja, zajeta v raziskavo, ob prvem izvozu deležna pomoči s strani države	43
Tabela 18:	Ocena pomena inovativnosti za podjetje.....	44
Tabela 19:	Test ANOVA spremenljivk podjetniška orientiranost in inovativnost MSP ...	45
Tabela 20:	Regresijska analiza spremenljivk podjetniška orientiranost in inovativnost MSP.....	45
Tabela 21:	Test ANOVA spremenljivk inovativnost in organizacijsko učenje	45
Tabela 22:	Regresijska analiza spremenljivk inovativnost in organizacijsko učenje	46
Tabela 23:	Test ANOVA spremenljivk izvoz in inovativnost	46
Tabela 24:	Regresijska analiza spremenljivk izvoz in inovativnost.....	47

KAZALO SLIK

Slika 1:	Model Uppsala	8
Slika 2:	Predlagani teoretični model povezav med podjetniško orientiranostjo, organizacijskim učenjem in inovativnostjo podjetja	28
Slika 3:	Predlagani teoretični model povezav med inovativnostjo podjetja in izvozno aktivnostjo v MSP.....	28
Slika 4:	Stopnja podjetij izvoza, zajetih v raziskavo	36
Slika 5:	Destinacija izvoza podjetij, zajetih v raziskavo	36
Slika 6:	Razlogi za izvoz v podjetjih, zajetih v raziskavo	38
Slika 7:	Izbira pomoči pri vstopu na tuje trge s strani anketiranih podjetij	43

Slika 8: Odgovori na vprašanje, na katerih trgih bi želela biti v prihodnosti prisotna podjetja, zajeta v raziskavo.....	44
--	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ANOVA – analiza variance

ANZAM – (angl. & New Zeland academy of management); Akademija Avstralije in Nove Zelandije za management

EO – (angl. entrepreneurial orientation); Podjetniška usmerjenost oziroma orientiranost

EU – Evropska unija

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

MSP – mala in srednje velika podjetja

OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

SPSS – (ang.. Statistical package for the social sciences); Statistični paket za družbene vede

UVOD

V globalnem okolju igra izvoz vitalno vlogo v strategiji rasti in razvoja majhnih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP) (Golovko & Valentini, 2011). Izvoz je najpogosteje uporabljena pobuda za internacionalizacijo MSP, saj jim mogoča, da prodajo svoje produkte na tujih trgih in s tem pridobijo na ekonomiji obsega. Izvoz je mogoč z manjšimi resursi v primerjavi z alternativnimi vstopi na tuje trge, kot so npr. neposredne investicije v tuji državi (Morgan, Katsikeas & Vorhies, 2012). Kot rezultat ima izvoz pomemben vpliv na rast in način poslovanja MSP. Stoian, Rialp in Rialp (2011) so prav izvoz uporabili kot merilo uspešnosti MSP.

Preživetje podjetja in možnost rasti sta v veliki meri odvisna od dobrega razumevanja determinant, ki vplivajo na uspešnost izvoza (Sousa, Martínez-López & Coelho, 2008). Glavni izziv je ugotoviti, kako biti dober izvoznik. V odgovor na to so se izvedle pomembne raziskave, ki proučujejo kritične dejavnike za uspešen izvoz MSP (Morgan, Katsikeas & Vorhies, 2012, Sousa, Martínez-López & Coelho, 2008).

Fernandez-Mesa in Alegre (2015) ugotavljata, da je podjetniška orientiranost vrhuna podjetnika oziroma direktorja MSP in s tem povezana nagnjenost k tvegani in bolj rizični strategiji, kot je na primer izvoz. Zmožnost inovacij, sprejemanje tveganja in proaktivna drža so glavni elementi podjetništva in obenem razlog podjetja, da se odloči za izvoz in s tem za iskanje priložnosti na tujem trgu (Balabanis, Theodosiou & Katsikea, 2004; Dimitratos & Jones, 2005; Omri & Becuwe, 2014; Oviatt & McDougall, 2005). Vloga podjetništva pri odločanju za izvoz je bila dokumentirana v raziskavah pri novih podjetniških podvigih (Yiu, Lau & Bruton, 2007), MSP (Javalgi & Todd, 2011) in globalno rojenih podjetjih (Knight & Cavusgil, 2004). Raziskave so pokazale tudi povezanost podjetniške orientiranosti z organizacijskim učenjem in inovativnostjo (Blackburn & Kovalainen, 2009; Cope, 2003; Ireland & Webb, 2007; Wang, 2008) ter povečanim izvozom (Knight & Cavusgil, 2004).

Učenje je opredeljeno kot pridobivanje znanja in vključuje procese, v katerih člani organizacije izmenjujejo, ustvarjajo, ocenjujejo in združujejo znanje. Organizacijsko učenje je sistematično spodbujanje učne kulture v organizaciji, tako da zaposleni na vseh ravneh, posamično in skupno, nenehno povečujejo svojo sposobnost za izboljšanje ravni uspešnosti (Eken, Bilgin, Dikmen & Birgonul, 2020). Razume se, da je podjetniško orientiran manager sposoben ustvariti učečo se organizacijo (Hurley & Hult, 1998; Wang, 2008). Organizacija z visoko zmožnostjo učenja prekaša samo izvozno naravnane organizacije, ki nimajo poudarka na organizacijskem učenju (Johanson & Vahlne, 2009; Villar, Alegre & Pla-Barber, 2014). V magistrskem delu bomo proučevali spodbujanje organizacijskega učenja s strani podjetnika oziroma direktorja MSP.

Podjetništvo se smatra za pomemben mehanizem pri ekonomskem razvoju, zaposlitvi, inovativnosti in ima pozitivne socialne učinke (Acs, Desai & Hessels, 2008). Acs, Desai in

Hessels, (2008) navajajo, da so MSP prepoznana kot pomembni ustvarjalci ekonomskega razvoja. Uvajanje in komercializacija inovativnih produktov in storitev je eden od primarnih načinov, s katerimi MSP dosegajo pomembne dosežke (Radaš & Božić, 2009). Pomemben vpliv posameznikove kreativnosti na inovativnost je definirala Schumpetrova (1934) teorija, ki trdi, da podjetništvo vključuje izvajanje nove kombinacije – »kreativne destrukcije« (ang. creative destruction). Ahlin, Drnovšek in Hisrich (2014) navajajo, da večina slovenskih podjetij sledi inovacijam in jih ne uvaja. Inovacija je lahko definirana kot uspešna implementacija novih idej (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Pomembnost inoviranja za dolgoročno uspešnost podjetja je bila evidentirana v literaturi o podjetniški orientiranosti in izvozu (Fernandez-Mesa & Alegre, 2015). Schuler (1986) celo razume podjetništvo kot izvajanje inovacij in trdi, da je razlika med podjetniškim in nepodjetniškim podjetjem ravno stopnja inovativnosti. Ravno tako so prejšnje študije pokazale, da inovativnost poveča stopnjo in uspešnost izvoza (Nassimbeni, 2001; Lachenmaier & Wößmann, 2006; Lages, Silva & Styles, 2009). Zaradi izpostavljenega pomena inovativnosti za izvoz MSP bomo v magistrskem delu proučili tudi, kako je inovativnost v MSP povezana z njihovim izvozom na slovenskem vzorcu MSP.

Po pregledu obstoječe literature so raziskave za Slovenijo, ki bi povezovale podjetniško orientiranost, organizacijsko učenje in inovativnost ter vpliv le-teh na internacionalizacijo in s tem povečan izvoz, redke. Zato bomo v magistrskem delu proučevali koncepte podjetniške orientiranosti (ang. entrepreneurial orientation), organizacijskega učenja (ang. organizational learning) in inovativnosti (ang. innovation) ter vplive le-teh na povečan izvoz slovenskih MSP.

Namen magistrskega dela je doprinesti k obstoječi znanstveni literaturi in s tem omogočiti dopolnitev teorije o internacionalizaciji slovenskih MSP in vpliva podjetniške orientiranosti, zmožnosti organizacijskega učenja in inovativnosti na izvoz in posledično povečano internacionalizacijo MSP. S tem bomo prikazali pomembnost podjetniške orientiranosti, zmožnosti organizacijskega učenja in inovativnosti ter na tak način prispevali k razumevanju pomembnosti teh konceptov za internacionalizacijo slovenskih MSP.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo teoretičnega pregleda literature in raziskovalnega procesa proučiti vpliv konceptov podjetniške orientiranosti, organizacijskega učenja in inovativnosti na povečano internacionalizacijo MSP in s tem doprinesti k razumevanju povečanega izvoza določenih podjetij.

V magistrskem delu bomo preverjali naslednje hipoteze:

- Hipoteza 1: Podjetniška orientiranost in inovativnost podjetja sta povezani.
- Hipoteza 2: Organizacijsko učenje in inovativnost podjetja sta povezana.
- Hipoteza 3: Inovativnost podjetja je povezana s stopnjo izvoza v MSP.

Anketiranje smo izvajali v obdobju od decembra 2018 do maja 2019, in sicer smo po elektronski pošti različnim podjetjem glede na dejavnost, lokacijo in velikost (mala in srednja podjetja) razposlali anketne vprašalnike. Izbor sodelujočih je bil torej naključen. Sodelovanje v anketi je bilo povsem prostovoljno. Reševanje vprašalnika je povprečno trajalo sedem minut. Na vsa vprašanja so anketiranci odgovarjali na numeričnih lestvicah. Pri vsakem vprašanju so bila jasna, za vse enaka navodila. Vprašalnik stališč je bil ocenjen z vidika objektivnosti (izvajanja, vrednotenja), zanesljivosti (notranja konsistenca) in veljavnosti (vsebinske). Kodirane podatke, pridobljene z izvedbo ankete, smo ročno vnesli v Excel in jih uredili v statističnem programskem paketu statistical package for the social sciences (v nadaljevanju SPSS), 17.0. Splošna analiza vprašalnika je predstavljena v prvem poglavju empiričnega dela, sledi preverjanje hipotez. Kvantitativni podatki so predstavljeni s pomočjo tabel, njihova obrazložitev je podana sproti v besedilu naloge. Zaradi relativno dolgega vprašalnika v nalogi obravnavamo le analize, ki so ključnega pomena za postavljene hipoteze in raziskovalno tematiko naloge.

V želji, da dosežemo zastavljene cilje magistrskega dela, je magistrsko delo razdeljeno na dva vsebinska dela, in sicer teoretično zasnovo in empirično raziskavo. V teoretični zasnovi predstavljamo različne pristope internacionalizacije MSP, kar nam je v pomoč pri analizi rezultatov v empiričnem delu. V empiričnem delu predstavimo namen in cilje raziskave, opredelimo problem in hipoteze, način zbiranja podatkov in vzorcev, raziskovalne metode, vzorec, glavne ugotovitve in omejitve raziskave.

Vpliv podjetniške orientiranosti, organizacijskega učenja in inovativnosti MSP smo merili s pomočjo različnih merskih lestvic. Za merjenje podjetniške usmerjenosti smo za osnovo izbrali Miller-Covinovo in Slevinovo (1989) lestvico merjenja podjetniške orientiranosti, ki smo jo nadgradili z dodatnimi vprašanji, ki se navezujejo na našo problematiko, merilno lestvico za merjenje elementov organizacijskega učenja pa smo povzeli po Gomezelj Omerzel (2009). Uspešnost izvoza MSP smo izmerili s pomočjo trditev, ki so bile oblikovane na podlagi proučene strokovne literature in so bile ovrednotene s pomočjo 7-stopenjske lestvice. Osnovno analizo podatkov smo izvedli v Statističnem paketu za družbene vede različica SPSS 22.0 za Windows, v katerem smo uporabili deskriptivne statistike, Pearsonove korelacije in analize zanesljivosti (Cronbach alfa). Anketa je bila izvedena na vzorcu naključno izbranih slovenskih MSP.

1 PRISTOPI INTERNACIONALIZACIJE MSP

V magistrskem delu analiziramo vpliv podjetniške orientiranosti, organizacijskega učenja in inovativnosti na izvoz majhnih in srednje velikih slovenskih podjetij, zato smo v teoretičnem delu naloge opredelili najpomembnejše teoretične postavke, ki se nanašajo na različne pristope internacionalizacije majhnih in srednje velikih podjetij, na njihov izvoz, podjetniško orientiranost, organizacijsko učenje in inovativnost.

V današnjem globaliziranem svetu morajo biti MSP kos vse večji konkurenci razvitih držav in držav v vzponu, prav tako pa se morajo naučiti izkoriščati priložnosti na trgu, ki jih zagotavljajo te države. Internacionalizacija in večja uspešnost MSP sta neposredno povezani, saj mednarodne dejavnosti krepijo rast in zaposlovanje, povečujejo konkurenčnost in podpirajo dolgoročno delovanje in uspeh podjetij. Pojem internacionalizacije je bil od druge svetovne vojne zunaj meja države označen kot povečanje števila mednarodnih povezav podjetij (Eyiler, 2019).

Hiter proces globalizacije poslovanja in intenzivna konkurenca v okolju sta podjetja spodbudila k nadomestnim možnostim zunaj svojih matičnih držav (Song & Lee, 2020). Internacionalizacija je ena od strategij, ki jih podjetja uporabljajo kot obliko rasti, pa najsi gre za dostop do novih trgov, ohranjanje produktivnosti industrije ali za boj proti notranji sezonski dobi ter pridobivanju novih izdelkov, vložkov in tehnologij ali za raziskovanje novih poslovnih priložnosti (Spinelli Schelini, Dai Prá Martens & Piscopo, 2017). Pospešena internacionalizacija postaja z okrepljeno mednarodno konkurenco vse pomembnejša pot do konkurenčnih prednosti za mednarodna podjetja. Podjetja, ki si prizadevajo za sodelovanje v mednarodnem poslovanju, so v porastu, pri čemer pričakujejo, da jim bo hitrejša strategija internacionalizacije olajšala izkoriščanje novih priložnosti, vstop v potencialno globalne niše in oblikovanje konkurenčne prednosti na prvi stopnji. Hitrost internacionalizacije podjetja, ki je ključni vidik mednarodnega strateškega odločanja, je postala pomembno vprašanje za širitev mednarodnih trgov (Cheng, Zhong & Cao, 2020).

V zadnjem času je internacionalizacija inovacij prisilila podjetja k vedno večjemu čezmejnemu sodelovanju tudi na področju raziskav in razvoja, ki vključuje vse več manjših organizacij, kar jim ponuja velike priložnosti in pomembne izzive. Tako so tudi mala in srednja podjetja začela z nekaj zamude v primerjavi z večjimi podjetji vlagati v različne oblike inovacij, ki izvajajo del svojih raziskovalno-razvojnih dejavnosti v tujini, zahvaljujoč novim načinom, kako je širše gospodarstvo omogočilo čezmejne inovacije in raziskovalno-razvojne dejavnosti. V trenutnih razmerah imajo MSP pomembno vlogo v vsakem gospodarstvu, saj medkulturno znanje in inovacije predstavljajo ključno odločitev, da mala in srednja podjetja lahko ostanejo konkurenčna v mednarodnem tržnem scenariju (Ferraris, Giachino, Ciampi & Couturier, 2020).

V tabeli 1 so prikazane razlage internacionalizacije različnih avtorjev, razvrščene po fokusu.

Tabela 1: Opredelitev pojma internacionalizacija

Avtor	Definicija	Fokus
Welch in Luostarinen (1993)	Internationalizacija je gibanje navzven v internacionalnih operacijah podjetja.	Proces, operacije podjetja

se nadaljuje

Tabela 1: Opredelitev pojma internacionalizacija (nad.)

Avtor	Definicija	Fokus
Calof in Beamish (1995)	Internacionalizacija je proces povečevanja vključenosti v internacionalne operacije.	Proces, operacije podjetja
Johanson in Mattson (1993)	Internacionalizacija je proces prilagajanja operacij podjetja (strategija, struktura, viri ...) na internacionalno okolje.	Proces, operacije podjetja
Johanson in Vahlne (1990)	Internacionalizacija kot skupen proces, v katerem se odnosi nenehno spreminjajo, razvijajo, ustvarjajo, vzdržujejo na način, da dosežajo cilje podjetja.	Odnosi, proces
Lehtinen in Penttinen (1999)	Internacionalizacija kot razvijajoča se mreža poslovnih odnosov v ostalih državah prek razširitve, penetracije in integracije.	Mreža, odnosi
Lehtinen in Penttinen (1999)	Internacionalizacija se nanaša na odnose med podjetjem in internacionalnim okoljem, izhaja iz razvoja in izkoriščanja procesa kognitivne in odnosne pripravljenosti zaposlenih. Kaže se v razvoju in izkoriščanju različnih internacionalnih aktivnosti, primarno uvoznih, izvoznih in skupnih operacij.	Odnosi, operacije podjetja, proces, internacionalno okolje
Ahokangas (1998)	Internacionalizacija je proces mobiliziranja, akumuliranja in razvijanja virov za internacionalne aktivnosti.	Viri, proces
Backhaus (2005)	Dejavnosti podjetij zunaj meja države.	Dejavnosti.
Hitt, Ireland in Hoskisson (2007)	Internacionalizacija je strategija podjetja za širjenje svojih izdelkov in storitev prek meja držav	Strategija
Spinelli Schelini, Dai Prá Martens in Piscopo (2017)	Internacionalizacija je stopnja, do katere podjetje zasluži prihodke od prodaje in poslovanja zunaj svoje matične države. Lahko ga označimo tudi kot naraščajoč in neprekinjen proces vključevanja podjetja v poslovanje z drugimi državami in njegovo sodelovanje v mednarodnih operacijah ter zavezanost k njim.	Stopnja, proces, mednarodne operacije.

Vir: lastno delo.

Cilj podjetij v internacionalizaciji je povečati tržno moč, dobiček in rast. Vendar tudi mednarodni trgi povzročajo tveganja. Treba je sprejeti racionalne odločitve in predvideti prihodnja tveganja. Podjetja navkljub velikim tveganjem izberejo način internacionalizacije, saj je odpiranje tujim trgom zaradi močnih konkurenčnih pogojev pomemben dejavnik uspeha podjetja. Poleg tega je internacionalizacija pomembna strategija rasti za podjetja iz različnih panog (Eyiler, 2019).

Številni raziskovalci so pri razlagi motivacije za internacionalizacijo zavzeli usmerjeno stališče, ki poudarja notranje vidike organizacije. Različni prispevki so pokazali, da so za podjetje pri odločanju za internacionalizacijo značilni dejavniki, kot so velikost podjetja, toleranca najvišjega vodstva do tveganja, demografske značilnosti vodstvenih delavcev in viri znanja, vplivajo na odločitev o internacionalizaciji. Vendar so po tržno usmerjenem pogledu nekatere raziskave dejavnikov internacionalizacije temeljile na stališču, da narava in značilnosti zunanega okolja vplivajo na strateško odločitev podjetja. V skladu s to

perspektivo so nekatere internacionalizacijske študije proučile zunanje makroekonomske dejavnike kot dejavnike odločitve o širitvi na mednarodne trge. To pomeni, da okolijski dejavniki, kot so priložnosti za rast in številni viri v tujini, motivirajo podjetja, da se odločijo za strategijo internacionalizacije, in razmere na domačem trgu, kot so omejene možnosti rasti, huda konkurenca, nasičenost trga in predpisi, podjetja pripeljejo k iskanju priložnosti na njihovih domačih trgih (Song & Lee, 2020). Na uspeh postopka internacionalizacije torej lahko vplivajo različna zunanja ali notranja vprašanja. Notranje zadeve so povezane s samo organizacijo, zunanje pa s tržnim in poslovnim okoljem. Drugo vprašanje v zvezi z odločitvijo za internacionalizacijo je izbira ustreznega načina vstopa. To je ključni odločilni dejavnik za vključenost in verjetnost za uspeh organizacije, ki se razlikuje glede na zavezanost in zahtevnost delovanja in se lahko doseže z izvozom, licenciranjem blagovnih znamk, strateškimi zavezništvimi, prevzemi in uvedbo nove hčerinske družbe (Spinelli Schelini, Dai Prá Martens & Piscopo, 2017). Ruzzier, Hisrich in Antončič (2006) navajajo, da kljub dominaciji globalizacije internacionalizacija podjetij ostaja izredno pomembna – še posebej za MSP.

Xu, Xia & Li (2017) v svoji raziskavi, ki so jo opravili na Kitajskem, ugotavljajo, da strategija internacionalizacije spodbuja neodvisne inovacije kitajskih podjetij, ne glede na prispevek raziskav in razvoja ali patentov. Zato menijo, da morajo kitajska podjetja jasno razumeti, da je strategija internacionalizacije pomemben način za povečanje neodvisnih inovacijskih zmogljivosti. Morajo se držati strategije in se aktivno širiti na čezmorske trge, vključevati globalne vire z različnimi pristopi, kot so izvoz in čezmorske naložbe, in ustanavljati tuje institucije za povečanje svojih neodvisnih inovacijskih zmogljivosti. K temu pa dodajajo, da bi morala vlada poleg spodbujanja in usmerjanja podjetij k odpiranju v svet odločno spodbujati internacionalizacijo strateških industrij v nastajanju, da bi dosegli industrijsko preobrazbo in izboljšave. Iz dveh razsežnosti vložka v raziskave in razvoj ter proizvodnje patentov raziskava daje empirične dokaze, da strategije internacionalizacije kitajskih podjetij vplivajo na njihovo neodvisno inovacijo.

Obstaja več modelov in teorij o internacionalizaciji podjetij z različnimi stališči in argumenti. Kljub tem različnim pristopom obstaja določena stopnja soglasja, po mnenju avtorjev pa vstop na mednarodne trge pomeni pomembne spremembe za podjetja. Odločitev za internacionalizacijo velja za strateško, saj vključuje odgovore na vprašanja, kot so kaj, zakaj, kje, kako, kdaj in koliko (Spinelli Schelini, Dai Prá Martens & Piscopo, 2017). V nadaljevanju so predstavljene vodilne teorije internacionalizacije, ki podajajo odgovore na vprašanje vplivu podjetniške orientiranosti na internacionalizacijo MSP, vplivu organizacijskega učenja na inovativnost MSP in vplivu inovativnosti MSP na izvoz MSP ter so pogosto uporabljene v literaturi.

1.1 Teorija transakcijskih stroškov

Teorija transakcijskih stroškov (ang. The transaction cost approach) je značilna za podjetja, ki poskušajo povečati dobiček, ta internacionalizirajo svoje operacije takrat, ko na ta način znižajo stroške (Williamson, 1975).

