

# Organizacijski in poslovni vidiki slovenskih hitro rastočih podjetij

Gabrijel Devetak<sup>1</sup>, Riko Novak<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Vipavska 29, 5000 Nova Gorica, Slovenia, info@devetakgabrijel.com

<sup>2</sup>Tepljevo naselje 8, 2000 Maribor, novak.riko@gmail.com

Članek obravnava organizacijske in poslovne globalne tržne aktivnosti slovenskih malih in srednje velikih hitro rastočih podjetij. Namen članka je na podlagi izsledkov izvedene raziskave prikazati, ali so slovenska preučevana podjetja usmerjena na mednarodne globalne trge, na kakšne načine se tega lotevajo, v kakšnem obsegu, pod kakšnimi pogoji, itd. Cilj članka je prikazati ključne korake pri izgradnji globalne podobe podjetja. Izsledki ter ugotovitve raziskave, izvedene s spletnim anketnim vprašalnikom na naključnem izbranem vzorcu 230-ih malih in srednje velikih slovenskih podjetij, lahko služijo domačim (predvsem malim) podjetjem ob odločitvi za širitev svojega poslovanja na tuje izbrane trge. Z ugotovljenimi smernicami si lahko podjetja zagotovijo večjo preglednost ter profesionalizacijo korakov v procesu mednarodnega poslovanja – od prvih korakov do končnega prenosa poslovanja na tuji izbrani trg.

**Ključne besede:** globalizacija, mala in srednje velika hitro rastoča podjetja, mednarodno poslovanje, tržna usmerjenost

## 1 Uvod

### 1.1 Proces globalizacije poslovanja podjetja

Številni avtorji zelo raznoliko opredeljujejo pojem globalizacija (npr. Aisbett et al., 2005; Beck, 2003; Bunc, 2007; Devetak, 2007; Dubrovski, 2006; Makovec-Brenčič et al., 2006; Makarovič, 2008). Globalizacija je proces, ki je odločilno prispeval k odpiranju mej, pretoku kapitala in vzpostavljanju svobodnega trga (Dunning in Lundan, 2008:25-34; Ferfila, 2007:47-63; Inglis, 2005:113; Makarovič, 2008:24-26; Sedmak, 2009:25-26). Kot ključne strateške globalizacijske vzroke Stiglitz (2010:61-64) navaja, da je globalizacija posledica zniževanja komunikacijskih in transportnih stroškov in eliminacije od ljudi ustvarjenih ovir. Vsekakor se je potrebno strinjati z Makovec-Brenčič et al. (2006:52), da si današnjega sveta brez mednarodne trgovine ter mednarodnega poslovanja ne moremo predstavljati. Podobne ugotovitve navajajo tudi drugi avtorji (Hill, 2009; Hisrich, 2010; Hodgson in Willows, 2010; Johansson, 2009; Kotler in Keller, 2009; Peng, 2009).

Želja po širitvi poslovanja žene podjetja v globalno razmišljanje oziroma poslovanje. Proces širjenja poslovanja izven lokalnih meja se v literaturi opredeljuje kot mednarodno poslovanje oziroma internacionalizacija poslovanja. Številni avtorji različno opredeljujejo pojem internacionalizacija (Glas et al., 2000:110-114; Hisrich et al., 2005; Hrastelj, 2001; Malhotra, 2004; Ruzzier, 2005; Žakelj, 2004). Kot navajata avtorja Hodgson in Willows (2010:54) je ločnica oziroma meja med opredelitvijo pojma internacionalizacija poslovanja

ter globalizacija zelo tanka. V poslovnem svetu je prvi pojem ključna podlaga za »izgradnjo« drugega. V nadaljevanju sta pojma združena ter uporabljena poenoteno.

### 1.2 Motivi za globalizacijo

Motivi za internacionalizacijo so za podjetja definirana zelo različno. Bolj splošni motivi za internacionalizacijo so (Hollensen, 2007:23-24): (1) Zagotavljanje večjih donosov (zaradi višjih stopenj rasti, boljših dolgoročnih možnosti, boljše infrastrukture v tujini); (2) Nižje tveganje donosov (zaradi diverzifikacije naložb omogoča hitrejšo rast podjetju). Motivi za internacionalizacijo podjetja po Hollensenu (2007:24) so: (1) Proaktivni, ki spodbujajo podjetje k spremembi strategije (dobiček in rast, želja vodilnih, tehnološka znanja in zmognosti, priložnosti/informacije, ekonomija obsega in davčne olajšave); (2) Reaktivni, ki silijo podjetje, da se odziva na spreminjajoče se okolje (pritisk konkurence, majhen in zasičen domači trg, prevelika proizvodnja/neizrabljene zmogljivosti, podaljšana prodaja sezonskih izdelkov, bližina tujih kupcev/psihološka oddaljenost).

