

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MEDNARODNIH AKTIVNOSTI SLOVENSКИH
IZVOZNIKOV**

Ljubljana, maj 2020

PATRICIA PIRC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Patricia Pirc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza mednarodnih aktivnosti slovenskih izvoznikov, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA MEDNARODNIH TRŽENJSKIH STRATEGIJ | 3 |
| 1.1 Teorija standardizacije | 4 |
| 1.2 Teorija adaptacije | 6 |
| 1.3 Vmesna strategija med adaptacijo in standardizacijo..... | 7 |
| 1.4 Dejavniki izbire ustrezne trženjske strategije | 10 |
| 1.4.1 Okoljski dejavniki..... | 10 |
| 1.4.2 Značilnosti trga | 10 |
| 1.4.3 Značilnosti kupcev..... | 10 |
| 1.4.4 Značilnosti konkurence..... | 11 |
| 1.4.5 Dejavniki proizvoda in panoge..... | 11 |
| 1.4.6 Organizacijski dejavniki | 11 |
| 2 VPELJAVA NOVIH PROIZVODOV NA TUJE TRGE | 11 |
| 2.1 Opredelitev pojmov »nov proizvod« in »inovacije«..... | 12 |
| 2.2 Izbor tujega trga..... | 14 |
| 2.3 Strategije vstopa na tuji trg..... | 17 |
| 3 MEDNARODNO POSLOVNO OKOLJE IN TVEGANJA | 19 |
| 3.1 Opredelitev in sestavine mednarodnega poslovnega okolja..... | 20 |
| 3.1.1 Negospodarsko okolje | 20 |
| 3.1.1.1 <i>Politično okolje.....</i> | <i>20</i> |
| 3.1.1.2 <i>Kulturno-socialno okolje.....</i> | <i>21</i> |
| 3.1.1.3 <i>Geografsko okolje.....</i> | <i>22</i> |
| 3.1.1.4 <i>Tehnološko okolje.....</i> | <i>22</i> |
| 3.1.1.5 <i>Energetsko okolje</i> | <i>22</i> |
| 3.1.1.6 <i>Naravno okolje</i> | <i>22</i> |
| 3.1.2 Gospodarsko okolje | 23 |
| 3.1.3 Tržno okolje..... | 24 |
| 3.1.4 Interno okolje..... | 25 |
| 3.2 Tveganja v mednarodnem okolju | 25 |
| 4 POSLOVANJE MEDNARODNIH DRUŽB..... | 27 |

| | | |
|---------|---|-----------|
| 4.1 | Koncept tržne naravnosti podjetja | 27 |
| 4.2 | Avtonomija odločanja hčerinskih družb | 29 |
| 4.3 | Teorije in viri konkurenčnih prednosti | 31 |
| 4.4 | Dostop do finančnih sredstev in finančne omejitve | 34 |
| 4.5 | Vpliv družbene odgovornosti | 35 |
| 5 | EMPIRIČNA RAZISKAVA: MEDNARODNE AKTIVNOSTI SLOVENSКИH IZVOZNIKOV | 39 |
| 5.1 | Namen in cilji raziskave | 39 |
| 5.2 | Opredelevanje hipotez | 40 |
| 5.3 | Metodologija raziskave | 42 |
| 5.4 | Predstavitev vprašalnika | 43 |
| 5.5 | Analiza ugotovitev raziskave | 44 |
| 5.5.1 | Značilnosti vzorca | 45 |
| 5.5.2 | Opisna statistika | 45 |
| 5.5.3 | Preverjanje hipotez | 54 |
| 5.5.3.1 | <i>Hipoteza 1</i> | 55 |
| 5.5.3.2 | <i>Hipoteza 2</i> | 55 |
| 5.5.3.3 | <i>Hipoteza 3</i> | 56 |
| 5.5.3.4 | <i>Hipoteza 4</i> | 56 |
| 5.5.3.5 | <i>Hipoteza 5</i> | 57 |
| 5.5.3.6 | <i>Hipoteza 6</i> | 57 |
| 5.5.3.7 | <i>Hipoteza 7</i> | 58 |
| 5.5.3.8 | <i>Hipoteza 8</i> | 58 |
| 5.5.4 | Povzetek ugotovitev raziskave | 58 |
| 5.5.5 | Priporočila za podjetja | 61 |
| 5.6 | Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave | 64 |
| | SKLEP | 65 |
| | LITERATURA IN VIRI | 68 |
| | PRILOGE | 75 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Ugotovitve različnih avtorjev glede uporabe strategije standardizacije/adaptacije | 9 |
| Tabela 2: Definicije tržno usmerjenega vedenja različnih avtorjev | 28 |
| Tabela 3: Teorije konkurenčnih prednosti različnih avtorjev | 31 |
| Tabela 4: Definicije koncepta družbene odgovornosti s strani različnih avtorjev..... | 36 |
| Tabela 5: Velikost podjetij glede na število zaposlenih | 45 |
| Tabela 6: Celovit trženjski pristop podjetja..... | 46 |
| Tabela 7: Stopnja standardizacije različic proizvoda | 47 |
| Tabela 8: Stopnja kulturne specifičnosti proizvodov | 47 |
| Tabela 9: Stopnja homogenosti/različnosti elementov izvoznega okolja..... | 48 |
| Tabela 10: Sposobnost tržno usmerjenega vedenja | 49 |
| Tabela 11: Samostojnost zaposlenih na področju izvoza | 50 |
| Tabela 12: Naklonjenost tveganju pri izvoznih projektih..... | 51 |
| Tabela 13: Dostop do finančnih sredstev za izvozne projekte | 52 |
| Tabela 14: Družbena odgovornost in odgovornost do okolja..... | 52 |
| Tabela 15: Aktivnosti podjetja v okviru vprašanj okoljske trajnosti..... | 53 |
| Tabela 16: Zahtevnost in učinkovitost usklajevanja izvoznih poslov | 54 |
| Tabela 17: Pregled ugotovitev preverjanja raziskovalnih hipotez..... | 61 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Povprečna vrednost za posamezen element trženjskega spleta | 48 |
| Slika 2: Povprečna vrednost za posamezni vir konkurenčnih prednosti..... | 51 |
| Slika 3: Rezultati, povezani z izvoznimi posli (povprečna vrednost)..... | 54 |

KAZALO PRILOG

| | |
|---|---|
| Priloga 1: Preverjanje hipoteze 1 | 1 |
| Priloga 2: Preverjanje hipoteze 2..... | 2 |
| Priloga 3: Preverjanje hipoteze 3..... | 3 |
| Priloga 4: Preverjanje hipoteze 4..... | 4 |
| Priloga 5: Preverjanje hipoteze 5..... | 5 |
| Priloga 6: Preverjanje hipoteze 6..... | 6 |
| Priloga 7: Preverjanje hipoteze 7..... | 7 |
| Priloga 8: Preverjanje hipoteze 8..... | 8 |
| Priloga 9: Anketni vprašalnik..... | 9 |

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

B2B – (angl. business to business); poslovanje s pravnimi osebami

B2C – (angl. business to customers); poslovanje s končnimi porabniki

BDP – bruto domači proizvod

EU – Evropska unija

SPSS – (angl. Statistical Package for the Social Sciences); statistični program za družboslovne vede

WBCSD – (angl. World Business Council for Sustainable Development); Svetovni poslovni svet za trajnostni razvoj

UVOD

Izvoz je pomembna gospodarska dejavnost, ki je ključna za uspeh poslovnih organizacij in narodov. Zaradi pomembnosti sodobnega svetovnega poslovanja in vse večje globalizacije je izvoz postal pomembno sredstvo za vstop na mednarodne trge, širitev prodaje in dobičkonosnost (Morgan, Kaleka & Katsikeas, 2004). Z naraščajočo globalizacijo in vse večjo svetovno konkurenco se podjetja odločajo za širitev poslovanja na mednarodne trge, z namenom ustvarjanja priložnosti za rast, razpršitve poslovnih tveganj in povečanja dobička. Izvoz pozitivno vpliva na stopnjo zaposlenosti, industrijski razvoj in nacionalno blaginjo, hkrati pa izboljšuje uspešnost podjetij – dobičkonosnost, obseg prodaje in tržni delež. Tako je s širjenjem globalizacije in gospodarskega povezovanja med državami izvoz postal pomembna strategija internacionalizacije za podjetja in nacionalna gospodarstva (Haluk Köksal & Özgül, 2010).

Izvozniki predstavljajo skoraj četrtno populacije slovenskih podjetij (Burger, Jaklič & Rojec, 2006). Blagovna menjava Slovenije s tujino je v letu 2019 (tako kot v letu 2018) na splošno naraščala. Izvoz je bil v primerjavi z letom 2018 višji za 8,5 %, uvoz pa za 10,9 %. Absolutni vrednosti tako izvoza kot tudi uvoza sta bili najvišji do sedaj. Največ blaga je Slovenija v letu 2019 izvozila v Nemčijo (18,9 % celotnega izvoza), nato v Italijo (11,6 %), sledijo pa Hrvaška, Avstrija in Švica (SURs, 2020). Po kazalniku izvoza blaga in storitev v bruto domačem proizvodu (v nadaljevanju BDP) (le-ta je v letu 2018 predstavljal 85,4 % v BDP Slovenije) se je med državami članicami Slovenija uvrstila na peto mesto. Stopnja vključenosti Slovenije v mednarodno menjavo, ki se meri s kazalnikom tržne integracije v blagu, je bila v letu 2018 (kot tudi v prejšnjih letih) ena najvišjih med državami članicami Evropske unije (v nadaljevanju EU). Tudi vrednost neposrednih naložb Slovenije v tujini se je v letu 2018 znova povečala (SURs, 2019). Vsi ti podatki kažejo, da slovenski izvozniki predstavljajo pomemben člen v slovenskem gospodarstvu.

Mednarodne dejavnosti pomagajo podjetjem pri dolgoročni konkurenčnosti, rasti in sposobnosti preživetja. Prav tako je mednarodna dejavnost močno povezana z večjo rastjo prihodkov in večjo rastjo zaposlovanja (Evropska komisija, 2014). Hitra rast in dinamične spremembe v mednarodnem poslovanju so v zadnjih nekaj letih privedle do tega, da je mednarodno trženje postalo izjemno pomembno za podjetja vseh velikosti, potrošnike in nacionalno gospodarstvo. Tako majhna in srednje velika podjetja kot tudi mednarodne družbe imajo večje priložnosti, da vstopijo na tuje trge, saj se blago, storitve, tehnologija in ideje vedno lažje prenašajo preko državnih meja (Albaum & Duerr, 2008).

Daniels in Radebaugh (v Henrique da Rocha Vencato, Maffini Gomes, Luciane Scherer, Marques Kneipp & Schoproni Bichueti, 2014) navajata štiri glavne cilje, ki vodijo podjetja k prizadevanju za vključitev v zunanjo trgovino, in sicer: razširitev prodaje, pridobivanje virov, razpršitev virov prodaje in dobave ter zmanjšanje konkurenčnih tveganj. Hkrati navajata, da so razlogi za internacionalizacijo podjetja naslednji: stagniran domači trg, sledenje strankam in konkurentom, nasprotovanje vstopu tujih konkurentov in pa tudi

pridobivanje obsega za povečanje konkurenčnosti znotraj in zunaj domačega trga. Dubrovski (2013, str. 120) kot razloge navaja še naslednje: povečanje želene ravni prihodkov, večja izkoriščenost poslovnih/proizvodnih zmogljivosti in s tem znižanje stroškov na enoto izdelka (ekonomije obsega), povečanje inovacijskih potencialov, zagotavljanje razvoja in rasti podjetja, porazdelitev in razpršitev tveganja ipd.

Pred širitvijo na tuje trge morajo managerji teoretično in praktično proučiti vprašanja, povezana z izvozom, kot so kakšno trženjsko strategijo bodo uporabili, kako bodo izvedli proces internacionalizacije, kakšne so značilnosti podjetja, analizirati morajo mednarodno poslovno okolje in podobno (O'Cass & Julian, 2003). V svoji raziskavi se bom osredotočila na mednarodne aktivnosti slovenskih izvoznikov in poskušala opredeliti splošno obnašanje in poslovanje slovenskih izvoznikov na tujih trgih.

Namen magistrskega dela je s pomočjo temeljite analize mednarodnih aktivnosti slovenskih izvoznikov prispevati k boljšemu razumevanju in poznavanju vedenja slovenskih izvoznikov v tujini ter ugotoviti, kakšne odločitve v splošnem sprejemajo slovenska podjetja glede izvoznega poslovanja. Glavne ugotovitve magistrskega dela bodo doprinos za stroko, podjetja in ostale organizacije, ki se soočajo s pomanjkanjem informacij glede mednarodnega poslovanja in aktivnosti slovenskih podjetij na tujih trgih. To zadeva tako že obstoječe slovenske izvoznike kot tudi ostala slovenska podjetja, ki lahko z dobljenimi informacijami dobijo sliko o tem, kako slovenska podjetja poslujejo v tujini ter jim je to lahko v pomoč pri procesu širitve na tuje trge.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo raziskovalnega procesa proučiti in analizirati mednarodne aktivnosti slovenskih izvoznih podjetij in ugotoviti, kako se slovenski izvozniki na splošno spopadajo s tujim trgov v praksi, kakšne so njihove struktura, strategija in politika poslovanja ter kako se odzovejo na spremenjeno poslovno okolje. S pomočjo pridobljenih rezultatov bom poskušala odgovoriti na vprašanje, ali se slovenski izvozniki v praksi dobro spopadajo s svojimi tujimi trgi, kjer poslujejo. Rezultate bom prikazala v agregatni obliki in bodo splošni, za vse slovenske izvoznike. Na podlagi ugotovitev in obstoječe literature bom podala konkretna priporočila slovenskim izvoznikom glede poslovanja v tujini.

S pomočjo magistrskega dela bom poskušala odgovoriti na **temeljno raziskovalno vprašanje**, ali se slovenski izvozniki na splošno dobro spopadajo s svojimi tujimi trgi v praksi in ali na tujih trgih uporabljajo politike/pristope poslovanja, ki so se v dosedanji teoriji izkazali za bolj uspešne. Na podlagi tega v nadaljevanju (empirični del) predstavljam osem raziskovalnih hipotez, katere bom preverila s pomočjo kvantitativne raziskave na primeru slovenskih izvoznih podjetij. Raziskavo bom izvedla s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, ki ga bom posredovala managerjem in vodilnim delavcem obstoječih slovenskih izvoznih podjetij. Pridobljene vzorčne podatke bom analizirala s pomočjo statističnega programa SPSS Statistics.

Ob pregledu obstoječe literature na temo slovenskih izvoznikov sem ugotovila, da taka raziskava, pri kateri bi analizirali aktivnosti in poslovanje slovenskih izvoznikov, do sedaj še ni bila izvedena. Raziskava, ki sem jo izvedla, je bila narejena predvsem za zadnja tri leta poslovanja slovenskih izvoznikov, torej za obdobje od leta 2017 do konca leta 2019. Obravnavana tematika je torej nova in hkrati aktualna.

Magistrsko delo je vsebinsko razdeljeno na dva dela, teoretični in empirični del. Najprej bom v teoretičnem delu opredelila ključne pojme in koncepte (ter predstavila tudi dosedanje ugotovitve), ki so pomembni za razumevanje empiričnega dela in rezultatov magistrskega dela. Teoretični del bo razdeljen na štiri glavna poglavja, temeljil pa bo na pregledu znanstvenih člankov in knjig. Opisala bom standardizacijo in adaptacijo mednarodnih tržnih strategij, postopek vpeljave novih proizvodov na tuje trge, opredelila mednarodno poslovno okolje in tveganja v mednarodnem okolju ter na koncu opredelila še nekaj konceptov, povezanih s poslovanjem mednarodnih družb.

Nato bom v empiričnem delu naloge s pomočjo raziskave poskušala ugotoviti, ali se v mednarodnem okolju slovenska podjetja bolj poslužujejo strategije standardizacije oz. adaptacije proizvodov, v kakšni meri tujemu trgu prilagajajo posamezne elemente trženjskega spleta, kakšna je naklonjenost tveganju pri izvoznih projektih, kako razvita je sposobnost tržno usmerjenega vedenja pri slovenskih izvoznikih, kako se z izzivi na tujih trgih spopadajo zaposleni na področju izvoza – kakšna je samostojnost zaposlenih na področju izvoza, katere so glavne konkurenčne prednosti slovenskih izvoznikov pri izvoznem poslovanju, kakšen je dostop do finančnih sredstev za izvozne projekte in ali družbena in okoljska odgovornost vplivata na oblikovanje vedenja in poslovanje slovenskih izvoznih podjetij. S pomočjo raziskave želim ugotoviti tudi, kakšne oblike izvoznega poslovanja (načini vstopa na tuje trge) prevladujejo med slovenskimi izvozniki, kakšno je njihovo poslovno okolje v tujini (potrebe tujih strank, kultura in taktika konkurentov), kako zadovoljni so z rezultati, povezanimi z izvoznimi posli, ter kako zahtevno in učinkovito je bilo za njih usklajevanje izvoznih poslov. S pomočjo hipotez (ki se nanašajo na opisane elemente) bom na koncu odgovorila na temeljno raziskovalno vprašanje, ali se slovenski izvozniki na splošno dobro spopadajo s tujim trgom.

1 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA MEDNARODNIH TRŽENJSKIH STRATEGIJ

V 21. stoletju postaja vse bolj pomemben trend globalizacija trgov. Posledično sta rast in uspeh domačega gospodarstva odvisna od tujih trgov. Mednarodne aktivnosti podjetij tako postajajo vse bolj pomembne za gospodarski razvoj narodov in predstavljajo priložnosti za rast podjetij. Zato je posebej pomembno, da podjetja razvijejo primerno mednarodno trženjsko strategijo, ki omogoča uspešno konkurenčnost na tujih trgih (Tan & Sousa, 2013). Mednarodni trženjski splet (angl. marketing mix) vključuje naslednje elemente:

proizvod (angl. product), ceno (angl. price), tržne poti – distribucijo (angl. place) in trženjsko komuniciranje – promocijo (angl. promotion) (Chung, Wang & Huang, 2012).

Paradigma upravljanja trženjskega spleta nadzira trženje že od leta 1940, McCarthy (v Akgün, Keskin & Ayar, 2014) pa je kasneje ta koncept še izboljšal in izpopolnil do tega, kar je danes znano kot 4P-ji trženjskega spleta. Po besedah Kotlerja (v Akgün, Keskin & Ayar, 2014) je trženjski splet »nabor nadzorljivih spremenljivk, ki jih podjetje lahko uporabi za vplivanje na kupčev odziv«. Te spremenljivke so med seboj povezane, saj odločitev na enem področju vpliva na odločitve na drugih področjih.

Ko se podjetje odloči, da bo začelo tržiti proizvode v tujini, naleti na osnovno odločitev, ali naj uporabi standardiziran trženjski splet z enotno trženjsko strategijo v vseh državah izvoza oz. naj prilagodi trženjski splet tako, da ustreza edinstvenim potrebam vsakega potencialnega lokalnega trga (Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009). Govorimo torej o dveh trženjskih strategijah: teoriji standardizacije (angl. standardization theory) in teoriji adaptacije (angl. adaptation theory). Razprava o standardizaciji in adaptaciji trženjske strategije ni nova, toda raziskovalci še vedno niso enakega mnenja glede tega, katero strategijo je bolje uporabiti pri poslovanju podjetja na mednarodnem trgu (Hussain & Khan, 2013).

Strategija standardizacije/adaptacije je opredeljena kot obseg podobnosti/različnosti nabora elementov trženjskega programa, ki se uporablja v domači državi, s tistimi, ki se uporabljajo v tuji državi – državi gostiteljici (Chung, Wang & Huang, 2012).

1.1 Teorija standardizacije

Standardizacijo je mogoče definirati na različne načine. Medina in Duffy (v Hussain & Khan, 2013) jo opredeljujeta kot »proces širitve in učinkovite uporabe domačih standardov za proizvode (opredmetene ali neopredmetene lastnosti proizvodov) na tujih trgih«. Chung (v Hussain & Khan, 2013) pa strategijo standardizacije označuje kot »poslovanje, kjer podjetja uporabljajo enoten oz. podoben skupek programov tako na domačem trgu kot tudi na tujih trgih«.

Zagovorniki strategije standardizacije vidijo svetovni trg kot vedno bolj homogen in globalen in verjamejo, da je ključ do preživetja in rasti mednarodnega podjetja zmožnost standardizacije proizvodov in storitev. Menijo, da se želje, potrebe in zahteve kupcev na različnih trgih bistveno ne razlikujejo. Splošna konceptualna razlaga teorije standardizacije je ta, da svet postaja vse bolj podoben z vidika okoljskih dejavnikov in zahtev potrošnikov, le-ti pa imajo ne glede na geografsko območje enake potrebe (Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009). Že Levitt (v Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009) je v svojem delu trdil, da standardizacija trženjskega spleta in oblikovanje enotne strategije za celoten globalni trg podjetju omogočata doseganje ekonomij obsega (angl. economies of scale) v proizvodnji in trženju.

V večini študij avtorji navajajo, da je mednarodna uspešnost podjetja posledica uporabe mednarodne trženjske strategije standardizacije. Na splošno so prednosti strategije standardizacije naslednje: ekonomija obsega, usklajena globalna podoba, zmanjšanje trenj (nesoglasij) med sedežem podjetja in hčerinskimi podjetji oz. lokalnimi predstavniki, prihranek stroškov, poenostavitev sprejemanja odločitev, učinkovitost delovanja. Iz tega sledi, da ima strategija standardizacije pozitiven vpliv na mednarodno uspešnost, vključno z dobičkonosnostjo, obsegom prodaje in rastjo prodaje (Tan & Sousa, 2013).

Zagovorniki strategije standardizacije menijo, da sta nadaljnji razvoj in rast podjetja na svetovni ravni odvisna predvsem od sposobnosti podjetja, da standardizira svoje proizvode in storitve. Levitt (v Hussain & Khan, 2013) navaja, da se strategija standardizacije pojavlja zaradi napredka v tehnologiji in komunikaciji ter zaradi sprememb v okusu in preferencah potrošnikov, katere so postale bolj homogene. Dodatni razlog za standardizacijo je povečana globalna konkurenca. Hkrati Levitt (v Hussain & Khan, 2013) trdi, da je uspešna globalna trženjska strategija sestavljena iz skupne blagovne znamke, pakiranja in trženjskega komuniciranja. Standardizacija trženjskega spleta in oblikovanje enotne strategije za celoten svetovni trg pomagata doseči ekonomije obsega v proizvodnem procesu (Hussain & Khan, 2013).

Poleg doseganja ekonomij obsega ima strategija standardizacije še številne druge pozitivne učinke na uspešnost podjetij. Ena od prednosti je tudi hitrejša učenje, ki pripomore k zmanjšanju stroškov inventarja in hkrati pomaga podjetju pridobiti konkurenčno prednost pred ostalimi konkurenti (Hussain & Khan, 2013). Poleg tega Kotabe (v Hussain & Khan, 2013) trdi, da standardizacija proizvodov poveča možnosti za inovacije, saj lahko podjetje porazdeli več svojih sredstev za izgradnjo in razvoj portfelja proizvodov, ne pa za prilagajanje le-teh na različne trge. Bennet (v Hussain & Khan, 2013) pa navaja, da podjetje, ki uporablja standardizacijo, lahko razvije enoten proizvod za vse trge v vseh regijah, in tak univerzalni izdelek bo primeren, kjer:

- je osnovna potreba potrošnikov enaka in bo tako izdelek bolje zadovoljil potrebe na mednarodnem trgu;
- je mogoče poprodajne storitve standardizirati;
- obstajajo na svetu veliki trgi, zatorej kulturno prilagajanje posameznemu trgu ni potrebno;
- ima univerzalni izdelek močno mednarodno blagovno znamko.

Če povzamemo, je temelj argumentov zagovornikov te trženjske strategije, da se potrebe in želje potrošnikov na mednarodni ravni ne razlikujejo bistveno. Svet postaja postopoma vse bolj homogen glede na zahteve kupcev in okoljske dejavnike, kljub svoji regionalni in geografski lokaciji (Hussain & Khan, 2013).

1.2 Teorija adaptacije

Medina in Duffy (v Hussain & Khan, 2013) opredeljujeta adaptacijo kot obvezno preoblikovanje domačih standardov za proizvode (opredmetene ali neopredmetene lastnosti proizvodov), tako da proizvod ustreza razmeram na tujih trgih. Po mnenju Kotlerja in Armstronga (v Hussain & Khan, 2013) mednarodna trženjska strategija adaptacije, ki vključuje prilagajanje elementov trženjskega spleta posameznemu mednarodnemu ciljnemu trgu, sicer prinaša več stroškov, naj bi pa zagotavljala velik tržni delež in donosnost. Strategija adaptacije vpliva predvsem na oprijemljive (fizične) lastnosti strategije, saj se osredotoča na okoljske razmere različnih trgov (Hussain & Khan, 2013).

Bennet (v Hussain & Khan, 2013) trdi, da bo strategija adaptacije primerna, kjer:

- obstajajo velike razlike v potrebah in željah potrošnikov;
- obstaja intenzivna konkurenca, ki prisili podjetja, da razlikujejo svoje proizvode;
- je treba izpolniti določene zahteve države gostiteljice, kot npr. embalaža, tehnične in pravne zadeve;
- so pomembni razlogi za preoblikovanje oz. prilagoditev izdelka: podnebje, življenjske razmere, življenjski slog potrošnikov, pismenost in raven dohodka potrošnika.

Glavni argument v prid adaptaciji je, da le-ta vključuje individualni pristop, saj podjetju omogoča razumevanje potreb in želja vsakega potrošnika. Podporniki adaptacije zagovarjajo, da na svetu obstajajo precejšnje razlike v kulturi, gospodarskem položaju, pravilih in predpisih, političnem sistemu in življenjskem slogu potrošnika ter njihovih vrednotah in prepričanjih (Cavusgil, Zou & Naidu, 1993). Končni cilj podjetja ne bi smel biti zmanjšanje stroškov s pomočjo standardizacije trženjskega spleta, pač pa dolgoročna donosnost prek večje prodaje izdelkov, ki izhaja iz boljšega izkoriščanja različnih potreb potrošnikov na različnih trgih (Hussain & Khan, 2013). Lemak in Arunthanes (v Hussain & Khan, 2013) opozarjata, da zagovorniki standardizacije nimajo konvencionalne modrosti sodobnega trženja. Kljub številnim argumentom v prid povečevanja homogenosti potrošnikov po vsem svetu navajata, da potrošniki postajajo vedno bolj raznoliki in kompleksni in nujno ne želijo nadomestiti kakovosti s ceno.

Lipman (v Vrontis & Kitchen, 2005) je mnenja, da lahko proizvodi, ki so enaki povsod po svetu, prestrašijo kupce, odtujijo zaposlene in zaslepijo podjetja do te mere, da bi opazila dejanske potrebe njihovih strank. Bennet (v Hussain & Khan, 2013) pa trdi, da bo adaptacija proizvodov oz. strategija prilagajanja vodila v povečanje prodaje na tujem trgu, s tem ko bo podjetje bolje zadovoljilo potrebe in želje strank. S pomočjo te strategije bo podjetje lažje obdržalo obstoječe stranke, in sicer tako, da stalno nadgrajuje proizvode ter spremlja in upošteva ponudbo konkurenčnih podjetij (Hussain & Khan, 2013).

Zagovorniki teorije adaptacije navajajo težave pri uporabi standardiziranega pristopa in zato podpirajo teorijo prilagajanja posameznemu trgu (angl. market tailoring), katere cilj

je, da ustreza edinstvenim dimenzijam različnih mednarodnih trgov. Natančneje, zagovorniki teorije adaptacije trdijo, da med državami in celo regijami znotraj države obstajajo nepremostljive razlike. Trdijo, da morajo tržniki analizirati številne makroekonomske dejavnike, kot so podnebje, rasa, kultura, pravo, topografija, poklici, tehnologija in družba. Paliwoda in Thomas (v Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009) pa razširita ta seznam in vključita okus potrošnikov, razpoložljiv dohodek, obdavčevanje, nacionalizem, lokalne stroške dela, pismenost in stopnjo izobrazbe. Privrženci te šole torej predlagajo, naj mednarodna podjetja ugotovijo, kako prilagoditi njihovo trženjsko strategijo in taktike, da bi se prilagodila zahtevam določenega trga (Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009).

Temelj zagovornikov adaptacije je torej, da obstajajo velike razlike med državami in celo med različnimi regijami znotraj iste države. Hussain in Khan (2013) pravita, da naj bi uporaba strategije adaptacije bolje zadovoljila potrebe in želje kupcev, vodila do diferenciacije proizvodov, prispevala k doseganju konkurenčne prednosti podjetja ter lažje ugodila pravnim in političnim pogojem različnih držav. To je nekaj razlogov za uporabo omenjene strategije (Hussain & Khan, 2013).

Bennet (v Hussain & Khan, 2013) pa navaja tudi nekaj negativnih učinkov strategije adaptacije, in sicer: dodatni stroški, potrebni za promocijske dejavnosti, podvajanje dejavnosti v podjetju, neizkušenost in omejeno znanje o tehničnih vidikih različnih proizvodov in trženju proizvodov ter potrebni dodatni viri za raziskave in razvoj.

1.3 Vmesna strategija med adaptacijo in standardizacijo

Nekateri akademiki so mnenja, da teoriji standardizacije in adaptacije nista nujno izključujoči. Pravzaprav so Vrontis, Thrassou in Lamprianou (2009) v svoji raziskavi ugotovili, da je neracionalno za podjetja, da si prizadevajo popolno homogenizacijo trženjskega spleta (razen pod jasno opredeljenimi okoliščinami in določenimi kategorijami izdelkov). Potrebna je standardizacija določenih taktik in adaptacija drugih glede na različne tržne razmere. Iskanje ravnovesja med standardizacijo in adaptacijo je težaven in zapleten proces. Po mnenju Vrontisa (v Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009) organizacijske razlike, heterogenost med različnimi državami, makro in mikro okoljski dejavniki in pa želja podjetja, da zadovolji raznolike potrebe kupcev, ne dopuščajo pretežne uporabe strategije standardizacije. Po drugi strani pa visoki stroški, povezani s pristopom adaptacije, ne dovoljujejo uporabe popolne adaptacije (Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009).

Po mnenju nekaterih avtorjev standardizacija in adaptacija torej ne bi smeli biti obravnavani ločeno, temveč kot dva konca istega kontinuuma, kjer se lahko stopnja strategije standardizacije/adaptacije giba med njima. Prav tako je odločitev glede uporabe strategije standardizacije oz. adaptacije specifična in mora biti rezultat temeljite analize in ocene ustreznih dejavnikov, ki prevladujejo na določenem trgu v določenem času.

Ustreznost izbrane stopnje strategije standardizacije/adaptacije je treba ovrednotiti na podlagi njenega vpliva na uspešnost podjetij na mednarodnih trgih. Izziv za mednarodno podjetje je ugotoviti oz. določiti, katere elemente standardizirati ali prilagoditi, pod kakšnimi pogoji in v kolikšni meri (Theodosiou & Leonidou, 2003).

Zdi se, da sta obe miselni šoli razumni, logični, skladni in poudarjata prednosti, ki jih mednarodno podjetje lahko pridobi z uporabo katerega koli pristopa. Nesmiselno, nepraktično in nelogično bi bilo, če bi podjetje zavzelo ekstremni položaj katere od obeh strategij. Resničnost za mednarodna podjetja ne leži v enem od teh dveh polariziranih položajev, saj oba procesa verjetno sobivata tako znotraj podjetja kot tudi znotraj proizvodne linije ali blagovne znamke (Vrontis, 2003).

Solberg (v Hussain & Khan, 2013) trdi, da je uporaba strategije standardizacije oziroma adaptacije eno od ključnih vprašanj pri upravljanju mednarodne blagovne znamke. Pomembno je predvsem to, da se ustvari ravnovesje med koristmi, ki jih lahko dosežemo s standardizacijo (ekonomije obsega) in kulturnim predpogojem prilagajanja (Hussain & Khan, 2013).

Da bi bila mednarodna podjetja uspešna, bi morala vsebovati elemente obeh pristopov. Največjo učinkovitost podjetja dosežejo, če po eni strani standardizirajo različne elemente trženjskega spleta in trženjske strategije, po drugi strani pa sledijo strategiji adaptacije (kjer je to potrebno), da zadovoljijo očitne tržne potrebe. Cilji zmanjševanja stroškov in kompleksnosti trga vodijo podjetje, da upošteva strategijo standardizacije, medtem ko usmerjenost k uporabniku vodi k uporabi strategije adaptacije (Vrontis & Kitchen, 2005). Vrontis (2003) tudi navaja, da so odločitve glede mednarodnega trženjskega pristopa odvisne od številnih determinant. Te se po njegovem delijo na »razloge« (angl. reasons) in »dejavnike« (angl. factors). Razlogi so tisti vedenjski vzorci, ki silijo obnašanje mednarodnih podjetij k uporabi ene izmed obeh trženjskih strategij. Dejavniki pa vplivajo na njihovo vedenje (Vrontis, 2003).