Teorijo o transakcijskih stroških je razvil Ronald Coase. Transakcijski stroški se nanašajo na stroške, ki nastanejo ob zagotavljanju izbranega blaga ali storitve. V članku The Problem of Social Cost Coase (1960) transakcijske stroške opredeli kot stroške, ki so povezani s tržnimi transakcijami. Da lahko pride do tržne transakcije, je treba ugotoviti, s kom želimo trgovati, kdo bo vodil pogajanja, kdo bo pripravil pogodbo in kdo bo preveril pogodbo, ali je v skladu z zakonodajo in predpisi (Coase, 1960).

Med transakcijske stroške tako spadajo stroški iskanja in informiranja, stroški pogajanja in odločitev ter stroški končne izvedbe. Brez upoštevanja transakcijskih stroškov ne moremo razumeti delovanja gospodarskega sistema in imeti pogojev za vzpostavitev ekonomske politike (Coase, 1937).

Ureditev proizvodnje je odvisna od panoge MSP in je v sorazmerju s transakcijskimi stroški. Obstajajo različne oblike proizvodnje blaga. V določenih panogah, kot je kmetijstvo, delovna sila deluje vsak dan, medtem ko je v drugih industrijskih panogah delovna sila časovno omejena, trajna ali vezana na podjetja z dolgoročnimi pogodbami. Posamezne storitve lahko podjetje zagotovi znotraj organizacije, medtem ko za specializirane storitve potrebuje storitev zunanjega specializiranega podjetja. Po besedah Watkina (brez datuma) je podjetje skupek dolgoročnih pogodb, ko kratkoročne niso več zadovoljive.

Neustreznost kratkoročnih pogodb izhaja iz stroškov, ki nastanejo pri zbiranju informacij in stroških pogajanj o pogodbah. To vodi k dolgoročnim pogodbam, v katerih je plačilo določeno za pogodbenega izvajalca, ki so v skladu s smernicami podjetnika (Watkins, brez datuma).

Coase (1937) je opozoril, da je cilj poslovne organizacije reprodukcija pogojev konkurenčnega trga za dejavnike proizvodnje v podjetju po nižji ceni od dejanskega trga. Razloga za obstoj organizacije za zmanjševanje stroškov sta:

- stroški organiziranja dodatnih transakcij se povečujejo po obsegu in so enačeni s stroški dodatnih tržnih transakcij;
- organizacija večjih podjetij ne sme reproducirati učinkov tržnih pogojev.

1.2 Stopenjska teorija – model Uppsala

Model Uppsala (ang. The Uppsala School approach) je dinamični model, kjer je internacionalizacija podjetja vidna kot proces povečevanja prisotnosti podjetniških

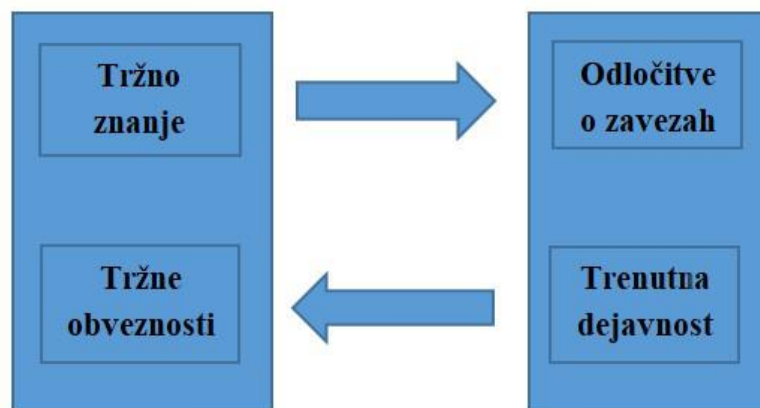
aktivnosti na mednarodnih trgih, kot rezultat različnih načinov učenja (Ruzzier, Hisrich & Antončič, 2006).

Uppsalski model internacionalizacije je v literaturi poznan tudi kot skandinavski model stopenjske internacionalizacije ali kot model procesa internacionalizacije (ang. the model of the process of internationalization). Model temelji na hipotezi, da je internacionalizacija podjetja intenzivnejša, če ima podjetje več mednarodnih izkušenj. Teorija kot osrednji predmet obravnava MSP in predpostavlja, da MSP inkrementalno povečujejo svojo navzočnost na mednarodnih trgih. Da lahko do tega pride, pa je potrebno pridobivanje in širjenje znanj, učenje in akumulacija izkušenj. Skandinavski raziskovalci so model razvili na osnovi raziskave, ki so jo opravili med švedskimi podjetji. Raziskava je pokazala, da večina podjetij svoj vstop na mednarodni trg prične z vstopom na tuje bližnje trge (geografsko in kulturno podobni trgi). Rezultati so pokazali, da se podjetja v začetni fazi na tujih trgih predstavljajo predvsem z izvoznimi oblikami in le redko z lastno prodajo ali proizvodno enoto. Investicije se pojavijo po obdobju spoznavanja mednarodnega trga (Hollensen, 2001).

Johanson in Vahlne (1990) navajata, da podjetje povečuje stopnjo internacionaliziranosti z majhnimi koraki, katere izvaja na tujih trgih, kjer je že prisotno. Podjetja bodo šele po na novo pridobljenem znanju vstopala na nove, bolj oddaljene trge. Razlogi so, da se podjetje srečuje s problemom fizične oddaljenosti trga, z razlikami v jeziku, poslovnih praksah ipd.

Na sliki 1 je prikazan model Uppsala, kjer je koncept zavezanosti tujemu trgu sestavljen iz dveh dejavnikov: količine vezanih sredstev in stopnje zavezanosti. Količina vezanih sredstev pomeni, kakšna investicija je bila potrebna v smislu marketinga, organizacije in človeških virov, medtem ko se stopnja zavezanosti nanaša na težave pri opredelitvi alternativne uporabe virov in njihovega prenosa v to alternativno uporabo (uporaba koncepta nepovratnih stroškov, ang. sunk costs) (Ahokangas, 1998).

Slika 1: Model Uppsala



Prirejeno po Johanson & Vahlne (1977, str. 27).

Po Johansonu in Wiedersheim-Paulu (1975) lahko podjetja na tuji trg vstopijo na štiri različne načine, ki se med seboj razlikujejo po stopnji internacionalizacije. V prvi stopnji internacionalizacije podjetja izvajajo neredne izvoze na tuje trge. V drugi stopnji jim sledijo izvozi s pomočjo neodvisnih posrednikov, kar postopoma privede do tretje stopnje internacionalizacije, za katero je značilna vzpostavitev lastnih prodajnih enot na tujih trgih. Če je podjetje resnično uspešno, pride do zadnje najvišje oblike internacionalizacije, za katero je značilna vzpostavitev proizvodnje na tujem trgu.

Nekaj raziskovalcev je mnenja, da je model primeren za vsa podjetja, medtem ko so mnogi mnenja, da je model učinkovit predvsem za MSP (Jones, 2009). Ravno prva stopnja modela, izvoz, je preferirana v MSP (Kuratko, 2008). Atik (2012) in Margardt (2007) menita, da podjetja s pomočjo uporabe modela Uppsala povečujejo svoj mednarodni vpliv in znanje o tujih trgih.

Hansson, Sundell in Öhman so leta 2004 v svoji raziskavi obstoječemu modelu dodali nov koncept, ki ga prejšnji raziskovalci niso omenjali – prednost konkurenčnosti. Leta 1990 sta se ga v svoji raziskavi nekoliko dotaknila Nordström in Vahlne, medtem ko so prej navedeni avtorji opredelili kot selektiven in splošen koncept. Podjetja, ki so prisiljena za prodajo svojih izdelkov izbrati tuji trg, se soočajo s selektivno konkurenčno prednostjo, kar pa ni v skladu s psihološko distanco in modelom. Medtem se podjetja, ki za prodajo svojih izdelkov niso odvisna od tržnih pogojev, soočajo s splošno konkurenčnostjo.

Sklepamo lahko, da so tako MSP nagnjena k selektivni konkurenčnosti, medtem ko so velika podjetja splošni konkurenčnosti. Koncept nagnjenosti je že bil implementiran v modelu Uppsala (Hansson, Sundell & Öhman, 2004).

Selektivna konkurenčna prednost se deli na dva dela, na količino porabljenih virov in na izdelek. V modelu se količina porabljenih virov sicer ne upošteva, je pa njihova prisotnost pomembna. Podjetja, ki imajo omejene vire, so s tem omejena na tiste tuje trge z majhno konkurenčnostjo (Hansson, Sundell & Öhman, 2004). Že Johanson in Vahlne (1990) sta ugotovila, da so podjetja, ki imajo prost dostop do številnih virov, bolj konkurenčna in inkrementalna.

1.3 Stopenjska teorija – inovacijski model

Pri inovacijskem modelu je vsaka posamezna stopnja internacionalizacije razumljena kot inovacija podjetja (Gankema, Snuif & Zwart, 2000). Fokus je samo na razvijanju izvoznih procesov, značilnem za MSP. Leonidou in Katsikeas (1996) sta proučila najpomembnejše modele in ugotovila, da se razlikujejo v številu stopenj.

Inovacijski modeli internacionalizacije spadajo med stopenjske teorije internacionalizacije in obravnavajo proces internacionalizacije skozi različne razvojne faze izvoza v MSP. Vsaka faza v procesu internacionalizacije v podjetju predstavlja inovacijo (Gankema, Snuif

& Zwart, 2000). Podjetja se v razvoju poslovanja soočijo s tremi razvojnimi fazami: predizvozna faza, začetek izvoza in napredne oblike izvoza (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981). Uporaba inovacijskega modela se smatra kot individualno učenje v podjetju in dovršenost menedžerjev, kar je ključ za poznavanje in razumevanje vedenja podjetja na mednarodnih trgih (Andersson, 2000). Poznamo različne inovacijske modele internacionalizacije, ki so si med seboj zelo podobni, razlikujejo se le v posameznem številu razvojnih faz (Andersen, 1993).

Bilkey in Tesar (1977) v svoji raziskavi o izvozu malih podjetij predvidevata, da se sam razvoj postopka izvoza izvede v šestih fazah. V prvi fazi podjetje ni zainteresirano za izpolnjevanje izvoznih naročil niti do te mere, da bi izvedlo ponujena naročila. V drugi fazi bi podjetje izpolnilo ponujena zunanja naročila, vendar samo ne bi polagalo pozornosti na iskanje novih naročil. Tretja faza je posledica predhodnih izkušenj in spoznavanja procesa internacionalizacije podjetja. Management podjetja se prične tako zanimati za izvoz na mednarodni trg. V četrti fazi podjetje prične poskusno izvajati izvoz na bližnje trge. Proces izvoza na bližnje trge se nadaljuje tudi v peti fazi, kjer ustaljene izvozne procese optimalno prilagaja potrebam tujega trga in se prične osredotočati na ovire, ki se pojavljajo pri izvozu. Povod, da podjetje preide v četrto fazo in kasneje v peto, je prejetje izvoznega naročila. V šesti fazi se podjetje prične osredotočati in zanimati za izvoz na dodatne, psihološko nekoliko bolj oddaljene trge.

Cavusgil (1980) v svojem modelu v primerjavi s predhodnima avtorjema predpostavlja večjo aktivnost podjetij v začetnih fazah internacionalizacije. Meni, da podjetja v prvi fazi svoje izdelke ponujajo le na domačem trgu. V predizvozni fazi se podjetje prične seznanjati z informacijami in pomembnostjo izvoza. Če pride do pozitivnih izsledov v tretji fazi internacionalizacije, podjetje prične poskusno izvažati produkte na psihološko bližnje trge. V četrti fazi se podjetje odloči vstopiti na nove, dodatne tuje trge. S tem poveča direkten izvoz in delež prodaje na tujih trgih. V fazi obveznosti – peti fazi internacionalizacije – management podjetja prične redno sprejemati odločitve o porazdelitvi virov med domačim in tujimi trgi.

Reid (1981) proces širitve izvoza predstavlja v petih fazah, ki si sledijo v hierarhičnem zaporedju. Prvo fazo imenuje faza zavedanja. Podjetje se v tej fazi prične zavedati izvoznih priložnosti in potreb, kar je osnovno opredeljeno kot spoznavanje in dožemanje procesa internacionalizacije v podjetju. Sledi poskusna faza, za katero so pomembni prvi odzivi podjetja ob prejemanju izvoznih naročil. Posledično se v tretji fazi prične vrednotiti rezultat izvoza. Če je vrednotenje pozitivno, lahko predvidevamo, da bo podjetje nadaljevalo s širitvijo na tuji trg, medtem ko je pričakovati, da bo v primeru negativnega vrednotenja prenehalo z internacionalizacijo in se osredotočilo na domač trg. Vse skupaj privede do pete faze, faze sprejetja. Na odločitev o nadaljnjem izvozu vpliva interakcija med managementom podjetja, izkušnjami, motivacijo in inovativnostjo, ki omogoča poznavanje in dožemanje internacionalizacije.

Andersen (1993) opozarja na dejstvo, da je model sestavljen iz posameznih konceptov, ki jih je težko, včasih celo nemogoče opazovati. Tako je posamezne stopnje, ki imajo sicer definirane ločnice, težko ali nemogoče razmejiti.

1.4 Omrežni pristop k teoriji internacionalizacij

Možen način analiziranja internacionalizacije podjetja je tudi uporaba omrežja za izhodiščno točko, saj nam ta predstavi pravilni okvir za razumevanje akterjev v poslovnem omrežju (Johanson & Mattsson, 1993; McAuley, 1999). Na podlagi modela Uppsala sta Johanson in Vahlne (1990) nadaljevala z raziskavo procesa internacionalizacije z dodajanjem perspektive omrežja. Razširitev modela vključuje naložbe v omrežje, ki je novo podjetju, medtem ko penetracija pomeni razvijanje položajev in povečevanje obveznosti v zvezi z viri v omrežjih, v katerih je podjetje že prisotno. Če se odnosi med podjetji obravnavajo kot omrežja, se podjetja internacionalizirajo, ker se tudi ostala podjetja v njihovem omrežju internacionalizirajo.

Na pomen mreženja je prvi opozoril Bell (1995), ki je v svojih raziskavah poudaril vpliv razmerij in stikov med podjetji ter njihovo povezavo z izbiro tujih trgov in izbiro vstopa nanje. Podjetje pri oblikovanju interakcij z drugimi podjetji vstopi na tuji trg in s tem v poslovno mrežo, v okvirih katere nato izvaja poslovne transakcije, kar privede do posrednega in neposrednega vključevanja v nove poslovne mreže. Poslovne mreže lahko definiramo kot okvir, ki istočasno omejuje in omogoča izvajanje sedanjih in prihodnjih aktivnosti mreženj sodelujočih podjetij.

Po besedah Hollensna (2001) je model mrežni pristop (ang. network approach) ena izmed najsodobnejših oblik internacionalizacije. Poslovne mreže lahko definiramo kot soodvisno delovanje različnih poslovnih akterjev, pri čemer se za razliko od klasičnih hierarhičnih načinov upravljanja osredotočajo na upravljanje podjetja s pomočjo organiziranosti vseh akterjev, ki so vključeni v mreži, in ne samo na vrh. Takšen način vodenja mrežam omogoča večjo fleksibilnost kot hierarhične oblike. Takšne oblike poslovanja se lahko oblikujejo na področjih, kjer usklajevanje aktivnosti med posameznimi akterji doprinese koristi in kjer se situacije in pogoji hitro spreminjajo.

Podjetje, ki se internacionalizira, je na začetku vključeno v domače omrežje in se v prihodnosti razvije poslovni odnos v omrežjih s tujimi državami. To je dosegljivo prek vzpostavitve odnosov v omrežjih držav, ki so nova za podjetje (integracija), prek razvoja odnosov v teh omrežjih (penetracija) in prek povezav omrežij v različnih državah (internacionalna integracija). Z omrežnega pristopa je lahko strategija internacionalizacije predstavljena kot potreba po (Johanson & Mattsson, 1993):

- minimiziranju potreb po razvoju znanja,
- zmanjšanju potrebe po prilagoditvi,
- izkoriščanju uveljavljenih mrežnih položajev.

Makovec Brenčič (2009) meni, da lahko sodelovanje v mrežah podjetju prinese številne prednosti in spodbude. Biti del poslovne mreže pa lahko v posameznih situacijah in dejavnostih prispeva k večji konkurenčnosti. Mreženje lahko definiramo kot skupek mreženj, katerih medsebojne povezave vplivajo na rast vsebujočih podjetij. Da lahko podjetja vzpostavijo mrežo, morajo vzpostaviti odnos s konkurenti, kupci, dobavitelji, distributerji, organizacijami, vladnimi institucijami itd. Odnosi, ki se vzpostavijo v času mreženja, se vzpostavljajo z namenom dolgoročnih sodelovanj.

S pomočjo mreže se pričnejo razvijati in določati posamezne delitve dela, pridobi se dostop do novih znanj in virov. Ker se mreže najpogosteje in najlažje vzpostavljajo prek trga, je postopek internacionalizacije s pomočjo njih dražji od internacionalizacije s pomočjo transakcijskih stroškov. Mreženje spada med manj stabilne oblike internacionalizacije podjetja, saj se lahko podjetja svobodno odločajo o izbiri partnerjev (Jaklič & Svetličič, 2005).

Kot poudarja Makovec Brenčič (2009), so mreže še zlasti pomembne in primerne za MSP. S pomočjo mreže več podjetij lahko konkurirajo večjim globalnim podjetjem. Mrežni model predvideva, da se bodo podjetja, ki so primerna za internacionalizacijo, primarno vključila v domače poslovne mreže (Hollensen, 2001). Interakcije med domačimi podjetji lahko posamezna podjetja izkoristijo kot bližnjico do drugih držav, drugih trgov ter novih znanj in virov. Vstop podjetja v poslovno mrežo najpogosteje vpliva na hitrejše napredovanje v postopku internacionalizacije.

1.5 Na virih osnovana teorija podjetja

Na virih osnovana teorija podjetja (ang. Resource based view) se fokusira na trajnostne in unikatne, težko posnemljive prednosti podjetja, kot vir temeljne gonilne uspešnosti in trajnostne konkurenčne prednosti, potrebne za internacionalizacijo. Zmožnost podjetja, da pridobi in obdrži dobičkonosno pozicijo na trgu, je odvisna od pridobivanja in ohranjanja prednostne pozicije s poudarkom na virih, pomembnih podjetju (Conner, 1991). Barney (1991) še navaja, da morajo biti viri dragoceni, redki, nepopolno primerljivi in nenadomestljivi.

V primerjavi z ostalimi predstavljenimi teorijami in modeli internacionalizacije podjetja prejšnje teorije obravnavajo vidik internacionalizacije skozi podjetju lastnih konkurenčnih prednosti in odločitev, ki vplivajo na oblikovanje in izvedbo internacionalizacije. Pridobitev in ohranjanje donosnega tržnega položaja je tako odvisno od sposobnosti managementa podjetja, da zagotavlja dragocene, redke, težko posnemljive in nadomestljive vire (Griffith & Harvey, 2001).

Ruzzier, Hisrich in Antončič (2006) vire opredelijo kot trajne in težko posnemljive profitne lastnosti podjetja, ki jim omogočajo uspešnost poslovanja in konkurenčne prednosti, kar potrebujejo v procesu internacionalizacije. Med seboj ločujejo več različnih virov:

organizacijske vire, ki so odvisni od strukture, procesov in sistemov znotraj podjetij ali organizacij. Prek organizacijskih virov se prenašajo informacije, znanja in motivacija. Finančni viri upravljajo z razpoložljivim kapitalom podjetja. Na koncu so opredelili še človeški in socialni vir podjetja, ki izhajata iz izkušenj in izobrazbe managerjev oziroma podjetnikov. V raziskavi raziskujejo, da internacionalizirana podjetja vsebujejo več medsebojno povezanih virov kot neinternationalna podjetja. Pomembno je, da je že v samem začetku internacionalizacije zagotovljen zadosten nabor virov. Dinamične oblike, čeprav osnovno statičnih teorij, na osnovi virov predstavljajo dinamične zmožnosti podjetja, ki se nanašajo predvsem na strateške in organizacijske procese koordinacije izbranih dejavnikov oziroma virov v sorazmernem odnosu s spreminjajočim okoljem. Ta odnos pridobiva in ohranja konkurenčne prednosti podjetja (Day, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Griffith & Harvey, 2001; Eisenhardt & Martin, 2000; Ruzzier, Hisrich & Antončič, 2006). Slednje so izražane v obliki določenih inovativnih strateških in organizacijskih procesov koordinacije, integracije, učenja in rekonfiguracije podjetja. S pomočjo teh procesov podjetje pridobi težko posnemljive vire, ki so pomembni za posredovanje virov, ki so osnova za strateške odločitve o dinamičnem razvoju položaja podjetja skozi daljše časovno obdobje (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Weerawardena, Mort, Liesch in Knight (2007) v svojih delih obravnavajo hitro internacionalizirajoča se podjetja, pri čemer menijo, da so dinamične zmožnosti podjetja odvisne od postopkov pridobivanja znanj iz različnih virov, kar predstavlja predpogoj za učinkovit in uspešen proces internacionalizacije. Podjetje, ki želi hitro napredovati v procesu internacionalizacije, mora tako imeti tipičen nabor dinamičnih sposobnosti. Da bo podjetje vsebovalo te značilnosti, je odvisno od osebnosti ustanovitelja oziroma managerja podjetja, katerega mišljenje je usmerjeno globalno, ima predhodne izkušnje z mednarodnim poslovanjem in se je pripravljen učiti in nadgrajevati trenutno znanje. Slednji oblikuje in vzdržuje zmožnosti pridobivanja tržnega znanja, znanja o tipičnih lastnostih podjetja, sposobnosti vzpostavljanja in ohranjanja razmerij znotraj poslovnih mrež ter sposobnosti trženja. Ta znanja mladim in inovativnim podjetjem omogočajo razvoj visoko tehnoloških izdelkov, ki s svojimi dodatnimi vrednostmi omogočajo hiter vstop na globalni trg, posledica česar je pospešen proces internacionalizacije podjetja.

Podobno sta tudi Raymond in St-Pierre (2010) v svoji raziskavi opredelila internacionalizacijo podjetja. Ugotovila sta potencial v soodvisnostih oziroma konfiguracijah strateških sposobnosti in njun vpliv na proces internacionalizacije podjetij. Prišla sta do zaključkov, da je za skupino podjetij, ki vsebujejo najvišjo stopnjo internacionaliziranosti, tipična precejšnja stopnja inovativnosti in dinamičnosti ter izrazita mednarodno-tržna orientiranost. Tudi višja izobrazba ustanovitelja oziroma managerja podjetja in visoko tehnološki proizvodni procesi vplivajo na hitrejši proces internacionalizacije podjetja.

