

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nina Mazgan

**Mentor: redni profesor dr. Marjan Svetličič
Somentorica: docentka dr. Andreja Jaklič**

ANALIZA DEJAVNIKOV USPEŠNOSTI GAZEL

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

Analiza dejavnikov uspešnosti gazel

V diplomski nalogi z naslovom Analiza dejavnikov uspešnosti gazel sem s pomočjo teoretičnega in empiričnega dela analizirala dejavnike, ki vplivajo na uspešno rast, razvoj in konkurenčnost hitro rastočih podjetij. Pri tem sem se osredotočila na velik pomen internacionalizacije podjetja, ki kaže pomemben vpliv na konkurenčnost in rast podjetij v sodobnem gospodarstvu. Mnoge spreminjajoče se razmere v 21. stoletju na področju gospodarskega razvoja in poslovnega okolja so pomemben dejavnik razvoja podjetij, tako nacionalnih gospodarstev posameznih držav kot svetovnega gospodarstva nasploh. Konkurenčno prednost si bodo v razmerah globalnega trga lahko pridobila le podjetja, ki se bodo znala hitro prilagajati spremembam z maksimalnim generiranjem in izkoriščanjem idej, znanja in informacij. Te sposobnosti imajo dinamična podjetja, ki so sposobna odkriti poslovne priložnosti, jih uresničiti in v kratkem času doseči hitro rast ter jo tudi obdržati. Teoretična in empirična analiza na vzorcu najhitreje rastočih slovenskih podjetijv proučevanih letih 2003, 2004 in 2005 in empirični del naloge potrjujeta, da ima internacionalizacija podjetja pozitiven vpliv na njegovo preživetje, prodajo in rast.

Ključne besede: gazela, internacionalizacija, dinamična rast, konkurenčnost.

Analysis of determinants of Gazelles success

In my thesis titled "Analysis of determinants of Gazelles success" I analyzed factors which have influence on successful growth, development and competitive ability of fast growing companies with help of theoretical and empirical part. I concentrated on a major importance of internationalization of a company, which shows great influence on competitiveness and growth of companies in contemporary economy. Several conditions in 21.century on the fields of economy development and business environment are important factors of developing companies, in national economies of individual countries as well as of world economy. Competitive advantage in conditions of global market can gain only companies which are capable of fast adjustment to the changes with maximum generation and exploitation of ideas, knowledge and information. These are capabilities of dynamic companies, which are capable to discover business opportunities, to realize them and to achieve and keep fast growth in a short time. Theoretical and empirical analysis on the sample of top fast growing Slovenian companies in analysed years 2003, 2004 and 2005 and empirical part of the final thesis confirm the positive impact of the internalization of companies on its survival, sell and growth.

Key words: gazelle, internationalization, dynamic growth, competitiveness.

KAZALO

Seznam kratic	6
Seznam tabel in grafov	7
1. UVOD	8
1. 1 Cilji in pomen predlagane teme	8
1. 2 Hipoteze, teze oziroma na relevantni literaturi utemeljeno raziskovalno vprašanje predlagane teme.....	8
1. 3 Uporabljena metodologija	9
1. 4 Struktura analize.....	10
1. 5 Pomen teme	11
2. DEFINICIJE	12
2. 1 Mednarodno poslovanje	12
2. 2 Internacionalizacija poslovanja	12
2. 3 Podjetništvo	14
2. 4 Delitev podjetij.....	14
2. 5 Gazela.....	15
3. TEORIJE IN MODELI INTERNACIONALIZACIJE	15
3.1 Klasične teorije mednarodne menjave	16
3. 2 Izbrane teorije internacionalizacije	17
3. 2. 1 Teorija internalizacije.....	17
3. 2. 2 Teorija transakcijskih stroškov.....	18
3. 2. 3 Eklektična ali OLI paradigma	19
3. 2. 4 Teorija monopolističnih prednosti	20
3. 3 Stopenjski modeli internacionalizacije.....	21
3. 3. 1 Teorija mednarodnega življenjskega cikla proizvoda (Vernon)	22
3. 3. 2 Modeli, povezani z inovacijami (I – MODELI).....	23
3. 3. 3 Mrežni pristop	24
3. 3. 4 Na virih temelječ pristop k internacionalizaciji	26
3. 3. 5 Mednarodno podjetništvo.....	26
4. INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA	27
4. 1 Načini internacionalizacije.....	28
4. 1. 1 Izvoz.....	28
4. 1. 2 Direktne investicije v tujini	28
4. 1. 3 Direktne tuje investicije in portfolio investicije	28
4. 2 Motivi za internacionalizacijo	29
4. 3 Ovire za internacionalizacijo.....	30
4. 4 Merjenje internacionalizacije	31
5. GAZELE	33
5. 1 Definicija gazele.....	33
5. 2 Uspešnost gazel 2003, 2004 in 2005	34
5. 3 Dejavniki uspešnosti podjetja (Gazele).....	36
5. 3. 1 Okolje podjetja	37
5. 3. 2 Podjetnik oziroma podjetniški tim	37
5. 3. 3 Inovativnost in tehnološka naprednost.....	40
5. 3. 4 Poslovna strategija oziroma strategija rasti.....	40
5. 3. 5 Sistem upravljanja in poslovanja.....	40
5. 3. 6 Zaposleni in motivacija	41
5. 3. 7 Financiranje rasti	42
5. 4 Dejavniki rasti podjetja po mnenju nekaterih gazel	45
5. 5 Mednarodno poslovanje kot dejavnik rasti dinamičnega podjetja	46

5. 6 Podjetnik kot dejavnik pri odločitvi za mednarodno poslovanje	47
5. 7 Temeljne ovire za hitro rast dinamičnega podjetja	48
5. 8 Internacionalizacija slovenskih podjetij	50
6. DOKAZOVANJE HIPOTEZ IZ EMPIRIČNEGA DELA	51
6. 1 Analiza lestvic najhitreje rastočih podjetij	52
6. 2 Povzetek empirične analize	58
6. 3 Omejitve empiričnega dela	62
7. SKLEP	63
8. Seznam virov	66
Priloge	70
Priloga A: Izračun Hi-kvadrat testa o neodvisnosti spremenljivk in teoretičnih frekvenc za 1. hipotezo	70
Priloga B: Seznam podjetij, vključenih v analizo	70
Priloga C: Seznam podjetij, vključenih v analizo in njihovi ekonomski kazalci	73
Priloga D: Primer izračuna stopnje rasti števila zaposlenih in stopnje rasti prodaje za podjetje Acer Novo Mesto d.o.o.	77
Priloga E: Izračun internacionaliziranosti podjetij s pomočjo programa SPSS za prvo hipotezo	78
Priloga F: Crosstabs za prvo hipotezo	79
Priloga G: Hi – kvadrat test za prvo hipotezo	80
Priloga H: T – Test za drugo in tretjo hipotezo	80
Priloga I: T – Test za drugo in tretjo hipotezo	81

Seznam kratic

AJPES - Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

EU – Evropska unija

MSP – Mala in srednje velika podjetja

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

TNI – Tuje neposredne investicije

UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development (Konferenca Združenih narodov za trgovino in razvoj)

ZDA – Združene države Amerike

Seznam tabel in grafov

Tabela 5. 2. 1: Prikaz uspešnosti gazel 2003, 2004 in 2005.....	35
Tabela 6. 1. 1: Prikaz dejanskih frekvenc stopnje preživetja hitro rastočih podjetij (v letih) v povezavi z internacionaliziranostjo dejavnosti teh podjetij (n).....	52
Tabela 6. 1. 2: Prikaz teoretičnih frekvenc stopnje preživetja hitro rastočih podjetij (v letih) v povezavi z internacionaliziranostjo dejavnosti teh podjetij (%).....	53
Tabela 6. 1. 3: Prikaz odstotnega deleža stopnje preživetja podjetij glede na internacionalizacijo dejavnosti podjetja.....	53
Tabela 6. 1. 4: Prikaz povprečne stopnje rasti ter standardnega odklona zaposlenih za vzorec stotih hitro rastočih podjetij, v obdobju 2003/2002 ter 2004/2002.....	54
Tabela 6. 1. 5: Rezultati F-preizkusa o enakosti varianc.....	55
Tabela 6. 1. 6: Prikaz rezultatov t-preizkusa o razliki med aritmetičnima sredinama stopenj rasti zaposlenih v obdobju 2003/2002 in 2004/2002 za neodvisna vzorca.....	55
Tabela 6. 1. 7: Prikaz povprečne stopnje rasti in standardni odklon prodaje za vzorec stotih hitro rastočih podjetij v obdobju 2003/2002 in 2004/2002.....	56
Tabela 6. 1. 8: Rezultati F-preizkusa o enakosti varianc.....	56
Tabela 6. 1. 9: Prikaz rezultatov t-preizkusa o razliki med aritmetičnima sredinama stopenj rasti prodaje v obdobju 2003/2002 in 2004/2002 za neodvisna vzorca.....	57
Graf 6. 2. 1: Prikaz odstotnih deležev slovenskih internacionaliziranih in neinternationaliziranih podjetij.....	58
Graf 6. 2. 2: Prikaz odstotnih deležev stopenj preživetja slovenskih internacionaliziranih in neinternationaliziranih podjetij.....	59
Graf 6. 2. 3: Prikaz odstotnih deležev stopenj preživetja slovenskih internacionaliziranih in neinternationaliziranih podjetij (skupno).....	60

1. UVOD

1. 1 Cilji in pomen predlagane teme

V sodobni družbi z vse bolj konkurenčnim gospodarstvom je vprašanje obstoja, preživetja in rasti podjetja še kako relevantno. Kakšna je verjetnost, da podjetje preživi in ostane konkurenčno brez internacionalizacije njegove dejavnosti? Ugotavlja se, da le peščica majhnih podjetij lahko vzdrži rast, velik delež pa jih propade. V diplomski nalogi bom poskušala odgovoriti na vprašanja, povezana z življenjskim ciklom podjetij, ki so zaradi svoje hitre rasti pridobila naziv 'Gazele'. To so podjetja, ki kažejo znake uspeha, hitre rasti in prodora na konkurenčne domače, kot tudi mednarodne trge. Vendar njihov uspeh ni vselej samoumeven, zato bom v diplomski nalogi raziskovala dejavnike uspešnosti teh podjetij. Kateri dejavniki vplivajo na njihov uspeh, torej hitro rast, razvoj in ohranjanje konkurenčne prednosti in kateri so tisti dejavniki, zaradi katerih na začetku uspešno podjetje propade in ne uspe ohranjati potrebne stopnje rasti in razvoja.

Glavni namen diplomske naloge bo ugotoviti, ali in kako je za uspešen razvoj in hitro rast podjetja potrebna internacionalizacija oziroma mednarodno usmerjeno delovanje. Ob tem bom poskušala odgovoriti na vprašanje, zakaj nekatera v samem začetku uspešna in hitro rastoča podjetja preživijo, zakaj druga ne, in raziskala dejavnike uspešnosti preživetja. Pri dokazovanju pozitivnih učinkov internacionalizacije na preživetje podjetja mi bo v pomoč analiza lestvic najhitreje rastočih družb, katerih izbor poteka letno.

1. 2 Hipoteze, teze oziroma na relevantni literaturi utemeljeno raziskovalno vprašanje predlagane teme

S pomočjo dane glavne hipoteze in dveh podhipotez bom dokazovala pozitivne učinke internacionalizacije na podjetje. Proučevala bom njen vpliv na stopnjo preživetja podjetja, rast zaposlenosti in na rast prodaje v podjetju.

1. Stopnja preživetja je večja med tistimi hitro rastočimi podjetji, ki so svojo dejavnost internacionalizirala.
1. 1 Rast zaposlenosti je višja med tistimi hitro rastočimi podjetji, ki so se internacionalizirala.

1. 2 Rast prodaje je višja med tistimi hitro rastočimi podjetji, ki so se internacionalizirala.

1. 3 Uporabljen metodologija

Uporabljala bom naslednje raziskovalne metode:

Neempirične metode: za potrebe identificiranja problema, opredelitve raziskovalnega okvira in izbora relevantnih teorij bom uporabila analizo sekundarnih virov.

Za raziskovanje preživetja in rasti podjetij, ki jih bom obravnavala v empiričnem delu naloge, bom uporabila primerjalno raziskovanje in študije primerov z ekstenzivno zastavljenim raziskovanjem, saj bom proučevala večje število podjetij (100) iz lestvice 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetij, za katere bom analizirala podatke le o izbranih ekonomskih kazalcih. To so: izvoz, zaposleni, prodaja in indeks prodaje.

Empirične metode: v empiričnem delu diplomske naloge, proučevanju preživetja hitro rastočih podjetij, mi bo v pomoč analiza poslovnih statistik.¹ V analizo bom uvrstila 100 podjetij iz lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij. Podjetja bom proučevala v letih 2003, 2004 in 2005. Pri tem bom preverila, koliko podjetij iz lestvice najhitreje rastočih podjetij v letu 2003 se je uspelo uvrstiti tudi na lestvico najhitreje rastočih podjetij v letu 2004 in 2005 ter kako je pri tem internacionalizacija podjetja vplivala na stopnjo preživetja podjetij, na rast zaposlenosti in na rast prodaje. Za lažjo analizo in interpretacijo velike količine podatkov bom s pomočjo naključnega vzorčenja v analizo uvrstila 100 podjetij iz baznega leta lestvice najhitreje rastočih podjetij v letu 2003. Pri tem mi bo v pomoč analiza ekonomskih kazalcev izvoza, rasti zaposlenosti in rasti prodaje, kot jih podjetja redno beležijo v svojih računovodskih izkazih in poročilih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJ PES).

S pomočjo longitudinalne študije bom skozi časovno obdobje 2003–2005 proučevala hitro rastoča podjetja. Zaradi spremljanja istih spremenljivk skozi določeno časovno obdobje bo uporabljena panelna raziskava. Enote analize bom izbrala na podlagi dostopnih statističnih

¹ Uradne statistike bom črpala iz naslednjih virov: *Gospodarski vestnik: slovenski poslovni tednik* (1996–2005) Ljubljana: Gospodarski vestnik, *Gazela: odkrivamo podjetniško drznost* (2004–). Ljubljana: GV revije, št. 1 – in Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.

podatkov. Z izbranim vzorcem (z dovolj velikim številom enot) bom lahko rezultate posplošila na celoto (vsa hitro rastoča podjetja) in tako dosegla reprezentativnost.

1. 4 Struktura analize

V uvodu bom opredelila relevantnost izbrane teme, kratko predstavila strukturo naloge, cilje in zastavljene hipoteze oziroma raziskovalna vprašanja.

Sledil bo teoretični del naloge, kjer bom opredelila kontekst izbrane teme, definirala uporabljene pojme in izbrala relevantne teorije, ki mi bodo v pomoč pri teoretičnem dokazovanju izbranih hipotez. Glede na zastavljen način raziskovanja, pri čemer bom kot način internacionalizacije upoštevala tudi samo mednarodno menjavo, bom uporabila širšo interpretacijo internacionalizacije².

V skladu z zastavljenimi cilji bom izbrala najbolj relevantne teorije. Naredila bom kratek zgodovinski pregled teorij mednarodne menjave in nato prešla na izbrane teorije internacionalizacije: teorijo internalizacije, teorijo transakcijskih stroškov, eklektično (OLI) paradigmo, teorijo monopolističnih prednosti, teorijo mednarodnega življenjskega cikla proizvoda in modele internacionalizacije: model internacionalizacije Uppsala, modele, povezane z inovacijami, mrežni pristop, na virih temelječ pristop k internacionalizaciji in mednarodno podjetništvo.

V empiričnem delu naloge bom analizirala podjetja, ki se uvrščajo na lestvico 500 najhitreje rastočih družb. Izhajala bom iz leta 2003 in v moj raziskovalni vzorec vključila 100 naključno izbranih podjetij iz lestvice 500 najhitreje rastočih družb, ki so letno objavljene v reviji *Gazela*, ki izhaja kot priloga časopisa *Dnevnik*. Za dokazovanje prve hipoteze bom analizirala ekonomski kazalec 'izvoz'. Tako bom ugotovila, ali je podjetje delovalo mednarodno. Za dokazovanje nadaljnjih dveh hipotez bom analizirala ekonomske kazalce: 'zaposleni' in 'prodaja'. Vse te podatke bom pridobila iz tabele 500 najhitreje rastočih družb, ki vsebuje naslednje podatke: indeks prodaje, prodaja, izvoz, kapital, zaposleni, nova delovna mesta, delež kapitala v financah, donosnost kapitala in DV na zaposlenega v tisočih tolarjih. Vse statistike so navedene po posameznih letih.

² O internacionalizaciji v najširšem pomenu govorimo, ko gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav, oziroma za vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo (Trtnik, 1999: 7).

V zaključnem pregledu sledi pregled izsledkov teoretičnega in empiričnega dela diplomske naloge. Zaključila bom s potrditvijo oziroma zavrnitvijo hipotez in sklepno mislijo.

1. 5 Pomen teme

O povečevanju obsega mednarodnega delovanja povprečnega podjetja ali države govorijo različni statistični podatki, iz katerih je razvidno, da je še na primer leta 1950 znašal delež izvoza v BDP na svetovni ravni osem odstotkov, leta 1999 pa že 26, 4 odstotka, kar pomeni, da se v mednarodno poslovanje vključuje vedno več izdelkov in storitev, vedno več podjetij in vedno več držav (Dubrovski 2005: 33). Po začasnih podatkih je Slovenija v prvih treh mesecih leta 2007 izvozila za 4.702,8 milijona evrov blaga (to je za 18 odstotkov več kot v enakem obdobju leta 2006), uvozila pa za 4.957,6 milijona evrov blaga (ali za 15,8 odstotka več kot v enakem obdobju leta 2006) (SURS 2007). Slovenija skladno s trendom povečuje mednarodno menjavo in s tem dokazuje pomen mednarodne odprtosti v nasprotju z domačo izoliranostjo in osredotočanjem zgolj na domače trge. Tudi analiza podjetniškega sektorja kaže, da se delež podjetij vključenih v mednarodno menjavo povečuje, delež izvoznikov in neposrednih investitorjev v tujino raste v vseh velikostnih razredih podjetij. Rast novonastalih izvoznikov je večja kot je rast novonastalih podjetij, saj je vse več podjetij vključenih v mednarodno poslovanje že ob nastanku (Jaklič, Burger, Rojec 2005). Iz teh podatkov lahko sklepamo, da med podjetji vse bolj narašča trend mednarodnega poslovanja. Za ohranjanje konkurenčnosti in doseganje stopenj rasti razvoja se podjetja raje kot za poslovanje na domačem trgu odločajo za izvoz svojih proizvodov ali za druge oblike mednarodnega poslovanja.

Ob vse hitrejšem spreminjanju okolja, hitrem tehnološkem napredku in spremenjeni strukturi trgov je internacionalizacija poslovanja za večino podjetij nujna za preživetje. Podjetja, tudi slovenska, se vse bolj zavedajo, kako pomembno je mednarodno delovanje za njihovo prihodnost, zato se na različne načine povezujejo z gospodarskimi subjekti zunaj meja. V majhni državi, kamor uvrščamo tudi Slovenijo, je brez delovanja na tujih trgih še posebej težko dosegati ekonomije obsega, skupne proizvodnje in razdelitve ter tako obdržati učinkovitost in konkurenčnost (Vodušek 2003).

Podjetje je organizirana celota, ki poskuša delovati v smeri rasti in vse večjega dobička. Zato vsako podjetje izbere svojo strategijo delovanja v skladu z dejavniki, ki nanj vplivajo tako od zunaj kot od znotraj. Za uspešno preživetje in rast mora podjetje izbrati najboljši način

delovanja ter znati izkoristiti svoj potencial. Pri tem mora upoštevati dejanske možnosti, ki mu jih nudita domači in tuji trg ter izbrati najbolj primeren način vključitve v tržno mrežo. Ne smemo pa spregledati tudi notranjih dejavnikov, ki izhajajo iz samega podjetja in prav tako vplivajo na uspeh podjetja. Izpostaviti je potrebno samega podjetnika, ki ima najpomembnejšo vlogo pri sprejemanju odločitev. Odločitve so pogojene s podjetnikovimi izkušnjami in stopnjo pripravljenosti tveganja.

Gospodarsko rast zagotavljajo predvsem nova majhna podjetja, ki nastanejo na osnovi zamisli podjetnika o novem izdelku, se pravi inovacij. V Združenih državah Amerike (ZDA) so skoraj vsa nova delovna mesta v zadnjih 20. letih nastala v novih in majhnih podjetjih, 500 največjih in najuspešnejših podjetij iz seznama revije Fortune ni ustvarilo niti enega. Številna podjetja tudi propadejo, zato je nujen podmladek (Kos 2002: 59). Iz tega je razvidno, da predstavljajo dinamična, hitro rastoča podjetja tisti del gospodarskega razvoja, ki veliko doprinese k gospodarski rasti in uspešnosti države. Vse to nakazuje, da morajo biti tovrstna podjetja sposobna uspešnega in hitrega razvoja. V diplomski nalogi želim zato raziskati ozadje njihovega uspeha in analizirati tiste dejavnike, ki vplivajo na uspešnost gazel.

2. DEFINICIJE

2.1 Mednarodno poslovanje

Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije, ki na trgovinski način (premiki izdelkov, storitev, znanja, kapitala in tehnologije) ali netrgovinski način (na primer proizvodnja v tujini ali kapitalska udeležba v tujem podjetju) zajemajo dve ali več držav. Netrgovinski način, ki hkrati ne bi bil neločljivo povezan še z medsebojnim trgovanjem, je v poslovni praksi sila redek primer. Mednarodno poslovanje je zato širši pojem od mednarodne menjave, ki vključuje izvozne in uvozne posle v najširšem smislu, torej tudi posebne zunanjetrgovinske posle (Dubrovski 2005: 1).

2.2 Internacionalizacija poslovanja

Povečevanje aktivne udeležbe v mednarodnem poslovanju Dubrovski (2005: 34) označuje z internacionalizacijo poslovanja ali podjetja. Internacionalizacija podjetja, ki zahteva prilagajanje podjetniške miselnosti, strategij, struktur in procesov mednarodnemu okolju, predstavlja proces razvoja mednarodnega poslovanja podjetja, v okviru katerega se to z vedno

večjim obsegom vključuje v mednarodna poslovna razmerja. Internacionalizacija pa ni samo proces razvoja, temveč je tudi končni ali prehodni rezultat takšnega procesa in način poslovnega razmišljanja.

Internationalizacija, ki je bila nekoč bolj postopen in dolgotrajen proces, danes zaradi globalizacije, hitrih sprememb in vse ostrejšje konkurence poteka vse hitreje in intenzivneje. V najširšem smislu se internacionalizacija nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega poslovanja, pri čemer jo delimo na vhodno in izhodno. Do izhodne internacionalizacije pride, ko domača podjetja razširijo svojo dejavnost preko nacionalnih meja. Izhodna internacionalizacija se pojavlja kot izvoz, tuja neposredna investicija (TNI) ali kot razne druge pogodbene oblike dolgoročnega sodelovanja med podjetji. Nedvomno pa so prav TNI tisto, kar predstavlja bistvo procesov internacionalizacije. Izvoz namreč v pogojih globalizacije mednarodnega poslovanja, velike mobilnosti kapitala, zmanjševanja stroškov poslovanja na daljavo, oligopolizacije trgov in drugih značilnosti rastoče soodvisnosti gospodarstev postaja le eden, vse večkrat ne zadosten način ohranitve ali prodora na tuje trge. Podjetja morajo razmišljati tudi o drugih oblikah internacionalizacije svoje dejavnosti (Vodušek 2003).

Številni avtorji so razvili parcialne definicije internacionalizacije in dajali različne prednosti posameznim segmentom definicije. Navedla bom le nekatere, ki jih uporabi tudi Ruzzier (2005: 13):

Turnbull (1988) definira internacionalizacijo kot navzven usmerjeno gibanje podjetniških mednarodnih operacij.