Trženjski razlogi, ki kažejo v prid standardizacije oz. adaptacije, nimajo enake stopnje pomembnosti pri taktičnem vedenju mednarodnih družb. Le-te lahko delimo na »pomembne« (angl. significant) in »postranske« (angl. peripheral). Postranski razlogi so tisti, ki sicer tudi vplivajo na mednarodno trženjsko taktiko podjetja, ampak v manjši meri. Razlogi, ki pomembno vplivajo na izbiro strategije adaptacije, so: razvoj trga, razlike v fizičnih razmerah, pravni razlogi in politični razlogi. Manjši pomen za vpliv na strategijo adaptacije imajo: gospodarske razlike, kultura, razlike v zaznavah potrošnikov, konkurenca, tehnološki dejavniki, sociološki dejavniki, stopnja podobnosti potrošnikov in tržna infrastruktura. Na drugi strani pa so lažje načrtovanje in nadzor ter zmanjšanje stroškov zalog pomembni razlogi, ki govorijo v prid standardizacije, medtem ko so ekonomije obsega v proizvodnji, raziskavah in razvoju ter trženjskem komuniciranju, globalna enotnost in podoba, skladnost z mobilnim potrošnikom ter prenosljive izkušnje postranski razlogi (Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009).

V tabeli 1 podajam nekaj ugotovitev različnih avtorjev glede standardizacije oz. adaptacije mednarodnih trženjskih strategij ali pa posameznih elementov trženjskega spleta.

Tabela 1: Ugotovitve različnih avtorjev glede uporabe strategije standardizacije/adaptacije

| Avtor | Ugotovitev |
|---|--|
| O'cass & Julian (2003) | Podjetja naj prilagodijo/adaptirajo svojo trženjsko strategijo tujim trgov v naslednjih situacijah: majhno podjetje, edinstvene lastnosti proizvodov in če obstajajo velike mednarodne razlike v političnih/pravnih značilnostih makroekonomskega okolja (O'cass & Julian, 2003). |
| Chung (2003, 2009) | Ni statistično pomembne povezave med strategijo standardizacije/adaptacije in uspešnostjo (v Chung, Wang & Huang, 2012). Podjetja morajo standardizirati proizvode in cene na tujih trgih v naslednjem primeru: visoka stopnja mednarodne podobnosti v gospodarskem in kulturnem tržnem okolju (Chung, v Schmid & Kotulla, 2010). |
| Katsikeas in drugi (2006) | Odnos med standardizacijo in uspešnostjo je povezan z okoljskimi dejavniki in značilnostmi podjetja (Katsikeas in drugi v Chung, Wang & Huang, 2012). Podjetja morajo standardizirati svojo trženjsko strategijo tujim trgov v naslednjih primerih: (1) mednarodna podobnost v regulativnih pogojih, običajih, (2) značilnosti potrošnikov, stopnja življenjskega cikla izdelka in stopnja konkurenčne intenzivnosti ter (3) visoka tehnološka intenzivnost in hitrost (Katsikeas in drugi, v Schmid & Kotulla, 2010). |
| Lages & Montgomery (2004, 2005) | Prilagoditev cen za posamezno državo zahteva dolgoletne mednarodne izkušnje (Lages & Montgomery, v Schmid & Kotulla, 2010). |
| Zou & Cavusgil (2002) | Pozitivna povezava med strategijo standardizacije/adaptacije in uspešnostjo (Zou & Cavusgil, v Chung, Wang & Huang, 2012). |
| Cavusgil & Zou (1994) | Če podjetje želi prilagoditi/adaptirati svoje proizvode in komunikacijske strategije tujemu trgu, mora imeti visoko stopnjo mednarodne usposobljenosti (Cavusgil & Zou, v Schmid & Kotulla, 2010). |
| Samiee & Roth (1992) | Kjer ni mednarodnih tržnih segmentov, morajo podjetja svoje tržne strategije prilagoditi/adaptirati tujim državam, da lahko razlikujejo cene in povečajo zvestobo kupcev (Samiee & Roth, v Schmid & Kotulla, 2010). |
| O'Donnell & Jeong (2000) | Podjetja naj standardizirajo trženjsko strategijo na tujih trgih v naslednji situaciji: če ima visokotehnološke industrijske proizvode (O'Donnell & Jeong, v Schmid & Kotulla, 2010). |
| Calantone, Kim, Schmidt & Cavusgil (2006) | Podjetja morajo prilagoditi proizvode tujim državam v naslednjih primerih: visoka stopnja odvisnosti od izvoza, velike mednarodne razlike v poslovnem okolju in prisotnost visoke stopnje mednarodne adaptacije proizvodov v panogi (Calantone, Kim, Schmidt & Cavusgil, v Schmid & Kotulla, 2010). |
| Sousa & Bradley (2008) | Podjetja naj standardizirajo cenovno strategijo v naslednjem primeru: visoka stopnja mednarodne podobnosti okolja in dolge mednarodne izkušnje (Sousa & Bradley, v Schmid & Kotulla, 2010). |

Vir: lastno delo.

Da bi testirali uporabo standardizacije/adaptacije, se Nanda in Dickson (v Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009) osredotočata na tri dejavnike, in sicer: homogenost odziva strank na trženjski splet, prenosljivost konkurenčne prednosti (angl. competitive advantage) in podobnosti glede stopnje ekonomske svobode (angl. economic freedom). Opozarjata, da razlike v potrebah in željah kupcev obstajajo tudi v državah s podobnimi

kulturami (npr. v državah članicah EU). Poleg tega trdita, da bo strategija standardizacije uspešna, kadar je homogenost odziva strank in stopnja podobnosti glede ekonomske svobode visoka in ko so konkurenčne prednosti zlahka prenosljive.

1.4 Dejavniki izbire ustrezne trženjske strategije

Prednostni dejavniki (angl. antecedent factors) se nanašajo na vse tiste sile v ozadju, ki vplivajo na odločitev podjetja, ali naj standardizira oziroma prilagodi svojo mednarodno trženjsko strategijo. Čeprav je bilo včasih veliko število takih dejavnikov, ki naj bi imeli vpliv na izbiro trženjske strategije podjetja, je bilo to empirično testirano le za majhno podskupino omenjenih dejavnikov (Theodosiou & Leonidou, 2003).

1.4.1 Okoljski dejavniki

Okoljski dejavniki (angl. environmental factors) obsegajo širok spekter gospodarskih, sociokulturnih, politično-pravnih in fizičnih sil, ki imajo vpliv (bodisi neposreden ali posreden) na mednarodno poslovanje podjetja. Ti dejavniki lahko močno omejijo zmožnost podjetja, da izvaja strategijo standardizacije (Douglas & Wind, 1987).

1.4.2 Značilnosti trga

Tržne značilnosti (angl. market characteristics) se nanašajo na tiste dejavnike, ki določajo stopnjo razvoja določenega tujega trga, vključno s tržno infrastrukturo, razpoložljivostjo oglaševalskih medijev, distribucijsko strukturo in velikostjo trga. Medtem ko slednja določa potenciale povpraševanja na tujem trgu, ostale značilnosti trga vplivajo na sposobnost podjetja, da okrepi povpraševanje. Od omenjenih dejavnikov ima zlasti velikost trga največji vpliv na trženjsko strategijo (predvsem na promocijske vidike) – večji kot je trg, večja je zahteva po adaptaciji. Večja prodaja, ki izhaja iz velikih trgov, lažje pokriva dodatne stroške adaptacije (Theodosiou & Leonidou, 2003).

1.4.3 Značilnosti kupcev

Pri značilnostih kupcev (angl. customer issues) se je treba osredotočiti predvsem na lastnosti/vedenje, okuse/preference in navade strank na tujih trgih. Pravzaprav je uspeh ali neuspeh podjetja v tujini v veliki meri odvisen od sposobnosti le-tega, da zadovolji potrebe svojih ciljnih strank bolje od konkurence. Empirične raziskave kažejo na to, da večja kot je podobnost med strankami v državah, večja je standardizacija trženjske strategije in obratno (Theodosiou & Leonidou, 2003).

1.4.4 Značilnosti konkurence

Značilnosti konkurence (angl. competition-related factors) vključujejo strukturo (npr. monopolistično in oligopolno), naravo (npr. ceno) in intenzivnost (npr. blaga ali silovita) konkurence na tujih ciljnih trgih. V večini primerov struktura in narava konkurence nimata resnega vpliva na odločitev glede standardizacije oz. adaptacije različnih elementov trženjske strategije. Intenzivnost konkurence pa je pozitivno povezana z adaptacijo proizvodov in trženjskih strategij, kar kaže na to, da pritiski konkurence lahko zahtevajo prilagoditev strategije glede na posebne zahteve tujih trgov (Cavusgil, Zou & Naidu, 1993).

1.4.5 Dejavniki proizvoda in panoge

Dejavniki proizvoda in panoge (angl. product and industry factors) se nanašajo na vrsto proizvoda (npr. potrošniški ali industrijski proizvod), tehnološko usmerjenost industrije in stopnjo življenjskega cikla proizvoda (npr. zgodnja ali zrela faza). Kljub trditvam, da industrijsko blago v nasprotju s potrošniškimi proizvodi zahteva bolj standardiziran pristop (ker naj bi nakupne odločitve temeljile na racionalnih in ne čustvenih merilih), so jih empirične raziskave le delno potrdile. Več študij je pokazalo, da tehnološka usmerjenost precej vpliva na standardizacijo trženjske strategije, zlasti proizvodov, zaradi potrebe po velikih stroških za raziskave in razvoj (Theodosiou & Leonidou, 2003).

1.4.6 Organizacijski dejavniki

Theodosiou in Leonidou (2003) trdita, da se organizacijski dejavniki (angl. organizational factors) osredotočajo na notranje značilnosti podjetja in so sestavljeni iz štirih elementov, in sicer:

- nacionalnosti matične družbe, kjer rezultati kažejo, da na nekatere vidike elementov »proizvoda« in »promocije« vpliva poreklo matične družbe, na ostale parametre trženjske strategije pa ne;
- narave lastništva družbe, kjer študija, ki so jo podali Ozsomer in drugi (v Theodosiou & Leonidou, 2003), naznanja, da je obseg standardizacije celotne trženjske strategije višji v hčerinskih družbah v popolni lasti kot v skupnih podjetjih (angl. joint ventures);
- mednarodnih izkušenj podjetja in
- položaja tujega tržnega deleža.

2 VPSELJAVA NOVIH PROIZVODOV NA TUJE TRGE

Kljub številnim izzivom v mednarodnem okolju (nestabilne vlade, carine in druge trgovske omejitve, problemi s tujo valuto itd.) morajo podjetja, ki poslujejo v globalnih panogah, svojo dejavnost internacionalizirati (Kotler, 2004, str. 403). Prav tako različni motivi, ki jih

lahko razdelimo na proaktivne in reagibilne, ženejo podjetja v internacionalizacijo. Proaktivni motivi so: dobiček, doseganje ekonomij obsega, nagnjenost posloводства k mednarodnemu poslovanju, tehnološke sposobnosti, edinstven proizvod in druge. Med reagibilne motive pa štejemo: konkurenčne pritiske, presežno proizvodnjo, bližino kupcev (psihološka razdalja) itd. (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

Dve pomembni sili, ki v zadnjih nekaj desetletjih vodita gospodarstvo, sta globalizacija trgov in sposobnost podjetij, da hitro razvijejo nove proizvode za potrošnike. Podjetja, ki se temu uspejo prilagoditi, lažje izkoristijo priložnosti na tujih trgih s hitrim premikom skozi proces razvoja proizvoda – od začetnega koncepta proizvoda do proizvodnje, nato trženje in na koncu dobavo proizvoda tako na domačem kot na tujih trgih (Lim, Sharkey & Heinrichs, 2006).

2.1 Opredelitev pojmov »nov proizvod« in »inovacije«

Kotler (2004) definira proizvod kot »karkoli, kar je mogoče ponuditi na trgu, da zadovoljimo neko željo ali potrebo«. Proizvodi, ki jih tržimo, vključujejo fizične proizvode, storitve, doživetja, dogodke, osebe, kraje, premoženje, organizacije, informacije in ideje (Kotler, 2004). V literaturi pa obstaja veliko nasprotujočih si argumentov glede različnih definicij izraza »nov proizvod« (angl. new product). Crawford (v Kim, Park & Sawng, 2016) opredeljuje nov proizvod kot »proizvod, za katerega podjetje potrebuje novo trženje in pri katerem so narejene bistvene spremembe«.

Proizvod razumemo kot skupek lastnosti, od katerih kupci pričakujejo neko korist. Pri presojanju proizvoda za tuji trg analiziramo naslednja vprašanja (Prevc, 2008):

- ali so vsi proizvodi primerni za tuje trge;
- kako in koliko jih spreminjati;
- ali ustrezajo tujim tehničnim predpisom in standardom;
- ali so proizvodi primerno oblikovani za tuji trg (npr. barve);
- ali so upoštevane okoljevarstvene zahteve glede proizvoda;
- kakšne so jezikovne variante proizvoda;
- ali moramo prilagoditi proizvod kulturnim posebnostim tujega trga in
- kako bomo izvajali poprodajne storitve.

Inovacija proizvoda (angl. product innovation) je na splošno opredeljena kot uvedba novega ali bistveno izboljšanega blaga ali storitve. V primeru mednarodnih podjetij je inovacija proizvodov povezana s kopičenjem znanja in tehnologije v mednarodnih omrežjih. Dandanes se sposobnost mednarodnih družb, da ustvarjajo inovacije proizvodov, povezuje z internimi ekonomijami obsega zaradi prenosa znanja znotraj interne mreže, pa tudi z eksternimi ekonomijami obsega, povezanimi s črpanjem znanja, ki je na voljo na

tujih lokacijah podjetja. Inovacije proizvodov so ključna strategija za podjetja, da ustvarijo trajno konkurenčno prednost (Beugelsdijk & Jindra, 2018).

Inovacija proizvoda vključuje uspešno izrabljanje novih idej. Za to sta potrebna dva pogoja: novost in uporabnost (Alegre, Lapiedra & Chiva, 2006). Freeman (v Alegre, Lapiedra & Chiva, 2006) opisuje inovacijo proizvoda kot proces, ki vključuje tehnično zasnovano, raziskavo in razvoj, proizvodnjo, upravljanje in komercialne aktivnosti, vključene v trženje novega (ali izboljšanega) proizvoda. Glede na ugotovitve Gopalakrishnana (v Fouad, Tourabi & Lakhnati, 2018) hitrost inovacij močno vpliva na finančno uspešnost podjetja, merjeno s povprečnim donosom sredstev.

Booz, Allen in Hamilton (v Zhang & Hou, 2017) razvrščajo inovativne izdelke in storitve v pet kategorij, ki temeljijo na dveh dimenzijah – novosti za podjetje in novosti za trg. Kategorije inovativnih proizvodov so:

- novi proizvodi v svetu (angl. new-to-the-world products),
- nove proizvodne linije (angl. new product lines),
- dodatki k obstoječim proizvodnim linijam (angl. additions to existing product lines),
- izboljšave obstoječih proizvodov (angl. improvements to existing products),
- repozicioniranje in zmanjšanje stroškov (angl. repositionings and cost reductions).

Glede na kategorizacijo Združenja za razvoj in upravljanje proizvodov (angl. Product Development and Management Association) (v Zhang & Hou, 2017) pa razlikujemo dve vrsti inovativnih proizvodov. Prva je radikalna inovacija (angl. radical innovation). Le-ta se nanaša na resnično nove proizvode, ki običajno vključujejo novo tehnologijo in lahko bistveno spremenijo vedenje potrošnikov in paradigmo potrošnje na trgu. Druga vrsta pa so postopni inovacijski proizvodi (angl. incremental innovation products), ki izboljšujejo prenos trenutno doseženih koristi, vendar ne prinašajo niti spremembe vedenja niti spremembe potrošnje.

Mavondo in Farrell (v Makovec Brenčič, Pfajfar & Rašković, 2012) trdita, da je inovacija proizvodov pomembna za finančno uspešnost podjetja na tujih trgih. V nasprotnem primeru pa podjetje na zrelih trgih lahko trpi zaradi velike konkurence. Še več, Mavondo in drugi (v Makovec Brenčič, Pfajfar & Rašković, 2012) trdijo, da imajo inovacije proizvodov močno pozitivno povezavo z uspešnostjo podjetja.

Andersson (v Dikova, Jaklič, Burger & Kunčič, 2016) ugotavlja, da podjetja, ki izvažajo več proizvodov, dosežejo večjo prodajo na račun izvoznega poslovanja kot podjetja z enim samim proizvodom. Majhna in srednje velika podjetja, ki izvažajo več proizvodov, naj bi imela večji dobiček, saj lahko ustvarjajo ekonomije obsega. Prodor na tuje trge je povezan s tržno specifičnimi vstopnimi stroški. V takih okoliščinah so izvozniki z več proizvodi boljši, saj se več enot skupaj nanaša na enake vstopne stroške in je tako strošek na enoto nižji za izvoznike z več proizvodi (Dikova, Jaklič, Burger & Kunčič, 2016).

Razvoj novih proizvodov (angl. new product development) je kumulativen in postopen proces nenehnega prilagajanja in izpopolnjevanja, ki temelji na razvoju nove tehnologije in uporabi le-te v proizvodnji. Inovacijske strategije ne pomenijo le razvoja nove tehnologije, temveč zlasti njene uporabe v proizvodnji in komercialnih aplikacijah (Beugelsdijk & Jindra, 2018). Razvoj novih proizvodov je eden najpomembnejših dejavnikov za trajno uspešnost podjetja. To je proces preoblikovanja novih idej, povezanih s proizvodom, v proizvode, ki jih je mogoče prodati na trgu. Huang in drugi (v Sari & Asad, 2019) trdijo, da stopnje razvoja novega proizvoda vključujejo več pomembnih korakov, kot so: tržne študije, razvoj proizvodov, trženje in uvedba tržne analize. Podjetja se pogosto bolj osredotočijo na tehnične kot na trženjske vidike razvoja novih proizvodov, čeprav je uspeh proizvoda mogoče meriti s trženjskimi vidiki (Sari & Asad, 2019). Na splošno je proces razvoja novih proizvodov za podjetja zelo drag in tvegan postopek. Po nekaterih ocenah je stopnja neuspeha novih izdelkov med 75 in 80 odstotki (Ambler & Styles, 1997).

Hitrejši cikel razvoja novega proizvoda nudi podjetju številne prednosti, kot npr. pionirsko prednost (angl. pioneer advantage), podaljšano življenjsko dobo, večjo donosnost in večjo odzivnost kupcev. Raziskovalci so ugotovili, da naslednje prakse vplivajo na skrajšanje cikla razvoja novega proizvoda: vključevanje strank, vključevanje dobaviteljev, uporaba informacijske tehnologije in sočasni inženiring. Čeprav hitrejši razvoj novih proizvodov ne vodi vedno do večje učinkovitosti, se šteje kot potreben pogoj za večjo uspešnost (Lim, Sharkey & Heinrichs, 2006).

2.2 Izbor tujega trga

Različni pristopi, ki pojasnjujejo internacionalizacijo podjetja, podajajo različne razlage glede izbire in vstopa na tuji trg. Glede na teorijo nordijske šole (angl. Nordic School) je izbor trga omejen z dvema med seboj povezanima ključnima konceptoma: s psihično razdaljo in izkustvenim učenjem. Podjetja na podlagi te teorije izberejo tuje trge, ki imajo podobne gospodarske, kulturne in politične sisteme. Glede na eklektični model (angl. eclectic paradigm) se izbira trga in način vstopa obravnavata kot ena odločitev, poudarek pa je na izbiri načina vstopa. Ključni indikator izbire načina vstopa je potreba po informacijah o tujem trgu. Pri mrežnem pristopu (angl. network approach) je izbira vstopnega trga odvisna od interakcije med podjetjem, kupci in konkurenti v tržnem okolju. Narava tržnih priložnosti, viri podjetja in vodstvena filozofija pa vplivajo na internacionalizacijo po teoriji poslovne strategije (angl. business strategy approach). Izbira trga glede na ta pristop je rezultat ocenjevanja dejavnikov, kot so privlačnost trga, psihična razdalja, dostopnost in neformalne ovire (Sakarya, Eckman & Hyllegard, 2007).

Izbor mednarodnega trga (angl. international market selection) je zaradi vse večje odvisnosti podjetij od mednarodnega poslovanja in rasti ter naraščajoče konkurence ena od ključnih odločitev v sklopu mednarodne strategije podjetja. Številne študije navajajo naslednje kriterije, ki jih je treba upoštevati pri izbiri tujega trga: velikost trga za določen

proizvod, razpoložljivost in stroški proizvodnih dejavnikov, stopnja gospodarskega razvoja in okolje določene države, psihična oddaljenost, tržni dejavniki, konkurenca, informacije in poznavanje trga (Sakarya, Eckman & Hyllegard, 2007).

Podjetje se mora odločiti, ali bo prodajalo le v nekaj ali v več tujih državah ter kako hitro se bo širilo. Določiti mora tudi, kakšna vrsta držav mu ustreza. Na splošno se potencialne države ocenjuje po treh merilih, ki so: privlačnost, tveganje in konkurenčna prednost. Na privlačnost države vplivajo proizvod, geografske okoliščine, dohodek in prebivalstvo, politično ozračje in drugi dejavniki (Kotler, 2004).

Kotler (2004, str. 387) trdi, da je pametneje delovati v manj državah in tam temeljiteje. Podjetje bi se moralo po njegovem odločiti za manjše število držav v naslednjih primerih:

- če so stroški za vstop na trg in za nadzor trga visoki;
- če so stroški za prilagoditev izdelka in komuniciranja potrebam tujega trga visoki;
- če sta število in rast prebivalstva in dohodka na začetnih trgih visoka in
- če dominantna tuja podjetja postavljajo močne ovire za vstop na trg.

Na odločitve o mednarodni širitvi vpliva sposobnost podjetja, da odkrije lokacije za neposredne tuje naložbe na podlagi svojega temeljnega strateškega cilja. Podjetja, ki se želijo širiti na mednarodno tržišče, morajo oceniti tržne dejavnike potencialne države, razviti strategijo vstopa in se nato ustrezno organizirati za poslovanje v tistih državah, ki imajo ugodne tržne pogoje (Zekos, 2003).

Ko se podjetje prvič odloči za vstop na tuji trg ali pa želi razširiti nabor držav, v katere bo izvažalo, mora najprej med potencialnimi trgi izbrati tiste, ki najbolj ustrezajo njegovim namenom. Potem je treba te še selekcionirati. Pomen pravilne izbire tujega trga najbolje pojasnimo z nevarnostmi, ki izhajajo iz napačne izbire trga. Posledice nepravilne izbire trga razvrščamo v dve skupini (Dubrovski, 2013):

- dejansko nastali stroški poskusa vstopa na določen izbrani trg,
- oportunitetni stroški kot izgubljena priložnost, ki bi izhajala iz sicer pravilne izbire trga.

Iz mednarodne poslovne prakse je znano, da osvajanje tujega trga v povprečju traja tri do štiri leta. Podjetje namreč šele po tem obdobju doseže takšne izvozne količine in vrednosti, ki omogočajo donosnost izvoznega posla. Prvo leto je namenjeno raziskovanju trga, iskanju potencialnih zastopnikov, začetnemu trženjskemu komuniciranju ipd. V drugem letu so lahko izvožene že posamezne pošiljke, ki pa v celoti še ne prinašajo dobička. V tretjem letu se stroški vstopa že precej znižajo (niso več potrebne tako obsežne predstavitve in prilagoditve ponudbe), v četrtem letu pa se že lahko približamo takšnemu obsegu izvoznih količin in vrednosti, ki v celoti gledano že prinašajo pozitiven izid na letni ravni. Dubrovski (2013) trdi, da je med obstoječimi trgi treba izbrati tistega, za katerega glede na proizvodni (ponudbeni) program podjetja velja naslednje: največja perspektivnost, najmanjše tveganje in večji prihodek oz. večji donos (Dubrovski, 2013).

Literatura obravnava dva glavna tradicionalna pristopa k izbiri mednarodnega trga, in sicer sistematični pristop (angl. systematic approach) in nesistematični pristop (angl. non-systematic approach). Pri sistematičnem pristopu bo podjetje uporabilo formaliziran in strukturiran postopek odločanja, vključno z različnimi statističnimi metodami za analizo potenciala ciljnih trgov. Številni raziskovalci, ki so zagovarjali sistematični pristop, so predlagali različne modele glede izbire tujega trga. Ti načini so se razlikovali glede na število in vrsto faz procesa izbire trga (Musso & Francioni, 2014). Kasneje so Papadopoulos in drugi (v Musso & Francioni, 2014) ugotovili, da omenjeni modeli niso bili dovolj preizkušeni in so pogosto preveč zapleteni, da bi jih podjetje lahko sprovedlo.

Različne empirične študije kažejo, da podjetja običajno ne uporabijo sistematičnega pristopa pri izbiri tujega trga, ampak je odločitev glede vstopa pogosto sprejeta na podlagi neracionalnih razlogov, ki kljubujejo optimizacijski logiki trga. Van Hoorn (v Musso & Francioni, 2014) je ugotovil, da podjetja običajno niso razvila uspešnih administrativnih politik in postopkov in so nagnjena k sprejetju oportunističnih bolj kot sistematičnih strateških odločitev. Poleg tega se predvsem majhna in srednje velika podjetja soočajo s pomanjkanjem mednarodnih izkušenj vodenja ter pogosto nimajo dovolj znanja in sredstev za uspešno izvedbo sistematične analize (Musso & Francioni, 2014). Tudi Dubrovski (2006) navaja, da pri malih podjetjih izbor trga običajno temelji na: povpraševanjih s strani podjetij iz tujih držav, osebnem poznanstvu z osebami iz podjetij drugih držav, interesih, ki jih ima distributer/zastopnik v tujini, in podobno.

Kadar izbira trga ne temelji na enem od omenjenih motivov, pa imajo pomembno vlogo pri izbiri tri vrste dejavnikov, in sicer: psihološka oddaljenost, kulturna oddaljenost in fizična oddaljenost (Dubrovski, 2006). Psihološko oddaljenost je mogoče opredeliti kot posameznikove zaznavne razlike med domačo in tujo državo (Sousa & Lages, 2011). Podjetja se raje odločajo za trge, ki so manj negotovi (glede njihovih značilnosti) in zanje velja, da so informacije o trgu lažje dostopne (Dubrovski, 2006). Kulturna oddaljenost predstavlja razlike v jeziku, družbenih normah in veri. Fizična oddaljenost pa se nanaša na geografsko razdaljo in pomanjkanje komunikacijske povezave med državami (Verbeke & Yuan, 2016). Podjetja se glede kulturne oddaljenosti pogosteje odločajo za vstop na tiste trge, ki so po navadah in kulturi bližje domačemu trgu. Prednost pri izbiri imajo trgi, za katere je zaznava razlik v kulturi manjša. V takih primerih lahko trženjski splet za proizvode le prilagodijo in ga ni treba povsem spreminjati oz. razvijati novega. Glede fizične oddaljenosti pa se podjetja raje odločajo za vstop na trge, ki so geografsko manj oddaljeni, zato jih je tudi lažje spoznavati in nadzirati (Dubrovski, 2006).

V okviru sistematičnega pristopa pa je postopek izbire trga na splošno sestavljen iz treh faz, in sicer: analize trga (angl. screening), identifikacije (angl. identification) in končne izbire (angl. final selection). Pri analizi trga se uporabijo kazalniki na makro ravni, kot so: velikost trga, stopnja rasti, rivalstvo konkurentov itd. S tem lahko podjetje izloči države, ki ne dosegajo ciljev podjetja. Faza identifikacije vključuje pridobivanje informacij posamezne panoge (razmere na trgu, analiza konkurence). Na tej stopnji se proučuje:

velikost in rast trga, raven konkurence, vstopne ovire in tržne segmente. V fazi končne izbire trga se proučuje informacije o podjetjih, kot sta dobičkonosnost in kompatibilnost proizvodov z obstoječim portfeljem. V tej fazi podjetje izbere trge, kamor bo vstopilo. Omenjena metodologija identificiranja potencialnih tujih trgov ima tri vrste omejitev, to so cilji podjetja, strategije in viri (Koch, 2001).

2.3 Strategije vstopa na tuji trg

Najpomembnejša odločitev, ki jo mora podjetje sprejeti ob vstopu na tuji trg, je izbira najbolj optimalnega načina vstopa, saj bo le-ta vplivala na uspeh in preživetje podjetja. Podjetje mora pred izbiro načina vstopa (angl. entry mode selection) oceniti številne notranje in zunanje dejavnike. Različne načine vstopa na tuji trg lahko razvrstimo v dve kategoriji, in sicer lastniške (angl. equity modes) in nelastniške (angl. non-equity modes). Za lastniške načine je značilen visok vnos virov, zagotavljajo višjo stopnjo nadzora nad poslovanjem in višjo donosnost naložb. Hkrati pa so za njih značilni višja stopnja izpostavljenosti tveganju in višji stroški za izstop. Po drugi strani pa nelastniški načini vstopa na trg zahtevajo manjši vnos virov, zagotavljajo nižjo stopnjo nadzora nad poslovanjem in imajo nižjo donosnost naložb. Imajo pa nižje stroške izstopa in nižjo stopnjo izpostavljenosti tveganju (Bedi & Kharbanda, 2014).

Načini vstopa se razlikujejo glede na stopnjo neposredne vključenosti v izvozne dejavnosti. Najnižjo stopnjo vključenosti imajo podjetja, ki poslujejo prek tujih agentov ali zastopnikov (podjetje samo ne opravlja nobenih izvoznih dejavnosti). Malo večjo vključenost imajo podjetja, ki poslujejo prek tujih uvoznikov ali distributerjev (podjetje prevzame nekatere izvozne dejavnosti). Podjetje pa lahko posluje tudi direktno s tujimi strankami, in sicer tako, da vzpostavi hčerinsko podjetje (Khemakhem, 2010).

Med lastniške načine vstopa spadajo: skupna vlaganja (angl. joint ventures) in lastne podružnice (angl. wholly owned subsidiaries) oz. neposredne tuje investicije (angl. foreign direct investment). Skupno vlaganje predstavlja sporazum med dvema ali več podjetji, da skupaj sodelujejo pri določenem projektu ali poslujejo na določenem trgu z ustanovitvijo novega subjekta, ki je v skupni lasti vseh partnerjev. Pri lastni podružnici gre za neposredno lastništvo objektov za proizvodnjo ali trženje proizvodov v tuji državi. Podjetje mora kriti celotne kapitalske stroške in vsa tveganja, povezana s poslovanjem v tujini. Hkrati ta način vstopa zagotavlja najvišjo stopnjo nadzora nad poslovanjem. Lastne podružnice se lahko ustanovijo na dva načina. Ločimo greenfield investicije (angl. greenfield operations) in pa prevzeme/akvizicije (angl. acquisitions). Pri greenfield investicijah matično podjetje začne s povsem novo naložbo v tuji državi, medtem ko pri prevzemnih podjetjih kupi večino ali pa celoten lastniški delež ciljnega podjetja, z namenom da prevzame nadzor nad ciljnim podjetjem. Prevzemi so hitrejši način in podjetju omogočajo, da hitro uveljavi svojo prisotnost na ciljnim trgu (Bedi & Kharbanda, 2014).

Med nelastniške načine vstopa pa spadajo: izvoz (angl. exporting), licenciranje (angl. licensing), franšize (angl. franchising), managerske pogodbe (angl. management contracts) in pogodbe na ključ (angl. turnkey projects). Izvoz predstavlja trženje in prodajo blaga, proizvedenega v domači državi, na tujem trgu. S tem lahko podjetja hitro dosežejo tuje stranke. Težave pri izvozu so lahko carinske ovire v državi gostiteljici in visoki transportni stroški. Izvoz je lahko direkten (angl. direct exporting) ali indirektnen (angl. indirect exporting). Pri direktnem izvozu podjetje svoje blago prodaja neposredno kupcem na ciljnim trgu. Izvozno podjetje samo obravnava vse vidike postopka izvoza. Pri indirektnem (posrednem) izvozu pa podjetje svoje izdelke proda posrednikom, ti pa jih v zameno prodajo končnim uporabnikom na ciljnim trgu (Bedi & Kharbanda, 2014).

Licenciranje je pravni dogovor, s katerim podjetje v eni državi (dajalec licence) podjetju v drugi državi (imetniku licence) podeli pravico do uporabe svoje intelektualne lastnine v zameno za plačilo licenčnine. Intelektualna lastnina lahko zajema patente, blagovne znamke, avtorske pravice, izume ipd. Ta način vstopa podjetju pomaga, da se širi na tuji trg, ne da bi za to potreboval znatne tuje vire (Bedi & Kharbanda, 2014). Prednost dajalca licence je hiter vstop na tuji trg, majhno tveganje in dober način pridobivanja izkušenj. Prav tako ni potrebe po neposrednih kapitalskih investicijah. Obstaja pa tveganje, da se tehnološko znanje širi na potencialne tuje konkurente ter pride do kopiranja znanja in tehnologije. Za dajalca licence je slabost to, da ima slab nadzor nad jemalcem licence (Konda, 2012).