1.6 Teorija mednarodnega podjetništva

Zadnji pristop k internacionalizaciji MSP so nove raziskave povezav med podjetništvom in mednarodnim poslovanjem, raziskave mednarodnega podjetništva (McDougall & Oviatt, 2000a; Antoncic & Hisrich, 2000). McDougall in Oviatt (2000b) opredelita teorijo mednarodnega podjetništva kot kombinacijo inovativnega, tveganega vedenja, ki prečka državne meje in je namenjen ustvarjanju vrednosti v organizaciji.

Alvarez in Busenitz (2001) in Rangone (1999) so povezali na virih osnovano teorijo podjetništva s teorijo mednarodnega podjetništva, na način, da so predlagali podjetnika kot vir trajnostne konkurenčne prednosti. Tako so fokus iz virov podjetja prestavili na individualno raven podjetnika, vendar še vedno v kontekstu virov. Podjetniki so prepoznani kot posamezni viri, ki omogočajo prepoznavanje novih priložnosti in zbiranje sredstev za podjetje (Schumpeter, 1950; Alvarez & Busenitz, 2001; Penrose, 1959). Podjetnikovo znanje, odnosi, izkušnje, izobraževanje, sposobnosti, presojanje in zmožnost razporejanja sredstev so vidni kot vir (Barney, Wright & Ketchen, 2001). Ti viri so socialno kompleksni in dodajajo vrednost podjetju, ker so težko posnemljivi in jih ostala podjetja ne morejo ustvariti (Alvarez & Busenitz, 2001).

Podjetniki so posamezniki, ki izvajajo podjetniške aktivnosti (Andersson, 2000). Oni so najbolj pomembni uvajalci sprememb, z zmožnostjo in voljo prevzeti tveganje in presojanje, tako so lahko inovativni in izkoristijo poslovne priložnosti na tržišču (OECD, 2000). Pogosto se te priložnosti pojavijo na mednarodnem tržišču in takrat podjetniki začnejo z vzpostavljanjem poslov prek meja, na način, da jih lahko izkoristijo. Pozorni so na možnost kombiniranja znanja, socialnih poznanstev in sredstev iz različnih predhodno pridobljenih poslovnih izkušenj (McDougall, Shane & Oviatt, 1994). Če sledimo logiki na virih osnovane teorije internacionalizacije podjetja, potem sledi, da enakih kompetenc nimajo vsi podjetniki. Samo podjetniki, ki imajo specifične kompetence, so sposobni kombinirati različne in jih uporabiti za poslovanje zunaj nacionalnih meja (Ruzzier, Hisrich & Antončič, 2006).

V srcu vsake podjetniške aktivnosti je inovativnost (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001). Schumpeter (1934) je razlikoval med iznajdbo (ang. invention) in inovacijo (ang. innovation) na način, da je iznajdbo definiral kot odkritje priložnosti in inovacijo kot začetek izkoriščanja te priložnosti (Alvarez & Busenitz, 2001). Da je mednarodno podjetništvo uspešno, ni dovolj samo odkritje pomembne inovacije, ampak zahteva tudi uspešno implementacijo in predstavitev na mednarodnem trgu (Acs, Morck & Yeung, 2001). To je lahko prepoznano kot internacionalizacija ali, kot je definiral Schumpeter, podjetniška akcija (ang. entrepreneurial action) (Andersson, 2000).

Schumpeter (1934) je predlagal pet možnih situacij, kjer se lahko zgodijo nove inovacije. Podjetnik izboljša ali revolucionira vzorec proizvodnje z izkoriščanjem inovacij ali nepreizkušene tehnologije za proizvodnjo novih dobrin ali proizvodnjo starih na nov način,

z odpiranjem novega vira dobave materialov, z novo prodajalno za produkte ali z reorganizacijo industrije. Z nadaljnjim razvijanjem Schumpetrovih idej je lahko proces internacionalizacije razumljen kot sprejemanje inovacij, kar daje večji vpogled v razumevanje, kako se mednarodno poslovanje začne in razvija (Reid, 1981).

1.7 Globalno rojena podjetja

S teorijami internacionalizacije je prikazan zgodovinski model internacionalizacije, vendar se s povečano globalizacijo in povečevanjem konkurence uveljavlja tudi nov koncept predvsem pri tako imenovanih startup podjetjih oz. zagonskih podjetjih, ki predstavljajo izziv pri tradicionalnem pristopu k internacionalizaciji (Ruzzier, Hisrich & Antončič, 2006).

Izraz »globalno rojena« oz. »rojena svetovna« (ang. born global) je osnoval Michael Rennie (1993), ki je proučeval podjetja, ustanovljena z zmožnostjo mednarodnega tekmovanja in usklajevanja virov po državah. Raziskave o globalno rojenih podjetjih se osredotočajo na to, kako začeti in razvijati majhno podjetje za zadovoljitev potreb kupcev v globalni niši. Internacionalizacija podjetij je postala prodoren pojav, ki poudarja pomen rojenega globalnega koncepta in potrebo, da raziskovalci in strokovnjaki razumejo dejavnike, ki vplivajo na uspeh rojenih svetovnih podjetij (ANZAM, 2009).

V mednarodni poslovni literaturi so podjetja, ki se že zgodaj v svojem življenjskem ciklusu internacionalizirajo, imenovana tudi kot »globalni zagon« (Oviatt & McDougall, 1995), »instant mednarodne organizacije« (ang. instant internationals) (Fillis, 2001) in »mednarodna nova podjetja« (Oviatt & McDougall, 1994). Čeprav mnoga podjetja ciljajo na globalne niše in razvijejo globalno prisotnost v enem ali dveh letih od ustanovitve (Autio, Sapienza & Almeida, 2000; McDougall & Oviatt, 2000a; Rennie, 1993), to ne pomeni, da ustrezajo definiciji »globalno rojenih podjetij«.

Globalno rojeno podjetje je namreč podjetje, ki že od samega začetka, od svoje ustanovitve skuša pridobiti znatno konkurenčno prednost v več državah. Večina globalnih podjetij deluje iz svoje matične države in šele po več letih poslovanja na domačem trgu počasi razvija mednarodne posle. Nasprotno je pri globalno rojenih podjetjih, ki začenejajo s svetovnega pogleda brez meja in takoj razvijajo strategije za širitev v tujino. Rojena globalna podjetja imajo številne posebnosti, ki jim omogočajo, da začnejo in uspevajo na mednarodnem prizorišču (Knight, 1996).

Ena od značilnosti podjetij, ki se rodijo globalna, je, da se zanašajo na izvoz kot glavno metodo vstopa na tuje trge. Svoje blago začnejo izvažati takoj in v roku nekaj let po ustanovitvi lahko izvažajo celo četrtno ali več svoje celotne proizvodnje. Zaradi tega se morajo globalno rojena podjetja zanašati na zunanje posrednike, kot je npr. FedEx, za organizacijo mednarodnih pošilk. Z uporabo teh zunanjih moderatorjev (ang. facilitator)

lahko globalno rojeni hitro in enostavno vstopajo ali se umaknejo s tujih trgov (Harveston, Kedia & Davis, 2000).

Globalno rojena podjetja pa imajo tudi poseben način poslovanja. Vodstvo že od samega začetka gleda na svet kot na svoje tržišče in takoj uporabi svoje agresivno podjetniško razmišljanje za takojšnje mednarodne trge. Poleg tega, ko dosežejo in razvijajo svoje trge, uporabljajo strategije diferenciacije, da bi ustvarila nišo. Zaradi specializiranih virov lahko globalno rojena podjetja ponudijo specializirane in prilagojene izdelke, ki zadovoljujejo majhen trg (Knight, 1996; Harveston, Kedia & Davis, 2000).

Globalno rojena podjetja si ne le prizadevajo pridobiti globalni trg, temveč izstopati z vrhunsko kakovostnimi izdelki, ki bodo navdušili »globalno« množico kupcev. Ta posebna podjetja bodo sčasoma postala standardni model za podjetja, ki mednarodno poslujejo (Knight, 1996; Harveston, Kedia & Davis, 2000).

Po mnenju Hollensna (2001) se razlogi za porast števila globalno rojenih podjetij nahajajo v homogenizaciji okusov in želji po globalnih potrošnikih. Ker se razlike med državami zmanjšujejo, potrebe in zahteve potrošnikov pa postajajo vedno bolj podobne in zahtevnejše, imajo nova podjetja še več razlogov, da postanejo internacionalna. Tudi dostop do finančnih virov je z internacionalizacijo postal veliko lažji kot nekoč. Vse to so razlogi, ki novim MSP omogočajo hiter vstop na tuje trge. Veliko vlogo imajo podjetniki in njihovo znanje, izkušnje, želja po učenju, izobrazba, osebna mreženja in poznanstva v tujini.

Porast globalnih podjetij je svoj vpliv pustilo na večanju nišnih trgov, vedno bolj naprednih tehnologijah in proizvodih, razvoju informacijske tehnologije, vedno večji fleksibilnosti MSP ter globalnem mreženju s tujimi podjetji, kupci, dobavitelji, investitorji itd. Da lahko MSP uspe internacionalno, je treba »misliti na veliko« (ang. Think big). Managerji in podjetniki morajo znati razmišljati globalno in ne lokalno. Podjetjem pri procesu internacionalizacije pomaga metoda mreženja, s pomočjo katere nova MSP pridobijo znanja, izkušnje in podporo od drugih podjetij, kar jim omogoča takojšen vstop na globalni trg. Takšna podjetja imajo pogosto zelo intenziven vstop na internacionalni trg (Hollensen, 2001).

2 IZVOZ IN PODJETNIŠKA ORIENTIRANOST V MSP

Vse več podjetij se v današnjem času odloča za izvozno poslovanje, saj jim slednje omogoča širitev in vstop na mednarodni trg in tako doprinese internacionalizacijo podjetja. Medtem ko so se pred časom za izvoz odločala predvsem velika podjetja, je dandanes tovrstno postopanje vse bolj značilno za mala in srednje velika podjetja, tudi slovenska (Australian Trade and Investment Commission, brez datuma).

Izvoz običajno predstavlja dobičkonosen način širjenja poslovanja, diverzifikacijo tveganj in zmanjševanja odvisnosti od lokalnega trga. Raziskave Austrade (Australian Trade and Investment Commission, brez datuma) kažejo, da so izvozna podjetja v povprečju bolj donosna kot njihovi domači konkurenti, ki ne izvažajo (Australian Trade and Investment Commission, brez datuma). Izvoz ostaja eden najpomembnejših načinov vstopa na mednarodne trge in je privlačnejši način za vstop na mednarodne trge v primerjavi z drugimi alternativami, kot so skupna podjetja ali prevzemi, ki vključujejo porabo velikega števila virov. Izvoz tudi ne vključuje velikega tveganja in zavezanosti ter omogoča večjo prožnost pri prilagajanju obsega blaga različnim izvoznim trgom. Nekatera podjetja se lahko internacionalizirajo le z izvozom (Monteiroa, Soares & Lima Rua, 2019).

Izvoz podjetnike in njihova podjetja izpostavlja novim izzivom, idejam, praksam upravljanja, tehnikam trženja in načinom konkurence, ki jih sicer ne bi imeli, če bi ostali na domačem trgu. Vse to znatno izboljša njihovo sposobnost tekmovanja tudi na domačem trgu. Z odhodom v tujino se pojavi velika verjetnost, da podjetje postane učinkovitejše in poveča svojo produktivnost, saj raziskave kažejo, da imajo izvozna podjetja boljše možnosti za poslovno rast in uspeh, visoko usposobljeno in visoko produktivno osebje ter se nagibajo k hitrejšemu prilagajanju tehnologij in najboljših praks (Australian Trade and Investment Commission brez datuma; Australian Government, 2006).

Prvi korak širjenja na tuji trg z izvozom je priprava na izvoz, kjer je potreben razmislek o tem, ali je podjetje pripravljeno na izvoz in natančno razumevanje, kaj pomeni izvoz. Izvoz namreč zahteva veliko časa in denarja ter zahteva močno zavezo upravljanja. Če želi podjetje uspešno mednarodno poslovanje, potrebuje izdelek ali storitev, ki se zahteva na globalnem trgu, kot tudi potrebno zavezo, sredstva, spretnosti in informacije za dolgoročno podporo trajnostnim izvoznim dejavnostim (Australian Trade and Investment Commission, brez datuma).

Austrade (Australian Trade and Investment Commission, brez datuma) priporoča, da podjetje, ki želi izvažati, v drugem koraku preveri indikatorje mednarodne pripravljenosti. Gre za vprašalnik, katerega teme vključujejo dobavne zmogljivosti, prodajno ponudbo, trženjske materiale, finance in cene, na podlagi odgovorov se nato izpiše poročna kartica, ki izraža mednarodno pripravljenost.

Naslednji korak je izvozna strategija, ki pomaga določiti izvozne cilje in upravljati tržne sektorje, ki jih podjetje opredeli kot ključno dejavnost. Izvozna strategija vključuje oz. upošteva podatke možnosti zmanjšanja nihanja sezonskega povpraševanja, zmanjšanje fiksnih stroškov, popolno uresničevanje proizvodnih zmogljivosti, dostop do novih tehnologij, utrjevanje mednarodnega ugleda ali usklajevanje uspešnosti domačih konkurentov ipd.

Zelo pomembne so tudi tržne raziskave, ki vključujejo poznavanje raznih predpisov in ostalih postavk, ki so ključne za uspešnost izvoza, kot so uvozne dajatve, predpisi,

distribucijski kanali, velikost trga in rast, konkurenca, demografija in lokalna proizvodnja. Najbolj dragocen element tržnega raziskovanja so informacije o »občutku na trgu«, informacije o tem, kako tamkajšnji kupci delujejo, kakšna je dinamika poslovnih srečanj, kaj in kako počnejo konkurenti, pa tudi kakšne so morebitne ovire za vstop na trg (Australian Trade and Investment Commission, brez datuma; International Trade Center, brez datuma).

Pri celostni pripravi na izvoz so ključnega pomena izvozne cene in ponudbe, kot dejavnika za uspešno in tekoče izvozno poslovanje. Cene izvoza in domače cene so drugačne: različne tržne razmere v tujini, različni stroški, različni obrazci za ceno in različne valute vplivajo na to, kar podjetje zaračunava svojim strankam za svoje izdelke ali storitve. Cenovna politika za kateri koli trg zahteva razumevanje relativnih stroškov, povpraševanja in konkurence tega trga (International Trade Administration, brez datuma).

V nadaljevanju celostne priprave na izvoz pa sledi še (Australian Trade and Investment Commission, brez datuma):

- obisk trga, ki je priporočljiv že na zgodnji stopnji izvoznega procesa, saj omogoča poznavanje trga in stik s potencialnimi zastopniki, distributerji ali drugimi poslovnimi partnerji, ki bi lahko vplivali na prihodnje poslovanje na tem trgu;
- upravljanje s tveganji: čeprav se je okolje za mednarodno trgovino v preteklih letih bistveno spremenilo, ostajajo tveganja, s katerimi se soočajo izvozniki pri prodaji svojih izdelkov in storitev v drugih državah, v bistvu enaka. Začetni korak pri obvladovanju izvoznih tveganj je identifikacija virov kakršnih koli tveganj, nato pa njihovo upravljanje in zmanjšanje;
- financiranje izvoznega posla: višino proračuna za izvoz v veliki meri določajo trgi, na katere podjetje ciljata, ter izdelki ali storitve, ki jih podjetje želi izvažati. Proračun za izvoz mora pokrivati vse stroške, stroške, ki nastajajo pri trženju izdelkov ali storitev, kot tudi stroške, ki so potrebni za izvajanje izvoznega posla;
- tovor in logistika: za izvoz blaga je ključnega pomena učinkovito in konkurenčno prevažanje izdelka na tuji trg. Uporaba dobrega tovornega špediterja je zelo učinkovita, vendar je bistveno razumeti tudi osnove pošiljanja, cene in dokumentacijo. Uporaba dobrega carinskega posrednika in špediterja je najučinkovitejši način pošiljanja blaga, saj so ta podjetja strokovnjaki na področju dokumentacije, pogajanj o prevozu blaga in iskanju najučinkovitejšega načina za prodajo izdelka kupcu.

Izvoz torej za podjetja predstavlja kompleksno in celostno pripravo, saj je ena izmed najpomembnejših dejavnosti za prodor in širitev na tuji trg. Ko se podjetje odloči za širitev na tuji trg, se lahko na podlagi izdelane izvozne strategije odloča med neposrednim in posrednim izvozom.

Neposredni izvoz pomeni, da podjetje svoje izdelke izvozi neposredno kupcu. Prednosti neposrednega izvoza so večji potencialni dobiček (zaradi izogiba posrednikov), večji

nadzor nad vsemi vidiki transakcij, poznavanje kupcev in kupčevo poznavanje prodajalca, kar vzpostavi varnejšo poslovno sodelovanje, kupci pa zagotavljajo hitrejše in neposredne povratne informacije o izdelku in njegovi uspešnosti na trgu. Slabosti neposredne prodaje pa so večji začetni stroški, zahteva več časa in energije kot posredna prodaja, vsa odgovornost je na strani podjetja, torej ni varovalnega pasu, predstavlja večja tveganja (povezana s kreditiranjem, financiranjem, zbiranjem, zavrnjenim trgovskim blagom in poprodajnimi storitvami), višji stroški distribucije, večje vodstvene sposobnosti, težave pri vzdrževanju zalog ipd. (Dubrovski, 2000; Griffin, 1998; Kenda, 2001).

Na drugi strani pa se torej lahko podjetja odločijo za posredni izvoz svojih izdelkov. Prednosti posrednega izvoza so manjše tveganje (posredni izvozniki so nagnjeni k sorazmerno manjšim tveganjem, saj se tveganje trženja prenese na posrednike izvoznih trgov. Hkrati so ti posredniki specializirani na svojem področju), manjše naložbe (posredni izvozniki se osredotočajo le na proizvodnjo ali montažo blaga, potrebujejo manjši znesek kapitala kot neposredni izvozniki), višja specializacija izvoza (posredni izvozniki se osredotočajo zgolj na proizvodni vidik, zato lahko svoje naloge opravljajo z večjo stopnjo specializacije, pri čemer odgovornost za trženje prepuščajo posrednikom izvoznega trženja) takojšnja tehnična podpora (posredniki, ki opravljajo izvoz blaga, zagotavljajo tehnične smernice lokalnim dobaviteljem za spodbujanje izvoza iz države. Na splošno so take smernice zagotovljene brezplačno ali z zanemarljivimi pristojbinami). K slabostim posrednega izvoza pa se prišteva odvisnost od posrednikov, zmanjšana stopnja dobičkonosnosti, nepoznavanje izvozne dejavnosti in vseh aktivnosti, ki sodijo k izvažanju, in nepoznavanje izvoznega trga (Johansson, 2009; Jones & Dimitratos, 2004).

V zadnjih tridesetih letih je bila podjetniška usmerjenost ena najpomembnejših tem v raziskavah poslovanja in upravljanja. Podjetniška orientiranost in internacionalizacija sta neločljiva pojma. Bolj kot je MSP podjetniško orientirano, uspešnejše je v procesih internacionalizacije, kar se odraža v procesih odločanja MSP. MSP, ki je bolj podjetniško orientirano, pogosteje sprejema odločitve, ki so povezane z internacionalizacijo MSP (Celec, 2016).

Na izvoz podjetja proaktivno vpliva podjetniška orientiranost oz. usmerjenost (ang. entrepreneurial orientation (EO)), ki zajema tako izkušnje na področju strateških odločitev podjetja, dovršeno vodstveno filozofijo kakor tudi pravilne vedenjske vzorce v podjetju (Anderson, Covin & Slevin, 2009).

Pojav podjetniške orientiranosti kot gonilna sila za organizacijsko opravljanje podjetniških dejavnosti je postal osrednji poudarek v podjetniški literaturi in predmet več kot 30 let raziskovanja. Covin in Slevin sta že leta 1989 v svojih raziskavah podjetništva ugotovila in tudi zapisala, da podjetniška orientiranost zajema inovativnost, proaktivnost in sprejemanje tveganj. Te tri lastnosti oz. načini razmišljanja in delovanja peljejo podjetniško pot v pravo smer, v uspeh, razvoj in na pot izven znanih in udobnih okvirjev. Covin in Miles (1999) pa v nadaljevanju dodajata, da podjetniška orientiranost vodi k rednemu opazovanju,

pregledovanju in analiziranju okolja, v katerem delujejo, in sicer z namenom iskanja novih priložnosti in pridobivanja prednosti pred konkurenco.

Na splošno so podjetja z višjo stopnjo podjetniške orientiranosti bolj inovativna, proaktivna in prevzemajo tveganje. Poleg tega podjetniška orientiranost odraža želje vodstva do uresničevanja novih priložnosti za trdno rast. Zato so podjetniško usmerjena podjetja bolj pripravljena iskati rast podjetja z raziskovalnimi strateškimi ukrepi in ne z izkoriščevalskimi dejavnostmi (npr. oglaševanjem) (Chang, Wang & Cui, 2019).

Anderson, Covin in Slevin (2009) menijo, da lahko podjetniško orientiranost definiramo kot strateško usmerjenost na ravni podjetja, ki vsebuje prakso strateških odločitev organizacije, vodstveno filozofijo in vedenjske vzorce podjetja. Covin in Slevin (1998) sta kot temeljne razsežnosti podjetništva priporočila inovativnost, sprejemanje rizikov in proaktivnost. Medtem sta Lumpkin in Dess (1996) kot pomembne elemente podjetništva opredelila razsežnosti konstrukta »podjetniška orientiranost«.

Covin in Miles (1999) trdita, da imajo podjetja z visoko ravno podjetniške orientacije nenehen pregled nad okoljem, v katerem poslujejo. Namen tega je iskanje novih priložnosti in krepitev konkurenčnosti. Knight (2001) pri tem nadaljuje z mislijo, da podjetja, ki so mednarodno orientirana, predstavljajo temelje korporacijskih položajev, ki imajo velik vpliv na internacionalizacijo MSP. Boljšo podjetniško orientacijo kot imajo MSP, boljše in učinkovitejše je njihovo poslovanje na domačem in tujem trgu. To pa sorazmerno predstavlja uspešnejši in učinkovitejši proces internacionalizacije podjetja.

Lumpkin in Dess (1996) sta podjetniško orientacijo opredelila kot organizacijsko dovzetnost za sprejemanje odločitev, ki v ospredje postavljajo podjetniško dejavnost. S tega vidika lahko podjetniško orientiranost interpretira kot prizadevanje za dodatne rente ob že obstoječih virih podjetja.