Welch in Luostarinen (1993) menita, da je internacionalizacija proces povečanega vključevanja v mednarodne operacije.

Calof in Beamish (1995) definirata internacionalizacijo kot proces prilagajanja podjetniških operacij (strategije, strukture, resursi ...) mednarodnemu okolju.

Johanson in Vahlne (1990) vidita internacionalizacijo kot razvijajoče se mreže podjetniških odnosov v drugih državah s pomočjo širitve, vključevanja in integracije.

Lehtinen in Penttinen (1999) definirata internacionalizacijo kot odnose med podjetji in z njimi povezanim mednarodnim okoljem, izhaja pa iz človeškega resursa.

Ahokangas (1998) internacionalizacijo razlaga kot proces mobilizacije, akumulacije in razvoja resursov za namene mednarodne dejavnosti.

2. 3 Podjetništvo

S podjetništvom so najprej razumeli predvsem nastajanje novih podjetij, razvoj novih podjetij, povezanim s prepoznavanjem poslovnih priložnosti in zapolnjevanjem tržnih niš. Drugačno, pomembnejšo makroekonomsko vlogo so podjetništvu ponovno pripisali na začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja, ko je David Birch objavil rezultate svojega proučevanja zaposlovanja v ZDA v obdobju 1969 do 1979. Njegova raziskava je namreč pokazala, da so v proučevanem obdobju prav podjetja s sto ali manj zaposlenimi ustvarila kar štiri petine novih delovnih mest v ZDA, medtem ko so velike korporacije v glavnem odpuščale delavce in zmanjševale zaposlenost (Pšeničny 2001: 1).

2. 4 Delitev podjetij

Evropska komisija je leta 2003 sprejela priporočilo o novi opredelitvi mikro, malih in srednjih podjetij, ta opredelitev pa je v letu 2005 nadomestila prejšnjo iz leta 1996. Tako sedaj spadajo med srednja podjetja tista, ki imajo manj kot 250 zaposlenih, prihodke do 50 milijonov evrov, sredstva pa ne presegajo 43 milijonov evrov. Med mala podjetja spadajo tista, ki imajo manj kot 50 zaposlenih, prihodki in sredstva pa ne presegajo deset milijonov evrov. Mikro podjetja imajo manj kot deset zaposlenih, prihodki ne presegajo dveh milijonov evrov, vrednost sredstev pa ni višja od dveh milijonov evrov (SME Definition, Recommendation 2003/361/EC, Evropska komisija).

Ponekod najdemo delitev, ki uporablja alegorična imena in temelji na kvalitativnih kazalcih. Miši so zelo majhna podjetja, ki nastajajo zelo hitro, vendar pa tudi zelo hitro izginjajo in skupaj ne prispevajo k naraščanju števila delovnih mest. Sloni so velika podjetja, ki v skupnem izgubljajo delovna mesta. Gazele pa so podjetja, ki so v začetku majhna, vendar pa zelo hitro rastejo in tako ustvarjajo večino delovnih mest. Sposobnost gospodarstva, da raste in zaposluje, je tako precej odvisna od sposobnosti gospodarstva, da ustvarja gazele, katerih rast, prebojna moč in povezanost z novimi tehnologijami, novimi oblikami konkurence,

novimi izdelki in novimi trgi povzročajo, da je njihov pomen bistveno večji kot njihovo število oziroma delež v celotnem številu podjetij. (Dubrovski 2005: 44).

2. 5 Gazela

Dinamično podjetje oziroma gazela; podjetje je dinamično, če izkazuje zelo visoko stopnjo rasti in izpolnjuje sledeče pogoje, ki so v skladu z evropskimi kriteriji »Europe's 500« za dinamična podjetja (Kos 2002: 62):

- a.) podjetnik je lastnik najmanj 15 odstotkov osnovnega kapitala podjetja,
- b.) podjetje ni del holdinga,
- c.) v preučevanem petletnem obdobju je morala biti rast celotne prodaje najmanj 50 odstotkov,
- d.) podjetje je moralo imeti leta x ne manj kot dva zaposlena in leta x + dva najmanj 30 odstotkov več zaposlenih,
- e.) da je indeks relativne rasti zaposlenosti DaBEG vsaj ena. Izračuna se po Davidu Birchju po enačbi iz zaposlenosti v času A in B:

$$\text{DaBEG} = (B - A) (B/A).$$

Med gazele bi po izkušnjah v Evropski uniji (EU) morale spadati osem odstotkov vseh podjetij. So v vseh dejavnostih in panogah. Pet odstotkov podjetij ustvari več kot tri četrtine rasti. Med gazelami je samo 2,5 odstotka visokotehnoloških podjetij (*ibid.* 62). Gazele se potemtaka 'rojevajo' v številnih okoljih in panogah. Pri tem so nekatere uspešne in s hitro rastjo ter napredkom ostajajo konkurenčne na trgu, druge pa propadejo ali jim ne uspe vzdrževati stopnje rasti in razvoja. V nadaljevanju bom analizirala, od česa je odvisen njihov preboj na konkurenčne trge, oziroma njihova stagnacija in propad.

3. TEORIJE IN MODELI INTERNACIONALIZACIJE

Z naslednjimi teorijami in modeli internacionalizacije bom poskušala prikazati pomen mednarodnega delovanja za podjetje in vpliv internacionalizacije na njegov uspeh. Skozi kratek zgodovinski razvoj teorij se bo kazalo vse večje razumevanje in pomen mednarodne menjave med državami oziroma med podjetji.

3.1 Klasične teorije mednarodne menjave

O začetkih razvoja teorij, ki poskušajo razlagati mednarodno menjavo med državami, govorijo klasične teorije mednarodne menjave. V osnovi poskušajo te teorije razložiti, zakaj se države odločijo svojo dejavnost razširiti preko nacionalnih meja.

Govorimo lahko o štirih obdobjih med delovanjem Smitha in Ricarda na področju razvoja teorije in analize mednarodne menjave. Bobek in Gusel (v Kenda 2001: 20) začneta prvo obdobje s poznim 18. stoletjem, traja pa do drugega desetletja 20. stoletja, ko je delo Heckscherja in Ohlina povzročilo analitični preboj v razumevanju fenomena mednarodne menjave. V tem zgodnjem obdobju izhaja ekonomsko-znanstvena analiza fenomena menjave dveh držav iz združevanja ekonomskega prostora z geografskim, upoštevajoč prepoznavanje lokacije proizvodnje kot pomembnega dejavnika menjave. Ricardo kot determinante menjave prepoznava razliko v tehnologiji in pogojih povpraševanja. Upošteva samo en dejavnik proizvodnje – delo – in predpostavlja konstantne donose.

Drugo obdobje zaznamuje Heckscher-Ohlinova teorija, ki se je pojavila skoraj stoletje za Ricardom, znana tudi kot H-O-S teorija (Heckscher-Ohlin-Samuelson). Razporejenost oziroma razpoložljivost proizvodnih faktorjev v danem prostoru bo sama determinirala prioriteto dejavnosti, s katerimi bodo ti dejavniki aktivirani. Logična in ekonomsko upravičena bo najprej postala tista dejavnost, ki troši obilne faktorje in varčuje z redkimi faktorji. Ekonomsko racionalna prioriteta dejavnosti pri aktiviranju proizvodnih faktorjev bi pomenila, da se bodo v izvozu pojavljali proizvodi, ki vsebujejo proizvodne faktorje, s katerimi gospodarstvo obilno razpolaga, v uvozu pa proizvodi, ki vsebujejo redke proizvodne faktorje. Obilni faktorji bi bili na domačem tržišču cenejši - ker so obilni - v izvozu pa dražji, ker so na tujem, bolj oddaljenem tržišču redki. Redki faktorji so, nasprotno, na domačem tržišču dragi - prav zaradi njihove redkosti - iz uvoza pa so cenejši prav zato, ker so na nekem drugem tržišču bolj obilni. To je koncepcija mednarodne delitve dela, znana pod nazivom Heckscher-Ohlinov model zunanjetrgovinskega impulza (Kenda 2001: 17).

Tretje obdobje po Bobeku in Guselu (v Kenda 1993: 21) označuje Leontiefov paradoks iz petdesetih let prejšnjega stoletja, v katerem so bili izraženi resni dvomi glede veljavnosti teorije faktorske založenosti. O Leontiefovem paradoksu govorimo takrat, kadar je država s svojim aktivnim poseganjem v gospodarstvo za toliko spremenila notranji odnos cen

proizvodnih faktorjev, da prihaja v zunanji menjavi do povsem napačne strukture izvoza in uvoza. V izvozu se tako ne bodo pojavljali faktorji relativne obilnosti in v uvozu faktorji relativne redkosti, marveč prav nasprotno (Kenda 1993: 21).

Četrto obdobje sega v šestdeseta in sedemdeseta leta. To je bila šola, ki je poudarjala vlogo tehnologije kot ključne determinante mednarodne menjave, zato jo pogosto imenujemo kar 'neotehnološka' šola (*ibid.* 21). 'Neotehnološko' šolo po Bobeku in Gueslu (v Kenda 1993: 21) označujejo tri glavne značilnosti:

- Šola poudarja ekonomijo obsega kot najpomembnejšo determinanto menjalnih tokov.
- Stopnja razvoja, znotraj katere stopnja tehnološke specializacije določa naravo izvoznih in uvoznih proizvodov. Za države v razvoju velja, da bodo v začetnih razvojnih stopnjah imele primerjalne prednosti pri enostavnih proizvodih in se bodo preusmerile v izdelavo zahtevnejših izdelkov na višjih razvojnih stopnjah.
- Tretja pomembna značilnost je tehnološka vrzel. To pomeni, da bodo imele dežele, ki so usmerjene bolj v inovacije in proizvodnjo diverzificiranih izdelkov, primerjalne prednosti pri izvozu takih izdelkov. Medtem bodo dežele, ki razvojno zaostajajo, izvažale samo standardizirane izdelke.

3. 2 Izbrane teorije internacionalizacije

Z internacionalizacijo malih in srednje velikih podjetij (MSP) se ukvarjajo številne teorije. Omenila bom le nekatere, najbolj relevantne za razlago izbrane tematike. To so: teorija transakcijskih stroškov, teorija internalizacije, teorija monopolističnih prednosti in eklektična paradigma.

3. 2. 1 Teorija internalizacije

Teorija internalizacije opredeljuje, zakaj se podjetje znotraj enega nacionalno ali mednarodno razvejanega podjetja odloči tržne, horizontalne transakcije med enakovrednimi neodvisnimi partnerji nadomestiti z vertikalnimi. To z drugimi besedami pomeni, da podjetje raste z ustanavljanjem lastnih podružnic v tujini in s tem tudi transakcije znotraj takšnega vse večjega in vse bolj tudi mednarodno razvejanega podjetja. Do tega pride, kadar so stroški transakcij prek trga previsoki, višji od stroškov poslovanja znotraj podjetja (Jaklič in Svetličič 2005: 16).

Bistvo internalizacijske teorije je torej, da se podjetje odloči internalizirati trg, kadar so stroški transakcij prek trga zaradi tržnih hib, ki otežujejo pretok blaga in storitev oziroma virov med neodvisnimi firmami, višji kot znotraj podjetja. Na ta način podjetje transformira svoje neoprijemljivo znanje v vredno firmsko premoženje. S tem se dvigne učinkovitost poslovanja, saj se znižajo transakcijski stroški, ki bi jih moralo pokriti podjetje, če bi poslovalo prek tržišča in trga ne bi nadomestilo s hierarhičnimi odnosi, ki veljajo med deli enega podjetja. Koristi internalizacije so torej enake stroškom zunanjih tržnih pomanjkljivosti, ki se jim tako izognejo (Svetličič 1996: 250–251).

Tako podjetje tudi transformira svoje neoprijemljivo znanje, ki bi bilo lahko v primeru tržnega transferja brezplačno odtujeno v vredno podjetniško premoženje. Otipljivo znanje se lahko dobičkonosno prenaša prek trga, neoprijemljivo pa ne, saj bi konkurenti zaradi tržnih pomanjkljivosti lahko brezplačno prišli do specifičnih podjetniških prednosti, v katerih razvoj je lastnik mnogo vložil. Ena od takih pomanjkljivosti je javni karakter znanja, ki omogoča hitro imitacijo. To bi omogočalo veliko 'zastojnkarstva' ali 'svobodne ježe' (Jaklič in Svetličič 2005: 16).

Skladno s konceptom internalizacijske teorije podjetja rastejo tako, da nadomeščajo nepopolna ali neobstoječa zunanja tržišča z internimi. Da bi podjetje preseгло te probleme naravnih tržnih pomanjkljivosti, povezanih s cenitvijo znanja ali podobnih neoprijemljivih firmospecifičnih prednosti, razvije lastno hierarhično organizacijo za razrešitev alokacijskih ali distribucijskih problemov (Rugman v Svetličič 1996: 250). Ločimo namreč otipljive in neotipljive vrste medfaznih izdelkov ali storitev. Internalizacija otipljivih resursov se izvaja s pomočjo navpične integracije, medtem ko internalizacija neotipljivih tokov znanja vodi v vodoravno integracijo. Tržne integracije z neotipljivimi viri so posebno drage, zato je spodbuda po njihovi internalizaciji posebno močna (Svetličič 1996: 250). »Internalizacijska teorija TNI v bistvu izhaja iz teorije podjetja. Ta pojasnjuje, zakaj podjetje raste nad velikost majhne, relativno anonimne enote, ki je temelj svobodne konkurence. Teorija podjetja je prvič vnesla podjetje kot način organizacije ekonomske aktivnosti in ne s pomočjo trga. Enota analize internalizacijske teorije je podjetje, ki ima več obratov« (Svetličič 1996: 251).

3. 2. 2 Teorija transakcijskih stroškov

Ta teorija je do določene točke podobna teoriji internalizacije. Obe obravnavata podjetje kot odgovor na nepopolnost trga. Podjetja internalizirajo svojo dejavnost v izogib previsokim

transakcijskim in organizacijskim stroškom. Teoriji se razlikujeta le v predmetu analize, saj teorija transakcijskih stroškov analizira samo transakcijo (Williamson 1975 in Gilroy 1993 v Ruzzier 2005: 16).

3 .2. 3 Eklektična ali OLI paradigma

Eklektična ali OLI paradigma (Dunning 1973 in 1993 v Jaklič in Svetličič 2005: 17) ugotavlja, da mora podjetje, če hoče biti uspešen izvoznik podjetniškega kapitala v tujini, najprej razpolagati s podjetniško specifičnimi prednostmi (imeti nek nov proizvod, storitev ali tehnološko rešitev), zatem mora najti v tujini za to dejavnost boljšo lokacijo od domače (ugodnejši zakonski okviri, nižji stroški dela in podobno) in končno mora biti netržni način vstopa na tuji trg (internalizacija) - oziroma v deželo boljših lokacijskih specifičnih prednosti - najboljši način maksimiranja rente iz tega naslova. Posebne prednosti so torej le potreben, ne pa zadosten pogoj za izhodne investicije. Izpolnjena morata biti še oba druga pogoja - boljše razmere na neki tuji lokaciji in internalizacija, torej ustanovitev lastne podružnice, kot najboljši način za maksimiranje rente iz naslova firmских prednosti (Jaklič in Svetličič 2005: 17).

Avtor te teorije je John Dunning, ki je teorijo podjetja poskušal dopolniti z drugimi elementi teorije mednarodne ekonomike. Osnovno izhodišče eklektične paradigme so lastniško-specifične prednosti, ki jih je mogoče oploditi s pomočjo lokacijskih, internalizacija pa je najboljši način uveljavljanja obojih. Eklektična paradigma odgovarja predvsem na naslednja vprašanja (Svetličič 1996: 266–68):

- Kateri so temeljni pogoji za začetek mednarodne proizvodnje dejavnosti, kakšen je njen obseg in vzorec?
- Zakaj se podjetje odloči za mednarodno proizvodnjo, ne pa za alternative, kot so izvoz, licenčna proizvodnja in podobno?
- Kje proizvajati?

Da bi podjetje začelo razmišljati o mednarodni dejavnosti, mora imeti določene prednosti. To je ugotovil Hymer že pred Dunningom. Posebnost njegovega pristopa je, da te prednosti razčleni v oprijemljive in neoprijemljive in da loči dve vrsti tržnih pomanjkljivosti (strukturne in endemične ali transakcijske), ki so temelj, da podjetje izbere internalizacijsko pot njihovega uveljavljanja. Tretja posebnost je, da vse te prednosti poveže še z lokacijskimi prednostmi, ki

jih investitorju nudi domača država, in tistimi v deželi, kamor želi vlagati. Da bi prišlo do mednarodne proizvodnje, so potrebne vse tri vrste prednosti: podjetniške, internalizacijske in lokacijske. Podjetje mora imeti neke svoje lastniške prednosti. Če bi jih lahko uspešneje uveljavljalo v neki drugi državi, ker bi bila tam proizvodnja cenejša bodisi zaradi cenejših 'inputov' ali boljših institucionalnih pogojev gospodarjenja, se bo odločilo tam proizvajati samo, če je to najboljši način, kako oploditi svoje prednosti in tržni način ne bi omogočil največjega zaslужka (Dunning 1993a: 79, 80 v Svetličič 1996: 268–269).

Lastniškospecifične prednosti so oprijemljive in neoprijemljive:

- oprijemljive so opredmetena firmospecifična tehnologija, naravni viri, kapital in delovna sila,
- neoprijemljive pa neopredmeteno znanje, informacije, marketinške sposobnosti, poslovodstvene, organizacijske in podjetniške sposobnosti nasploh.

Lokacijske prednosti so naravne in umetne:

- naravne lokacijske prednosti so razpoložljivost surovin, energije oziroma proizvodnih dejavnikov, zatem tržišča, še neizkoriščene možnosti za ekonomije obsega in različnost v transportnih stroških,
- umetne prednosti so davčne olajšave, razlike v carinskih stopnjah, subvencije za naložbe in podobno.

Internalizacijske prednosti:

- so prednosti, ki izvirajo iz nižjih stroškov pogajanj, zatem preračunljivosti (kako prepričati kupca, da bo plačal nekaj novega, ne da bi mu preveč razkril), negotovosti, povezanih s tržnimi odnosi, nadzora nad uporabo prednosti v izogib zlorab, izkoriščanja ekonomij obsega in monopolne moči ter končno možnosti uporabe transfernih cen.

Dejstvo, da lahko podjetje svoje prednosti maksimira le s pomočjo internalizacije, je posledica transakcijskih tržnih pomanjkljivosti (Svetličič 1996: 266–273).

3 .2. 4 Teorija monopolističnih prednosti

Ta teorija temelji na predpostavki, da MSP obstajajo, ker ima podjetje svoje superiorne resurse in s tem prednost pred tujimi podjetji na njihovih trgih (Hymer 1976 v Ruzzier 2005: 17). Hymer je prepričan, da takšna MSP posedujejo določeno superiorno znanje, kot so na primer superiorna proizvodnja, znamke, diferencirani proizvodi, organizacijska sposobnost ali

patentirana tehnologija. Teorija monopolističnih prednosti pravi, da lahko podjetje, potem ko razvije to superiorno znanje, v tujini izkorišča to prednost brez večjih stroškov, kot bi jih za enako dejavnost imelo na domačem trgu. Ker morajo lokalni podjetniki za razvoj tega znanja plačati polno ceno, ne morejo biti konkurenčni tujim podjetjem, ne glede na njihovo prednost poznavanja domačega trga (Caves 1971 v Ruzzier 2005: 17).

3. 3 Stopenjski modeli internacionalizacije

Internacionalizacija dejavnosti podjetij ni proces, do katerega bi prišlo čez noč ali ki bi vedno in povsod imela enake značilnosti. Razlikuje se od podjetja do podjetja, od sektorja do sektorja, po oblikah pa tudi od države do države. Pri zadnjem je pomembna zlasti velikost države, saj so izkušnje pokazale, da so podjetja iz majhnih držav hitreje internacionalizirala svojo dejavnost.

Z redosledom internacionalizacije dejavnosti podjetij se ukvarja predvsem skandinavška šola³. Poudarja postopnost procesa. Podjetja najprej skušajo pridobiti določene izkušnje in šele nato se lotijo zahtevnejših oblik mednarodnega poslovanja, vstopijo na pomembnejše mednarodne trge in se s tem izpostavljajo tudi vse večjim in večjim tveganjem. Internacionalizacija dejavnosti podjetij je na današnji stopnji razvoja nujen, vendar običajno postopen proces. To velja bolj za ene kot za druge dejavnosti, odvisno od:

- obsega neoprijemljivih prednosti,
- tržne strukture,
- niza domačih potisnih in
- mednarodnih ali tujih vlečnih dejavnikov.

Gotovo je pomembna determinanta tudi velikost domačega trga. Podjetja iz majhnih dežel, pa tudi tista, ki so majhna, lahko s pomočjo internacionalizacije nadomeščajo slabosti domačega trga in si zagotavljajo dostop do dobrobiti ekonomij obsega in sinergičnih ekonomij ter presegajo slabosti svojega nacionalnega diamanta (Svetličič 1996: 290).

Stopenjski model temelji na študiji švedskih manufakturnih podjetij. Študija je pokazala, da so bile začetne dejavnosti internacionalizacije usmerjene na bližnje trge, pri čemer so se upirali na manj zahtevne oblike internacionalizacije, kot je izvoz. Johanson in Vahlne razlagata, da so podjetja širila znanje o tujih trgih s pomočjo izkušenj in šele nato povečala

³ Avtorja Stopenjskega modela internacionalizacije: Johanson in Vahlne (1977).

dejavnosti na tujih trgih in širila svojo dejavnost tudi na bolj oddaljene trge (Johanson in Vahlne v McDougall in Oviatt 2003: 9).

Ta model je bil deležen številnih kritik, po mnenju nekaterih je preveč determinističen. Vsa podjetja ne sledijo tradicionalnemu vzorcu internacionalizacije, nekatera so mednarodna že ob nastanku (international new ventures, born globals, global start-ups) (Ruzzier 2005: 19).

3. 3. 1 Teorija mednarodnega življenjskega cikla proizvoda (Vernon)

Na podlagi Teorije mednarodnega življenjskega cikla proizvoda⁴ lahko internacionalizacijo podjetja razdelimo na tri stopnje (Kenda 1993: 125–126):

- nov proizvod,
- zorenje proizvoda,
- standardizacija proizvoda.

Vernon je identificiral velik razkol med znanstvenimi načeli in dejansko uporabo teh znanstvenih načel pri nastajanju novih, tržnih proizvodov. Bistvo teorije je, da se nove tehnologije širijo ravno dovolj počasi, da lahko med državami nastanejo razlike v dostopni razvojni tehnologiji (Vernon 1966: 1).

Zaradi sprememb tehnično-tehnoloških in tržnih dejavnikov gre sleherni proizvod v svojem življenjskem ciklu skozi določene faze. Z njimi se spreminjajo stroškovna struktura, stopnja rentabilnosti in tržna pozicija. Večina avtorjev po vstopu proizvoda na tržišče razlikuje pet faz: uvajanje, rast, zrelost, zasičenost in odmiranje z predfazo razvoja ter planiranja proizvoda.

Faza razvoja in planiranja proizvoda je razdobje pred njegovim nastopom na tržišču. Praviloma to pomeni delo v raziskovalno-razvojnih oddelkih znotraj delovnih organizacij ali zunaj njih. Delovne organizacije se v svoji strategiji odločajo o tem, kolikšen delež sredstev bodo namenjale za lasten razvoj v pričakovanju uspešnega lansiranja bodočih proizvodov na tržišču.