Franšizing je pogodbeno razmerje, pri katerem dajalec franšize (franšizor) pridobitelju franšizinga (franšizij) odstopi pravico do uporabe zaščitenih konkurenčnih prednosti, ki jih je razvil (intelektualno lastnino, operacijske sisteme ipd.). Temelji na bolj tesnem in dolgoročnem sodelovanju med franšizorjem in franšizijem, kot je to pri licenciranju. Dajalec franšize pomaga franšizojemalcu pri vodenju poslovanja. Hkrati mora franšizojemalec spoštovati stroga pravila glede poslovanja. Ta način vstopa prav tako podjetju omogoča, da hitro in z nizkimi stroški razvije globalno prisotnost. Težava lahko nastane zaradi nekakovostnega poslovanja tuje franšize in posledično upada ugleda podjetja na globalni ravni (Bedi & Kharbanda, 2014).

Pri managerski pogodbi gre za dogovor, pri katerem je operativno vodenje podjetja dodeljeno ločenemu podjetju, ki v zameno za plačilo izvaja potrebne upravljalvske funkcije. Vključuje lahko široko paleto funkcij, kot so tehnično vodenje proizvodnega obrata, računovodstvo, marketinške storitve, usposabljanje itd. Pri managerskih pogodbah ni prisotnega velikega tveganja, podjetjem pa lahko prinesejo večjo donosnost. Na splošno se uporablja takrat, kadar tuja vlada omejuje druge načine vstopa. Pogodba na ključ pa je vrsta projekta, pri katerem se razvijalec zaveže, da bo poskrbel za vse vidike projekta določenega naročnika, do zaključne faze. Končni proizvod je nato predan naročniku in je pripravljen za uporabo. Ta strategija je še posebej uporabna, kadar so neposredne tuje investicije omejene z vladnimi predpisi tuje države (Bedi & Kharbanda, 2014).

Odločitev o načinu in obliki poslovanja na tujem trgu je pogojena z različnimi notranjimi in zunanjimi dejavniki. Notranji dejavniki se nanašajo na notranje okolje podjetja, zunanji dejavniki pa na zunanje pogoje. Med notranje dejavnike uvrščamo: velikost podjetja, značilnosti proizvodov podjetja, znanje in vire, izkušnje mednarodnega poslovanja, tehnološke zmogljivosti itd. (Bedi & Kharbanda, 2014). Literatura navaja, da tudi učinki številnih zunanjih dejavnikov vplivajo na izbiro načina vstopa. Med njimi se najpogosteje omenja sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom, deželno tveganje, intenzivnost konkurence, neposredne in posredne trgovinske omejitve, velikost in rast trga ter omejitve tujega lastništva. Ostali dejavniki so še: značilnost in posebnosti izbrane oblike vstopa (npr. nagnjenost k tveganju, nadzor, fleksibilnost) in transakcijski dejavniki, kamor spadajo know-how podjetja (tako imenovani mehki, nevidni dejavniki kapitala) (Šuštar, 2009).

3 MEDNARODNO POSLOVNO OKOLJE IN TVEGANJA

Podjetja, ki želijo razširiti svoje poslovanje na svetovnem trgu, se soočajo s kompleksnostjo in negotovostjo, kot so nova poslovna okolja, neznane želje in preference potrošnikov, izbira lokacije za opravljanje poslovnih dejavnosti in učinkovito usklajevanje globalnih aktivnosti. Tveganja, povezana s strateškimi napakami, so v današnjem okolju zelo pomembna, podjetja pa so se prisiljena nenehno prilagajati hitro spreminjajočim se okoliščinam. Podjetja, ki želijo biti uspešna na svetovnih trgih, morajo oblikovati ustrezne strategije delovanja, ki so prilagojene zunanjim okoljem, in uporabljati vire na način, da podpirajo te strategije (Yu & Ramanathan, 2012). Podjetja se morajo prilagoditi in naučiti pravil poslovanja za vsak trg, na katerem delujejo, saj so osnovne stvari predpisane s strani nacionalnih trgov, in sicer njihovega kulturnega, političnega, pravnega in ekonomskega okolja ter poslovnih navad in običajev (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

Tuji trgi lahko za podjetje predstavljajo tako nevarnosti kot tudi priložnosti. Podjetje mora povezati svoje prednosti s tržnimi priložnostmi, da bi zmanjšalo grožnje in si tako zagotovilo boljšo trženjsko učinkovitost. Zato je učinkovitost izvoznega trženja običajno pogojena z značilnostmi mednarodnega okolja, kot so obseg konkurence, pravne in regulativne politike vlad držav gostiteljic, razpoložljivost primernih distribucijskih in komunikacijskih kanalov in seznanjenost kupcev s proizvodom (O'Cass & Julian, 2003).

Ko analiziramo mednarodno poslovno okolje podjetja, se moramo osredotočiti tako na zunanje kot na notranje okolje. Uspešnost izvoznega projekta je odvisna od sprejete strategije izvoznega trženjskega spleta, lastnosti podjetja in značilnosti zunanjega okolja. Ko analiziramo značilnosti notranjega okolja podjetja, se osredotočimo na edinstvenost proizvodov, mednarodne izkušnje, podporo izvoznemu poslovanju in posedovanje ustreznih virov. V okviru zunanjega okolja podjetja pa proučujemo intenzivnost konkurence na tujih trgih, politično-pravno okolje, dostop do distribucijskih kanalov in izpostavljenost kupcev (O'Cass & Julian, 2003).

3.1 Opredelitev in sestavine mednarodnega poslovnega okolja

Mednarodno poslovno okolje podjetja je sklop elementov, ki se razlikujejo po geografskih, družbenih, političnih in gospodarskih razsežnostih (Sethi & Guisinger, 2002). Značilnosti mednarodnega okolja pogosto razvrščamo v dve veliki skupini. Prvo skupino tvorijo tiste značilnosti, ki so del mednarodne ekonomije (makro raven), drugo pa tiste, ki so del mednarodnega poslovanja (mikro raven). Mednarodna ekonomija zajema dve področji: mednarodno trgovino in mednarodne finance (Dubrovski, 2013, str. 157).

Sestavine mednarodnega okolja predstavljajo vse tiste značilnosti posameznih tujih trgov, ki neposredno ali posredno vplivajo na delovanje podjetja na teh trgih in na iskanje odgovorov na osnovna strateška vprašanja v mednarodnem poslovanju. Posamezne sestavine nimajo enakega pomena oz. vpliva za vse izdelke ali posle. V določenem primeru nas namreč zanima le izbrana skupina značilnosti ali pa imajo značilnosti različno težo pri sprejemanju poslovnih odločitev. Sestavine mednarodnega okolja so tisto področje, zaradi katerega je poslovanje v mednarodnem okolju bistveno bolj zahtevno kot poslovanje na domačem trgu. Prav zaradi drugačnih značilnosti mednarodnega okolja so tudi tveganja v mednarodnem poslovanju večja kot na lokalnem trgu. Le-ta pa lahko nadziramo, zmanjšujemo in celo odpravimo z boljšim poznavanjem sestavin mednarodnega okolja. Višja kot je stopnja drugačnosti in zahtevnosti sestavin, višja bodo tveganja (Dubrovski, 2013).

V mednarodnem poslovanju razlikujemo med štirimi skupinami sestavin okolja, ki tvorijo: negospodarsko okolje, gospodarsko okolje, tržno okolje in interno okolje (Dubrovski, 2013, str. 158). V nadaljevanju povzemam značilnosti vsakega okolja.

3.1.1 Negospodarsko okolje

Negospodarsko okolje predstavlja prvo skupino ovir oz. spodbud za podjetje na tujem trgu. Če se v okviru negospodarskega okolja izkažejo pozitivne možnosti za delovanje na zelenih trgih, sledi proučevanje sestavin gospodarskega, tržnega in internega okolja. Negospodarsko okolje vključuje politično okolje, kulturno-socialno okolje, geografsko okolje, tehnološko okolje, energetska okolje in naravno okolje (Dubrovski, 2013).

V nadaljevanju bom na kratko opisala vsako izmed sestavin negospodarskega okolja.

3.1.1.1 Politično okolje

V okviru političnega okolja podjetje proučuje politično ozračje potencialnega tujega trga, iz katerega izvirajo posamezna politična tveganja. Le-ta pa lahko predstavljajo že začetno nepremagljivo oviro za vstop na tuji trg. Politična tveganja se lahko nanašajo na politično ideologijo, pravna določila za poslovanje s tujino, uvozno-izvozne omejitve, mednarodne

omejitve glede investicij, omejitve glede valutnih razmerij, moč in članstvo v ekonomskih blokih itd. (Dubrovski, 2013, str. 159).

Vstop na trge, kjer se politični režimi in predpisi (na področjih, kot so: korporativno upravljanje, delo, davki, trgovina, intelektualna lastnina ipd.) lahko pogosto spreminjajo, je zelo tvegan. Številne študije s tega področja kažejo, da se podjetja na splošno izogibajo vstopu na politično tvegane trge. Kljub temu pa številni primeri iz resničnega sveta kažejo, da nekatera podjetja dejansko izkoriščajo tveganja sebi v prid. Nekatera podjetja so bolj strpna do političnega tveganja, druga pa so pripravljena tvegati tako, da s prednostnim dostopom do omejenih virov preprečijo nadaljnji vstop tekmecev in na ta način pričakujejo večji donos (Laynesa Alcantara & Mitsuhashi, 2013).

Politična tveganja lahko zmanjšamo ali celo odpravimo, če se podrobno seznanimo s političnim okoljem tuje države. Za izvoznika je prav gotovo najpomembnejše vprašanje odnos tujih oblasti do tujih podjetij in izdelkov. Oblasti so tem lahko naklonjene ali pa je njihov odnos odklonilen oz. sovražen. Naklonjenost tujim podjetjem se kaže v davčnih olajšavah, zaščiti pred konkurenti, v prednosti pri financiranju s strani domačih bank ter drugih ugodnostih. Odklonilen odnos pa se kaže v omejevanju cen, razlastitvi itd. (Dubrovski, 2013, str. 159).

Politične ovire se največkrat postavljajo z namenom zaščite domačega trga ali proizvodnje in preusmerjanja zunanjetrgovinskih tokov, ki bi sicer potekali drugače, če teh ovir ne bi bilo. Razlogi za zaščito domačega trga so lahko: varovanje pred poceni tujo delovno silo, izenačevanje uvoznih in domačih cen, nacionalno zaposlovanje in zmanjšanje nezaposlenosti, nacionalna varnost in obramba, neučinkovit domači trg, zaščita okolja, kulturnih in družbenih vrednot in drugi. Instrumenti, s katerimi se ščiti domači trg, so carinske in necarinske ovire, kvote, dovoljenja, prepovedi in prelevmani (Dubrovski, 2013, str. 160).

3.1.1.2 Kulturno-socialno okolje

Kulturno-socialno (demografsko) okolje vključuje mehke, neuradne in manj vidne značilnosti posameznih trgov, ki so neposredno povezane s potrošnikom. Sestavljeno je iz verskih sistemov, sistemov družine, vzgojno-izobraževalnih sistemov, socialnih sistemov, jezikov, nacionalizma, temperamenta, načina življenja in podobno. S stališča mednarodnega poslovanja je kultura (sestavljena iz norm in vrednot, religije, jezikov, družbenih organizacij, umetnosti, materialne kulture in življenjskih razmer) pogosto zelo konservativen dejavnik, ki ga mora mednarodni manager upoštevati (Dubrovski, 2013, str. 169).

Kulturo lahko opredelimo kot »sklop homogenih lastnosti, ki ločujejo eno skupino ljudi od druge«. Hofstede (v Gollnhofer & Turkina, 2015) trdi, da vsaka kultura vključuje

neločljivo povezane norme, vrednote in ustanove. Poleg tega splošno velja, da kulturne razlike vplivajo na strategije in odločitve korporacij (Gollnhofer & Turkina, 2015).

Kljub hitrim družbenim in tehnološkim spremembam v okviru globalizacije se v svetu kulturna raznolikost ohranja. Bistvena sestavina kulturno-socialnega okolja je tudi tako imenovani tihi jezik mednarodnega poslovnega komuniciranja. Sem uvrščamo jezik časa (monokronično proti polikronično zaznavanje časa), jezik sporazuma in pogajanj, jezik prostora (fizična oddaljenost sogovorcev), jezik stvari, barv in daril, jezik prijateljstva, jezik religije in praznoverja (Dubrovski, 2013, str. 171). V okviru kulturno-socialnega okolja naj še omenim pojem »kulturna oddaljenost«, ki v mednarodnem poslovanju pomeni, da se tržniki raje odločajo za države, za katere velja večja kulturna skladnost z njihovo lastno državo. Na ta način lahko lažje in hitreje obvladajo način poslovanja v teh državah (Dubrovski, 2013, str. 174). Velika kulturna oddaljenost namreč vodi do višjih (transakcijskih) stroškov in večje negotovosti, s tem pa do večjega zaznanega tveganja (Gollnhofer & Turkina, 2015).

3.1.1.3 Geografsko okolje

Pri proučevanju geografskega okolja nas zanimajo topografija in klima tuje države (prostorska oddaljenost, naravni viri, surovinski in energetski viri, uvozna odvisnost, značilnosti podnebja in podobno), demografski podatki in infrastruktura tuje države (razpoložljivost transportnih sredstev, komunikacijski in zdravstveni sistemi ipd.) (Dubrovski, 2013, str. 176).

3.1.1.4 Tehnološko okolje

V okviru tehnološkega okolja nas zanima, kakšna je dosežena stopnja tehnološkega razvoja tuje države in kolikšna je njena odvisnost od mednarodnega tehnološkega okolja. Zanimajo nas predvsem podatki o standardih, o strategiji tehnološkega razvoja, razpoložljivosti kadrov, možnosti prenosa tehnologije ipd. (Dubrovski, 2013, str. 176).

3.1.1.5 Energetska okolje

Ko proučujemo energetska okolje, se osredotočimo na tiste sestavine, ki so v povezavi z našim izdelkom. Če gre za energetska intenzivne izdelke ali pa izdelke, ki potrebujejo določeno energetska infrastrukturo, so podatki o energetska okolju lahko zelo pomembni (Dubrovski, 2013, str. 176).

3.1.1.6 Naravno okolje

Čedalje pomembnejši element možnega razvoja in delovanja za podjetja postaja naravno okolje podjetja. Posamezne države sprejemajo predpise o zaščiti okolja in zahtevajo, da se

ekonomske in marketinške aktivnosti prilagajajo okolju. Skrb za ekologijo se precej razlikuje po posameznih trgih, pri čemer so zahteve ponekod zelo visoke, ponekod pa so predpisi glede ekoloških standardov še dokaj nerazviti. Prilaganje izdelkov predpisom o zaščiti okolja s tujega trga je lahko zelo pomemben dejavnik privlačnosti nekega izdelka na tem trgu. Večje možnosti vstopa na izbrani tuji trg bo imelo tisto podjetje, ki bo svoje izdelke, vključno s proizvodnim procesom prilagajalo ekološkimi predpisi in standardom posamezne države (Dubrovski, 2013, str. 176).

3.1.2 Gospodarsko okolje

Del gospodarskega okolja so svetovne gospodarske in finančne krize, vključevanje v politične in gospodarske integracije, zunanjegospodarska in monetarna politika ter zunanjetrgovinska struktura (Dubrovski, 2013).

Finančna kriza je pogosto znanilec predhodnega ekonomskega upada in recesije. Kriza ima lahko zelo različne razsežnosti. Z gospodarskega vidika lahko govorimo o svetovni finančni ali gospodarski krizi, krizi sorodnih gospodarstev ali regije (npr. azijska kriza, balkanska kriza), narodnogospodarski krizi (npr. Argentina, Grčija), panožni krizi (npr. tekstilna, avtomobilska industrija, gradbeništvo) in podjetniški krizi. Skupna značilnost vseh kriz je neugodno, negotovo in zaskrbljujoče stanje, ki ogroža premoženje ljudi ter vpliva na ustaljene življenjske in poslovne tokove. Kriza v eni panogi ima lahko precejšnje negativne učinke za podjetja iz povsem drugih panog. Kriza lahko prizadene vsako podjetje, pa čeprav v nekem trenutku deluje v hitro rastoči in perspektivni panogi (Dubrovski, 2013).

Za internacionaliziranje poslovanja so posebnega pomena različne vrste ekonomskih in drugih integracij. Le-te na eni strani olajšujejo in spodbujajo trgovino znotraj takšne integracije, na drugi strani pa člani integracije skupaj določajo pogoje za mednarodno poslovanje z drugimi državami ali integracijami. Namen integracij je tudi usmerjanje zunanje trgovine. Integracije so lahko regionalne, subregionalne, medregionalne in globalne. Prednosti članstva v integraciji so večja varnost, izkoriščanje posebnih priložnosti in zagotavljanje hitrejše gospodarske rasti in razvoja. Mednarodne ekonomske integracije imajo pomembno vlogo v določanju tokov trgovine in vlaganj v svetovnem gospodarstvu. Le-te namreč velikokrat določajo tržne pogoje, ki vplivajo na konkurenčno sposobnost posameznih podjetij. Za mednarodna podjetja je zato pomembno, da poznajo način funkcioniranja mednarodnih ekonomskih organizacij in integracij (Dubrovski, 2013).

Gospodarska struktura se nanaša na osnovne ekonomske kazalce nekega trga, iz katerih je mogoče oceniti perspektivnost takšnega trga. Pomembni podatki so BDP po prebivalcu in po letni stopnji rasti, stopnja inflacije, stopnja nezaposlenosti, obseg naložb, proizvodnja energije, izobrazbena struktura prebivalstva ipd. Najširši kazalec ekonomskega razvoja je bruto družbeni proizvod (angl. gross national product), ki predstavlja vrednost vseh izdelkov in storitev, proizvedenih v neki državi v enem letu, vključno z njenimi

mednarodnimi aktivnostmi. Bruto domači proizvod (angl. gross domestic product) pa predstavlja vrednost proizvodnje le znotraj nacionalne ekonomije in izključuje narodni dohodek iz izvoza, uvoza in mednarodnih aktivnosti podjetij te države. Mednarodni tržniki večinoma uporabljajo podatek o bruto domačem proizvodu na prebivalca za preliminarno ugotovitev, ali je prebivalstvo neke države dovolj sposobno za nakup njihovih izdelkov (Dubrovski, 2013, str. 185).

Možnosti izvoza izdelkov ali storitev v tujo državo so pogosto odvisne od obstoječe zunanjegospodarske politike te države. V okviru tega so najpomembnejši bilateralni in multilateralni sporazumi ter pogodbe, ki lahko določene izdelke postavijo v ugodnejši položaj, nekaterim pa celo onemogočijo nastop na trgu. Na možnosti tržnega vstopa na določen trg pa bistveno vpliva tudi politika na področju carinske in izvencarinske zaščite. Zunanjetrgovinska struktura prikazuje stanje zunanjetrgovinske bilance (pokritje uvoza z izvozom), blagovne strukture uvoza in izvoza, regionalne strukture uvoza in izvoza, tržni obseg (proizvodnja + izvoz – uvoz), stopnjo lastnega oskrbovanja trga in stopnjo uvoza v odvisnosti države. Omejitve v mednarodnem finančnem sistemu so lahko: uvozne omejitve, prepoved imetništva računov v tuji valuti, več menjalnih tečajev, omejitve pri neposrednih investicijah v tujini, državni monopol pri izvozu, izvozne carine ipd. Monetarna politika je povezana z zunanjo vrednostjo denarja, ki se lahko spreminja z uporabo monetarnih instrumentov, odvisno od obstoječe monetarne politike v neki državi. Z monetarno politiko država ureja vrednost svojega denarja (Dubrovski, 2013).

3.1.3 Tržno okolje

Če analizi negospodarskega in gospodarskega okolja pokažeta ugodne rezultate za vstop podjetja na izbrani trg, sledi analiza tržnega ali tržno-poslovnega okolja. Le-ta je sestavljena iz ovir ali spodbud za vstop na trg, kot so: potreben minimalen obseg naložb, blagovna znamka v povezavi z zaznavo izdelka, potreben obseg storitev, utrjeni odnosi z distribucijskimi členi, utrjeni odnosi in partnerstva z dobavitelji materiala in surovin, zavzemanje najboljših lokacij, specifična znanja na lokalnem trgu, patentna zaščita, nižji proizvodni stroški za določen trg od konkurentov, razvite obrambne strategije in skrivanje donosnih segmentov. V sklop proučevanja tržnega okolja spadajo trgovinske pravne razmere v tuji državi, ki določajo pogoje za oddajanje naložbenih del tujim podjetjem, kupnih pogodb, posebnosti prava glede uporabe instrumentov izvoznega marketinga, posebnosti prava glede politike distribucije izdelkov, glede politike izdelka za izvoz, glede izvajanja politike komuniciranja, glede politike cen in podobno. Sem sodijo tudi predpisi s področja intelektualne, umetniške in industrijske lastnine (Dubrovski, 2013).

Ko podjetje poučuje konkurenčni položaj na tujem trgu, se zanima za prisotnost konkurence na tem trgu, tržni delež posameznih konkurentov, od kod izvirajo njihove konkurenčne prednosti, povezave države z drugimi državami ipd. V okviru tržnega okolja proučujemo tudi kupno moč v posamezni državi. Le-ta je pomembna za ugotovitev obsega

izdatkov, ki jih gospodinjstva ali posamezniki namenjajo za določene izdelke/storitve. S tem lahko poučimo potencialno možnost obsega prodaje naših proizvodov na tujem trgu. Pomembno je tudi, da proučimo sisteme distribucije izbrane države. Zanima nas predvsem izbor načina vstopa na določen trg in struktura distribucijskih kanalov. Glede logističnega okolja je dobro poznati geografski položaj, sistem komuniciranja, možnosti skladiščenja, transportno omrežje ter prostotrgovinske in industrijske cone. Prav tako so po posameznih državah različno razviti informacijski sistemi in infrastruktura. Posebno vlogo igra internet, saj pospešuje transakcijske procese in znižuje stroške. V okviru tržnega okolja je pomembno tudi poznavanje različnih oblik pravnih statusov podjetij, ki so lahko prisotne v izbrani tuji državi. Poznavanje tega je pomembno dejstvo pri sklepanju poslov s tujimi partnerji (Dubrovski, 2013).

3.1.4 Interno okolje

Interno okolje se nanaša na zmožnosti podjetja za aktivno udeležbo v mednarodnem poslovanju. Usposobljenost za internacionalizacijo poslovanja preverjamo z zmožnostmi (potenciali) podjetja za mednarodno delovanje in z uveljavljenostjo internega marketinga. Ko se podjetje odloča za sodelovanje v mednarodnem poslovanju, mora pri tem upoštevati svoj izvozni potencial oz. dejavnike notranjega poslovnega okolja. Sem sodijo kultura podjetja, stališča managementa do mednarodnega poslovanja, mednarodna naravnost, dosežena stopnja internacionalizacije, organizacijska struktura, razvojne zmožnosti po posameznih področjih ipd. Zelo pomembno vlogo ima tudi interni marketing. Le-ta predstavlja uveljavljenost marketinške miselnosti pri vseh zaposlenih v podjetju. Igra pomembno vlogo pri zmanjševanju konfliktov med funkcijskimi področji v podjetju (Dubrovski, 2013, str. 193).

V okviru proučevanja internega okolja podjetja presojamo zmožnosti za izvoz, kot npr. (Dubrovski, 2013, str. 194):

- ali imamo proizvod, ki ga je mogoče prodati na tujih trgih;
- ali imamo potrebne proizvodne in tehnološke zmogljivosti;
- ali imamo razpoložljiva finančna sredstva;
- ali imamo vodstvene sposobnosti in čas za podporo izvoznega programa;
- ali smo identificirali najboljši ciljni trg;
- ali poznamo lokalno konkurenco;
- ali smo določili najboljši način vstopa na tuji trg in distribucijske kanale;
- ali smo opravili raziskavo izbranega ciljnega trga.

3.2 Tveganja v mednarodnem okolju

Vse naložbene odločitve v glavnem poganjata dva temeljna dejavnika, in sicer pričakovanja glede donosov in ocenjevanje tveganja. Za ocenjevanje teh dejavnikov tako

na individualni kot na korporativni ravni so bila razvita zapletena analitična orodja (Vijayakumar, Rasheed & Tondkar, 2009).

Internacionalizacija poslovanja ima dvojno vlogo pri razvoju podjetja, saj za podjetje predstavlja tako priložnost za nadaljnji razvoj kot tudi stalno pretečo nevarnost za preživetje podjetja. Nevarnosti internacionalizacije izvirajo iz preslabo poznanega mednarodnega okolja in zanemarjanja različnosti sestavin okolja (Dubrovski, 2013). Zaradi naraščanja tveganj pri mednarodnem poslovanju so podjetja prisiljena, da se vedno bolj osredotočajo na prepoznavanje, merjenje in zmanjševanje tveganj (Cavusgil in drugi, 2020).

Nevarnost ali tveganje lahko opredelimo kot možnost negotovega nastopa pričakovanega dogodka, možnost nastopa drugačnega dogodka, kot smo predvidevali, ali pa nastopa dogodka ob drugem trenutku (Dubrovski, 2013). Koncept poslovnega tveganja se nanaša na odstopanje uspešnosti oz. verjetnost negativnega izida, ki zmanjša pričakovano donosnost. Deželna tveganja se v glavnem nanašajo na pogoje, situacije in dogodke, značilne za določeno državo, ki lahko povzročijo odstopanje ali zmanjšanje pričakovanih donosov. Sem spadajo na primer politično tveganje, tveganje vladne politike, makroekonomsko tveganje, socialno tveganje in tveganje naravnih nesreč (Cavusgil in drugi, 2020).

Hollensen (v Dubrovski, 2013) opredeljuje tri skupine tveganj, povezanih z udeležbo podjetja v mednarodnem poslovanju, in sicer:

- splošna tržna tveganja,
- komercialna tveganja in
- politična ali deželna tveganja.

Med splošna tržna tveganja uvršča tržno razdaljo, konkurenco drugih podjetij na tujem trgu, jezikovne in kulturne razlike, razlike v uporabi in značilnostih izdelka na tujem trgu in zahtevnost logističnih storitev in prenosa izdelkov na tuji trg. Komercialna tveganja vključujejo gibanje valutnih razmerij, težave v zagotavljanju izvoznega financiranja, neplačila s strani tujih kupcev in zamude ter poškodbe v distribucijskem procesu. Med politična/deželna tveganja pa spadajo omejitve tuje vlade, visoke carine na uvožene izdelke, izvozna politika države, nadzor nad tujimi valutami, pomanjkanje vladne podpore za premagovanje izvoznih ovir, zahtevnost trgovinske dokumentacije, naravne katastrofe/revolucije/vojne na tujih trgih in podobno (Dubrovski, 2013).

Chaddick (v Vijayakumar, Rasheed & Tondkar, 2009) opredeljuje politično tveganje kot »možnost, da bodo politične odločitve, dogodki ali pogoji v državi vplivali na poslovno okolje tako, da bodo vlagatelji izgubili denar ali imeli znižano stopnjo dobička«. Herring (v Vijayakumar, Rasheed & Tondkar, 2009) pa trdi, da se deželno tveganje nanaša na širok

spekter ukrepov, ki jih sprejme (ali dovoli) država in imajo neugodne posledice za tuje vlagatelje.

Da bi izvozniki izvozna tveganja odpravili ali pa jih zmanjšali, morajo (Dubrovski, 2013):

- izvajati preventivne aktivnosti za zaščito pred tveganji;
- se izogibati trgov, za katere velja visoka stopnja tveganja;
- razpršiti trge in zagotoviti, da podjetje ni preveč odvisno le od enega trga;
- se zavarovati pred tveganji (če je to mogoče);
- prenesti tveganja na kupca s postavitvijo ustrezne strukture izvoznega posla.

Dubrovski (2013) navaja, da je načeloma zveza med tveganjem in donosi premo sorazmerna. Ob večjem riziku posamezne države naj bi tudi posli in investicije v tej državi prinašali večje dobičke. Hkrati trdi, da se tveganja v mednarodnem poslovanju lahko odpravijo ali ublažijo tako, da tveganje prevzame odjemalec, tretja oseba, država ali pa s samozavarovanjem. Zoper določena tveganja pa se lahko izvozniki zavarujejo pri ustreznih zavarovalnicah ali specializiranih organizacijah. Tako je mogoče zavarovati nekomercialna tveganja (politična tveganja, tveganja neplačila države in tveganja naravnih nesreč) ter komercialna tveganja (trajna nesolventnost kupca, neplačilo kupca/banke).

Posamezna komercialna tveganja, ki so lahko povezana tudi z makroekonomskimi in političnimi ukrepi, so lahko: tveganje izbire poslovnega partnerja, plačilno tveganje, tveganje prevzema pošiljke, prevozna tveganja, tveganje nesporazuma v zvezi s pogodbenimi pogoji ali razumevanjem posameznih členov pogodbe in finančno tveganje (Dubrovski, 2013).

4 POSLOVANJE MEDNARODNIH DRUŽB

V tem poglavju bom predstavila nekatere značilnosti poslovanja mednarodnih družb, ki sem jih tudi sama vključila pri raziskovanju pristopov in vedenja na primeru slovenskih izvoznih podjetij. Opredelila bom koncept tržne naravnosti podjetja, predstavila avtonomijo odločanja hčerinskih družb, teorije in vire konkurenčnih prednosti, dostop hčerinskih družb do finančnih sredstev in finančne omejitve pri izvoznem poslovanju ter vpliv družbene odgovornosti na poslovanje podjetij.

4.1 Koncept tržne naravnosti podjetja

Podjetja, ki se v današnjih, hitro spreminjajočih se razmerah želijo uspešno spopadati z izzivi in vse večjo svetovno konkurenco, morajo imeti dobro zasnovane strategije. Jasno opredeljene strategije so bistvenega pomena za doseg ciljev. Ena pomembnih strateških usmeritev, ki jo podjetje lahko sprejme, je, da postane bolj tržno usmerjeno. Študije številnih raziskovalcev iz Združenih držav Amerike na splošno kažejo pozitiven odnos

med tržno usmerjenostjo podjetja in več merili uspešnosti. V nekaterih primerih pa je bilo ugotovljeno, da je razmerje med tržno usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja odvisno tudi od okoljskih razmer (Ward & Lewandowska, 2008).

V tabeli 2 podajam pregled definicij in ugotovitev glede tržno usmerjenega vedenja.

Tabela 2: Definicije tržno usmerjenega vedenja različnih avtorjev

| Avtor | Definicija in glavne značilnosti | Rezultati raziskav |
|-------------------------|--|--|
| Kohli & Jaworski (1990) | Tržno usmerjeno vedenje zajema pridobivanje informacij o trgih podjetja, razširjanje teh informacij do ustreznih odločevalcev znotraj podjetja in razvijanje ter izvajanje ustreznih odzivov na te informacije (Kohli & Jaworski, v Cadogan, Cui & Kwok Yeung Li, 2003). | Pozitivna povezava med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja (merjeno z donosnostjo sredstev). |
| Narver & Slater (1990) | Tržna naravnost podjetja pomeni ustvarjanje informacije o trenutnih in prihodnjih potrebah kupcev (usmerjenost v kupca) ter o zmožnostih in strategijah konkurentov (usmerjenost v konkurenco), deljenje teh informacij po celotni organizaciji in ukrepanje, da bi ves čas ustvarjali vrhunsko vrednost za kupce (Narver & Slater, v Shoham, Rose & Kropp, 2005). | Pozitivna povezava med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja (merjeno z donosnostjo sredstev). |
| Cadogan in drugi (2001) | Tržno usmerjeno vedenje v okviru izvoza je opredeljeno kot tržno usmerjena dejavnost, ki se osredotoča na izvozne trge in kupce na teh trgih (Cadogan in drugi, v Combe, Cadogan, Sundqvist, Puumalainen & Salminen, 2012). | Sposobnost tržno usmerjenega vedenja pri izvozu v povezavi z uspešnostjo izvoza določajo tudi drugi dejavniki – dejavniki znotraj podjetja (npr. prilagodljivost) in zunanji dejavniki (okolje). |

Vir: lastno delo.

Po mnenju Cadogana in drugih (v Combe, Cadogan, Sundqvist, Puumalainen & Salminen, 2012) je izvozno tržno usmerjeno vedenje (angl. export market-oriented behavior) opredeljeno v treh stopnjah obdelave informacij o izvoznem trgu, in sicer:

- pridobivanje informacij o izvoznem trgu (angl. export market information generation),
- razširjanje informacij (angl. dissemination) in
- odzivanje na spremembe (angl. responsiveness).