Mintzberg (1973) navaja, da se podjetniška orientiranost izraža v aktivnem iskanju novih priložnosti v negotovih okoljih z namenom rasti. Njegova opredelitev tega pojma torej absolutno podpira inovativnost, proaktivnost in sprejemanje tveganj, ki jih navajata Covin in Selvin (1998). Prav tako v zelo podobnem smislu podjetniško usmerjenost definira Miller (1983), ki navaja, da se slednja izraža kot delovanje, ki stremi k sprejemanju poslovnih tveganj, vezanih na odobravanje sprememb in inovacij z namenom doseganja konkurenčne prednosti. Z drugimi besedami pa podjetniško orientiranost definirajo tudi Oviatt in McDougall (2005), Hughes in Morgan (2007) in številni drugi. Predstavili smo jih v tabeli 2.

Tabela 2: Definicije pojma podjetniške orientiranosti

Avtor	Definicija
Mintzberg (1973)	V podjetniškem načinu oblikovanja strategij prevladuje aktivno iskanje novih priložnosti, kot tudi dramatični skoki naprej v obraz negotovosti

se nadaljuje

Tabela 2: Definicije pojma podjetniške orientiranosti (nad.)

Avtor	Definicija
Khandwalla (1976/1977)	Za podjetniški (management) slog je značilno krepko, tvegano, agresivno odločanje.
Miller in Friesen (1982)	Podjetniški model se nanaša na podjetja, ki drzno in redno uvajajo inovacije in precejšnja tveganja v svojih strategijah na trgu izdelkov.
Miller (1983)	Podjetje, ki se ukvarja z inovacijami, se zavzema za tvegane podvige in je najprej pripravilo »proaktivne« inovacije, ki so premagale konkurente.
Morris in Paul (1987)	Podjetniško orientirano podjetje je eno z odločitvami, ki poudarjajo proaktivno, inovativno in izvaja strategije, ki vsebujejo element tveganja.
Merz in Sauber (1995)	Podjetniška orientiranost je opredeljena kot stopnja proaktivnosti podjetja (agresivnost) in njegova pripravljenost za inovacije in ustvarjanje novih ponudb.
Lumpkin in Dess (1996)	Podjetniška orientiranost se nanaša na procese, prakse in dejavnosti odločanja, ki vodijo k novemu vstopu, za katerega je značilna nagnjenost k samostojnemu delovanju, pripravljenost na inovacije in prevzemanje tveganj ter nagnjenost k agresivnosti proti konkurentom in proaktivna glede na priložnosti na trgu.
Voss, Voss in Moorman (2005)	Podjetniško orientiranost opredelijo kot trdno ravnanje, ki se ukvarja z vedenjem (odraža tveganje, inovativnost, proaktivnost, avtonomijo in konkurenčno agresivnost), ki vodijo k spremembam organizacije.
Avlonitis in Salavou (2007)	Podjetniška orientiranost je organizacijski pojav, ki odraža vodstveno sposobnost, s katero se podjetje loti proaktivnih in agresivnih pobud za spremembo konkurenčne scene v njihovo korist.
Cools in Van den Broeck (2007/2008)	Podjetniška orientiranost se nanaša na strategijo najvišjega vodstva v zvezi z inovativnostjo, proaktivnostjo in tveganji.
Pearce, Fritz in Davis (2010)	Podjetniška orientiranost je konceptualizirana kot niz različnih, vendar povezanih vedenj, ki imajo lastnosti inovativnosti, proaktivnosti, konkurenčne agresivnosti, tveganja in avtonomije.

Vir: lastno delo.

Ob pregledu literature smo ugotovili, da pojem podjetniška orientacija nekako izhaja iz pojma naravnost k podjetniški dejavnosti, vzporedno pa se pojavljajo tudi izrazi, kot so podjetniška drža, slog, naravnost, nagnjenje, intenziteta, tudi notranje podjetništvo. Glede na različne opredelitve tega pojava morda ni presenetljivo, da se raziskovalci še niso strinjali s splošno sprejeto definicijo, kljub temu pa širše opredelitve teh pojmov, kaj torej dejansko predstavlja podjetniška orientiranost, vlečejo enotno »rdečo nit«.

Pri raziskavah, ki se osredotočajo na podjetniške orientacije, je najpogostejši predmet raziskav ravno merjenje podjetniške orientiranosti. Znanstveni viri utemeljujejo, da se najpogosteje za merjenje podjetniške orientacije uporablja metoda lestvica Miller-Covina in Slevina (1989). Lestvica vsebuje tri sklope vprašanj, ki se med seboj delijo glede na dimenzije podjetniške orientacije (inovativnost, sprejemanje rizikov in proaktivnost). Metoda zraven vsebuje tudi organizacijske dejavnike in dejavnike poslovnega okolja (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009).

Lestvica Miller-Covina in Slevina je bila uporabljena v številnih empiričnih raziskavah (Knight, 1997; Kreiser, Marino & Weaver, 2002). Kljub temu da so Lyon, Lumpkin in Dess (2000) opazili in opozorili na posamezne pomanjkljivosti, se lestvica do danes ni bistveno spremenila. Lestvica Miller-Covina in Slevina (1989) podjetniško orientacijo meri kot reflektivni konstrukt prvega reda, ki je opredeljen kot izkazovanje inovativnosti, sprejemanje tveganj in proaktivnost podjetja.

3 ORGANIZACIJSKO UČENJE IN INOVATIVNOST V MSP

Organizacijsko učenje je staro toliko kot zgodovina organizacije. Učenje na organizacijski ravni se je začelo z začetkom organizacijskih težav in izzivov, s katerimi se soočajo člani in vodstvo. Opredelimo ga lahko kot kognitivni, vedenjski in družbeni pristop k proaktivnemu organizacijskemu načrtovanju, napovedovanju priložnosti in rešitvi organizacijskih težav (Turi in drugi, 2019).

Raziskovalci so organizacijsko učenje definirali na več različnih načinov. Organizacijsko učenje je v literaturi opredeljeno kot dinamičen proces ustvarjanja, pridobivanja in povezovanja znanja, namenjenega razvoju virov in zmožnosti, ki prispevajo k boljši uspešnosti organizacije (Wing Chow & Kan Tsui, 2017). Organizacijsko učenje je dobro znan pojav, o katerem pričajo številne empirične študije (Kim, Springer, Zhang & Park, 2019).

Organizacijsko učenje se zgodi, ko organizacija pridobi izkušnje. Izkušnje organizacije lahko na primer pridobijo iz izkušenj uspeha in neuspeha ali določenih preteklih dogodkov. Poleg predhodnih izkušenj obstajajo tudi drugi dejavniki, ki lahko vplivajo na pojav organizacijskega učenja na celotni krivulji učenja, kot so dejavnosti načrtovanja pred proizvodnjo, čas, usposabljanje in izbira zaposlenih (Wing Chow & Kan Tsui, 2017). Organizacijsko učenje zajema tako učenje posameznika, skupine kot tudi celotne organizacije. Učenje posameznika in njegovo znanje sta sicer nujna, nikakor pa nista dovolj, da bi lahko govorili o učenju na ravni celotne organizacije (Venugopal & Baets, 1995).

Organizacijsko učenje je proces, ki vodi k izboljšanju sposobnosti reševanja problemov in sposobnosti delovanja. Značilnosti organizacijskega učnega procesa vključujejo spreminjanje organizacijskega znanja, povečanje možnih omejitev in spreminjanje mentalitete posameznikov. Organizacijsko učenje ima tudi različne ravni, vključno z individualno, kolektivno in organizacijsko ravno. V organizaciji na visoki ravni organizacijskega učenja ljudje nenehno povečujejo svojo sposobnost ustvarjanja dobrih rezultatov. Organizacijsko učenje lahko ustvari nove miselne vzorce, da se ljudje naučijo, kako se skupaj učiti. Organizacije, ki kažejo te lastnosti, lahko sprejemajo signale iz okolja, jih razlagajo in uporabljajo v lastno korist. Organizacijsko učenje je zavestni, namenski, interaktivni, dinamični, kontinuirani in rastoči proces, ki zagotavlja takojšnje in

učinkovite povratne informacije na individualni, kolektivni in organizacijski ravni. Deluje pod vplivom zaznavnih procesov ali kulturnih virov in si prizadeva za uspeh posameznikov in celotne organizacije (Golmoradi & Ardabili, 2016). Organizacijsko učenje je postalo v 20. stoletju eden glavnih konceptov poslovanja sodobnih podjetij, saj so postale poslovna odličnost, rast in uspešnost nujne za obstoj na tako zahtevnem trgu (Venugopal & Baets, 1995).

V današnjem nepredvidljivem svetu organizacijsko učenje velja za najboljše priporočilo za povečanje organizacijske uspešnosti. Organizacijsko učenje je pojav, ki podpira pridobivanje informacij, distribucijo in deljenje učenja ter krepi in podpira nenehno učenje in njegovo uporabo za izboljšanje organizacije. Na splošno je organizacijsko učenje opredeljeno v smislu procesa in vedenja, zato se učna organizacija dojema kot podporna entiteta (Hanaysha, 2016).

Organizacijsko učenje je lahko najpomembnejša konkurenčna prednost katere koli organizacije. Krepi sposobnost organizacije za promocijo in uporabo potrebnega znanja za prilagajanje zunanjim okolijskim razmeram. Poleg tega je organizacijsko učenje zelo povezano z uspešnostjo organizacije. Z drugimi besedami, pomanjkanje poudarka na organizacijskem učenju zmanjšuje organizacijsko uspešnost in potem organizacije lahko izgubijo svojo učinkovitost in uspešnost, zaradi česar si težko opomore in lahko tudi propade. Glavna značilnost učeče se organizacije je v sposobnosti njenih zaposlenih, da iščejo ali izkoristijo priložnosti za učenje iz katerega koli koristnega vira, nato pa takšne informacije uporabijo za dodelitev vrednosti organizacije z izmenjavo v organizacijsko znanje. Organizacijsko učenje ima pomemben pozitiven učinek tudi na organizacijsko zavzetost. Ustvarjanje in spodbujanje organizacijske učne kulture je temeljni mehanizem za zagotavljanje zadovoljstva z delovnim mestom, organizacijske zavezanosti in dolgoročno zagotavljanje zdrave in stabilne delovne sile. To pomeni, da lahko organizacijsko učenje poveča stopnjo organizacijske zavzetosti zaposlenih in lahko prinese pozitivne delovne rezultate (Hanaysha, 2016).

Po pregledu literature smo ugotovili, da prvi koncepti ideje o organizacijskem učenju kot poslovni filozofiji segajo vse tja v začetek 20. stoletja, resneje in globlje pa se je pojem pričelo uporabljati šele v osemdesetih, ko so nekatera podjetja začela spoznavati potencial organizacijskega učenja in njegov intenzivni vpliv na poslovno uspešnost in konkurenčno prednost.

MSP se soočajo s težavami v procesu organizacijskega učenja predvsem zaradi omejenih virov. Pogosto MSP težje spremljajo razvoj informacijskih in komunikacijskih tehnologij in se srečujejo s težavami pri iskanju osebja ter zagotavljanju ustreznega usposabljanja in izobraževanja. Za inovacije mora kader vsebovati kompleksen nabor znanj, izkušenj, omrežij in procesov. Zaradi dodatnih stroškov, ki nastanejo pri vpeljavi organizacijskega učenja v organizacijo podjetja, se mnoga MSP ne odločijo za takšen proces. Čeprav statistika Evropske unije (v nadaljevanju EU) iz leta 2009 navaja, da se vedno več MSP

odloča za proces organizacijskega učenja, saj s tem postajajo tako lokalnemu kot tujemu trgu konkurenčnejša (Evropska komisija, 2009).

Rezultati študije avtorjev Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi in Rezazadeh (2013) kažejo tudi, da organizacijsko učenje neposredno in posredno vpliva na organizacijsko uspešnost z upravljanjem znanja in organizacijskimi inovacijami. Glede na rezultate njihove analize upravljanje znanja neposredno vpliva na organizacijsko uspešnost z organizacijskimi inovacijami. V njihovi študiji je bilo ugotovljeno, da je bila organizacijska inovativnost pozitivno povezana z uspešnostjo organizacije. Podobno ugotavljata tudi Salehi in Naseri (2018) v svojem prispevku, kjer sta ugotovila, da med organizacijskim učenjem in organizacijsko inovacijo obstaja pozitiven in pomemben odnos in da učinkovite organizacijske sposobnosti učenja lahko pomagajo izboljšati inovacije v organizacijah. K temu dodajata še, da organizacija za ustvarjanje in povečanje svoje inovacijske zmogljivosti potrebuje dejavnike, ki bi lahko spodbudili inovacije in odprto platformo za ustvarjanje novih izdelkov in procesov.

Danes znanstvene in tehnološke spremembe hitro napredujejo. Države in podjetja, ki se bodo spoprijela s temi spremembami in poskušajo vlagati v usposabljanje in razvoj človeških virov, sama zagotavljajo kontekst rasti in razvoja. V današnjem svetu sta rast in razvoj držav in organizacij odvisna od človeškega znanja, razvoja osebjia z izobraževanjem in usposabljanjem, pridobivanjem izkušenj in strokovnega znanja. Organizacijsko učenje velja za vzvod, ki vedno bolj povečuje konkurenčno prednost, inovativnost in učinkovitost v organizacijah (Salehi & Naseri, 2018).

Razumevanje inoviranja in inovacij je pogojeno z zaznavanjem in vrednotenjem slednjega v družbenoekonomskem okolju, torej od tega, kakšen je prevladujoč odnos širše družbe do ustvarjalnosti, inventivnosti, inovativnosti, prevzemanja tveganj in kulture inoviranja. Inovativnost opredeljuje lastnosti ljudi, medtem ko pojem inoviranja govori o dejavnostih, ki so z inovativnostjo povezane (Fatur & Likar, 2009).

Mulej in Ženko (2002) pri tem opozarjata, da je inovacijo treba ločevati od invencije, saj invencija predstavlja vsako zamisel, ki lahko z realizacijo postane inovacija. Najprej nastane torej invencija, ideja, ki kaže potencial, da postane inovacija, šele nato se pojavi potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen oziroma koristen nov domislek. Devetak (1980, str. 17) invencijo opredeli kot »idejo, opis ali model za novo ali izboljšano sredstvo, proizvod, proces ali sistem«. Po navedbah Rebernika (1997) pa je invencija nov domislek, ki bo morda v prihodnosti postal uporaben in koristen. Commission of the European Communities (1997) je inovacijo opredelila kot vsako novost, ki jo odjemalci razumejo kot zase koristno, Fatur in Likar (2009, str. 13) inovacijo opredeljujeta kot »nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu (inovacija izdelka/storitve) ali uporabi v okviru postopka (inovacija postopka/procesa) in se izkaže za koristno. Izdelek, storitev ali postopek morajo predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu«.

V zgodnji literaturi so inovacije izdelkov večinoma označevali kot dejavnost, ki izhaja iz teoretičnih konceptov, ki vodijo do znanstvenih raziskav, ki postanejo tehnologije, ki jih je mogoče tržiti s komercialnimi dejavnostmi. Predlagano je bilo, da bi se lahko inovacije pojavile bodisi s tehnološkim pritiskom bodisi s tržnimi potezami. Prejšnje opredelitve ne poudarjajo oblikovanja kot vira inovacij, vendar se v zadnjem času inovacije izdelkov raziskujejo tako v tehnološkem kot tudi v pomenskem smislu. Inovacije je mogoče oceniti v dveh smereh, in sicer v dizajnu in tehnologiji (Eroğlu, 2019). Inovativnost je postopek ustvarjanja nove vrednosti v obliki izdelkov, procesov, storitev in poslovnih modelov. Inovacija je lahko nova rešitev trenutne potrebe ali rešitev na novo artikulirane ali neartikulirane potrebe. Inovativna podjetja imajo višje stopnje dobička in večje tržne vrednosti, boljše bonitetne ocene in večje možnosti za preživetje na trg. Inovacije veljajo tudi kot vzvod za spodbujanje konkurenčne prednosti v organizacijah (Krause & Schutte, 2015).

Sami bi na tem delu zapisali, da je inovativnost navdih. Je kultura, ki jo gojimo in negujemo ter se z njo vsak dan poslovno in osebno razvijamo. Ahmed (1998), Kavčič (2005) ter Fatur in Likar (2009) v svojih raziskavah navajajo pomen organizacijske kulture podjetja na njeno inovativnost. Organizacijsko kulturo opredeljujejo kot lastnost podjetja, ki jo ustvarjajo njegovi člani. Vsebuje skupek prepričanj, vrednot in stališč, ki so specifične zanje in se ločujejo od drugih podjetij. Pri opredeljevanju inovativnosti se moramo zavedati, da (Meissner, Polt & Vonortas, 2017):

- je inovativnost veliko več kot tehnologija – za uspeh na trgu so bistveni številni drugi dopolnilni viri;
- ni nobene posamezne meritve, ki bi zajela številne inovacijske lastnosti, in da
- mora prizadevanje za inovacije vključevati upoštevanje povpraševanja, ki določa stopnjo naložb in razpršenost (prevzem) novih izdelkov in storitev.

Inovativnost v podjetju predstavlja kompleksno dejavnost, ki zahteva nemalo napora in tudi finančnih obremenitev, saj vključuje načrtovanje proizvoda, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, usvajanje novih tehnologij, prenos znanja, učinkovito generiranje in upravljanje z idejami in vrsto drugih, oprijemljivih in neoprijemljivih dejavnikov, povezanih s kulturo in strategijo podjetja. Ker vsaka inovacija posledično zahteva spremembe v vseh poslovnih funkcijah podjetja, zahteva tudi kompleksen in celovit invencijsko-inovacijski management. Proces invencijsko-inovacijskega managementa vključuje tako načrtovanje kot organiziranje, vodenje in kontroliranje procesa kreiranja invencij in njihove preobrazbe, enake naloge se vršijo tudi za vse potencialne inovacije (Fatur & Likar, 2009).

Intenzivnost konkurence in hitrost spreminjanja okusa kupcev silita podjetja k hitrejšemu ustvarjanju novih izdelkov in storitev in nižjim stroškom. Inovacija izdelkov in storitev je temeljni organizacijski proces, ki ustvarja vrhunske vrednosti v očeh kupcev in podpira splošno organizacijsko uspešnost (Beyene, Shi & Wu, 2016). Najbolj uspešna podjetja

vključujejo široko paleto znanj za podporo inovacij v osebju za razvoj izdelkov, vključno z upravljanjem projektov, s tržnimi raziskavami, uporabo družbenih medijev, inženirskim upravljanjem in upravljanjem intelektualne lastnine (Michaelis & Markham, 2017).

Zaključimo lahko, da morajo MSP za vzpostavitev inovativnosti:

- omogočiti prilagodljivost celotnega ali večinskega sistema;
- omogočiti zaposlenim samostojnost, določeno mero svobode in individualno ustvarjanje;
- oblikovati tim, ki bo uspešno deloval s čim nižjo hierarhičnostjo, saj se bodo tako ideje in znanja širila med vsemi zaposlenimi, kar bo vplivalo na motivacijo in inovativnost zaposlenih;
- zagotoviti interakcijo med zaposlenimi in vodstvom;
- podpirati izobraževanje zaposlenih in nadgrajevanje za posamezne dosežke.

4 PREDLAGANI TEORETIČNI MODEL POVEZAV MED ANALIZIRANIMI SPREMENLJIVKAMI

Čeprav je za uspešno poslovanje pomembno upoštevanje več dejavnikov, kot so inovativnost, izvoz, organizacijsko učenje itd., znanje v večini primerov predstavlja tisto, kar podjetja najbolj skrivajo. Znanje in informacije predstavljajo najdragocenejšo dobrino v ekonomiji, ki omogoča obstoj, napredek in konkurenčno prednost, torej uspeh podjetja (Salehi & Naseri, 2018).

Na podlagi v prvem poglavju predstavljenih teoretičnih postavk bi za osrednjo temo magistrskega dela »vpliv podjetniške orientiranosti, organizacijskega učenja in inovativnosti na izvoz majhnih in srednje velikih slovenskih podjetij« predlagali slednje.

Izvozno poslovanje je za širitev in vstop na mednarodni trg ter internacionalizacijo podjetja primarnega pomena. Izvoz hkrati predstavlja izpostavljanje novim izzivom, idejam, praksam upravljanja, tudi tehnikam trženja, ki jih sicer ne bi spoznali in usvojili, če bi ostali na domačem trgu. Posledično se pojavi velika verjetnost, da podjetje postane učinkovitejše in poveča svojo produktivnost (Australian Trade and Investment Commission, brez datuma).

Realizacija izvoza ali pa že sam pogum za vstop in širitev na tuji trg je bistveno lažji za podjetja, v katerih je zaznati podjetniško orientiranost, organizacijsko učenje in inovativnost, saj je vse troje v tesni povezavi; podjetniška orientiranost namreč zajema tako izkušnje na področju strateških odločitev podjetja, dovršeno vodstveno filozofijo kakor tudi pravilne vedenjske vzorce v podjetju. V sklopu slednjih poteka organizacijsko učenje, dinamičen proces ustvarjanja, pridobivanja in posredovanja znanja na vseh ravneh organizacije in je podprto s strani vodstva podjetja. Tako se lahko v podjetju ali organizaciji vrši aktivno iskanje novih priložnosti, novih idej. Podjetniška orientiranost in

organizacijsko učenje tako spodbujata inovativnost ter krepita proaktivnost in sprejemanje tveganj, ki so ob širitvi na tuji trg še kako zaželeni, celo nujni. Avtorji (Covin & Slevin, 1998; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009; Hollensen, 2001; Raymond & St-Pierre, 2010), ki so v svojih delih proučevali temeljne koncepte internacionalizacije, so v zaključkih del poudarjali navezo med posameznimi koncepti, kar potrjuje trditev, da mora podjetje za uspešno internacionalizacijo upoštevati in med seboj uspešno prepletati posamezne temeljne koncepte internacionalizacije.

Podjetje, ki se odloča za izvozno dejavnost, se mora prepričati, ali je podjetniško orientirano, ali je v podjetju v zadostni meri prisotno organizacijsko učenje in inovativnost (ne samo v smislu inovacij, tudi v smislu prilagajanja novostim) ter ali je za management značilno krepko, tvegano in do določene mere agresivno odločanje, ki sprejema tvegane situacije.

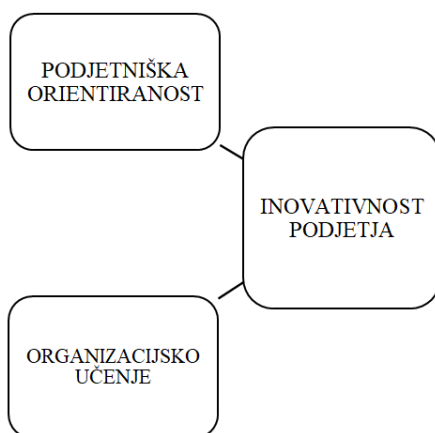
Ugotovitve raziskave, ki so jo opravili Choi, Jean in Kim (2019), razkrivajo, da skupna učna sposobnost organizacije ob prisotnosti absorpcijske sposobnosti pozitivno vpliva na inovacije v podjetju. Podobne rezultate daje tudi raziskava, ki sta jo opravila Dongling in Lam (2019) in je bila izvedena na Kitajskem. Avtorja ugotavljata, da je bil posredniški učinek med organizacijskim učenjem in uspešnostjo inovacij pozitiven in pomemben. Ta študija ponuja dokaze o vplivu organizacijskega učenja na inovacijsko uspešnost ter prikazuje njegov pomen in pozitiven vpliv.