1. Faza uvajanja predstavlja rizično razdobje, v katerem praksa pokaže, ali bo poprejšnji razvojni napor možno realizirati na tržišču. Praviloma spremljajo to fazo visoki stroški

⁴ Avtor Teorije mednarodnega življenjskega cikla proizvoda: Vernon (1966).

ekonomske propagande, začetne nizke količine prodaje pa pomenijo prodajo na enoto proizvoda 'z izgubo'.

2. Faza rasti odseva pozitiven odziv tržišča na poprejšnje tehnološko dozorevanje izdelka. Povečan obseg prodaje pogojuje ekonomijo obsega in začenja se pojavljati dohodek. Z uspešnostjo na tržišču se začenja pojavljati konkurenca.
3. V fazi zrelosti doseže proizvod velik obseg prodaje, ekonomija obsega pride v polni meri do izraza, zagotovljena je visoka stopnja dohodka oz. tehnološke rente. Zaradi naraščajoče konkurence začenja stopnja dohodka na enoto proizvoda padati, toda kumulativno je dohodek zaradi velikega obsega prodaje še vedno visok.
4. V fazi zasičenosti doseže obseg prodaje kulminacijo, to pomeni, da začenja v tem času prodaja tudi absolutno padati. Enako velja za stopnjo dohodka, in to zlasti zaradi povečane konkurence. Ob koncu četrte faze se podjetje lahko odloči za poživitev izdelka ali za njegovo odmiranje. Najpogostejši način je prilagajanje oziroma izpopolnjevanje zgolj tistih elementov izdelka, zaradi katerih prodajalec sodi, da prodaja peša.
5. Faza oziroma odmiranje proizvoda pomeni stopnjo tehnološke zastarelosti, marketinške neučinkovitosti in nekonkurenčnosti. Konkurenčni novi proizvodi ali substituti na tržišču ga za toliko prekašajo, da proizvod na tržišču 'odmira'. S to fazo ni več pokrivanja dohodka, v normalnih okoliščinah bi tak proizvod začenjal izkazovati izgubo.

Vernon je s Teorijo življenjskega cikla proizvoda poskušal odgovoriti na vprašanje, kdaj bo podjetje izvažalo in kdaj bo neposredno investiralo v tujini. Ta teorija uspešno vključuje različne dejavnike - tehnologijo, proizvodne stroške in trženje - in njihovo medsebojno delovanje v času, ki vodijo v investiranje v tujini namesto v izvažanje (Svetličič v Rojec: 1994: 51).

3. 3. 2 Modeli, povezani z inovacijami (I – MODELI)

Modeli, povezani z inovacijami,⁵ obravnavajo vsako nadaljnjo stopnjo internacionalizacije kot inovacijo za podjetje. Osredotočajo se izključno na razvoj izvoza, identificirali pa so tri osnovne stopnje: predizvozna, osnovna izvozna in napredna izvozna stopnja. Vsi modeli so si v osnovi podobni, razlikujejo se le v številu stopenj in uporabljeni metodologiji. V ospredje

⁵ Avtor Modelov, povezanih z inovacijami: Rogers (1962).

razumevanja mednarodnega obnašanja podjetja postavljajo individualno učenje in uspešnega podjetnika (Ruzzier 2005: 19–20).

3. 3. 3 Mrežni pristop

Mrežni pristop⁶ vključuje vse teorije, ki temeljijo na odnosih, tako imenovane »Relation based theories« ali »Relationship marketing⁷«. Ta pristop daje velik pomen konstruktivnim odnosom z izbrano ciljno skupino, saj so ravno dobri odnosi pomembni za dolgoročno trženje. Teorije, temelječe na pristopih, poudarjajo privabljanje, izvajanje in vzpodbujanje odnosov s ključnimi osebami (DeYoung 1988).

Mrežni pristop vidi v odnosih med podjetji omrežje, kar lahko vodi v internacionalizacijo zaradi internacionalizacije drugih podjetij v njihovem mednarodnem omrežju. Tako so znotraj industrijskega sistema podjetja, vključena v proizvodnjo, distribucijo in uporabo blaga in storitev, med seboj odvisna. Položaj podjetja v omrežju se lahko obravnava z mikro (podjetje – podjetje) ali makro (podjetje – omrežje) perspektive. S pomočjo kombinacije mikro in makro perspektive sta Johanson in Mattsson (1993) identificirala štiri stopnje internacionalizacije: zgodnji začetnik, pozni začetnik, osamljeni mednarodnik in mednarodnik med drugimi (Ruzzier 2005: 20–23).

Kuada in Sorensen (2000: 24–26) sta analizirala značilnosti vsake od štirih stopenj internacionalizacije, ki sta jo videla predvsem kot internacionalizacijo trženja:

		Stopnja internacionalizacije trga	
		NIZKA	VISOKA
Stopnja internacionalizacije podjetja	NIZKA	Zgodnji začetnik	Pozni začetnik
	VISOKA	Osamljeni mednarodni tržnik	Mednarodni tržnik v mreži vseh drugih

1. ZGODNJI ZAČETNIK

Zgodnji začetnik nima nobenih povezav z akterji v tujini. Obstajajo lahko zgolj posredne vezi, na primer: s podjetnikovimi ponudniki ali strankami. Podjetje lahko pričakuje težave z

⁶ Avtor Mrežnega pristopa: Johanson in Vahlne (1990).

⁷ Avtorja Teorij, temelječih na odnosih: Berry in Sheth (1982).

vzpostavljanjem povezav, saj ni mednarodno usmerjeno. Podjetje se poskuša aktivno vključevati v razvoj internacionalizacije določenega trga, pri čemer si zastavlja svoj bodoči položaj.

2. OSAMLJENI MEDNARODNI TRŽNIK

Podjetje je že pridobilo mednarodne izkušnje, a njegova konkurenca in stranke oziroma partnerska mreža so še vedno usmerjeni v domače okolje. Podjetje lahko spet pričakuje težave pri vzpostavljanju vezi v tujini, saj industrija ni preveč mednarodna, vendar ima podjetje v primerjavi s prejšnjo stopnjo prednost zaradi izkušenj z navezovanjem stikov v tujini. Mogoče je tudi izkoriščati določene prednosti, čeprav se takšen trg obnaša kot domači trg z vsemi omejitvami.

3. POZNI ZAČETNIK

Druga podjetja v tej industriji so že vzpostavila dolgoročne odnose z akterji v tujini, medtem ko je pozni začetnik ostal usmerjen na domači trg. Pri poskusu usmerjanja na tuje trge je naletel na že zasedene najboljše položaje, zato mora za svoj bodoči uspeh na trgu, ki je visoko internacionaliziran, ponuditi visoko specializirane in diferencirane izdelke.

4. MEDNARODNI TRŽNIK MED DRUGIMI

Podjetje postane konkurenčno zaradi izkoriščanja ekonomij obsega in standardizacije. Govorimo lahko o popolnem sodelovanju podjetja na mednarodno razvitem trgu, kar je danes, če upoštevamo splošen proces globalizacije trgov in poslovanja, najpogostejši primer.

Podjetja uporabijo svoje 'mreže' za dostop do virov, da bi izboljšala svoj strateški položaj, nadzorovala transakcijske stroške, pridobila nove veščine, pridobila legitimnost in bila na tekočem s hitrimi tehnološkimi spremembami (Alvarez 2001 in drugi v McDougall in Oviatt 2003: 12). Mreženje spodbuja norme reciprocitete, osebne odnose, sloves in zaupanje. Podjetnikovi mrežni odnosi predstavljajo družbeni kapital, ki je neodtujljiv in ob ponavljajočih se interakcijah pomaga graditi zaupanje (*ibid.* 13).

3. 3. 4 Na virih temelječ pristop k internacionalizaciji

Na virih temelječ pristop k internacionalizaciji⁸ želi razviti dinamično teorijo podjetja, tako domačega, kot tudi mednarodnega ali globalnega. Sposobnost podjetja, da osvoji in ohrani dobičkonosni položaj na trgu, je odvisna od njegove sposobnosti osvojiti in braniti prednostni položaj s pomočjo relevantnih virov, pomembnih za podjetje. Ta pristop v ospredje postavlja neotipljive, na znanju temelječe vire, ki podjetjem pomagajo dosegati primerjalne prednosti. Ločijo se naslednji viri: finančni, fizični, človeški, tehnološki, viri priznanja in slovesa ter organizacijski viri. Pri tem ne gre samo za lastništvo nad viri, prav tako je pomembna dinamična sposobnost organiziranega učenja, kako razviti nove vire. Ti viri morajo posedovati trajnostne, dolgoročne konkurenčne prednosti, kar pomeni, da morajo biti ti vredni, redki, nepopolno posnemljivi in brez substitutov (Ruzzier: 23–24).

3. 3. 5 Mednarodno podjetništvo

Ko govorimo o internacionalizaciji MSP, se v ospredje postavlja podjetnika kot pomembno determinanto pri internacionalizaciji MSP. Uspešna internacionalizacija podjetja zahteva tako podjetniško, kot tudi strateško razmišljanje. Podjetnik je zato strateg, ki mora poiskati ustrezno rešitev med tem, kaj podjetje zmore narediti (organizacijske prednosti in slabosti) znotraj spektra možnosti, med katerimi lahko izbira (okoljske priložnosti in grožnje) (Ruzzier 2005: 28–29).

Nedavno se je razvil nov pristop k raziskovanju podjetništva, ki se imenuje mednarodno podjetništvo. Pri tem pristopu uporabljajo sledečo delovno definicijo mednarodnega podjetništva: je kombinacija inovativnega, tveganega vedenja, ki presega nacionalne meje, z namenom ustvariti vrednost v organizaciji. Ta pristop se deloma nanaša na pristop k internacionalizaciji, ki temelji na virih. Podjetnika namreč obravnava kot vir trajnostne konkurenčne prednosti. Podjetniki po tem pristopu posedujejo individualno – specifične vire, ki ustvarjajo nove priložnosti in združujejo resurse za nove podvige. Podjetniško znanje, odnosi, izkušnje, učenje, sposobnosti, presoje in zmožnost koordiniranja resursov predstavljajo vire same po sebi. Ti viri so družbeno kompleksni in dodajajo vrednost podjetju, ker jih je težko posnemati in jih druga podjetja težko ustvarijo. Podjetnik predstavlja pomembnega akterja, ki ima sposobnost in željo prevzeti tveganje, biti inovativen ter izkoriščati podjetniške priložnosti v tržnem okolju. Podjetje mora za svoj obstoj tudi veliko

⁸ Avtor Na virih temelječega pristopa k internacionalizaciji: Andrews, Chandler in Penrose (1971, 1962, 1959).

inovirati. Schumpeter razlikuje med invencijo in inovacijo, pri čemer je invencija odkritje neke priložnosti, inovacija pa uporaba te priložnosti. Mednarodno podjetništvo ne zahteva samo odkritja inovacije, ampak tudi uspešno lansiranje inovacije na svetovne trge. Ob nadaljnjem razvijanju Schumpetrove ideje lahko internacionalizacijo obravnavamo kot prilagoditev inovacije, kar nam daje boljši vpogled v to, kako se mednarodna dejavnost začne in razvija (Ruzzier 2005: 28–32).

4. INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA

Uspešno podjetje se mora zavedati omejenosti domačega trga in biti pripravljeno na hitre spremembe ter prilagajanja tržnim spremembam. Uspeh podjetja je močno odvisen od njegovega bistva, to je samega podjetnika, ki deluje na podjetje od znotraj. Ne glede na njegove sposobnosti in uspehe se mora podjetje zavedati tudi zunanjih vplivov, ki jih narekuje trg. Pri tem ima zelo velik pomen sposobnost podjetja za mednarodno delovanje. Internacionalizacija podjetja je tisti dejavnik, kateremu bom v nadaljevanju namenila največ pozornosti. Poskušala bom dokazati pozitiven vpliv internacionalizacije na podjetje z vidika uspešnosti preživetja in rasti, stopenj prodaje ter zaposlenosti v podjetju.

Aktivno udeležbo v mednarodnem poslovanju običajno označujemo z internacionalizacijo poslovanja ali podjetja. Internacionalizacija podjetja predstavlja proces razvoja njegovega mednarodnega poslovanja, v okviru katerega se to z vedno večjim obsegom vključuje v mednarodna poslovna razmerja. Internacionalizacija pa ni samo proces razvoja, temveč je tudi končni rezultat takšnega procesa in način poslovnega razmišljanja (Dubrovski 2000: 44).

Internationalizacija podjetja je tako cilj, h kateremu bi moralo težiti vsako razvijajoče se podjetje, če želi doseči napredek in razvoj ter če se želi obdržati v konkurenčnem okolju hitro rastočih podjetij. Samo tako lahko podjetje dosega hitro rast, ki je ključnega pomena za njegov razvoj in preživetje. S pomočjo mednarodnega poslovanja lahko podjetje preseže tržne pomanjkljivosti domačega trga in na ta način postane konkurenčna, hitro rastoča družba z zdravim poslovnim razmišljanjem (*ibid.* 44).

4. 1 Načini internacionalizacije

4. 1. 1 Izvoz

Najpogostejši način vključevanja MSP na mednarodnih trgih je izvoz. Ta način je relativno lahko izpeljati, vključuje minimalno podjetniško tveganje, zahteva nizko vključevanje resursov in je pogosto prvi korak podjetja na poti v mednarodno delovanje (Ruzzier 2005: 33). Uvažanje in neposredno izvažanje sta načina internacionalizacije z najnižjim tveganjem. Ti dve dejavnosti nista le najbolj pogosto uporabljena načina v mednarodnem delovanju, ampak tudi najbolj pogosta modela med slovenskimi podjetji, ki se odločajo za mednarodno delovanje (*ibid.* 132).

4. 1. 2 Direktne investicije v tujini

Direktne investicije v tujini, kot najvišje oblike mednarodnih transakcij, so povezane z najvišjim tveganjem. Praviloma se začenjajo šele po tem, ko podjetniki ocenijo zadostno stabilnost, varnost in zakonodajno sprejemljivost v konkretni deželi. Dotok tujih investicij v deželo je tako odsev politične in gospodarske varnosti, seveda poleg drugih dejavnikov, ki obetajo donosnost naložbe. Šele z dotokom tujega kapitala kot razvojnega dejavnika lahko v konkretni državi pričakujemo pospešeno gospodarsko rast, v najboljšem primeru pa tudi splošen razvoj in družbeni napredek (Kenda 2001: 243).

4. 1. 3 Direktne tuje investicije in portfolio investicije

Načeloma razumemo z direktno tujo investicijo lastništvo in nadzor nad nekim opredmetenim premoženjem v tujini, s portfolio investicijo pa predvsem nakup vrednostnih papirjev. V prvem primeru gre za aktivno udeležbo podjetja pri dejavnosti podjetja v tujini, v drugem pa za 'pasivno' udeležbo, saj gre v tem primeru predvsem za pričakovanja kapitalskih donosov in dividend (Kenda 2001: 204).

Rojec (1994: 25–27) razlaga, da gre tako pri tujih neposrednih investicijah kot tudi pri portfolio investicijah za vlaganje v tujini, s čimer investitor pridobi lastništvo nad podjetjem v tujini ali nad določenim delom tega podjetja. Pri neposrednih investicijah gre lahko za ustanovitev novega podjetja, za prevzem že obstoječega podjetja, ali pa za razširitev obstoječega podjetja. To velja tudi za portfolio investicije, vendar z izjemo ustanovitve novega podjetja.

Po Organizaciji za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD)⁹ neposredne tuje investicije odsevajo cilj doseči dolgoročni interes s strani podjetja v eni državi do podjetja v drugi državi. S tem dolgoročnim interesom bi se dosegel trden, dolgoročen odnos med investitorjem in podjetjem.

4. 2 Motivi za internacionalizacijo

Številni avtorji podajajo različne kvalifikacije motivov za internacionalizacijo. Če povzamemo, lahko delimo motive na notranje in zunanje. Notranji motivi so sposobnosti, ki so podjetju unikatne, prisotnost izvozno usmerjenih podjetnikov v podjetju in dosegljive proizvodne kapacitete. Med zunanje motive se uvrščajo: zakonodaja v drugih državah, dostop do informacij na tujih trgih, povečana konkurenca na domačem trgu, izvozna promocija in dobiček ter možnost rasti. Motivi za internacionalizacijo se seveda razlikujejo tudi med kulturami, velikostjo podjetij, med izvozniki in neizvozniki ter med različnimi stopnjami mednarodne vključenosti (Ruzzier 2005: 34–36).

Rugman (v Kenda 2001: 207) navaja naslednje razloge za neposredno investiranje v tujini: možnost za povečanje prodaje, vstop na hitro rastoče trge, znižanje stroškov, konsolidacija ekonomskih blokov, zaščita domačega trga in pridobivanje tehnološkega ter upravljaljskega znanja. Motivi za mednarodno poslovanje se razlikujejo od podjetja do podjetja ali celo od izdelka do izdelka.

Na splošno se podjetja za investicije v tujini odločajo zato, da bi zavarovala ali si zagotovila dodatna tržišča (tržno usmerjene TNI), si zagotovila ali razširila dostop do virov (TNI, ki iščejo vire), v cilju optimizacije svojih globalnih virov in sposobnosti s pomočjo izkoriščanja različnih virov in izvajanjem integrirane proizvodnje in trženja (TNI s ciljem dviga učinkovitosti) in nazadnje, da bi okrepila ali dopolnila svoje strateške prednosti s tistimi drugih podjetij v tujini (strateško naravnane TNI). Temeljni sta dve vrsti dejavnikov, ki narekujejo izhodno internacionalizacijo. Najprej so to vlečni dejavniki iz okolja, zatem pa sami potisni dejavniki v samih podjetjih. Med vlečnimi dejavniki iz okolja je treba najprej izpostaviti vse, kar je povezano z globalizacijo in spremembami, ki jih ta povzroča. Veliki premiki na svetovnem trgu, spreminjanje primerjalnih prednosti zaradi vse intenzivnejših

⁹ OECD, *Benchmark, definition of foreign direct investment, organisation for economic co-operation and development*. Dostopno na <http://www.oecd.org/dataoecd/10/16/2090148.pdf>, str.: 7 (10. 09. 2006).

mednarodnih ekonomskih odnosov in vključevanje vse več in več držav/podjetij v mednarodno menjavo (globalizacijo) vlečejo podjetja v internacionalizacijo. Med potisnimi, podjetniškimi razlogi pa gre za splet akumuliranih znanj in spretnosti, ki so prvi pogoj, da lahko podjetje začne izkoriščati te zunanje vlečne dejavnike, če razpolaga z ustreznimi viri za to. Očitno gre torej za prepletanje enih in drugih, ki le v svojem celostnem delovanju privedejo do izhodne internacionalizacije (Svetličič in Jaklič 2005: 117–118).

4. 3 Ovire za internacionalizacijo

Nekatera podjetja, ki se osredotočijo zgolj na domač trg, so lahko ravno tako uspešna kot tista, ki se internacionalizirajo. Zakaj nekatera podjetja raje ostanejo na domačem trgu, nam lahko pojasnijo nekateri avtorji, ki proučujejo ovire za internacionalizacijo. Leonidou (1995 v Ruzzier 2005: 37) navaja naslednje ovire za internacionalizacijo podjetja: omejen dostop do informacij za analizo tujih trgov, težave pri iskanju primerne predstavitve v tujini in kompleksnost urejanja izvozne dokumentacije ter postopkov. Ovire ravno tako predstavlja pritisk konkurence na tujih trgih in pomanjkanje osebja, primernega za izvozno delovanje. Nenazadnje oviro predstavlja tudi financiranje izvoza. Ovira majhnega podjetja pri internacionalizaciji je lahko redkost resursov, kar lahko ovira dostop ali nadaljnji razvoj njihove internacionalizacije. To oviro lahko majhna podjetja nadomestijo z drugimi prednostmi majhnega podjetja, kot je na primer lažje in hitrejše prilagajanje ter odkrivanje tržnih niš (*ibid.* 46).

Ovire za internacionalizacijo lahko razdelimo v dve skupini (Jaklič, Svetličič 2003: 149–151):

- Zunanje, ki izhajajo iz okolja; zunanje ovire se delijo še na tiste, ki izvirajo iz okolja gostiteljske države (zakonodaja, predpisi, politično stanje, stabilnost, državno tveganje, korupcija, imigracijske omejitve, stroški ustanovitve pravnega subjekta, zaščita intelektualne lastnine in podobno) in okolja domače države (razvitost finančnega in kapitalskega trga, stopnja institucionalne razvitosti – podporne institucije, javna administracija, transparentnost, zakonodaja, liberalizacija kapitalskih tokov, programi spodbujanja internacionalizacije in nenazadnje kulturno okolje, kozmopolitanizem ter nacionalizem).
- Notranje, ki izhajajo iz podjedniških notranjih karakteristik; vodstvo, organizacija in znanje.

Slovenska podjetja so na podlagi raziskave¹⁰ o ovirah za internacionalizacijo kot največje ovire navedla pomanjkanje izkušenj, visoko tveganje in pomanjkanje informacij o tem, kako investirati v drugih državah. Podjetja imajo težave tudi s pomanjkanjem znanja o administrativnih postopkih, mednarodnih podjetniških operacijah, vstopu na tuje trge, mednarodnemu trženju in mednarodnemu upravljanju.

4. 4 Merjenje internacionalizacije

Internationalizacijo je mogoče meriti kvantitativno in kvalitativno, pri čemer pa neka absolutna ali edinstvena merila ne obstajajo. Največkrat se le seštevajo vrednosti vseh mednarodnih transakcij. Najbolj enostaven način merjenja procesa (stopnje) internacionalizacije je prikaz deleža prodaje v tujini (izvoz) v primerjavi s celotno prodajo (Dubrovski 2005: 38).

Ruzzier (2005: 113) pa opozarja na možno zgrešenost uporabe tega kazalca. Na ta način se zapostavijo drugi aspekti takšne aktivnosti, ki tudi lahko pomembno vplivajo na zakonodajalca, podjetnika in teoretika. Sullivan (v Ruzzier 2005: 113) predlaga vključenost več kazalcev, ne samo enega. Na internacionalizacijo po njegovem mnenju vplivajo tako strukturni elementi (delež prodaje v tujini v primerjavi s celotno prodajo), kot tudi pristop k internacionalizaciji (mednarodne izkušnje podjetnika in fizična razpršenost mednarodne dejavnosti).

Internationalizacijo je mogoče meriti tudi kvalitativno, kjer so primerjave med podjetji še težje, saj dominirajo specifični, velikokrat tudi zgodovinsko pogojeni pristopi, v katerih je vsako podjetje zase pravzaprav unikum. Kvalitativno se stopnja internacionalizacije povečuje, ko prehajamo iz enostavnih načinov poslovanja s tujino (na primer posredni ali neposredni izvoz, občasni uvoz) do bolj kompleksnih (na primer skupno grosistično podjetje v tujini, dislocirana lastna proizvodnja) (Dubrovski 2005: 38–39).

Po Jaklič (2006: 3) je kazalcev internacionaliziranosti več, saj merijo različne dimenzije internacionalizacije in ni nujno, da med seboj korelirajo. Kako se podjetja razlikujejo v svoji internacionalizaciji, pokaže šele paleta kazalcev. Glede na število spremenljivk ločimo posamične ali individualne in sintetične ali sestavljene kazalce internacionalizacije, po vsebini pa strukturne kazalce, kazalce poslovanja in vedenjske kazalce.

¹⁰ Raziskava o izhodnih neposrednih investicijah slovenskih podjetij, junij–oktober 1999 (v Svetličič, Jaklič 2003: 152–159).