Pridobivanje informacij o izvoznem trgu se nanaša na aktivnosti, povezane z zbiranjem informacij o trenutnih in prihodnjih potrebah in željah tujih kupcev, tujih konkurentih, dobaviteljnih in izvoznih distributerjih in drugih informacij (npr. tehnološki razvoj). Razširjanje informacij o izvoznem trgu se nanaša na formalno in neformalno izmenjavo informacij, ki omogoča, da pridobljene informacije dosežejo ustrezne odločevalce o izvoznem poslovanju oz. tiste, ki to znanje lahko uporabijo. Odzivanje na informacije o

izvoznem trgu pa vključuje oblikovanje in implementacijo strategij in taktik, kot odziv na zaznane spremembe na tujih trgih. Odzivnost na informacije se osredotoča tako na trenutno kot tudi na prihodnje tržno okolje (Combe, Cadogan, Sundqvist, Puumalainen & Salminen, 2012).

Tržna naravnost je v središču številnih znanstvenih raziskav. Po mnenju nekaterih raziskovalcev tržno usmerjena podjetja razvijejo tisto, kar se običajno imenuje tržno usmerjena kultura – stanje, ki poudarja vrednote, norme in prepričanja, osredotočenost na trg in kupce ter zavezanost do kupcev. Zanimivo je, da je večina raziskav na temo tržno naravnega vedenja usmerjenih na domači trg podjetij. Vendar pa se povečuje zanimanje za to, kako se tržna naravnost kaže v izvoznih trženjskih aktivnostih podjetij (Combe, Cadogan, Sundqvist, Puumalainen & Salminen, 2012). Ellis (v Combe, Cadogan, Sundqvist, Puumalainen & Salminen, 2012) trdi, da je ločevanje med tržno usmerjenim vedenjem podjetij v domačem in izvoznem poslovanju pomembno iz dveh razlogov, in sicer:

- verjetno se podjetja na domačem in tujem trgu (kamor izvažajo) obnašajo drugače;
- nedavne ugotovitve raziskav kažejo, da je tržno usmerjeno vedenje morda manj močan pokazatelj poslovnega uspeha pri izvoznih aktivnostih podjetij v primerjavi z njihovimi domačimi trženjskimi aktivnostmi.

Raziskovalci so mnenja, da imajo lahko podjetja v okviru različnih poslovnih aktivnosti različne stopnje tržne usmerjenosti. Torej če podjetje na domačem trgu dosega visoke stopnje tržno usmerjenega vedenja, še ne pomeni, da bo takšne stopnje dosegalo tudi na tujih trgih (Cadogan, Cui & Kwok Yeung Li, 2003).

4.2 Avtonomija odločanja hčerinskih družb

Ko mednarodne družbe postajajo vse večje in bolj zapletene, je vse težje uskladiti potrebo po splošni standardizaciji celotne korporacije in lokalni adaptaciji na posameznem trgu. Da bi hčerinske družbe lahko reagirale na izzive in priložnosti na svojem lokalnem trgu, bi morale imeti določeno stopnjo neodvisnosti pri odločanju. Na ta način ustvarimo bolj prilagodljivo organizacijo, ki hčerinskim družbam omogoča hitro odzivanje na spremembe na lokalnem trgu (Meins Pedersen & Spon Kofod-Jensen, 2017).

Vprašanje avtonomije vključuje postopek odločanja o decentralizaciji in centralizaciji. Koncept avtonomije nadaljuje obstoj organizacijske hierarhije v odnosu, vzpostavljenem med podružnico in matičnim podjetjem. Učinkovitost poslovanja mednarodne družbe je ponavadi glavni interes matičnega podjetja, medtem ko je postopek avtonomije odločanja pomemben z vidika podružnic. V praksi se globalno razpršene hčerinske družbe močno razlikujejo v stopnji avtonomije. Avtonomija se lahko pojavi pri aktivnostih vstopa podružnice na tuji trg, ko je na primer odgovornost za izbiro dobaviteljev. Poleg tega je lahko avtonomija povezana s proizvodnimi aktivnostmi, kot so določanje prodaje in

procesa storitev, proizvodnja, razvoj izdelkov in razvoj mednarodnih strategij. Navsezadnje se hčerinske družbe razlikujejo tudi po stopnji samostojnosti glede internih aktivnosti, ki vključujejo odgovornost za izvajanje poslovanja in usposabljanje zaposlenih. Avtonomija na podlagi lokalnega znanja spodbuja hčerinske družbe k odločanju ali izbiri strategij, ki koristijo tako lokalnemu kot globalnemu trgu (Pereira, Borini, Santos & Oliveira, 2020).

Raziskave kažejo, da imajo podružnice na tujih trgih veliko stopnjo neodvisnosti glede številnih odločitev, kar zadeva finančne, proizvodne odločitve, odločitve glede zaposlovanja ter raziskav in razvoja. Nekatere odločitve morajo biti vseeno potrjene s strani matičnega podjetja. Matična podjetja razlikujejo med poslovnimi in strateškimi odločitvami. Na splošno so poslovne odločitve bolj decentralizirane, medtem ko se strateške odločitve obdržijo pod nadzorom matičnega podjetja. Hčerinska podjetja imajo na primer skoraj popolno svobodo glede odločitev o zaposlovanju delavcev, presežnih delavcih in pogajanjih o plačah na lokalni ravni. Takšne zadeve sodijo pod operativne odločitve, ki dajejo vtis precejšnje lokalne avtonomije odločanja podružnic. Vendar pa odločitve, ki vključujejo zaposlovanje vodilnih delavcev, ostajajo predvsem pod nadzorom matičnega podjetja. S tem matično podjetje zagotavlja, da so najvišje uvrščeni nosilci lokalnih funkcij imenovani centralno. Naslednji primer operativnega in strateškega razlikovanja je razviden iz dejstva, da so finančne odločitve, kot je na primer priprava letnih proračunov, operativne in v glavnem odgovornost podružnice. Strateške odločitve, kot so dividendna politika in cilji dobičkonosnosti, pa so določene centralno. Očitno je tudi, da geografska lega matičnega podjetja vpliva na obseg avtonomije, dodeljene hčerinskemu podjetju. Na splošno imajo evropske mednarodne družbe večji nadzor nad operativnimi in strateškimi odločitvami, medtem ko imajo ameriške podružnice več svobode. Te razlike se nanašajo predvsem na operativne odločitve, saj matična podjetja na splošno obdržijo nadzor nad strateškimi odločitvami (Bowman, Duncan & Weir, 2000).

Na splošno se nadzor obdrži nad ključnimi odločitvami. Rezultati raziskave Bowmana, Duncana in Weira (2000) so skladni z naraščajočo globalizacijo trgov, zaradi katere morajo podjetja slediti skupnim (ne lokalnim) ciljem. Rezultati omenjene raziskave so pokazali, da imajo hčerinska podjetja visoko stopnjo avtonomije glede velikega števila odločitev. To velja tako za finančne, proizvodne, kadrovske in raziskovalno-razvojne odločitve. Seveda pa so nekatere odločitve v večji meri prenesene na hčerinska podjetja, druge pa v celoti ostanejo v domeni matičnega podjetja. Na stopnjo avtonomije vpliva tudi geografski položaj podjetja (Bowman, Duncan & Weir, 2000).

Rezultati raziskave, ki sta jo izvedla Beugelsdijk in Jindra (2018), kažejo, da so višje stopnje avtonomije odločanja povezane z večjo verjetnostjo hčerinske družbe, da ustvarja inovacije proizvodov. Ta trditev se nanaša zlasti na avtonomijo odločanja na področju raziskav in razvoja, kot tudi na naložbene in finančne odločitve (Beugelsdijk & Jindra, 2018).

4.3 Teorije in viri konkurenčnih prednosti

Temeljno vprašanje, ki se pojavlja pri oblikovanju mednarodne trženjske strategije, je, »kako lahko podjetje doseže in vzdržuje trajno konkurenčno prednost«. Pomemben preboj pri razumevanju koncepta konkurenčne prednosti je razvoj teorije konkurenčne prednosti, ki temelji na virih. Glede na to je bistvo konkurenčne prednosti posedovanje in uvajanje edinstvenih kombinacij virov v podjetju. To podjetju omogoča, da razvije posebne sposobnosti oz. zmožnosti, kar vodi v uspešno sledenje različnim tržnim strategijam. Podjetja morajo za doseganje konkurenčne prednosti in s tem uspešnosti poslovanja iskati vire, ki so dragoceni, redki, neposnemljivi in nenadomestljivi (Haluk Köksal & Özgül, 2010).

V tabeli 3 podajam pregled ključnih avtorjev v zvezi s teorijami konkurenčnih prednosti in opredelitvijo le-teh.

Tabela 3: Teorije konkurenčnih prednosti različnih avtorjev

| Avtor | Teorija | Definicija in glavne značilnosti | Vir konkurenčne prednosti |
|---|---|--|--|
| Porter (1985) | Porterjeve generične strategije (angl. Porter's generic strategies) | Konkurenčna prednost izhaja iz vrednosti, ki jo podjetje lahko ustvari za svoje kupce, le-ta pa presega stroške, ki so bili potrebni za ustvarjanje vrednosti. Porter (1985) v svoji teoriji opredeljuje dve osnovni vrsti konkurenčne prednosti: stroškovne prednosti in diferenciacijo (Porter, 1985). | <ul style="list-style-type: none"> – Stroškovne prednosti (dostop do poceni proizvodnih dejavnikov) – Diferenciacija (kakovost, tehnologija ...) |
| Wernerfelt (1984, 1989), Barney (1991), Dierickx & Cool (1989), Bowman & Collier (2006), Sanches (2003) | Teorija, ki temelji na virih (angl. resource-based theory) | Glede na ta pristop je bistvo za doseganje trajne konkurenčne prednosti pridobivanje in ustvarjanje edinstvenih kombinacij virov (Wernerfelt; Barney; Dierickx & Cool; Bowman & Collier; Sanches, v Haluk Köksal & Özgül, 2010). | Posedovanje edinstvenih virov |
| Coyne (1986), Stanley (1996) | Konkurenčna prednost kot ponudba vrhunske vrednosti za stranko (angl. superior value) | Temelj konkurenčne prednosti je izdelek/storitev, ki kupcem podjetja zagotavlja vrednost. Vrednost je razlika med koristmi za kupca in stroški, ki jih ima kupec pri iskanju, pridobivanju in uporabi izdelka/storitve. Konkurenčno prednost podjetje doseže takrat, ko vrednost njegovega proizvoda presega vrednost proizvoda konkurentov (Stanley, 1996). | Kakovost, storitev, nadzor nad stroški, hitrost, inovacije |
| Prahalad & Hamel (1990, 1993), Day & Nedungadi (1994), Teece in drugi (1997) | Teorija, ki temelji na zmožnostih (angl. capability-based theory) | Glede na to teorijo kompleksni, tihi in na znanju temelječi viri (ter zmogljivosti in sposobnosti) podjetja zagotavljajo trajno konkurenčno prednost (Prahalad & Hamel; Day & Nedungadi; Teece in drugi, v Haluk Köksal & Özgül, 2010). | Posedovanje kompleksnih zmožnosti, ki temeljijo na znanju |

Vir: lastno delo.

Katsikeas (1994) navaja, da konkurenčne prednosti izvoznikov izvirajo iz treh glavnih področij:

- dejavniki, ki so specifični za podjetje (angl. firm-specific factors) – proizvodna tehnologija, proces nadzora kakovosti, izkušnje in usposabljanje zaposlenih, ugled podjetja in učinkovitost poslovanja;
- elementi trženjske politike (angl. marketing policy elements) – značilnosti proizvodov podjetja, konkurenčna cenovna politika, razvoj novih izdelkov, znanje o tujih trgih, storitev za stranko, osebni stiki s tujimi kupci in promocijske aktivnosti;
- dejavniki v zunanjem okolju (angl. factors in the external environment) – stroški surovin, dostop do zunanjih virov financiranja, distribucijski sistem in bližina izvoznega trga.

Podjetja v skoraj vseh panogah iščejo nove vire konkurenčnih prednosti, saj je konkurenca na njihovem trgu vse bolj intenzivna. Konkurenčne prednosti lahko izhajajo iz uporabe edinstvenih veščin in virov podjetja za izvajanje procesa, ki ga konkurenti ne morejo izvajati tako učinkovito (Cretu & Brodie, 2009). Po mnenju Porterja (1985) se konkurenčna prednost nanaša na sposobnost podjetja, da ustvari obrambni položaj na trgu pred svojimi konkurenti. Da bi bila podjetja konkurenčna na tujih in domačih trgih, morajo razumeti svoje vire in zmožnosti ter konkurenčne prednosti, ki iz njih izvirajo. Podjetja lahko dosežejo konkurenčno prednost, če ustvarijo večjo vrednost za svoje stranke v primerjavi z ostalimi konkurenti (Haluk Köksal & Özgül, 2010).

V skladu s teorijo o konkurenčni prednosti so konkurenčne prednosti, vključno s stroškovnimi prednostmi in prednostjo diferenciacije, ključni dejavniki uspešnosti podjetja. Z internacionalizacijo in vse večjo stopnjo konkurenčnosti na svetovnem trgu je za podjetja vse bolj pomembno, da posedujejo zmožnosti za izpolnjevanje zahtev tujih kupcev bolj učinkovito od konkurentov (Tan & Sousa, 2015).

Porterjev (1980, 1985) pristop h konkurenčni strategiji in konkurenčni prednosti podjetij vključuje razvoj treh generičnih strategij, ki jih je mogoče uporabiti posamično ali pa v kombinaciji, da bi podjetje zaščitilo svoj položaj na trgu pred konkurenco. Porter (1985) sicer predlaga, da se podjetja osredotočijo le na eno izmed strategij. Te strategije so:

- strategija nizkih stroškov (angl. cost leadership),
- strategija diferenciacije (angl. differentiation),
- strategija osredotočenosti na določeno tržno nišo (angl. focus on a particular market niche).

Strategija nizkih stroškov pomeni biti proizvajalec oz. ponudnik storitev z najnižjimi stroški (za določeno kakovost) na trgu. Za to strategijo so značilni strog nadzor nad stroški, znižanje operativnih stroškov in stroškov dela. Konkurenčna prednost podjetja, ki ponuja storitvene dejavnosti, pa izvira iz ponudbe najcenejših storitev (Douglas, Douglas &

Davies, 2010). Nižji stroški so posledica inovacij proizvodov, koristi krivulje učenja, ekonomije obsega, zmanjšanje časa in stroškov za izdelavo izdelkov (Allen & Helms, 2006).

Strategija diferenciacije proizvodov pomeni ponujati izdelek/storitev, ki je v celotni panogi zaznan kot edinstven in ponuja edinstvene lastnosti za kupce. Diferenciacija vključuje prilagajanje izdelka/storitve kupcu. Edinstvenost proizvoda omogoča podjetju zaračunavanje premijskih cen za ta proizvod. Ker je izdelek edinstven, ta strategija zagotavlja visoko zvestobo kupcev. Za uspeh mora povečan prihodek iz naslova višjih cen proizvoda pokriti stroške ponudbe edinstvenega proizvoda. Strategija diferenciacije je učinkovito implementirana, kadar podjetje kupcu zagotavlja vrhunsko vrednost s kakovostjo, edinstvenimi lastnostmi ali pa poprodajno podporo (Allen & Helms, 2006). Tako kot pri večini storitev tudi edinstvenih lastnosti ni mogoče patentirati, zato je strategijo diferenciacije vedno možno posnemati. Druge nevarnosti v okviru strategije diferenciacije so še spreminjanje okusa potrošnikov in spreminjanje zakonodaje (Douglas, Douglas & Davies, 2010). Pristopi k diferenciaciji so lahko različni: oblika ali podoba blagovne znamke, tehnologija, edinstvene lastnosti proizvoda, kakovostna storitev za stranke, inovativne rešitve in drugo (Porter, 1980).

Osredotočenost na določeno tržno nišo vključuje fokusiranje na ozek segment kupcev ali proizvodov. S koncentracijo na določen segment lahko družba dosega tako stroškovne prednosti (s tem, ko se omeji na določen trg) kot tudi prednosti diferenciacije (s tem, ko izpolnjuje zahteve kupcev). Ta strategija je najbolj primerna za situacije, ko imajo potrošniki izrazite želje oz. specializirane potrebe (Douglas, Douglas & Davies, 2010). Cilj strategije fokusa je povečati tržni delež s poslovanjem na tržnih nišah ali na trgih, ki niso privlačni za večje konkurente ali pa jih spregledajo. Srednja in velika podjetja uporabljajo strategijo fokusa le v povezavi s strategijo diferenciacije ali s strategijo nizkih stroškov (Allen & Helms, 2006).

Podjetje pa se lahko odloči tudi za kombinacijo strategij, na primer strategije fokusa in diferenciacije (angl. focused differentiation strategy). To pomeni, da ima podjetje edinstven proizvod, ki je na voljo ciljnemu tržnemu segmentu. Podjetje se lahko odloči tudi za kombinirano strategijo fokusa in nizkih stroškov (angl. focused cost-leadership strategy). V tem primeru bi podjetje uporabilo strategijo nizkih stroškov, usmerjeno na določen tržni segment (Allen & Helms, 2006).

Vzpostavitev učinkovitih strategij je ključnega pomena za preživetje v dinamičnem okolju. Konkurenčna prednost je povezana z zadovoljstvom strank, saj to vodi v zvestobo. Na zadovoljstvo kupcev pa vplivajo številni dejavniki, vključno s ceno, kakovostjo izdelkov/storitev, pa tudi osebni in situacijski dejavniki. Ti dejavniki lahko podjetju omogočijo, da pridobi konkurenčno prednost. Ni ključno pridobiti stranko, ampak pridobiti lojalno stranko (Douglas, Douglas & Davies, 2010).

Proizvodna zmogljivost podjetij je eden od kazalcev ekonomij obsega. Ker je izvozni potencial velikih podjetij na splošno velik (zaradi njihovega obsega), Knight in Liesch (v Haluk Köksal & Özgül, 2010) trdita, da lahko velika podjetja z znižanjem cen izvoznih izdelkov dosežajo konkurenčno prednost.

Fizični viri so opredmetena sredstva (razen delovna sila in denarna sredstva), ki jih podjetja uporabljajo za proizvodnjo in trženje izdelkov in storitev. Vrhunski fizični viri, kot sta sodobna oprema in tehnologija, lahko povečajo obseg proizvodnje in s tem znižajo stroške proizvodnje. Prav tako lahko vodijo do novih in naprednejših proizvodov za izvozne trge, zagotavljajo boljše storitve mednarodnim strankam s hitrostjo in zanesljivostjo v postopku distribucije (Haluk Köksal & Özgül, 2010). Ibeh in Wheeler (v Haluk Köksal & Özgül, 2010) sta v svoji študiji ugotovila, da imajo fizični viri močan pozitiven vpliv na izvozne rezultate podjetij.

Človeški viri so eden ključnih virov konkurenčne prednosti podjetij. Imajo strokovno znanje in veščine, s katerimi lahko prispevajo k uspešnosti podjetja. Ljudje, ki imajo na primer več izkušenj z izvoznimi trgi in izvoznim poslovanjem, lahko zaradi doseganja ekonomij učenja zmanjšajo proizvodne stroške in s tem prodajno ceno za kupce, ter tudi izboljšajo diferenciacijo proizvodov (Haluk Köksal & Özgül, 2010).

Raziskava, ki sta jo izvedla Haluk Köksal in Özgül (2010) na primeru turških podjetij, je pokazala, da je ugled blagovne znamke najpomembnejši dejavnik, ki vodi do konkurenčne prednosti na izvoznih trgih. Močne blagovne znamke na mednarodnih trgih nudijo priložnosti za izkoriščanje ekonomij obsega in zasledovanje več tržnih segmentov z vzpostavitvijo prepoznavnosti podjetja (Haluk Köksal & Özgül, 2010). Ugotovitev je skladna z ugotovitvami študije, ki sta jo podala Wong in Merrilees (2007) ter je pokazala pomemben in pozitiven odnos med uspešnostjo blagovne znamke in uspešnostjo podjetja na mednarodnih trgih (Wong & Merrilees, 2007). Drugi pomemben dejavnik konkurenčne prednosti je kakovost proizvodov, ki se prodajajo na izvoznih trgih. O'Cass in Julian (2003) sta ugotovila, da lastnosti izdelka pomembno vplivajo na uspešnost izvoznega trženja. Pomemben dejavnik konkurenčne prednosti pa je tudi strošek blaga, ki se prodaja na izvoznih trgih. Stroškovna učinkovitost podjetju zagotavlja večjo cenovno prilagodljivost (O'Cass & Julian, 2003).

4.4 Dostop do finančnih sredstev in finančne omejitve

Na odločitev podjetja za izvoz lahko v veliki meri vpliva dostop do potrebnega financiranja. Foley in Manova (2015) trdita, da je financiranje hčerinskih družb ključnega pomena za uspeh mednarodnih podjetij. Za izvajanje mednarodnih poslov je potreben rutinski dostop do zunanjega kapitala. Izvoz vključuje znatne fiksne in variabilne stroške, daljši čas trgovanja v primerjavi z domačim trgom in povečana tveganja. Fiksni stroški so lahko investicije v raziskave in razvoj, tržne raziskave in stroški oglaševanja, variabilni pa nakup inputov, stroški najema zemljišč/opreme in stroški plač. Hčerinske družbe

potrebujejo tudi več kapitala za financiranje opreme za izvozno usmerjeno proizvodnjo oz. storitvene dejavnosti. Potrebna so zadostna obratna sredstva in likvidnost, da lahko podružnice ponudijo privlačne plačilne pogoje in tako pridobijo naročila tujih strank. Večine teh stroškov ni mogoče financirati iz zadržanega dobička in notranjih tokov iz naslova poslovnih dejavnosti. Zato financiranje izvoza hčerinskih družb zahteva razpoložljivost notranjih in zunanjih dolgov, kot na primer posojila znotraj podjetja, bančna posojila in financiranje izvoznih kreditov (Nguyen & Almodóvar, 2018). Vstop na tuje trge pa vključuje tudi dodatne vnaprejšnje stroške (prilagajanje proizvodov, usklajevanje poslovanja s predpisi, vzpostavitev tujih distribucijskih omrežij ipd.). Spremenljivi stroški vključujejo prevozne stroške, carine in zavarovanje tovora. Mednarodno poslovanje zato pomeni tudi večje tveganje za podjetje. Nihanja valut lahko spremenijo vrednost pričakovanih denarnih tokov. Če pride do kršitve pogodb, je spore težko razrešiti zaradi razlik v zakonih (Foley & Manova, 2015).

Izvoz pogosto odpira nove priložnosti za podjetja, lahko pa mnogim povzroči tudi izzive. Za podjetje je pomembno razumevanje in premagovanje izvoznih ovir. Izvozne ovire predstavljajo omejitve, ki lahko ovirajo ali preprečijo izvoz oz. odvrnejo podjetje od začetka oz. ohranjanja izvoznega poslovanja. Finančne omejitve lahko izvirajo iz zunanjega in notranjega okolja podjetja. Zunanje ovire (podjetje jih ne more nadzorovati) izvirajo iz domačega okolja in značilnosti izvoznih trgov, na katerih podjetje posluje. Notranje ovire pa izvirajo iz zmožnosti podjetja. Pogosta finančna omejitev je pomanjkanje kapitala za financiranje izvoza, saj je treba večino izvoznih stroškov plačati vnaprej, zato jih lahko pokrijejo le podjetja z zadostno likvidnostjo. Podjetja iz držav v razvoju se velikokrat zanašajo na financiranje prek bank zaradi nerazvitih obvezniških in delniških trgov. Bančni stroški in postopki za financiranje izvoza so lahko še ena ovira pri nekaterih podjetjih. Oviro lahko predstavljata tudi nezadostna finančna podpora države in zavarovanje izvoza. Domači valutni tečaji lahko omejijo izvoz, če je domača valuta precenjena. Carine in prodajni stroški na izvoznih trgih predstavljajo naslednji sklop trajnih ovir. Težava je lahko tudi hitrost priliva sredstev iz naslova izvozne prodaje (Sudarevic, Radojevic, Marjanovic & Dragas, 2017).

4.5 Vpliv družbene odgovornosti

V današnjem, družbeno ozaveščenem okolju zaposleni in kupci dajejo prednost podjetjem, ki se poslužujejo praks družbene odgovornosti. Družbena odgovornost podjetij (angl. corporate social responsibility) je razvijajoča se poslovna praksa, ki vključuje trajnostni razvoj v poslovni model podjetja. Le-ta pozitivno vpliva na socialne, gospodarske in okoljske dejavnike. Veliko podjetij se zaveda pomembnosti za družbeno odgovorna prizadevanja. Kategorije družbene odgovornosti, na katere se podjetja osredotočajo, lahko razdelimo na sledeče: vplivi na okolje, dobrotelost, etične prakse dela in prostovoljstvo (Business News Daily, 2019).

V tabeli 4 predstavljam nekaj definicij družbene odgovornosti različnih avtorjev.

Tabela 4: Definicije koncepta družbene odgovornosti s strani različnih avtorjev

| Avtor | Definicija koncepta |
|---|---|
| Davis (1973) | Družbena odgovornost podjetja je odgovornost, da upošteva in se odziva na vprašanja, ki presegajo ozke ekonomske, tehnične in pravne zahteve podjetja (Davis, v Carroll & Brown, 2018). |
| WBCSD (1999) | Družbena odgovornost podjetja na splošno pomeni etično vedenje podjetja do družbe. Vodstvo mora znati ravnati odgovorno v odnosu z vsemi deležniki (ne le z delničarji) (WBCSD, v Scott, 2007). |
| Hopkins (2007) | Ravnati družbeno odgovorno pomeni skrbeti za etično ali odgovorno ravnanje z deležniki podjetja. Etično/odgovorno ravnanje pomeni ravnanje na način, ki se v civiliziranih družbah zdi sprejemljiv. Koncept pomeni tudi ekonomsko in okoljsko odgovornost. Širši cilj je ustvariti višje življenjske standarde, hkrati pa ohranjati donosnost korporacije (Hopkins, v Scott, 2007). |
| Matten & Moon (2008) | Družbena odgovornost vključuje politike in prakse podjetij, ki odražajo poslovno odgovornost za širšo družbeno korist (Matten & Moon, v Carroll & Brown, 2018). |
| Söderberg (2010) | Družbena odgovornost podjetja je odgovornost družbe za vplive svojih odločitev in aktivnosti na družbo in okolje s pomočjo transparentnega in etičnega ravnanja (Söderberg, v Andrianova & Yeletsikh, 2012). |
| Freeman & Gilbert (1987), Elkington (1997), Werther & Chandler (2006), Rolland & O'Keefe (2009) | Družbena odgovornost podjetja pomeni doseči ravnovesje ekonomskih, okoljskih in družbenih potreb, hkrati pa upoštevati pričakovanja ostalih deležnikov (Freeman & Gilbert; Elkington; Werther & Chandler; Rolland & O'Keefe, v Andrianova & Yeletsikh, 2012). |

Vir: lastno delo.

Vključevanje podjetja v družbeno odgovorne aktivnosti pomeni, da podjetje pri običajnem poslovanju deluje na načine, da prispeva k družbi in okolju. Podjetje naj bi s tem dosegalo ravnovesje gospodarskih, okoljskih in družbenih obvez in s tem izpolnjevalo pričakovanja vseh deležnikov (Andrianova & Yeletsikh, 2012). Eden izmed glavnih ciljev družbene odgovornosti je vpliv na okolje. Vsi ukrepi podjetij za zmanjšanje negativnih vplivov na okolje se štejejo za dobro delo tako za podjetje kot za celotno družbo. Podjetja lahko uveljavljajo družbeno odgovornost tudi z donacijo denarja, izdelkov ali storitev v socialne namene. Večja podjetja imajo veliko razpoložljivih virov, ki lahko koristijo dobrodelnim ustanovam in programom lokalnih skupnosti. Podjetja lahko družbeno odgovornost izkažejo tudi s poštenim in etičnim ravnanjem z zaposlenimi (Business News Daily, 2019).

Družbena odgovornost podjetij se lahko uporabi kot strateško neopredmeteno sredstvo, ki je lahko vir konkurenčne prednosti podjetja. Aktivnosti družbene odgovornosti lahko predstavljajo razvoj neposnemljivih virov podjetja. Okoljska uspešnost podjetja je lahko pomemben ključ za pridobitev konkurenčne prednosti, ugleda in podobe (Tien-Shang Lee, 2012).

Družbeno trženje (angl. societal marketing) je instrument, ki tržnikom pomaga pri vključevanju načel družbene odgovornosti v strategijo podjetja (Andrianova & Yeletskikh, 2012). Lahko ga opredelimo kot »trženje s socialno dimenzijo« ali »trženje, ki vključuje negospodarske cilje«. Prakse družbenega trženja lahko vključujejo tudi področja družbene odgovornosti in vključitev okoljskih zadev v poslovno strategijo podjetja. Podjetja, ki v svoji strategiji vključujejo družbeno trženje, verjamejo, da delujejo v družbenem interesu za spodbujanje kolektivne blaginje. So pa tukaj še drugi razlogi, kot na primer, da postopki družbenega trženja neposredno vplivajo na uspešnost podjetja. Glede na nekatere raziskave naj bi potrošniki bolj podpirali podjetja, ki uporabljajo prakse družbenega trženja (Ward & Lewandowska, 2008).

Koncept družbenega trženja sega v zgodnja sedemdeseta leta, ko je Kotler začel razlikovati med poslovnim trženjem, neprofitnim trženjem, socialnim trženjem in družbenim trženjem. Medtem ko socialno trženje spodbuja dokaj zdravo vedenje (npr. zdravo prehranjevanje) in odvrta potrošnike od nezdravega vedenja (npr. kajenje), se družbeno trženje osredotoča na družbeno blaginjo. Družbeno trženje spodbuja uravnoteženje zadovoljstva potrošnikov, dobička podjetja in dolgoročne blaginje družbe ter poudarja družbeno odgovorno ravnanje podjetja. Mnenje o družbenem trženju je mešano. Nekateri avtorji koncept družbenega trženja vidijo kot nekakšno razširitev koncepta trženja, številni drugi pa kot koncept, ki lahko učinkovito nagovarja kupce in okrepi položaj podjetja. Podjetje s tem gradi čustveno vez s potrošniki, kar pa potencialno vodi v večji tržni delež. Pristop družbene odgovornosti podjetij se je razvil v razvitem svetu, zato so imele številne države zahodne Evrope priložnost uspešno uporabljati družbeno trženje v svoji praksi. Države v tranziciji so medtem pričale o zelo počasnem razvoju družbene odgovornosti (Andrianova & Yeletskikh, 2012).

V zadnjih letih je socialno-okoljska razsežnost postala strukturni in strateški element uspešnih podjetij. Izziv za podjetja je oblikovanje novih modelov za operativne postopke in izboljšanje pogojev poslovanja glede družbene in okoljske odgovornosti. Podjetja se osredotočajo na ekološke inovacije in proizvodnjo »zelenih izdelkov« (angl. green products) – izdelki, ki imajo manjši vpliv na okolje ali pa manj škodujejo zdravju ljudi. Po drugi strani pa se tudi potrošniki bolj usmerjajo k nakupu »zelenih izdelkov«, saj jim ti dajejo občutek, da varujejo okolje (Lončar, Paunković, Jovanović & Krstić, 2019).

Vprašanja okoljske odgovornosti podjetja (angl. corporate environmental responsibility) so se tradicionalno obravnavala kot ovira za podjetja. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja pa so se podjetja začela zavedati, da lahko učinkovito upravljanje zadev, povezanih z okoljem, odpira nove priložnosti za povečanje dobička. Mnoga podjetja ugotavljajo, da pozornost do okolja prinaša številne koristi. Prednosti okoljske odgovornosti vključujejo znižanje stroškov poslovanja, kot rezultat boljših proizvodnih donosov, zmanjšanje stroškov, povezanih z zaposlenimi, zmanjšanje porabe materiala in energije, odvečne embalaže in zmanjšanje odpadkov, ki zahtevajo varno odstranjevanje. Večji prihodki kot posledica okoljske odgovornosti podjetja pa se lahko dosežejo z izboljšano

konkurenčnostjo, boljšo kakovostjo izdelkov in trženjem, ki temelji na okoljski odgovornosti (Wingard & Vorster, 2001).

Deležniki (angl. stakeholders), ki jih zanima poročanje o okolju, so: družba, vlade, lokalne skupnosti, potrošniki, dobavitelji in drugi partnerji podjetja, zaposleni, investitorji in zavarovalnice ter računovodje in revizorji (Wingard & Vorster, 2001). S povečanjem ozaveščenosti o okoljskih zadevah in obsegu povezanih stroškov je postalo nujno za podjetja, da vključijo okoljska prizadevanja v svojo poslovno strategijo. Med podjetji narašča ozaveščenost o ohranjanju in optimalni rabi naravnih virov, z namenom pridobivanja konkurenčnih prednosti. Vse več raziskav kaže, da podjetja lahko z zmanjšanjem negativnih vplivov poslovanja na okolje pridobijo trajne konkurenčne prednosti. Okoljska odgovornost podjetja upošteva zavezanost okolju, pri čemer podjetje v celoti prevzame trajnostno naravnost in ima pozitiven vpliv na okolje in družbo. Lyon in Maxwell (v Sindhi & Kumar, 2012) okoljsko odgovornost podjetja opredelujeta kot »okolju prijazni ukrepi, ki jih sicer zakon ne zahteva«. Na splošno pa jo lahko opišemo kot previdnostni ukrepi in politike, ki jih družbe sprejemajo za preprečevanje nevarnosti za okolje (Sindhi & Kumar, 2012).