Obstaja več različnih modelov, ki opisujejo internacionalizacijo. Kotler (2004:64-66) opisuje tri modele: (1) Teorija internacionalizacije, ki predpostavlja, da podjetje razvije določene prednosti na domačem trgu, ki omogočajo konkurenčnejšo proizvodnjo, proizvod in management. (2) Model procesne internacionalizacije izpostavlja postopnost s katero podjetje skozi učenje in rast povečuje odgovornosti na tujem trgu. (3) Mrežni pristop je usmerjen na odnose med podjetji

na medorganizacijskem trgu. Sodelovanje poteka na različnih stopnjah od partnerskih odnosov do mednarodne integracije, ki poveča koordinacijo v mreži.

### 1.3 Strategija globalizacije

Hisrich et al. (2005:75-77) navajajo, da je strategija vstopa na tuji trg obsežen načrt, ki bo usmerjal bodoče mednarodno delovanje podjetja v dovolj dolgem časovnem obdobju za doseg do načrtovane rasti prodaje na svetovnem trgu. Jeannet (2000:108-109) navaja naslednje strategije vstopa podjetja na tuji trg: (1) Domače strategije: strategije, ki so usmerjene na domači trg, s katerimi podjetje okrepi svoj položaj na trgu, začne razumeti kupce ter izpili svojo tehnologijo ali proizvode; (2) Internacionalne strategije: usmerjajo podjetje preko meja matične države na tuje trge, in sicer v obliki izvoza, vzpostavitve podružnic, ipd.; (3) Multi-nacionalne strategije: vrsta integriranih operacij podjetja na več trgih, pri čemer se na vsakem posameznem trgu zasleduje »domača« strategija po principu »lokalno za lokalno« (local-for-local), torej ustvarjanje individualiziranih proizvodov oziroma storitev za posamezne trge; (4) Globalne strategije: podjetje upošteva tržne priložnosti v globalnem smislu in integrira svoje poslovanje po vsem svetu, torej uporablja eno strategijo za celoten globalni trg.

Načini ter strategije vstopa na tuje izbrane trge (povzeto po Hisrich et al., 2005:75-77): (1) Vstop z izvozom izdelkov (posredni izvoz; neposredni izvoz s posredniki in zastopniki v tujini; izvoz iz lastnih enot v tujini); (2) Pogodbene oblike vstopa na tuje trge (»prodaja licence«; franchising; tehnični sporazumi; pogodbe o storitvah; pogodbeno vodenje; pogodbeno proizvodnja; pogodbe o inženiring poslih; kooperacijska pogodba); (3) Vstop na tuje trge z neposrednimi naložbami (lastni obrati in enote v tujini; joint venture - sonaložbe).

### 1.4 Opredelitev hitro rastočih podjetij

Hitro rastoča podjetja so zelo pomembna za vsako gospodarstvo, saj prispevajo pomemben delež k ustvarjanju novih delovnih mest, razvoju novih tehnologij, povečanju produktivnosti, rasti bruto domačega proizvoda ter nenazadnje tudi k rasti svetovnega gospodarstva (Pšeničny et al., 2000:154). Kadar je govora o hitro rastočih podjetjih, imamo navadno v mislih mala visoko tehnološka podjetja, ki imajo zavidljivo zmožnost odkrivanja novih tržnih niš in prilagajanja celotnega poslovnega procesa cilju, da bi obvladovala nove tržne priložnosti (prirejeno po Birch, 1987; Drnovšek, 2005; Pšeničny et al., 2000:155). Hitro rastoča podjetja se lahko razvijajo tudi iz obstoječih, velikih podjetij, ki jih prevzame nov podjetniški tim in v poslovanje vnese svežino novih idej, poslovnih priložnosti. Iz tega razloga se ne sme spregledati še ene pomembne delitve, in sicer delitve na mala in velika podjetja.