Rezultati prispevka avtorjev Ribau, Moreira in Raposo (2017) kažejo, da so proaktivna podjetja boljše pri inovacijah, poleg tega pa njihove sposobnosti podjetniške naravnosti podpirajo boljše delovanje na mednarodnih trgih. O vplivu podjetniške orientacije na inovativnost podjetja govori tudi raziskava, ki so jo opravili Chang, Wang in Cui (2019) in ugotavlja negativno povezanost med lastništvom države in sposobnostmi za inovacije. Konkretno ta študija kaže, da imajo podjetja v državni lasti manj konkurenčne prednosti pri inovacijah, ker nimajo podjetniške usmeritve. Glede na rezultate predstavljenih študij postavljamo prvo in drugo hipotezo. Na sliki 2 je predstavljen model za izpeljavo hipotez.

H1: Podjetniška orientiranost in inovativnost podjetja sta povezani.

H2: Organizacijsko učenje in inovativnost podjetja sta povezana.

Slika 2: Predlagani teoretični model povezav med podjetniško orientiranostjo, organizacijskim učenjem in inovativnostjo podjetja



Vir: lastno delo.

Empirične ugotovitve kažejo, da tehnološke inovacije pozitivno vplivajo na intenzivnost izvoza v malih in srednje velikih podjetjih (Radicic & Djalilov, 2019). Tudi Sandu in Ciocanel (2014) menita, da lahko v skladu s sedanjimi evropskimi in nacionalnimi politikami za povečanje intenzivnosti financiranja raziskav in razvoja povečanje povprečne ravni izdatkov za raziskave in razvoj podjetja v Evropski uniji znatno povečajo izvoz in konkurenčnost. Tudi Blyde, Iberti in Mussini (2018) ugotavljajo, da podjetja, ki se ukvarjajo z inovacijami, bolj izvažajo kot druga podjetja, ker so sposobna prodati blago in ciljne trge, ki nagrajujejo inovativnost. Iz navedenih rezultatov raziskav postavljamo tretjo hipotezo, katere teoretični model je predstavljen na sliki 3 in se glasi:

H3: Inovativnost podjetja je povezana s stopnjo izvoza v MSP.

Slika 3: Predlagani teoretični model povezav med inovativnostjo podjetja in izvozno aktivnostjo v MSP



Vir: lastno delo.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Ustvarjalno in kritično razmišljanje, želja po učenju, novem znanju, inovativnost, sposobnost prepoznavanja priložnosti, sledenje priložnostim, razvijanje idej, ustvarjanje in

vodenje novih poslov ter iskanje možnosti, kako do potrebnih virov, so podjetniške kompetence, ki so ključne za uspeh podjetja, tudi za osebno izpopolnitev in razvoj, dejavno državljanstvo, socialno vključenost in zaposlitev. Te kompetence so opredeljene kot sposobnost posameznika za uresničevanje svojih zamisli, ki vključujejo ustvarjalnost, inovativnost in sprejemanje tveganj ter sposobnost načrtovanja in vodenja projektov za doseganje ciljev.

V tem delu predstavljamo rezultate raziskave, ki smo jo izvedli na primeru 100 MSP, in s pomočjo sekundarnih podatkov, s katerimi preverjamo predhodno postavljene hipoteze. Poleg tega predstavljamo namen in cilj raziskave, opredelimo problem in hipoteze, opisujemo način zbiranja podatkov in vzorcev, raziskovalne metode in glavne ugotovitve. Ob tem se moramo zavedati omejitve raziskave in na podlagi teh omejitev podajamo napotke za prihodnje raziskave.

5.1 Namen in cilj raziskave

Namen empiričnega dela je ugotoviti, ali teoretični pregled literature velja tudi v primeru slovenskih MSP, in s tem doprinesi k razumevanju povečanega izvoza podjetij iz izbranih gospodarskih panog.

Cilj raziskave je tako potrditi ali ovreči hipoteze, postavljene na osnovi teoretičnega dela. Zanima nas predvsem, kako vplivajo koncepti podjetniške orientiranosti, organizacijskega učenja in inovativnosti na povečano internacionalizacijo MSP na proučevanem vzorcu naključno izbranih slovenskih MSP.

5.2 Opredelitev problema in hipotez raziskave

Krepitev inovativnega podjetništva je ključni vzvod za rast produktivnosti in zaposlenosti ter s tem dvig konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Pogoji za inovativno podjetništvo so podjetniška orientiranost, organizacijsko učenje in inovativnost (Fatur & Likar, 2009), zato bomo v raziskovalnem delu magistrskega dela proučili naslednje hipoteze:

- Hipoteza 1: Podjetniška orientiranost in inovativnost podjetja sta povezani.
- Hipoteza 2: Organizacijsko učenje in inovativnost podjetja sta povezana.
- Hipoteza 3: Inovativnost podjetja je povezana s stopnjo izvoza v MSP.

5.3 Zbiranje podatkov in vzorcev

V raziskovalnem delu smo izvedli raziskavo s pomočjo ankete. V raziskavo smo vključili slovenska mala in srednje velika podjetja. Anketni vprašalnik smo sestavili s pomočjo orodja Ika, ki je spletno orodje za pripravo in analizo anket. Vprašalnik z uvodnim nagovorom je bil poslan po elektronski pošti naključno izbranim malim in srednjim velikim

podjetjem v Sloveniji. Anketiranje smo izvajali dva tedna od 26. 9. 2019 do 9. 10. 2019. Anketo smo poslali na 900 naslovov malih in srednje velikih slovenskih podjetij, ki so bila izbrana naključno iz različnih baz podatkov. Vzorec v raziskavi je bil priložnostni.

5.4 Raziskovalne metode

V teoretičnem delu magistrskega dela smo pregledali in analizirali raziskovalne modele in inštrumente, ki so jih razvili drugi raziskovalci na področju internacionalizacije MSP. Kasneje smo v empiričnem delu opredelili teoretične spremenljivke, ki smo jih ovrednotili z merljivimi spremenljivkami. Vsako teoretično spremenljivko smo podkrepili z več merljivimi spremenljivkami.

Vpliv podjetniške orientiranosti, organizacijskega učenja in inovativnosti MSP podjetja smo merili s pomočjo različnih merskih lestvic. Osnova nam je bila Miller-Covinova in Slevinova (1989) lestvica merjenja podjetniške orientiranosti, katero smo nadgradili z dodatnimi vprašanji, ki se navezujejo na našo problematiko. Iz osnovne lestvice smo uporabili naslednje trditve, ki smo jih ovrednotili s 7-stopenjsko mersko lestvico, pri kateri je 1 pomenilo, da se s podano trditvijo anketiranci ne strinjajo, in 7, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Po Miller-Covinovi in Slevinovi lestvici elemente inovativnosti v podjetju merijo s pomočjo naslednjih petih trditev:

- splošna orientiranost vodstva podjetja je močno orientirana na trženje preizkušenih izdelkov ali storitev;
- podjetje daje velik poudarek na raziskovanje in razvoj novih inovacij;
- podjetje je v zadnjih petih letih (oz. od ustanovitve) ustvarilo veliko novih izdelkov ali storitev;
- spremembe v proizvodnji ali storitvah so pogoste in manjšega značaja;
- spremembe v proizvodnji so redkejše in precej večjega značaja.

Elementi proaktivnosti so bili merjeni z naslednjimi tremi trditvami:

- podjetje se na konkurenčnost odzove z ukrepi, na katere konkurenti niso pripravljeni;
- podjetje se na trgu pogosto pojavi najprej z inovativnim izdelkom ali storitvami;
- podjetje se raje drži ustaljenih in na trgu uveljavljenih izdelkov ali storitev.

Ker se Miller-Covinova in Slevinova osredotočajo le na elemente inovativnosti in podjetniške orientiranosti, smo merilno lestvico za merjenje elementov organizacijskega učenja povzeli po Gomezelj Omerzel (2009). Osnovna vprašanja, s katerimi smo izmerili organizacijsko učenje, smo opredelili s 7-stopenjsko mersko lestvico, pri kateri je 1 pomenilo, da se s podano trditvijo anketiranci ne strinjajo, in 7, da se s trditvijo popolnoma strinjajo:

- v podjetju se zavedajo vpliva znanja na uspešnost podjetja;
- podjetje sproti analizira, katera znanja so v pomanjkanju;
- podjetje načrtuje dejavnosti na področju organizacijskega učenja zaposlenih;
- podjetje se pri širjenju znanja med zaposlenimi poslužuje tudi zunanjih virov (zunanji svetovalci).

Uspešnost izvoza MSP smo izmerili s pomočjo trditev, ki so bile oblikovane na podlagi proučene strokovne literature in bile ovrednotene s pomočjo 7-stopenjske lestvice. Izvozna uspešnost je bila merjena z naslednjimi trditvami:

- prodajni cilji na tujem trgu so bili v zadnjem letu doseženi;
- cilji rasti na tujem trgu so bili v zadnjem letu doseženi;
- cilji tržnih deležev na tujem trgu v zadnjem letu so bili doseženi;
- cilji glede dobička na tujem trgu v zadnjem letu so bili doseženi.

Če želimo izvesti kakovostno raziskavo in analizo podatkov, so zanesljivi in veljavni podatki nujna. Zato je pomembno, da izberemo pravo metodo, s katero imamo čim manjše možnosti, da naredimo napako pri ocenjevanju. Zanesljivost merjenja potrdimo z večkratnim ponavljanjem merjenja v enakih pogojih z enakimi podatki in dobimo enake rezultate. Da je merski postopek veljaven, je potreben pogoj njegova zanesljivost. Če je merjenje nezanesljivo, je merjenje neveljavno (Ferligoj, Leskošek & Kogovšek, 1995).

Osnovno analizo podatkov smo izvedli v Statističnem paketu za družbene vede (ang. Statistical package for the social sciences – SPSS), različica 22.0 za Windows, v katerem smo uporabili deskriptivne statistike, Pearsonove korelacije in analize zanesljivosti (Chronbach alfa). Testiranje predlaganih strukturnih modelov pa smo izvedli s pomočjo programa AMOS.

Ker je zanesljivost merjenja bistvena za samo analizo, smo dopustili slučajnost napak v preiskavi. S tem smo potrdili kakovost raziskave. Kot smo že prej navedli, zanesljivost ponazarja konsistentnost ponavljajočih se merjenj. Zanesljivost se največkrat nanaša na konsistentnost merjenj in ponovljivost merjenj ter ponazarja stopnjo ekvivalentnih različnih spremenljivk za merjenje izbrane aktualne spremenljivke (Ferligoj, Leskošek & Kogovšek, 1995).

Cronbachov koeficient alfa podaja interno oceno konsistentnosti mere, kar predstavlja oceno zanesljivosti meritev (Cronbach, 1951). Uporaba Cronbachovega koeficienta alfa poda podatek, s katerim lahko merimo zanesljivost merjenja spremenljivk (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998).

Preverjanje zanesljivosti je pomembno za ugotavljanje slučajnih napak, medtem ko s preverjanjem veljavnosti ugotovimo prisotnost sistematičnih napak. Merjenje je zanesljivo

in s tem tudi veljavno, če ne vsebuje slučajnih in sistematičnih napak (Ferligoj, Leskošek & Kogovšek, 1995).

Za opazovanje spremenljivk smo uporabili faktorsko analizo, v kateri obstaja korelacija med spremenljivkami. Korelacije med spremenljivkami imenujemo faktorji. Da lahko identificiramo faktorje, morajo med spremenljivkami obstajati vsaj majhne korelacije (Sharma, 1995).

V prvem dejanju faktorske analize smo s pomočjo Bartlettovega testa in Kaiser-Meyer-Olkinovega (v nadaljevanju KMO) testa ugotovili, ali podatki ustrezajo za nadaljnjo izvedbo faktorske analize. Če so bili testi ustrezni, smo lahko izvedli drugi del faktorske analize (Craig & Douglas, 2005).

Vrednost testa KMO nam pove primernost podatkov. Če je rezultat testa 0,80, so podatki optimalno primerni. Vrednost nad 0,70 prikazuje podatke, ki so povprečno primerni, nad 0,60 so zadovoljivo primerni ter med 0,50 in 0,60 še sprejemljivo primerni. Če se vrednost testa KMO nahaja pod 0,50, podatki niso primerni za faktorsko analizo (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998).

5.5 Vzorec

Največ anketiranih, tj. 69 anketiranih oz. 69,7 %, je ustanoviteljev oz. lastnikov podjetja, kamor je bil poslan vprašalnik. Največ anketiranih, tj. 70 anketiranih oz. 70,7 %, je svojo funkcijo v podjetju opredelilo kot funkcijo podjetnika in managerja. Največ anketiranih (52 anketiranih oz. 52,5 % vseh sodelujočih v raziskavi) ima končano VII. stopnjo izobrazbe. Pri tem ima največ anketiranih, tj. 40 anketiranih ali 40,4 % vseh sodelujočih v raziskavi, od pet do deset let delovnih izkušenj. Kar 66 anketiranih je že bilo lastnikov kakšnega drugega podjetja. Kar 61 anektiranih MSP je lastniško in kapitalsko povezanih še s kakšnim drugim podjetjem.

Najstarejše podjetje je bilo ustanovljeno leta 1949, najmlajše leta 2018. Polovica anketiranih MSP je bila ustanovljena pred letom 2006, polovica pa v letu 2006. Največ, tj. 43, MSP je imelo na dan reševanja ankete enega do deset zaposlenih. Največ sodelujočih MSP (21,2 %) je iz panoge proizvodnje izdelkov iz gume in plastičnih mas, sledijo strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (14,1 %), obdelava in predelava lesa (12,1 %).

5.6 Glavne ugotovitve

Na vprašanje glede inovativnosti v delovnem okolju so bili odgovori precej razpršeni. Povprečne ocene trditev o inovativnosti v delovnem okolju, kar lahko vidimo tudi v tabeli 3, so se gibale med 5,30 za trditev »Naše podjetje je v zadnjih petih letih (oz. od ustanovitve) razvilo veliko novih izdelkov ali storitev« do 5,79 za trditev »Naše podjetje je

močno orientirano na trženje uveljavljenih izdelkov ali storitev«. Naša raziskava je tako pokazala, da je večina slovenskih podjetij močno orientiranih na trženje uveljavljenih izdelkov ali storitev, kar je v skladu z raziskavo, ki so jo opravili Ahlin, Drnovšek in Hisrich (2014) in smo jo predstavili v teoretičnem delu magistrskega dela. Kot smo prikazali v teoretičnem delu magistrskega dela, so inovacije pomemben del podjetništva in pomembno vplivajo na uspešnost izvoza (Nassimbeni, 2001; Lachenmaier & Wößmann, 2006; Lages, Silva & Styles, 2009). Zato menimo, da bi višja stopnja inovativnosti pomembno vplivala na večjo uspešnost izvoza slovenskih MSP v letu 2019.

Tabela 3: Ocene trditev o merjenju inovativnosti v delovnem okolju

Trditev	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Naše podjetje je močno orientirano na trženje uveljavljenih izdelkov ali storitev.	99	1	7	5,79	1,22
V našem podjetju dajemo velik poudarek raziskovanju in razvoju inovacij.	99	1	7	5,54	1,04
Naše podjetje je v zadnjih petih letih (oz. od ustanovitve) razvilo veliko novih izdelkov ali storitev.	99	1	7	5,30	1,22
Spremembe v proizvodih in/ali storitvah so pogoste in manjšega obsega.	99	1	7	5,48	1,16
Spremembe proizvodov in/ali storitev so redkejše in večjega obsega.	99	1	7	5,54	1,30

Vir: lastno delo.

Anketirani so se v povprečju najbolj strinjali, da v primeru konkurenčnosti delujejo z ukrepi, na katere konkurenti niso pripravljeni, kar je razvidno tudi iz tabele 4 (aritmetična sredina 5,83, standardni odklon 0,89). Pri tem so bila mnenja glede proaktivnega ravnanja konkurence precej enakomerno deljena, kar je razvidno iz tabele. Podobno kot pri prvem vprašanju iz odgovorov na drugo vprašanje lahko razberemo, da se anketirana podjetja v precejšnji meri raje držijo ustaljenih praks na trgu uveljavljenih izdelkov ali storitev (povprečna ocena 5,28, na 7-stopenjski lestvici, standardni odklon 1,15). Kot smo v teoretičnem delu magistrskega dela spoznali, za uspešno mednarodno podjetništvo ni dovolj samo odkritje pomembne inovacije, ampak to zahteva tudi uspešno implementacijo in predstavitev na mednarodnem trgu (Acs, Morck & Yeung, 2001) oz. internacionalizacijo.

Tabela 4: Ocene trditev o proaktivnem ravnanju konkurence

Trditve	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
V našem podjetju se v primeru povečane tržne konkurence odzovemo z ukrepi, na katere konkurenti niso pripravljeni.	99	3	7	5,83	0,89
Naše podjetje se na trgu pogosto pojavi prvo z inovativnim izdelkom ali storitvijo.	99	2	7	5,52	0,90
V podjetju se raje držimo ustaljenih praks na trgu uveljavljenih izdelkov ali storitev.	99	1	7	5,28	1,15

Vir: lastno delo.

Anketirani so se v povprečju najbolj strinjali, kar lahko vidimo v tabeli 5, da se v podjetju zavedajo pomena znanja za uspešnost podjetja (aritmetična sredina 6,08; standardni odklon 0,71), najmanj pa so se strinjali s trditvijo, da v podjetju načrtujejo dejavnosti na področju organizacijskega učenja zaposlenih (aritmetična sredina 5,43; standardni odklon 1,04), kar je razvidno iz tabele. Različni teoretični pristopi internacionalizacije MSP se tako odslikavajo v različni praksi MSP. Kot smo v teoretičnem delu magistrskega dela spoznali, MSP različno stopnjo pozornosti namenjajo različnim dejavnikom organizacijskega učenja, kar je odvisno od panoge MSP, od izkušenj MSP z internacionalizacijo, dostopa do različnih virov, osebnosti ustanovitelja oz. managerja, njegove stopnje izobrazbe, sposobnosti in izobrazbe zaposlenih ter začetnih tendenc po internacionalizaciji MSP. Ugotovitve naše raziskave so skladne tudi z našim predlaganim teoretičnim modelom povezav.

Tabela 5: Ocene trditev o organizacijskem učenju v podjetju

Trditve	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
V podjetju se zavedamo pomena znanja za uspešnost podjetja.	99	4	7	6,08	0,71
V podjetju sproti analiziramo, katerih znanj nam primanjkuje.	99	1	7	5,62	0,82
V podjetju načrtujemo dejavnosti na področju organizacijskega učenja zaposlenih.	99	1	7	5,43	1,04
V podjetju pri širjenju znanja med zaposlenimi uporabljamo tudi zunanje vire (zunanji svetovalci).	99	2	7	5,64	1,04

Vir: lastno delo.

Anketirani se v povprečju najbolj strinjajo (tabela 6), da so prodajne cilje, ki so jih imeli na tujem trgu, v zadnjem letu dosegli (povprečna ocena 5,83; standardni odklon 1,02), najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da so cilje glede rasti, ki so jih imeli na tujem trgu, v zadnjem letu dosegli (povprečna ocena 5,37; standardni odklon 0,99). Prodajni cilji in doseganje le-teh so močno povezani z inoviranjem. Kot smo v teoretičnem delu magistrskega dela spoznali, je več načinov, kako lahko MSP izboljša ali popolnoma predrugači način proizvodnje z izkoriščanjem inovacij – z odpiranjem novega vira dobave materialov, z novo prodajalno za produkte ali z reorganizacijo industrije (Schumpeter, 1934). Z nadaljnjim razvijanjem Schumpetrovih idej je lahko proces internacionalizacije razumljen kot sprejemanje inovacij, kar daje večji vpogled v razumevanje, kako se mednarodno poslovanje začne in razvija (Reid, 1981).

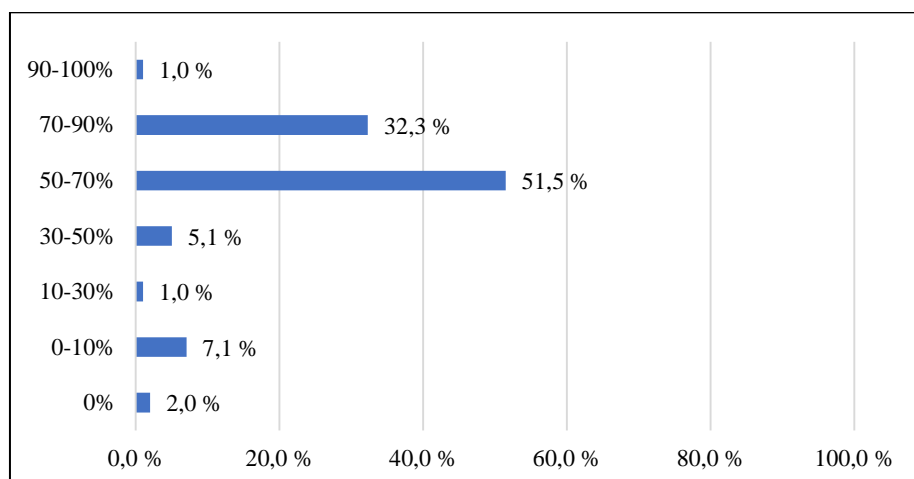
Tabela 6: Ocene trditev glede uspešnosti izvoza v podjetju

Trditev	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Prodajne cilje, ki smo jih imeli na tujem trgu, smo v zadnjem letu dosegli.	99	1	7	5,83	1,02
Cilje glede rasti, ki smo jih imeli na tujem trgu, smo v zadnjem letu dosegli.	99	1	7	5,37	0,99
Cilje glede tržnih deležev, ki smo jih imeli na tujem trgu, smo v zadnjem letu dosegli.	99	1	7	5,40	1,08

Vir: lastno delo.