Okoljski standardi so posledica skrbi javnosti zaradi vpliva industrije na okolje (tako lokalno kot globalno). Širša javnost zahteva, da podjetja po vsem svetu prevzamejo odgovornost za svoja dejanja. Na mednarodni ravni se vključevanje okoljskih vplivov v vodstvene odločitve vedno bolj šteje za dobro za družbo in tudi za podjetja. Pomemben okoljski incident bi lahko povzročil hude finančne izgube za podjetje. Okoljski stroški vključujejo stroške, povezane s preprečevanjem in sanacijo okoljskih incidentov. Izdatki, povezani s preprečevanjem, so običajno kapitalske narave, kot so naložbe v opremo za nadzor nad onesnaževanjem. Če pa se zgodi znaten okoljski incident, se dobiček podjetja takoj zmanjša zaradi izgubljene proizvodnje in prodaje, stroškov globe in čiščenja ter stroškov morebitnih sodnih sporov in kampanje za boj proti negativni propagandi (Wingard & Vorster, 2001). Splošno sprejet standard okoljske stabilnosti je trajnost, ki jo Svetovna komisija za okolje in razvoj (angl. World Commission on Environment and Development) (v Wingard & Vorster, 2001) opredeljuje kot »izpolnjevanje potreb sedanjosti brez ogrožanja zmožnosti prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe«.

Po mnenju Porterja in Kramerja (2006) obstajajo štiri motivi, ki spodbujajo podjetja, da vključijo trajnostni razvoj v svojo poslovno strategijo. To so: moralna obveza (angl. moral obligation), za katero mora podjetje spoštovati etične vrednote, zagotoviti spoštovanje do ljudi, skupnosti in okolja; trajnost (angl. sustainability) – v skladu z definicijo Brundtlanda (v Porter & Kramer, 2006) morajo biti potrebe sedanjosti izpolnjene, ne da bi pri tem ogrozili zmožnost prihodnjih generacij, da izpolnijo svoje potrebe; licenca za poslovanje (angl. the licence to operate) – tiho ali jasno dovoljenje od vlad, skupnosti in različnih deležnikov, da razvijejo svojo dejavnost; in nazadnje ugled (angl. reputation) – izboljšanje podobe podjetja, krepitev blagovne znamke, morala zaposlenih in celo povečanje vrednosti

delnic so dejavniki, ki pozitivno vplivajo na ugled podjetja. Na ta način je treba dejavnosti trajnostnega razvoja uskladiti s strateškim načrtovanjem.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA: MEDNARODNE AKTIVNOSTI SLOVENSКИH IZVOZNIKOV

Na podlagi teorije o mednarodnem poslovanju mednarodnih družb sledi empirična raziskava na primeru slovenskih izvoznih podjetij. S pomočjo empirične raziskave želim pridobiti širšo sliko mednarodnih aktivnosti slovenskih izvoznikov.

V empirični raziskavi bom uporabila kvantitativno raziskovalno metodo (spletne anketiranje), s pomočjo katere bom analizirala zbrane podatke, pridobljene z anketnim vprašalnikom. Z analizo podatkov bom ugotovila, ali so moje raziskovalne hipoteze podprte ali ne.

5.1 Namen in cilji raziskave

Namen empirične raziskave je proučiti mednarodne aktivnosti slovenskih izvoznih podjetij in obnašanje le-teh pri izvoznem poslovanju. S pomočjo rezultatov empirične raziskave želim podati širšo sliko vedenja slovenskih izvoznikov pri poslovanju s tujino v agregatni obliki.

Temeljni cilj raziskave je analiza mednarodnih aktivnosti slovenskih izvoznih podjetij in opredelitev pristopov oz. strategij, ki se jih slovenski izvozniki poslužujejo pri poslovanju s tujino. Cilj bom poskušala doseči z naslednjimi pomožnimi cilji, ki se skladajo s postavljenimi hipotezami v nadaljevanju:

- ugotoviti, ali slovenska podjetja na tujih trgih uporabljajo strategijo standardizacije oz. strategijo adaptacije proizvodov;
- ugotoviti, kateri je tisti element trženjskega spleta, ki ga slovenski izvozniki v največji meri prilagodijo tujemu trgu;
- ugotoviti, ali so slovenski izvozniki naklonjeni oz. nenaklonjeni visoko tveganim izvoznim projektom;
- ugotoviti, ali imajo slovenski izvozniki razvito sposobnost tržno usmerjenega vedenja;
- ugotoviti, ali so zaposleni na področju izvoza v slovenskih izvoznih podjetjih samostojni;
- ugotoviti, kaj je v največji meri vir konkurenčne prednosti slovenskih izvoznikov pri izvoznem poslovanju;
- ugotoviti, ali so managerji zadovoljni s finančnimi sredstvi, ki so jim na voljo za izvozne projekte;
- ugotoviti, kakšno vlogo igra odgovornost do okolja pri oblikovanju vedenja slovenskih izvoznikov in kakšen vpliv ima na njihovo poslovanje.

5.2 Opredelitev hipotez

Skladno s cilji magistrskega dela postavljam več hipotez, ki jih natančneje predstavljam in argumentiram v nadaljevanju. Raziskovalne hipoteze sem oblikovala na podlagi pregleda obstoječe strokovne literature in ugotovitev različnih avtorjev glede obravnavane tematike.

Chung (2009) je s pomočjo regresijske analize ugotovil, da je strategija adaptacije proizvoda negativno povezana z uspešnostjo podjetja. Glede na njegove ugotovitve naj bi podjetja uporabljala strategijo standardizacije, da bi izboljšala uspešnost poslovanja. Tudi Vrontis, Thrassou in Lamprianou (2009) so v svoji študiji ugotovili, da zaradi vse večje homogenosti globalnega trga mednarodne družbe lahko tržijo svoje proizvode na enak način po vsem svetu, z uporabo identičnih trženjskih strategij. Tak pristop naj bi podjetjem zagotavljal nižje stroške in višje marže pri poslovanju, kar vodi v povečano dobičkonosnost. Zato na podlagi tega postavljam prvo hipotezo:

Hipoteza 1: Večina slovenskih izvoznih podjetij na tujih trgih uporablja strategijo standardizacije proizvodov.

Vrontis in Kitchen (2005) sta v svoji raziskavi ugotovila, da je »cena« tisti element trženjske strategije, ki je v največji meri predmet strategije adaptacije mednarodnih podjetij. Glede na njuno raziskavo se najbolj adaptirajo predvsem naslednji elementi cene: raven cene, cenovni seznam in spremembe v cenah. V manjši meri pa podjetja prilagajajo popuste, plačilne roke in kreditne pogoje. Trend prilagajanja se kaže tudi pri elementu »tržne poti«. »Trženjsko komuniciranje« pa naj bi bil drugi najbolj adaptiran element trženjskega spleta. Akgün, Keskin in Ayar (2014) so v svoji študiji ugotovili, da naj bi bila pri aktivnostih mednarodnega trženjskega spleta elementa »tržne poti« in »cena« ponavadi bolj adaptirana, »trženjsko komuniciranje« standardiziran element, »proizvod« pa naj bi bil oboje, standardiziran in adaptiran element. Moja druga hipoteza je:

Hipoteza 2: Cena je tisti element trženjskega spleta, ki ga slovenska izvozna podjetja v največji meri prilagodijo tujemu trgu v primerjavi z ostalimi tremi elementi.

Meschi, Ricard in Moore (2017) navajajo, da nizko tvegani izvozni projekti (npr. širitev v države s podobnimi, nizko tveganimi profili) povečujejo pozitivne posledice poznejše internacionalizacije na preživetje podjetja. Johanson in Vahlne (1990) trdita, da bo začetna mednarodna širitev običajno v države z manjšim tveganjem. Prednost imajo torej države, v katerih so kulturne vrednote, predpisi, politični sistemi in institucije podobni tistim v domači državi (Meschi, Ricard & Moore, 2017). Iz tega sledi naslednja hipoteza:

Hipoteza 3: Slovenska izvozna podjetja niso naklonjena visoko tveganim izvoznim projektom.

V raziskavi glede tržne usmerjenosti podjetja so avtorji opazili neposreden vpliv tržno usmerjenega vedenja pri izvozu na rast izvozne prodaje. Ugotovitve na splošno kažejo, da

so izvozni prihodki in (posredno) dobiček iz naslova izvoza olajšani z višjo stopnjo tržno usmerjene naravnosti izvoznikov (Combe, Cadogan, Sundqvist, Puumalainen & Salminen, 2012). Tudi Cadogan, Cui in Kwok Yeung Li (2003) so v svoji raziskavi ugotovili, da tržno usmerjeno vedenje pri izvoznem poslovanju pozitivno vpliva na izvozne prihodke in (posredno) dobičke. Ugotovitve raziskave, ki sta jo izvedla Haluk Köksal in Özgül (2010) na primeru turških podjetij, so bile podobne. Raziskava je pokazala, da je najmočnejša večšina podjetja sposobnost razumevanja potreb in želja potrošnikov (predvsem na mednarodnih trgih). Pomembno je razviti močne odnose s potrošniki na tujih trgih, saj to podjetjem zagotavlja tako stroškovne prednosti kot prednosti diferenciacije. Raziskava je pokazala tudi, da je znanje izvoznih managerjev o tujih trgih in poslovanju zelo pomemben dejavnik za uspeh na mednarodnih trgih. Številni avtorji so potrdili, da izpolnjevanje potreb kupcev oz. zagotavljanje vrednosti za kupca povečuje zvestobo kupcev (Haluk Köksal & Özgül, 2010). Na podlagi navedenega postavljam četrto hipotezo:

Hipoteza 4: Slovenska izvozna podjetja imajo precej visoko razvito sposobnost tržno usmerjenega vedenja.

Čeprav je bilo pred letom 2000 zelo malo študij o vplivu stopnje avtonomije hčerinskih družb na uspešnost poslovanja, so zadnje raziskave pokazale, da visoka stopnja avtonomije vodi do doseganja visokih ravni uspešnosti tako hčerinskih družb kot tudi mednarodnih družb na splošno. Visoka stopnja avtonomije hčerinskih družb lahko spodbudi njihove pobude, ustvarjanje inovacij in prilagajanje lokalnemu okolju (Oki, 2016). Tudi študija raziskovalcev Meins Pedersen in Spon Kofod-Jensen (2017) je pokazala, da bi bilo treba hčerinskim družbam podeliti določeno stopnjo neodvisnosti za izvajanje lastnih dejavnosti. Študija je pokazala pozitiven odnos med strateško in operativno avtonomijo ter uspešnostjo hčerinske družbe. Mnogi raziskovalci se strinjajo, da je opolnomočenje zaposlenih lahko koristno tako za posameznika kot tudi za celotno korporacijo. Glavni namen opolnomočenja je prerazporeditev moči med vodilnimi delavci in zaposlenimi v obliki povečanja avtoritete, odgovornosti in zavzetosti zaposlenih (Sulistyio & Siyamtinah, 2016). Moja peta hipoteza se glasi:

Hipoteza 5: V slovenskih izvoznih podjetjih so zaposleni na področju izvoza samostojni glede večine zadev, tudi pri iskanju izvoznih priložnosti in izpeljavi idej do zaključka.

Phillips in drugi (v Teeratansirikool, Siengthai, Badir & Charoenngam, 2013) so v svoji študiji vpliva donosnosti trženjske strategije ugotovili pomemben in pozitiven odnos med strategijo diferenciacije proizvodov in tržnim deležem. V preteklosti so sicer v nekaterih raziskavah ugotovili, da se podjetja raje odločijo za strategijo nizkih stroškov, da bi izboljšala uspešnost poslovanja. Toda številne študije kažejo, da podjetja, ki izberejo strategijo diferenciacije, nadvladajo konkurenco. Tudi Teeratansirikool, Siengthai, Badir in Charoenngam (2013) so v svoji raziskavi potrdili pomemben odnos med strategijo diferenciacije in uspešnostjo podjetja (ne pa tudi med strategijo nizkih stroškov in uspešnostjo). Serra, Pointon in Abdou (2012) so s pomočjo raziskave potrdili, da sta

kakovost in edinstvenost proizvodov nedvomno pomembna dejavnika pri vstopu in obstoju podjetja na mednarodnih trgih. Na podlagi tega postavljam šesto hipotezo:

Hipoteza 6: Pri opravljanju izvoznih poslov konkurenčna prednost slovenskih izvoznih podjetij izhaja predvsem iz »diferenciacije proizvodov«.

Izvoz vključuje znatne fiksne in variabilne stroške, daljši čas trgovanja v primerjavi z domačim trgov in povečana tveganja (Nguyen & Almodóvar, 2018). Boso, Cadogan in Story (2012) so v svoji raziskavi potrdili, da z omejenim dostopom izvozne enote do finančnih sredstev podjetja težje implementirajo in vzdržujejo podjetniške in tržno naravnane strategije na tujih trgih. Z večjo finančno podporo izvoznim enotam je uspešnost izvoza novih proizvodov močnejša. Študij na temo financiranja izvoza hčerinskih družb je sicer zelo malo. Nguyen in Almodóvar (2018) sta v svoji raziskavi odkrila, da tako posojila znotraj podjetja kot tudi bančna posojila prispevajo k večji intenzivnosti izvoznega poslovanja hčerinskih družb. Raziskava, ki so jo izvedli Pyper, Doherty, Gounaris in Wilson (2019), je pokazala, da so ustrezni finančni viri ključnega pomena za pridobivanje informacij o tujem trgu, upravljanje blagovnih znamk in trženjsko načrtovanje na izvoznih trgih. Na podlagi navedenega izpeljujem naslednjo hipotezo:

Hipoteza 7: Slovenski izvozni managerji so na splošno zadovoljni s finančnimi sredstvi, ki so jim na voljo za izvozne projekte.

S povečanjem ozaveščenosti o okoljskih zadevah in obsegu povezanih stroškov je postalo nujno za podjetja, da vključijo okoljska prizadevanja v svojo poslovno strategijo. Vse več raziskav kaže, da podjetja lahko z zmanjšanjem negativnih vplivov poslovanja na okolje pridobijo trajne konkurenčne prednosti (Sindhi & Kumar, 2012). Enako trdijo tudi Testa in drugi (v Testa & D'Amato, 2017), saj naj bi podjetja z večjo okoljsko ozaveščenostjo (in učinkovitostjo izvajanja tovrstnih praks) lahko dosegala izboljšano produktivnost, učinkovitejše procese in nove tržne priložnosti. V svoji raziskavi sta Wingard in Vorster (2001) prišla do ugotovitve, da obstaja pozitivna korelacija med okoljsko odgovornostjo in finančno uspešnostjo. To pomeni, da je finančna uspešnost podjetja boljša, če je njegova odgovornost do okolja na višji ravni. Tudi Allen (v Wingard & Vorster, 2001) je v svoji raziskavi ugotovil, da sprejetje okolju odgovorne strategije poslovanja znatno poveča finančno uspešnost podjetja. Znano je, da družbena odgovornost podjetja izboljšuje podobo podjetja in blagovne znamke (Lee & Lee, 2018). Moja osma hipoteza je:

Hipoteza 8: Odgovornost do okolja igra veliko vlogo pri oblikovanju vedenja slovenskih izvoznih podjetij in ima velik vpliv na njihovo poslovanje.

5.3 Metodologija raziskave

V raziskovalnem delu sem s pomočjo postavljenih hipotez izvedla empirično raziskavo na naključnem vzorcu slovenskih izvoznih podjetij. Uporabila sem kvantitativno metodo

raziskovanja, in sicer sem primarne podatke zbirala s pomočjo metode anketiranja. DeFranzo (2011) opredeljuje kvantitativno metodo kot metodo, ki ovrednoti problem, saj pri njej uporabljamo podatke v obliki števil oz. podatke, ki omogočajo uporabno statistiko. S to metodo je možno ovrednotiti odnose, mnenja in vedenje večje populacije. Kvantitativni podatki so torej precej bolj strukturirani kot podatki pri kvalitativnih metodah. Ker je raziskovana populacija (slovenski izvozniki) precej velika, je za doseg ciljev te raziskave najbolj primerna metoda zbiranja primarnih podatkov ravno anketiranje oziroma bolj natančno, spletno anketiranje.

S spletnim anketiranjem lahko zajamemo relativno velik vzorec (del celotne populacije) proučevanih podjetij, ki naj bi odražal lastnosti celotne populacije. Potencialne anketirance na različne načine pozovemo, naj izpolnijo vprašalnik: z elektronsko pošto, prek spletne strani in podobno. Njihovi odgovori pa se avtomatsko shranijo na strežnik izvajalca ankete. Nekatere prednosti spletne ankete so hitrost, nizki stroški, sproten vnos podatkov in možnost pridobivanja občutljivih podatkov (anonimno izpolnjevanje), sistematičnost in primerljivost odgovorov. Slabosti spletnega anketiranja pa so: dokaj neosebno pridobivanje podatkov, nizka stopnja odgovora, odgovori so lahko napačni, nerazumljiva vprašanja pa lahko poslabšajo kakovost odgovorov (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005).

Izbor anketirancev je določen z načrtom raziskave, še posebej vzorca (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). V okviru svoje raziskave sem izvedla priložnostno vzorčenje, ki spada pod neverjetnostno vzorčenje. Za zbiranje podatkov s priložnostnim vzorčenjem sem se odločila zaradi enostavnosti in hitrosti izvedbe, nizkih stroškov in razširjenosti uporabe spleta. Slabost takega vzorčenja pa je, da je lahko vzorec precej nereprezentativen z vidika celotne populacije in ne omogoča ugotavljanja natančnosti vzorčnih ocen (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). Povezavo do spletnega vprašalnika sem respondentom (direktorjem oz. vodilnim delavcem na področju izvoza v slovenskih izvoznih podjetjih) poslala po elektronski pošti. Elektronske naslove lastnikov in vodilnih delavcev v slovenskih izvoznih podjetjih sem prejela prek baze slovenskih izvoznikov SloExport.

Vprašalnik je bil anonimen. Rezultate sem za potrebe magistrskega dela analizirala v agregatni obliki. Pri obdelavi podatkov sem uporabila orodji SPSS Statistics (za preverjanje hipotez) in Microsoft Excel (za prikaz podatkov v tabelarični oz. grafični obliki).

5.4 Predstavitev vprašalnika

Vprašalnik je vsebinsko razdeljen na osem sklopov vprašanj. Prvi sklop se nanaša na vprašanja glede izvoznih dejavnosti podjetja. V okviru tega so zastavljena vprašanja glede trženjskega pristopa podjetja pri mednarodnem poslovanju, uporabe strategije standardizacije oz. adaptacije trženjskega spleta na tujih trgih ter učinkovitosti in zahtevnosti usklajevanja izvoznih poslov za podjetje. V drugem sklopu sledita vprašanja glede števila novih proizvodov, ki jih je podjetje uvedlo na tujih trgih, in novih tujih držav,

kamor je podjetje vstopilo v zadnjih treh letih. Tretji sklop se nanaša na izvozno okolje podjetja, torej kako različne so želje strank na posameznih tujih trgih, kultura in taktika konkurentov. V četrtem sklopu so vprašanja o podjetju (profil podjetja), in sicer: panoga, število zaposlenih, število zaposlenih, ki se ukvarjajo z izvoznimi posli, ali ima podjetje uradno ločen izvozni oddelek, se ukvarja z izvozom izdelkov ali storitev, se ukvarja s prodajo končnim kupcem ali podjetjem, na katerih regijah globalnega trga posluje, delež izvoza v celotnih prihodkih podjetja, je podjetje neposredni izvoznik in ali so proizvodi podjetja na tujih trgih kulturno specifični. Peti sklop je najbolj obširen in vsebuje največ vprašanj. Vprašanja se nanašajo na sposobnost tržno-usmerjenega vedenja podjetja na tujih trgih, samostojnost zaposlenih na področju izvoza pri odločanju, sprejemanje in strpnost do tveganja pri izvoznih projektih, opredelitev konkurenčnih prednosti pri izvoznem poslovanju, dostop do finančnih sredstev izvoznih managerjev za izvozne aktivnosti in projekte. Eno vprašanje je namenjeno tudi opredelitvi načinov vstopa na tuje trge. Šesti sklop vsebuje vprašanja o zadovoljstvu podjetja z rezultati, povezanimi z izvoznimi posli v zadnjem poslovnem letu (obseg prodaje na tujih trgih, prihodki prodaje na tujih trgih, tržni delež na tujih trgih itd.). Sedmi sklop sestavljajo vprašanja, povezana z vključevanjem podjetja v dobrodelne dejavnosti in izvajanjem aktivnosti v okviru okoljske trajnosti (uporaba obnovljivih virov in materialov, recikliranje odpadkov, poraba energije, onesnaževanje). Osmi sklop pa se nanaša na vprašanje o delovnem mestu respondenta v podjetju, v imenu katerega je izpolnil vprašalnik, in o seznanjenosti respondenta glede tematike vprašalnika.

Predviden čas reševanja vprašalnika je 15 minut. Vprašalnik večinoma sestavljajo vprašanja zaprtega tipa, le nekaj vprašanj je odprtega tipa (ta zahtevajo zelo kratek odgovor ali pa vnos številskega podatka). Med vprašanji je tudi eno takšno, ki ima seznam možnih odgovorov. Na večino vprašanj pa odgovore predstavljajo lestvice (pet- in sedemstopenjske). S slednjimi sem merila stališča respondentov. Med njimi so: enostavna lestvica, sumarna lestvica, semantični diferencial, numerična lestvica in lestvica s konstantno vsoto.

5.5 Analiza ugotovitev raziskave

V tem poglavju predstavljam rezultate raziskave, ki je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika 1KA – EnKlikAnketa. Vprašalnik je bil poslan pet tisočim slovenskim izvoznikom. V času, ko je bila spletna anketa aktivna, jo je ustrezno izpolnilo 274 anketirancev. Od tega jih je 205 anketo končalo v celoti, 69 pa je anketo izpolnilo le delno. Vzorec torej predstavlja približno 5 % populacije slovenskih izvoznikov. Pri analizi rezultatov sem upoštevala vse ustrezno izpolnjene anketne vprašalnike, zato je pri rezultatih prišlo do odstopanja glede števila odgovorov pri posameznih vprašanjih.

5.5.1 Značilnosti vzorca

Anketiranci v anketnem vprašalniku so bili v največjem deležu, to je 55,2 %, lastniki, izvršni direktorji oz. generalni direktorji podjetja. 22,9 % anketirancev je bilo zaposlenih v upravi podjetja, 16,4 % le-teh se je opredelilo kot zaposleni v srednjem managementu in 0,5 % v nižjem managementu.

Glede velikosti podjetij, sodelujočih v raziskavi, sem podjetja (glede na število zaposlenih) razdelila na mikro, majhna, srednja in velika podjetja. Na vprašanje o številu redno zaposlenih v podjetju je odgovorilo 214 anketirancev. Kot je prikazano v tabeli 5, največ anketirancev prihaja iz majhnih in mikro podjetij.

Tabela 5: Velikost podjetij glede na število zaposlenih

| Velikost podjetja | Število zaposlenih | N | N (v %) |
|--------------------------|---------------------------|----------|----------------|
| Mikro podjetje | 0–10 | 73 | 34 |
| Majhno podjetje | 11–50 | 90 | 42 |
| Srednje podjetje | 51–250 | 47 | 22 |
| Veliko podjetje | več kot 250 | 4 | 2 |
| Skupaj | | 214 | 100 |

Vir: lastno delo.

V povprečju so podjetja, sodelujoča v raziskavi, v zadnjih treh letih 70 % izvoznih prihodkov ustvarila z izdelki in 30 % s storitvami. Prav tako so podjetja, sodelujoča v raziskavi, v zadnjih treh letih 79 % izvoznih prihodkov ustvarila s prodajo pravnim osebam (angl. business to business, v nadaljevanju B2B), 21 % pa direktno s prodajo končnim kupcem (angl. business to customers, v nadaljevanju B2C). Večina anketiranih podjetij nima uradno ločenega izvoznega oddelka (91 %).

V povprečju je največ celotnih izvoznih trženjskih dejavnosti anketiranih podjetij (npr. prodaja, oglaševanje, distribucija itd.) izvedeno s strani zaposlenih, ki poslujejo iz pisarne v matični državi (56,3 %). To pomeni, da večina anketiranih podjetij uporablja neposredni (direktni) izvoz. Anketiranci so tudi na vprašanje Q19: »Ali vaše podjetje uporablja direktni izvoz?« v 86 % odgovorili z »da«. Na drugem mestu z 12,4 % sledijo tuji uvozniki in distributerji, nato ostali zaposleni (plačani prodajni zastopniki), ki poslujejo na tujih trgih (10,3 %), ljudje, ki poslujejo iz pisarne v tuji državi oz. iz podružnice (7,2 %), in tuji prodajni zastopniki (7,2 %) ter na koncu z 1,9 % sodelovanja (npr. skupno podjetje, franšizing, licenčno poslovanje).

5.5.2 Opisna statistika

Prvi sklop rezultatov se nanaša na vprašanja v zvezi s stopnjo standardizacije/adaptacije trženjske strategije oz. proizvodov/storitev podjetja na tujih trgih.

V tabeli 6 prikazujem odgovore anketirancev na vprašanje Q1, ki se nanaša na celovit trženjski pristop podjetja v zadnjih treh letih. Anketiranci so morali pri vsakem vprašanju označiti število na sedemstopenjski lestvici (semantični diferencial), ki najbolje odraža pristop podjetja. V tem primeru sem analizirala razdaljo med posameznima alternativnima opisoma, torej med tem, ali podjetje bolj uporablja pristop standardizacije oz. adaptacije trženjskega spleta.

Tabela 6: Celovit trženjski pristop podjetja

| | Trditev | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Koeficient asimetrije | Koeficient sploščenosti |
|-----|---|----------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Q1a | Svet dojemamo kot skupek držav, kjer ima vsaka država individualne (lokalne) potrebe in želje. / Svet dojemamo kot en sam trg, s skupnimi potrebami in željami. | 268 | 4,04 | 1,98 | 0,03 | -1,22 |
| Q1b | Trženje izdelkov smo prilagodili posamezni državi, da bi zadovoljili potrebe le-te države. / Naše izdelke tržimo globalno (ne glede na potrebe posameznih držav). | 268 | 4,16 | 2,01 | -0,04 | -1,31 |
| Q1c | Naše ponudbe izdelkov/storitev so prilagojene lokalnim potrebam posameznih držav. / Naša ponudba izdelkov/storitev je identična v vseh državah, kjer poslujemo. | 271 | 4,08 | 2,04 | -0,01 | -1,29 |

Vir: lastno delo.

Iz tabele 6 je razvidno, da vse trditve dosegajo povprečno vrednost odgovora malenkost nad 4, kar pomeni, da se sicer podjetja malo bolj nagibajo k standardizaciji, na splošno pa uporabljajo vmesni pristop med standardizacijo in adaptacijo. Standardni odklon nam pokaže, da so odgovori relativno precej razpršeni (niso koncentrirani okoli aritmetične sredine). Koeficient asimetrije v tem primeru nima velikega pomena, saj so vrednosti koeficienta zelo nizke. Glede na koeficient sploščenosti pa lahko trdimo, da gre za zelo sploščeno porazdelitev odgovorov pri vseh treh trditvah.

V tabeli 7 prikazujem odgovore na vprašanje Q4: »Tipično, kadar smo ustvarili različne verzije (različice) proizvodov ...«. Anketiranci so morali na sedemstopenjski lestvici (semantični diferencial) označiti število, ki najbolje odraža stopnjo

standardizacije/adaptacije različic proizvoda, upoštevajoč celotno paleto proizvodov, ki jih je podjetje izvozilo v zadnjih treh letih poslovanja.

Tabela 7: Stopnja standardizacije različic proizvoda

| | Trditev | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Koeficient asimetrije | Koeficient sploščenosti |
|-----|--|----------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Q4a | Smo obdržali večino lastnosti proizvoda identičnih. / Smo spremenili večino lastnosti proizvoda. | 224 | 2,62 | 1,84 | 0,73 | -0,60 |
| Q4b | Smo standardizirali večino lastnosti proizvoda. / Smo prilagodili večino lastnosti proizvoda posamezni državi. | 223 | 3,35 | 1,88 | 0,43 | -0,95 |

Vir: lastno delo.

Rezultati so pokazali, da je pri obeh trditvah povprečna vrednost odgovorov pod 4. Anketiranci so se zopet bolj nagibali k pristopu standardizacije različic proizvodov. Odgovori pri obeh trditvah so bili precej razpršeni, porazdelitev pa je pri obeh asimetrična v desno in sploščena.

Vprašanje Q20 se nanaša na kulturno specifičnost proizvodov, ki jih podjetje izvaša. Anketiranci so na sedemstopenjski lestvici (semantični diferencial) označili stopnjo kulturne specifičnosti. Rezultati (tabela 8) so pokazali, da je povprečna vrednost odgovorov precej pod 4, kar pomeni, da na splošno proizvodi podjetij niso kulturno specifični. Porazdelitev odgovorov je koničasta in zelo asimetrična v desno, kar pomeni, da je večja koncentracija odgovorov na strani trditve »proizvodi sploh niso kulturno specifični«.

Tabela 8: Stopnja kulturne specifičnosti proizvodov

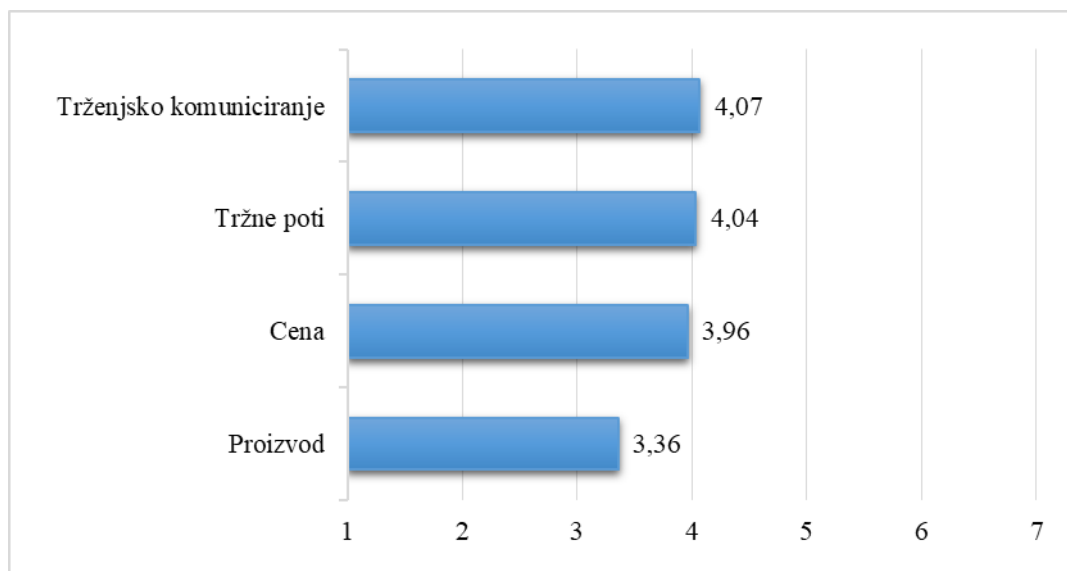
| | Trditev | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Koeficient asimetrije | Koeficient sploščenosti |
|------|--|----------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Q20a | Proizvodi sploh niso kulturno specifični. / Proizvodi so zelo kulturno specifični. | 204 | 2,08 | 1,48 | 1,37 | 1,12 |

Vir: lastno delo.

Vprašanje Q5 se nanaša na stopnjo prilagoditve posameznih elementov trženjskega spleta slovenskih izvoznikov ob vstopu na tuji trg. Glasi se: »Ob vstopu na tuji trg smo v okviru naše izvozne trženjske strategije tujemu trgu prilagodili ...«. Anketiranci so na

sedemstopenjski Likertovi lestvici označili svoj odgovor (1 = sploh ne; 7 = v izjemno veliki meri). Na sliki 1 so prikazane povprečne vrednosti odgovorov.

Slika 1: Povprečna vrednost za posamezen element trženjskega spleta



Vir: lastno delo.

Povprečna vrednost je najvišja pri »trženjskem komuniciranju« (4,07), sledijo odgovori »tržne poti« (4,04), »cena« (3,96), najnižja povprečna vrednost pa je pri odgovoru »proizvod« (3,36).

Vprašanje Q10 se nanaša na izvozno okolje podjetja. Glasi se: »V vseh vaših izvoznih državah ...«. Anketiranci so morali na petstopenjski lestvici (semantični diferencial) označiti stopnjo homogenosti/različnosti potreb strank, kulture in taktike konkurentov v vseh izvoznih državah podjetja. Rezultate prikazujem v tabeli 9.