Strukturni kazalci kažejo mednarodno vpetost posameznega podjetja v določenem trenutku, na primer: število trgov, kjer podjetje deluje, število enot v tujini (delež glede na pokrite trge), število/delež nekapitalskih povezav v tujini (strateška partnerstva, franšize, in podobno), vrednost/delež sredstev v tujini, vrednost/delež dodane vrednosti v tujini, vrednost/delež nabav v tujini in število/delež zaposlenih v tujini. Za opis **internacionalizacije upravljanja** podjetja so relevantni kazalci število borz, kjer kotirajo delnice podjetja, vrednost/delež podjetja v tuji lasti in število/delež tujcev v upravah podjetij. **Kazalci poslovanja** merijo, v kolikšni meri je (ne)uspeh poslovanja podjetja v nekem obdobju povezan s tujimi trgi. Najpogosteje se analizira prodaja in dohodek iz poslovanja. Da v prodaji izmerimo vpliv povpraševanja in analiziramo, v kolikšni meri prodajo generirajo (ustvarijo) tuji trgi, izračunamo vrednost prodaje v tujini tujim kupcem (izvozu iz matične države prištejemo prihodke od prodaje enot v tujini in odštejemo prihodke, ki jih enote v tujini realizirajo z izvozom v matično podjetje). Enako velja na strani ponudbe - da ugotovimo, koliko ponudbe se ustvari v tujini, vrednost prodaje tujih podružnic primerjamo z vsoto vrednosti prodaje matičnega podjetja in podružnic v matični državi. Pri dohodku iz poslovanja analiziramo vsoto dohodkov iz poslovanja vseh podružnic (enot) v tujini v primerjavi z dohodki iz poslovanja v matični državi. **Vedenjski indikatorji** opisujejo pogled MNP na tuje trge in upravljanje njihovih enot v tujini. Gre za kvalitativne kazalce z več težav pri razpoložljivosti podatkov in veljavnosti in zanesljivosti merjenja, ki pa kljub temu pogosto veliko povedo o delovanju (odločanju) in prilagodljivosti podjetja¹¹. Poleg ugotavljanja razmerja doma-v tujini, je pomembna tudi **regionalna diverzifikacija**, ki jo z različnimi indeksi lahko preverimo za večino zgornjih kazalcev in jo primerjamo z regionalno diverzifikacijo panoge na svetovni ravni. Posameznim trgov glede na geografsko (fizično) in kulturno razdaljo lahko dodamo različne uteži. Primerjave - posebej med podjetji iz različnih panog - in uporaba kazalcev v nadaljnjih analizah imajo tako nekatere omejitve, toda ponujajo vsaj delne možnosti odkrivanja vplivov in razsežnosti internacionalizacije (Jaklič 2006: 3).

¹¹ Ena takih mer je na primer *Perlmutterjev kazalec*, ki orientacijo menedžmenta MNP razvrsti v enega od štirih razredov: etnocentrično (osredotočenost v domač trg), policentrično (osredotočenost na tuj trg), regiocentrično (osredotočenost na regijo) ali geocentrično (globalno usmerjenost). Lestvica opisuje naraščajočo internacionalizacijo podjetja, pri tem pa opazuje kompleksnost organizacije in (de)centralizacijo odločanja, vrednotenja in kontroline, nagrajevanja, komuniciranja ter kadrovanja. Ker je ravno kadrovanje ključnega pomena in pogosto največja ovira za uspeh in hitrost internacionalizacije, se kadrovska funkcija (IHRM) pogosto analizira še podrobneje (načrtovanje in izobraževanje mednarodnih managerjev/ekspatriirancev, sistem vključevanja partnerjev/družin, nagrajevanje, kolobarjenje in podobno). Drug primer je *Sullivanov kazalec*, ki mednarodno usmerjenost podjetja opisuje z mednarodnimi izkušnjami vodilnih menedžerjev, ki jih meri kot delež let, ki so jih v celotni delovni dobi preživeli v tujini.

5. GAZELE

V nadaljnjem delu diplomske naloge bom analizirala dejavnike uspešnosti gazel s pomočjo empiričnih primerov. Ob pregledu lestvic najhitreje rastočih podjetij in ob vzporedni analizi primerov gazel ter ob tem izdanih člankov v izbranem obdobju proučevanja podjetij, bom poskušala povzeti glavne značilnosti uspešnih podjetij in s pomočjo ugotovitev potrditi oziroma ovreči zastavljene hipoteze. Na podlagi statističnih ugotovitev in analiz ter izkušenj podjetij samih, bom ugotavljala vpliv internacionalizacije na uspeh podjetij, na njihovo rast prodaje in stopnjo zaposlenosti.

5. 1 Definicija gazele

Gazela je lepa žival, ki hitro teče. Konec sedemdesetih let je ameriški ekonomist David Birch ugotovil, da največ novih zaposlitev ne ustvarijo korporacije s seznama največjih, ampak neznana manjša podjetja, ki jih odlikuje hitra rast, skokovito povečevanje prihodka. Birch je ta podjetja krstil za **gazele**. Gazele rastejo hitreje od drugih podjetij, ker znajo nekaj, česar drugi ne znajo in ker učinkovito prenašajo na trg nova znanja, prijeme ter veščine. Pomembne so, ker kažejo modele rasti v okolju, pa tudi zato, ker dajejo zgled. Rast je pomembna oziroma je ključni element posla. Natančneje, rast, ki temelji na inovativnosti. Rast in inovativnost, rast in prenašanje novih znanj, prijemov, veščin na trg ali v poslovanje, na kratko rast in znanje: to sta le dva različna vidika iste zgodbe (Mulej 2006). Po Parkerju (Mirkovič 2005: 17) so gazele hitro rastoča podjetja, ki v treh letih povečajo prodajo za 80 odstotkov, pri čemer znaša letni prirastek dohodkov več kot 30 odstotkov.

Znameniti ameriški raziskovalec David Birch je pri raziskovanju, kako se ustvarjajo nova delovna mesta v ZDA, prišel do zanimivih ugotovitev, da kar dve tretjini rasti zaposlenosti prispevajo podjetja z manj kot dvajsetimi zaposlenimi. Pozneje je analiziral življenjski cikel podjetij in jih razdelil na tri kategorije: miši, gazele in slone. Gazele so dinamična podjetja, ki hitro rastejo, se bliskovito razvijajo, intenzivno zaposlujejo in vedno držijo korak prednosti pred konkurenco. Cilj dinamičnih podjetij ni preživeti, temveč uspeti. Največkrat so to majhna družinska podjetja, ki požrtvovalno gradijo in previdno izbirajo prve sodelavce, dokler ne začnejo bliskovito rasti. Takrat je pomembno predvsem dvoje: zagotavljati sredstva za bliskovito rast in enako hitro najti prave ljudi za nove naloge v podjetju. Sposobnost

gospodarstva, da raste in zaposluje, je močno odvisna od sposobnosti gospodarstva, da ustvarja gazele (Zalaznik 2005).

5. 2 Uspešnost gazel 2003, 2004 in 2005

Gazele 2005¹² so rasle hitreje, kot so rasle gazele eno in dve leti pred njimi. To je seznam najbolj zaslužnih za nacionalno gospodarsko rast. Prodajo so v petletnem obdobju povečale za več kot petkrat (2004 za 4,9-krat, 2003 za 4,1-krat). Še bolj spodbudno dejstvo pa je, da je izvoz rasel hitreje od skupne prodaje: leta 2004 je 500 najhitrejših gazel 2005 v tujino prodalo za 6,3-krat več kot leta 1999 (2004 je bil petletni indeks povprečnega izvoza 418, 2003 pa štiriletni 359).

Povprečna gazela 2005 je v letu 2004 prodala za 5.842.096,48 evrov blaga ali storitev, od tega na tujih trgih kar za 2.119.846,44 evrov. Res je generacija gazel 2003 v letu 2002 v povprečju izvozila več, povprečno kar 2.299.282,26 evrov, vendar so imele tudi v izhodiščem letu več izvoza in so ga povečale le za 3,6-krat, medtem ko so ga gazele 2005 kar za 6,3-krat.

Podoben trend je opazen tudi pri številu delovnih mest. Gazele 2005 so zaposlovale povprečno 38 ljudi, kar je manj kot 2004 (44) in 2003 (40). So pa imele gazele 2004 v baznem letu 1998 18 zaposlenih, gazele 2003 prav tako, leta 1998 pa kar 24, medtem ko so imele gazele 2005 leta 1999 povprečno le 16 zaposlenih. V petih letih so gazele 2005 odprle 10.889 novih delovnih mest, gazele 2004 13.395, gazele 2003 pa v štirih letih 7.940.

Povprečna gazela 2005 je ob koncu leta 2004 zabeležila skoraj 242.029,71 evrov dobička (gazela 2004 191.954,60 evrov, gazela 2003 pa 254.548,49 evrov), vendar je povečala povprečni dobiček na zaposlenega. Ta je bil med gazelami 2005 19.612,75 evrov, obe leti prej pa manj kot 12.518,78 evrov. Hitreje kot prejšnji leti je rasla tudi dodana vrednost na zaposlenega, indeks rasti generacije gazel 2005 je 212, 2004 - 200 in 2003 - 180 (Zalaznik 2005, Drvijo s turbinskim pospeševalnikom).

¹² Za gazele 2004 in 2005 je temelj za izračune petletno obdobje, medtem ko je bilo za gazele 2003 štiriletno.

Tabela 5. 2. 1: Prikaz uspešnosti gazel 2003, 2004 in 2005

	2003¹³	2004	2005
Povprečna prodaja	6.241.910,52 €	5.102.474,55 €	5.842.096,48 €
Povečanje prodaje	4,1 x	4,9 x	> 5 x
Povprečna prodaja na tujih trgih	2.299.282,26 € *	1.956.415,70 €	2.119.846,44 €
Povprečno povečanje prodaje na tujih trgih	3, 6 x	/	6, 3 x
Povprečno število delovnih mest	40	44	38 *
Število novih delovnih mest	7.940	13.395	10.889
Povprečno število novih delovnih mest	16	27	21,7
Povprečen dobiček	254.548,49 €	191.954,60 €	242.029,71 €
Povprečen dobiček na zaposlenega	< 12.518,78 €	< 12.518,78 €	19.612,75 €
Indeks dodane vrednosti na zaposlenega	180	200	212

* Gazele 2004 so imele v baznem letu 1998 18 zaposlenih, gazele 2003 prav tako, leta 1998 pa kar 24, medtem ko so imele gazele 2005 leta 1999 povprečno le 16 zaposlenih.

* Res je generacija gazel 2003 v letu 2002 izvozila več, povprečno kar 2.299.282,26 evrov, vendar so imele tudi v izhodiščem letu več izvoza in so ga povečale le za 3,6-krat, medtem ko so ga gazele 2005 kar za 6,3-krat.

¹³ Za gazele 2004 in 2005 je temelj za izračune petletno obdobje, medtem ko je bilo za gazele 2003 štiriletno.

5. 3 Dejavniki uspešnosti podjetja (Gazele¹⁴)

Podjetje je kompleksa celota, na katero vplivajo številni dejavniki iz okolja, zato ne moremo govoriti o posameznem, ločenem dejavniku, ki bi vplival na uspeh podjetja. Vsako podjetje ima tudi svoje individualne karakteristike, na podlagi katerih se odloča o strategijah delovanja. Dejavniki, ki bodo na eno podjetje vplivali pozitivno, bodo na drugo podjetje morda vplivali negativno. Zato moramo dejavnike uspešnosti podjetja med seboj povezovati in jih umestiti v pravi kontekst. Na splošno pa lahko govorimo o zunanjih dejavnikih, ki se nahajajo v okolici podjetja, in o notranjih dejavnikih, ki izhajajo iz podjetja samega.

Rasti je manj tvegano kot ne rasti. Nekateri trdijo, da rast predstavlja tveganje, vendar je takšno razmišljanje napačno. Rast lahko predstavlja osebno tveganje, v smislu iskanja novih idej. Vendar je trajnostna strategija rasti, temelječa na potrebah kupcev, veliko manj tvegana, kot zaostajanje v rasti, medtem ko tvoji konkurenti rastejo na tvoj račun (Charan in Tichy 1999: 7).

Pri raziskovanjih dinamičnega podjetništva v svetu so ugotovili, da na hitro rast¹⁵ podjetja vplivajo naslednji temeljni dejavniki: podjetnik, inovativnost, zaposleni, strategija rasti, sistem vodenja in možnosti za financiranje rasti. Na vsakega od teh dejavnikov delujejo notranji in zunanji vplivi (Pšeničny 2000: 34). Kot pomembne dejavnike hitre rasti podjetja Basle (2005: 19) identificira podjetnika in njegovo vizijo rasti in žetve, dovolj velik trg za rast podjetja, prave kadre in pravo tehnologijo za doseganje zelenega cilja ter dovolj ugodne vire financiranja.

Mei – Pochtlerjeva (1999 v Pšeničny 2001: 3) je ključne dejavnike rasti dinamičnih podjetij razdelila na zunanje in notranje:

Zunanji dejavniki:

- okolje podjetja

Notranji dejavniki:

- podjetnik oziroma podjetniški tim,

¹⁴ Enake dejavnike lahko upoštevamo za analizo uspešnosti gazel.

¹⁵ Hitro rast podjetja lahko opišemo z absolutnimi števili ali z relativnimi števili. Rast lahko spremljamo glede na rast celotnega gospodarstva, glede na dejavnost ali tudi relativno glede na podobno velika podjetja v gospodarstvu nasploh ali v dejavnosti (Pšeničny 2000: 2).

- inovativnost in tehnološka naprednost,
- poslovna strategija oziroma strategija rasti,
- sistem upravljanja in poslovanja,
- zaposleni in motivacija,
- financiranje rasti.

5. 3. 1 Okolje podjetja

Na podjetja deluje poslovno okolje, do katerega so dinamični podjetniki po raziskavi, ki jo je opravila Visoka strokovna šola za podjetništvo, zelo kritični. Menijo, da bi morale biti za hitrejšo rast njihovih podjetij boljše ekonomske možnosti, prijaznejši predpisi, nižje obrestne mere in večja dostopnost finančne ponudbe, predvsem pa stimulatívnejša davčna politika (Pšeničny 2001: 26).

Sam razvoj podjetnega ravnanja posameznikov je premalo, če v okolju niso navzoče razmere, ki tako ravnanje usmerjajo, ga nagradijo, zagotovijo doseganje organizacijskih in družbenih ciljev ter zagotavljajo, da se ravnanje uskladi z dinamiko sprememb v okolju in s tem potrebami uspešnih podjetij (*ibid.* 13).

5. 3. 2 Podjetnik oziroma podjetniški tim

Podjetniki niso zgolj lutke, ki se odzivajo na tehnološke in ekonomske sile. Za njihov uspeh so pomembni tako njihov karakter in osebnost, kot tudi ugodno ekonomsko okolje in organizacija. Edward in Townsend (1956: 33) sta že pred desetletji navedla naslednje pomembne karakteristike podjetnika, ki pomembno vplivajo na uspešno rast podjetja:

- pripravljenost veliko delati,
- odločnost in samozavest, občutek za trženje ter razumevanje tržnega okolja,
- pripravljenost tvegati,
- sposobnost inspirirati sodelujoče,
- močna volja.

Za vodje gazel je značilna nadpovprečna nagnjenost k inovativnosti, ustvarjalnosti in spremembam. Glede človeškega kapitala štejejo za najpomembnejše izbor in izobraževanje sodelavcev, timsko delo in delegiranje odločanja in vodenja; najtežje je dobiti menedžerje in tehnične strokovnjake (Kos 2002: 62). Vodje gazeljnih podjetij so po mnenju Parkerja (2005:

17) odprte glave, celo inovativni, so domiselno poredni, ko razmišljajo, kako bi pridobili kapital za zagon. Edino, kar ni v njihovih rokah, so davčne stopnje, ki utegnejo delovati zelo zaviralno tako na rast kot na zaposlovanje. Presenetljivo je, da ti večinoma ne štejejo rasti med prednostne naloge ali motive. Težijo predvsem k ravnovesju v življenju. V britanski anketi je namreč le polovica vprašanih novih podjetnikov odgovorila, da jih zanima rast podjetja; rast sprva ni njihov cilj, to se zgodi pozneje. Za gazele je značilno, da jih vodijo ljudje, ki so si izkušnje nabrali v industriji, večinoma kot šefi oddelkov, ki se lastniškemu 'koritu' niso mogli približati.

Na podlagi raziskave o slovenskih gazelah, ki jo je pripravila Visoka strokovna šola za podjetništvo v Portorožu, je bilo ugotovljeno, da so dinamični podjetniki nadpovprečno nagnjeni k spremembam in inovativnosti, sami pa med najpomembnejše razloge za uspešnost na prvo mesto postavljajo organizacijske sposobnosti vodstva, izkušnje in dobre odnose s kupci ter dobavitelji. Izobraževanju posvečajo veliko pozornost, pri tem pa obstoječi šolski sistem ocenjujejo zelo kritično, saj menijo, da podjetniki in zaposleni potrebnih znanj za uspešno delo v podjetju ne morejo pridobiti v šolah. Nasprotno, prepričani so, da so prav z notranjim izobraževanjem v podjetjih uspeli zagotoviti takšno rast, kot jo dosegajo (Pšeničny 2000: 44).

Uspešni vodje posedujejo ideje, ki temeljijo na jasnem zavedanju, kaj je potrebno za zmago na trgu in kako naj poteka organizacija; vrednote, ki podpirajo podjetniške ideje in h katerim je usmerjeno celotno podjetje; emocionalno energijo, ki žene vodje in ustvarja pozitivno energijo znotraj podjetja in mejo, ki so jo vodje sposobni prepoznati, ko gre za odločitve o proizvodnji, investiranju in zaposlenih (Charan in Tichy 1999: 12).

Pšeničny (2005: 29–31) ugotavlja, da so podjetniki, ki vodijo najbolj dinamična podjetja v Sloveniji, stari med 30 in 59 let, povprečno 43, 2 leti. Štiri petine je moških. Imajo srednjo, višjo in visoko izobrazbo, nekaj jih konča tudi podiplomski študij. Največ jih konča eno od naravoslovno-tehniških usmeritev, ostali večinoma ekonomsko ali poslovno šolo. Ameriški in evropski najbolj dinamični podjetniki so praviloma višje izobraženi od slovenskih. Med evropskimi je kar devet odstotkov takšnih z doktoratom, 22 odstotkov jih je končalo podiplomski študij in 36 odstotkov jih ima univerzitetno oziroma visokošolsko izobrazbo. Preden so se lotili podjetniškega podjema, so slovenski dinamični podjetniki večinoma delali kot managerji in vodstveni delavci (povprečno več kot deset let), podobno kot dinamični

podjetniki v Evropi in ZDA. V tujini se je tako ali drugače usposabljal le 28 odstotkov slovenskih dinamičnih podjetnikov. Kot najpomembnejši razlog za ustanovitev podjetja navajajo, da so videli dobičkonosno poslovno priložnost. Gnala jih je želja po dosežku, neodvisnosti, nekatere pa tudi želja po večjem zaslužku ali ekonomska nuja zaradi izgube prejšnjega posla. Med glavnimi razlogi za uspeh podjetja slovenski dinamični podjetniki navajajo lastne izkušnje in izkušnje vodstvenega tima, organizacijske sposobnosti vodstvenega tima, dobre odnose s kupci, ustrezno financiranje in kakovost njihovih izdelkov. Dinamični podjetniki so vztrajne, poslovne, inovativne in etične osebe. Imajo jasno vizijo o rasti podjetja v prihodnosti in ta je po njihovem mnenju tudi glavni razlog za uspeh. V prihodnje načrtujejo rast, naložbe, zaposlovanje, širitev na tuje trge in razvoj novih izdelkov ter storitev.

Med evropskimi gazelami so podjetniki, ki so karizmatične osebnosti z določenimi lastnostmi – te so težje pridobljive in deloma prirojene ali pa vsaj razvite v ranih letih - so izraziti inovatorji in ustvarjalci, ki prevzemajo tveganje in sprejemajo odločitve v pogojih negotovosti, znajo prepoznavati priložnosti in hkrati ravnati z ljudmi in povezovati vire, so odlični vodje in ki nenazadnje znajo tudi znotraj večjega podjetja ohranjati notranjepodjetniško kulturo in pripravljenost za spremembe (Pšeničny 1999: 2–3).

Sposobnost in pripravljenost podjetnika na prevzem tveganja ter začetek upravljanja novega, hitro rastočega podjetja, pri čemer so podjetniku naklonjeni zakonodaja in podjetniška podpora, vzpodbujajo rast in nova delovna mesta. V hitro spreminjajočem se gospodarstvu, s poudarkom na inovacijah, so ravno hitro rastoča podjetja tista, ki prispevajo levji delež pri ustvarjanju novih delovnih mest.¹⁶

Če povzamemo, je uspeh gazel v veliki meri odvisen od posameznika in njegovih odločitev ter sposobnosti. Za uspeh mora biti posameznik pripravljen veliko tvegati in ves čas iskati nove priložnosti ter vlagati v raziskave in razvoj. Posledično so za uspešnejša podjetja potrebni izobraženi kadri in seveda usklajenost zaposlenih. Inovativno okolje in predanost delu lahko pomembno prispevata k boljšim odločitvam, boljšim naložbam in zagotovljenemu uspehu. To je seveda samo del poti k uspehu, potrebno je še naklonjeno okolje in sposobnost uspešnega delovanja podjetja kot celote.

¹⁶ *The Economy Is Spawning New, Fast-Growing Entrepreneurial Companies.* Dostopno na http://www.neweconomyindex.org/section1_page05.html (10. junij 2006).

5. 3. 3 Inovativnost in tehnološka naprednost

Dinamični podjetniki menijo, da je sledenje (vodenje) v tehnološkem razvoju in uvajanje inovacij praktično pri vrhu najpomembnejših razlogov za hitro rast, takoj za poznavanjem navad in vedenja potrošnikov in pred učinkovitostjo proizvodnega procesa. Podjetniki imajo, sledeč po raziskavi Visoke strokovne šole za podjetništvo (Pšeničny 2000: 41), izjemno resen odnos do znanja, saj ga med elementi uspešnosti njihovih podjetij uvrščajo na prvo mesto. Večina sicer meni, da so dovolj usposobljeni, kadre v podjetju so večinoma usposobili sami, vendar so pripravljene veliko vlagati v ustvarjalnost zaposlenih in v lastno ustvarjalnost.

Za najbolj dinamična podjetja v Evropi in ZDA velja, da so izjemno inovativna in da je uvajanje novih tehnologij v proizvodnji in storitvah, kot tudi inoviranje v procesih upravljanja in vodenja tako rekoč vsakodnevno (Pšeničny 2000: 31). Takšna podjetja so majhna, mlada in se pogosto ukvarjajo z visoko tehnologijo. Prihodnost in start sta odvisna od tega, koliko pridobijo zagonskega kapitala in kako hitro ustvarjajo dobiček, da vračajo dolgove (Parker 2005: 17).

5. 3. 4 Poslovna strategija oziroma strategija rasti

Za rast podjetja sta običajno pomembni dve komponenti: to, da podjetje ustvarja dobiček, s katerim dolgoročno poganja rast in ekstremno podjeten posameznik, ki je pripravljen sprejeti nadpovprečno tveganje, v razvoj podjetja vlagati vso svojo energijo in vsa svoja znanja (Glas 2005: 18). Podjetniki, ki vodijo najbolj dinamična podjetja, menijo, da je za hitro rast podjetja najpomembnejša usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev, poznavanje navad in vedenja potrošnikov, sledenje tehnološkemu razvoju oziroma inovativnost in poznavanje tržnih gibanj in potreb. Pri tem menijo, da je treba stalno izobraževati in usposabljeni zaposlene, uveljavljati posameznika v podjetju in širše ter graditi time (Pšeničny 2000: 45).