Po mnenju anketiranih največ podjetij (51; 51,5 %) izvažata od 50 do 70 % del prodaje, kar lahko vidimo tudi na sliki 5. Medtem ko so se pred časom za izvoz odločala predvsem velika podjetja, je dandanes tovrstno postopanje vse bolj značilno tudi za slovenska MSP (Australian Trade and Investment Commission, brez datuma). Kot smo spoznali v teoretičnem delu magistrskega dela, izvoz običajno predstavlja dobičkonosen način širjenja poslovanja, diverzifikacijo tveganj in zmanjševanja odvisnosti od lokalnega trga. Če želi podjetje uspešno mednarodno poslovanje, potrebuje izdelek ali storitev, ki se zahteva na globalnem trgu, kot tudi potrebno zavezo, sredstva, spretnosti in informacije za dolgoročno podporo trajnostnim izvoznim dejavnostim (Australian Trade and Investment Commission, brez datuma). Pri celostni pripravi na izvoz je ključnega pomena cenovna politika, in sicer kot dejavnik za uspešno in tekoče izvozno poslovanje.

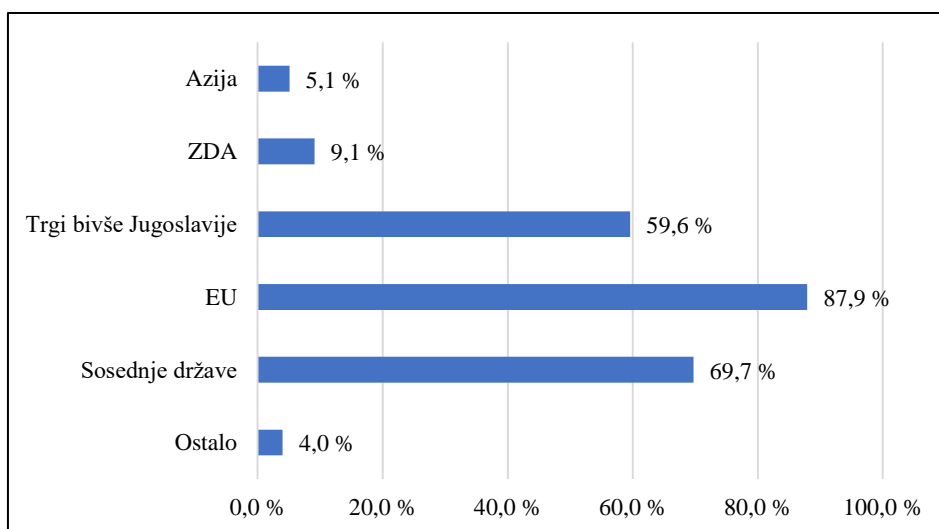
Slika 4: Stopnja podjetij izvoza, zajetih v raziskavo



Vir: lastno delo.

Po mnenju anketiranih največ podjetij (87; 87,9 %) izvažata v EU, kar je v skladu z modelom Uppsala, ki temelji na predpostavki, da je internacionalizacija podjetja intenzivnejša, če ima podjetje več mednarodnih izkušenj. Rezultati so predstavljeni tudi na sliki 6. Predvidevamo, da se tudi MSP, vključena v naš vzorec raziskave, odločijo za internacionalizacijo, ko pridobijo izkušnje in znanje najprej na trgih sosednjih držav, kot je bilo to dokazano v raziskavi skandinavskih podjetij. Predvidevamo, da so razlogi za stopnjo internacionaliziranosti z majhnimi koraki, da se podjetje srečuje s problemom fizične oddaljenosti trga, jezikovnimi razlikami, različnimi poslovnimi praksami ipd.

Slika 5: Destinacija izvoza podjetij, zajetih v raziskavo



Vir: lastno delo.

Anketirani se v povprečju najbolj strinjajo, da so potrebe kupcev (povprečna sredina 6,09; standardni odklon 0,64) najpomembnejši kriterij za presojo in odločitev o lokaciji in

številu primarnih tujih trgov, kar je razvidno tudi iz tabele 7. Ker so povprečne ocene tudi ostalih kriterijev za presojo in odločitev o lokaciji in številu primarnih tujih trgov precej podobne povprečni oceni potreb kupcev, predlagamo pri internacionalizaciji MSP upoštevanje vseh kriterijev. Pri tem je zanimiv fenomen globalno rojenih podjetij, ki smo jih predstavili v teoretičnem delu magistrskega dela. Z internacionalizacijo se je razvila tudi homogenizacija okusov potrošnikov, kot enega najpomembnejših kriterijev za presojo in odločitev o lokaciji in številu primarnih tujih trgov. Kakovost izdelkov je neločljivo povezana s ceno izdelkov, ki je po ocenah anketiranih drugi najpomembnejši kriterij in ki skupaj vplivata na konkurenčnost MSP na globalnih trgih. Kot poudarja Makovec Brenčič (2009), so mreže še zlasti pomembne in primerne za MSP. S pomočjo mreže več podjetij lahko konkurira večjim globalnim podjetjem. Kot smo ugotovili v teoretičnem delu magistrskega dela, vstop podjetja v poslovno mrežo najpogosteje vpliva na hitrejše napredovanje v postopku internacionalizacije. Skladno s teoretičnimi spoznanji ugotavljamo, da so tudi v naši raziskavi ključnega pomena za internacionalizacijo MSP predhodne izkušnje ustanoviteljev in managerjev, ki so povezane s poznavanjem konkurence, poslovnih tveganj in regulativnih zahtev.

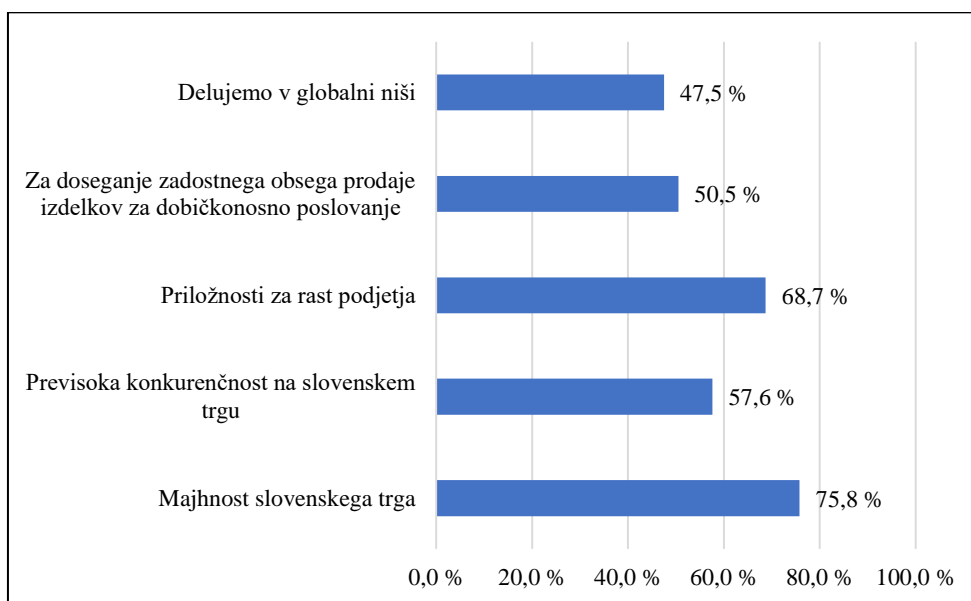
Tabela 7: Kriteriji za presojo in odločitev o lokaciji in številu primarnih tujih trgov v podjetju

Trditev	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Stroškovna učinkovitost	99	1	7	6,04	1,19
Stanje konkurence	99	1	7	5,61	1,28
Stopnja poslovnih tveganj	99	1	7	5,34	1,10
Regulativne zahteve	99	1	7	5,46	1,07
Predhodne izkušnje	99	1	7	5,49	1,21
Obstoječi socialni stiki	99	1	7	5,65	1,15
Poslovne mreže iz institucionalne podpore (sejmi, zbornice, gospodarske misije)	99	1	7	5,48	1,39
Potrebe kupcev	99	5	7	6,09	0,64

Vir: lastno delo.

Po mnenju anketiranih je majhnost slovenskega trga vodilni razlog za izvoz (s to trditvijo se je strinjalo 75 od 100 anketiranih oz. 75,8 % anketiranih). Rezultate lahko vidimo tudi na sliki 7, kjer so predstavljeni grafično. Posebej, če upoštevamo fenomen globalno rojenih podjetij, ti rezultati niso presenetljivi. Globalno rojena podjetja začenjajo s svetovnega pogleda brez meja in takoj razvijajo strategije za širitev v tujino. Rojena globalna podjetja imajo številne posebnosti, ki jim omogočajo, da začnejo in uspevajo na mednarodnem prizorišču (Knight, 1996). Tako menimo, da za globalno rojena podjetja velikost domačega trga sploh ni pomembna. Takšnih podjetij je, sodeč po demografskih podatkih naše raziskave, precej manj kot ostalih, vendar pomembno prispevajo k analizi statističnih podatkov.

Slika 6: Razlogi za izvoz v podjetjih, zajetih v raziskavo



Vir: lastno delo.

Anketirani se v povprečju najbolj strinjajo, da so kulturne razlike (povprečna sredina 5,88; standardni odklon 1,62) največja ovira za vstop na tuje trge, kar je razvidno tudi iz tabele 8. Sklepamo lahko, da so MSP, ki so sodelovala v raziskavi, nagnjena k selektivni konkurenčnosti.

Tabela 8: Največje ovire za vstop na tuje trge po mnenju podjetij, zajetih v raziskavo

Trditev	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Kulturne razlike	99	1	7	5,88	1,62
Pripadnost kupcev domačim blagovnim znamkam	99	1	7	5,45	1,36
Korupcija na izvoznih trgih ciljne države	99	1	7	5,38	1,35
Pomanjkanje lastnih sredstev	99	1	7	5,83	1,05
Pomanjkanje znanja	99	1	7	5,44	1,38
Pomanjkanje ustreznih kadrov	99	1	7	5,63	1,27
Neugodna zakonodaja na izvoznih trgih ciljne države	99	1	7	5,63	1,33

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 9, je največ anketiranih (65 sodelujočih oz. 65,7 %) odgovorilo, da na tujih trgih nastopajo z enako blagovno znamko kot na domačem trgu, kar je po našem mnenju odraz anketiranih MSP na homogenizacijo okusov.

Tabela 9: Ocena trditev o načinih nastopanja na tujih trgih v podjetjih

Trditev	Število odgovorov	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativa
Z enako blagovno znamko kot na domačem trgu.	65	65,7	65,7	65,7
Z drugo blagovno znamko kot na domačem trgu	34	34,3	34,3	100,0
Skupaj	99	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Največ anketiranih (69 od 100 sodelujočih oz. 69,7 %) je odgovorilo, da izvažajo vse svoje izdelke. Menimo, da je to povezano s finančnimi zmogljivostmi MSP, saj morajo pri internacionalizaciji vlagati finančna sredstva tako v trženjske aktivnosti kot tudi širitev proizvodnje. Rezultati so predstavljeni v tabeli 10.

Tabela 10: Segment izdelkov, ki jih izvažajo podjetja, zajeta v raziskavo

Trditev	Število odgovorov	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativa
Vse svoje izdelke	69	69,7	69,7	69,7
Posamezne segmente izdelkov	30	30,3	30,3	100,0
Skupaj	99	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Največ anketiranih (43, 4 %) meni, da se spremembe v času poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih sosednjih držav najbolj odražajo v višjih pričakovanj kupcev glede nižje cene. Rezultati so prikazani v tabeli 11. Kot kažejo druge raziskave, je za potrošnike v Avstriji, na Madžarskem, v Italiji in na Hrvaškem ključnega pomena cena izdelkov, pri čemer se nakupne navade potrošnikov v obravnavanih državah nekoliko razlikujejo. Tako je npr. za avstrijske potrošnike pomembno, da izdelki odgovarjajo na okolijska in etična vprašanja in so za takšne izdelke pripravljene tudi več plačati. Madžarski potrošniki so precej impulzivni in kupujejo predvsem glede na svoje potrebe v danem časovnem trenutku, odločilni nakupni kriterij je cena izdelkov (Izvozno okno, 2019).

Tabela 11: Mnenje anketiranih podjetij o spremembah v času poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih sosednjih držav

Trditev	Da (%)	Nekoliko (%)	Ne (%)
Zaostritev konkurence	20,2	77,8	2,0
Višja pričakovanja kupcev glede kakovosti	32,3	60,6	7,1
Višja pričakovanja kupcev glede nižje cene	43,4	54,5	2,0
Ostrejši pogoji s strani dobaviteljev	23,2	72,7	4,0

Vir: lastno delo.

Največ anketiranih (40,4 %), kar lahko vidimo v tabeli 12, je odgovorilo, da se spremembe v času poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih EU najbolj odražajo v višjih pričakovanjih kupcev glede kakovosti in nižje cene. Pri tem ugotovitve raziskav kažejo, da blagovna menjava Slovenije z drugimi državami EU predstavlja kar četrtno vsega izvoza, zlasti v Nemčijo, Italijo in Avstrijo (Evropska unija, brez datuma). Tako ugotavljamo, da so se slovenska MSP morala prilagoditi zlasti nakupnim navadam potrošnikov v Nemčiji, Italiji in Avstriji. Kot kažejo raziskave, je cena odločilen kriterij pri nakupnih odločitvah osnovnih življenjskih dobrin nemških kupcev, medtem ko so za trajnejše potrošne izdelke pomembni kriteriji predvsem varnost, prestiž, kakovost in udobje.

Podobno kot Avstrijci tudi Nemci namenjajo veliko pozornost pri svojih nakupnih odločitvah okoljski problematiki in predvsem izdelkom, ki so povezani z zdravim načinom življenja. Za avstrijske potrošnike je značilno tudi, da so precej konservativni, mlajša generacija pa rada preizkuša tudi nove izdelke. Italijanski uvozniki so predvsem podjetja z modne industrijske panoge, v zadnjih letih, ko je kupna moč italijanskih potrošnikov padla, pa so tudi na tem področju precej cenovno občutljivi. Cenijo poprodajne storitve in natančne informacije o izdelku (Izvozno okno, 2019).

Tabela 12: Mnenje anketiranih podjetij o spremembah v času poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih EU

Trditev	Da (%)	Nekoliko (%)	Ne (%)
Zaostritev konkurence	34,3	64,6	1,0
Višja pričakovanja kupcev glede kakovosti	40,4	53,5	6,1
Višja pričakovanja kupcev glede nižje cene	40,4	55,6	4,0
Ostrejši pogoji s strani dobaviteljev	27,3	64,6	8,1

Vir: lastno delo.

Nekoliko presenetljivo je, kar je razvidno iz tabele 13, da so anketirani v večini (38,4 %) odgovorili, da se spremembe v času poslovanja z vidika pričakovanj kupcev iz bivših držav Jugoslavije najbolj odražajo v višjih pričakovanjih kupcev glede kakovosti. Nekoliko manj (36,4 %) anketiranih je odgovorilo, da se spremembe v času poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih bivše Jugoslavije najbolj odražajo v višjih pričakovanjih kupcev glede nižje cene. Za razliko od naše raziskave statistični podatki po državah kažejo, da so kupci iz Bosne in Hercegovine cenovno precej občutljivi in da tudi poceni izdelke rajše kupujejo na obroke. Pri tem je za njih ključnega pomena možnost nakupa s kreditno kartico. Podobno so tudi hrvaški in makedonski potrošniki precej cenovno občutljivi (Izvozno okno, 2019).

Tabela 13: Mnenja anketiranih podjetij o spremembah v času poslovanja z vidika pričakovanja kupcev iz bivših držav Jugoslavije

Trditev	Da (%)	Nekoliko (%)	Ne (%)
Zaostritev konkurence	32,3	65,7	2,0
Višja pričakovanja kupcev glede kakovosti	38,4	55,6	6,1
Višja pričakovanja kupcev glede nižje cene	36,4	61,6	2,0
Ostrejši pogoji s strani dobaviteljev	26,3	68,7	5,1

Vir: lastno delo.

V tabeli 14 predstavljamo rezultate glede sprememb z vidika pričakovanj kupcev na trgih ZDA. Anketirani so v večini (37,4 %) odgovorili, da so se povečala pričakovanja kupcev glede višje kakovosti izdelkov. Pri tem so raziskave pokazale, da so z zadnjo gospodarsko krizo, med letoma 2008 in 2009, ameriški kupci postali precej cenovno občutljivi. Podatki raziskave kažejo, da so ameriški kupci kljub cenovni občutljivosti ostali zvesti določenim blagovnim znamkam, ki jim predstavljajo sinonim za kakovost (Izvozno okno, 2019).

Tabela 14: Mnenje anketiranih podjetij o spremembah v času poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih ZDA

Trditev	Da (%)	Nekoliko (%)	Ne (%)
Zaostritev konkurence	25,3	65,7	9,1
Višja pričakovanja kupcev glede kakovosti	37,4	54,5	8,1
Višja pričakovanja kupcev glede nižje cene	29,3	64,6	6,1
Ostrejši pogoji s strani dobaviteljev	24,2	66,7	9,1

Vir: lastno delo.

Glede sprememb v času poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih Azije so anketirani v večini (36,4 %) odgovorili, da so se povečala pričakovanja kupcev glede kakovosti, kar lahko vidimo tudi v tabeli 15. To potrjujejo tudi podatki drugih raziskav. Zlasti za Južno Korejo je značilno, da se kupci v svojih nakupnih odločitvah zgledujejo po državah zahodnega sveta. Tako so za potrošnike iz Južne Koreje pomembni zunanji videz, najnovejši modni trendi in kakovostni izdelki. Pomembno jim je torej, da z izdelki izkazujejo svoj statusni simbol. Cena je za južnokorejske potrošnike drugotnega pomena. Podobno velja tudi za kitajske potrošnike. Cena je sicer še vedno ključnega pomena pri njihovih nakupnih odločitvah, vse pomembnejša pa postajata tudi kakovost in prestižnost blagovnih znamk. Treba se je zavedati, da kitajski trg predstavlja približno polovico vse svetovne prodaje luksuznih izdelkov. Za japonske potrošnike postaja vse pomembnejši nakupni kriterij poleg kakovosti izdelkov tudi cena, poleg cene pa tudi poprodajne aktivnosti, informacije o izdelku, tehnična navodila, embalaža, upoštevanje dobavnih rokov in drugi. Za razliko od južnokorejskih in kitajskih kupcev kakovost torej ni edini odločilni nakupni kriterij. V Indiji se kupci osredotočajo predvsem na kakovost poprodajnih aktivnosti in ne toliko na prestižnost blagovnih znamk (Izvozno okno, 2019).

Tabela 15: Mnenje anketiranih podjetij o spremembah v času poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih ZDA

Trditev	Da (%)	Nekoliko (%)	Ne (%)
Zaostritev konkurence	29,3	63,6	7,1
Višja pričakovanja kupcev glede kakovosti	36,4	56,6	7,1
Višja pričakovanja kupcev glede nižje cene	33,3	62,6	4,0
Ostrejši pogoji s strani dobaviteljev	33,3	61,6	5,1

Vir: lastno delo.

Iz odgovorov na vprašanje, ali se je stanje poslovanja kaj spremenilo z vidika zaščite intelektualne lastnine, lahko povzamemo, da se je stanje močno otežilo, še posebej v EU (na to vprašanje smo dobili 61,6 % pritrdilnih odgovorov). Sklepamo lahko, da je inovativnost MSP izrednega pomena pri internacionalizaciji MSP, kar je v skladu s spoznanji v teoretičnem delu in z raziskavami, ki so jih opravili Barney (1991) ter Raymond in St-Pierre (2010).

Na vprašanje, ali je prodor na trg Združenega kraljestva Velike Britanije z Brexitom otežil ali olajšal vstop na trg Velike Britanije, je bila aritmetična sredina vseh odgovorov 5,35, s standardnim odklonom 1,38, pri čemer je bila najnižja možna ocena 1 in najvišja možna ocena 7. Povzetek odgovorov lahko vidimo v tabeli 16. Pri tem je ocena 1 pomenila popolnoma olajšal in ocena 7 popolnoma otežil vstop na trg Velike Britanije. Rezultati naše raziskave so podobni rezultatom Izvoznega okna (2019), kjer so strokovnjaki ugotavljali, da na gospodarstvo Velike Britanije vplivajo negotovosti v zvezi s procesom pogajanj o Brexitu.

Tabela 16: Odgovori na vprašanje o prodoru na trg Združenega kraljestva Velike Britanije

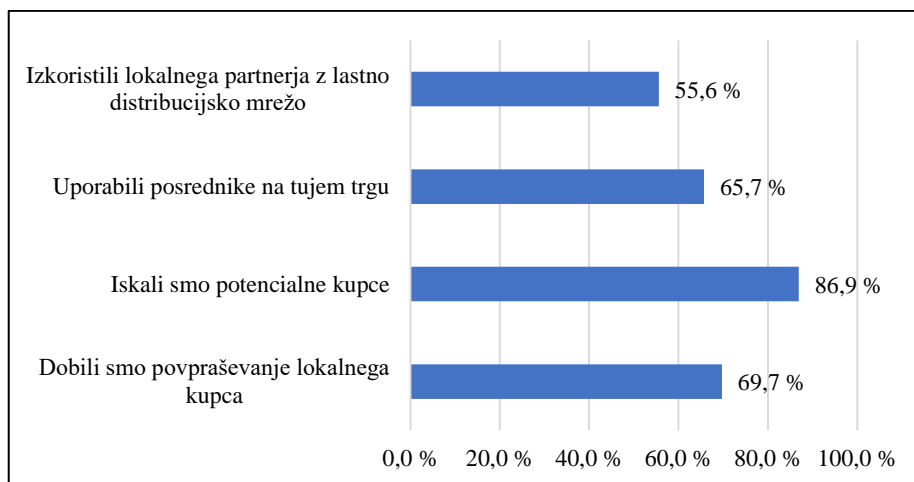
Trditev	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Ali je prodor na trg Združenega kraljestva Velike Britanije z Brexitom po vašem mnenju otežil ali olajšal vstop na trg Velike Britanije?	99	1	7	5,35	1,380

Vir: lastno delo.

Večina (44,4 %) anketiranih podjetij je ob prvem vstopu na tuje trge izkoristila lokalnega partnerja z lastno distribucijsko mrežo, 34,3 % jih je uporabilo posrednike na tujem trgu in 30,3 % jih je dobilo povpraševanje lokalnega kupca. Le 13,1 % jih je samih iskalo potencialne kupce. Rezultati so prikazani tudi grafično na sliki 8. Kot smo že v teoretičnem delu spoznali, posredniki, ki opravljajo izvoz blaga, zagotavljajo tehnične smernice lokalnim dobaviteljem za spodbujanje izvoza iz države. Najbolj dragocen element tržnega raziskovanja, ki ga predstavljajo lokalni partnerji, so informacije o »občutku na trgu«, informacije o tem, kako tamkajšnji kupci delujejo, kakšna je dinamika poslovnih srečanj,

kaj in kako počnejo konkurenti, pa tudi kakšne so morebitne ovire za vstop na trg (Australian Trade and Investment Commission, brez datuma; International Trade Center, brez datuma).

Slika 7: Izbira pomoči pri vstopu na tuje trge s strani anketiranih podjetij



Vir: lastno delo.

Kar 74 od 100 anketiranih podjetij je bilo ob širitvi na tuje trge deležno državne podpore. Kot smo spoznali v teoretičnem delu magistrskega dela, inovativnost v podjetju predstavlja kompleksno dejavnost, ki zahteva nemalo napora in tudi finančnih obremenitev, zato je državna podpora pri internacionalizaciji ključnega pomena (Fatur & Likar, 2009). Tega se zaveda tudi večina anketiranih MSP, kar lahko vidimo v tabeli 17.

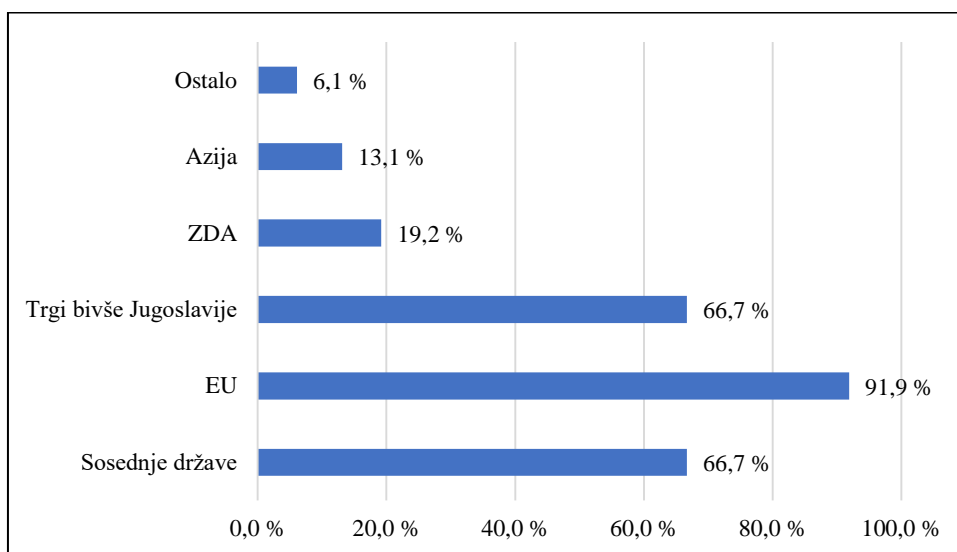
Tabela 17: Odgovori na vprašanje, ali so bila podjetja, zajeta v raziskavo, ob prvem izvozu deležna pomoči s strani države

Odgovor	Število odgovorov	Odstotek (v %)	Veljaven odstotek	Kumulativa
Da	74	74,7	74,7	74,7
Ne	25	25,3	25,3	100,0
Skupaj	99	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Večina od anketiranih MSP (91,9 %) ima željo, da bi bilo MSP v naslednjih letih prisotno na trgih EU, 66,7 % na trgih bivše Jugoslavije in prav tako 66,7 % na trgih sosednjih držav. To je povezano s problemom fizične oddaljenosti trga, jezikovnimi razlikami, različnimi poslovnimi praksami ipd. MSP, ki izvažajo na trge bivše Jugoslavije in trge sosednjih držav, nekoliko bolj poznajo poslovanje v tej regiji kot v drugih regijah. S tem so izpostavljena manjšemu tveganju uspešnosti internacionalizacije. Rezultati so prikazani na sliki 9.

Slika 8: Odgovori na vprašanje, na katerih trgih bi želela biti v prihodnosti prisotna podjetja, zajeta v raziskavo



Vir: lastno delo.

Povprečna ocena inovativnosti za podjetje je 5,95 s standardnim odklonom 0,228, pri čemer je najvišja ocena 7 in najnižja 1. Rezultate lahko vidimo v tabeli 18. Ocenjujemo, da je za anketirana podjetja inovativnost pomembna. Ravno tako so prejšnje študije pokazale, da inovativnost poveča stopnjo in uspešnost izvoza (Nassimbeni, 2001; Lachenmaier & Wößmann, 2006; Lages, Silva & Styles, 2009). To je skladno tudi z našim predlaganim teoretičnim modelom povezav.

Tabela 18: Ocena pomena inovativnosti za podjetje

Trditev	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Ocena pomena inovativnosti za podjetje	74	5	6	5,95	,228

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju besedila predstavljamo preverjanje treh zastavljenih hipotez.

H1: Podjetniška orientiranost in inovativnost podjetja sta povezani.

Hipotezo 1 smo preverili z regresijsko analizo. Kot odvisno spremenljivko smo določili inovativnost MSP, kot neodvisno spremenljivko pa smo določili podjetniško orientiranost. Najprej smo naredili test analiza variance (v nadaljevanju ANOVA), ki je predstavljen v tabeli 19.

Tabela 19: Test ANOVA spremenljivk podjetniška orientiranost in inovativnost MSP

		Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina	F	Statistična značilnost
1	Med skupinami	43.580	1	43.580	166.393	,000b
	Znotraj skupin	25.405	97	.262		
	Skupaj	68.985	98			
a. Odvisna spremenljivka: inovativnost						
b. Konstanta: podjetniška orientiranost						

Vir: lastno delo.

Z regresijsko analizo lahko inovativnost MSP pojasnimo v 62,8 % variance. Rezultati regresijske analize kažejo, da podjetniška orientiranost MSP pozitivno vpliva na inovativnost MSP ($b = 0,545$; $P = 0,000$). Regresijska analiza je predstavljena v tabeli 20.

Tabela 20: Regresijska analiza spremenljivk podjetniška orientiranost in inovativnost MSP

		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična značilnost
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	2.373	.250		9.491	.000
	Podjetniška orientiranost	.545	.042	.795	12.899	.000
a. Odvisna spremenljivka: inovativnost						

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju lahko zapišemo regresijsko enačbo:

$$\text{Inovativnost MSP} = 2,373 + 0,545 * \text{Podjetniška orientiranost}$$

H2: Organizacijsko učenje in inovativnost podjetja sta povezana.

Hipotezo 2 smo preverili z regresijsko analizo. Kot odvisno spremenljivko smo določili inovativnost MSP, kot neodvisno spremenljivko pa smo določili organizacijsko učenje. Najprej smo naredili test ANOVA, ki je predstavljen v tabeli 21.

Tabela 21: Test ANOVA spremenljivk inovativnost in organizacijsko učenje

		Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina	F	Statistična značilnost
1	Med skupinami	29.815	1	29.815	73.832	,000b
	Znotraj skupin	39.170	97	.404		
	Skupaj	68.985	98			
a. Odvisna spremenljivka: inovativnost						
b. Konstanta: organizacijsko učenje						

Vir: lastno delo.

Z regresijsko analizo lahko inovativnost MSP pojasnimo v 42,6 % variance. Rezultati regresijske analize kažejo, da organizacijsko učenje MSP pozitivno vpliva na inovativnost MSP ($b = 0,857$; $P = 0,000$). Regresijska analiza je predstavljena v tabeli 22.

Tabela 22: Regresijska analiza spremenljivk inovativnost in organizacijsko učenje

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična značilnost
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (Konstanta)	.652	.571		1.141	.257
Organizacijsko učenje	.857	.100	.657	8.593	.000
a. Odvisna spremenljivka: inovativnost					

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju lahko zapišemo regresijsko enačbo:

$$\text{Inovativnost MSP} = 0,857 * \text{Organizacijsko učenje}$$

H3: Inovativnost MSP vpliva na izvoz MSP.

Inovativnost MSP predstavlja skupna povprečna ocena sklopa petih trditev vprašanja 1, ki se glasi: »Kako gledate na organizacijsko učenje v vašem podjetju?«, izvoz MSP pa predstavlja skupna povprečna ocena sklopa treh trditev vprašanja 4, ki se glasi: »Za vsako od spodnjih trditev, povezanih z uspešnostjo izvoza vašega podjetja, navedite, kako močno se z njo strinjate.«

Hipotezo 3 smo preverili z regresijsko analizo. Kot neodvisno spremenljivko smo določili inovativnost MSP, kot odvisno spremenljivko pa smo določili izvoz MSP. Tudi v tem primeru smo najprej opravili test ANOVA, ki je predstavljen v tabeli 23.

Tabela 23: Test ANOVA spremenljivk izvoz in inovativnost

		Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina	F	Statistična značilnost
1	Med skupinami	27.406	1	27.406	43.740	.000b
	Znotraj skupin	60.776	97	.627		
	Skupaj	88.182	98			
a. Odvisna spremenljivka: izvoz						
b. Konstanta: inovativnost						

Vir: lastno delo.

Z regresijsko analizo lahko izvoz MSP pojasnimo v 30,4 % variance. Rezultati regresijske analize kažejo, da inovativnost MSP pozitivno vpliva na izvoz MSP ($b = 0,630$; $P = 0,000$). Regresijska analiza je predstavljena v tabeli 24.

Tabela 24: Regresijska analiza spremenljivk izvoz in inovativnost

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična značilnost
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (Konstanta)	2.050	.533		3.847	.000
Inovativnost	.630	.095	.557	6.614	.000
a. Odvisna spremenljivka: izvoz					

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju lahko zapišemo regresijsko enačbo:

$$\text{Izvoz MSP} = 2,050 + 0,630 * \text{inovativnost}$$

S pomočjo statistične analize smo ugotovili, da lahko vse tri zastavljene hipoteze potrdimo, saj smo za preverjanje vseh postavljenih hipotez izvedli regresijske analize, ki so potrdile povezanost med izbranimi spremenljivkami.

5.7 Omejitve raziskave

Omejitve raziskave so predvsem vezane na časovne in finančne omejitve. V primeru, da bi raziskava trajala daljše obdobje, predvidevamo, da bi v raziskavi sodelovalo več MSP. Po drugi strani pa raziskava vključuje tudi vprašanje o Brexitu, katerega dogajanje je precej negotovo in se s časom spreminja, zato je doprinos k boljšim rezultatom raziskave vprašljiv. Osnovna predpostavka pri morebitnem nadaljevanju raziskave bi torej morala biti *ceteris paribus*.

SKLEP

V nalogi smo si zastavili cilj raziskati povezave med podjetniško orientiranostjo, organizacijskim učenjem, inovativnostjo in izvozom v MSP, ki so zelo pomembne za poslovanje podjetij, še posebej za poslovanje MSP. Sklepamo lahko, da je mogoče doseči inovacije v organizacijah z dialogom, medsebojnim sodelovanjem z zunanjim okoljem in prevzemanjem tveganj. Organizacijsko učenje z ustvarjanjem novih idej vodi k inovacijam in izboljšanju uspešnosti in ne samo neposredno, ampak tudi z inovacijami vpliva na uspešnost in izvoz. Razvoj inovacij navadno ni poceni, zato pričakujemo, da bodo naložbe v inovacije prinesle donos. Takšen donos bi lahko vsaj delno pridobili s spodbujanjem organizacijskega učenja in podjetniške orientiranosti.

V magistrskem delu ugotavljamo, da podjetja ki se ukvarjajo z inovacijami, ponavadi izvažajo več kot druga, ker so sposobna prodati blago na ciljne trge, ki nagrajujejo inovativnost. Inovativni izdelki nimajo prednosti pri izvozu blaga na trgih, ki ne nagrajujejo inovativnosti. Prav tako lahko rečemo, da imajo inovativna podjetja prednosti

pred neinovativnimi podjetji v visoko razvitih državah, kjer visoka ocena kakovosti pomeni, da je rezultat inovacije bolj primerno nagrajen. V podjetjih se morajo zavedati, da je človeški kapital gonilni dejavnik donosnih inovacij. Medtem ko so orodja in procesi očitno nujen sestavni del vsakega uspešnega inovacijskega sistema, ne zadostujejo, poudarek na njih pa spregleda stran, iz katere izhajajo ideje. Ne zadostno usposabljanje na tem področju lahko podjetje zapelje v napačno smer, kar vodi do zamujenih priložnosti. Organizacijsko učenje podjetjem ponuja priložnost, da ustvarijo inovacijsko naravnano kulturo in skupino zaposlenih z globokimi inovacijskimi veščinami in jasnim razumevanjem vlaganj podjetja v inovacije.

Sposobnost učenja je bistven dejavnik za organizacije inovatorjev. Inovacije so ključne za preživetje organizacij v dinamičnem okolju. Torej lahko predvidevamo, da je vpliv organizacijskih značilnosti najpomembnejši za inovacije. Organizacijsko ozadje kaže, da ima sposobnost organizacijskega učenja ključno vlogo pri razvoju podjetij in povečanju inovativnosti. Ta raziskava upošteva povezavo med organizacijskim učenjem in organizacijsko inovacijo in privede do zaključka, da organizacijsko učenje vpliva na organizacijsko inovativnost.

Podjetniška usmeritev vpliva na to, kako podjetja odkrivajo in izkoriščajo tržne priložnosti. Prav tako vpliva na strateško usmerjenost podjetja, slog in prakse odločanja ter se lahko obravnava kot kombinacija proaktivnosti, inovativnosti in tvegane vedenja, da bi pridobili in ohranili konkurenčno prednost. Spodbujanje podjetniške usmerjenosti pa vpliva tudi na inovativnost, kar smo ugotovili v naši raziskavi.

Razvoj iz nacionalnega v mednarodno podjetje je pomemben korak za podjetja, ki se želijo internacionalizirati. Dandanes postaja bolj običajno, da podjetja strategijo internacionalizacije svojega poslovanja obravnavajo kot strategijo za preživetje svojega poslovanja. Mednarodne stranke, svetovni dobavitelji, globalne dobavne verige in skupna podjetja v tujini preoblikujejo podjetniško okolje podjetij. Zaradi teh hitrih sprememb morajo podjetja postati konkurenčna na svetovni ravni. V zelo konkurenčnem okolju je treba prepoznati in razumeti dejavnike, ki vplivajo na mednarodno uspešnost podjetij. V naši raziskavi ugotavljamo, da je za izvoz MSP pomemben dejavnik inovativnost podjetja, ki pozitivno vpliva na izvoz.

Naša študija ponuja več usmeritev za vodje podjetij. Prvič, ugotovitve poudarjajo potrebo vodilnih, da vlagajo v podjetniško orientiranost in organizacijsko učenje, kar bo spodbudilo inovacije. Po drugi strani pa bodo inovacije, glede na rezultate raziskave, prinesle pozitivne posledice za mednarodno poslovanje oziroma izvoz. Zato poleg močne naravnosti na razvoj inovacij z uporabo najsodobnejših tehnologij vodje teh podjetij, ki želijo več izvažati, potrebujejo enako močan poudarek na razumevanju in zadovoljevanju potreb zaposlenih po organizacijskem učenju.

V podjetjih, v katerih želijo izvažati je pomembno, da se zavedajo pomena organizacijskega učenja in podjetniške orientiranosti, ki posredno vplivata na izvoz, seveda preko inovativnosti, ki jo v podjetju pridobijo z organizacijskim učenjem. Prav tako je pomembno, da se v podjetjih zavedajo, da je inovativnost možna tudi v procesih, organizaciji in trženju, in ne le pri izdelkih in storitvah, kar je še posebej pomembno pri povečevanju izvoza za njihove izdelke ali storitve. Zanimiv primer povezanosti organizacijskega učenja, podjetniške usmerjenosti, inovativnosti in izvoza, se je pokazal tudi v času trenutne pandemije, saj so se mala in srednje velika podjetja v Sloveniji zelo hitro in izvirno domislila rešitev v zvezi z zaščitnimi maskami in se tako odzvala na povpraševanje na svetovnem trgu. Svoje znanje in podjetniško usmerjenost so uporabili za tiskanje 3D zaščitnih mask, ki so zelo hitro postale prepoznavne tudi v tujini in kar naenkrat je bil izvoz v omenjenih podjetjih glavni vir prihodka. Njihovo znanje in preteklo organizacijsko učenje ter podjetniška orientiranost vodilnih jim je prinesla nove priložnosti in izzive na tujih trgih.

Z magistrskim delom smo doprinesli k obstoječi znanstveni literaturi in s tem omogočili dopolnitev teorije o internacionalizaciji slovenskih MSP in vpliva podjetniške orientiranosti, zmožnosti organizacijskega učenja in inovativnosti na izvoz in posledično povečano internacionalizacijo MSP. S tem smo prikazali pomembnost podjetniške orientiranosti, zmožnosti organizacijskega učenja in inovativnosti ter prispevali k razumevanju pomembnosti teh konceptov za internacionalizacijo slovenskih MSP.

LITERATURA IN VIRI

1. Acs, Z. J., Morck, R. K. & Yeung, B. (2001). Entrepreneurship, globalisation, and public policy. *Journal of international management*, 7(3), 235–251.
2. Acs, Z., Desai, S. & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small business economics*, 31(3), 219–234.
3. Ahlin, B., Drnovšek, M. & Hisrich, R. D. (2014). Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self efficacy. *Small bussines economics*, 43(1), 101–117.
4. Ahmed, P. K. (1998). Benchmarking innovation best practice. *Benchmarking for quality management & technology*, 5(1), 45–58.
5. Ahokangas, P. (1998). *Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMSs* (doctoral dissertation). Vaasa: Universitas Wasaensis.
6. Alvarez, S. & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755–775.
7. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154–1184.
8. Andersen, O. (1993). On the internationalization of the firm: a critical analysis. *Journal of international business studies*, 24(2), 209–231.
9. Anderson, B., Covin, J. & Slevin, D. (2009). Understanding the relationship between

- entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(3), 218–240.
10. Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International studies of management & organization*, 30(1), 63–93.
 11. Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2000). An integrative conceptual model. V L. P. Dana (ur.), *Global marketing co-operation and networks* (str. 1–35). New York: International Business Press.
 12. ANZAM. (2009). *Defining the born global firm. A review of the literature*. Melbourne: ANZAM.
 13. Atik, A. (2012). A strategic investment decision – internationalization of SMEs: a multiple appraisal approach and illustration with a case study. *iBusiness*, 4(2), 146–156.
 14. Australian Government. (2006). *Guide to developing an export strategy*. Pridobljeno 5. septembra 2017 iz <http://www.asbfeo.gov.au/sites/default/files/austrade-export-strategy.pdf>
 15. Australian Trade and Investment Commission. (brez datuma). *Guide to exporting*. Pridobljeno 4. septembra 2017 iz <https://www.austrade.gov.au/Australian/Export/guide-to-exporting>
 16. Autio, E., Sapienza, H. & Almeida, J. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909–924.
 17. Avlonitis, G. J. & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of business research*, 60(5), 566–575.
 18. Backhaus, K. (2005). *International marketing*. New York: Palgrave Mcmillan.
 19. Balabanis, G., Theodosiou, M. & Katsikea, E. (2004). Export marketing: developments and a research agenda. *International marketing review*, 21(4-5), 353–377.
 20. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
 21. Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. J. Jr. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625–641.
 22. Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: a further challenge to stage theories. *European journal of marketing*, 29(8), 60–75.
 23. Beyene, K. T., Shi, C. S. & Wu, W. W. (2016). The impact of innovation strategy on organizational learning and innovation performance: do firm size and ownership type make a difference? *South African journal of industrial engineering*, 27(1), 125–136.
 24. Bilkey, W. & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 9(1), 93–98.
 25. Blackburn, R., & Kovalainen, A. (2009). Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. *International journal of management reviews*, 11(2), 127–148.

26. Blyde, J., Iberti, G. & Mussini, M. (2018). When does innovation matter for exporting? *Empirical economy*, 54(4), 1653–1671.
27. Calof, J. & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115–131.
28. Cavusgil, T. S. (1980). The internationalization process of the firm. *European research*, 8(6), 273–281.
29. Celec, R. (2016). *Dejavniki uspeha internacionalizacije malih in srednjih podjetij z upoštevanjem podjetniške orientiranosti* (doktorska dizertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
30. Chang, Y., Wang, X. & Cui, A. P. (2019). Solving the innovation problem in state-owned firms: The role of entrepreneurial orientation and high-commitment HR practices. *Industrial marketing management*, 83, 239–250.
31. Cheng, C., Zhong, H. & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: the roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of business research*, 110, 95–103.
32. Choi, K., Jean, R. B. & Kim, D. (2019). The impacts of organizational learning capacities on relationship-specific innovations evidence from the global buyer–supplier relationship. *International marketing review*, 36(6), 1042–1066.
33. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica, new series*, 4(16), 386–405.
34. Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Journal of law and economics*, 3, 1–44.
35. Commission of the European Communities. (1997). *Practical guide to regional innovation action*. Brussels: Commission of the European Communities.
36. Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of management*, 17(1), 121–154.
37. Cools, E. & Van den Broeck, H. (2007/2008). The hunt for the Heffalump continues: can trait and cognitive characteristics predict entrepreneurial orientation. *Journal of small business strategy*, 18(2), 23–41.
38. Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: discontinuous events as triggers for higher-level learning. *Management learning*, 34(4), 429–450.
39. Covin, J. G. & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(23), 47–63.
40. Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75–87.
41. Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1998). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of management studies*, 25(3), 217–234.
42. Craig, C. S. & Douglas, S. (2005). *International marketing research* (3 izd.). Chichester: John Wiley.
43. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.

44. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The journal of marketing*, 58(4), 37–52.
45. Devetak, G. (1980). *Tehnične inovacije*. Ljubljana: Delavska enotnost.
46. Dimitratos, P. & Jones, M. V. (2005). Future directions for international entrepreneurship research. *International business review*, 14(2), 119–128.
47. Dongling, W. & Lam, K. C. K. (2019). The impact of inter-organizational guanxi, organizational learning on innovation performance: an empirical study from the chinese market. *The international journal of organizational innovation*, 11(3), 185–196.
48. Dubrovski, D. (2000). *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
49. Edwards, C. J., Bendickson, J. S., Baker, B. L. & Solomon, S. J. (2020). Entrepreneurship within the history of marketing. *Journal of business research*, 108, 259–267.
50. Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105–1121.
51. Eken, G., Bilgin, G., Dikmen, G. & Birgonul, M. T. (2020). A lessons-learned tool for organizational learning in construction. *Automation in construction*, 110, 1–19.
52. Eroğlu, I. (2019). Effects of innovation types on product identities: does radical innovation lead to a more integrated product identity? *International journal of innovation*, 7(2), 252–272.
53. Evropska komisija. (2009). *Priročnik za usposabljanje MSP*. Lille/Hamburg: ORSEU.
54. Evropska unija. (brez datuma). *Slovenija: trgovina in gospodarstvo*. Pridobljeno 15. junija 2019 iz https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/slovenia_sl#trgovina-in-gospodarstvo
55. Eyiler, R. Y. (2019). Internationalization and brand value in jewellery industrie. *Procedia computer science*, 158, 751–760.
56. Fatur, P. & Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
57. Ferligoj, A., Leskošek, K. & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
58. Fernandez-Mesa, A. & Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: examining the interplay of organizational learning and innovation. *International business review*, 24(1), 148–156.
59. Ferraris, A., Giachino, C., Ciampi, F. & Couturier, J. (2020). R&D internationalization in medium-sized firms: The moderating role of knowledge management in enhancing innovation performances. *Journal of business research*, v tisku.
60. Fillis, I. (2001). Post millennial meanderings on the culture of creativity. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 3(2), 75–81.

61. Gankema, H. G. J., Snuif, H. R. & Zwart, P. S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory. *Journal of small business management*, 38(4), 15–27.
62. Golmoradia, R. & Ardabili, F. S. (2016). The effects of social capital and leadership styles on organizational learning. *Procedia – social and behavioral sciences*, 230, 372–378.
63. Golovko, E. & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs growth. *Journal of international business studies*, 42(3), 362–380.
64. Gomezelj Omerzel, D. (2009). *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
65. Griffin, D. (1998). *Unsnarlig the world-knot: consciousness, freedom, and the mind-body problem*. London: University of California Press.
66. Griffith, D. A. & Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of international business studies*, 32(3), 597–606.
67. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5 izd.) Upper Saddle River: Prentice-Hall.
68. Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia – social and behavioral sciences*, 229, 289–297.
69. Hannson, G., Sundell, H. & Öhman, M. (2004). *The new modified Uppsala model* (doktorska dizertacija). Högskolan: Kristianstad University.
70. Harveston, P. D., Kedia, B. L. & Davis, P. S. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager. *Journal of competitiveness studies*, 8(1), 92–99.
71. Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: globalization and competitiveness*. Mason: Thomson South-Western.
72. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, L. D. (2001). Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6/7), 479–491.
73. Hollensen, S. (2001). *Global marketing: a market-responsive approach* (2 izd.). London: Prentice Hall.
74. Hughes, M. & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651–661.
75. Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(2), 42–54.
76. International Trade Administration. (brez datuma). *Pricing considerations*. Pridobljeno 5. septembra 2017 iz <https://www.export.gov/article?id=Pricing-Considerations>
77. International Trade Center. (brez datuma). *Export strategy*. Pridobljeno 3. septembra

- 2017 iz <http://www.intracen.org/access/Training/Export-Strategy/>
78. Ireland, R. D. & Webb, J. W. (2007). A cross disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of management*, 33(6), 891–927.
 79. Izvozno okno. (2019). *Hrvaška*. Pridobljeno 15. junija 2019 iz <https://www.izvozno-okno.si/drzave/hrvaska/poslovanje/>
 80. Jain, C. S. (2001). *International marketing* (6 izd.). Mason: Thomson South-Western.
 81. Jaklič, A. & Svetličič, M. (2008). Unknown multinationals; the case of Slovenia. V *Best practices in promoting investment for development, OECD investment forum* (str. 1–29). Paris: OECD.
 82. Javalgi, R. R. G. & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: the internationalization of SMEs in India. *Journal of business research*, 64(9), 1004–1010.
 83. Johanson, J. & Mattsson, L. G. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition. V P. J. Buckley & P. N. Ghauri (ur.), *The internationalization of the firm: a reader* (str. 303–322). London: Academic Press.
 84. Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23–32.
 85. Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International marketing review*, 7(4), 11–24.
 86. Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411–1431.
 87. Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm – four Swedish cases*. Stockholm: Almquist & Wiksell International.
 88. Johansson, J. (2009). *Global marketing: foreign entry local marketing & global management*. Boston: McGraw-Hill.
 89. Jones, M. & Dimitratos, P. (2004). *Emerging paradigms in international entrepreneurship*. Toronto: McGill University.
 90. Jones, M. V. (2009). *Internationalization, entrepreneurship and the smaller firm: evidence from around the world*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
 91. Kavčič, B. (2005). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
 92. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 93. Khandwalla, P. N. (1976/1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization & administrative sciences*, 7(4), 21–51.
 94. Kim, I., Springer, M., Zhang, Z. G. & Park, Y. S. (2019). Organizational learning: approximation of multiple-level learning and forgetting by an aggregated single-level model. *Computers & industrial engineering*, 131, 442–454.
 95. Knight, G. (1996). *Born global. Wiley international encyclopedia of marketing*. New Jersey: Wiley.
 96. Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and

- the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124–141.
97. Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of business venturing*, 12(3), 213–225.
 98. Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of international management*, 7(3), 155–171.
 99. Krause, W. & Schutte, C. S. L. (2015). A perspective on open innovation in small- and medium-sized enterprises in south africa, and design requirements for an open innovation approach. *South African journal of industrial engineering*, 26(1), 163–178.
 100. Kreiser, P. M., Marino, L. D. & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis. *Entrepreneurship theory & practice*, 26(4), 71–94.
 101. Kuratko, D. F. (2008). *Entrepreneurship: theory, process, practice*. Mason: Cengage Learning.
 102. Lachenmaier, S. & Wößmann, L. (2006). Does innovation cause exports? Evidence from exogenous innovation impulses and obstacles using German micro data. *Oxford economic papers*, 58(2), 317–350.
 103. 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.
 104. Lehtinen, U. & Penttinen, H. (1999). Definition of the internationalization of the firm. V U. Lehtinen & H. Seristoe (ur.), *Perspectives on internationalization* (str. 3–19). Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
 105. Leonidou, L. & Katsikeas, C. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of international business studies*, 27(3), 517–551.
 106. Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review*, 21(1), 135–172.
 107. Lyon, D., Lumpkin, G. & Dess, G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of management*, 26(5), 1055–1085.
 108. Makovec Brenčič, M. (2009). Kaj je internacionalizacija. V M. Makovec Brenčič (ur.), *Mednarodno poslovanje* (str. 9–31). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 109. Margardt, D. (2007). *A critical comparison of internationalisation theories: eclectic paradigm of dunning vs. Uppsala school*. Norderstedt: GRIN Verlag.
 110. McAuley, A. (1999). Intrapreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *Journal of international marketing*, 7(4), 67–82.
 111. McDougall, P. P. & Oviatt, B. M. (2000a). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management journal*, 43(5), 902–906.
 112. McDougall, P. P. & Oviatt, B. M. (2000b). International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. V D. L. Sexton & R. W. Smillor (ur.), *Entrepreneurship 2000* (str. 291–320). Chicago: Upstart Publishing.

113. McDougall, P. P., Shane, S. & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469–487.
114. Meissner, D., Polt, W. & Vonortas, N. S. (2017). Towards a broad understanding of innovation and its importance for innovation policy. *The journal of technology transfer*, 42(5), 1184–1211.
115. Merz, G. R. & Sauber, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic management journal*, 16(7), 551–564.
116. Michaelis, T. L. & Markham, S. K. (2017). Innovation training making innovation a core competency. *Research technology management*, 60(2), 36–42.
117. Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1–25.
118. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770–791.
119. Miller-Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75–87.
120. Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44–53.
121. Monteiroa, P., Soares, A. M. & Lima Rua, O. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: the mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of innovation & knowledge*, 4(3), 179–187.
122. Morgan, N. A., Katsikeas, C. S. & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the academy of marketing science*, 40(2), 271–289.
123. Morris, M. H. & Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of business venturing*, 2(2), 247–259.
124. Mulej, M. & Ženko, Z. (2002). Osnove za taktiko pospeševanja inventivnosti in inovativnosti v slovenskih regijah. V Š. Čelan (ur.), *Okvirni metodološki priročnik od invencije do inovacije* (str. 17–40). Ljubljana: PCMG.
125. Nassimbeni, G. (2001). Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model. *Research policy*, 30(2), 245–262.
126. Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The international journal of advanced manufacturing technology*, 64(5/8), 1073–1085.
127. OECD. (2000). *OECD small and medium enterprise outlook*. Paris: Head of Publications Service.
128. Omri, W. & Becuwe, A. (2014). Managerial characteristics and entrepreneurial internationalization: a study of Tunisian SMEs. *Journal of international entrepreneurship*, 12(1), 8–42.
129. Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new

- ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45–64.
130. Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1995). Global starts-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. *The academy of management executive*, 9(2), 30–44.
 131. Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005). Defining International entrepreneurship and modelling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: theory & practice*, 29(5), 537–553.
 132. Pearce, J. A., Fritz, P. & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(1), 219–248.
 133. Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
 134. Radaš, S. & Božić, L. (2009). The antecedents of SME Innovativeness in an emerging transition economy. *Technovation*, 29(6-7), 438–450.
 135. Radicic, D. & Djalilov, K. (2019). The impact of technological and non-technological innovations on export intensity in SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 26(4), 612–638.
 136. Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium enterprises. *Small business economics*, 12(3), 233–248.
 137. Rauch, A. J., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761–788.
 138. Raymond, L. & St-Pierre, J. (2010). Strategic capabilities for the internationalization of manufacturing SMEs: a configurational approach. *Entrepreneurial practice review*, 1(2), 13–35.
 139. Rebernik, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 140. Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of international business studies*, 12(2), 101–112.
 141. Rennie, M. (1993). Global competitiveness: born global. *The McKinsey quarterly*, 4, 45–52.
 142. Ribau, C. P., Moreira, A. C. & Raposo, M. (2017). SMEs innovation capabilities and export performance: an entrepreneurial orientation view. *Journal of business economics and management*, 18(5), 920–934.
 143. Ruzzier, M., Hisrich, D. R. & Antončič, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476–497.
 144. Salehi, Y. & Naseri, A. (2018). Investigate the relationship between organizational learning capabilities and organizational innovation in the food industry (subsidiary industrial estates of kermanshah province). *International journal of information, business and management*, 10(4), 222–239.
 145. Sandu, S. & Ciocanel, B. (2014). Impact of R&D and innovation on high – tech export. *Procedia economics and finance*, 15, 80–90.

146. Schuler, R. S. (1986). Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human resource management*, 25(4), 607–629.
147. Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
148. Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper.
149. Sharma, S. (1995). *Applied multivariate techniques*. New York: John Wiley Sons.
150. Song, S. & Lee, S. (2020). Motivation of internationalization and a moderating role of environmental conditions in the hospitality industry. *Tourism management*, 78, 1–13.
151. Sousa, C., Martínez-López, F. J. & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International journal of management reviews*, 10(2), 1–32.
152. Spinelli Schelini, A. L., Dai Prá Martens, C. & Piscopo, M. R. (2017). Project management as a competitive advantage for the internationalization of Brazilian companies. *Internext: revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM*, 12(3), 1–15.
153. Stoian, M. C., Rialp, A. & Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: a glance through Spanish lenses. *International business review*, 20(2), 117–135.
154. Stokes, D. (2002). *Small business management* (4 izd.). London: Continuum.
155. Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.
156. Turi, J. A., Javed, Y., Bashir, S., Khaskhelly, F. Z., Shaikh, S. & Toheed, Z. (2019). Impact of organizational learning factors on organizational learning effectiveness through mobile technology. *Bucharest*, 20(171), 114–119.
157. Venugopal, V. & Baets, W. (1995). Intelligent support systems for organizational learning. *The learning organization*, 2(3), 22–34.
158. Villar, C., Alegre, J. & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: a dynamic capabilities view. *International business review*, 23(1), 38–44.
159. Voss, Z. G., Voss, G. B. & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European journal of marketing*, 39(9/10), 1132–1150.
160. Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship: theory and practice*, 32(4), 635–657.
161. Watkins, T. (brez datuma). The transaction cost approach to the theory of the firm. *San José State University*. Pridobljeno 19. decembra 2017 iz <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/coase.htm>
162. Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. & Knight, G. A. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: a dynamic capabilities perspective. *Journal of world business*, 42(3), 294–306.
163. Welch, L. & Luostarinen, R. (1993). Internationalization: evolution of a concept. V P.

- J. Buckley & P. N. Ghauri (ur.), *The internationalization of the firm: a reader* (str. 155–171. London: Academic Press.
164. Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
165. Wing Chow, C. K. & Kan Tsui, W. H. (2017). Organizational learning, operating costs and airline consolidation policy in the Chinese airline industry. *Journal of air transport management*, 63, 108–118.
166. Xu, X., Xia, Y. & Li, C. (2017). Influence of Chinese entrepreneurial companies' internationalization on independent innovation: Input incentive effect and efficiency improvement effect. *China journal of accounting research*, 10(3), 247–280.
167. Yiu, D. W., Lau, C. & Bruton, G. D. (2007). International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of international business studies*, 38(4), 519–540.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

V magistrskem delu, ki ga pripravljam pod mentorstvom prof. dr. Mateje Drnovšek, raziskujem vpliv podjetniške orientiranosti, organizacijskega učenja in inovativnosti na izvoz majhnih in srednje velikih slovenskih podjetij. Zanimajo me tudi dejavniki vstopa podjetij na tuje trge. Kot vodja manjšega podjetja v Sloveniji sem vas iz baze PIRS naključno izbral v raziskovalen vzorec. Vaši odgovori so zaupne narave, rezultate bom interpretiral na agregatni ravni in izključno v raziskovalne namene. Predvideni čas reševanja vprašalnika je 7 minut. Prosim, da odgovorite na vsa vprašanja. V kolikor imate vprašanje ali komentar k raziskavi, mi lahko to sporočite prek elektronske pošte na naslov jakob.meglic@gmail.com. Svoje komentarje lahko zapišete tudi na zadnjo stran vprašalnika, v za to namenjen okvirček. Zelo cenim vaš čas in pozornost, ki ju boste namenili izpolnitvi vprašalnika. Vaši odgovori bodo pripomogli k uspešnemu zaključku mojega magistrskega študija in novim spoznanjem na tem področju.

Hvala in lep pozdrav!

Q1 - Za vsako od spodnjih trditev, povezanih z inovativnostjo v delovnem okolju navedite, kako močno se z njo strinjate. Ocenjujte na lestvici 1-7, kjer 1 pomeni, da je posamezni kriterij najmanj vplival na vašo odločitev in 7, da je kriterij najbolj vplival na vašo odločitev. Možne so tudi vmesne ocene.

	1	2	3	4	5	6	7
	Najmanj vplival						Najbolj vplival
Naše podjetje je močno orientirano na trženje uveljavljenih izdelkov ali storitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V našem podjetju dajemo velik poudarek raziskovanju in razvoju inovacij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše podjetje je v zadnjih petih letih (oz. od ustanovitve) razvilo veliko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7
	Najmanj						Najbolj
	vplival						vplival
novih izdelkov ali storitev.							
Spremembe v proizvodih in/ali storitvah so pogoste in manjšega obsega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spremembe proizvodov in/ali storitev so redkejše in večjega obsega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 - Pomislite, kako se v podjetju odzovete na proaktivna ravnanja konkurence in odgovorite na spodnja vprašanja. Ocenjujte na lestvici 1-7, kjer 1 pomeni, da se zelo slabo odzovete in 7, da se zelo dobro odzovete na proaktivna ravnanja konkurence. Možne so tudi vmesne ocene.

	1	2	3	4	5	6	7
	zelo slab						zelo
	odziv						dober
							odziv
V našem podjetju se v primeru povečane tržne konkurence odzovemo z ukrepi, na katere konkurenti niso pripravljani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše podjetje se na trgu pogosto pojavi prvo z inovativnim izdelkom ali storitvijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju se raje držimo ustaljenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1	2	3	4	5	6	7
zelo slab odziv						zelo dober odziv

praks na trgu
uveljavljenih
izdelkov ali
storitev.

Q3 - Kako gledate na organizacijsko učenje v vašem podjetju? Ocenjujte na lestvici 1-7, kjer 1 pomeni, da imate zelo negativen odnos do organizacijskega učenja in 7, da imate zelo pozitiven odnos do organizacijskega učenja. Možne so tudi vmesne ocene.

1	2	3	4	5	6	7
zelo negativen odnos						zelo pozitiven odnos

V podjetju se
zavedamo pomena
znanja za
uspešnost podjetja.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

V podjetju sproti
analiziramo,
katerih znanj nam
primanjkuje.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

V podjetju
načrtujemo
dejavnosti na
področju
organizacijskega
učenja zaposlenih.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

V podjetju pri
širjenju znanja
med zaposlenimi
uporabljamo tudi
zunanje vire
(zunanji
svetovalci).

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Q4 - Za vsako od spodnjih trditev, povezanih z uspešnostjo izvoza vašega podjetja, navedite, kako močno se z njo strinjate. Ocenjujte na lestvici 1-7, kjer 1 pomeni, da se sploh ne strinjate in 7, da se zelo strinjate. Možne so tudi vmesne ocene.

	1	2	3	4	5	6	7
	sploh se ne strinjam						zelo se strinjam
Prodajne cilje, ki smo jih imeli na tujem trgu, smo v zadnjem letu dosegli.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cilji glede rasti, ki smo jih imeli na tujem trgu, smo v zadnjem letu dosegli.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cilji glede tržnih deležev, ki smo jih imeli na tujem trgu, smo v zadnjem letu dosegli.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 - Ali podjetje že izvažata? V primeru, da izvažate, kolikšen del prodaje izvozite?

- 0%
- 0-10%
- 10-30%
- 30-50%
- 50-70%
- 70-90%
- 90-100%

Q6 - Prosim, označite trge, na katere izvažate

Možnih je več odgovorov

- Sosednje države
- EU
- Trgi bivše Jugoslavije
- ZDA
- Azija
- ostalo

Q7 - Kateri so bili kriteriji za presojo in odločitev o lokaciji in številu primarnih tujih trgov? Ocenjujte na lestvici 1-7, kjer 1 pomeni, da je posamezni kriterij najmanj

vplival na vašo odločitev in 7, da je kriterij najbolj vplival na vašo odločitev. Možne so tudi vmesne ocene.

	1 najmanj vplival	2	3	4	5	6	7 najbolj vplival
stroškovna učinkovitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stanje konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stopnja poslovnih tveganj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
regulativne zahteve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
predhodne izkušnje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obstoječi socialni stiki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poslovne mreže iz institucionalne podpore (sejmi, zbornice, gospodarske misije)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
potrebe kupcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8 - Kateri so vodilni razlogi za izvoz?

Možnih je več odgovorov

- majhnost slovenskega trga
- previsoka konkurenčnost na slovenskem trgu
- priložnosti za rast podjetja
- za doseganje zadostnega obsega prodaje izdelkov za dobičkonosno poslovanje
- delujemo v globalni niši

Q9 - Kaj je po vašem mnenju največja ovira za vstop na tuje trge? Ocenjujte na lestvici 1-7, kjer 1 pomeni, da je posamezni kriterij najmanj vplival na vašo odločitev in 7, da je kriterij najbolj vplival na vašo odločitev. Možne so tudi vmesne ocene.

	1 najmanj vplival	2	3	4	5	6	7 najbolj vplival
Kulturne razlike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 najmanj vplival	2	3	4	5	6	7 najbolj vplival
Pripadnost kupcev domačim blagovnim znamkam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
korupcija na izvoznih trgih ciljne države	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pomanjkanje lastnih sredstev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pomanjkanje znanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pomanjkanje ustreznih kadrov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neugodna zakonodaja na izvoznih trgih ciljne države	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 - Na tujih trgih nastopate

- z enako blagovno znamko kot na domačem trgu.
- z drugo blagovno znamko kot na domačem trgu

Q11 - Izvažate:

- vse svoje izdelke
- posamezne segmente izdelkov

Q12 - Na katerih področjih je prišlo do sprememb v času vašega poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih sosednjih držav?

	da	nekoliko	ne
zaostritev konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višja pričakovanja kupcev glede kakovosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višja pričakovanja kupcev glede nižje cene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ostrejši pogoji s strani dobaviteljev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13 - Na katerih področjih je prišlo do sprememb v času vašega poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih EU?

	da	nekoliko	ne
zaostritev konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višja pričakovanja kupcev glede kakovosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višja pričakovanja kupcev glede nižje cene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ostrejši pogoji s strani dobaviteljev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q14 - Na katerih področjih je prišlo do sprememb v času vašega poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih bivše Jugoslavije?

	da	nekoliko	ne
zaostritev konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višja pričakovanja kupcev glede kakovosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višja pričakovanja kupcev glede nižje cene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ostrejši pogoji s strani dobaviteljev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q15 - Na katerih področjih je prišlo do sprememb v času vašega poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih ZDA?

	da	nekoliko	ne
zaostritev konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višja pričakovanja kupcev glede kakovosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višja pričakovanja kupcev glede nižje cene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ostrejši pogoji s strani dobaviteljev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 - Na katerih področjih je prišlo do sprememb v času vašega poslovanja z vidika pričakovanj kupcev na trgih Azije?

	da	nekoliko	ne
zaostritev konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višja pričakovanja kupcev glede kakovosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višja pričakovanja kupcev glede nižje cene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ostrejši pogoji s strani dobaviteljev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17 - Se je splošno stanje poslovanja v času vašega poslovanja kaj spremenilo z vidika zaščite intelektualne lastnine?

	da	ne	ne vem
Sosednje države	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trgi bivše Jugoslavije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ZDA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Azija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 najmanj vpliva	2	3	4	5	6	7 najbolj vpliva
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q23 - Katerega leta je bilo podjetje ustanovljeno?

Q24 - Prosim, označite število zaposlenih za polni delovni čas na dan reševanja ankete

- 0-1
- 1-10
- 10-20
- 20-50
- 50-100
- 100-200
- 200-300
- 300-

Q25 - Ali ste lastniško in kapitalsko povezani še s katerim drugim podjetjem?

- da
- ne

Q26 - Ali ste pred tem podjetjem že bili lastnik katerega drugega podjetja?

- da
- ne

Q27 - Ali ste ustanovitelj/lastnik podjetja na katerega je bil poslan vprašalnik?

- da
- ne

Q28 - V vašem pogledu, ste bolj podjetnik/podjetnica ali bolj manager/managerka?

- bolj podjetnik/podjetnica
- bolj manager/managerka
- oboje

Q29 - Kakšna je vaša dosežena stopnja izobrazbe?

- I. nedokončana OŠ
- II. OŠ
- III. nižje poklicno izobraževanje
- IV. srednje poklicno izobraževanje
- V. gimnazijsko, strokovno izobraževanje
- VI. višješolski strokovni program
- VII. specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program
- VIII. magisterij znanosti, doktorat znanosti

Q30 - Koliko let ste zaposleni (skupno število let od prve zaposlitve do danes)?

- 0-5 let
- 5-10 let
- 10-15 let
- 15-20 let
- več kot 20 let

Q31 - spol

- moški
- ženski

Q32 - Kaj je glavna dejavnost podjetja?

Q33 - Prosimo za vpis davčne številke. Če ne želite vpišite 0.

Q34 - Ob zaključku raziskave bom pridobljenerezultate z veseljem delil tudi z vami. Če bi želeli prejeti rezultateraziskave ali imate kakršno koli vprašanje ali komentar, zapišite vašelektronski naslov v spodnji okvirček.