Tabela 9: Stopnja homogenosti/različnosti elementov izvoznega okolja

| | Trditev | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Koeficient asimetrije | Koeficient sploščenosti |
|------|---|----------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Q10a | Želje in potrebe strank variirajo od države do države. / Želje in potrebe strank so v vseh državah enake. | 217 | 2,79 | 1,19 | 0,12 | -0,93 |
| Q10b | Je kultura (običaji, navade) praktično identična. / Je kultura (običaji, navade) od države do države zelo različna. | 217 | 3,50 | 1,11 | -0,53 | -0,24 |

se nadaljuje

Tabela 9: Stopnja homogenosti/različnosti elementov izvoznega okolja (nad.)

| | Trditvev | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Koeficient asimetrije | Koeficient sploščenosti |
|------|--|----------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Q10c | Je taktika vaših konkurentov zelo različna. / Je taktika vaših konkurentov zelo podobna. | 218 | 3,17 | 1,01 | -0,19 | -0,15 |

Vir: lastno delo.

Iz tabele 9 je razvidno, da je pri prvi trditvi glede potreb strank na tujih trgih povprečna vrednost odgovorov bolj na strani trditve »Želje in potrebe strank variirajo od države do države«. Porazdelitev je zelo sploščena. Pri drugi trditvi (glede kulturnih razlik) je povprečna vrednost odgovorov bolj na strani trditve »Je kultura (običaji, navade) od države do države zelo različna«. Prisotna je velika asimetričnost odgovorov v levo. Pri zadnji trditvi (glede taktike konkurentov) pa je povprečna vrednost odgovorov na strani trditve »Je taktika vaših konkurentov zelo podobna«. Porazdelitev je asimetrična v levo. Iz omenjenih odgovorov je razvidno, da potrebe in želje strank na tujih trgih slovenskih izvoznikov variirajo od države do države, prav tako je kultura od države do države različna, medtem ko je taktika konkurentov na tujih trgih podobna.

Naslednje trditve se nanašajo na sposobnost tržno usmerjenega vedenja slovenskih izvoznikov. Pri vprašanju Q21: »Do kakšne mere je vaše podjetje pokazalo usposobljenost na naslednjih področjih?« je vsak anketiranec pri posamezni trditvi odgovor označil na sedemstopenjski numerični lestvici (1 = slabo razvita sposobnost; 7 = visoko razvita sposobnost). Odgovore podajam v tabeli 10.

Tabela 10: Sposobnost tržno usmerjenega vedenja

| | Trditvev | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Koeficient asimetrije | Koeficient sploščenosti |
|------|---|----------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Q21a | Razumevanje potreb strank v tujih državah in to uporabiti kot konkurenčno prednost. | 206 | 5,29 | 1,39 | -0,67 | -0,18 |
| Q21b | Ustvarjanje vrednosti za stranko, ki je na tujem trgu. | 206 | 5,37 | 1,24 | -0,58 | 0,20 |
| Q21c | Odzivanje na spremembe potreb tujih strank (glede proizvodov). | 206 | 5,53 | 1,25 | -0,80 | 0,35 |

Vir: lastno delo.

Na vse tri trditve se je odzvalo 206 anketirancev. Povprečne vrednosti odgovorov so bile pri vseh trditvah krepko nad 4. Prav tako je pri vseh trditvah porazdelitev zelo asimetrična

v levo. Pri prvi trditvi (Q21a) je porazdelitev sploščena, pri ostalih dveh (Q21b in Q21c) pa koničasta. Rezultati so torej pokazali, da imajo slovenski izvozniki nadpovprečno razvito sposobnost tržno usmerjenega vedenja (usmerjenost v kupca na tujem trgu).

Naslednje trditve se nanašajo na samostojnost zaposlenih na področju izvoza v slovenskih izvoznih podjetjih. Anketiranci so na sedemstopenjski numerični lestvici ocenili, v kolikšni meri so zaposleni na področju izvoza izkazali samostojnost (1 = sploh ne; 7 = v izjemno veliki meri). Rezultati so podani v tabeli 11. Pri vseh trditvah je povprečna vrednost odgovorov nad 4, kar pomeni, da so zaposleni na področju izvoza v slovenskih izvoznih podjetjih nadpovprečno samostojni. Standardni odklon pokaže, da je največja razpršenost odgovorov pri prvi trditvi (Q23a). Pri vseh trditvah je prisotna negativna asimetrija (porazdelitev je asimetrična v levo). Porazdelitev odgovorov je pri prvi trditvi (Q23a) sploščena, pri ostalih dveh pa koničasta.

Tabela 11: Samostojnost zaposlenih na področju izvoza

| | Trditev | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Koeficient asimetrije | Koeficient sploščenosti |
|------|--|----------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Q23a | Zaposleni na področju izvoza so sami svoji šefi pri večini zadev. | 205 | 4,54 | 1,90 | -0,41 | -1,05 |
| Q25a | Zaposleni na področju izvoza so samostojni pri iskanju izvoznih priložnosti. | 201 | 5,14 | 1,34 | -0,68 | 0,29 |
| Q25b | Zaposleni na področju izvoza svoje ideje neodvisno pripeljejo do zaključka. | 200 | 4,87 | 1,36 | -0,64 | 0,09 |

Vir: lastno delo.

Naslednji sklop trditve se nanaša na naklonjenost slovenskih izvoznikov tveganju v okviru izvoznih projektov. V tabeli 12 prikazujem rezultate odgovorov na vprašanje Q26, pri katerem so anketiranci na sedemstopenjski Likertovi lestvici označili stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami (1 = povsem se strinjam; 7 = sploh se ne strinjam). Pri vseh treh trditvah je povprečna vrednost odgovorov nad 4, kar pomeni, da slovenski izvozni managerji v povprečju ne vlagajo v visoko tvegane izvozne projekte, ne kažejo strpnosti za visoko tvegane izvozne projekte in za izvozno strategijo slovenskih izvoznikov ni značilna visoka težnja po tveganju. Razpršenost odgovorov je bila pri vseh treh trditvah podobna (največja pri trditvi Q26b). Porazdelitev odgovorov je pri vseh trditvah asimetrična v levo (negativna asimetrija), sploščena pri trditvah Q26b (velika sploščenost) in Q26c (rahla sploščenost) ter rahlo koničasta pri trditvi Q26a.

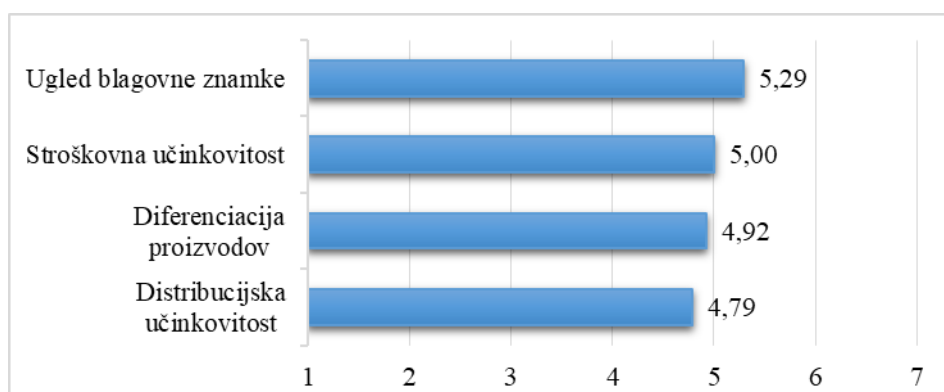
Tabela 12: Naklonjenost tveganju pri izvoznih projektih

| | Trditev | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Koeficient asimetrije | Koeficient sploščenosti |
|------|--|-----|---------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|
| Q26a | Naši izvozni managerji vlagajo večinoma v visoko tvegane izvozne projekte. | 200 | 5,32 | 1,46 | -0,80 | 0,05 |
| Q26b | Naše podjetje kaže visoko mero strpnosti za visoko tvegane izvozne projekte. | 201 | 4,82 | 1,67 | -0,33 | -0,91 |
| Q26c | Za našo izvozno strategijo je značilna visoka težnja po tveganju. | 199 | 5,35 | 1,55 | -0,82 | -0,03 |

Vir: lastno delo.

Naslednji rezultati odgovorov se nanašajo na vire konkurenčnih prednosti slovenskih izvoznikov pri opravljanju izvoznih poslov. Anketiranci so na sedemstopenjski Likertovi lestvici označili stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo (1 = sploh se ne strinjam; 7 = povsem se strinjam). Vprašanje Q27 se glasi: »Pri opravljanju izvoznih poslov je naša konkurenčna prednost izhajala predvsem iz ...« Na sliki 2 so prikazane povprečne vrednosti odgovorov za posamezni vir konkurenčne prednosti. Kot je razvidno s slike, je najvišja povprečna vrednost pri odgovoru »ugled blagovne znamke« (5,29).

Slika 2: Povprečna vrednost za posamezni vir konkurenčnih prednosti



Vir: lastno delo.

Tabela 13 prikazuje rezultate odgovorov na vprašanje Q28, ki sprašuje po razmerah v podjetju glede dostopa do finančnih sredstev za izvozne projekte. Anketiranci so odgovor označili na sedemstopenjski numerični lestvici (1 = sploh ne; 7 = v izjemno veliki meri). Pri vseh trditvah je bila povprečna vrednost odgovorov višja od 4, kar nam pove, da v povprečju izvozni managerji niso imeli težav s pridobivanjem finančnih sredstev za izvozne projekte. Največja razpršenost odgovorov je pri trditvi Q28c. Pri vseh trditvah je

porazdelitev asimetrična v levo, pri trditvi Q28c sploščena in pri ostalih dveh trditvah koničasta.

Tabela 13: Dostop do finančnih sredstev za izvozne projekte

| | Trditev | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Koeficient asimetrije | Koeficient sploščenosti |
|------|---|----------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Q28a | Naši izvozni managerji so bili zadovoljni s finančnimi sredstvi, ki so jim bila na voljo za izvozne projekte. | 201 | 4,71 | 1,20 | -0,36 | 0,41 |
| Q28b | Naša izvozna enota je imela enostaven dostop do finančnih sredstev (za namen izvoznih dejavnosti). | 201 | 4,64 | 1,40 | -0,47 | 0,22 |
| Q28c | Če bi za naše izvozne posle potrebovali več finančne pomoči, bi jo zlahka dobili. | 201 | 4,40 | 1,60 | -0,34 | -0,54 |

Vir: lastno delo.

Naslednja sklopa vprašanj se nanašata na aktivnosti podjetja v zvezi z družbeno odgovornostjo in okoljskim trajnostnim razvojem. Anketiranci naj bi se osredotočili na tiste ukrepe, ki so (vsaj delno) izvzeti iz gospodarskih interesov podjetja. Tabela 14 prikazuje rezultate odgovorov na vprašanje Q30, kjer so morali anketiranci na sedemstopenjski Likertovi lestvici označiti stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami (1 = sploh se ne strinjam; 7 = povsem se strinjam).

Tabela 14: Družbena odgovornost in odgovornost do okolja

| | Trditev | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Koeficient asimetrije | Koeficient sploščenosti |
|------|---|----------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Q30a | Naše podjetje je dejavno pri izvajanju dobredelnih aktivnosti. | 200 | 4,81 | 1,64 | -0,61 | -0,42 |
| Q30b | Zadeve v zvezi z odgovornostjo do okolja so imele manjšo vlogo pri oblikovanju vedenja našega podjetja. | 199 | 3,78 | 1,76 | 0,03 | -1,15 |
| Q30c | Zadeve v zvezi z odgovornostjo do okolja so imele majhen vpliv na poslovanje našega podjetja. | 199 | 3,91 | 1,76 | -0,05 | -1,04 |

Vir: lastno delo.

Rezultati so pokazali, da se anketiranci nadpovprečno strinjajo (povprečna vrednost 4,81), da je njihovo podjetje dejavno pri izvajanju dobrodelnih aktivnosti. Porazdelitev pri tej trditvi je asimetrična v levo in sploščena. Glede na povprečno vrednost odgovorov pri trditvah Q30b in Q30c je razvidno, da so zadeve v zvezi z odgovornostjo do okolja vplivale na poslovanje in oblikovanje vedenja slovenskih izvoznikov (obe povprečni vrednosti pod 4). Porazdelitvi obeh trditvev sta sicer zelo sploščeni.

Tabela 15 prikazuje odgovore na vprašanje Q31, pri katerem so morali anketiranci na sedemstopenjski numerični lestvici označiti, kako se je njihovo podjetje izkazalo glede izvajanja aktivnosti v zvezi vprašanji okoljske trajnosti v zadnjih treh letih (1 = opravili veliko slabše od pričakovanj; 7 = opravili veliko bolje od pričakovanj).

Tabela 15: Aktivnosti podjetja v okviru vprašanj okoljske trajnosti

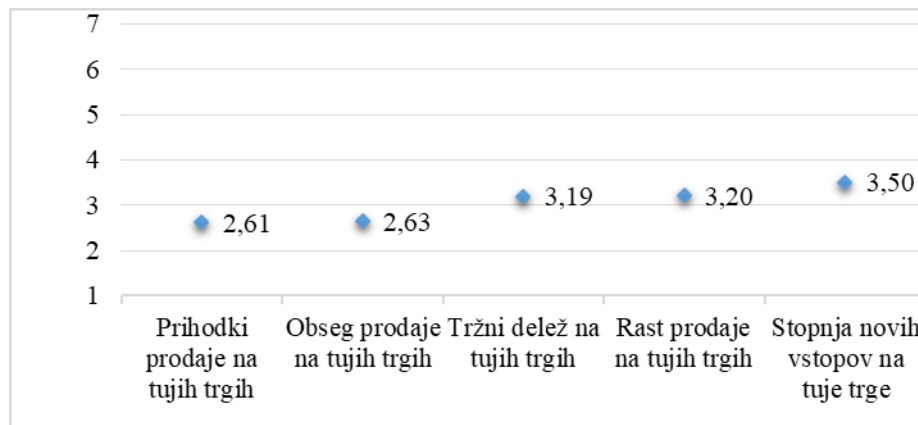
| | Trditvev | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Koeficient asimetrije | Koeficient sploščenosti |
|------|---|----------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Q31a | Upoštevamo zakonske predpise glede vprašanj okoljske trajnosti. | 201 | 4,81 | 1,17 | 0,32 | -0,26 |
| Q31b | Izbiramo obnovljive vire in materiale, ki jih je mogoče reciklirati, če je to le mogoče. | 201 | 4,76 | 1,33 | -0,18 | 0,05 |
| Q31c | Pri opravljanju naše dejavnosti zmanjšujemo vpliv na okolje (npr. recikliranje odpadkov, poraba energije, onesnaževanje). | 199 | 4,95 | 1,31 | -0,11 | -0,41 |

Vir: lastno delo.

Rezultati so pokazali, da so se slovenski izvozniki nadpovprečno izkazali glede vprašanj okoljske trajnosti in s tem povezanih aktivnosti (pri vseh trditvah povprečna vrednost nad 4). Najvišja povprečna vrednost odgovorov je pri trditvi Q31c. Pri trditvi Q31a je porazdelitev asimetrična v desno, pri drugih dveh trditvah pa v levo. Pri trditvi Q31b je porazdelitev rahlo koničasta, pri ostalih dveh trditvah pa sploščena.

Naj predstavim tudi odgovore na vprašanji Q29, ki se nanaša na rezultate, povezane z izvoznim poslovanjem slovenskih izvoznikov, in Q7, ki se nanaša na zahtevnost in učinkovitost usklajevanja izvoznih poslov. Anketiranci so pri vprašanju Q29 na sedemstopenjski numerični lestvici označili stopnjo zadovoljstva z rezultati (1 = zelo zadovoljen; 7 = zelo nezadovoljen). Povprečno vrednost rezultatov za posamezni parameter prikazujem na sliki 3.

Slika 3: Rezultati, povezani z izvoznimi posli (povprečna vrednost)



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno s slike 3, so na splošno anketiranci z izvoznimi rezultati podjetja nadpovprečno zadovoljni (vse povprečne vrednosti odgovorov pod 4). V povprečju so anketiranci najbolj zadovoljni s »prodajnimi prihodki na tujih trgih« (povprečna vrednost 2,61) in »obsegom prodaje na tujih trgih« (povprečna vrednost 2,63).

Na koncu predstavljam še odgovore na vprašanje Q7 (zahtevnost in učinkovitost usklajevanja izvoznih projektov). Anketiranci so na sedemstopenjski lestvici (semantični diferencial) označili številko (1 = nezahtevno/neučinkovito; 7 = zahtevno/učinkovito). Rezultati so prikazani v tabeli 16.

Tabela 16: Zahtevnost in učinkovitost usklajevanja izvoznih poslov

| | Trditev | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Koeficient asimetrije | Koeficient sploščenosti |
|-----|-----------------------------|-----|---------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|
| Q7a | Nezahtevno/ Zahtevno | 223 | 4,62 | 1,61 | -0,50 | -0,46 |
| Q7b | Neučinkovito/ Učinkovito | 221 | 5,21 | 1,18 | -0,51 | 0,23 |

Vir: lastno delo.

Glede na rezultate na splošno slovenski izvozniki zaznavajo usklajevanje izvoznih poslov kot precej zahtevno in pa tudi precej učinkovito. Pri obeh vprašanjih je največ anketirancev označilo odgovor 5.

5.5.3 Preverjanje hipotez

V tem poglavju podajam rezultate preverjanja raziskovalnih hipotez s pomočjo statističnega t-testa za en vzorec (angl. one-sample test) in t-testa za odvisne vzorce oz. parnega t-testa (angl. paired-samples test). S pomočjo t-testa za en vzorec sem ugotavljala, ali obstajajo statistično pomembne razlike med dejanskim in hipotetičnim povprečjem. S

pomočjo parnega t-testa pa sem preverjala, ali se povprečji dveh odvisnih (parnih) spremenljivk med seboj statistično pomembno razlikujeta.

5.5.3.1 *Hipoteza 1*

Hipotezo 1, ki pravi, da »večina slovenskih izvoznih podjetij na tujih trgih uporablja strategijo standardizacije proizvodov«, sem preverila s pomočjo vprašanj Q1, Q4 in Q20. Pri testiranju sem uporabila statistični test za en vzorec. Glede na to, da so anketiranci odgovore podali na sedemstopenjski lestvici (semantični diferencial), sem za testno vrednost določila vrednost 4. Ugotavljala sem, ali se povprečna vrednost odgovorov na posamezno trditev vprašanja Q1, Q4 in Q20 statistično pomembno razlikuje od testne vrednosti. Če je p-vrednost manjša od 0,05, lahko trdimo, da statistično pomembne razlike obstajajo.

Test za vprašanje Q1 pokaže, da razlike v povprečjih glede na testno vrednost niso statistično značilne (p-vrednost je večja od 0,05). Glede na to vprašanje ne morem trditi, da se slovenski izvozniki bolj nagibajo k uporabi strategije standardizacije ali adaptacije proizvodov, četudi je povprečna vrednost odgovorov nagnjena na stran standardizacije. Tudi največ anketirancev (17,3 %) je označilo skrajni odgovor na lestvici (7) v prid standardizaciji proizvodov.

Test za vprašanje Q4 pokaže, da so razlike v povprečjih glede na testno vrednost statistično značilne (p-vrednost je manjša od 0,05). Glede na to vprašanje lahko trdim, da slovenski izvozniki v okviru izvoznega poslovanja v večji meri uporabljajo strategijo standardizacije proizvodov.

Tudi test za vprašanje Q20 pokaže, da so razlike v povprečjih glede na testno vrednost statistično značilne (p-vrednost je manjša od 0,05). Lahko trdim, da proizvodi slovenskih izvoznikov v povprečju niso kulturno specifični.

Statistično pomembna razlika med povprečji odgovorov ni prisotna pri vprašanju Q1, pri vprašanjih Q4 in Q20 pa je, zato lahko potrdim hipotezo 1, da večina slovenskih izvoznih podjetij na tujih trgih uporablja strategijo standardizacije proizvodov.

5.5.3.2 *Hipoteza 2*

Hipotezo 2, ki pravi, da je »cena tisti element trženjskega spleta, ki ga slovenska izvozna podjetja v največji meri prilagodijo tujemu trgu v primerjavi z ostalimi tremi elementi«, sem preverila s statističnim testom za odvisne vzorce (parni t-test). Analizirala sem podatke, ki sem jih pridobila z vprašanjem Q5. Preverjala sem, ali se skupna povprečna vrednost ostalih treh elementov trženjskega spleta (proizvodi, tržne poti in trženjsko komuniciranje) statistično pomembno razlikuje od povprečne vrednosti »cene«. To sem

naredila tako, da sem ustvarila novo spremenljivko »TriP«, ki združuje ostale tri elemente, in izračunala njihovo skupno povprečno vrednost.

Glede na to, da je povprečna vrednost »cene« malenkost večja od skupne povprečne vrednosti ostalih treh elementov (spremenljivke »TriP«), moram še ugotoviti, ali je ta razlika statistično značilna. Rezultati parnega t-testa so pokazali, da razlika ni statistično značilna (p-vrednost je večja od 0,05). Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem hipotezo 2. Ne morem trditi, da je »cena« tisti element trženjskega spleta, ki ga slovenski izvozniki v največji meri prilagodijo tujemu trgu, v primerjavi z ostalimi elementi.

Po istem principu sem naredila še dodatni test in ugotovila, da je »trženjsko komuniciranje« tisti element, ki ga slovenski izvozniki v največji meri prilagodijo tujemu trgu v primerjavi z ostalimi elementi.

5.5.3.3 Hipoteza 3

Hipotezo 3, ki pravi, da »slovenska izvozna podjetja niso naklonjena visoko tveganim izvoznim projektom«, sem preverjala s pomočjo treh trditvev pri vprašanju Q26. Testiranje sem izvedla s t-testom za en vzorec. Odgovori so bili označeni na sedemstopenjski Likertovi lestvici, zato sem za testno vrednost vzela vrednost 4.

Rezultati t-testa so pokazali, da so razlike v povprečjih (glede na testno vrednost) pri vseh treh trditvah statistično značilne (p-vrednost je manjša od 0,05). Na podlagi vzorčnih podatkov sprejemam hipotezo 3, da slovenska izvozna podjetja niso naklonjena visoko tveganim izvoznim projektom.

5.5.3.4 Hipoteza 4

Hipotezo 4, ki pravi, da »imajo slovenska izvozna podjetja precej visoko razvito sposobnost tržno usmerjenega vedenja«, sem preverjala z vprašanjem Q21 (tri trditve). Test sem izvedla s t-testom za en vzorec. Odgovori na vprašanja so bili podani na sedemstopenjski numerični lestvici, zato sem vzela testno vrednost 4. Preverjala sem, če se povprečna vrednost odgovorov pri posamezni trditvi statistično pomembno razlikuje od testne vrednosti.

Test je pokazal, da so razlike v povprečjih glede na testno vrednost pri vseh trditvah statistično značilne (p-vrednost je manjša od 0,05). Z gotovostjo lahko trdim, da imajo slovenski izvozniki precej visoko razvito sposobnost tržno usmerjenega vedenja, in sprejemam hipotezo 4.

5.5.3.5 Hipoteza 5

Hipotezo 5, ki pravi, da so »v slovenskih izvoznih podjetjih zaposleni na področju izvoza samostojni glede večine zadev, tudi pri iskanju izvoznih priložnosti in izpeljavi idej do zaključka«, sem preverjala z vprašanjema Q23 in Q25. Izvedla sem statistični t-test za en vzorec, kjer sem ugotavljala, ali se povprečna vrednost odgovorov posamezne trditve statistično pomembno razlikuje glede na testno vrednost (4).

Rezultati t-testa so pokazali, da so razlike v povprečjih pri vseh treh trditvah statistično značilne (p-vrednost je manjša od 0,05). Na podlagi vzorčnih podatkov lahko trdim, da so v slovenskih izvoznih podjetjih zaposleni na področju izvoza samostojni glede večine zadev, tudi pri iskanju izvoznih priložnosti in izpeljavi idej do zaključka. Glede na navedeno potrdim hipotezo 5.

5.5.3.6 Hipoteza 6

Hipotezo 6, ki pravi, da »pri opravljanju izvoznih poslov konkurenčna prednost slovenskih izvoznih podjetij izhaja predvsem iz diferenciacije proizvodov«, sem preverila s pomočjo parnega t-testa (analiza podatkov vprašanja Q27). Preverjala sem, ali se skupna povprečna vrednost odgovorov pri ostalih treh elementih konkurenčne prednosti (stroškovne učinkovitosti, distribucijske sposobnosti in ugled blagovne znamke) statistično pomembno razlikuje od povprečne vrednosti pri »diferenciaciji proizvodov«. Najprej sem ustvarila novo spremenljivko »TriA«, ki vključuje skupno povprečno vrednost ostalih treh elementov.

Rezultati so pokazali, da je skupna povprečna vrednost ostalih treh elementov (»TriA«), ki znaša 5,024, malenkost višja od povprečne vrednosti pri »diferenciaciji proizvodov« (4,914). S pomočjo parnega t-testa sem ugotovila, da razlika med povprečnima vrednostma ni statistično značilna (p-vrednost je večja od 0,05). Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem hipotezo 6 in sprejem sklep, da konkurenčna prednost slovenskih izvoznikov ne izhaja predvsem iz »diferenciacije proizvodov«.

S pomočjo dodatnega testa sem še preverila, ali konkurenčna prednost slovenskih izvoznikov izhaja predvsem iz »ugleda blagovne znamke«, saj je ta element dosegel največjo povprečno vrednost odgovorov (5,286). Rezultati testa so pokazali, da je razlika med povprečno vrednostjo elementa »ugled blagovne znamke« in skupnim povprečjem ostalih treh elementov statistično značilna (p-vrednost je manjša od 0,05). Na podlagi vzorčnih podatkov lahko trdim, da konkurenčna prednost slovenskih izvoznikov pri opravljanju izvoznih poslov izhaja predvsem iz »ugleda blagovne znamke«.

5.5.3.7 Hipoteza 7

Hipotezo 7, ki pravi, da so »slovenski izvozni managerji na splošno zadovoljni s finančnimi sredstvi, ki so jim na voljo za izvozne projekte«, sem preverjala z vprašanjem Q28. Pri vseh treh trditvah sem izvedla t-test za en vzorec. Odgovori so bili podani na sedemstopenjski numerični lestvici, zato je testna vrednost 4. Preverjala sem, ali so razlike med povprečno vrednostjo odgovorov pri posamezni trditvi statistično pomembno različne od testne vrednosti.

Test je pokazal, da so razlike med povprečno vrednostjo odgovorov in testno vrednostjo pri vseh treh trditvah statistično značilne (p-vrednost je manjša od 0,05). Na podlagi vzorčnih podatkov sprejemem hipotezo 7, in sicer, da so slovenski izvozni managerji na splošno zadovoljni s finančnimi sredstvi, ki so jim na voljo za izvozne projekte.

5.5.3.8 Hipoteza 8

Hipotezo 8, ki pravi, da »odgovornost do okolja igra veliko vlogo pri oblikovanju vedenja slovenskih izvoznih podjetij in ima velik vpliv na njihovo poslovanje«, sem preverila s pomočjo vprašanja Q30 (dve trditvi). Izvedla sem t-test za en vzorec, za preverjanje statistično pomembnih razlik med povprečji, s testno vrednostjo 4.

Test je pokazal, da razliki med povprečno vrednostjo odgovorov in testno vrednostjo nista statistično značilni pri obeh trditvah (p-vrednost je večja od 0,05). Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem hipotezo 8. Ne morem torej trditi, da odgovornost do okolja igra veliko vlogo pri oblikovanju vedenja slovenskih izvoznikov in ima velik vpliv na njihovo poslovanje.

5.5.4 Povzetek ugotovitev raziskave

Glavni namen raziskave je bil proučiti mednarodne aktivnosti slovenskih izvoznikov in s tem ugotoviti, kakšne so strategije oz. pristopi slovenskih izvoznih podjetij ter kakšno je njihovo vedenje na tujih trgih, kjer poslujejo. S pomočjo izvedene raziskave bom odgovorila tudi na temeljno raziskovalno vprašanje, ali se slovenski izvozniki na splošno dobro spopadajo s svojimi tujimi trgi. Če se navežem na pomožne cilje raziskave, sem želela raziskati, ali se slovenski izvozniki bolj nagibajo k uporabi pristopa standardizacije oz. adaptacije elementov trženjskega spleta, kakšna je naklonjenost tveganju pri izbiri izvoznih projektov, ali imajo slovenski izvozniki visoko razvito sposobnost tržno usmerjenega vedenja na tujih trgih, ali so zaposleni na področju izvoza samostojnosti, kateri so viri konkurenčne prednosti pri opravljanju izvoznih poslov, kakšen je dostop do finančnih sredstev za izvozne projekte in ali odgovornost do okolja igra veliko vlogo pri slovenskih izvoznikih. S pomočjo rezultatov raziskave lahko podam širšo sliko vedenja slovenskih izvoznikov pri poslovanju s tujino.

Slovenska izvozna podjetja na tujih trgih večinoma uporabljajo strategijo standardizacije proizvodov in storitev. Glede na to, da s tem pristopom lažje dosežejo ekonomije obsega in si s tem zagotovijo nižje stroške poslovanja na tujih trgih, sem tak rezultat tudi pričakovala. Slovenski izvozniki v povprečju svoje tuje trge dojemajo kot en velik trg, s skupnimi potrebami in željami in svoje izdelke tržijo globalno (ne glede na potrebe posameznih držav). Tudi kadar ustvarjajo različne načine proizvoda (za različne trge), večino lastnosti proizvoda obdržijo identičnih. Na splošno torej izdelki slovenskih izvoznikov niso kulturno specifični in niso prilagojeni posameznim državam izvoza.

Glede na dosedanje raziskave v zvezi s pristopom standardizacije/adaptacije trženjskega spleta sem predvidevala, da je »cena« tisti element, ki naj bi ga slovenski izvozniki v največji meri prilagodili tujemu trgu v primerjavi z ostalimi elementi. Te teze nisem mogla potrditi, saj na podlagi rezultatov ne morem trditi, da je »cena« element, ki ga slovenski izvozniki najbolj prilagodijo tujemu trgu. Izvedeni test namreč ni pokazal statistično pomembne razlike med prilagoditvijo cene in ostalih treh elementov trženjskega spleta (proizvod, tržne poti in trženjsko komuniciranje). Najvišja povprečna vrednost odgovorov je bila sicer pri prilagoditvi »trženjskega komuniciranja«. S pomočjo dodatnega testa sem tudi ugotovila, da je to tisti element, ki ga slovenski izvozniki v največji meri prilagodijo tujemu trgu v primerjavi z ostalimi elementi trženjskega spleta.

S tretjo hipotezo sem preverjala naklonjenost tveganju pri izvoznih projektih. Rezultati so pokazali, da slovenski izvozniki na splošno niso naklonjeni visoko tveganim izvoznim projektom. Izvozni managerji v slovenskih podjetjih ne vlagajo večinoma v visoko tvegane izvozne projekte, ne kažejo visoke mere strpnosti za visoko tvegane izvozne projekte, prav tako pa za njihovo izvozno strategijo ni značilna visoka težnja po tveganju. Na podlagi vzorčnih podatkov sem sprejela hipotezo 3. Na podlagi rezultatov lahko povzamem, da managerji v slovenskih izvoznih podjetjih v povprečju izbirajo manj tvegane izvozne podvige, torej v države z manjšo kulturno, psihološko in geografsko oddaljenostjo. Raje se torej odločajo za države, ki so po navadah in kulturi bližje domači državi ter so geografsko manj oddaljene. V takih primerih lahko trženjski splet za proizvode le prilagodijo in jim ga ni treba povsem spreminjati oz. razvijati novega. Zato tudi rezultat glede izvoznih trgov slovenskih izvoznikov ni presenetljiv, saj glede na vzorčne podatke slovenski izvozniki v povprečju preko 70 % celotnega izvoza ustvarijo na trgih EU, nadaljnjih 23 % pa na trgih jugovzhodne Evrope (Balkana).

Moja četrta hipoteza se nanaša na sposobnost tržno usmerjenega vedenja slovenskih izvoznikov. S pomočjo rezultatov sem ugotovila, da imajo slovenski izvozniki nadpovprečno razvito sposobnost razumevanja potreb strank na tujih trgih (in to uporabiti kot konkurenčno prednost), ustvarjanja vrednosti za stranko na tujem trgu in odzivanja na spremembe potreb tujih strank. Iz tega je razvidno, da imajo slovenska izvozna podjetja na splošno precej visoko razvito sposobnost tržno usmerjenega vedenja oz. usmerjenosti v kupca na tujem trgu. Na podlagi vzorčnih podatkov sem sprejela tudi to hipotezo. Slovenska podjetja se torej pri izvoznem poslovanju osredotočajo predvsem na želje in

potrebe kupcev na tujih trgih (trženjska usmeritev je torej naravnana od zunaj navznoter). V povprečju slovenski izvozniki najprej dobro opredelijo ciljni trg in se osredotočijo na potrebe kupcev, to pridobljeno znanje o tujem trgu prenesejo v podjetje, nato pa trženjske aktivnosti temu prilagodijo. Izpolnjevanje potreb kupcev oz. zagotavljanje vrednosti za kupca povečuje zvestobo strank.