5. 3. 5 Sistem upravljanja in poslovanja

Raziskovalci podjetniško uspešnost posameznikov v podjetništvu nenaklonjenih okoljih pripisujejo ekstremnim posameznikom. Ti so s pravo idejo in svojo energijo sposobni uspeli ne glede na zaviralne dejavnike okolja. V zgodnji fazi je tak posameznik sposoben voditi in nadzorovati vsa ključna področja: od financ, tehnologije in prodaje do iskanja novih kadrov. V nekaj letih pa v razvoju podjetja običajno nastopi faza, ko je potrebno del pristojnosti in odgovornosti prenesti na sodelavce in postaviti jasna pravila poslovanja, definirati poslovne

processe in spremljati odstopanja ter jih analizirati. To je faza profesionalizacije podjetja. Prvi, pogosto najtežji korak profesionalizacije poslovanja je, da si podjetnik prizna, da ne more biti enako dober na vseh področjih in začne iskati ter zaposlovati ljudi, ki ga na posameznem področju presegajo (Basle 2005: 18–20). Ves čas delovanja družbe pa je ključni element rasti podjetja tudi, koliko ljudi generira nove ideje in sodeluje v procesu izboljšav. Širši, kot je ta krog, bolj bodo zaposleni zainteresirani za rast družbe, saj bodo skozi to videli tudi možnost lastnega doprinosa k boljšim poslovnim rezultatom (Glas 2005: 19–20).

Da lahko podjetje uspešno raste, morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji: vodja mora prepoznati poslovne priložnosti in ob določeni doseženi velikosti podjetja prepustiti vodstvo oziroma prenesti določen del vodstva na podjetniški tim. Vodstvo mora stimulirati zaposlene, jih osredotočiti na priložnosti, inovativnost in cilje podjetja. Prav tako je neizogiben dejavnik ugodna finančna klima, kar pomeni, da mora podjetje za svojo rast razpolagati z zadostno količino denarja. Podjetje mora iskati in ohranjati mrežo stikov s potencialnimi partnerji ter neprestano slediti novostim in prilagajati strategijo podjetja tehnološkemu in družbenemu napredku (Churchill v Roure in Birley 1991: 29–30).

Po definiciji hitro rastoča podjetja ponujajo večjo vrednost kupcu, si izmišljajo nove poslovne modele in imajo bolj poglobljeno znanje kot konkurenca o tem, kaj potrebuje kupec. Med drugim skrbijo za nenehno usposabljanje in razvoj zaposlenih. Znajo nagraditi uspeh, s čimer zaposlenim sporočajo, da lahko vsak med njimi raste strokovno, osebnostno in finančno (Parker 2005: 18).

Uvajanje sprememb v podjetjih je povezano s pripravljenostjo podjetnika na tveganje. Prevladujoča poslovna strategija je rast prodaje obstoječih in novih izdelkov na istem trgu, vse pomembnejša pa postaja strategija razvijanja novih trgov in tudi novih izdelkov (Pšeničny 2000: 31).

5. 3. 6 Zaposleni in motivacija

Vodstvo rastočega podjetja mora imeti sposobnost motiviranja drugih in zagotavljanja izobraževanja ter nenehne stimulacije. Prav tako mora biti sposobno delegiranja in razdeljevanja pomembnih nalog tudi drugim zaposlenim. Vodje namreč velikokrat neradi zaupajo pomembnih nalog svojim podrejenim (Deakins 1996: 191).

Kadri v podjetju morajo biti visoko usposobljeni, predvsem pa ustvarjalni in motivirani. Dinamični podjetniki so ustvarjalne in inovativne osebnosti, usmerjeni so v reševanje problemov, predvsem pa so izjemno poslovni in etični (Pšeničny 2000: 45). Dinamični podjetniki menijo, da so prav zaposleni najpomembnejši razlog njihovega uspeha, na njihovo motiviranost za rast podjetja pa najbolj vpliva želja, da zgradijo ugledno podjetje, kjer imajo zaposleni možnost notranjega razvoja in napredovanja, kjer lahko pride do izraza notranje podjetništvo in pobude ter ustvarjalnost zaposlenih (*ibid.* 31).

Na področju zaposlovanja v dinamičnih podjetjih Pšeničny (1999: 14–18) v raziskavi ugotavlja, da je kar dve tretjini hitro rastočih podjetij svoje poslovanje pričelo z manj kot štirimi zaposlenimi, med najbolj dinamičnimi podjetji je bilo takšnih nekaj manj kot polovica, petina gazel pa je pričela z 20 do 49 zaposlenimi. Uspešni rasti podjetja veliko pripomore tudi ustrezno nagrajevanje zaposlenih. Sodeč po rezultatih raziskovanja, so delavci v hitro rastočih podjetjih plačani dobro oziroma bolje od povprečja v gospodarstvu in v posameznih dejavnostih.

5. 3. 7 Financiranje rasti

Za razvoj podjetništva je ključnega pomena razvitost treh trgov: trg blaga in storitev, trg delovne sile in trg kapitala. Najpomembnejši notranji dejavnik rasti z vidika financiranja je način planiranja in finančnega upravljanja. Najpomembnejši zunanji dejavnik z vidika financiranja oziroma finančnega okolja pa so: učinkovitost oziroma likvidnost finančnih trgov, dostopnost tveganega kapitala (v vseh oblikah oziroma za različne faze rasti) in obdavčenje zadržanih in/ali reinvestiranih dobičkov¹⁷ (Pšeničny 2001: 7).

Viri financiranja

Slovenija se počasi podjetniško prebuja. To pomeni, da je vse več kvalitetnih podjetnikov, ki so seznanjeni z različnimi možnostmi investiranja.. Tako se je tudi v Sloveniji začela razvijati industrija tveganega kapitala. Vire financiranja podjetij lahko v osnovi razdelimo na dolžniške in lastniške vire financiranja. Viri lastniškega financiranja so lastna sredstva podjetnika in sredstva drugih sovlagateljev, ki so lahko v podjetje vložena v obliki kapitalskih deležev ali

¹⁷ Za izhodišče raziskovanja financiranja dinamičnih podjetij v letih 1995-2000 so iz baze gospodarskih subjektov v Sloveniji izbrali vsa podjetja (Agencija RS za plačilni promet), ki so med drugim izpolnjevala naslednji kriterij: da jih vodijo dinamični podjetniki, ki so v družbah z omejeno odgovornostjo najmanj 15-odstotni (ali vsaj pomembni) lastniki podjetja oziroma v delniških družbah najmanj pet-odstotni (ali vsaj pomembni) lastniki podjetja.

pa v obliki delnic. Vlagatelju kapitala dajejo pravico do lastništva podjetja. Na drugi strani gre pri dolžniškem financiranju zgolj za izposojanje kapitala od pravnih ali fizičnih oseb; gre za tako imenovano dolžniško-upniško razmerje (Žugelj 2001: 28).

Tvegan kapital

Ribnikar (v Žugelj 2001: 41) tvegani kapital opredeljuje kot trajno vloženo premoženje v podjetje, ki ga lahko štejemo k lastniškemu kapitalu. Pri tem gre za investiranje kapitala v visoko tvegana podjetja, s poudarkom bolj na investiranje kapitala, kot da gre za visoko tvegane investicije.

Splošno pravilo je, da posel, ki v petih letih ne obeta priložnosti za bistveno rast v prodaji, tovrstnega kapitala ne pritegne. Vlagatelji zasebnega lastniškega kapitala so zainteresirani za podjetja z visokim potencialom za rast, ki jih upravljajo ambiciozne upravljavske ekipe s sposobnostjo pretvarjanja načrtov v stvarne rezultate. Študije so pokazale, da podjetja s podporo zasebnega lastniškega kapitala rastejo hitreje od ostalih. Razlog je v kombinaciji svežega kapitala in osebnostnih vložkov upraviteljev sklada, ki imajo večinoma bogate izkušnje na področju pospeševanja širitve in rasti podjetij. Cilj sklada zasebnega lastniškega kapitala je na hitro povišati vrednost za lastnike, ne da bi zato dejansko morali prevzeti upravljavsko funkcijo. Osnoven princip delovanja je »kos pogače« – lastniški kos pogače bo čez nekaj let vreden več, kot je danes vrednost celotne pogače (Ryan 2006).

Skladi tveganega kapitala

Skladi tveganega kapitala so specializirane finančne institucije, ki neposredno dolgoročno investirajo v hitro rastoča podjetja, in sicer gre za lastniške naložbe v zameno za visoke (kapitalske) dobičke ob relativno visokem tveganju. Le-ti financirajo predvsem visoko tehnološka, hitro rastoča podjetja, tako imenovane gazele. Tako zapolnjujejo vrzel med začetnim stanjem, ko se podjetja financirajo z lastnimi prihranki, in stanjem, ko so podjetja dovolj finančno trdna, da se že lahko financirajo z bančnimi posojili. Tvegani kapital je tako tista oblika financiranja, ki pomaga podjetniku v času, ko ima premalo lastnega denarja in ne dovolj velikega podjetja, da bi pridobil denar bank oziroma zbral denar s prodajo delnic in tako uresničil svoje načrte (Žugelj 2001: 71).

Zadržani dobički

Eden najpomembnejših virov financiranja rasti dinamičnih podjetij v Sloveniji so zadržani dobički. Kar polovica podjetnikov je po raziskavi Visoke strokovne šole za podjetništvo (Pšeničny 2001: 21) navedla zadržane dobičke. Raziskava o financiranju rasti med slovenskimi hitro rastočimi podjetji (Winterleitner 2003), v kateri je sodelovalo 66 gazel po seznamu Gospodarskega vestnika za leto 2002, je pokazala, da slovenske gazele svojo rast v zgodnjih in razvojnih fazah finančnega življenjskega cikla financirajo večinoma z lastniškim kapitalom. Zastavlja se torej vprašanje, zakaj slovenskim hitro rastočim podjetjem med vire financiranja rasti ne uspe vključiti več zunanjih virov trajnega in dolžniškega kapitala in po tej poti sestave virov financiranja rasti bolj približati zahodnoevropskim ter ameriškim razmeram. Med glavnimi vzroki za takšen položaj lahko omenimo kar nekaj dejavnikov, in sicer šibko podjetniško kulturo, ki ni naklonjena zunanjim vlagateljem, neustrezno zakonsko ureditev zlasti na področju omejitev za institucionalne vlagatelje, pomanjkanje možnosti za dobre naložbe, saj so prava dinamična hitro rastoča podjetja pri nas maloštevilna, težave pri zbiranju kapitala, saj ni veliko premožnih, bogatih posameznikov oziroma poslovnih angelov, težave z možnostmi izstopa tveganega kapitala in drugih zunanjih trajnih virov in ne nazadnje tudi togost bančnega sektorja pri dolžniškem financiranju hitro rastočih podjetij.

Vse to kaže, da trenutno industrija tveganega kapitala pri nas za tovrstno industrijo v svetu še krepko zaostaja. Ta zaostanek v Sloveniji bi lahko pripisali naslednjim oviram: pomanjkanju podjetniške kulture in znanja, gospodarskemu okolju, ki je v Sloveniji razmeroma majhno, neučinkovitemu gospodarjenju z lastniškim kapitalom v Sloveniji, prevladujočemu lastniškemu deležu države in paradržavnih finančnih institucij, pomanjkanju ključnih institucij za investiranje v sklade tveganega kapitala in pomanjkanju razpoložljivih informacij, pomanjkanju ustrezne davčne in gospodarske zakonodaje (Žugelj 2001: 152).

Po mnenju Tajnikarja (2000 v Slavnič 2003: 30) podjetniki problem financiranja običajno zožijo na vprašanje, kako najti ustrezno količino denarja. Tedaj pogosto ugotovijo, da je pomembno pač to, da imajo dobro poslovno idejo, trg in ljudi, denar pa se bo za takšen posel že našel. V resnici pa ima financiranje pri upravljanju tveganega posla mnogo bolj pomembno, aktivno vlogo. Ne gre namreč le za to, da ob določeni poslovni ideji z ustrežno proizvodnjo, trgom in ekipo izpeljemo posel, temveč je pri tem pomembno poiskati še ustrezne finance. Mnogo pomembneje je, da je izbor financ tisti, ki vpliva tudi na to, ali

bomo lahko izbrali na primer primerno strojno opremo in zaposlili take ljudi, da bo proizvodnja dovolj učinkovita glede na konkurenco in tržne razmere.

5. 4 Dejavniki rasti podjetja po mnenju nekaterih gazel

V nadaljevanju predstavljam, katere dejavnike rasti izpostavljajo predstavniki oziroma ustvarjalci gazel.

Davor Jakulin iz podjetja Atech meni, da je za uspešno rast podjetja bistveno investiranje, pri čemer pa slovenska podjetja zelo omejujejo visoki davki. Meni tudi, da veliko ljudi napačno razume, da podjetnika spodbuja zgolj želja po zaslužku. Mnogi med njimi na to sploh ne pomislijo in razumejo denar le kot merilo. V njegovi branži se soočajo s konkurenco z Daljnega Vzhoda in pri tem so inovacije pogoj za preživetje in edino zagotovilo dolgoročne uspešnosti podjetja. V podjetju gradijo tudi vzdušje medsebojnega spoštovanja. Zaposlene želijo čim bolj motivirati, zato bodo tistim, ki so vložili največji trud v podjetje, namenili tudi opcijsko nagrajevanje. Opcijski sklad bo oblikovan v višini desetih odstotkov kapitala podjetja (Dernovšek 2005: 16–17).

Primer rastočega podjetja je tudi ljubljanski Fibernet, ki rast nadaljuje z internacionalizacijo poslovanja. Po njihovem mnenju so ključne vrednote vrhunska kakovost vgrajene opreme in opravljenih storitev, tehnološka inovativnost in celovita ponudba dodanih storitev. Vlagajo v izobraževanje svojih kadrov in spodbujajo njihovo inventivnost pri uvajanju novih zamisli in delovnih postopkov (Dernovšek 2004: 20).

Podjetje Tuš navaja pet glavnih receptov za uspeh. To so: ambiciozna strategija naložb, ne preseči zgornjega praga predvidene zadolženosti, presaditev tujih novosti na naša tla, upoštevanje regijskih posebnosti, lokalnih želja kupcev in odpiranje vrat vsem idejam v podjetju (Mirkovič 2005: 12). Po navedenem sodeč mora podjetje znati najti pravo mero upoštevanja različnih notranjih in zunanjih dejavnikov. Poiskati mora primerno tržno okolje za lasten razvoj in hkrati veliko tvegati ter iskati primerne inovativne rešitve.

Prav tako podjetje Sat Control vidi možnost napredka in hitre rasti v izredni skrbi za lastni razvoj, kakovosti in stalnem spremljanju svetovnih trendov. Ključna stvar za uspeh je tudi stalno izboljševanje in inoviranje v proizvodnji (Urh 2002: 46–47).

Če povzamemo, gazele posedujejo nekakšno mešanico treh osnovnih veščin:

- hitro in neprestano spremljajo ter izkoriščajo tržne priložnosti,
- konstantno izpopolnjujejo produktivnost in sposobnost,
- pripravljene so na hitre spremembe in na širjenje organizacijske strukture.

Kadar hitro rastoča podjetja zasledijo tržno priložnost, so jo sposobne v trenutku izkoristiti. Njihova prednostna naloga je skrajšati reakcijski čas med pojavom priložnosti in lansiranjem proizvoda ali storitve na trg. Pri tem je izjemnega pomena neprestano inoviranje - v smislu znanstvenih raziskav, izboljševanja organizacijske strukture in sistema delovanja ter trženja (High Growth Companies).

Da bi ustvarili ugoden splet zunanjih in notranjih dejavnikov za razvoj dinamičnega podjetništva, za nastajanje tako imenovanih podjetniških gazel, mora biti okolje podjetništvu naklonjeno, prijazno, vladati mora podjetniška kultura in poslovnost, zagotovljeni pa morajo biti tudi vsi drugi pogoji: ustrezna strategija, inovativnost in ustvarjalnost, delovna sila, ustrezna menedžerska znanja in veščine in seveda finančni sistem, trg ter podpora (Pšeničny 1999: 4).

5. 5 Mednarodno poslovanje kot dejavnik rasti dinamičnega podjetja

Velik pomen uspešnosti podjetja se pripisuje tudi odločitvi podjetja za **mednarodno poslovanje**. Velikokrat postane domač trg premajhen in poslovanje je potrebno razširiti preko nacionalnih meja. Zaradi velike konkurence in potrebe po rasti je to velikokrat tudi edina ter najboljša rešitev. Kdaj je pravi čas za takšno odločitev ter kako to odločitev realizirati, je stvar vsakega posameznega podjetja. Na to odločitev vplivajo številni dejavniki. Podjetje, ki si želi zagotoviti svoj obstoj in rast, mora svoje delovanje na domačem trgu neprestano širiti in razvijati. Največkrat bo ta cilj lahko dosegalo z internacionalizacijo dejavnosti podjetja. Domač trg lahko postane premajhen, podjetje pa z usmerjenostjo zgolj na domač trg premalo konkurenčno. Za uspeh podjetja ni dovolj zgolj odločitev za internacionalizacijo, podjetje mora upoštevati tudi dejavnike, ki na podjetje vplivajo iz okolja ter dejavnike, ki izhajajo iz njega samega. Tako mora proučiti najboljše možnosti in izbrati najboljši, njemu lastni način delovanja.

Internacionalizacija dejavnosti podjetij, tako vhodna (vhodne TNI) kot izhodna (izvoz kapitala ali sklepanje strateških povezav s tujimi partnerji), je postala prvi pogoj konkurenčnosti. Rastoči pomen ekonomij obsega, ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve določa internacionalizacijo podjetij držav, ki takšnih ekonomij ne morejo dosegati na domačem trgu. Majhne države oziroma njihova podjetja morajo zato še mnogo bolj in prej internacionalizirati svojo dejavnost kot podjetja iz velikih držav, da bi dosegla minimalni prag učinkovitosti. Podjetja iz majhnih držav z internacionalizacijo svoje dejavnosti presegajo omejeno ponudbo proizvodnih dejavnikov doma in skušajo izkoristiti njihovo razpoložljivost v tujini. S pomočjo internacionalizacije dejavnosti podjetje unovči svoje podjetniško specifične prednosti na svetovnem trgu z internacionalizacijo teh prednosti v obliki ustanavljanja afiliacij ali z drugačnimi (kapitalskimi) povezavami. Po drugi strani podjetja z internacionalizacijo skušajo okrepiti svoje konkurenčne prednosti in pridobiti znanja, s katerimi sama ne razpolagajo, so pa dostopna v tujini (Jaklič in Svetličič 2005: 135–138).

Empirične študije o povezanosti izvoza in uspešnosti podjetij nedvoumno potrjujejo, da so izvozna podjetja bolj produktivna in nasploh uspešnejša od podjetij, ki prodajajo samo na domačem trgu. Prednosti izvoznikov pred neizvozniki v uspešnosti so precejšnje, saj proizvajajo več, so bolj produktivni od neizvoznikov in plačujejo višje plače vsem vrstam delavcev. Ameriški izvozniki izkazujejo tudi višje stopnje preživetja in hitrejšo rast zaposlenosti kot neizvozniki (Burger, Jaklič, Rojec 2006: 157). Storey (v Deakins 1996: 193) ugotavlja, da so podjetja, ki izvažajo, večkrat povezana z rastjo. Sposobnost podjetnika, da poišče nove trge v tujini, je pomembna lastnost za ohranjanje rasti v podjetju. Večini podjetij uspe rasti s pomočjo izvoza na tuje trge.

5. 6 Podjetnik kot dejavnik pri odločitvi za mednarodno poslovanje

Ruzzier (2005: 71–72) na prvo mesto pri odločanju za mednarodno poslovanje postavi človeški kapital, torej podjetnika, saj ima ključno vlogo v odločanju podjetja in sprejemanju odločitev ter oblikovanju strategij podjetja. Le-ta sprejema odločitve o začetku, koncu ali širitvi mednarodne dejavnosti.

Burt (1992 v Ruzzier 2005: 71) definira človeški kapital kot zbirko vrednostnih znanj in veščin, ki jih je posameznik nabral skozi čas. Zato podjetnika ne moremo ločiti od njegovega znanja, veščin, zdravja ali vrednot. Človeški kapital predstavlja investicijo v izobraževanje in pridobivanje veščin, ustvari pa se takrat, ko človekove veščine in sposobnosti napredujejo.

Posedovanje človeškega kapitala izboljša posameznikove pogoje za delovanje na nove načine. Če obstajajo dobičkonosne priložnosti za nove ekonomske aktivnosti, potem jih bodo lahko posamezniki z višjim človeškim kapitalom bolje unovčili in razvijali. Prav tako se bodo takšni posamezniki bolje znašli in uspešneje izkoristili priložnosti v procesu internacionalizacije (Ruzzier 2005: 73–75). Dinamični podjetniki sami menijo, da sta glede človeškega dejavnika za uspeh podjetja najpomembnejša izbor in izobraževanje sodelavcev, kot način dela pa timsko delo in graditev timov na splošno. Nadvse pomembno se jim zdi tudi delegiranje odločanja in vodenja ter stalno izpopolnjevanje (Pšeničny: 48).

Človeški kapital vključuje »know – how«, ki ga posameznik pridobi tako s formalnim, kot tudi z neformalnim učenjem. Pomembne so tudi mednarodne izkušnje posameznika ali povečano zavedanje o mednarodnih priložnostih in sposobnost posameznika izvajati aktivnosti v različnih državah. Prednost pri internacionalizaciji imajo posamezniki, ki so veliko časa preživel v tujini in bili izpostavljeni tujim kulturam, s čimer so lahko pridobili več praktičnega znanja o karakteristikah mednarodnega trga. (Ruzzier 2005: 73–81).

Povzetek dejavnikov rasti dinamičnih podjetij:

- spodbudno okolje podjetja,
- inovativen podjetnik in motiviran podjetniški tim,
- inovativnost in tehnološka naprednost,
- dobra poslovna strategija oziroma strategija rasti,
- učinkovit sistem upravljanja in poslovanja,
- motiviranost in inovativnost zaposlenih,
- uspešno financiranje rasti,
- usmerjenost k mednarodnemu poslovanju,
- podjetnik kot dejavnik pri odločanju za mednarodno poslovanje.

5. 7 Temeljne ovire za hitro rast dinamičnega podjetja

Nekateri podjetniki so v intervjujih, objavljenih v različnih publikacijah, izrazili svoje izkušnje z rastjo podjetja. Največkrat so omenjali naslednje:

Ključne ovire za hitrejši razvoj podjetništva so po mnenju Dolžana (2005: 30) plačilna nedisciplina, neučinkovito sodstvo, relativno visoki davki in razvejana birokracija. Za nekatere veje gospodarstva je ovira tudi premajhen slovenski trg.

Po navedbah Čadeža (2005: 30) bi bilo za spodbujanje podjetništva potrebno zmanjšati birokracijo pri odpiranju novih podjetij. Država mora biti servis, ne omejevalec. Poleg davčne politike se mora spremeniti tudi odnos davčne uprave do podjetij in podjetnikov v smislu pozitivnega sodelovanja in ne iskanja gnilega jajca. Podjetja, ki delujejo na mednarodnem trgu, ovirajo tudi birokratski postopki pri pridobivanju viz poslovnim partnerjem in nepotrebnih dodatnih potrdil od Gospodarske zbornice Slovenije.

Podjetja se velikokrat soočajo z nesorazmerno veliko pravno in upravno obremenitvijo. Povečan pritisk konkurence, ki je povezan s tržno nepopolnostjo, kot je omejen dostop do finančnih sredstev, raziskav, inovacij, mrež in dobavnih verig, lahko prepreči njihovo rast. MSP so pogosto občutljiva na hitre gospodarske spremembe in pritisk konkurence. Podjetniki o svetovanju in podpori, ki se izvajajo zlasti na evropski ravni, ponavadi niso ustrezno obveščeni (Komisija evropskih skupnosti 2005: 5).

Povzetek ovir rasti dinamičnih podjetij:

Po raziskavi Visoke strokovne šole za turizem v Portorožu (Pšeničny 2001: 26–27) podjetniki navajajo naslednje ovire za hitro rast dinamičnega podjetja:

- slabe ekonomske možnosti, neprijazni predpisi, visoke obrestne mere in nizka dostopnost finančne ponudbe, predvsem pa premalo stimulatívna davčna politika,
- slabe podjetniške priložnosti, podjetniška infrastruktúra, izobraževanja in podjetniška kultura,
- prenizko pospeševanje in razvoj podjetniških zmožnosti s strani družbe,
- negativen odnos javnosti in državljanov do podjetništva,
- birokratske ovire tako ob vstopanju v posel in še v večji meri ob širitvi poslov,
- nerazvito finančno okolje in finančni trg predvsem za financiranje rasti podjetij v zgodnejših fazah podjetij,
- nizka stopnja tehnološke inovativnosti in neambicioznost na področju visokih tehnologij,

- skromne domače tržne možnosti, demografski pesimizem, kot tudi nezadostna ozaveščenost glede sodelovanja podjetnikov in sodobnih oblik podjetniškega povezovanja.

5. 8 Internacionalizacija slovenskih podjetij

Slovenska podjetja so sledila trendom internacionalizacije in konec devetdesetih let so agregatni kazalci internacionalizacije (na primer delež izvoza in stanje izhodnih neposrednih investicij kot delež BDP, tokovi neposrednih investicij v tujino kot delež bruto investicij, stanje izhodnih investicij na prebivalca) Slovenijo postavljali na prvo mesto med tranzicijskimi državami. Mnoga slovenska podjetja kljub ostrejši konkurenci uspevajo na mednarodnih trgih. Empirični podatki potrjujejo naraščanje dinamike izhodne internacionalizacije slovenskega gospodarstva tako po obsegu kot v uporabljenih načinih. Vrednost izvoza in neposrednih investicij v tujini stalno narašča, narašča tudi delež izvoznikov in investitorjev v slovenskem podjetniškem sektorju. Po letu 2000 je letna stopnja rasti števila novih investitorjev višja od stopnje rasti novih izvoznikov, povečevanje števila novih izvoznikov in investitorjev pa je bistveno večje, kakor je naraščanje števila novih podjetij (Jaklič 2006: 1-2).

Pomena internacionalizacije se zaveda tudi država. Ministrstvo za gospodarstvo je tako oblikovalo poseben program¹⁸, s katerim želi doseči hitrejšo vključevanje slovenskih podjetij v mednarodne procese in pospešiti priliv TNI. Ukrepi programa so usmerjeni v spodbujanje internacionalizacije, zlasti malih in srednjih podjetij, krepitev položaja na obstoječih in osvajanje novih trgov, povečanje izvozne usmerjenosti, spodbujanje strateških povezav slovenskih podjetij s podjetji iz tujine in skupnih investicij slovenskih podjetij z domačimi podjetji, tistimi iz tujine in na tretjih trgih, pa tudi povečanje vpetosti slovenskega gospodarstva v mednarodne tokove in povečanje izhodnih investicij. Ministrstvo tako sofinancira del stroškov MSP pri vstopanju in krepitev položaja na mednarodnih trgih, pridobivanju strateških partnerjev in vzpostavljanju poslovnih povezav s podjetji v tujini. Podjetjem pa nudi podporo tudi pri načrtovanju in izvajanju investicij v drugih državah, ki pomenijo prenos znanja, zniževanje stroškov ali krepitev obstoječih oziroma odpiranje novih trgov in hkrati krepitev razvojnega dela v podjetju v Sloveniji (Vodušek 2003).

¹⁸Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije (2002) *Povzetek programa ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002–2006* (15. marec 2002). Dostopno na <http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/PrograM1.pdf> (02. december 2006).

Po mnenju gazel se stvari na področju spodbujanja podjetništva premikajo na bolje, vendar pa so ti procesi prepočasni. O reformah se sicer veliko govori, vendar pa jih vsaj v gospodarstvu ne čutijo. Da bi ustvarili prodorno in stabilno gospodarstvo, bo potrebno bolj temeljito prisluhniti potrebam podjetij. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so podjetjem bile dane številne nove možnosti. Da bi jih lahko uresničili, pa bodo morali vsi delati za isti cilj (Grušovnik 2006).

V luči pospešene internacionalizacije dejavnosti podjetij, zlasti iz manjših in srednje razvitih držav, postaja očitno, da morajo tudi slovenska podjetja odločneje stopiti na pot investiranja ali prevzemanja in pripajanja podjetij v tujini ali sklepanja pogodbenih oblik trajnejšega sodelovanja, skratka, na pot izhodne internacionalizacije svoje dejavnosti (Svetličič 1996: 367).

6. DOKAZOVANJE HIPOTEZ IZ EMPIRIČNEGA DELA

Iz teoretičnega dela je razvidno, da je mednarodno delovanje med podjetji močno razširjeno in vrednoteno zelo pozitivno. Iz samih definicij internacionalizacije je možno razbrati, da lahko podjetja s pomočjo internacionalizacije presežejo slabosti majhnega trga, širijo svojo prodajo, se razvijajo na številnih področjih in večinoma dosežejo boljše rezultate svojega delovanja. Pozitivne vplive internacionalizacije bom na tem mestu proučila še s pomočjo empiričnega dela, kjer bom uporabila analizo lestvic najhitreje rastočih slovenskih podjetij.

Načini in metodologija izbora gazel so se skozi leta spreminjali. Od osamosvojitve Slovenije do danes je pri izboru gazel prišlo do nekaterih prelomnic. Leta 1991 so bila dinamična podjetja prvič analizirana v članku, leta 1992 je potekal prvi izbor 100 največjih slovenskih zasebnih podjetij, leta 1993 je bila prvič sestavljena lestvica 500 največjih zasebnih podjetij, v letu 1995 je bila med prvimi v Evropi predstavljena lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij, leto kasneje izšla prva posebna številka revije Gospodarski vestnik – najhitreje rastoči. Leta 2001 je prišlo z nastankom projekta Gazele in rubrike Gazele do prelomnice, leta 2003 so Gazele postale poslovni dogodek, leta 2004 pa so dogodkom prvič dodali konferenčni del – Gazela praktikum, ki se je v vsaki regiji odvijal pred razglasitvijo regijskega zmagovalca. Poleg tega je prišlo še do novega poslovnega sodelovanja, pri čemer je v nakladi 62 tisoč izvodov začela izhajati nova revija Gazela (Zgodovina 2006).

6. 1 Analiza lestvic najhitreje rastočih podjetij

Na podlagi hipotez, ki sem jih izpostavila na začetku diplomske naloge, sem analizirala kazalce, ki mi bodo v pomoč pri dokazovanju hipotez. Za analizo podatkov sem uporabila program za statistično obdelavo podatkov SPSS. Izhodiščno leto za analizo hitro rastočih podjetij je 2003. Iz lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij sem zaradi lažje analize in interpretacije rezultatov naključno¹⁹ izbrala 100 podjetij za nadaljnjo analizo.

1. HIPOTEZA

Stopnja preživetja je večja med tistimi hitro rastočimi podjetji, ki so svojo dejavnost internacionalizirala

Za dokazovanje prve hipoteze sem preverila, koliko izbranih podjetij iz lestvice najhitreje rastočih podjetij leta 2003 se je uvrstilo tudi na lestvico najhitreje rastočih podjetij 2004 in koliko je takih podjetij, ki so se hkrati uvrstila na lestvico najhitreje rastočih podjetij 2003, 2004 in 2005. Med temi podjetji sem preverila, koliko je takih, ki so svojo dejavnost internacionalizirala.

Za dokazovanje hipoteze o povezanosti med internacionalizacijo in stopnjo preživetja podjetij sem uporabila hi-kvadrat test (kontingenčna tabela)²⁰, ki omogoča sklepanje o povezanosti spremenljivk. Izračunala sem dejanske in teoretične frekvence stopenj preživetja hitro rastočih podjetij v povezavi z internacionaliziranostjo dejavnosti teh podjetij.

Tabela 6. 1. 1: Prikaz dejanskih frekvenc stopnje preživetja hitro rastočih podjetij (v letih) v povezavi z internacionaliziranostjo dejavnosti teh podjetij (n)

St.preživ. Intern.	Nič let	Eno leto	Dve leti	Skupaj
Ne	19	10	7	36
Da	15	28	21	64
Skupaj	34	38	28	100

Vir: Lastni izračun na osnovi podatkov o izvozu podjetij (Lestvice najhitreje rastočih podjetij 2003, 2004 in 2005)²¹.

¹⁹ Naključno vzorčenje s pomočjo programa SPSS.

²⁰ Navajanje različnih testov za analizo s pomočjo programa SPSS iz vira: Koprivnik, Samo in Tina, Kogovšek (2001/2002) *Analize podatkov z SPSS – om.* Ljubljana: FDV.

²¹ V tabelah 1–9 je uporabljen naslednji vir: Lastni izračun na osnovi podatkov o izvozu podjetij (Lestvice najhitreje rastočih podjetij 2003, 2004 in 2005).

Tabela 6. 1. 2: Prikaz teoretičnih frekvenc stopnje preživetja hitro rastočih podjetij (v letih) v povezavi z internacionalizirano dejavnostjo teh podjetij (%)

St.preživ. Intern.	Nič let	Eno leto	Dve leti	Skupaj
Ne	12,240	13,680	10,080	36
Da	21,760	24,320	17,920	64
Skupaj	34	38	28	100

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno domnevo pri točni stopnji značilnosti $P = 0,012$ (1,2 %) in sprejmemo sklep, da se stopnja preživetja statistično značilno razlikuje med tistimi hitro rastočimi podjetji, ki so svojo dejavnost internacionalizirala in tistimi, ki je niso. Za ugotovitev smeri povezanosti je treba pogledati odstotne deleže stopnje preživetja podjetij glede na internacionalizacijo dejavnosti podjetij²².

Tabela 6. 1. 3: Prikaz odstotnega deleža stopnje preživetja podjetij glede na internacionalizacijo dejavnosti podjetja

St.preživ. Intern.	Nič let	Eno leto	Dve leti	Skupaj
Ne	52,8 %	27,8 %	19,4 %	100 %
Da	23,4 %	43,8 %	32,8 %	100 %

Med 100 hitro rastočimi podjetji (2003), zajetimi v slučajni vzorec, je imelo kar 52,8 odstotka podjetij, ki svojih dejavnosti niso internacionalizirala, stopnjo preživetja enako nič let. Pri podjetjih, ki so internacionalizirala svojo dejavnost, pa je ta delež znašal le 23,4 odstotka.

Najvišjo stopnjo preživetja hitro rastočih podjetij, ki niso internacionalizirala svoje dejavnosti, je imelo le 19,4 odstotka podjetij, pri podjetjih, ki so svojo dejavnost internacionalizirala, pa je ta delež znašal kar 32,8 odstotka.

Sklepam torej lahko, da je stopnja preživetja višja pri tistih hitro rastočih podjetjih, ki so svojo dejavnost internacionalizirala.

²² Izračuni so prikazani v prilogi.

2. HIPOTEZA

Rast zaposlenosti je višja med tistimi hitro rastočimi podjetji, ki so se internacionalizirala

Za dokazovanje naslednje hipoteze sem uporabila t-test. Ta podprogram omogoča preverjanje domnev o povprečnih vrednostih številskih (intervalnih ali razmernostnih) spremenljivk na populaciji. Spremenljivke morajo biti normalno porazdeljene. SPSS pozna tri različne vrste t-testov, izmed katerih sem uporabila najbolj ustreznega za dokazovanje druge hipoteze (Independent Samples T Test). Z njim preverjamo, ali je povprečna vrednost iste spremenljivke v eni skupini enot različna - večja ali manjša - od povprečne vrednosti v drugi skupini enot.

Da bi preverila razlike v rasti zaposlenosti med hitro rastočimi podjetji, ki so internacionalizirala svojo dejavnost in podjetji, ki je niso, sem torej uporabila t-test za neodvisne vzorce (»Independent Samples T Test«), ki preverja domnevo o razliki med aritmetičnima sredinama za dva neodvisna vzorca. Ker preverjam domnevo, da je rast zaposlenosti višja pri tistih podjetjih, ki so internacionalizirala svojo dejavnost, je vsebinsko primerneje uporabiti enostranski t-preizkus.

Tabela 6. 1. 4: Prikaz povprečne stopnje rasti ter standardnega odklona zaposlenih za vzorec stotih hitro rastočih podjetij, v obdobju 2003/2002 ter 2004/2002

OPISNA STATISTIKA	Internacionaliziranost podjetij	Št. podjetij	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Stopnja rasti števila zaposlenih 2003/2002	Da	64	10,0593	22,0650
	Ne	36	2,9373	24,5408
Stopnja rasti števila zaposlenih 2004/2002	Da	63	15,2515	33,3073
	Ne	34	3,8029	37,4807

Sprva moramo preveriti ničelno domnevo o enakosti varianc²³, da bi lahko razbrali ustrezne rezultate t-preizkusa.

Preverjanje enakosti varianc:

$$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2 \quad H_1 : \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

²³ σ_1^2 = varianca stopnje rasti zaposlenih hitro rastočih podjetij, ki so internacionalizirala svojo dejavnost
 σ_2^2 = varianca stopnje rasti zaposlenih hitro rastočih podjetij, ki niso internacionalizirala svoje dejavnosti

Tabela 6. 1. 5: Rezultati F-preizkusa o enakosti varianc

	F-preizkus	Točna stopnja značilnosti
Stopnja rasti števila zaposlenih 2003/2002	0,1728	0,679
Stopnja rasti števila zaposlenih 2004/2002	0,3354	0,564

$$F = 0,1728 \rightarrow P = 0,679 > 0,05$$

$$F = 0,3354 \rightarrow P = 0,564 > 0,05$$

V obeh primerih ni mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc, zato sklepam, da sta varianci v obeh populacijah enaki.

Tabela 6. 1. 6: Prikaz rezultatov t-preizkusa o razliki med aritmetičnima sredinama stopenj rasti zaposlenih v obdobju 2003/2002 in 2004/2002 za neodvisna vzorca

	t-preizkus	Točna stopnja značilnosti (enostranska)	Razlika med aritmetičnima sredinama	Standardna napaka razlike med aritmetičnima sredinama
Stopnja rasti števila zaposlenih 2003/2002	1,4876	0,070	7,1220	4,7875
Stopnja rasti števila zaposlenih 2004/2002	1,5453	0,063	11,4486	7,4084

Preverjanje razlike aritmetičnih sredin²⁴

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

$$t = \frac{\bar{y}_1 - \bar{y}_2}{\text{se}(\bar{y}_1 - \bar{y}_2)} = \frac{7,1220}{4,7875} = 1,4876$$

Točna stopnja značilnosti za razliko v aritmetični sredini v stopnji rasti zaposlenosti v obdobju 2002-2003, izračunana s pomočjo analitičnega programa SPSS, znaša za dvostranski preizkus 0,140. Da dobimo točno stopnjo značilnosti za enostranski preizkus, moramo P (dvostranski) = 0,140 deliti s številom dva.

Točna stopnja značilnosti za enostranski preizkus (2003/2002) znaša:

$$0,140 : 2 \rightarrow P = 0,070 > 0,05$$

Točna stopnja značilnosti za enostranski preizkus (2004/2002) znaša:

$$0,126 : 2 \rightarrow P = 0,063 > 0,05$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin. Kljub deskriptivnim statistikam torej ne moremo zanesljivo trditi, da je rast

²⁴ μ_1 = povprečna stopnja rasti zaposlenosti hitro rastočih podjetij, ki so internacionalizirala svoje dejavnosti
 μ_2 = povprečna stopnja rasti zaposlenosti hitro rastočih podjetij, ki niso internacionalizirala svoje dejavnosti

zaposlenosti v obdobju 2002-2003 in 2002-2004 višja pri tistih podjetjih, ki so svojo dejavnost internacionalizirala.

Kljub očitni razliki med aritmetičnima sredinama (7,1 %, 11,5 %), izračunanima na podlagi vzorca, nisem mogla potrditi druge hipoteze. Vzrok je v visoki variabilnosti pojava, saj znašajo vzorčni standardni odkloni stopenj rasti zaposlenih vsaj dvakratno vrednost aritmetične sredine, kar pomeni, da je koeficient variacije²⁵ najmanj 200 odstoten, kar pa močno vpliva na končno vrednost t-preizkusa.

3. HIPOTEZA

Rast prodaje je višja med tistimi hitro rastočimi podjetji, ki so se internacionalizirala

Tretjo hipotezo sem preverjala na enak način kot drugo hipotezo, pri čemer sem izračunala povprečne stopnje rasti in standardni odklon prodaje za 100 hitro rastočih podjetij v obdobju 2003/2002 in 2004/2002.

Tabela 6. 1. 7: Prikaz povprečne stopnje rasti in standardni odklon prodaje za vzorec stotih hitro rastočih podjetij v obdobju 2003/2002 in 2004/2002

OPISNA STATISTIKA	Internacionaliziranost podjetij	Št. Podjetij	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Stopnja rasti prodaje 2003/2002	Da	64	11,7590	26,5519
	Ne	36	-1,6417	23,6280
Stopnja rasti prodaje 2004/2002	Da	63	21,9953	44,9989
	Ne	34	-0,9947	39,2976

*Preverjanje enakosti varianc*²⁶

$$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2 \quad H_1 : \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

Tabela 6. 1. 8: Rezultati F-preizkusa o enakosti varianc

	F-preizkus	Točna stopnja značilnosti
Stopnja rasti prodaje 2003/2002	1,3800	0,243
Stopnja rasti prodaje 2004/2002	0,0849	0,771

$$F = 1,3800 \rightarrow P = 0,243 > 0,050$$

$$F = 0,0849 \rightarrow P = 0,771 > 0,050$$

²⁵ Koeficient variacije v % = (standardni odklon/aritmetična sredina) * 100

²⁶ σ_1^2 = varianca stopnje rasti prodaje hitro rastočih podjetij, ki so internacionalizirala svojo dejavnost
 σ_2^2 = varianca stopnje rasti prodaje hitro rastočih podjetij, ki niso internacionalizirala svojo dejavnosti

Tudi pri tretji hipotezi ni mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc stopenj rasti prodaje v obdobju 2003/2002 in 2004/2002, zato sklepam, da sta varianci v obeh populacijah enaki.

Preverjanje razlike aritmetičnih sredin²⁷

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

Tabela 6. 1. 9: Prikaz rezultatov t-preizkusa o razliki med aritmetičnima sredinama stopenj rasti prodaje v obdobju 2003/2002 in 2004/2002 za neodvisna vzorca

	t-preizkus	Točna stopnja značilnosti (enostranska)	Razlika med aritmetičnima sredinama	Standardna napaka razlike med aritmetičnima sredinama
Stopnja rasti števila zaposlenih 2003/2002	2,4934	0,007	13,4007	5,3745
Stopnja rasti števila zaposlenih 2004/2002	2,5064	0,007	22,9900	9,1726

Točni stopnji značilnosti (dvostranski preizkus) za razliko v aritmetični sredini v stopnji rasti prodaje hitro rastočih podjetij v obdobju 2003/2002 in 2004/2002 znašata $P = 0,014$. Točni stopnji značilnosti za enostranski t-preizkus torej znašata:

Točni stopnji značilnosti za enostranski preizkus (2003/2002 in 2004/2002) →

$$0,014 : 2 \rightarrow P = 0,007 < 0,050$$

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko za obe obdobji zavrnemo ničelno domnevo pri točni stopnji značilnosti $P = 0,007$ in sprejmemo alternativno domnevo. Trdimo torej lahko, da je rast prodaje hitro rastočih podjetij v obdobju 2003/2002 in 2004/2002 višja pri tistih hitro rastočih podjetjih, ki so svojo dejavnost internacionalizirala.

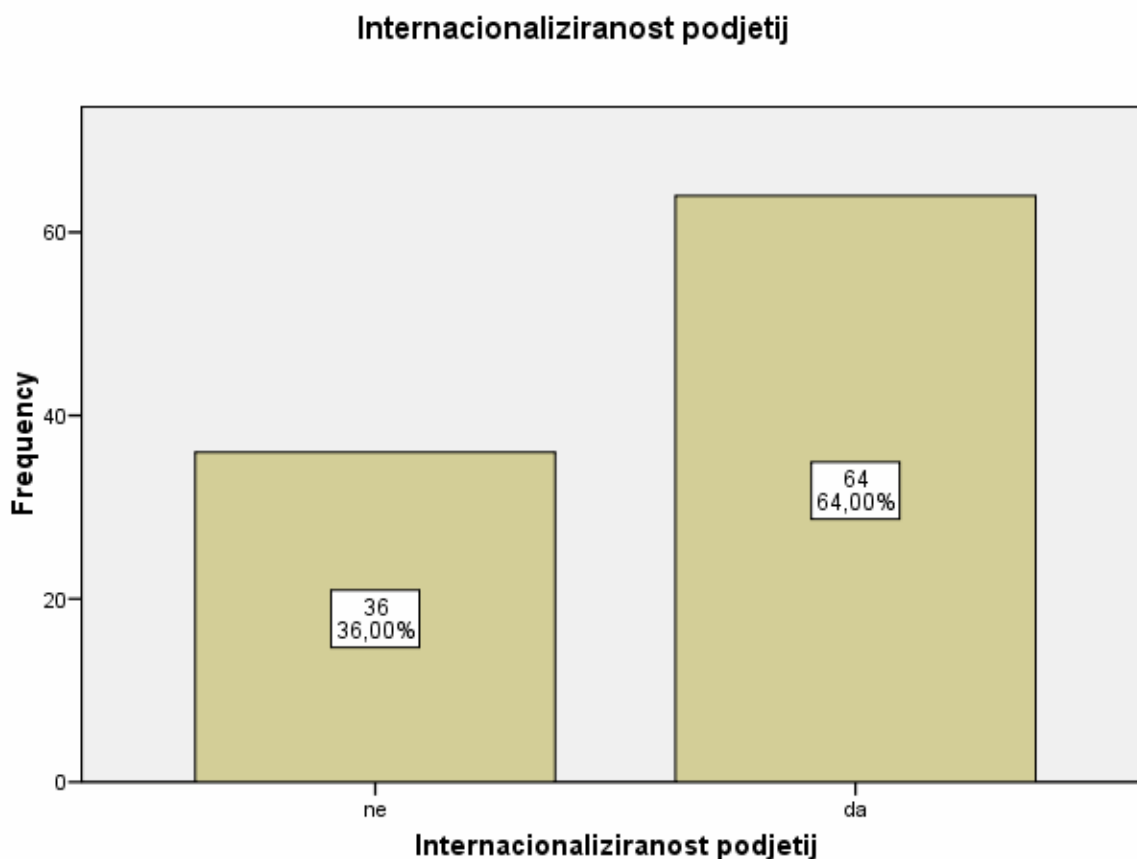
Kljub visoki variabilnosti pojava tudi pri proučevanju stopnje rasti prodaje, je razlika med aritmetičnima sredinama le dovolj značilna, da sem lahko z dovolj majhno stopnjo značilnosti potrdila svojo tretjo hipotezo.

²⁷ μ_1 = povprečna stopnja rasti prodaje hitro rastočih podjetij, ki so internacionalizirala svojo dejavnost
 μ_2 = povprečna stopnja rasti prodaje hitro rastočih podjetij, ki niso internacionalizirala svojo dejavnost

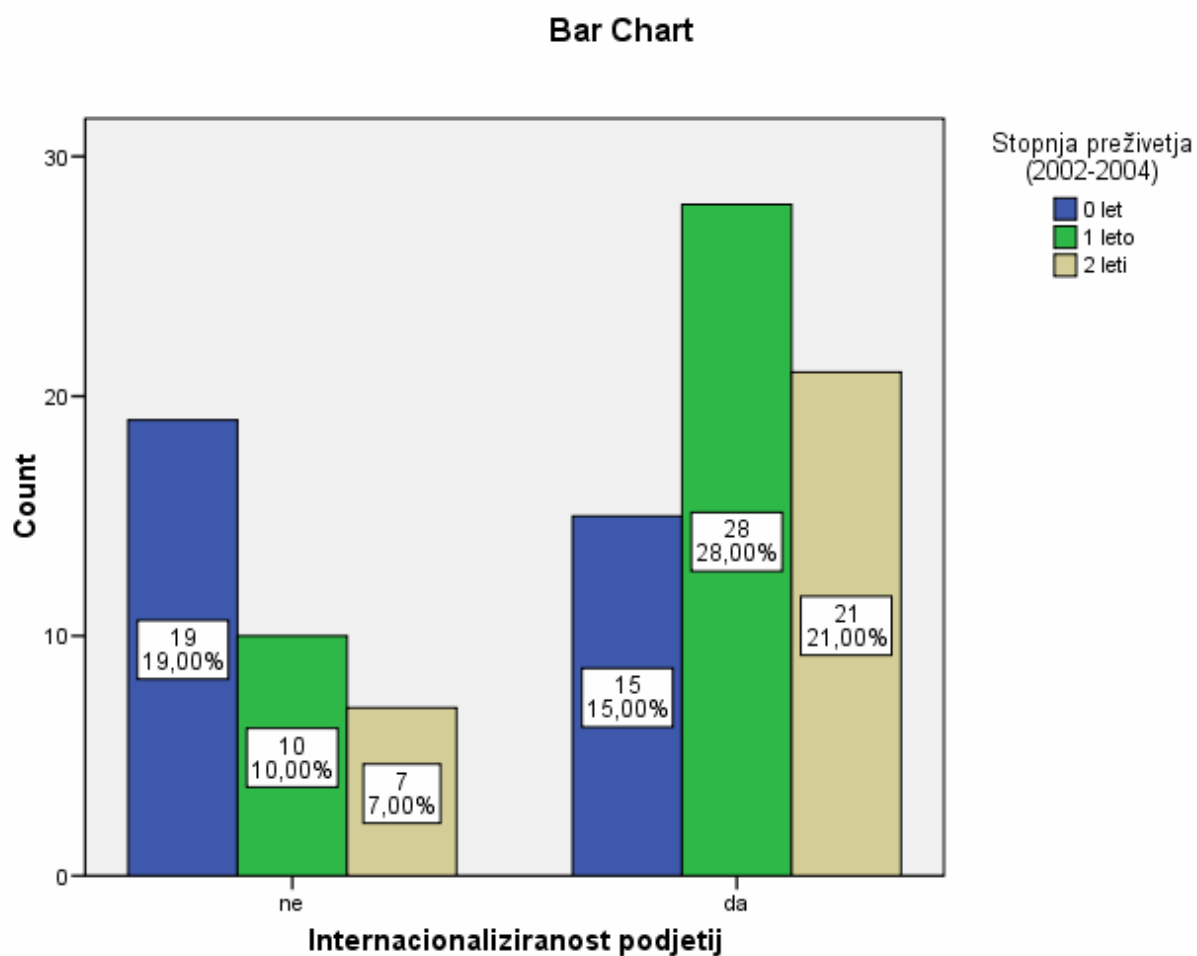
6. 2 Povzetek empirične analize

S pomočjo empirične analize o vplivu internacionalizacije na stopnjo rasti preživetja, stopnjo rasti zaposlenosti in stopnjo rasti prodaje podjetij sem podkrepila teoretični del diplomske naloge. S pomočjo programa za statistično obdelavo podatkov sem dokazala vpliv internacionalizacije na stopnjo preživetja podjetij. Za podjetja, ki svojo dejavnost internacionalizirajo, lahko z večjo gotovostjo trdimo, da bodo preživela. Za preživetje, ohranjanje rasti in konkurenčnosti je pomembno, da je podjetje usmerjeno v mednarodno poslovanje, saj mu to zagotavlja večjo možnost preživetja. Na veliko število podjetij, ki se odločijo za internacionalizacijo, in na večjo stopnjo preživetja internacionaliziranih podjetij kažeta tudi naslednja grafa:

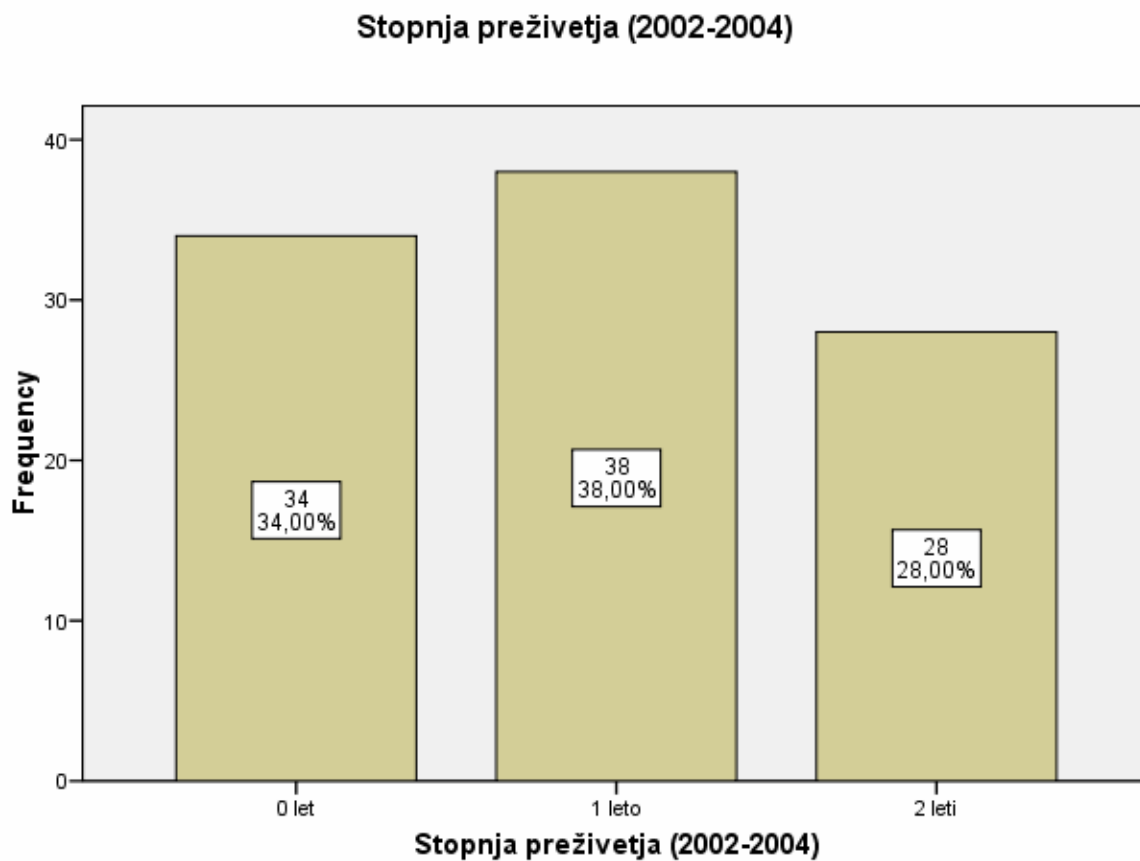
Graf 6. 2. 1: Prikaz odstotnih deležev slovenskih internacionaliziranih in neinternationaliziranih podjetij



Graf 6. 2. 2: Prikaz odstotnih deležev stopenj preživetja slovenskih internacionaliziranih in neinternationaliziranih podjetij



Graf 6. 2. 3: Prikaz odstotnih deležev stopenj preživetja slovenskih internacionaliziranih in neinternationaliziranih podjetij (skupno)



Kljub očitni razliki v deskriptivni statistiki pa s pomočjo t-testa nisem mogla potrditi druge hipoteze, ki govori o vplivu internacionalizacije na stopnjo rasti zaposlenosti podjetij. Vzrok je v visoki variabilnosti pojava in relativno majhnem vzorcu, saj znašajo vzorčni standardni odkloni stopenj rasti zaposlenih vsaj dvakratno vrednost aritmetične sredine, kar pomeni, da je koeficient variacije najmanj 200-odstoten, kar pa močno vpliva na končno vrednost t-preizkusa. Da bi lahko z večjo zanesljivostjo opazili določeno razliko, bi morali ob večji variabilnosti povečati vzorec analize.

Stopnja zaposlenosti je najverjetneje bolj kot od same internacionalizacije podjetja odvisna od drugih dejavnikov, kot so na primer širitev proizvodnje, povečanje podjetja, dodatne potrebe po zaposlovanju zaradi notranjih potreb podjetja. Dejstvo pa je tudi, da se internacionalizirana podjetja soočajo z več tveganji, se jih bolj zavedajo in so torej previdnejša tudi pri zaposlovanju, hkrati pa imajo višje zahteve in težje najdejo ustrezen kader (imajo tudi manjšo ponudbo), zaposlujejo pa tudi v tujini, kar v nekonsolidiranih izkazih ni vedno upoštevano. Uporabljajo pa tudi bolj fleksibilne oblike za dodatno delo (pogodbe, podizvajalce, partnerstva, namesto lastnih zaposlenih).

Internationalizacija podjetja pogosto vodi v povečanje proizvodnje, kar lahko za sabo potegne tudi rast zaposlenosti, vendar spremenljivki nista neposredno povezani.

Tretja hipoteza, ki govori o vplivu internacionalizacije na stopnjo rasti prodaje podjetij, se je prav tako potrdila. Za podjetja, ki svojo dejavnost internacionalizirajo, lahko trdimo, da bodo uspešnejša pri prodaji in bodo tako dosegala boljše poslovne rezultate ter večjo konkurenčnost kot podjetja, ki svoje dejavnosti ne bodo internacionalizirala. Vsekakor bodo podjetja, ki bodo izvažala ali poslovala kakorkoli drugače mednarodno, povečala svojo prodajo zaradi povečanega obsega odjemalcev in širitve svoje tržne mreže.

Gazele so torej podrle mit, da imajo izvozniki slabše rezultate, ker se morajo boriti s svetovno konkurenco. Izvozne gazele so na primer leta 2000 zaposlovale 10.000 delavcev, neizvozne pa 4.308. Prodaja gazel – izvoznic se je v petih letih povečala za 762 odstotkov, neizvoznic pa samo za 317 odstotkov. Povprečna izvozna gazela je ustvarila 317.750 evrov dobička, neizvozna pa samo 68.850 evrov, vsa druga podjetja pa povprečno za 2.940 evrov (Kos 2002: 63).

Na podlagi raziskave Visoke strokovne šole za turizem (Pšeničny 2001: 25–26) je bilo ugotovljeno, da se je med podjetji v vzorcu v petletnem obdobju število izvoznikov povečalo za 15 odstotkov. Medtem ko so se prihodki podjetij povečali za 386 odstotkov, se je skupni izvoz v istem obdobju povečal za 497 odstotkov. Prihodki na zaposlenega rastejo hitreje pri izvoznikih kot pri neizvoznikih. Čisti dobiček izvoznikov se je v tem obdobju povečal za 8,4-krat, drugim pa za skoraj desetkrat. Z drugimi besedami, če dinamična podjetja želijo rasti, je edina alternativa povečevanje deleža izvoza.

Burger, Jaklič in Rojec (2006: 177) ugotavljajo, da se učinki začetka izvažanja na skupno prodajo kažejo v relativnem porastu prodaje v začetnem in prvem letu izvoza, tako da novi izvozniki v prvih treh letih po začetku izvažanja povečajo prodajo glede na leto pred začetkom izvažanja v povprečju za okrog 542.480 evrov več kot neizvozniki. Povečani prodaji sledi tudi porast števila zaposlenih, saj kumulativno novi izvozniki v prvih treh letih v povprečju zaposlijo enajst ljudi več kot neizvozniki. Zaposlenim v novih izvoznikih v začetnem in prvih dveh letih po vstopu na tuje trge se plače v povprečju zvišajo statistično značilno bolj kot v neizvoznih podjetjih, in sicer za okrog 104 evre bruto v vsakem od treh let.

6. 3 Omejitve empiričnega dela

Ob začetku načrtovani analizi lestvic hitro rastočih podjetij skozi časovno obdobje desetih let sem se zaradi številnih sprememb v metodologiji izbora najhitreje rastočih podjetij morala omejiti na časovno obdobje treh let. Kljub temu so rezultati dovolj kakovostni, da sem lahko dokazovala zastavljene hipoteze. S pomočjo naključnega vzorčenja sem zmanjšala tudi število proučevanih enot (iz 500 na 100), vendar je vzorec kljub temu dovolj velik, da sem lahko rezultate posplošila na celotno populacijo.

7. SKLEP

Ne glede na to, kje – v katerem okolju (državi) – deluješ kot podjetnik, vedno moraš hitro teči – kot gazela – da bi preživel, uspel in uresničil zastavljeno vizijo!

Skozi pregled teoretičnega dela lahko spremljamo različne poglede na internacionalizacijo podjetja. Že ob klasični teoriji mednarodne menjave se izpostavlja racionalnost mednarodnega poslovanja. Do mednarodne menjave je najprej prišlo zaradi razlik v tehnologiji med geografsko blizu ležečimi državami. Nekoliko kasneje je poslovanje med državami odražalo odvisnost držav od redkosti oziroma obilnosti proizvodnih faktorjev. Države so izvažale surovine in proizvode, ki so bili sestavljeni iz faktorjev, ki jih je država imela v izobilju in uvažala tiste, ki so bili v državi redki. Tako je pridobila iz naslova cene za proizvodne faktorje. Nadalje teorije razlagajo pomen transakcijskih stroškov, specifičnih prednosti podjetja in potencialne lokacije ter različne modele internacionalizacije. Upoštevajoč različne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost podjetja, se izkaže, da tudi podjetnik sam predstavlja pomembnega akterja, ki ima sposobnost in željo prevzeti tveganje, biti inovativen in izkoriščati podjetniške priložnosti v tržnem okolju.

Velik pomen uspešnosti podjetja se pripisuje tudi odločitvi podjetja za mednarodno poslovanje. Domač trg lahko postane premajhen in poslovanje je potrebno razširiti preko nacionalnih meja. Zaradi velike konkurence in potrebe po rasti je to velikokrat tudi edina ter najboljša rešitev. Kdaj je pravi čas za takšno odločitev in kako to odločitev realizirati, je stvar vsakega posameznega podjetja. Na to odločitev vplivajo številni dejavniki in podjetje mora dobro zastaviti svojo strategijo in cilje, da se bo odločilo za pravo, njemu najbolj ustrezno pot na tuje trge. Podjetje, ki si želi zagotoviti svoj obstoj in rast, mora svoje delovanje na domačem trgu neprestano širiti in razvijati. Domač trg lahko postane premajhen, podjetje pa z usmerjenostjo zgolj na domač trg premalo konkurenčno. Za njegov uspeh ni dovolj zgolj odločitev za internacionalizacijo, podjetje mora upoštevati tudi dejavnike, ki nanj vplivajo iz okolja in dejavnike, ki izhajajo iz njega samega. Tako mora proučiti najboljše možnosti in izbrati najboljši, njemu lastni način delovanja.

Internationalizacija lahko nastopa v različnih oblikah - od bolj preprostih do kompleksnejših. Motivi zanjo pa so različni; od zunanjih dejavnikov, ki lahko izhajajo tako iz matične kot iz gostiteljske države, do notranjih, ki izhajajo iz podjetja samega. S pomočjo

internacionalizacije lahko dosega večjo konkurenčnost in rast, s tem da dosega ekonomije obsega, znižuje transakcijske stroške in osvaja nove trge. Velikokrat podjetje s pomočjo mednarodnega poslovanja presega slabost majhnega domačega trga in s tem doseže potrebno kritično maso resursov, znanja ter informacij. Pogosto je namreč ravno neoprijemljivo znanje ključni faktor konkurenčne prednosti pred drugimi na tržišču.

Dejavnikov uspešnosti podjetja je več. Ne moremo jih obravnavati neodvisno, saj so medsebojno povezani. Na uspešnost vplivajo tako zunanji dejavniki, ki izhajajo iz okolja podjetja, kot notranji dejavniki, ki izhajajo iz podjetja samega. Pri tem ima kot njegovo jedro velik vpliv podjetnik sam, saj je glavni protagonist pri sprejemanju odločitev. V veliki meri na uspešnost vplivajo inovativnost in tehnološka naprednost, poslovna strategija in strategija rasti, sistem upravljanja in poslovanja, zaposleni in motivacija ter financiranje rasti.

Pomemben dejavnik rasti in preživetja podjetja, ki je v diplomski nalogi tudi posebej izpostavljen, je njegova internacionalizacija. Številni avtorji ugotavljajo, da je uspešnost podjetja velikokrat odvisna od njegove sposobnosti mednarodnega delovanja. Večini podjetij tudi uspe rasti s pomočjo izvoza na tuje trge ali drugih oblik internacionalizacije.

S pomočjo empirične analize lestvic najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji sem te domneve podkrepila. Statistično značilno sem potrdila prvo in tretjo hipotezo in s tem dokazala, da je stopnja preživetja večja med tistimi podjetji, ki so svojo dejavnost internacionalizirala. Prav tako je rast prodaje med slednjimi večja kot pri podjetjih, ki se niso internacionalizirala. Zaradi velikih odmikov druge hipoteze nisem mogla statistično značilno potrditi in tako nisem mogla splošiti, da je stopnja zaposlenosti višja med podjetji, ki so se internacionalizirala. Na splošno lahko trdimo, da internacionalizacija pospešuje rast in konkurenčnost ter je prava izbira na življenjski poti podjetja, ki teži k boljšim rezultatom, k dinamični rasti in uspehu na domačem in na tujih trgih. Osnovne karakteristike, ki morajo danes spremljati uspešnega podjetnika, so fleksibilnost in hitro prilagajanje spremembam, hitro generiranje novih idej, znanja in informacij ter odkrivanje poslovnih priložnosti.

Mnoge spreminjajoče se razmere v 21. stoletju so pomemben dejavnik razvoja podjetij - tako nacionalnih gospodarstev posameznih držav kot svetovnega gospodarstva nasploh. Konkurenčno prednost si bodo v razmerah globalnega trga lahko pridobila le tista podjetja, ki se bodo znala hitro prilagajati spremembam z maksimalnim generiranjem in izkoriščanjem

idej, znanja in informacij. Te sposobnosti imajo dinamična podjetja, ki so sposobna odkriti poslovne priložnosti, jih uresničiti in v kratkem času doseči hitro rast ter jo tudi obdržati. Dinamična podjetja ali gazele so podjetja s potencialom rasti, ki bistveno pripomore k zaposlenosti in gospodarski rasti. Sposobnost gospodarstva, da raste in zaposluje, je tako v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti, da ustvarja gazele.

Podjetja, ki delujejo na mednarodnih trgih, ne morejo biti statična, ampak morajo načrtovati in predvidevati razvoj. Prodor, odprtost za tehnološki razvoj in ustvarjanje novih konkurenčnih prednosti so osnovni cilji, ki jih narekuje predvidevanje bodočega razvoja načinov in oblik mednarodnega poslovanja. Podjetnik, ki želi ustanoviti mednarodno konkurenčno podjetje, pa jim mora slediti.

8. Seznam virov

1. AJPES - Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2006): *Poslovni register Slovenije*. Dostopno na <http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=694> (12. november 2006).
2. Basle, Andreja (2005): Pet pasti rastočega podjetja. *Gazela*, 3. 2., 19.
3. Charan, Ram in Noel M., Tichy (1999): *Every business is a growth business*. England: John Wiley & Sons Ltd.
4. Čadež, Matjaž (2005): Država servis, ne omejevalec. *Gazela*, 9. 6., 30.
5. Čelan, Štefan, ur. (2002): *Od invencije do inovacije*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo – Informacijsko raziskovalni in razvojni center.
6. Deakins, David (1996): *Entrepreneurship and small firms*. England: McGraw-Hill Publishing Company.
7. Dernovšek, Igor (2004): Mnogokratnik rasti – kot stalnica. *Gazela*, 25. 11., 10.
8. Dernovšek, Igor (2005): Seveda obstaja nacionalni interes. *Gazela*, 14. 4., 16–17.
9. DeYoung, Bruce (1988): What's Relationship Marketing? *Journal of Extension* 2007 26 (3). Dostopno na <http://www.joe.org/joe/1988fall/a9.html> (9. januar 2007).
10. Dolžan, Klemen (2005): Iščimo patriote v vladi. *Gazela*, 14. 4., 30.
11. Dubrovski Drago (2000): *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
12. Dubrovski Drago (2005): *Mednarodno poslovanje in finance*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
13. Edwards, S. Ronald in Harry, Townsend (1958): *Business enterprise its growth and organisation*. New York: St. Martin's press.
14. Evropska komisija (2005) *SME Definition*. Dostopno na http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm (15. maj 2007).
15. Glas, Miroslav (2005): Pet pasti rastočega podjetja. *Gazela*, 3. 2., 18–20.
16. Grušovnik, Mojca (2006): Slovenski podjetniki bi potrebovali več izletov v prihodnost. Dostopno na <http://www.gazela.com/news.cp2?uid=F3894D22-0A78-83F6-AB89-97C2376863F8&linkid=4> (9. januar 2007).
17. (2006) *High Growth Companies Doing It Faster, Better and Cheaper*. Dostopno na <http://www.sba.gov/gopher/Business-Development/Success-Series/Vol8/higrowth.txt> (20. julij 2006).

18. (2007) *Izvoz in uvoz blaga, Slovenija, marec 2007 – začasni podatki*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, Dostopno na http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=875 (15. maj 2007).
17. Jaklič, Andreja in Marjan, Svetličič (2003): *Enhanced transition through outward internationalization: outward FDI by Slovenian firms*. Aldershot; Burlington (VT): Ashgate.
19. Jaklič, Andreja (2006): Upočasnen ritem izhodnih naložb: Prednost izgubljam. *Manager*, april, 6-9.
20. Jaklič, Andreja in Marjan, Svetličič (2005): *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: FDV.
21. Jaklič, Rojec, Burger (2006): Izvažanje in uspešnost slovenskih podjetij; Izvozniki zaradi uspešnosti ali uspešni zaradi izvoza? *Teorija in praksa*. Ljubljana: FDV.
22. Jaklič, Andreja, Anže, Burger in Matija, Rojec (2005): *Dinamika in makroekonomske posledice izhodne internacionalizacije v Sloveniji*. Ljubljana: Center za mednarodne odnose FDV.
23. Kenda, Vladimir (1993): *Mednarodno poslovanje*. Maribor: EPF.
24. Kenda, Vladimir (2001): *Mednarodno poslovanje*. Maribor: EPF.
25. Komisija evropskih skupnosti (2005): *Sporočilo Komisije Svetu, Evropskemu parlamentu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij*. Dostopno na [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com\(2005\)0551_/com_com\(2005\)0551_sl.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2005)0551_/com_com(2005)0551_sl.pdf) (20. maj 2007).
26. Koprivnik, Samo in Tina, Kogovšek (2001/2002): *Analize podatkov z SPSS – om*. Ljubljana: FDV.
27. Kuada, John E. in Olav Jull, Sorensen (2000): *Internationalization of companies from developing countries*. New York: International Business Press.
28. McDougall, Patricia in Benjamin M., Oviatt (2003): Some fundamental Issues in International Entrepreneurship; *Entrepreneurship Theory & Practice*. Dostopno na <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/mcdougall2003.pdf> (19. november 2006).
29. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije (2002): *Povzetek programa ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002–2006*, 15. marec. Dostopno na

- <http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/PrograM1.pdf> (2. december 2006).
30. Mirkovič, Peter (2005): Karel, pomagaj si sam. *Gazela*, 7. 1., 12.
 31. Mirkovič, Peter (2005): Tepeni imajo izkušnjo več, do kod sega drznost. *Gazela*, 7. 11., 17.
 32. Mulej, Robert (2006): Rast je ključni element posla. Dostopno na <http://www.gazela.com> (28. februar 2006).
 33. OECD (1996): *Benchmark, definition of foreign direct investment, organisation for economic co-operation and development*. Paris: OECD publications, 10. september. Dostopno na: <http://www.oecd.org/dataoecd/10/16/2090148.pdf> (15. februar 2006).
 34. (2006) *Pravila tekmovanja za zlato gazelo*. Dostopno na <http://www.gazela.com/project.cp2?uid=56176D04-5290-DC98-D6A1-44876A41DA68&linkid=6> (4. maj 2006).
 35. Pšeničny, Viljem (1999): *Značilnosti hitro rastočih malih podjetij v Sloveniji in pogoji za njihovo še hitrejšo rast*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
 36. Pšeničny, Viljem (2000): Gazele 2000: izkušnje, načrti, stališča. *Podjetnik*, 11. 11., 27–41.
 37. Pšeničny, Viljem (2000): *Kako tečejo slovenske gazele?* Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
 38. Pšeničny, Viljem (2001): *Financiranje dinamičnih podjetij v Sloveniji in državah EU: Tretje letno poročilo o raziskovanju dinamičnih podjetij v RS 1995-2000*. Portorož: Raziskovalni inštitut za podjetništvo.
 39. Pšeničny, Viljem (2001): *Vpliv okolja na rast dinamičnih podjetij v Sloveniji*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
 40. Rojec, Matija (1994): *Tuje investicije v slovenski razvoj*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
 41. Roure, Juan in Sue, Birley (1991): *Growth capital and entrepreneurship*. Navarra: Corondel, S.C.
 42. Ruzzier, Mitja (2005): *Mednarodno podjetništvo, Model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*. Kranj: Arak.
 43. Ryan, Gavin (2006): Zasebni lastniški kapital je priložnost za rast. Dostopno na <http://www.gazela.com/news.cp2?uid=A3D46EEE-2DE7-8695-02A7-D4C6FCDADD28&linkid=4> (9. januar 2007).

44. Slavnič, Niko (2003): *Internacionalizacija podjetja kot odločitveni dejavnik pri ustanovitvi hitro rastočih podjetij*. Ljubljana: EF, magistrsko delo.
45. Svetličič, Marjan (1996): *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
46. (2006) *The Economy Is Spawning New, Fast-Growing Entrepreneurial Companies*. Dostopno na http://www.neweconomyindex.org/section1_page05.html (10. junij 2006).
47. Urh, Polona (2002): Gazele Gorenjske regije, *Gospodarski Vestnik*, 15. 9., 46 – 47).
48. Vernon, Raymond (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. Dostopno na <http://gias.snu.ac.kr/wthong/course/trade/it17.pdf> (9. januar 2007).
49. Vodušek, Nataša (2003): Izhodna internacionalizacija slovenskih podjetij; po izkušnje na Balkan. Dostopno na <http://www.izvoznookno.si/?act=8&act2=5&id=2069> (10. januar 2007).
50. Zalaznik, Janez (2005): »Kdo so gazele?«. Dostopno na <http://www.gazela.com> (4. oktober 2005).
51. Zalaznik, Janez (2005): Vitel, pritrjen z adrenalinom. *Gazela*, 7. 1., 13.
52. (2006) *Zgodovina*. Dostopno na <http://www.gazela.com/corporate.cp2?cid=A8C52916-FA22-7A96-1930-053EB7DAA7A7&linkid=3> (7. januar 2006).
53. Žugelj, Damjan (2001): *Tvegani kapital, Si upate tvegati?* Ljubljana: Lisac&Lisac.

Priloge

Priloga A: Izračun Hi-kvadrat testa o neodvisnosti spremenljivk in teoretičnih frekvenc za 1. hipotezo

V ničelni domnevi predpostavljamo, da so dejanske frekvence enake teoretičnim frekvencam, ki prikazujejo stanje neodvisnosti med opazovanima spremenljivkama.

$$H_0 : f_{ij} = f'_{ij} \qquad H_1 : f_{ij} \neq f'_{ij}$$

Prikaz izračuna Hi-kvadrat testa o neodvisnosti spremenljivk:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^g \frac{(f_{ij} - f'_{ij})^2}{f'_{ij}} = \frac{(19 - 12,240)^2}{12,240} + \frac{(10 - 13,680)^2}{13,680} + \dots + \frac{(21 - 17,920)^2}{17,920} = 8,851$$

$$\chi^2 = 8,851 \rightarrow P = 0,012 \text{ (SPSS)}$$

Izračun teoretičnih frekvenc:

$$f'_{ij} = \frac{f_{i\bullet} \cdot f_{\bullet j}}{n} \rightarrow f'_{11} = \frac{f_{1\bullet} \cdot f_{\bullet 1}}{n} = \frac{36 \cdot 34}{100} = 12,24$$

Priloga B: Seznam podjetij, vključenih v analizo

ACER NOVO MESTO
ACO
ADONIS
ALPDOM
ALPKEM
ALU KONIG STAHL
AMD ASTA
ARKA
ARXEL TRIBE
ASCOM
ATECH
AVTOCENTER LEPOŠA
AVTODELI REGNEMER
AVTOHIŠA KAV?I?
B & M ELIT
BENE
BRIJOMA

BS JABOLKO
COMITA
DOTA
EDIL INŽENIRING
EDIT
EES
EKO - VAR
ELCON
ELPRO LEPENIK & CO.
ELVO INŽENIRING
EPSICOM
ESTET
FIBERNET
FIBERNET
FINGAR
FINING
FISHER INTERNATIONAL
FUNFOOD
GEBRUDER WEISS
GIM
GORA
HALDER
HITEX
HORVEJ
IKOR-B
INOVACIJA
INTER GOZD
INTERVELA
IZID
KIIM
KRIM
KRS ROTOVŽ
LB MAKSIMA
LOGING
LUMA TRADING
M TOURS
M.A. & L.
MARILTEX
MARINES
METALNA IMPRO
METROB
MIBRA
MIKROIKS
MILA
MULTIMEDIA
NOVOLES - PRIMARA
NUMERIK
O.T.B.
ORIFLAME
PAGRAS

PAKMAN
PARKO
PAVLIN
PIKL
PRIGO
PRIMIT
PRINSIS
PRINTEC S.I.
PRO-BIT
PROJEKT MR INŽENIRING
PURO TEHNIKA
QUALINEX
RAIS
SAMSON KAMNIK
SILIKO
SINKOPA
SKALA
SLED
SMEH
SPC KRETIČ
SPINA
SPIRALA INŽENIRING
SPORT EXTREME
STEEL PLAST
STRIX INŽENIRING
STUDIO 3S
T.K.B.M.
TCR BIRSA
TELEM
TELEM
TENZOR
TOTUS
VIVA

Priloga C: Seznam podjetij, vključenih v analizo in njihovi ekonomski kazalci²⁸

top500_2003	Izvoz 2002	Internac.	Stopnja prezivetja	Zaposleni 2002	Zaposleni 2003	Zaposleni 2004	Prodaja 2002	Prodaja 2003	Prodaja 2004
ACER NOVO MESTO	0,00	0,00	0,00	9,20	10,84	11,96	153.095,00	162.376,00	211.029,00
ACO	17.942,00	1,00	2,00	5,57	6,00	6,77	287.623,00	323.229,00	368.117,00
ADONIS	59.897,00	1,00	1,00	2,50	3,17	4,00	163.459,00	210.368,00	209.921,00
ALPDOM	0,00	0,00	1,00	18,00	18,00	20,00	856.388,00	592.257,00	1.096.928,00
ALPKEM	1.821,00	1,00	0,00	5,96	6,58	6,97	398.548,00	356.912,00	374.216,00
ALU KONIG STAHL	1.321,00	1,00	1,00	13,00	13,25	13,00	516.753,00	598.916,00	602.786,00
AMD ASTA	0,00	0,00	0,00	12,00	10,00	12,00	238.837,00	271.696,00	168.925,00
ARKA	11.303,00	1,00	1,00	154,10	188,20	204,00	6.258.116,00	7.304.313,00	7.860.485,00
ARXEL TRIBE	381.042,00	1,00	0,00	34,70	20,50	9,00	381.042,00	238.896,00	57.687,00
ASCOM	437.532,00	1,00	2,00	183,00	191,60	199,50	2.236.828,00	2.507.457,00	2.910.193,00
ATECH	10.641,00	1,00	2,00	42,00	48,00	58,00	578.875,00	804.371,00	931.006,00
AVTOCENTER LEPOŠA	0,00	0,00	1,00	6,00	6,00	6,00	286.173,00	280.698,00	279.448,00
AVTODELI REGNEMER	2.265,00	1,00	2,00	12,00	13,39	15,90	387.184,00	491.130,00	687.558,00
AVTOHIŠA KAVČIČ	0,00	0,00	0,00	7,00	9,33	10,66	1.063.938,00	1.105.860,00	1.024.838,00
B & M ELIT	9.310,00	1,00	1,00	26,00	25,00	24,00	464.077,00	348.228,00	402.678,00
BENE	176.537,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	296.858,00	270.639,00	252.067,00
BRIJOMA	4.429,00	1,00	2,00	2,50	3,00	3,00	197.669,00	254.359,00	301.673,00
BS JABOLKO	0,00	0,00	1,00	9,00	8,50	7,00	251.957,00	369.362,00	300.138,00
COMITA	1.078.074	1,00	2,00	8,00	4,00	5,00	1.117.623,00	1.940.731,00	981.407,00
DOTA	10.813,00	1,00	0,00	12,29	12,87	10,76	281.203,00	271.342,00	269.548,00
EDIL INŽENIRING	0,00	0,00	0,00	6,00	2,10	2,00	170.871,00	64.913,00	150.535,00
EDIT	0,00	0,00	2,00	2,00	2,14	3,00	226.953,00	255.547,00	343.602,00
EES	0,00	0,00	1,00	50,00	51,95	43,29	252.535,00	255.390,00	192.116,00
EKO - VAR	0,00	0,00	1,00	13,87	11,28	6,08	278.973,00	241.327,00	147.262,00
ELCON	0,00	0,00	0,00	8,00	8,00	9,00	187.943,00	170.158,00	306.053,00
ELPRO LEPENIK & CO.	2.663,00	1,00	1,00	9,00	8,00	10,00	159.295,00	186.037,00	240.329,00
ELVO INŽENIRING	860,00	1,00	0,00	36,56	37,34	29,38	869.920,00	412.268,00	306.220,00

²⁸ Vir podatkov: AJPES, dostopno na <http://www.ajpes.si>.

EPSICOM	0,00	0,00	0,00	74,00	33,00	10,00	379.176,00	158.584,00	99.999,00
ESTET	0,00	0,00	0,00	49,59	48,80	48,00	548.119,00	511.643,00	442.261,00
FIBERNET	13.078,00	1,00	2,00	10,22	10,59	11,38	182.804,00	278.306,00	453.430,00
FIBERNET	13.078,00	1,00	2,00	10,00	11,00	11,00	184.047,00	278.664,00	453.823,00
FINGAR	24.393,00	1,00	2,00	12,00	13,00	15,00	355.098,00	323.762,00	350.116,00
FINING	10.805,00	1,00	2,00	5,33	4,33	4,00	570.114,00	732.964,00	280.603,00
FISHER INTERNATIONAL	100.495,00	1,00	1,00	9,00	7,33	7,13	452.039,00	500.043,00	489.483,00
FUNFOOD	60.943,00	1,00	0,00	5,00	7,00	7,00	178.882,00	158.962,00	197.110,00
GEBRUDER WEISS	223.267,00	1,00	1,00	22,09	22,47	18,00	1.868.366,00	1.655.672,00	939.158,00
GIM	0,00	0,00	0,00	7,00	7,03	6,67	174.641,00	155.560,00	152.529,00
GORA	219.891,00	1,00	1,00	47,36	45,70	46,08	465.043,00	429.996,00	510.867,00
HALDER	23.929,00	1,00	1,00	9,00	6,60	6,00	272.171,00	267.894,00	296.543,00
HITEX	21.234,00	1,00	1,00	14,75	16,73	18,61	270.981,00	279.482,00	274.820,00
HORVEJ	0,00	0,00	0,00	12,71	11,86	14,50	193.929,00	179.394,00	139.737,00
IKOR-B	0,00	0,00	0,00	6,90	6,00	6,58	200.627,00	119.139,00	69.180,00
INOVACIJA	5.907,00	1,00	1,00	26,77	29,33	23,44	356.991,00	405.738,00	431.139,00
INTER GOZD	4.270,00	1,00	1,00	4,00	4,00	4,00	397.540,00	514.820,00	630.888,00
INTERVELA	60.587,00	1,00	1,00	12,97	21,42	24,00	190.306,00	237.429,00	244.168,00
IZID	0,00	0,00	2,00	16,00	17,80	23,00	814.117,00	1.118.980,00	1.222.379,00
KIIM	134.053,00	1,00	0,00	11,00	14,00	16,00	180.427,00	203.453,00	250.356,00
KRIM	1.164,00	1,00	1,00	9,36	11,95	10,94	177.334,00	244.965,00	151.431,00
KRS ROTOVŽ	0,00	0,00	2,00	9,02	10,51	12,92	535.018,00	772.009,00	960.476,00
LB MAKSIMA	0,00	0,00	0,00	18,00	13,00	99.999,00	1.173.879,00	99.999,00	99.999,00
LOGING	125.530,00	1,00	1,00	4,00	4,00	4,00	352.333,00	279.968,00	358.673,00
LUMA TRADING	240.517,00	1,00	1,00	3,16	4,00	3,75	290.481,00	205.899,00	113.387,00
M TOURS	12.450,00	1,00	2,00	6,67	8,60	11,81	217.092,00	353.746,00	468.860,00
M.A. & L.	283.794,00	1,00	0,00	17,04	21,41	18,32	1.420.764,00	2.117.696,00	2.172.103,00
MARILTEX	196.551,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	236.378,00	304.185,00	275.934,00
MARINES	177.411,00	1,00	1,00	8,00	14,00	14,00	1.002.624,00	882.905,00	1.004.110,00
METALNA IMPRO	64.486,00	1,00	0,00	35,60	37,66	33,40	523.679,00	510.368,00	607.820,00
METROB	8.204,00	1,00	2,00	8,49	13,60	13,00	486.208,00	544.152,00	680.205,00
MIBRA	2.704,00	1,00	2,00	16,00	19,00	20,00	959.236,00	1.055.250,00	1.405.974,00
MIKROIKS	3.857,00	1,00	2,00	5,00	3,00	2,00	319.001,00	317.531,00	439.531,00

MILA	48.374,00	1,00	2,00	9,49	12,00	13,00	331.873,00	422.114,00	425.830,00
MULTIMEDIA	24.330,00	1,00	0,00	7,67	8,16	6,54	381.669,00	258.219,00	167.319,00
NOVOLES - PRIMARA	0,00	0,00	0,00	97,96	89,00	80,06	1.283.068,00	1.294.617,00	1.154.578,00
NUMERIK	82.233,00	1,00	1,00	2,00	2,05	99.999,00	232.172,00	259.698,00	99.999,00
O.T.B.	0,00	0,00	1,00	28,15	28,15	29,11	239.204,00	241.202,00	282.877,00
ORIFLAME	910,00	1,00	1,00	11,00	12,00	13,00	590.319,00	732.206,00	818.127,00
PAGRAS	0,00	0,00	2,00	5,72	7,92	8,25	655.458,00	732.391,00	815.078,00
PAKMAN	13.015,00	1,00	2,00	15,00	18,00	24,00	572.644,00	464.373,00	772.825,00
PARKO	0,00	0,00	1,00	24,00	25,00	22,00	386.434,00	424.164,00	369.563,00
PAVLIN	0,00	0,00	0,00	14,00	20,00	26,00	1.048.005,00	1.115.494,00	1.129.142,00
PIKL	0,00	0,00	0,00	8,92	9,76	8,70	243.064,00	214.757,00	190.587,00
PRIGO	464.226,00	1,00	2,00	45,33	53,01	58,31	1.060.334,00	1.437.184,00	1.808.670,00
PRIMIT	0,00	0,00	0,00	17,00	17,50	18,00	247.874,00	262.690,00	258.895,00
PRINSIS	336,00	1,00	1,00	12,00	12,10	13,39	420.456,00	659.723,00	628.637,00
PRINTEC S.I.	1.062,00	1,00	1,00	16,00	16,00	17,00	498.257,00	571.185,00	746.440,00
PRO-BIT	5.956,00	1,00	0,00	44,00	41,20	40,34	320.767,00	328.091,00	373.986,00
PROJEKT MR INŽENIRING	0,00	0,00	0,00	13,00	10,80	99.999,00	3.173.834,00	2.263.194,00	1.530.849,00
PURO TEHNIKA	85.065,00	1,00	0,00	49,00	45,00	43,00	657.965,00	681.060,00	719.798,00
QUALINEX	0,00	0,00	1,00	2,06	3,33	0,79	399.857,00	409.605,00	38.356,00
RAIS	0,00	0,00	0,00	12,00	16,00	18,00	231.976,00	228.702,00	276.628,00
SAMSON KAMNIK	12.596,00	1,00	1,00	4,92	5,00	6,06	270.542,00	246.872,00	267.572,00
SILIKO	598.055,00	1,00	2,00	33,92	45,58	68,92	954.453,00	1.252.665,00	1.606.060,00
SINKOPA	0,00	0,00	2,00	34,34	32,89	27,38	310.344,00	288.762,00	248.670,00
SKALA	0,00	0,00	0,00	10,00	12,00	12,00	618.837,00	483.278,00	759.733,00
SLED	0,00	0,00	1,00	7,00	8,00	6,18	292.090,00	357.006,00	344.635,00
SMEH	230.309,00	1,00	2,00	4,17	5,74	7,22	906.607,00	960.208,00	1.349.604,00
SPC KRETI?	0,00	0,00	0,00	5,00	4,00	4,54	220.669,00	203.958,00	110.299,00
SPINA	0,00	0,00	2,00	10,00	12,00	11,50	317.858,00	350.366,00	385.658,00
SPIRALA INŽENIRING	12.888,00	1,00	1,00	7,00	7,00	7,00	200.738,00	242.371,00	222.992,00
SPORT EXTREME	0,00	0,00	1,00	29,00	33,34	23,93	505.990,00	584.763,00	199.106,00
STEEL PLAST	98.457,00	1,00	2,00	12,86	15,99	19,95	448.802,00	600.432,00	791.688,00
STRIX INŽENIRING	39.981,00	1,00	1,00	12,00	12,59	13,87	323.818,00	436.963,00	383.056,00
STUDIO 3S	175.722,00	1,00	2,00	19,36	19,12	17,81	625.373,00	806.488,00	870.402,00

T.K.B.M.	0,00	0,00	2,00	20,00	22,83	31,00	401.248,00	442.875,00	616.069,00
TCR BIRSA	28.608,00	1,00	0,00	10,10	10,00	10,66	201.034,00	213.030,00	208.472,00
TELEM	14.176,00	1,00	1,00	12,34	16,00	16,00	464.681,00	466.599,00	411.533,00
TELEM	14.176,00	1,00	1,00	12,00	16,00	16,00	467.568,00	476.276,00	432.966,00
TENZOR	33.107,00	1,00	0,00	27,71	28,76	32,47	726.747,00	569.378,00	760.579,00
TOTUS	62.577,00	1,00	0,00	5,66	7,08	5,40	343.573,00	231.534,00	283.102,00
VIVA	41.747,00	1,00	0,00	37,38	45,94	61,14	849.802,00	1.458.732,00	1.790.856,00

Priloga D: Primer izračuna stopnje rasti števila zaposlenih in stopnje rasti prodaje za podjetje Acer Novo Mesto d.o.o.

$$\text{St. rasti št. zap. 2003/2002(Acer Novo Mesto d.o.o.)} = \left(\frac{\text{Povp. št. zap. 2003} - \text{Pov. št. zap. 2002}}{\text{Povp. št. zap. 2002}} \right) \cdot 100$$

$$\text{St. rasti št. zap. 2003/2002(Acer Novo Mesto d.o.o.)} = \left(\frac{10,84 - 9,20}{9,20} \right) \cdot 100 = 17,83\%$$

$$\text{St. rasti prodaje 2003/2002(Acer Novo Mesto d.o.o.)} = \left(\frac{\text{Prodaja 2003} - \text{Prodaja 2002}}{\text{Prodaja 2002}} \right) \cdot 100$$

$$\text{St. rasti prodaje 2003/2002(Acer Novo Mesto d.o.o.)} = \left(\frac{162376 - 153095}{153095} \right) \cdot 100 = 6,06\%$$

Priloga E: *Izračun internacionaliziranosti podjetij s pomočjo programa SPSS za prvo hipotezo*

Internacionaliziranost podjetij

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ne	36	36,0	36,0	36,0
da	64	64,0	64,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Priloga F: Crosstabs za prvo hipotezo

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Internacionaliziranost podjetij * Stopnja preživetja (2002-2004)	100	100,0%	0	,0%	100	100,0%

Internacionaliziranost podjetij * Stopnja preživetja (2002-2004) Crosstabulation

			Stopnja preživetja (2002-2004)			Total
			0 let	1 leto	2 leti	
Internacionaliziranost podjetij	ne	Count	19	10	7	36
		Expected Count	12,2	13,7	10,1	36,0
		% within Internacionaliziranost podjetij	52,8%	27,8%	19,4%	100,0%
		% within Stopnja preživetja (2002-2004)	55,9%	26,3%	25,0%	36,0%
		% of Total	19,0%	10,0%	7,0%	36,0%
		da	Count	15	28	21
Expected Count	21,8	24,3	17,9	64,0		
% within Internacionaliziranost podjetij	23,4%	43,8%	32,8%	100,0%		
% within Stopnja preživetja (2002-2004)	44,1%	73,7%	75,0%	64,0%		
% of Total	15,0%	28,0%	21,0%	64,0%		
Total	Count	34	38	28	100	
	Expected Count	34,0	38,0	28,0	100,0	
	% within Internacionaliziranost podjetij	34,0%	38,0%	28,0%	100,0%	
	% within Stopnja preživetja (2002-2004)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	34,0%	38,0%	28,0%	100,0%	

Priloga G: *Hi – kvadrat test za prvo hipotezo*

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,851 ^a	2	,012
Likelihood Ratio	8,729	2	,013
Linear-by-Linear Association	6,750	1	,009
N of Valid Cases	100		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,08.

Priloga H: T – Test za drugo in tretjo hipotezo

Group Statistics

	Internacionaliziranost podjetij	N	Mean	Std. Deviation
Stopnja rasti števila zaposlenih 2003/2002	da	64	10,0593	22,06503
	ne	36	2,9373	24,54081
Stopnja rasti števila zaposlenih 2004/2002	da	63	15,2515	33,30725
	ne	34	3,8029	37,48067
Stopnja rasti prodaje 2003/2002	da	64	11,7590	26,55194
	ne	35	-1,6417	23,62799
Stopnja rasti prodaje 2004/2002	da	63	21,9953	44,99887
	ne	34	-,9947	39,29763

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Stopnja rasti števila zaposlenih 2003/2002	Equal variances assumed	,173	,679	1,488	98	,140	7,12199	4,78747
	Equal variances not assumed			1,444	66,436	,154	7,12199	4,93320
Stopnja rasti števila zaposlenih 2004/2002	Equal variances assumed	,335	,564	1,545	95	,126	11,44856	7,40844
	Equal variances not assumed			1,491	61,205	,141	11,44856	7,67638
Stopnja rasti prodaje 2003/2002	Equal variances assumed	1,380	,243	2,493	97	,014	13,40068	5,37455
	Equal variances not assumed			2,581	77,284	,012	13,40068	5,19294
Stopnja rasti prodaje 2004/2002	Equal variances assumed	,085	,771	2,506	95	,014	22,98995	9,17263
	Equal variances not assumed			2,610	75,978	,011	22,98995	8,80693