Pšeničny (2000:33) navaja, da so hitro rastoča podjetja tista podjetja, ki po izbranih merilih (na primer z rastjo prodaje) v časovnem intervalu vsaj petih let, dosegajo stopnje rasti, ki jih uvrščajo med zgornjih 5 ali celo 10% podjetij v gospodarstvu ali dejavnosti. Za najhitreje rastoča podjetja velja, da je njihova rast v petletnem obdobju realno večja od 50%, lahko

pa je letna rast podjetja celo večja od 100%. Hitro rastoča podjetja imajo potencial hitre rasti. Začnejo kot majhna podjetja, ki jih je v začetku težko razlikovati od drugih majhnih podjetij, vendar pa se iz te skupine kmalu izločijo in skozi daljše obdobje hitro rastejo. V gospodarstvu jih je malo, okrog 2-5% vseh malih podjetij (Tajnikar, 2006b:10).

Kriteriji za izbor hitro rastočih podjetij ne kažejo le širitev in rasti podjetja, temveč tudi uspešnost. Podjetja, ki so hitro rastoča, lahko tudi hitro propadejo, če ne skrbijo za svojo uspešnost. Vsekakor pa je sodil za preučevanje hitro rastočih podjetij zelo veliko (različni avtorji povzemajo različna merila: npr. Pšeničny, 2000; Pšeničny, 2002; Ruzzier, 2005; Tajnikar, 2006a in 2006b).

## 2 Metodologija

Pri snovanju splošnih ciljev raziskovanja ter nadaljnjem izboru metodologije preučevanja so bile ključnega pomena splošne ugotovitve o globalizaciji oziroma internacionalizaciji (mednarodnem poslovanju) MSP nasploh (Jaklič in Svetličič, 2005; Pšeničny, 2008; Ruzzier, 2005; Ruzzier in Konečnik, 2007), ki pričajo o posameznih korakih širjenja ter vpliva pomembnih ekonomskih in socioloških dejstev na sam proces globalizacije podjetij (Makovec-Brenčič et al., 2006:14).

Preučevanje problematike vključuje strokovno poglobitev in znanstvenoraziskovalno raven. Metode dela temeljijo na interpretaciji sodobne literature s področja globalizacije, internacionalizacije, mednarodnega poslovanja podjetij, opredelitvi hitro rastočih podjetij ter novodobnih marketinških strategijah, s konkretnim primerom na vzorcu 230-ih slovenskih MSP iz leta 2008. Ključna cilja empirične raziskave sta bila:

- Na osnovi izpeljane empirične raziskave ter pridobljenih empiričnih podatkov na primeru (vzorcu) slovenskih MSP, prikazati ključne »znanstvene« smernice oziroma ugotovitve za potek globalizacije slovenskih MSHRP (pod kakšnimi pogoji; na kakšen način; ali obstajajo podobnosti ter v kakšni obliki se slovenska MSHRP odločajo za širitev poslovanja v globalni svet).
- Z vidika filozofije prakse organizacije in marketinga na osnovi izdelanih smernic (oziroma ugotovljenih in pridobljenih rezultatov), podatki zadovoljive smernice za zadovoljitev tržnih strank, zaposlenih in izvajalcev storitev oziroma vseh udeležencev poslovnih procesov in lastnikov kapitala, ob upoštevanju vidikov trajnostnega razvoja (ekologija, ekonomija, gospodarstvo, konkurenca, organizacijska praksa, socialni kapital, itd.).

Kot baza za vzorčenje sta bila izbrana spletna iskalnika finančnih in bonitetnih podatkov podjetij (Gvin in Ibon), kjer je bil pri izpisu podjetij izbran kriterij število zaposlenih (vsaj devet) oziroma so bila podjetja naknadno selekcionirana. Kot način vzorčenja je bilo izbrano naključno izbiranje (izbrano je bilo vsako deveto podjetje iz pridobljenega seznama). Skupno je bilo izbranih 1000 podjetij. Cilj je bil namreč pridobiti vsaj 200 odgovorov (pričakoval se je vsaj 20% odziv). Pridobljeni podatki oziroma rezultati izvedene ankete so bili nato obdelani v statističnem programu SPSS in/ali v programu EXCEL.

Anketni vprašalnik je bil izveden v spletni obliki. Zajemal je tri sklope (1- Splošna vprašanja o podobi in poslovanju pod-

jetja; 2 - Splošna vprašanja o globalni tržni uspešnosti in prisotnosti podjetja na tujih izbranih trgih; 3 - Razvoj in gradnja globalne prepoznavnosti podjetja). Skupno je bilo 34 vprašanj. Vprašalnik je bil zastavljen tako, da ni anketirancem vzel preveč časa in je na kratak ter jedrnat način povzema celotno teoretično preučeno podlago. Vprašalnik oziroma povezava do spletne ankete je bila razposlana preko elektronske pošte izbranim podjetjem. Večina podjetij, ki so bila naključno izbrana s seznama, ima svojo spletno stran, na katerih so navedeni elektronski naslovi. Oblikovala se je »spletna anketa«, kar pomeni, da se je poleg dopisa poslala še »spletna povezava« do spletne ankete.

Statistične metode, ki so se uporabljale pri preverjanju hipotez v statističnem programu SPSS, so bile:

- Faktorska analiza za oblikovanje sestavljenih mer tržne naravnosti podjetja in globalne naravnosti podjetja.
- Regresijski model za dodatno ilustracijo obravnavane problematike ter iskanja odnosa med odvisno in neodvisno spremenljivko.

Prva hipoteza, ki se je preverjala, temelji na podlagi navedb in ugotovitev Ruzzier-ja in Konečnikove (2007:50), in sicer, da večina MSP svojo mednarodno pot oziroma prve korake internacionalizacije prične z neposrednim izvozom. Tradicionalni način vstopa na mednarodne trge preko izvoznih oblik Johnson in Turner (2003:114) opredeljujeta na posredne in neposredne oblike vstopa na mednarodne trge. Tema dvema oblikama Makovec-Brenčič in Hrastelj (2003:145) dodajata še kooperativne oblike izvoza. Izvoz slovenskih podjetij je vsekakor gonilo slovenskega gospodarstva. »Manevrskega« prostora za krepitev internacionalizacije, prodora na nove trge

in izboljšanje izvozne konkurenčnosti je še vsekakor veliko. Iz tega razloga se trdi, da so slovenska MSHRP svojo mednarodno poslovno pot v večini pričela z neposrednim izvozom na tuje trge.

Druga hipoteza, ki se je preverjala, sloni prav tako na osnovi navedb Ruzzier-ja in Konečnikove (2007:43), da so podjetja na osnovi mrežnega pristopa akterji, vključeni v poslovne mreže, ki s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah. Na osnovi tega se trdi, da se slovenska MSHRP v večjem delu odločajo za začetno internacionalizacijo na »sosednje« tuje trge v neposredni bližini Slovenije (sosednje države Slovenije – Avstrija, Hrvaška, Italija in Madžarska). Na to odločitev pomembno vplivajo razni motivi, med prevladujočimi pa je predvsem močna konkurenca na domačem trgu (vpliv tuje konkurence) ter male možnosti uspešnega razvoja podjetja na domačem trgu.

### 3 Globalizacija slovenskih MSHRP

Na podlagi pridobljenih empiričnih podatkov izvedene raziskave ter podanih ugotovitev je bilo ugotovljeno, da se slovenska MSHRP v zelo veliki meri poslužujejo internacionalizacije oziroma mednarodnega poslovanja iz številnih razlogov, predvsem pa zaradi konkurenčne prednosti na tujem trgu, zaradi večjega povpraševanja, zaradi ustvarjanja večjega dobička, zaradi želje biti prvi na trgu in zaradi močne konkurence na domačem trgu. Splošne ugotovitve raziskave so prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 1: Globalizacija slovenskih MSHRP

	Rezultati raziskave 2008 (N=230)
»Prodajni« program podjetja (oblika podjetja)	Storitveno usmerjena podjetja
Povprečno leto ustanovitve	Med 2001 in 2005
Povprečno število zaposlenih	Od 21 do 50 ljudi
Prihodki, ustvarjeni v prejšnjem poslovnem letu	10.000.000 do 15.000.000 EUR prihodkov v poslovnem letu 2006
Stopnja dobička, ustvarjenega v prejšnjem poslovnem letu	Od 400.001 do 700.000 EUR
Prisotnost na tujem trgu	65,65%
Prisotnost na tujem trgu (v letih)	Od 4 do 6 let
Najpogostejši razlog za nastop na tujem trgu	(1) Doseganje večjega dobička (43%). (2) Želja biti prvi na tujem trgu (8%). (3) Boljše možnosti razvoja (15,2%).
Oblika nastopanja na tujem trgu	(1) Z izvozom svojih izdelkov ali storitev (43%). (2) Pogodbenimi predstavniki na tujem trgu (15,2%).
Ključni ciljni tuji trgi	(1) Sosednje države Republike Slovenije (43%). (2) Predvsem države nekdanje Jugoslavije oziroma zahodni trgi (20%).
Ustvarjeni prihodki na tujem trgu	Od 21 do 40%.
Razlogi za prenehanje poslovanja na tujem trgu	Predvsem prevelik vpliv tamkajšnje konkurence oziroma nove konkurence z Vzhoda (44%).

V povprečju so podjetja prisotna na tujih trgih že od 4 do 6 let. Svojo pot internacionalizacije so pričela predvsem z izvozom svojih proizvodov ali pa preko distributerjev v tujini. Prisotna so predvsem na trgih bivše Jugoslavije, v državah, ki neposredno mejijo na Slovenijo. V povprečju zaposlujejo od 21 do 50 ljudi in so v povprečju ustvarila od 10.000.000 do 15.000.000 EUR prihodkov v letu 2006. Praviloma v povprečju ustvarijo skoraj 40% prihodkov na tujih trgih. Iz podatkov raziskave je bilo ugotovljeno, da se še vedno vse premalo slovenskih MSHRP odloča za mednarodno poslovanje (le 65,65% podjetij iz raziskave deluje na tujih trgih). Doseg ali pobuda za internacionalizacijo MSHRP bi morala biti bolj naklonjena slovenskemu podjetništvu. Iz tega razloga bi morali bolj prilagoditi davčno politiko za pravne osebe in namenjati več sredstev za novoustanovljena slovenska podjetja.

Empirični podatki so bili obdelani in interpretirani s statističnim programom SPSS. V nadaljevanju je podanih nekaj zanimivejših ugotovitev raziskave. Za posamezne izbrane faktorje ter spremenljivke je bil izdelan regresijski model. Z linearno regresijo se je iskala povezava med odvisno spremenljivko (»Glavni motivi za mednarodno poslovanje podjetja«) ter neodvisnima spremenljivkama (»Vloga in število zaposlenih v podjetju«; »Tržna usmerjenost in želja po rezultatih podjetja«). Omenjena spremenljivka ter faktorja sta bila izbrana naključno.

Regresijski model:

$$y_a = 1,515 - 0,020x_1 - 0,156x_2$$

Iz raziskave je tako bilo ugotovljeno, da motivi za mednarodno poslovanje podjetja niso odvisni od vloge in števila zaposlenih v podjetju ter tržne usmerjenosti in želje po rezultatih podjetja. Z regresijsko analizo se je iskala povezava med stopnjo čistega dobička in izbranimi faktorjema. Kot je že zgoraj zapisano je bilo ugotovljeno, da ne obstajajo statistično značilne povezave med odvisno in neodvisnima spremenljivkama. Iz tega je mogoče sklepati, da motivi za mednarodno poslovanje podjetja niso odvisni od vloge in števila zaposlenih v podjetju ter tržne usmerjenosti in želje po rezultatih podjetja.

Z linearno regresijo se je prav tako iskala povezava med odvisno spremenljivko (»Okvirna stopnja čistega dobička ustvarjenega v letu 2007«) ter neodvisnimi spremenljivkami:

- »Tržna usmeritev in organiziranost podobe podjetja«;
- »Vloga in število zaposlenih v podjetju«;
- »Finančna usmerjenost podjetja«;
- »Tržna usmerjenost in želja po rezultatih podjetja«;
- »Tržna usmeritev na tuje izbrane trge«;
- »Usmerjenost gazeln na mednarodne oziroma globalne trge«;
- »Splošna prisotnost gazeln na mednarodnih oziroma globalnih trgih«.

- (1) Prvi parcialni regresijski koeficient znaša -0,905 in ni statistično značilen ( $p=0,000$ ).
- (2) Drugi parcialni regresijski koeficient znaša 0,028 in je statistično značilno od 0 različen. Za toliko se v povprečju dvigne stopnja čistega dobička, v kolikor se poveča vloga in število zaposlenih v podjetju, za eno stopnjo. Če torej podjetja za eno stopnjo povečajo vlogo in število zaposlenih v podjetju, v povprečju zaslužijo za 0,028 milijonov

EUR več, če ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene.

- (3) Tretji parcialni regresijski koeficient znaša 0,151 in je statistično značilno od 0 različen. Za toliko se v povprečju dvigne stopnja čistega dobička, v kolikor se poveča finančna usmerjenost podjetja, za eno stopnjo. Če torej podjetja za eno stopnjo povečajo finančno usmerjenost podjetja, v povprečju zaslužijo za 0,151 milijonov EUR več, če ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- (4) Četrti parcialni regresijski koeficient znaša 0,203 in je statistično značilno od 0 različen. Za toliko se v povprečju dvigne stopnja čistega dobička, v kolikor se poveča tržna usmerjenost in želja po rezultatih podjetja, za eno stopnjo. Če torej podjetja za eno stopnjo povečajo tržno usmerjenost in željo po rezultatih podjetja, v povprečju zaslužijo za 0,203 milijonov EUR več, če ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- (5) Peti parcialni regresijski koeficient znaša 0,058 in je statistično značilno od 0 različen. Za toliko se v povprečju dvigne stopnja čistega dobička, v kolikor se poveča tržna usmeritev na tuje izbrane trge, za eno stopnjo. Če torej podjetja za eno stopnjo povečajo tržno usmeritev na tuje izbrane trge, v povprečju zaslužijo za 0,058 milijonov EUR več, če ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- (6) Šesti parcialni regresijski koeficient znaša 0,029 in je statistično značilno od 0 različen. Za toliko se v povprečju dvigne stopnja čistega dobička, v kolikor se poveča usmerjenost gazeln na mednarodne oziroma globalne trge, za eno stopnjo. Če torej podjetja za eno stopnjo povečajo usmerjenost na mednarodne oziroma globalne trge, v povprečju zaslužijo za 0,029 milijonov EUR več, če ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- (7) Sedmi in zadnji parcialni regresijski koeficient znaša 0,016 in je statistično značilno od 0 različen. Za toliko se v povprečju dvigne stopnja čistega dobička, v kolikor se poveča splošna prisotnost gazeln na mednarodnih oziroma globalnih trgih, za eno stopnjo. Če torej podjetja za eno stopnjo povečajo prisotnost na mednarodnih oziroma globalnih trgih, v povprečju zaslužijo za 0,016 milijonov EUR več, če ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene.

Na osnovi teh ugotovitev se lahko zapiše tudi enačba regresijskega modela:

$$y_a = 1,711 - 0,905x_1 + 0,028x_2 + 0,151x_3 + 0,203x_4 + 0,058x_5 + 0,029x_6 + 0,016x_7$$

Z regresijsko analizo se je iskala povezava med stopnjo čistega dobička in nekaterimi faktorji, ki opisujejo podobo in poslovanje podjetja ter globalno tržno uspešnost in prisotnost podjetja na tujih izbranih trgih. Med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami obstajajo nekatere statistično značilne povezave. Iz tega se lahko sklepa, da je stopnja čistega dobička odvisna od podobe in poslovanja podjetja ter globalne tržne uspešnosti in prisotnosti podjetja na tujih izbranih trgih.

## 4 Razprava

Globalno poslovanje MSHRP postaja z razvojem podjetništva in pomenom MSHRP vse pomembnejše področje preučevanja. Z globalizacijo gospodarskega okolja in spreminjanjem razmer delovanja pa obstoječe širše sprejete teorije ne dajejo več zadovoljive raziskovalne osnove in odgovorov na trenutno delovanje MSHRP. V procesu globalizacije postajajo vse pomembnejši akterji podjetniki, kot nosilci strateških odločitev za MSHRP. Prav tako je mogoče čas začetka globalizacije obravnavati kot eno izmed njenih strateških dimenzij.

Na osnovi navedb Ruzzier-ja in Konečnikove (2007:43), da so podjetja na osnovi mrežnega pristopa akterji, vključeni v poslovne mreže, ki s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah je mogoče sklepati, da se slovenska MSHRP v večjem delu odločajo za začetno internacionalizacijo v neposredne (sosednje) države Slovenije. Dolgoročni odnosi in aktivnosti v mrežah omogočajo podjetjem dostop do redkih virov, informacij, tehnologij in trgov, ki so ključni za zagotavljanje konkurenčnosti poslovanja na domačem in tujih trgih.

Po navedbah Pšeničny-ja (2008:17) je bila Avstrija v letu 2008 četrta najpomembnejša izvozna partnerica Slovenije (izvoz blaga v Avstrijo je obsegal 7,9% slovenskega izvoza) in tretja najpomembnejša uvozna partnerica (uvoz blaga iz Avstrije je pomenil 12,3% vsega slovenskega uvoza v letu 2008). Pšeničny (2008:17) prav tako navaja, da pomen MSP v zadnjih letih vse bolj narašča, saj MSP danes zaposlujejo zelo veliko ljudi in veliko prispevajo h gospodarstvu. Celotno slovensko gospodarstvo je v obdobju od 2003 do 2007 odprlo 37.414 novih delovnih mest, kar pomeni, da je 5.000 malih hitro rastočih podjetij prispevalo 60% vseh novih delovnih mest. To je le eden izmed argumentov, ki kaže na vse večji pomen MSP.

Ključne značilnosti podjetja za prehod v mednarodne oziroma globalne poslovne in tržne povezave so faza rasti, finančna stabilnost, prepoznavnost in uveljavljenost na domačem trgu, prepoznana priložnost na tujem trgu ter ustrezna razpoložljivost financ, kadrov, razvoja, povezav, ipd. Razmišljanje o internacionalizaciji poslovanja mora biti izvedeno načrtno s temeljitim razmislekom, predpripravo, analizo in načrtom ciljev, strategije, načina, pogojev ter pričakovanih učinkov. Ruzzier et al. (2008) navajajo, da se je neposredni izvoz MSP na ravni EU v letu 2010 v primerjavi z letom 2009 povečal kar za 16%. Tudi napovedi za leto poprej, leto 2008 so bile precej optimistične, saj naj bi kar 33% podjetij pričakovalo večji izvoz v letu 2009, 58% MSP ni pričakovalo sprememb v letu 2009, »le« 8% pa je pričakovalo zmanjšanje izvoza v letu 2009. V malih odprtih gospodarstvih, kot je slovensko, MSP izvažajo bolj pogosto. V Sloveniji je kar 21% MSP vključenih v izvozne aktivnosti in je v Evropi tako na drugem mestu, takoj za Estonijo.

Za preživetje in rast MSP je tako vedno bolj pomembna izdelana tržna naravnost na mednarodne globalne trge. To se nanaša predvsem na slovenska MSP in MSHRP, tako za tržne aktivnosti znotraj celotnega evropskega trga, kot tudi na bolj oddaljene globalne trge.

Na osnovi podanih ugotovitev raziskave poslovno-organizacijskega pristopa globalizacije slovenskih MSHRP, bodo

lahko slovenska (predvsem mala) podjetja v določenem obsegu »primerjala« svoj izbrani poslovno-tržni model globalizacije in si tako zagotovila večjo profesionalizacijo korakov v procesu mednarodnega poslovanja oziroma globalizacije poslovanja – od prvih korakov do končne izgradnje globalnega podjetja.

## Literatura

- Aisbett, E., Harrison, A. & Zwane, A.P. (2005). *Globalization: Prospect and Problems*, Hilton University of Florida, Florida.
- Beck, U. (2003). *Kaj je globalizacija? Zmote globalizma: odgovori na globalizacijo*, Krt, Ljubljana.
- Birch, L.D. (1987). *Job Creation in America*, The Free Press, New York.
- Bunc, M. (2007). *Globalni integrirani marketing: področje tržnega plasmaja*, DZS, Ljubljana.
- Devetak, G. (2007). *Marketing management*, Fakulteta za management, Koper.
- Drnovšek, M. (2005). Gazele generacije Y, *Gazela: odkrivamo podjetniško drznost*: 37 - 40.
- Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*, Fakulteta za management, Koper.
- Dunning, H.J. & Lundan, M.S. (2008). *Multinational enterprises and global economy*, Elgar Publishing, Northampton.
- Ferfila, B. (2007). *Globaliziranost sodobnega sveta*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Glas, M., Hirish, R.D., Vahčić, A. & Antoničič, B. (2000). The Internationalization of SMEs in Transition Economies: Evidence from Slovenia, *Global focus*, 11(4), 107 - 124.
- Hill, W.L.C. (2009). *International business: competing in the global marketplace*, McGraw, New York.
- Hisrich, D.R., Peters, M.P. & Shepherd, A.D. (2005). *Entrepreneurship*, McGraw-Hill, Boston.
- Hisrich, D.R. (2010). *International entrepreneurship: starting, developing, and managing a global venture*, Sage, Thousand Oaks.
- Hodgson, A. & Willows, D. (2010). *Effective marketing, communications & development*, John Catt Educational, Woodbridge.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, Prentice Hall, London.
- Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtnu novih priložnosti*, GV Založba, Ljubljana.
- Inglis, D. (2005). *Culture and everyday life*, Routledge, Oxon.
- Jaklič, A. & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Jeannot, J.P. (2000). *Managing with a global mindset*, Prentice Hall, London.
- Johnson, D. & Turner, C. (2003). *International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy*, Routledge Taylor & Francis Group, London.
- Johansson, K.J. (2009). *Global marketing: foreign entry, local marketing, & global management*, McGraw-Hill, New York.
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*, GV Založba, Ljubljana.
- Kotler, P. & Keller, L.K. (2009). *Marketing management*, Prentice Hall, Pearson.
- Makovec-Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*, GV Založba, Ljubljana.
- Makovec-Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Malhotra, K.N. (2004). *Marketing research: an applied orientation*, Prentice Hall International, London.

- Makarovič, M. (2008). *Meje Evrope in globalizacija*, Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici, Nova Gorica.
- Peng, W.M. (2009). *Global business*, South Western Cengage, International student ed., Mason.
- Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo: od podjema do rasti*, Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.
- Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J. & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*, Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.
- Pšeničny, V. (2002). *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji, doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*.
- Pšeničny, V. (2008). Mali so veliki heroji gospodarske rasti in novih delovnih mest: 5.000 podjetij - gazeli poganja Slovenijo, *Obrtnik*, 37(9): 16 - 17.
- Ruzzier, M. (2005). *Mednarodno podjetništvo: model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*, Arak, Kranj.
- Ruzzier, M. & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model, *Organizacija*, 40(1), 42 - 53.
- Ruzzier, M., Kesič, D. & Mevlja, B. (2008). *Mednarodno poslovanje*, Fakulteta za management, Koper.
- Sedmak, S. (2009). *Danes za jutri: razmišljanja o vzgoji in izobraževanju za trajnostni razvoj*, Fakulteta za management, Koper.
- Stiglitz, J.E. (2010). *Freefall: America, free markets, and the sinking of the world economy*, Norton & Co, New York.
- Tajnikar, M. (2006a). *Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov*, Gea College, Ljubljana.
- Tajnikar, M. (2006b). *Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih*, Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.

Žakelj, L. (2004). *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji*, UMAR, Ljubljana.

**Gabrijel Devetak** je izredni profesor za marketing. Dolga leta je predaval na petih slovenskih fakultetah, in sicer teorijo in prakso marketinga, trženje, strateški management, inovacije in marketing ter druga področja povezana z ustvarjalnostjo. Zlasti so pomembna njegova predavanja za dodiplomski in podiplomski študij na Univerzi na Primorskem Fakulteti za management Koper, Univerzi v Mariboru FOV Kranj in Fakulteti za komercialne in poslovne vede v Celju. Gostujoči profesor je bil na Ekonomski fakulteti Univerze v Zagrebu in Univerzi Udine. Ima 40-letno prakso v gospodarstvu, zato je znal povezati teorijo in prakso poslovanja, zlasti z vidika marketinga. Njegov cobiss obsega okoli 1100 bibliografskih enot, od tega več univerzitetnih učbenikov in strokovnih knjig. Za ustvarjalno delo je prejel več družbenih priznanj.

**Riko Novak** strokovnjak iz prakse za osebno poslovno svetovanje za mikro podjetja, predvsem za področje marketinga ter »kreativizacije« in optimizacije poslovnih procesov (idej) v podjetju. Svoje strokovno znanje si je pridobil tako tekom dodiplomskega kot tudi podiplomskega študija iz ekonomskega ter pravnega področja. Nadaljnje teoretične in praktične izkušnje si je pridobil tudi v raziskovalnih, akademskih ter tudi gospodarskih vodah, kar se je izkazalo kot zelo koristno v nadaljnjem osebnem poslovnem svetu.

## Organizational and business aspects of Slovenian fast growing companies

This article deals with organizational and business global marketing activities of Slovenian small and medium-sized fast growing companies. The purpose of this article is to show whether the studied companies are focused on international global markets, the ways of tackling it, in what extent, under what conditions, etc. The aim is to highlight the key steps of in the construction of their global image. The key findings of the research, conducted by online survey questionnaire on a random selected sample of 230 small and medium-sized Slovenian enterprises, can serve domestic (mostly small) companies by choosing their business model to expand in selected foreign markets. With the established guidelines, companies can ensure greater transparency and professionalism of the steps in the process of international business - from first steps to the final transfer of their business to foreign target market.

**Keywords:** globalization, small and medium-sized fast growing companies, international business, market orientation