Tudi pri hipotezi o samostojnosti zaposlenih na področju izvoza sem pravilno predvidevala. Rezultati so namreč pokazali, da so zaposleni na področju izvoza v slovenskih izvoznih podjetjih samostojni pri večini zadev, tudi pri iskanju izvoznih priložnosti. Prav tako zaposleni na področju izvoza na splošno neodvisno pripeljejo svoje ideje do zaključka. S pomočjo statističnega testa sem hipotezo potrdila.

Rezultati raziskave so pokazali, da konkurenčna prednost slovenskih izvoznikov (pri opravljanju izvoznih poslov) ne izhaja predvsem iz »diferenciacije proizvodov«, kot sem predvidevala. Test ni pokazal statistično pomembne razlike med povprečno vrednostjo elementa »diferenciacija proizvodov« in skupno povprečno vrednostjo ostalih treh elementov konkurenčnih prednosti (stroškovne učinkovitosti, distribucijske sposobnosti in ugled blagovne znamke). Je pa največjo povprečno vrednost odgovorov dosegel element »ugled blagovne znamke«. S pomočjo dodatnega testa sem tudi potrdila, da konkurenčna prednost slovenskih izvoznikov izhaja predvsem iz »ugleda blagovne znamke«, ki je sicer po Porterjevi (1985) teoriji ena izmed strategij diferenciacije proizvodov. Podoba blagovne znamke (angl. brand image) je potrošnikovo miselno zaznavanje ponudbe podjetja. Vključuje simbolične pomene, ki jih potrošniki povežejo z določenim proizvodom. Osrednja vloga blagovne znamke je, da razlikuje proizvod podjetja od proizvodov ostalih konkurentov (Cretu & Brodie, 2009). Na podlagi tega lahko hipotezo 6 delno potrdim.

Sledilo je testiranje hipoteze 7, ki pravi, da so slovenski izvozni managerji na splošno zadovoljni s finančnimi sredstvi, ki so jim na voljo za izvozne projekte. Na podlagi vzorčnih podatkov sem hipotezo potrdila. Prav tako so rezultati pokazali, da imajo izvozne enote podjetja enostaven dostop do finančnih sredstev za namen izvoznih aktivnosti in pa da bi za izvozne posle zlahka dobili več finančne pomoči, če bi to potrebovali. Lažja dostopnost do finančnih sredstev olajša pridobivanje informacij o tujih trgih, upravljanje blagovnih znamk in načrtovanje ter implementacijo izvoznih aktivnosti.

S pomočjo zadnje hipoteze sem ugotovila, da odgovornost do okolja ne igra velike vloge pri oblikovanju vedenja slovenskih izvoznikov in nima velikega vpliva na njihovo poslovanje. Zato sem na podlagi vzorčnih podatkov zavrnila hipotezo 8. Nasprotno pa je večina slovenskih izvoznikov dejavna pri izvajanju dobrodelnih aktivnosti. Rezultati so sicer pokazali, da slovenski izvozniki na splošno upoštevajo zakonske predpise glede vprašanj okoljske trajnosti, da v okviru poslovanja izbirajo obnovljive vire in materiale, ki jih je mogoče reciklirati, in da zmanjšujejo vpliv na okolje, če je to le mogoče.

Dobljeni rezultati so pokazali, da je za slovenske izvoznike usklajevanje izvoznih poslov precej zahtevno, a hkrati tudi učinkovito. Na splošno so slovenski izvozniki nadpovprečno zadovoljni predvsem z obsegom prodaje in s prihodki prodaje na tujih trgih. Malo manj, a vseeno nadpovprečno, so zadovoljni s tržnim deležem na tujih trgih, stopnjo novih vstopov na tuje trge in z rastjo prodaje na tujih trgih. Na podlagi navedenega in rezultatov, pridobljenih s pomočjo preverjanja raziskovalnih hipotez lahko potrdim temeljno raziskovalno vprašanje, da se na splošno slovenski izvozniki dobro spopadajo s svojimi tujimi trgi in pri poslovanju uporabljajo politike/pristope poslovanja, ki so se v dosednji teoriji po mnenju številnih avtorjev izkazali za bolj uspešne.

V tabeli 17 prikazujem sumarni pregled rezultatov preverjanja raziskovalnih hipotez.

Tabela 17: Pregled ugotovitev preverjanja raziskovalnih hipotez

| | Raziskovalna hipoteza | Rezultat |
|-----------|--|-----------------|
| H1 | Večina slovenskih izvoznih podjetij na tujih trgih uporablja strategijo standardizacije proizvodov. | Sprejemem |
| H2 | »Cena« je tisti element trženjskega spleta, ki ga slovenska izvozna podjetja v največji meri prilagodijo tujemu trgu v primerjavi z ostalimi tremi elementi. | Zavrnem |
| H3 | Slovenska izvozna podjetja niso naklonjena visoko tveganim izvoznim projektom. | Sprejemem |
| H4 | Slovenska izvozna podjetja imajo precej visoko razvito sposobnost tržno usmerjenega vedenja. | Sprejemem |
| H5 | V slovenskih izvoznih podjetjih so zaposleni na področju izvoza samostojni glede večine zadev, tudi pri iskanju izvoznih priložnosti in izpeljavi idej do zaključka. | Sprejemem |
| H6 | Pri opravljanju izvoznih poslov konkurenčna prednost slovenskih izvoznih podjetij izhaja predvsem iz »diferenciacije proizvodov«. | Delno sprejemem |
| H7 | Slovenski izvozni managerji so na splošno zadovoljni s finančnimi sredstvi, ki so jim na voljo za izvozne projekte. | Sprejemem |
| H8 | Odgovornost do okolja igra veliko vlogo pri oblikovanju vedenja slovenskih izvoznih podjetij in ima velik vpliv na njihovo poslovanje. | Zavrnem |

Vir: lastno delo.

5.5.5 Priporočila za podjetja

Na podlagi pregleda obstoječe strokovne literature in raziskave, ki sem jo izvedla na primeru slovenskih izvoznikov, podajam nekaj priporočil, posebej za majhna in velika (ter srednje velika) slovenska podjetja, ki bodo oz. že poslujejo na mednarodnih trgih.

- Majhna izvozna podjetja (in podjetja, ki bodo šele začela izvažati)

Majhnim slovenskim podjetjem, ki bodo svoje proizvode začela izvažati v bližnji prihodnosti, priporočam, da se za začetek odločajo za vstop v države z manjšim tveganjem,

torej v države, ki so bližje domači državi in imajo podobno kulturo, navade in običaje (morda tudi jezik). To ne velja za podjetja, ki imajo specifične proizvode, ki so namenjeni točno določenemu tujemu trgu/segmentu potrošnikov. Meschi, Ricard in Moore (2017) navajajo, da nizko tvegani izvozni projekti (npr. širitev v države s podobnimi profili) povečujejo pozitivne posledice poznejše internacionalizacije na preživetje podjetja. Če je proces internacionalizacije podjetja uspešen, se nato kasneje lahko odločijo za kulturno in geografsko bolj oddaljene trge. S tem se lahko navežem tudi na rezultate moje raziskave, ki so pokazali, da slovenski izvozniki niso naklonjeni visoko tveganim izvoznim projektom. Rezultati so pokazali tudi, da slovenski izvozniki v povprečju preko 70 % celotnega izvoza ustvarijo na trgih EU, nadaljnjih 23 % pa na trgih jugovzhodne Evrope (Balkana), torej v državah z majhno kulturno in geografsko oddaljenostjo.

Majhnim in novim izvoznikom bi predlagala, da se pri svoji izvozni strategiji bolj nagibajo k adaptaciji mednarodne trženjske strategije in tako posameznemu tujemu trgu bolj prilagodijo predvsem cene in promocijske strategije (opcijsko tudi proizvod in distribucijske strategije). S tem bodo lažje zadovoljili specifične potrebe in želje kupcev na tujih trgih ter povečali lojalnost tujih kupcev. Tudi Vrontis in Kitchen (2005) sta v svoji raziskavi ugotovila, da je »cena« tisti element trženjske strategije, ki je v največji meri predmet strategije adaptacije mednarodnih podjetij, takoj za njim pa »trženjsko komuniciranje«. Rezultati moje raziskave so pokazali nasprotno, da v povprečju večina slovenskih izvoznikov uporablja strategijo standardizacije proizvodov, hkrati pa nisem mogla potrditi hipoteze, da ceno prilagodijo bolj v primerjavi z ostalimi elementi trženjskega spleta. To lahko pripišem dejstvu, da sem jaz analizirala slovenske izvoznike v agregatni obliki in jih nisem ločevala na majhna, srednja in velika podjetja. Tako so tudi rezultati raziskave skupni za celoten vzorec izvoznikov, ki so sodelovali v raziskavi (tako majhna kot srednje velika in velika podjetja).

Majhnim podjetjem bi predlagala, naj konkurenčne prednosti pri poslovanju s tujino izhajajo predvsem iz diferenciacije proizvodov. Diferenciacijo lahko dosežejo s kakovostno storitvijo, edinstveno podobo, inovativnimi rešitvami ipd. Podobno sem ugotovila v svoji raziskavi, in sicer da je glavni vir konkurenčne prednosti slovenskih izvoznikov podoba/ugled blagovne znamke, kar je po Porterjevi teoriji ena izmed strategij diferenciacije proizvodov. Posledično bi morala imeti taka podjetja dobro razvito sposobnost tržno usmerjenega vedenja (usmerjenost v kupca). Grant (v Budayan, Dikmen & Birgonul, 2013) trdi, da morajo podjetja, ki se želijo diferencirati/razlikovati, vedeti, kaj si njihovi kupci na tujih trgih želijo, kako izberejo izdelek/storitev in kakšne so njihove motivacije za nakup. S tem lahko podjetja prepoznajo in opredelijo priložnosti na tujih trgih in se tako uspešno razlikujejo od svojih tekmecev. Če to povežem s svojo raziskavo, sem prav tako ugotovila, da imajo slovenski izvozniki precej razvito sposobnost tržno usmerjenega vedenja.

– Velika in srednje velika izvozna podjetja

Veliki izvozniki naj se nagibajo bolj k uporabi strategije standardizacije trženjskega spleta. Seveda je dejanska strategija vedno nekje vmes med standardizacijo in adaptacijo, toda pri velikih podjetjih naj bo poudarek na standardizaciji. Z uporabo te strategije podjetja lahko le prenesejo svoj domači trženjski program na tuje trge in ga le minimalno prilagodijo (kjer je to potrebno). Kot trdi Levitt (v Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009), standardizacija trženjskega spleta in oblikovanje enotne strategije za vse tuje trge podjetju omogočata doseganje ekonomij obsega tako v proizvodnji kot v trženju. Ker imajo večja podjetja velikokrat tudi predstavništva oz. podružnice na tujih trgih, jim ta strategija omogoča zmanjšanje nesoglasij med sedežem podjetja in hčerinskimi podjetji/lokalnimi predstavniki (Tan & Sousa, 2013). Predlagam, da velika in srednje velika podjetja standardizirajo predvsem proizvode in trženjsko komuniciranje, medtem ko cene in tržne poti minimalno prilagodijo posameznemu tujemu trgu. Tudi v svoji raziskavi sem ugotovila, da se slovenski izvozniki v povprečju bolj nagibajo k uporabi strategije standardizacije proizvodov na tujih trgih, proizvode pa tujemu trgu tudi najmanj prilagodijo v primerjavi z ostalimi elementi trženjskega spleta.

Iz tega sledi, naj konkurenčna prednost pri velikih podjetjih izhaja predvsem iz stroškovnih učinkovitosti (strategije nizkih stroškov). Nizki stroški so predvsem posledica inovacij, ekonomij obsega, zmanjšanja časa in stroškov za razvoj in izdelavo izdelkov ipd. (Allen & Helms, 2006). Velika podjetja zato lažje dosegajo ekonomije obsega pri izvoznem poslovanju, nove proizvode pa lahko izdelujejo hitreje in z nižjimi stroški na enoto (zaradi večjih proizvodnih zmogljivosti). V raziskavi, ki sem jo izvedla, se je izkazalo, da je za veliko slovenskih izvoznikov tudi stroškovna učinkovitost eden izmed glavnih virov konkurenčne prednosti (dosežena povprečna vrednost odgovorov takoj za ugledom blagovne znamke).

Podjetja, ki imajo na tujih trgih podružnice, naj podružnici nudijo določeno stopnjo avtonomije pri odločanju o poslovnih aktivnostih na tujem trgu. Na ta način ustvarimo bolj prilagodljivo podjetje, ki hčerinskim družbam omogoča hitro odzivanje na spremembe na lokalnem trgu (Meins Pedersen & Spon Kofod-Jensen, 2017). S tem pristopom se podjetje lahko tudi delno prilagodi tujemu trgu, če je to potrebno in bi mu to prinašalo večjo dobičkonosnost. Podjetje mora jasno opredeliti, katere odločitve lahko podružnice sprejemajo samostojno in katere ne. Rezultati raziskave, ki sta jo izvedla Beugelsdijk in Jindra (2018), kažejo, da so višje stopnje avtonomije odločanja povezane z večjo verjetnostjo hčerinske družbe, da ustvarja inovacije proizvodov. Ključne (strateške) odločitve pa naj še vedno ostanejo v domeni matičnega podjetja (zaposlovanje ključnih delavcev, določanje ciljev dobičkonosnosti ipd.). Tudi v svoji raziskavi sem ugotovila, da so v slovenskih izvoznih podjetjih zaposleni na področju izvoza samostojni glede večine zadev.

– Vsi slovenski izvozniki

Številne raziskave različnih akademikov so pokazale, da družbena in okoljska odgovornost povečujeta možnosti za večjo uspešnost in dobičkonosnost podjetja. Zmanjševanje negativnih vplivov na okolje prinaša mnoge koristi. Podjetje lahko dosega večje prihodke tudi zaradi trženja, ki temelji na okoljski odgovornosti (Wingard & Vorster, 2001). Sodobni kupci so naklonjeni »zelenim izdelkom«. Glede na rezultate raziskave slovenski izvozniki sicer izvajajo določene prakse okoljske odgovornosti (upoštevajo zakonske predpise, reciklirajo odpadke ipd.), ne igra pa okoljska odgovornost velike vloge pri oblikovanju vedenja le-teh in pri njihovem poslovanju. Zato bi vsem izvoznikom (tako majhnim kot velikim) priporočala, da še bolj vključijo prakse okoljske odgovornosti v svoje poslovanje, če je to le mogoče, in si s tem morda pridobijo boljšo konkurenčno prednost na tujih trgih.

Prav tako so številne raziskave potrdile pozitiven vpliv tržne naravnosti podjetja pri opravljanju izvoznih dejavnosti na rast prodaje iz naslova izvoza. Nekateri akademiki trdijo, da je najmočnejša veščina podjetja sposobnost razumevanja potreb in želja potrošnikov (predvsem na mednarodnih trgih). Ker razvijanje močnih odnosov s potrošniki na tujih trgih lahko prinaša tako stroškovne prednosti kot tudi prednosti diferenciacije, bi slovenskim izvoznikom predlagala, da se bolj poslužujejo in osredotočijo na tržno usmerjeno vedenje. V okviru tega pristopa naj stalno spremljajo spreminjajoče se potrebe in želje tujih kupcev in se odzivajo na njihove spremenjene zahteve. Navsezadnje je znanje izvoznih managerjev o tujih trgih pomemben dejavnik za uspeh na mednarodnih trgih. Sicer sem v okviru svoje raziskave potrdila, da imajo slovenski izvozniki visoko razvito sposobnost tržno usmerjenega vedenja, kar je verjetno v veliki meri tudi razlog za njihovo uspešnost in zadovoljstvo z rezultati iz naslova izvoznega poslovanja (kot kažejo rezultati, so slovenski izvozniki nadpovprečno zadovoljni z vsemi merjenimi kazalci).

5.6 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave

V okviru raziskave sem se soočala z nekaterimi omejitvami. Pri spletnih anketah nimamo visokega nadzora nad anketiranci (kot je to npr. pri osebni intervjuju), zato nismo seznanjeni s tem, ali ima določena oseba dovolj informacij o poslovanju podjetja, da lahko poda točne odgovore (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). Glede na širok spekter in specifičnost vprašanj v zvezi s poslovanjem podjetja je mogoče, da določeni anketiranci niso bili dovolj seznanjeni z obravnavano problematiko oz. z vsemi temami anketnega vprašalnika. Z anonimnostjo raziskave sem sicer zagotovila nekoliko večjo stopnjo odgovora in manjše merske napake. Upoštevati moramo tudi subjektivnost managerjev pri podajanju odgovorov (njihovi odgovori glede na dejanske razmere v podjetju), slabo seznanjenost z določenimi področji poslovanja ipd. Vzorec priložnostno anketiranih izvoznikov je lahko precej nereprezentativen z vidika celotne populacije (vsi slovenski izvozniki).

V raziskavi so sodelovali večinoma predstavniki iz majhnih in mikro podjetij. Rezultati torej večinoma prikazujejo izvozno poslovanje te skupine slovenskih izvoznih podjetij. Glede nadaljnjih raziskav predlagam, da se raziskovalci osredotočijo še na srednja in predvsem velika slovenska podjetja.

Pri raziskavi sem se spopadala tudi s časovnimi omejitvami. Zaradi zasedenosti lastnikov, direktorjev in izvoznih managerjev se je zbiranje podatkov s spletnim vprašalnikom precej zavleklo. Anketni vprašalnik sem začela pošiljati v začetku decembra 2019, odgovore pa sem pridobivala vse do sredine februarja 2020. Slabo stopnjo odgovora lahko pripišem tudi dolžini vprašalnika, saj je bil glede na obravnavano tematiko zelo obsežen.

V raziskavi sem se osredotočila na analizo mednarodnih aktivnosti slovenskih izvoznikov v agregatni obliki. Rezultati so torej skupni in prikazani kot celota za vsa sodelujoča podjetja. Za prihodnje raziskave predlagam primerjalno analizo mednarodnih aktivnosti slovenskih izvoznikov glede na različne panoge/dejavnosti izvoznikov. Analizirali bi lahko tudi pristope in vedenje slovenskih izvoznikov glede na njihovo velikost, regije izvoznih trgov ali pa glede na obliko poslovanja na tujem trgu (lastniške/nelastniške oblike poslovanja).

Pri svoji raziskavi sem izpustila tudi konkurenco slovenskih izvoznikov na tujih trgih. Zanimivo bi bilo analizirati, kako slovenski izvozniki zaznavajo svoje tekmece, kako uspešni so v primerjavi z njimi in kakšne taktike ubirajo njihovi konkurenti. Skratka raziskali bi lahko konkurenčno dogajanje na tujih trgih slovenskih izvoznikov.

V svoji raziskavi nisem upoštevala vidika bolj ali manj izkušenih izvoznikov. Menim, da bi bilo smiselno narediti tudi tako raziskavo, kjer bi primerjali vedenje in aktivnosti izvoznikov, ki se že dalj časa ukvarjajo z mednarodnimi aktivnostmi, in takimi, ki so šele začetniki, ter ugotoviti, ali med skupinama obstajajo pomembne razlike glede poslovanja.

Kljub omenjenim omejitvam menim, da sem z izbrano metodologijo dosegla cilje raziskovalne naloge in podala nekaj glavnih značilnosti poslovanja slovenskih izvoznih podjetij.

SKLEP

Z naraščajočo globalizacijo trgov in vse večjo svetovno konkurenco postaja širitev na tuje trge pomembna opcija za številna podjetja (O'Cass & Julian, 2003). Podjetja se za izvoz odločajo zaradi številnih razlogov, kot so stagniran domači trg, sledenje strankam in konkurentom, povečanje zelene ravni prihodkov, razpršitev tveganja in podobno. Pred širitvijo na tuje trge pa morajo podjetja temeljito proučiti določena vprašanja, povezana z izvozom. Opredeliti morajo, kakšno trženjsko strategijo bodo uporabili, kako bodo izvedli proces vstopa na tuji trg, katero strategijo vstopa bodo uporabili, katere izdelke/storitve bodo izvažali ter analizirati mednarodno poslovno okolje in tveganja ter notranje okolje

podjetja. Mednarodne aktivnosti podjetij postajajo tudi vse bolj pomembne za gospodarski razvoj držav.

V magistrskem delu sem se osredotočila na mednarodne aktivnosti slovenskih izvoznikov in analizo pristopov in strategij, ki jih le-ti uporabljajo pri svojem poslovanju s tujino oz. na tujih trgih. Namen naloge je bil s pomočjo opravljene raziskave in analize pridobljenih rezultatov dosežen. S pomočjo testiranja osmih hipotez in rezultatov pri anketnem vprašalniku sem predstavila trenutne razmere glede poslovanja slovenskih izvoznikov in njihovih mednarodnih aktivnosti ter odgovorila na temeljno raziskovalno vprašanje. Na podlagi pregleda obstoječe literature in rezultatov svoje raziskave sem podala tudi konkretna priporočila slovenskim izvoznikom (in podjetjem, ki bodo šele začela izvažati) glede uporabe pristopov in strategij pri izvoznem poslovanju.

V prvem (teoretičnem) delu naloge sem na podlagi obstoječe strokovne literature predstavila osnovne pojme, pomembne za razumevanje rezultatov empirične raziskave. Najprej sem opredelila standardizacijo in adaptacijo mednarodnih trženjskih strategij podjetij, predstavila vmesno strategijo med standardizacijo in adaptacijo ter dejavnike, ki vplivajo na izbiro ustrezne trženjske strategije. Nato sem opisala elemente pri vpeljavi novih proizvodov na tuje trge – opredelila sem pojma »nov proizvod« in »inovacije«, predstavila potek izbora tujega trga in strategije vstopa na tuji trg. Tretje poglavje se nanaša na mednarodno poslovno okolje podjetja in tveganja v mednarodnem okolju. V sklopu tega poglavja sem opredelila mednarodno poslovno okolje in predstavila sestavine le-tega, na koncu pa predstavila še tveganja v mednarodnem okolju. V zadnjem poglavju teoretičnega dela pa sem predstavila nekaj konceptov, ki so značilni za poslovanje mednarodnih družb in katere sem tudi sama uporabila pri svoji raziskavi. Najprej sem predstavila koncept tržne naravnosti podjetja, nato avtonomijo odločanja hčerinskih družb, teorije in vire konkurenčnih prednosti, dostop do finančnih sredstev in finančne omejitve pri izvoznem poslovanju ter vpliv družbene odgovornosti na poslovanje mednarodnih družb.

Drugi del naloge predstavlja empirična raziskava mednarodnih aktivnosti na primeru slovenskih izvoznikov. Na podlagi opravljene raziskave v nadaljevanju povzemam naslednje ugotovitve.

S pomočjo raziskave sem ugotovila, da večina slovenskih izvoznikov na tujih trgih uporablja strategijo standardizacije proizvodov. S pomočjo omenjene strategije podjetja lažje dosežejo ekonomije obsega in si tako zagotovijo nižje stroške poslovanja na tujih trgih. Ugotovila sem, da slovenski izvozniki v povprečju svoje tuje trge dojemajo kot en velik trg, s skupnimi potrebami in željami in svoje izdelke tržijo globalno. Na splošno torej izdelki slovenskih izvoznikov niso kulturno specifični in niso prilagojeni posameznim državam izvoza. Z naslednjo hipotezo sem predvidevala, da slovenski izvozniki tujemu trgu v največji meri prilagodijo »ceno«, v primerjavi z ostalimi elementi trženjskega spleta. S pomočjo izvedenega parnega testa med prilagoditvijo »cene« in ostalih treh elementov

trženjskega spleta (proizvod, tržne poti in trženjsko komuniciranje) sem zavrnila hipotezo. Ugotovila sem, da slovenski izvozniki tujemu trgu v največji meri prilagodijo »trženjsko komuniciranje« v primerjavi z ostalimi elementi. Nato sem preverjala naklonjenost tveganju pri izvoznih projektih slovenskih izvoznikov. Ugotovila sem, da slovenski izvozniki niso naklonjeni visoko tveganim izvoznim projektom. Raje torej izbirajo države, ki so po kulturi in navadah bližje domači državi in so geografsko manj oddaljene od domače države. Naslednja hipoteza je bila, da imajo slovenski izvozniki visoko razvito sposobnost tržno usmerjenega vedenja, torej da so sposobni opredeliti in zadovoljiti potrebe in želje ciljnih trgov bolje od svojih tekmecev. Hipotezo sem s pomočjo raziskave tudi potrdila. Slovenska podjetja se torej pri izvoznem poslovanju osredotočajo predvsem na želje in potrebe kupcev na tujih trgih. Z naslednjo hipotezo sem preverjala samostojnost zaposlenih na področju izvoza. V številnih raziskavah tujih avtorjev je bilo ugotovljeno, da je avtonomija zaposlenih pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja. Rezultati moje raziskave so pokazali, da so na splošno zaposleni na področju izvoza v slovenskih izvoznih podjetjih samostojni glede večine zadev, tudi pri iskanju izvoznih priložnosti in izpeljavi svojih idej do zaključka. V raziskavi sem ugotovila, da pri opravljanju izvoznih poslov konkurenčna prednost slovenskih izvoznikov izhaja predvsem iz »ugleda blagovne znamke« in ne iz »diferenciacije proizvodov«, kot sem predvidevala v svoji hipotezi. Ker pa je podoba/ugled blagovne znamke tudi del strategije diferenciacije proizvodov, sem hipotezo 6 vseeno delno sprejela. Nadaljnji rezultati testiranja so pokazali, da so slovenski izvozni managerji na splošno zadovoljni s finančnimi sredstvi, ki so jim na voljo za izvozne projekte. Izvozne enote slovenskih podjetij imajo v povprečju dokaj enostaven dostop do finančnih sredstev (za namen izvoznih aktivnosti). S hipotezo sem to tudi predvidevala in jo na podlagi rezultatov potrdila. S pomočjo zadnje hipoteze sem preverjala vpliv okoljske odgovornosti na poslovanje slovenskih izvoznih podjetij. Ugotovila sem, da odgovornost do okolja ne igra velike vloge pri oblikovanju vedenja slovenskih izvoznikov in nima velikega vpliva na njihovo poslovanje. Sicer je raziskava pokazala, da slovenska izvozna podjetja na splošno upoštevajo zakonske predpise glede vprašanj okoljske trajnosti, izbirajo obnovljive vire in materiale, ki jih je mogoče reciklirati in pri opravljanju dejavnosti zmanjšujejo vpliv na okolje (s pomočjo recikliranja odpadkov, porabe energije, zmanjšanja onesnaževanja ipd.). Je pa raziskava pokazala, da so slovenski izvozniki nadpovprečno dejavni pri izvajanju dobrodelnih aktivnosti.

Ugotovitev raziskave, ki sem jo opravila, je, da so slovenski izvozniki na splošno precej uspešni in zadovoljni z izvoznim poslovanjem. Potrdila sem temeljno raziskovalno vprašanje, da se dobro spopadajo s svojimi tujimi trgi v praksi in pri poslovanju uporabljajo politike in pristope poslovanja, ki so se v dosednji teoriji (po mnenju številnih avtorjev) izkazali za uspešne. Ugotovitve moje raziskave pa so lahko v pomoč slovenskim izvoznikom oz. podjetjem, ki želijo razširiti svoje poslovanje na tuje trge in postati mednarodno aktivni.

LITERATURA IN VIRI

1. Akgün, A., Keskin, H. & Ayar, H. (2014). Standardization and adaptation of international marketing mix activities: a case study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 609–618.
2. Albaum, G. & Duerr, E. (2008). *International Marketing and Export Management* (6. izd.). Hampshire: Pearson Education.
3. Alegre, J., Lapiedra, R. & Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333–346.
4. Allen, R. & Helms, M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433–454.
5. Ambler, T. & Styles, C. (1997). Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions. *Journal of Product & Brand Management*, 6(4), 222–234.
6. Andrianova, O. & Yeletsikh, T. (2012). Societal marketing: integration of European experiences into business practices in Belarus. *International Journal of Emerging Markets*, 7(2), 107–131.
7. Bedi, P. & Kharbanda, E. (2014). Factors affecting the choice of entry mode by MNCs. *International Research Journal of Commerce, Arts and Science*, 5(5), 7–16.
8. Beugelsdijk, S. & Jindra, B. (2018). Product innovation and decision-making autonomy in subsidiaries of multinational companies. *Journal of World Business*, 53(4), 529–539.
9. Boso, N., Cadogan, J. & Story, V. M. (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, 21(4), 667–681.
10. Bowman, S., Duncan, J. & Weir, C. (2000). Decision-making autonomy in multinational corporation subsidiaries operating in Scotland. *European Business Review*, 12(3), 129–136.
11. Bregar, L., Ograjšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Budayan, C., Dikmen, I. & Talat Birgonul, M. (2013). Investigation of drivers and modes of differentiation in Turkish construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 20(4), 345–364.
13. Burger, A., Jaklič, A. & Rojec, M. (2006). *Izvažanje in uspešnost slovenskih podjetij: izvozniki zaradi uspešnosti ali uspešni zaradi izvoza?* (izvirni znanstveni članek). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Business News Daily. (2019, 22. april). *What is corporate social responsibility?*. Pridobljeno 21. marca 2020 iz <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>

15. Cadogan, J., Cui, C. & Kwok Yeung Li, E. (2003). Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence. *International Marketing Review*, 20(5), 493–513.
16. Carroll, A. & Brown, J. (2018). Corporate social responsibility: a review of current concepts, research, and issues. V J. Weber & D. Wasieleski (ur.), *Corporate social responsibility (business and society 360)* (str. 39–69). Bingley: Emerald Group Publishing.
17. Cavusgil, S., Deligonul, S., Ghauri, P., Bamiatzi, V., Il Park, B. & Mellahi, K. (2020). Risk in international business and its mitigation. *Journal of World Business*, 55(2), 101078.
18. Cavusgil, S., Zou, S. & Naidu, G. (1993). Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479–506.
19. Chung, H. (2009). Structure of marketing decision making and international marketing standardisation strategies. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 794–825.
20. Chung, H., Lu Wang, C. & Huang, P. (2012). A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms. *International Marketing Review*, 29(1), 54–87.
21. Combe, I., Cadogan, J., Sundqvist, S., Puumalainen, K. & Salminen, R. (2012). Strategic flexibilities and export performance: The moderating roles of export market-oriented behavior and the export environment. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1418–1452.
22. Cretu, A. & Brodie, R. (2009). Brand image, corporate reputation, and customer value. V M. Glynn & A. Woodside (ur.), *Business-to-business brand management: theory, research and executive case study exercises (advances in business marketing and purchasing)* (str. 263–387). Bingley: Emerald Group Publishing.
23. DeFranzo, S. E. (2011, 16. september). *What is the difference between qualitative research and quantitative research?* Pridobljeno 14. novembra 2019 iz <https://www.snapsurveys.com/blog/qualitative-vs-quantitative-research/>
24. Dikova, D., Jaklič, A., Burger, A. & Kunčič, A. (2016). What is beneficial for first-time SME-exporters from a transition economy: A diversified or a focused export-strategy? *Journal of World Business*, 51(2), 185–199.
25. Douglas, A., Douglas, J. & Davies, J. (2010). Differentiation for competitive advantage in a small family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 371–386.
26. Douglas, S. P. & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, 22, 19–29.
27. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
28. Dubrovski, D. (2013). *Mednarodna ekonomija in poslovanje*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.

29. Evropska komisija. (2014). *Spodbujanje internacionalizacije MSP*. Bruselj: Evropska komisija.
30. Foley, C. F. & Manova, K. (2015). International trade, multinational activity, and corporate finance. *The Annual Review of Economics*, 7(1), 119–146.
31. Fouad, F., Tourabi, A. & Lakhnati, G. (2018). The innovation process impact on the new product performance: a case study. *International Journal of Innovation Science*, 10(3), 385–412.
32. Gollnhofer, J. & Turkina, E. (2015). Cultural distance and entry modes: implications for global expansion strategy. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(1), 21–41.
33. Haluk Köksal, M. & Özgül, E. (2010). The export competitive advantages of Turkish manufacturing companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(2), 206–222.
34. Henrique da Rocha Vencato, C., Maffini Gomes, C., Luciane Scherer, F., Marques Kneipp, J. & Schoproni Bichueti, R. (2014). Strategic sustainability management and export performance. *Management of Environmental Quality*, 25(4), 431–445.
35. Hussain, A. & Khan, S. (2013), International Marketing Strategy: Standardization versus Adaptation. *Academy of Business & Scientific Research – Management and Administrative Sciences Review*, 2(4), 353–359.
36. Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
37. Katsikeas, C. (1994). Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristics. *International Marketing Review*, 11(3), 33–53.
38. Khemakhem, R. (2010). Explaining the entry mode choice among Tunisian exporting firms: Development and test of an integrated model. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 223–244.
39. Kim, Y., Park, S. & Sawng, Y. (2016). Improving new product development (NPD) process by analyzing failure cases. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 134–150.
40. Koch, A. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 65–75.
41. Konda, I. (2012). *Mednarodno poslovanje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
42. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izd.). Ljubljana: GV Založba.
43. Laynesa Alcantara, L. & Mitsuhashi, H. (2013). Dynamics of entering politically risky foreign markets. *Management Research Review*, 36(6), 580–595.
44. Lee, J. & Lee, Y. (2018). Effects of multi-brand company's CSR activities on purchase intention through a mediating role of corporate image and brand image. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 22(3), 387–403.
45. Lim, J., Sharkey, T. W. & Heinrichs J. H. (2006). Strategic impact of new product development on export involvement. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 44–60.

46. Lončar, D., Paunković, J., Jovanović, V. & Krstić, V. (2019). Environmental and social responsibility of companies cross EU countries – Panel data analysis. *Science of The Total Environment*, 657, 287–296.
47. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G. & Rašković, M. (2012). Managing in a time of crisis: marketing, HRM and innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6), 436–446.
48. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Meins Pedersen, V. & Spon Kofod-Jensen, S. (2017). The implications of subsidiary autonomy for multinational flexibility. V T. J. Andersen (ur.), *The responsive global organization (Emerald studies in global strategic responsiveness)* (str. 35–69). Bingley: Emerald Group Publishing.
50. Meschi, P., Ricard, A. & Moore, E. T. (2017). Fast and Furious or Slow and Cautious? The Joint Impact of Age at Internationalization, Speed, and Risk Diversity on the Survival of Exporting Firms. *Journal of International Management*, 23(3), 279–291.
51. Morgan, N., Kaleka, A. & Katsikeas, C. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108.
52. Musso, F. & Francioni, B. (2014). International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301–312.
53. Nguyen, Q. & Almodóvar, P. (2018). Export intensity of foreign subsidiaries of multinational enterprises: The role of trade finance availability. *International Business Review*, 27(1), 231–245.
54. O'Cass, A. & Julian, C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 366–384.
55. Oki, K. (2016). Subsidiary autonomy and factory performance in Japanese manufacturing subsidiaries in Thailand. V T. C. Ambos, B. Ambos & J. Birkinshaw (ur.), *Research in global strategic management* (str. 215–243). Bingley: Emerald Group Publishing.
56. Pereira, R., Borini, F., Santos, L. & Oliveira Jr, M. (2020). Environmental conditions, subsidiaries' autonomy and global innovation in multinational enterprises. *Journal of science and technology policy management*, v tisku.
57. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
58. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
59. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
60. Prevc, A. (2008). *Mednarodno poslovanje: gradivo za 2. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC.

61. Pyper, K., Doherty, A., Gounaris, S. & Wilson, A. (2019). Investigating international strategic brand management and export performance outcomes in the B2B context. *International Marketing Review*, 37(1), 98–129.
62. Sakarya, S., Eckman, M. & Hyllegard, K. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208–238.
63. Sari, R. & Asad, N. (2019). New product development-processes in the fashion industry: Evidence from Indonesian Islamic fashion companies. *Journal of Islamic fashion companies*, 10(3), 689–708.
64. Schmid, S. & Kotulla, T. (2011). 50 years of research on international standardization and adaptation – From a systematic literature analysis to a theoretical framework. *International Business Review*, 20(5), 491–507.
65. Scott, S. (2007). Corporate Social Responsibility and the Fetter of Profitability. *Social Responsibility Journal*, 3(4), 31–39.
66. Serra, F., Pointon, J. & Abdou, H. (2012). Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms. *International Business Review*, 21(2), 210–224.
67. Sethi, D. & Guisinger, S. (2002). Liability of foreignness to competitive advantage: How multinational enterprises cope with the international business environment. *Journal of International Management*, 8(3), 223–240.
68. Shoham, A., Rose, G. & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), 435–454.
69. Sindhi, S. & Kumar, N. (2012). Corporate environmental responsibility – transitional and evolving. *Management of Environmental Quality*, 23(6), 640–657.
70. Sousa, C. & Filipe Lages, L. (2011). The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 28(2), 201–222.
71. Stanley, S. (1996). The challenge of sustaining competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 25(1), 79–86.
72. Statistični urad Republike Slovenije. (2019, 3. december). *Slovenija izkazovala visoko stopnjo vključenosti v mednarodno menjavo tudi v 2018*. Pridobljeno 20. februarja 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8506>
73. Statistični urad Republike Slovenije. (2020, 7. februar). *Izvoz in uvoz Slovenije tudi v letu 2019 naraščala*. Pridobljeno 18. marca 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8631>
74. Sudarevic, T., Radojevic, P., Marjanovic, D. & Dragas, R. (2017). Marketing and financial barriers in agri-food exporting. *British Food Journal*, 119(3), 613–624.
75. Sulistyono, H. & Siyamtinah, S. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196–203.
76. Šuštar, R. (2009). *Mednarodno poslovanje: gradivo za 2. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC.

77. Tan, Q. & Sousa, C. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78–102.
78. Tan, Q., Sousa, C. (2013). International Marketing Standardization: A Meta-Analytic Estimation of Its Antecedents and Consequences. *Management International Review*, 53(5), 711–739.
79. Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y. & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168–184.
80. Testa, M. & D'Amato, A. (2017). Corporate environmental responsibility and financial performance: does bidirectional causality work? Empirical evidence from the manufacturing industry. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 221–234.
81. Theodosiou, M. & Leonidou, L. (2003). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research. *International Business Review*, 12(2), 141–171.
82. Tien-Shang Lee, L. (2012). The pivotal roles of corporate environment responsibility. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 466–483.
83. Verbeke, A. & Yuan, W. (2016). The impact of "distance" on multinational enterprise subsidiary capabilities: A value chain perspective. *Multinational Business Review*, 24(2), 168–190.
84. Vijayakumar, J., Rasheed, A. & Tondkar, R. (2009). Foreign Direct Investment and Evaluation of Country Risk: an Empirical Investigation. *Multinational Business Review*, 17(3), 181–204.
85. Vrontis, D. (2003). Integrating Adaptation and Standardisation in International Marketing: The AdaptStand Modelling Process. *Journal of Marketing Management*, 19(3-4), 283–305.
86. Vrontis, D. & Kitchen, P. J. (2005). Entry Methods and International Marketing Decision Making: An Empirical Investigation. *International Journal of Business Studies*, 13(1), 87–110.
87. Vrontis, D., Thrassou, A. & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardization of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4), 477–500.
88. Ward, S. & Lewandowska, A. (2008). Is the marketing concept always necessary? The effectiveness of customer, competitor and societal strategies in business environment types. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 222–237.
89. Wingard, H. & Vorster, Q. (2001). Financial performance of environmentally responsible South African listed companies. *Meditari Accountancy Research*, 9(1), 313–332.
90. Wong, H. & Merrilees, B. (2007). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, 24(4), 384–408.
91. Yu, W. & Ramanathan, R. (2012). Effects of business environment on international retail operations: case study evidence from China. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(3), 218–234.

92. Zekos, G. (2003). MNEs, Globalisation and Digital Economy: Legal and Economic Aspects. *Managerial Law*, 45(1/2), 1–296.
93. Zhang, Z. & Hou, Y. (2017). The effect of perceived risk on information search for innovative products and services: the moderating role of innate consumer innovativeness. *Journal of Consumer Marketing*, 34(3), 241–254.

PRILOGE

Priloga 1: Preverjanje hipoteze 1

Tabela 1: T-test za en vzorec za preverjanje Hipoteze 1 (vprašanje Q1)

| Testna vrednost = 4 | | | | | | |
|---|-------|-----|--------------------------------|------------------------|-----------------------|--------|
| | t | df | P-vrednost (2- stranska) | Razlika v povprečju | 95% interval zaupanja | |
| | | | | | Nizki | Visoki |
| Q1c) Naše ponudbe izdelkov/storitev so prilagojene lokalnim potrebam posameznih držav. / Naša ponudba izdelkov/storitev je identična v vseh državah. | 0,624 | 270 | 0,533 | 0,0775 | -0,167 | 0,322 |

Vir: lastno delo.

Tabela 2: T-test za en vzorec za preverjanje Hipoteze 1 (vprašanje Q4)

| Testna vrednost = 4 | | | | | | |
|--|--------|-----|--------------------------------|------------------------|-----------------------|--------|
| | t | df | P-vrednost (2- stranska) | Razlika v povprečju | 95% interval zaupanja | |
| | | | | | Nizki | Visoki |
| Q4a) Smo obdržali večino lastnosti proizvoda identičnih. / Smo spremenili večino lastnosti proizvoda. | -8,556 | 223 | 0,000 | -1,0536 | -1,296 | -0,811 |
| Q4b) Smo standardizirali večino lastnosti proizvoda. / Smo prilagodili večino lastnosti proizvoda posamezni državi. | -5,121 | 222 | 0,000 | -0,6457 | -0,894 | -0,397 |

Vir: lastno delo.

Tabela 3: T-test za en vzorec za preverjanje Hipoteze 1 (vprašanje Q20)

| Testna vrednost = 4 | | | | | | |
|---|---------|-----|--------------------------------|------------------------|-----------------------|--------|
| | t | df | P-vrednost (2- stranska) | Razlika v povprečju | 95% interval zaupanja | |
| | | | | | Nizki | Visoki |
| Q20a) Proizvodi sploh niso kulturno specifični. / Proizvodi so zelo kulturno specifični. | -18,436 | 203 | 0,000 | -1,9167 | -2,122 | -1,712 |

Vir: lastno delo.

Priloga 2: Preverjanje hipoteze 2

Tabela 4: Podatki o povprečnih vrednostih za posamezen element trženjskega spleta

| | N | Povprečna vrednost | Standardni odklon |
|--|-----|--------------------|-------------------|
| Prilagoditev proizvodov | 223 | 3,359 | 1,782 |
| Prilagoditev cene | 224 | 3,964 | 1,512 |
| Prilagoditev tržnih poti | 221 | 4,036 | 1,537 |
| Prilagoditev trženjskega komuniciranja | 221 | 4,068 | 1,618 |

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Podatki o povprečnih vrednostih za posamezno spremenljivko parnega t-testa H2

| | N | Povprečna vrednost | Standardni odklon |
|-------------------|-----|--------------------|-------------------|
| Prilagoditev cene | 220 | 3,936 | 1,507 |
| TriP | 220 | 3,809 | 0,092 |

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Parni t-test za preverjanje Hipoteze 2 (vprašanje Q5)

| | t | df | P-vrednost (2-stranska) | 95% interval zaupanja | |
|--------------------------|-------|-----|-------------------------|-----------------------|--------|
| | | | | Nizki | Visoki |
| Prilagoditev cene - TriP | 1,635 | 219 | 0,103 | -0,026 | 0,281 |

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Dodatni parni test za preverjanje hipoteze 2

Povprečne vrednosti obeh spremenljivk

| | N | Povprečna vrednost | Standardni odklon |
|--|-----|--------------------|-------------------|
| Prilagoditev trženjskega komuniciranja | 220 | 4,068 | 1,622 |
| PCT (proizvod, cena, tržne poti) | 220 | 3,765 | 1,321 |

Parni t-test

| | t | df | P-vrednost (2-stranska) | 95% interval zaupanja | |
|------------------------------|-------|-----|-------------------------|-----------------------|--------|
| | | | | Nizki | Visoki |
| Ugled blagovne znamke - TriB | 3,892 | 219 | 0,000 | 0,150 | 0,456 |

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Preverjanje hipoteze 3

Tabela 8: T-test za en vzorec za preverjanje Hipoteze 3 (vprašanje Q26)

| Testna vrednost = 4 | | | | | | |
|--|--------|-----|--------------------------------|------------------------|-----------------------|--------|
| | t | df | P-vrednost (2- stranska) | Razlika v povprečju | 95% interval zaupanja | |
| | | | | | Nizki | Visoki |
| Q26a) Naši višji izvozni managerji so vlagali večinoma v visoko tvegane izvozne projekte. | 12,766 | 199 | 0,000 | 1,3200 | 1,116 | 1,524 |
| Q26b) Naše podjetje je pokazalo visoko mero strpnosti za visoko tvegane izvozne projekte. | 6,924 | 200 | 0,000 | 0,8159 | 0,584 | 1,048 |
| Q26c) Za našo izvozno strategijo je bila značilna visoka težnja po tveganju. | 12,333 | 198 | 0,000 | 1,3518 | 1,136 | 1,568 |

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Preverjanje hipoteze 4

Tabela 9: T-test za en vzorec za preverjanje Hipoteze 4 (vprašanje Q21)

| Testna vrednost = 4 | | | | | | |
|---|--------|-----|-------------------------|---------------------|-----------------------|--------|
| | t | df | P-vrednost (2-stranska) | Razlika v povprečju | 95% interval zaupanja | |
| | | | | | Nizki | Visoki |
| Q21a) Sposobnost razumevanja potreb strank v tujih državah in to uporabiti kot konkurenčno prednost. | 13,316 | 205 | 0,000 | 1,2864 | 1,096 | 1,477 |
| Q21b) Sposobnost ustvarjanja vrednosti za stranko, ki je na tujem trgu. | 15,876 | 205 | 0,000 | 1,3689 | 1,199 | 1,539 |
| Q21c) Sposobnost odzivanja na spremembe potreb tujih strank (glede proizvodov). | 17,530 | 205 | 0,000 | 1,5291 | 1,357 | 1,701 |

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Preverjanje hipoteze 5

Tabela 10: T-test za en vzorec za preverjanje Hipoteze 5 (vprašanje Q23 in Q25)

| Testna vrednost = 4 | | | | | | |
|---|--------|-----|--------------------------------|------------------------|-----------------------|--------|
| | t | df | P-vrednost (2- stranska) | Razlika v povprečju | 95% interval zaupanja | |
| | | | | | Nizki | Visoki |
| Q23a) Zaposleni na področju izvoza so sami svoji šefi pri večini zadev. | 4,085 | 204 | 0,000 | 0,5415 | 0,280 | 0,803 |
| Q25a) Zaposleni na področju izvoza so samostojni pri iskanju izvoznih priložnosti. | 12,078 | 200 | 0,000 | 1,1443 | 0,957 | 1,331 |
| Q25b) Zaposleni na področju izvoza neodvisno pripeljejo svoje ideje do zaključka. | 9,040 | 199 | 0,000 | 0,8700 | 0,680 | 1,060 |

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Preverjanje hipoteze 6

Tabela 11: Podatki o povprečnih vrednostih za posamezen element konkurenčne prednosti

| | N | Povprečna vrednost | Standardni odklon |
|----------------------------|-----|--------------------|-------------------|
| Stroškovne učinkovitosti | 200 | 5,000 | 1,338 |
| Diferenciacija proizvodov | 199 | 4,915 | 1,449 |
| Distribucijske sposobnosti | 198 | 4,788 | 1,427 |
| Ugled blagovne znamke | 199 | 5,286 | 1,323 |

Vir: lastno delo.

Tabela 12: Podatki o povprečnih vrednostih za posamezno spremenljivko parnega t-testa H6

| | N | Povprečna vrednost | Standardni odklon |
|---------------------------|-----|--------------------|-------------------|
| Diferenciacija proizvodov | 198 | 4,914 | 1,452 |
| TriA | 198 | 5,024 | 0,923 |

Vir: lastno delo.

Tabela 13: Parni t-test za preverjanje Hipoteze 6 (vprašanje Q27)

| | t | df | P-vrednost (2-stranska) | 95% interval zaupanja | |
|----------------------------------|--------|-----|-------------------------|-----------------------|--------|
| | | | | Nizki | Visoki |
| Diferenciacija proizvodov - TriA | -0,991 | 197 | 0,323 | -0,327 | 0,108 |

Vir: lastno delo.

Tabela 14: Dodatni parni test za preverjanje hipoteze 6

Povprečne vrednosti obeh spremenljivk

| | N | Povprečna vrednost | Standardni odklon |
|--|-----|--------------------|-------------------|
| Ugled blagovne znamke | 198 | 5,278 | 1,321 |
| TriB (stroškovne učink., diferenciacija, distribucijske sposobnosti) | 198 | 4,902 | 0,914 |

Paired samples t-test

| | t | df | P-vrednost (2-stranska) | 95% interval zaupanja | |
|------------------------------|-------|-----|-------------------------|-----------------------|--------|
| | | | | Nizki | Visoki |
| Ugled blagovne znamke - TriB | 3,871 | 197 | 0,000 | 0,184 | 0,567 |

Vir: lastno delo.

Priloga 7: Preverjanje hipoteze 7

Tabela 15: T-test za en vzorec za preverjanje Hipoteze 7 (vprašanje Q28)

| Testna vrednost = 4 | | | | | | |
|--|-------|-----|--------------------------------|------------------------|-----------------------|--------|
| | t | df | P-vrednost (2- stranska) | Razlika v povprečju | 95% interval zaupanja | |
| | | | | | Nizki | Visoki |
| Q28a) Izvozni managerji so bili zadovoljni s finančnimi sredstvi, ki so jim bila na voljo za izvozne posle. | 8,380 | 200 | 0,000 | 0,7065 | 0,540 | 0,873 |
| Q28b) Izvozna enota je imela enostaven dostop do finančnih sredstev (za namen izvoznih dejavnosti). | 6,498 | 200 | 0,000 | 0,6418 | 0,447 | 0,837 |
| Q28c) Če bi za naše izvozne posle potrebovali več finančne pomoči, bi jo zlahka dobili. | 3,577 | 200 | 0,000 | 0,4030 | 0,181 | 0,625 |

Vir: lastno delo.

Priloga 8: Preverjanje hipoteze 8

Tabela 16: T-test za en vzorec za preverjanje Hipoteze 8 (vprašanje Q30)

| Testna vrednost = 4 | | | | | | |
|--|--------|-----|-------------------------|---------------------|-----------------------|--------|
| | t | df | P-vrednost (2-stranska) | Razlika v povprečju | 95% interval zaupanja | |
| | | | | | Nizki | Visoki |
| Q30b) Zadeve v zvezi z odgovornostjo do okolja so imele manjšo vlogo pri oblikovanju vedenja našega podjetja. | -1,774 | 198 | 0,078 | -0,2211 | -0,467 | 0,025 |
| Q30c) Okoljske zadeve so imele majhen vpliv na poslovanje podjetja. | -0,767 | 198 | 0,444 | -0,0955 | -0,341 | 0,150 |

Vir: lastno delo.

Priloga 9: Anketni vprašalnik

Mednarodne aktivnosti podjetja

DEL I: IZVOZNE DEJAVNOSTI VAŠEGA PODJETJA

Q1. Naslednja vprašanja se nanašajo na CELOVIT TRZENJSKI PRISTOP vašega podjetja v zadnjih treh letih. Pri vsakem vprašanju obkrožite tisto številko, ki najbolje odraža vaš pristop.

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Svet dojemamo kot skupek držav, kjer ima vsaka država individualne (lokalne) potrebe in želje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Svet dojemamo kot en sam velik trg, s skupnimi potrebami in željami. |
| b) Trženje izdelkov smo prilagodili posamezni državi, da bi zadovoljili potrebe le-te države. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Naše izdelke tržimo globalno (ne glede na potrebe posameznih držav). |
| c) Naše ponudbe izdelkov/storitev so prilagojene lokalnim potrebam posameznih držav. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Naša ponudba izdelkov/storitev je identična v vseh državah, kjer poslujemo. |

Definicija:

Proizvodi so lahko potrošniško blago (avtomobili, čevlji, luči...), industrijsko blago (elektrčni ventili, vanilci, črpalke...), surovine (kava, les,...) ali storitve (poslovno svetovanje, IT podpora,...).

Q2. Koliko različnih proizvodov je vaše podjetje izvozilo v zadnjih treh letih? _____ (vstavite število)
(Opomba: Ne sprašujemo po številu prodanih enot, ampak po številu vrst proizvodov.)

Q3. V koliko različnih držav je vaše podjetje v povprečju izvažalo svoje proizvode v zadnjih treh letih? _____ (vstavite število)

Prosimo, da natančno preberete preden odgovorite na spodnja vprašanja:

"Različica" proizvoda je proizvod, ki je prilagojen specifičnim zahtevam tujih držav. Prilagajanje se lahko nanaša na katerokoli od lastnosti proizvoda, vključno z bravo, materiali, obliko in stilom, kvaliteto, blagovno znamko, embalažo, označevanjem, itd.

Določena "različica" izdelka se lahko prodaja v večih tujih državah.

Q4. Upoštevajte celotno paleto proizvodov, ki jih je vaše podjetje izvozilo v zadnjih treh letih poslovanja.

Tipično, kadar smo ustvarili različne verzije (različice) proizvodov... (Obkrožite)

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Smo obdržali večino lastnosti proizvoda identičnih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Smo spremenili večino lastnosti proizvoda |
| b) Smo standardizirali večino lastnosti proizvoda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Smo prilagodili večino lastnosti proizvoda posamezni državi |

Q5. Ob vstopu na tuji trg smo v okviru naše izvozne trženjske strategije tujemu trgu prilagodili (v vsako prazno polje vstavite eno število):

| | Sploh ne | V zelo majhni meri | V majhni meri | Zmerno | V precejšnji meri | V veliki meri | V izjemno veliki meri |
|----------------------------|----------|--------------------|---------------|--------|-------------------|---------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| a) Proizvod | | | | | | | |
| b) Cena | | | | | | | |
| c) Tržne poti | | | | | | | |
| d) Trženjsko komuniciranje | | | | | | | |

Q6. V prazna polja vpišite eno izmed števil iz spodnje lestvice.



V zadnjih treh letih,

- | | |
|--|----------------------|
| a) Smo na tujih trgih za enake proizvode določili enake prodajne cene | <input type="text"/> |
| b) Smo na tujih trgih za enake proizvode uporabili enake promocijske strategije. | <input type="text"/> |
| c) Smo na tujih trgih za enake proizvode uporabili enake distribucijske strategije | <input type="text"/> |

Q7. Nasplošno je bilo usklajevanje izvoznih poslov v zadnjih treh letih:

| | | | | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|
| a) Nezahtevno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Zahtevno |
| b) Neučinkovito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Učinkovito |

DEL II: PROIZVODI / DRŽAVE IZVOZA

Q8. Koliko proizvodov, ki so "novost na svetovnem trgu" je vaše podjetje uvedlo v tujih državah v zadnjih treh letih? _____ (vnesite število) **Opomba:** → Gre za proizvode, ki so novost tako za vaše podjetje, kot tudi za tuje trge, kjer poslujete.

Q9. V približno koliko novih tujih držav je vaše podjetje vstopilo v zadnjih treh letih? _____ (vnesite število)

DEL III: VAŠE IZVOZNO OKOLJE

Q10. V vseh vaših izvoznih državah... (v vsaki vrstici obkrožite eno število)

| | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|---|---|---|---|---|-----------------------------------|
| a) Zelje in potrebe strank | variirajo od države do države | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | so v vseh državah enake |
| b) Je kultura (običaji, navade) | praktično identična | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | od države do države zelo različna |
| c) Je taktika naših konkurentov | zelo različna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | zelo podobna |

DEL IV: PROFIL PODJETJA

Q11. V kateri panogi posluje vaše podjetje?

Q12. Približno koliko delavcev je redno zaposlenih v vašem podjetju v matični državi?

Q13. Koliko zaposlenih se neposredno ukvarja z izvoznimi posli podjetja?

Q14. Ali ima vaše podjetje uradni ločeni izvozni oddelek? (Prosim izberite en odgovor) Ne Da

Q15. Približno koliko odstotkov vaših izvoznih prihodkov je bilo v povprečju v zadnjih treh letih ustvarjenih z ...

| | |
|---------------|------------------------|
| Izdelki | <input type="text"/> % |
| Storitvami | <input type="text"/> % |
| SKUPAJ | 100 % |

Q16. Približno koliko odstotkov vaših izvoznih prihodkov je bilo v povprečju v zadnjih treh letih ustvarjenih direktno s...

| | |
|------------------------------|------------------------|
| Prodajo končnim kupcem (B2C) | <input type="text"/> % |
| Prodajo pravnim osebam (B2B) | <input type="text"/> % |
| SKUPAJ | 100 |

Q17. Prosim izrazite v odstotkih, kolikšen del celotnega izvoza ustvarite v naslednjih regijah globalnega trga? (Prosim upoštevajte, da mora biti vsota 100%)

| | | | | | |
|-------------------|---|----------------------------|---|--------------------------|-------------|
| EU | % | Vzhodna Evropa | % | Severna Amerika | % |
| Celinska Kitajska | % | Ostale Azijske države | % | Južna in Srednja Amerika | % |
| Bližnji Vzhod | % | Avstralija/ Nova Zelandija | % | Afrika | % |
| | | | | JV Evropa (Balkan) | % |
| | | | | SKUPAJ | 100% |

▶ **V zadnjem letu poslovanja...**

Q18. Približno koliko odstotkov celotnih prihodkov podjetja je bilo ustvarjenih z izvozom? %

Q19. Ali vaše podjetje uporablja neposredni (direktni) izvoz? (Opomba: Neposredni izvoz pomeni, da so vse aktivnosti v zvezi z izvozom vodene in nadzorovane s strani podjetja samega) Da Ne

Q20. Upoštevajte celotno paleto izdelkov, ki jih vaše podjetje izvažajo. Na splošno ti izdelki:

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|
| Sploh niso kulturno specifični | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | So zelo kulturno specifični |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|

DEL V: O VAŠIH IZVOZNIH POSLIH

Q21. Do kakšne mere je vaše podjetje pokazalo usposobljenost na naslednjih področjih (v vsaki vrstici obkrožite eno številko).

| | Slabo razvita sposobnost | | | | Visoko razvita sposobnost | | |
|--|--------------------------|---|---|---|---------------------------|---|---|
| a) Razumevanje potreb strank v tujih državah, in to uporabiti kot konkurenčno prednost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| b) Ustvarjanje vrednosti za stranko, ki je na tujem trgu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| c) Odzivanje na spremembe potreb tujih strank (glede proizvodov) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Q22. Koliko vaših celotnih izvoznih trženjskih dejavnosti (npr. prodaja, oglaševanje, distribucija, cene, itd) so izvedli:

(Prosim upoštevajte, da mora biti vsota 100%)

| | |
|---|--------------|
| a) Ljudje, ki poslujejo iz pisarne v matični državi (in ne potujejo po svetu) | % |
| b) Ljudje, ki poslujejo iz pisarne v tuji državi oz. podružnice | % |
| c) Ostali zaposleni (plačani prodajni zastopniki), ki poslujejo na tujih trgih | % |
| d) Tujji prodajni zastopniki | % |
| e) Tujji uvozniki in distributerji | % |
| f) Sodelovanja (npr. skupno podjetje (joint venture), optni izvoz, franšizing, licenčno poslovanje) | % |
| Skupaj | % 100 |

Q23. Naslednja vprašanja govorijo o izvozni funkciji v vašem podjetju. (x vsako prazno polje vsavite eno število)

| Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Delno se ne strinjam | Niti niš | Delno se strinjam | Se strinjam | Povsem se strinjam |
|----------------------|----------------|----------------------|----------|-------------------|-------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

V zadnjih treh letih so bili (je bilo) v podjetju:

- a) Zaposleni na področju izvoza sami svoji šefi pri večini zadev
- b) Zaposleni na področju izvoza so lahko sprejemali lastne odločitve, brez, da bi jih kdo preverjal

Ko je prišlo do odločitve glede izvoznih poslov v podjetju (v zadnjih treh letih):

- aa) So morali zaposleni na področju izvoza najprej pridobiti dovoljenje nadrejenih

Q24. V zadnjih treh letih je v podjetju:

- a) Vodstvo spodbujalo usposabljanja, ki so pripomogla k temu, da so zaposleni postali bolj usmerjeni na kupce na tujih trgih

Q25. Kako naslednje trditve predstavljajo dejansko situacijo v vašem podjetju (glede na zadnja 3 leta poslovanja)

| Sploh ne | V zelo majhni meri | V majhni meri | Zmerno | V precejšnji meri | V veliki meri | V izjemno veliki meri |
|----------|--------------------|---------------|--------|-------------------|---------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

▶ Pri naših izvoznih poslih...

- a) So bili zaposleni na področju izvoza samostojni pri iskanju izvoznih priložnosti
- b) So zaposleni na področju izvoza neodvisno pripeljali svoje ideje do zaključka
- c) Smo skušali izkoristiti pričakovane spremembe na tujih trgih pred našimi tekmeci
- d) Smo se vedno poskušali pozicionirati tako, da bi izpolnili pojavljajoče se zahteve na tujih trgih

Q26. Obkrožite število, ki najbolje odraža vašo stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami.

▶ Pri naših izvoznih poslih, so v zadnjih treh letih ...

| | Se povsem strinjam | | Nič nič | | | Sploh se ne strinjam | |
|---|--------------------|---|---------|---|---|----------------------|---|
| a) Naši izvozni managerji vlagali večinoma v visoko tvegane izvozne projekte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| b) Naše podjetje je pokazalo visoko mero strpnosti za visoko tvegane izvozne projekte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| c) Za našo izvozno strategijo je bila značilna visoka težnja po tveganju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Q27. Pri opravljanju izvoznih poslov je naša konkurenčna prednost izhajala predvsem iz (omejite se na zadnja tri leta):

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|
| a) Stroškovne učinkovitosti | Zelo močno se ne strinjam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Zelo močno se strinjam |
| b) Diferenciacije proizvodov | Zelo močno se ne strinjam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Zelo močno se strinjam |
| c) Edinstvenosti proizvoda | Zelo močno se ne strinjam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Zelo močno se strinjam |
| d) Distribucijske sposobnosti | Zelo močno se ne strinjam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Zelo močno se strinjam |
| e) Ugleda blagovne znamke | Zelo močno se ne strinjam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Zelo močno se strinjam |

Q28. Naslednja vprašanja se nanašajo na izvozno enoto vašega podjetja. (v vsako prazno polje vstavite število)

| Sploh ne | V zelo majhni meri | V majhni meri | Zmerno | V precejšnji meri | V veliki meri | V izjemno veliki meri |
|----------|--------------------|---------------|--------|-------------------|---------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

V zadnjih treh letih so v našem podjetju:

- a) Izvozni managerji so bili zadovoljni s finančnimi sredstvi, ki so jim bila na voljo za izvozne posle

- b) Izvozna enota je imela enostaven dostop do finančnih sredstev (za namen izvoznih dejavnosti)
- c) Če bi za naše izvozne posle potrebovali več finančne pomoči, bi jo zlahka dobili.
- d) Finančne omejitve so ovirale naše izvozne aktivnosti

DEL VI: REZULTATI POVEZANI Z IZVOZNIMI POSLI

Q29. Kako zadovoljni ste glede celotnih izvoznih poslov podjetja v zadnjem poslovnem letu...

| | Zelo zadovoljen | Zadovoljen | Delno zadovoljen | Niti ni | Delno nezadovoljen | Nezadovoljen | Zelo nezadovoljen |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Obseg prodaje na tujih trgih | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Prihodki prodaje na tujih trgih | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Tržni delež na tujih trgih | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Stopnja novih vstopov na tuje trge | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Rast prodaje na tujih trgih | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

DEL VII: DRUŽBA & OKOLJE

Razmislite o vključevanju vašega podjetja v dobrodelne aktivnosti ter okoljski trajnostni razvoj. Osredotočite se na tiste ukrepe (vsaj delno), ki so izuzeti iz gospodarskih interesov podjetja.

Q30. V zadnjih treh letih:

| Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Delno se ne strinjam | Niti ni | Delno se strinjam | Se strinjam | Povsem se strinjam |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- a) Naše podjetje je dejavno pri izvajanju dobrodelnih dejavnosti.
- b) Zadeve v zvezi z odgovornostjo do okolja so imele manjšo vlogo pri oblikovanju vedenja našega podjetja
- c) Okoljske zadeve so imele majhen vpliv na poslovanje podjetja.

Q31. Kako se je vaše podjetje izkazalo na naslednjih področjih, v preteklem poslovnem letu: (Obkrožite številko v vsaki vrstici)

| | Opravilo veliko slabše od pričakovanj | Opravilo po pričakovanjih | Opravilo veliko bolje od pričakovanj |
|---|---------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| a) Upoštevam zakonske predpise glede vprašanj okoljske trajnosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Izbiramo obnovljive vire in materiale, ki jih je mogoče reciklirati, če je to le mogoče | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Pri opravljanju naše dejavnosti zmanjšujemo vpliv na okolje (npr. recikliranje odpadkov, poraba energije, onesnaževanje) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

DEL VIII: O VAS

Q32. Kakšna je vloga vašega delovnega mesta? (Prosim označite primeren kvadrat)

Lastnik / izvršni direktor /
generalni direktor

Uprava

Srednji management

Nižji management

Drugo (prosim določite):

Q33. Izrazite stopnjo strinjanja z naslednjima trditvama.

- a) Ta vprašalnik zadeva teme, s katerimi sem dobro seznanjen
b) Prepričan sem, da moji odgovori odražajo dejanske razmere v podjetju

Sploh se ne
strinjam

Niti niti

Povsem se
strinjam

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |