

Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model

Mitja Ruzzier¹, Maja Konečnik²

¹Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management, Cankarjeva 5, SI-6000 Koper, Slovenija, mitja.ruzzier@fm-kp.si

²Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, SI-1000 Ljubljana, Slovenija, maja.konecnik@ef.uni-lj.si

Internacionalizacija malih in srednjih podjetij (MSP) postaja zaradi njihovega ključnega pomena pri zagotavljanju gospodarske rasti vse pomembnejše področje raziskovanja. Globalizacija gospodarskega okolja ponuja izzive sedanjim teoretičnim podlagam preučevanja internacionalizacije MSP. V prispevku zato integriramo nove pojave kot so mednarodna podjetja ob ustanovitvi s prevladujočimi teorijami internacionalizacije MSP v nov integrativni konceptualni model internacionalizacije MSP. Slednji vsebuje ključne dimenzije internacionalizacije ter vključuje njene določljivke in posledice. V model uvajamo vrsto razvitih hipotez in relacij, podajamo pa tudi njegove implikacije in možnosti uporabe.

Ključne besede: internacionalizacija, mala in srednja podjetja (MSP), podjetnik

1 Uvod

Vse hitreje spreminjanje okolja, hiter tehnološki napredek in spremenjena struktura trgov ter naraščajoča konkurenca terja od podjetij nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov in iskanje novih priložnosti na domačih ter tujih trgih. Zato postaja internacionalizacija poslovanja tudi za večino malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP) nujna za preživetje (Pleitner, 1997; Daily et al., 2000).

Internacionalizacija podjetij je bila ključna tema preučevanja vse od začetkov mednarodnega poslovanja, z liberalizacijo mednarodnega trgovanja in naraščajočo integracijo ter globalizacijo gospodarskega okolja in dejavnosti panjena pomembnost vse bolj narašča (Leonidou et al., 1998). V začetku preučevanja internacionalizacije podjetij, ki sega v 50. in 60. leta 20. stoletja, so bila v središču pozornosti predvsem velika (ameriška) podjetja delujoča na obsežnih domačih trgih. Spremenjeni pogoji poslovanja kot so: homogenizacija trgov, drastično povečanje hitrosti, kakovosti, stroškov in učinkovitosti mednarodnih komunikacij ter transporta, povečanje mednarodnih možnosti financiranja in končno ljudi z mednarodnimi izkušnjami je približalo tuje trge tudi MSP (Bloodgood et al., 1996; Porter, 1985; Oviatt in McDougall, 1994). Navedeni dejavniki so čas internacionalizacije od ustanovitve tudi skrajšali, oziroma ga popolnoma izrinili, saj smo priča vedno večjemu številu MSP, ki so mednarodna že ob ustanovitvi (Shrader et al., 2000, Oviatt in McDougall, 1995).

MSP so deležna vse večje pozornosti raziskovalcev, vladnih organov in svetovne javnosti, zaradi priznavanja ekonomske vloge in deleža, ki ga prispevajo k rasti. Njihova vloga ostaja središčna pri povečevanju ekonomske uspešnosti, še posebno v luči trenutne stagnacije eko-

nomske rasti. MSP predstavljajo preko 95 odstotkov vseh podjetij v večini držav OECD in prispevajo več kot polovico delovnih mest privatnega sektorja (OECD, 2002). V državah Evropske Unije pa je ta delež še večji, kjer MSP predstavljajo kar 99 odstotkov vseh podjetij, od katerih je kar 20 odstotkov vključenih v izvozne aktivnosti (Observatory of European SME, 2002a in 2002b). Internacionalizacija je torej za mnogo podjetij le vprašanje časa. Zato lahko pričakujemo, da podjetja, ki ne vstopajo v proces internacionalizacije, ne dosegajo ekonomij obsega, ne povečujejo učinkovitosti poslovanja in izgubljajo pri mednarodni konkurenčnosti. Prav tako lahko zaostanejo tista, ki so v procesu internacionalizacije prepočasna. To velja posebej za majhno državo kot je Slovenija, kjer je brez preboja preko nacionalnih meja težko dosegati in obdržati učinkovitost ter konkurenčnost, ki sta z odprtjem trga Evropske unije ter soočenjem s tujimi podjetji razvitih tržnih gospodarstev ključnega pomena.

2 Internacionalizacija malih in srednjih podjetij

Internacionalizacija je dinamičen in večdimenzionalen proces preko katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti (Luostarinen, 1979). Temu nujno sledi sprememba stanja podjetja, vendar se od navadne rasti podjetja znotraj meja države razlikuje v nekaj bistvenih točkah (Buckley in Ghauri, 1993). Vključenost v mednarodno poslovanje lahko nastopi ob prodaji proizvodov na tuje trge, nakupu proizvodov na tujih trgih ali s sodelovanjem s tujim podjetjem na tujih trgih, zato lahko ločimo vhodno, izhodno ali kooperativno internacionalizacijo.

2.1 Spodbude za internacionalizacijo

Na proces odločanja MSP o vstopu na mednarodne trge morajo delovati dejavniki, ki sprožijo odločitvene namere. Literatura o internacionalizaciji MSP loči spodbude in ovire za internacionalizacijo, predvsem pa za izvoz, kot najbolj pogosto in enostavnejšo obliko nastopa na tujih trgih (Morgan, 1997; Punnett in Ricks, 1992). V literaturi je prisotnih kar nekaj delitev motivov internacionalizacije MSP, večina avtorjev pa jih deli na notranje (izhajajo iz podjetja) in zunanje (izhajajo iz okolja) motive (Cavusgil, 1980) ter na faktorje potiska in vleke (Johnston in Czinkota, 1982; Leonidou, 1998; Piercy, 1981; Katsikeas, 1996). Dejavniki vleke so povezani z agresivnim nastopom podjetij, ki samostojno iščejo priložnosti na tujih trgih. Dejavniki potiska pa nastopijo zaradi različnih spremenjenih razmer in podjetja prisilijo v iskanje podobnih rešitev na tujih trgih oziroma so pasivno deležna povpraševanja iz tujine, ki jih pripelje do vključenosti v mednarodno poslovanje. Med pomembnejšimi motivi, ki spodbujajo podjetja za širitev obsega poslovanja preko nacionalnih meja, so zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želje po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja in še mnogo drugih.

2.2. Ovire za internacionalizacijo

Podjetja pri odločitvah o internacionalizaciji zaznavajo tudi mnogo ovir, zato se jih tudi mnogo odloči, da bodo delovala samo na domačem trgu in poslovanja ne bodo širila preko nacionalnih meja. Ovire za internacionalizacijo pa ne nastopajo samo na začetku, vendar se pojavljajo na vseh njenih stopnjah. Morgan in Katsikeas (1997) sta razvila podobno klasifikacijo ovir, kot jo je razvil Albaum s sodelavci in delita ovire glede na izvor na notranje in zunanje ter domače in tuje. Kljub različnim rezultatom raziskovalcev lahko zaključimo, da so največkrat omenjene ovire MSP za nastop na tujih trgih: pomanjkanje razpoložljivih informacij za oceno in analizo tujih trgov, vzpostavljanje stikov in kompleksnost upravljanja z dokumentacijo in postopki pri mednarodnem poslovanju, močna tuja konkurenca, ustrezno znanje zaposlenih in končno financiranje izvoznih aktivnosti (Leonidou, 1995a in 1995b).

2.3. Merjenje internacionalizacije

Zaradi kompleksnosti pojava internacionalizacije v literaturi ni zaslediti enotnega mnenja glede njenega merjenja. Za multinacionalna podjetja, ki imajo mednarodne aktivnosti razpršene v mnogo državah, literatura ponuja nekaj mer, vendar je vsaka deležna svojih slabosti. Njihovo merjenje omogočajo razpoložljivi podatki, ki jih velika podjetja morajo zajemati in objavljati. UNCTAD v svojih letnih publikacijah npr. World Investment Report uporablja indeks transnacionalnosti, kot povprečje deležev tujih sredstev v celotnih sredstvih, prihodkih s tujih trgov v celotnih prihodkih in deleža zaposlenih v tujini v celotnem številu zaposlenih. Sullivan (1994) ravno tako za merjenje stopnje internacionalizacije ponuja različico povprečja petih izbranih kazalcev. Obe

izmed navedenih mer sta možni meri internacionalizacije za velika podjetja, vendar nista primerni za merjenje internacionalizacije MSP (Trtnik, 1999; Reuber in Fischer, 1997). Reuber in Fischer po vzoru Sullivana in upoštevajoč omejitve, ki jih navajajo Ramaswamy et al., (1996), predlagata prilagojeno mero internacionalizacije za MSP, ki je poleg enojnih mer (npr. deleža prihodkov od prodaje v tujini v celotnih prihodkih) najbolj uporabljena pri merjenju internacionalizacije MSP. Sestavljajo jo delež prihodkov od prodaje v tujini v celotnih prihodkih, delež časa zaposlenih namenjenega mednarodnim aktivnostim in geografska oddaljenost tujega trga. **3. Prevladujoče teorije internacionalizacije malih in srednjih podjetij**

3.1. Stopenjska teorija internacionalizacije

V literaturi je možno identificirati tri vrste teorij ali modelov primernih za preučevanje internacionalizacije MSP. Prva in najbolj razširjena je teorija (modeli) stopenj internacionalizacije, ki so jo razvili skandinavski raziskovalci v 70. letih. Najbolj znan je model s fakultete Uppsala (Johanson in Vahle, 1977 in 1990). V teoretičnem raziskovanju je prisotnih obilica sorodnih modelov, ki imajo skupni imenovalec postopno internacionalizacijo oziroma vključevanje v mednarodne aktivnosti. Nekoliko se loči skupina modelov, ki obravnava začetek internacionalizacije in nadaljnje stopnje kot inovacije (Bilkey in Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Gankema et al., 2000). Omenjeni modeli so mnogim raziskovalcem služili kot teoretična osnova za nadaljnja preučevanja (Vida in Fairhurst, 1998; Morgan in Katsikeas, 1997; Clark et al., 1997; McAuley, 1999; Peng, 2001; Eriksson et al., 2000; Knight in Liesch, 2002; Chetty, 1999; Glas et al., 1999). Kljub temu, da so bili modeli deležni mnogo potrditev, so raziskovalci odkrili kar nekaj pomanjkljivosti (Chetty, 1999; Reid, 1981).

3.2. Teorija mrež

Druga teoretično osnova za preučevanje internacionalizacije MSP predstavlja teorija mrež. Podjetja so akterji vključeni v poslovne mreže, ki s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah (Johanson in Mattsson, 1993; McAuley, 1999). Dolgoročni odnosi in aktivnosti v mrežah omogočajo podjetjem dostop do redkih virov, informacij, tehnologij in trgov, ki so ključni za zagotavljanje konkurenčnosti poslovanja MSP na domačem in tujih trgih (Buckley, 1993; Hitt et al., 2001).

3.3. Na virih osnovana teorija podjetja

Tretjo in najmlajšo teoretično osnovo preučevanja internacionalizacije predstavlja na virih osnovana teorija podjetja, ki bo služila tudi kot teoretična osnova pričujočega prispevka. Teorija izhaja iz strateškega managementa, njene osnove pa segajo v leto 1959, z bazičnim delom Penrosove. Za smernico strateškega podjetništva, ki sloni na strateškem managementu ter podjetništvu in preučuje mednarodno poslovanje podjetij, se v literaturi uporablja tudi izraz mednarodno podjetništvo (McDougall in Oviatt, 2000).

Na virih osnovana teorija podjetja pravi, da morajo viri izpolnjevati štiri pogoje, da zadostijo kriterijem

konkurenčnih prednosti: heterogenost, vrednost, nepopolno posnemljivost in nemobilnost (Barney, 1991). Avtorji predlagajo tudi nekaj drugih lastnosti, ki naj bi virom zagotavljala konkurenčno prednost na dolgi rok (Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1997; Mahoney in Pandian, 1997; Grant, 1991). Viri podjetja so pomemben dejavnik odločitve o strategiji, predvsem dolgoročni, v katero sodi tudi odločitev o internacionalizaciji. V literaturi je možno zaslediti kar nekaj delitev virov. Barney (1991) loči med tremi oblikami virov: fizični opredmeteni viri, organizacijski kapital ter človeški kapital, ki bo v središču pozornosti obstoječega dela in ga mnogi avtorji označujejo kot najpomembnejši dolgoročni strateški vir podjetja (Grant, 1991).

Na podlagi predhodnih raziskav in pregledane literature s področja internacionalizacije MSP, obstoječe delo predlaga integrativni konceptualni model internacionalizacije MSP.

4 Integrativni konceptualni model internacionalizacije MSP

V tej točki bodo predstavljene določljivke in posledice internacionalizacije ter osrednje dimenzije internacionalizacije, ki bodo osnova za oblikovanje integrativnega konceptualnega modela o internacionalizaciji MSP. V literaturi je možno zaslediti enostavnejše (Cicic, Patterson in Shoham, 2002) poskuse modeliranja določljivk vpliva internacionalizacije na samo internacionalizacijo oziroma podobne poskuse integrativnih modelov (Antončič in Hisrich, 2000; Antončič, 2002), vendar obstoječi članek daje poudarek na izgradnjo centralnega koncepta internacionalizacije in s podjetnikovim človeškim in družbenim kapitalom, kot širše sprejeto najpomembnejšo determinanto internacionalizacije MSP (Miesenbock, 1988).

4.1 Ključne dimenzije internacionalizacije

Internationalizacija se od strategije rasti na domačem trgu razlikuje v nekaj bistvenih točkah. Luostarinen (1979) je za potrebe njene analize prilagodil Ansofov koncept strateškega odločanja trg-proizvod ter ga dopolnil z dimenzijo metod delovanja in vstopa na tuje trge. Kljub širokem priznanju Luostarinenovih treh najpomembnejših dimenzij internacionalizacije, je pojav globalizacije spremenil določene razmere poslovanja MSP. V 70. letih 20. stoletja, ko je Luostarinenova študija nastajala, so se pojavljala mednarodna podjetja ob ustanovitvi le kot izjeme (Luostarinen, 1979). Sedaj pa se podjetja, ki se odločajo za internacionalizacijo, že ob ustanovitvi, oziroma zelo zgodaj, pojavljajo v vedno večjem številu. Zaradi naraščajočega števila teh podjetij posvečajo raziskovalci pojavu tudi vedno več pozornosti (Oviatt in McDougall, 1994 in 1995; Bloodgood et al., 1996; Shrader et al., 2000; McAuley, 1999) in kot alternativo postopnemu načinu internacionalizacije s predhodnim delovanjem na domačem trgu, ponujajo takojšnjo internacionalizacijo. Zaradi nastopa obstoječega fenomena lahko ugotovimo, da postaja trenutek internacionalizacije tudi strateška

odločitev podjetja. Zato v analizi internacionalizacije dodajamo dodatno dimenzijo časa in tako dopolnimo Luostarinenov koncept s četrto dimenzijo.

4.1.1 Način vstopa

Za večino podjetnikov je prva in najpomembnejša odločitev mednarodnih aktivnosti, ki bo vplivala na nekaj prihodnjih let poslovanja, način vstopa in delovanja na mednarodnih trgih. Žal pa ne obstaja idealne strategije vstopa, saj lahko različne metode vstopa uporabijo različna podjetja za iste trge oziroma eno podjetje na več trgih. Hollensen (2004) navaja štiri skupine dejavnikov, ki vplivajo na izbiro posameznih načinov vstopa: notranji dejavniki (velikost podjetja, izkušnje, proizvodi), zunanji dejavniki (sociokulturne razlike med domačim in tujimi trgi, deželno tveganje, velikost tujega in domačega trga, konkurenca, omejitve trgovanja), lastnosti želenih načinov vstopa (tveganje, nadzor, fleksibilnost) in transakcijsko - specifično vedenjski dejavniki (znanje in percepcije).

Zaradi prepletenosti in raznolikosti načinov vstopa in delovanja je v literaturi možno zaslediti kar nekaj razvrstitev (Punnett in Ricks, 1992; Buckley in Ghauri, 1993; Acks et al., 2001; Doole in Lowe, 1999). Pri predstavitvi bomo zaradi širše uporabnosti ter jasnosti sledili razvrstitvi Roota (1994), ki deli načine vstopa na izvozne, pogodbeno-investicijske. Izvozni načini vstopa so zaradi svoje enostavnosti, majhnega tveganja in potrebnih virov najpogostejši način vstopa MSP. Izvozne načine nadalje deli na posredne (domači nakupi, piggybacking in uvozno/izvozne hiše) ter neposredne načine izvoza (npr. agenti in distributerji). Če si podjetje želi zagotoviti dolgoročnejšo pozicijo na mednarodnih trgih, mora vsekakor zavzeti aktivnejšo vlogo in se odločiti (vsaj) za neposredne načine izvoza, ki zahtevajo večjo vključenost in aktivnejše sodelovanje. Zaradi svoje preprostosti so izvozni načini vstopa in delovanja med MSP najpogostejši tudi v praksi, posledično pa jih večina raziskovalcev internacionalizacije MSP izbere kot edino odvisno spremenljivko preučevanja. Druga skupina, ali pogodbeni načini vstopa so dolgoročna nekapitalska združenja med mednarodnim podjetjem in entiteto na tujem ciljnim trgu, ki vključuje prenos tehnologije ali človeških znanj med podjetjema (Root, 1994). Od izvoznih načinov se ločijo po tem, da so prvenstveno namenjena prenosu znanj in spretnosti, in posredno odpirajo priložnosti za izvoz proizvodov. Nekapitalska povezanost pa jih loči od investicijskih načinov vstopa. Med najpomembnejšimi načini vstopa so franšizing, licenciranje in strateške zveze, pomembni pa so še podpogodbena proizvodnja, managerske pogodbe in pogodbe na ključ. Tretjo skupino predstavljajo investicijski načini vstopa, ki vsebujejo neposredne investicije in lastništvo določenih objektov v ciljni tuji državi. Slednji lahko služijo proizvodnji, prodaji ali samo hranjenju proizvodov. MSP kot mali investitorji so večinoma vključeni v proizvodnjo vmesnih ali sestavnih delov končnih proizvodov in večinoma sledijo internacionalizaciji večjih podjetij v strahu, da izgubijo njihove glavne kupce (Buckley, 1993). V smislu lastništva in kontrole jih lahko razdelimo na popolno lastništvo oziroma delno, kjer gredo dva ali več podjetij

zaradi lastništva specifičnih znanj in zmanjševanja tveganja ter investicij v skupne naložbe. Rezultat je novo podjetje, ki v večini primerov vključuje lokalnega partnerja na tujem trgu. Do njega lahko pride z neposrednimi investicijami v izgradnjo novih kapacitet oziroma z nakupom že obstoječega podjetja. Investicijski načini vstopa zahtevajo veliko mednarodnih znanj in spretnosti ter zajetne investicije v kratkem časovnem obdobju, kar pa je za MSP v večini primerov zaradi redkosti razpoložljivih virov velik problem. Zato so investicijski načini vstopa med MSP relativno redek način vstopa na mednarodne trge.

Glede na zgoraj navedeno pestro načini vstopa in delovanja, bi bila operacionalizacija te dimenzije internacionalizacije smiselna kot frekvenca uporabe posamezne oblike oziroma na določeni skali definirati njihovo zahtevnost (glede na kapitalsko intenzivnost oziroma vložek časa) ter oblikovati ordinalno lestvico, kjer bi bili navedeni posamezni načini vstopa in delovanja.

4.1.2 Izbira ciljnih trgov

Druga dimenzija v preučevanju internacionalizacije je izbira ciljnih trgov, ki se lahko občutno razlikujejo od domačih. Te razlike pa lahko ključno vplivajo na izbiro ciljnih trgov. Johanson in Vahlne (1990) v široko sprejetem modelu internacionalizacije predpostavljata, da podjetja izbirajo trge, ki so jim najbolj razumljivi in se od domačih najmanj razlikujejo. Tako bodo podjetja vstopala na trge z najmanjšo »fizično ali poslovno oddaljenostjo«. Pojem se v literaturi široko uporablja, vendar ima več pomenov. Pomeni lahko samo geografsko oddaljenost, v večini primerov pa ga avtorji uporabljajo za sklop izbranih dejavnikov, ki razlikujejo domače trge od tujih kot npr. kulturne, politične, pravne, geografske in ekonomske razlike (Luostarinen, 1979; Johanson in Vahlne, 1977 in 1990). Poznani so tudi bolj sistematični načini izbire ciljnih trgov s formaliziranim sprejemanjem odločitev v določenih stopnjah podprtimi z raznimi statističnimi metodami (Papadopolous in Denis, 1988) ali različnimi sistematičnimi modeli pristopa (Cavusgil, 1993; Root, 1994; Hollensen, 2004). V zadnjem času se pojavljajo tudi alternativni načini izbire trgov na podlagi relacijskih pristopov, kjer so kupci vodilo pri izbiri ciljnih tujih trgov (Anderson in Buvić, 2002). Poskusi operacionalizacije (Luostarinen, 1979; Reuber in Fischer, 1997) te dimenzije so v literaturi prisotni v obliki razdelitve sveta na posamezne regije (npr. 3 do 5 regij) glede na »psihično oddaljenost« od domačega trga, ki zajema kulturne, politične, pravne, geografske in ekonomske razlike. Podjetja nato navedejo regije delovanje, kar kaže njihovo razvejanost in širino znanj glede trgov. To predstavlja kavalitativni vidik internacionalizacije, medtem ko se kvantitativni vidik te dimenzije lahko izmeri s številom trgov delovanja podjetij.

4.1.3 Izbira proizvodov oziroma storitev

Z nastopom na tujih trgih se morajo podjetja odločiti, kaj bodo na njih dejansko ponujala. Ponudba proizvodov ali storitev, ki jih bodo podjetja na tujih trgih ponujala se smatra kot naslednja izmed najpomembnejših strateških

odločitev internacionalizacije (Welch in Luostarinen, 1993). Na mednarodnih trgih lahko nastopajo proizvodna kot storitvena podjetja. Raziskave so pokazale (Luostarinen, 1979; Lehtinen in Penttinen, 1999), da v večini primerov podjetja na tuje trge svoje proizvode uvajajo postopoma in v določenem zaporedju. Zaradi različnih kultur in načina življenja, morajo podjetja mnogo proizvodov tudi prilagoditi zahtevam lokalnih trgov, v kar jih silijo tudi različni standardi in predpisi. Trend poenotenja potrošniških okusov in homogenizacije trgov pa poenostavlja mednarodno poslovanje in posledično povečujeta mednarodno menjavo. Stopnja standardizacije/adaptacije posameznih kategorij poslovanja kot so proizvodi/storitve, trženje, izobraževanje zaposlenih ali trženje blagovnih znamk so lahko spremenljivke, ki bi zastopale kategorijo proizvodov oziroma storitev.

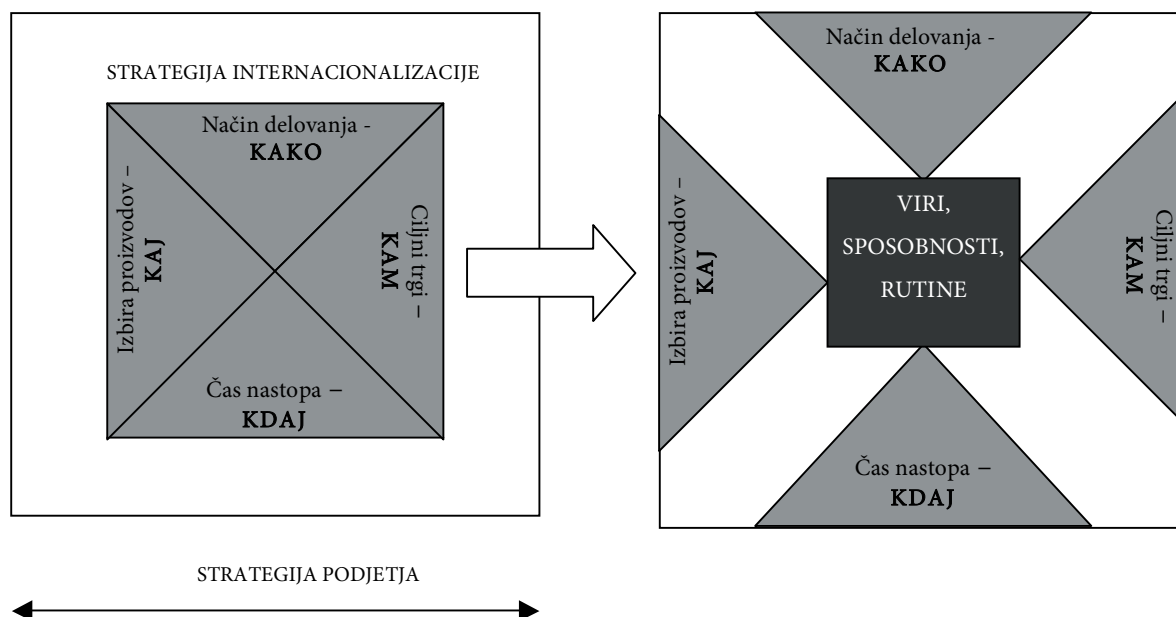
4.1.4 Časovna dimenzija

Vključitev četrte časovne dimenzije, kot ene izmed najpomembnejših strateških odločitev pri analizi internacionalizacije, je pri njenem teoretičnem preučevanju delna novost. Raziskovanje pojava mednarodnih MSP ob ustanovitvi in njeno preučevanje v literaturi že obstaja, a je po številu objav to področje šele v povojih. Z večanjem števila teh podjetij, ki predstavljajo alternativo postopni internacionalizaciji, pa zanimanje za to temo narašča (Oviatt in McDougall, 1994 in 1995). Zato smatramo, da je časovno dimenzijo potrebno vključiti kot eno izmed najpomembnejših pri strateških odločitvah o internacionalizaciji MSP. Zavedati pa se moramo, da podjetja na tuje trge vstopajo ob različnih časovnih trenutkih, a tudi z različno intenzivnostjo. Zato je za operacionalizacijo in merjenje časovne dimenzije internacionalizacije smiselno postaviti določene prage intenzivnosti (npr. 5%, 10% ali 20% prihodkov od prodaje v tujini) ter časovne intervale, v katerih so jih podjetja dosegla, saj naključni izvozni posel ne pomeni, da je podjetje že polno internacionalizirano.

4.1.5 Učinek internacionalizacije

Poleg štirih ključnih dimenzij internacionalizacije, ki jih predstavljamo v Sliki 1, moramo konceptu internacionalizacije dodati tudi njen učinek, da bi zajeli vse ključne vidike večdimenzionalnega fenomena. Učinek internacionalizacije se pretežno nanaša na obseg in rast prihodkov od prodaje v tujini, katere većinoma merimo kot delež izvoza v celotnih prihodkih ali rast prihodkov iz tujine (Aaby in Slater, 1989). Učinek internacionalizacije je pomemben vidik internacionalizacije, ki dopolnjuje predhodnopravljene štiri dimenzije internacionalizacije: izbiro trgov, proizvodov, načina delovanja in časa vstopa/izstopa. Učinek internacionalizacije oziroma izvoza je v literaturo pogosto prestavljen kot centralna odvisna spremenljivka internacionalizacije (Reid, 1981; Gankema et al., 2000; Aaby in Slater, 1989; Cavusgil, 1984; Riahi-Belkaoui, 1998), ki predstavlja kvantitativni vidik tega fenomena (Manolova et al., 2002; Ruzzier, 2005).

Iz zgornje diskusije o glavnih dimenzijah internacionalizacije lahko oblikujemo naslednjo hipotezo:



Slika 1: Ključne dimenzije internacionalizacije in centralna vloga virov, sposobnosti in rutin v procesu internacionalizacije MSP (Vir: razvito po Welch in Luostarinen, 1993)

Hipoteza 1: Internacionalizacija MSP je večdimenzionalni koncept sestavljen iz naslednjih dimenzij: način vstopa, izbira trgov, izbor proizvodov oziroma storitev, čas internacionalizacije ter učinek internacionalizacije.

4.2 Določljivke internacionalizacije

Iz pregleda literature o internacionalizaciji MSP lahko v grobem povzamemo, da na internacionalizacijo vplivajo tri ključne skupine dejavnikov: podjetnikove, organizacijske in okoljske značilnosti. Pogosto se zaradi različnih poimenovanj sorodnih kategorij pojavljajo različne razdelitve (npr. Cicic et al., 2002 so v svojem modelu predlagali skupine določljivk, ki se nanašajo na strategije, strukture okolja in strukturo organizacije), vendar jih lahko po sami vsebini vsekakor razdelimo tudi v predlagane skupine dejavnikov.

4.2.1 Podjetnik

Podjetnik je v literaturi široko priznan kot najpomembnejša determinanta pri internacionalizaciji MSP (Miesenbock, 1988; Andersson, 2000; Reid, 1981; Westhead et al., 2002; Glancey, 1998; Westhead et al., 2001; Prince in Van Dyken, 1998). Njegova vloga kot glavnega odločevalca je centralnega pomena pri določanju (mednarodne) strategije in vedenja podjetja. Podjetnik je tisti, ki odloča o začetku, koncu ali povečevanju mednarodnih aktivnosti ter strateških odločitvah o alokaciji redkih virov v zasledovanju dobičkonosnih priložnosti. Alvarez in Busenitz (2001) ter Rangone (1999) so ustvarili povezavo med na virih osnovano teorijo podjetja in podjetnikom ter predlagali podjetnika kot vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Podjetniki imajo osebne-specifične lastnosti, ki omogočajo prepoznavanja novih priložnosti in alokacijo redkih virov za delovanje podjetja (Schumpeter, 1950;

Alvarez in Busenitz, 2001; Penrose, 1959). Podjetnikovo znanje, odnosi, veze, izkušnje, izobrazba, presoja in spretnosti se smatrajo za vire same po sebi (Barney et al., 2001; Langlois, 1995). Viri so zato družbeno kompleksni, dodajajo podjetju vrednost in jih druga podjetja ali posamezniki težko posnemajo (Alvarez in Busenitz, 2001).

MSP so v večini primerov v podrejenem položaju v primerjavi z večjimi podjetji zaradi pomanjkanja virov, ki jih od njih zahteva rast in internacionalizacija, kot del strategije širitve in rasti. MSP se v internacionalizacijo odpravljajo z omejenimi viri, pri čemer lahko igrata pomembno vlogo podjetnikov človeški in družbeni kapital, kot pomembnejša strateška vira in vira dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Kot smo že omenili je podjetnik najbolj kritična in odločujoča determinanta internacionalizacije MSP (Miesenbock, 1988). To je v literaturi pripeljalo do raziskovanj osebnostnih značilnosti podjetnika, ki vplivajo na začetek internacionalizacije, njeno stopnjo in uspešnost. Leonidou je s sodelavci (1998) v pregledu literature o vplivu podjetnikov/managerjev na izvoz ugotovil, da večino raziskav na to temo ni bilo izvedenih na podlagi splošnega teoretičnega okvirja, temveč so bili le trenutni poskusi arbitrarne izbire podjetnikovih spremenljivk za preučevanje. Literatura o internacionalizaciji MSP predlaga štiri kategorije podjetnikovega človeškega kapitala, ki ločijo internacionalizirana in ne-internationalizirana podjetja: izkušnje in spretnosti (Reid, 1981), zaznavanje okolja (Cavusgil, 1984), mednarodna usmerjenost, managersko znanje (Westhead et al., 2001) in družbeni kapital oziroma poslovne zveze in poznanstva (Westhead et al., 2001). V skladu s tem na virih osnovana teorija podjetja (Penrose, 1959) predpostavlja, da so viri in vložki v proizvodni proces edinstveni, neposnemljivi in specifični v vsaki organizaciji, s tem pa posredno določajo podjetjem velikost, obseg in

splošni potencial za rast in obstoj (Manolova et al., 2002). Viri so torej jedro in osnova na katerih podjetja gradijo svoje strategije (Cooper et al., 1994).

Literatura na temo internacionalizacije MSP ne ponuja enovitega odgovora o vplivu posameznih kategorij človeškega kapitala na internacionalizacijo MSP, zato bomo po vzoru drugih raziskovalcev (Westhead, et al., 2001; Manolova et al., 2002, Leonidou et al., 1998) podjetnikov človeški kapital razdelili v štiri skupine: mednarodne izkušnje, mednarodna usmerjenost, zaznavanje okolja in managersko znanje. Prvič, raziskave so pokazale, da sta visoka stopnja izkustvenega znanja (npr. izkušnje in spretnosti) podjetnika ter nizka stopnja zaznane negotovosti v okolju pomembni determinanti internacionalizacije MSP (Cavusgil, 1984; Johanson in Vahlne, 1977 in 1990; Reid, 1981). Torej lahko sklepamo, da bosta stopnja mednarodnih izkušenj podjetnika ali managerja MSP značilna spremenljivka, ki loči internacionalizirana podjetja od neinternationaliziranih. Reuber in Fischer (1997) sta ugotovila, da bolj kot so podjetniki in vrhnji managerji MSP mednarodno izkušeni, prej bo podjetje pričelo z mednarodnimi aktivnostmi. Prav tako je Manolova s sodelavkami (2002) dokazala na vzorcu ameriških malih podjetij, da obstajajo značilne razlike med internacionaliziranimi in neinternationaliziranimi MSP glede mednarodnih izkušenj in spretnosti. Drugič, usmerjenost na tuje trge ali mednarodna usmerjenost je zasnovana iz dimenzij, kot so znanje tujih jezikov, potovanja v tujino in dopustnost tveganja (Dichtl et al., 1990). Smatra se, da bolj kot so podjetniki/managerji mednarodno usmerjeni, bolj bodo (*ceteris paribus*) vključeni v izvozne aktivnosti (Dichtl et al., 1990) oziroma bolj bodo njihova podjetja internacionalizirana (Manolova et al., 2002). Tretjič, primerov raziskav, ki povezujejo zaznavanje okolja z internacionalizacijo, je v literaturi bolj malo in lahko rečemo, da je področje relativno neraziskano. Med najbolj dodelanimi je raziskava Manolove s kolegicami (2002), ki pa na vzorcu ameriških MSP ni pokazala značilne pozitivne povezave med mednarodno usmerjenostjo lastnikov/managerjev in internacionalizacijo. Druga študija, ki je proučevala povezavo med velikostjo podjetij in intenzivnostjo izvoza, je pokazala, da izvozniki zaznavajo mednarodno okolje kot manj tvegano kot podjetja, ki ne izvažajo (Cavusgil in Naor, 1987). Četrto, osrednje sredstvo podjetja, podjetnik, lahko z ustreznim managerskim znanjem priskrbi podjetju zadostni obseg kritičnih sredstev za njegovo delovanje, identificira ustrezne družbenike, investitorje in svetovalce, ki bodo pripomogli k procesu zbiranja kritičnih sredstev (Westhead et al., 2001). Managerski know-how predstavlja neekonomsko znanje utelešeno v podjetniku, ki ga preko vzgoje staršev pridobiva skozi celotno življenje. Starši podjetnika, ki so mu bili lahko v zgled, so posredno prispevali k njegovi podjetniški usmerjenosti. Na managersko znanje vplivajo tudi predhodne delovne izkušnje in število družbenikov v podjetju, med katerimi se znanja prenašajo. Iz zgornjih ugotovitev raziskav lahko oblikujemo naslednjo hipotezo:

Hipoteza 2a: Obstaja pozitivna povezava med človeškim kapitalom podjetnikov (mednarodnimi izkušnjami,

mednarodno usmerjenostjo, zaznavanjem okolja in managerskim znanjem) in predlaganim konceptom internacionalizacije MSP.

Družbeni kapital pomeni zaupanje, ki ga podjetniku in njegovim sposobnostim izkazuje okolje, in je vgrajen v podjetnikovih osebnih mrežah oziroma kot skupek virov vključen v podjetnikove osebne mreže (Eriksson et al., 2000). Drnovšek (2002) je v svoji raziskavi med slovenskimi podjetji ugotovila splošen pozitiven vpliv podjetnikovih osebnih mrež na poslovni uspeh podjetja, vendar se posameznikovi vidiki podjetnikovih osebnih mrež med seboj razlikujejo po značilnosti in intenzivnosti vpliva. Zato se naslednja hipoteza glasi:

Hipoteza 2b: Obstaja pozitivna povezava med podjetnikovim družbenim kapitalom in predlaganim konceptom internacionalizacije MSP.

4.2.2 Podjetje

Na virih osnovana teorija podjetij obravnava podjetja kot administrativno tvorbo, ki združuje skupek virov in predstavlja entiteto za akumulacijo znanja (Penrose, 1959). Z izkušnjami pridobljeno znanje, daje podjetju znanja za izkoriščanje zaloga heterogenih virov za proizvodnjo specifičnih storitev. To pa zagotavlja podjetjem edinstveni značaj in vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti (Penrose, 1959; Trevino in Grosse, 2002; Das in Teng, 2000). Velikost podjetja je kreacija in odraz ustanoviteljeve vizije, zmožnosti, vodstvenih sposobnosti in značilnosti panoge. Med spremenljivkami internacionalizacije je deležna tudi največ zanimanja (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Miesenbock, 1988), ker se smatra, da je majhnost MSP tudi največja hiba pri mednarodnih aktivnostih. Velikost MSP pa je v večini primerov povezana tudi z razpoložljivostjo virov za delovanje. Njihova redkost vpliva na odločitve o vstopu na tuje trge in doseganju višjih stopenj in oblik internacionalizacije (Westhead et al., 2002). Raziskave so pokazale (Ruzzier et al., 2006), da obstajajo statistične razlike v obsegu vseh pomembnejših virov (finančnih, organizacijskih, opredmetenih in neopredmetenih) med internacionaliziranimi in neinternationaliziranimi MSP, kjer so imela internacionalizirana podjetja večje vrednosti v vseh kategorijah. Kljub velikemu interesu raziskovalcev ni enotnega mnenja o vplivu te spremenljivke na internacionalizacijo podjetij, v splošnem pa se smatra, da večja podjetja lažje vstopajo na tuje trge in dosegajo višje stopnje internacionalizacije (Hoang, 1998; Miesenbock, 1988; Aaby in Slatner, 1989).

Dodatna razlikovalna lastnost podjetij pri internacionalizaciji je starost. V raziskovanju obstaja skupno mnenje glede povezave med starostjo podjetij, velikostjo in (proporcionalno) rastjo (Storey, 1994); ob dani velikosti se proporcionalna stopnja rasti zmanjšuje s starostjo, istočasno imajo starejša podjetja večjo verjetnost za preživetje kot mlajša. V povezavi z internacionalizacijo so Autio et al., (2000) dokazali, da starost pri kateri se podjetja internacionalizirajo vpliva na rast tega podjetja. Po teorijah učenja in znanja se podjetja, ki se internacionalizirajo po predhodnem delovanju na domačem trgu morajo spopasti

z domačo usmerjenostjo, vezmi na domačem trgu in inercijo pri sprejemanju odločitev vezanih na domač trg, da lahko nastopajo na mednarodnih trgih (McDougall in Oviatt, 2000). Posledično se morajo mlajša podjetja spopadati z manj tovrstnimi ovirami in zato bodo lahko hitreje rasla na mednarodnih in domačem trgu (Autio et al., 2000).

Hipoteza 3: Starost in velikost podjetij sta pozitivno povezana s predlaganim konceptom internacionalizacije MSP

4.2.3 Okolje

Okolje predstavlja v strateškem managementu za podjetja priložnosti in nevarnosti. Pri internacionalizaciji kot dolgoročni strateški odločitvi pa poleg domačega okolja vpliva tudi tuje poslovno okolje. Za analizo vplivov okolja na internacionalizacijo MSP lahko poleg domačega in tujega okolja, ločimo še mikro in makro okolje (Andersson, 2000). Mikro okolje, kateremu podjetnik in podjetje pripadata, pripadajo še kupci, dobavitelji, konkurenti, tehnologija in struktura panoge. Na nivoju makro okolja delujejo dejavniki, ki so izven podjetnikovega vpliva, kot so pravno in politično okolje, ekonomske in kulturne determinante tako domačega kot tujih trgov (Luostarinen, 1979). Raziskave so pokazale (Ruzzier, 2006), da na internacionalizacijo MSP mnogo bolj vplivajo elementi tujega (mikro in makro) okolja in da pri zaznavanju domačega okolja ni bi bilo statističnih razlik med internacionaliziranimi in neinternationaliziranimi MSP.

Hipoteza 4: Pozitivno zaznavanje značilnosti mikro okolja (kupci, dobavitelji, konkurenti, tehnologija in struktura panoge) in makro okolja (pravno in politično okolje, ekonomske in kulturne determinante) so pozitivno povezane s predlaganim konceptom internacionalizacije MSP.

4.3 Posledice internacionalizacije

Uspeh organizacije v smislu rasti prihodkov in dobičkonosnosti je končni rezultat internacionalizacije, ki nakazuje ali je internacionalizacija smiselna ali ne. Obseg mednarodnih aktivnosti je lahko povezan z organizacijsko uspešnostjo, saj podjetje lahko izrablja povezave med različnimi tržnimi segmenti, povezanimi panogami in geografskimi območji z izkoriščanjem ekonomij obsega in izkušnjami (Porter, 1985; Riahi-Belkaoui, 1998; Antončič in Hisrich, 2000; Lu in Beamish, 2001). Shoham (1998) je predlagal poskus konceptualizacije posledic internacionalizacije oziroma izvoza. Koncept vsebuje naslednje dimenzije: izvozne prihodke, dobičkonosnost izvoza in sprememba poslovanja, ki so bile operacionalizirane z različnimi spremenljivkami. Posebnost v tem pogledu so mere za spremembo poslovanja, ki vključujejo tudi spremenljivke zadovoljstva in percepcije. Koncept, ki ga predlaga avtor se nekoliko razlikuje od obstoječega, ker pod posledice internacionalizacije vključuje tudi njen učinek, medtem kot obstoječi model uvršča učinek internacionalizacije kot enega izmed njenih dimenzij v osrednjem konstrukt.

4.3.1 Rast podjetja

Vzpostavitev direktne povezave med internacionalizacijo MSP in rastjo slednjih je v literaturi zelo redka (Reuber in Fischer, 2002). Razlog je predvsem v preučevanju internacionalizacije MSP same po sebi kot odvisne spremenljivke (Leonidou, 1998) in ne pojasnjevalne spremenljivke uspeha podjetja. Redke študije, ki se s tem ukvarjajo, so zaključile, da ne obstaja značilne direktne povezave med prihodki iz tujine in rastjo podjetij. Bloodgood, Sapienza in Almeida (1996) so ugotovili, da je bil obseg internacionalizacije zgolj marginalno povezan s prihodki in njihovo stopnjo rasti. Drugi avtorji (McDougall in Oviatt, 1996) so odkrili, da so bili prihodki iz tujine, kot del celotnih prihodkov pozitivno in značilno povezani s tržnim deležem. Kljub zgornjih ugotovitvam, mnogo raziskovalcev internacionalizacije MSP priznava pozitivno povezavo med internacionalizacijo in rastjo prihodkov kot eno izmed ključnih povezav (McDougall in Oviatt, 1999).

4.3.2 Dobičkonosnost podjetij

Empirične izkušnje povezane s pozitivnimi finančnimi učinki internacionalizacije so prav tako mešane (McDougall in Oviatt, 1996; Riahi-Belkaoui, 1998). Upoštevajoč različne mere uspešnosti, so razne študije pokazale, da so bila multinacionalna podjetja bolj uspešna kot podjetja, ki so delovala samo na domačem trgu (Vernon, 1993; Dunning, 1973). To je vodilo mnogo raziskovalcev do zaključkov, da obstaja pozitivna povezava med internacionalizacijo in uspešnostjo podjetja. Na drugi strani pa so prisotne študije, ki poročajo o negativni povezavi (Markides in Ittner, 1994) oziroma mešanih ugotovitev (Collins, 1990). To lahko delno razložimo z nelinearno povezavo med internacionalizacijo MSP in njihovo dobičkonosnostjo (Antončič in Hisrich, 2000). Do takšnih rezultatov je prišel tudi Riahi-Belkaoui (1998), ki je odkril nelinearno povezavo med stopnjo internacionalizacije in donosom na osnovna sredstva. Glede na zgornjo diskusijo bomo v našem primeru predpostavili pozitivno povezavo med stopnjo internacionalizacije in dobičkonosnostjo MSP.

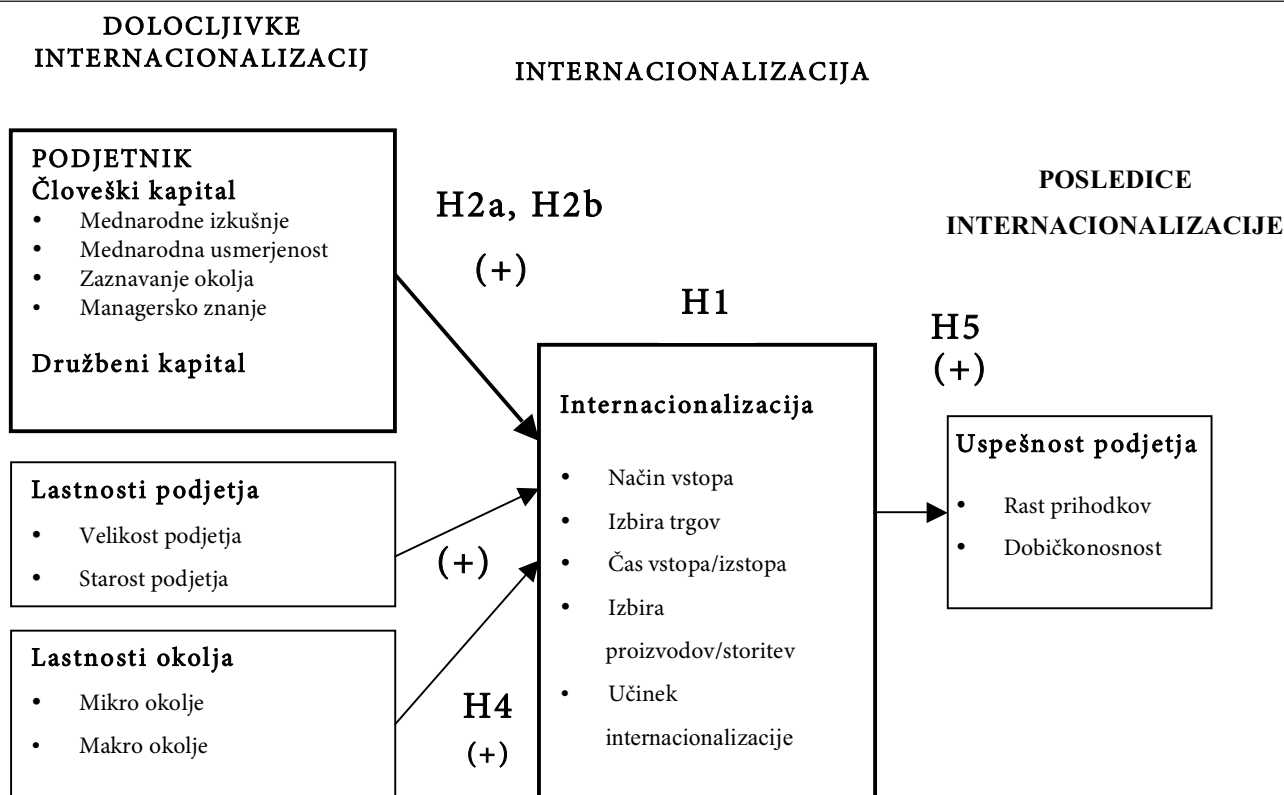
Hipoteza 5: Koncept internacionalizacije, ki je sestavljen iz ključnih dimenzij internacionalizacije (trgov, načinov vstopa, časa, proizvodov, storitev ter učinka internacionalizacije), bo pozitivno povezan z rastjo prihodkov in dobičkonosnostjo podjetij.

Zgoraj razvite hipoteze bodo predstavljale osnovo za konceptualni integrativni model internacionalizacije MSP, ki je predstavljen v Sliki 2.

5 Zaključki, implikacije, omejitve ter nadaljnje možnosti raziskovanja

5.1 Zaključki

Internationalizacija MSP postaja z razvojem podjetništva in pomenom MSP vse pomembnejše področje preučevanja.



Slika 2: Konceptualni integrativni model internacionalizacije MSP (Vir: razvito po Antončič in Hisrich, 2000)

Z globalizacijo gospodarskega okolja in spreminjanjem razmer delovanja pa obstoječe širše sprejete teorije ne dajejo več zadovoljive raziskovalne osnove in odgovorov na trenutno delovanje MSP. V procesu internacionalizacije postajajo vse pomembnejši akterji podjetniki, kot nosilci strateških odločitev MSP. Prav tako je mogoče čas začetka internacionalizacije obravnavati kot eno izmed njenih strateških dimenzij. Kot odgovor na zgornje izzive se pojavlja novo znanstveno področje, ki sloni na obstoječih teorijah internacionalizacije MSP in ga imenujejo mednarodno podjetništvo.

Najpomembnejše ugotovitve pričujočega teoretičnega prispevka vidimo prvič v sintetiziranem pregledu motivov in ovir internacionalizacije MSP, drugič v spoznanjih teorij in modelov stopenjske internacionalizacije, teorije mrež in na virih osnovane teorije podjetja kot pripomočnik za razumevanje procesa internacionalizacije MSP in njenih determinant ter tretjič v novemu teoretičnemu ogrodju za analizo strateških odločitev najpomembnejših dimenzij internacionalizacije osnovane na teoriji virov podjetij.

Obstoječa študija prispeva k razvoju teorije internacionalizacije MSP in novonastajajočega področja mednarodnega podjetništva tudi z razvojem konceptualnega integrativnega modela internacionalizacije MPS, ki združuje osrednji koncept internacionalizacije sestavljene iz ključnih dimenzij (način vstopa, izbira trgov, proizvodov, čas nastopa oz. izstopa ter učinek internacionalizacije) z njenimi določljivkami (lastnosti podjetnika, podjetja in okolice) ter posledicami (rast in dobičkonosnost podjetja). Poseben poudarek je bil posvečen tudi vlogi, ki jo pri procesu internacionalizacije zaseda

podjetnik s svojim človeškim in družbenim kapitalom in vplivu, ki ga ima na internacionalizacijo MSP.

5.2 Omejitve

Predlagani integrativni konceptualni model ima tudi svoje omejitve. Prva med njimi je nivo preučevanja, ki je uporabljen za predstavitev modela. To je nivo posameznikov-podjetnikov, pri tem, da je nivo organizaciji pomemben zgolj v smislu vizije podjetnika in njegovih organizacijskih sposobnosti. Iz slednje izhaja druga skupina omejitev, ki se nanaša na vir informacij – podjetnike. Njihove lastnosti se v tovrstnih primerih zajemajo samoocenjevalno, podjetniki pa mnogokrat pri tem pretiravajo oziroma imajo lahko različne kriterije samoocenjevanja, kar lahko privede do merskih napak. Ravno tako se lahko pojavi problem multikolinearnosti pri posameznih lastnostih podjetnikov zaradi medsebojnih povezanosti spretnosti, znanj in veščin (npr. mednarodna usmerjenost in mednarodne poslovne spretnosti) in kavzalnosti med preučevani kategorijami. Tak primer vzročno-posledičnih povezav so lahko: ali mednarodna usmerjenost privede do višjih stopenj internacionalizacije ali so višje stopnje internacionalizacije razlog za večje mednarodne usmerjenosti podjetnikov? Tovrstne dileme bi nam pomagale raziskati zgolj longitudinalne študije posameznih podjetnikov in podjetij. Poimenovanje in grupiranje posameznih kategorij človeškega in družbenega kapitala je naslednja omejitev, ki se ne nanaša zgolj na predlagani model, ampak na celotno literaturo s področja podjetniških lastnosti. Težave nastopijo predvsem pri operacionalizaciji

teh spremenljiv, saj znanstveniki zaradi medkulturnih razlik posamezne kategorije zelo različno poimenujejo. Primer nekonsistentnega poimenovanja »mednarodne usmerjenosti«, ki jih avtorji uporabljajo v angleščini so: 'supranational outlook' (Simmonds in Smith, 1968), 'foreign market orientation' (Reid, 1983), 'international outlook' (Dichtl et al., 1990) ali 'international orientation' (Manolova et al. 2002). Kot zadnjo pomembnejšo omejitev bi omenil izbor dimenzij in konceptualizacijo osrednjega dela modela; internacionalizacijo MSP. V obstoječi študiji smo predlagali pet ključnih dimenzij (način vstopa, izbira trgov, proizvod/storitev, čas internacionalizacije in njen učinek), zagotovo pa obstajajo še druge dimenzije, kot bi pomagale dodatno razjasniti tako večdimenzionalen fenomen kot je internacionalizacije (MSP). Tako dimenzije so lahko: kultura, panoga ali velikost domačega trga. Podobna omejitev se nanaša na izbor ključnih določljivk internacionalizacije, ki predstavlja zgolj predlog, katerega je moč nadgraditi z zmanjšanjem oziroma povečanjem števila posameznih določljivk.

Model internacionalizacije je kot celota sicer integrativen in pojasnjevalen, vendar ne obsega vseh določljivk, ki bi lahko vplivale in internacionalizacijo MSP ali njenih posledic. Vsekakor predstavlja osnovo, ki jo lahko dopolnimo ali celo reduciramo, v primeru preučevanja in poudarka na specifičnih določljivkah internacionalizacije MSP. Poleg tega model ne vključuje niti interakcij med posameznimi določljivkami internacionalizacije, kot npr. vpliv (mikro in makro) okolja na podjetnika ter obratno (vpliv podjetnika na mikro okolje, v katerem deluje).

5.3. Implikacije

Prva skupina implikacij je namenjena teoretičnim raziskovalcem internacionalizacije MSP. Tako članek, kot sam model, ponujajo pregled nad vsemi pomembnejšimi teoretičnimi podlagami internacionalizacije MSP, oziroma določljivkami, posledicami in glavnimi dimenzijami internacionalizacije. Prvič, obstoječi model ponuja konceptualno teoretično ogrodje za izvajanje poglobljenih intervjujev in primerjav med posameznimi podjetji, ki nam bo omogočil boljše razumevanje internacionalizacije MSP. Drugič, predlagani model ali samo njegove dele pa lahko uporabimo tudi kot raziskovalni načrt za izvajanje longitudinalnih empiričnih raziskav, pri preučevanju vplivov določljivk internacionalizacije na samo internacionalizacijo, pri izgradnji merskega konstrukta za internacionalizacijo MSP in preučevanju vpliva internacionalizacije na njene posledice (rast in dobičkonosnost podjetij). Zaradi večdimenzionalnosti in kompleksnosti pojava internacionalizacije pa moramo biti pri razvijanju in praktični uporabi raznih izpeljank modela pozorni, da nas poenostavitve ne zavedejo.

Naslednjaskupina implikacij je namenjena praktikom in podjetnikom. Predlagani integrativni teoretični model internacionalizacije ponuja podjetnikom teoretično ogrodje, na katerem lahko pričnejo graditi svoje strategije internacionalizacije in jim služi kot vodilo pri razmišljanju o vseh pomembnih dejavnikih, ki lahko vplivajo na njen začetek oziroma stopnjo.

Zadnja skupina implikacij konceptualnega modela

je namenjena vladnim organom in politiki spodbujanja podjetništva. Slednji bodo lahko z empirično preverbo modela na podjetjih prišli do konkretnih zaključkov o usmeritvi pozornosti in sredstev točno določenim lastnostim podjetnikov, podjetij in okolja, ki se bodo izkazale, da pozitivno vplivajo na to, da podjetje postane internacionalizirano oziroma povečuje stopnjo internacionalizacije.

5.4 Možnosti nadaljnega raziskovanja

Predlagani teoretični konceptualni model je poskus združitve vseh pomembnejših determinant, posledic in dimenzij internacionalizacije MSP, a po drugi strani predstavlja zgolj izhodišče za dodatno preučevanje tematike. Nadaljnje raziskovanje se lahko razvije v več smeri, med katerimi so vsekakor najpomembnejše: ustrezna operacionalizacija navedenih spremenljivk, skupin dejavnikov in dimenzij internacionalizacije, oblikovanje merskega konstrukta za merjenje stopnje internacionalizacije MSP, empirična preverba modela in konstrukta, po možnosti med slovenskim MSP ter nadaljnja mednarodna primerljivost tovrstnega rezultata. Večino predpostavk bi lahko preverili z raziskavo v določenem časovnem trenutku, za ostale bi potrebovali longitudinalno študijo izbranih podjetij. Empirične raziskave ali poglobljeni osebni intervjuji so instrumenti, ki bi lahko ponudili veliko informacij k razjasnitvi navedenih dilem in odprtih vprašanj. Odprto področje raziskovanja pa ostajajo tudi nelinearne povezave in interakcijski učinki posameznih kategorij določljivk in dimenzij internacionalizacije.

Literatura

- Aaby, N.E. & Stanley, F.S. (1989). Management influence on export performance: A review of the empirical literature 1978-1988, *International Marketing Review*, 6(4): 7-22.
- Acks, Z.J., Randall, K.M. & Bernard, Y. (2001). Entrepreneurship, globalisation, and public policy, *Journal of International Management*, 7: 235-251.
- Alvarez, S. & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6): 755-775.
- Andersen, O. in Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection, *International Business Review*, 11(3): 347-363.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1): 63-93.
- Antončič, B. (2002). *Intrapreneurship: Construct refinement and an integrative model development*. Doctoral dissertation. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, B. & Hisrich, R.D. (2000). An integrative conceptual model. V: *Global marketing co-operation and networks*, urednik L.P. Dana. New York: International Business Press.
- Autio, E., Sapienza, H. & Almeida, J. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth, *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-924.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J.Jr. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of*

- Management*, 27(6): 625-641.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bilkey, W. & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 93-98.
- Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J. & Almeida, J.G. (1996). The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4): 61-76.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4): 605-636.
- Buckley, P.J. & Ghauri, P.N. (1993). Introduction and overview. V: *The internationalization of the firm: A reader*, urednika P.J. Buckley & P.N. Ghauri. London: Academic Press.
- Buckley, P.J. (1993). Foreign direct investment by small-and medium-sized enterprises: The theoretical background. V: *The internationalization of the firm: A reader*, urednika P.J. Buckley & P.N. Ghauri. London: Academic Press.
- Calof, J. (1994). The relationship between firm size and export behaviour revisited. *Journal of International Business Studies*, 25(2): 367-387.
- Cavusgil, T.S. & Naor, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research*, 15(3): 221-235.
- Cavusgil, T.S. (1993). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. V: *The internationalization of the firm: A reader*, urednika P.J. Buckley & P.N. Ghauri. London: Academic Press.
- Cavusgil, T.S. (1984). Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21(1): 3-22.
- Cavusgil, T.S. (1980). The internationalization process of the firm. *European Research*, 8(6): 273-281.
- Chetty, S.K. (1999). Dimension in internationalisation of manufacturing firms in the apparel industry. *European Journal of Marketing*, 33(1/2): 121-142.
- Cicic, M., Patterson, P. & Shoham, A. (2002). Antecedents of international performance: A service firms' perspective. *European Journal of Marketing*, 36(9/10): 1103-1118.
- Clark, T., Pugh, D.S. & Geoff, M. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6(6): 605-623.
- Collins, J.M. (1990). A market performance comparison of U.S. firms active in domestic, developed, and developing countries. *Journal of International Business Studies*, 21(1): 271-287.
- Cooper, A.C., Gimeno-Gascon F.J. & Woo C.Y. (1994). Initial human and financial capital predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5): 371-395.
- Daily, C., Certo, T. & Dalton, D. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity? *Strategic Management Journal*, 21(4): 515-523.
- Das, T.K. & Teng B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1): 31-61.
- Dichtl, E., Koeglmaier H.-G. & Mueller S. (1990). International orientation as precondition for export success. *Journal of International Business Studies*, 21(1): 23-40.
- Doole, I. & Lowe, R. (1999). *International Marketing Strategy*. Thomson Learning.
- Drnovšek, M. (2002). *Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti v mladih tehnoloških podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dunning, J.H. (1973). The determinants of international production. *Oxford Economic Papers*, 25(November): 289-336.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard A. & Sharma, D.D. (2000). Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management & Organization*, 30(1): 26-44.
- Gankema, H.G.J., Snuif, H.R. & Zwart, P.S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4): 15-27.
- Glancey, K. (1998). Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(1): 18-27.
- Glas, M., Hisrich, R.D., Vahcic, A. & Antoncic, B. (1999). The internationalization of SMEs in transition economies: Evidence from Slovenia. *Global focus*, 11(4): 107-124.
- Grant, R.M. (1991). A Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. & Sexton, L.D. (2001). Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7): 479-491.
- Hoang, P. (1998). A causal study of relationships between firm characteristics, international marketing strategies, and export performance. *Management International Review*, 38(1): 73-93.
- Hollensen, S. (2004). *Global Marketing*. Harlow: Prentice Hall, Third edition.
- Johanson, J. & Mattsson L.-G. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach. Strategies in Global Competition. V: *The internationalization of the firm: A reader*, urednika P.J. Buckley & P.N. Ghauri. London: Academic Press.
- Johanson, J. in Vahlne J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- Johnston, W.J. & Czinkota, M.R. (1982). Managerial motivations as determinants of industrial export behaviour. V: *Export management: An international context*, urednika Czinkota M. & Tesar, G., New York: Praeger.
- Katsikeas, K.S. (1996). Ongoing export motivation: Differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*, 13(2): 4-19.
- Knight, G. & Liesch, P. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55(12): 981-995.
- Langlois, R. (1995). Capabilities and coherence in firms and markets. V: *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Toward a synthesis*, urednika C.A. Montgomery. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Lehtinen, U. & Penttinen, H. (1999). Definition of the internationalization of the firm. V: *Perspectives on internationalization*, urednika U. Lehtinen in H. Seristoe. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Leonidou, L.C. (1995a). Export barriers: Non-exporter's perceptions. *International Marketing Review*, 12(1): 4-25.
- Leonidou, L.C. (1995b). Export stimulation: A non-exporter's perspective. *European Journal of Marketing*, 29(8): 18-36.
- Leonidou, L.C. (1998). Organizational determinants of exporting: Conceptual, methodological, and empirical insights. *Management International Review*, 38(1): 7-52.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C. & Piercy, N. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and

- future directions, *Journal of International Marketing*, **6**(2): 74-103.
- Lu, J.W. & Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, **22**(6/7): 565-586.
- Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm: An empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making*. Doctoral dissertation. Helsinki: The Helsinki School of Economics.
- Mahoney, J.T. & Pandian J.R. (1997). The resource-based view within the conversation of strategic management. V: *Resources, firms and strategies: A reader in the resource-based perspective*, ur. N.J. Foss. Oxford: Oxford University Press.
- Manolova, T.S., Brush C.G., Edelman, L.F. & Greene, P.G. (2002). Internationalization of small firms: International factors revisited, *International Small Business Journal*, **20**(1): 9-13.
- Markides, C.C. & Ittner, C.D. (1994). Shareholder benefits from corporate international diversification: Evidence from U.S. international acquisitions, *Journal of International Business Studies*, **25**(2): 343-336.
- McAuley, A. (1999). Intreprenurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector, *Journal of International Marketing*, **7**(4): 67-82.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, **43**(5): 902-906.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (1999). International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. V: *Entrepreneurship 2000*, urednika D.L. Sexton & R.W. Smilor. Chicago: Upstart Publishing.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performace: A follow-up study, *Journal of Business Venturing*, **11**(1): 23-40.
- Miesenbock, K.J. (1988). Small business and exporting: A literature review, *International Small Business Journal*, **6**(2): 42-61.
- Morgan, R. & Katsikeas, C. (1997). Obstacles to export initiation and expansion, *International Journal of Management Science*, **25**(6): 677-690.
- Morgan, R. (1997). Export stimuli and export barriers: Evidence from empirical research studies, *European Business Review*, **9**(2): 68-79.
- Observatory of European SMEs (2002a). *Highlights from the 2001 survey*. Luxembourg: Enterprise Directorate General of the European Commission.
- Observatory of European SMEs (2002b). *SMEs in focus, main results from the survey*. Luxembourg: Enterprise Directorate General of the European Commission.
- OECD (2002) *Economic Outlook*. Paris: EOCD, Head of Publications Service.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, **25**(1): 45-64.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive*, **9**(2): 30-44.
- Papadopolous, N. & Dennis, J. (1988). Inventory, taxonomy and assessment methods for international market selection, *International Marketing Review*, **5**: 38-51.
- Peng, M.W. (2001). The resource-based view and international business, *Journal of Management*, **27**(6): 803-829.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, **14**(3): 179-191.
- Piercy, N. (1981). Company internationalisation: Active and reactive exporting, *European Journal of Marketing*, **15**(3): 26-40.
- Pleitner, J.H.(1997). Globalization and entrepreneurship: Entrepreneurs facing the ultimate challenge, *Journal of Enterprising Culture*, **5**(1): 27-55.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Prince, Y. & Van Dijken K.A. (1998). Export orientation: An econometric analysis. V: *The internationalization of SMEs: The Interstratos project*, urednika A. Haahti, G. Hall & R. Donckels. London: Routledge.
- Punnett, B.J. & Ricks D.A. (1992). *International business*. Boston: PWS-Kent publishing Company.
- Ramaswamy, K., Kroeck, G. & Renford, W. (1996). Measuring the degree of internationalization of a firm: A comment, *Journal of International Business Studies*, **26**(1): 167-177.
- Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium enterprises, *Small Business Economics*, **12**(3): 233-248.
- Reid, S.D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion, *Journal of International Business Studies*, **12**(2): 101-112.
- Reuber, R.A. & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviours of SMEs, *Journal of International Business Studies*, **28**(4): 807-826.
- Reuber, R.A. & Fischer, E. (2002). Foreign sales and small firm growth: The moderating role of the management team, *Entrepreneurship Theory and Practice*, **27**(1): 29-45.
- Riahi-Belkaoui, A. (1998). The effects of the degree of internationalization on firm performance, *International Business Review*, **7**(3): 315-321.
- Root, F.R. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
- Ruzzier, M., Antončič, B. & Konečnik, M. (2006). The resource-based approach to the internationalisation of SMEs: Differences in resource bundles between internationalised and non-internationalised companies'. *Zagreb International Review of Economics & Business*, **9**(2): 95-116.
- Ruzzier, M. (2005). *Mednarodno podjetništvo: Model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*. Arak: Kranj.
- Ruzzier, M. (2006). *The influence of the environment on the internationalization of SMEs*. Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper: Koper.
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper.
- Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, **6**(3): 59-81.
- Shrader, R.C., Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century, *Academy of Management Journal*, **43**(6). 1227-1247.
- Storey, D.G. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm, *Journal of International Business Studies*, **25**(2): 325-342.
- Trevino, L.J. & Grosse, R. (2002). An analysis of the firm specific resources and foreign direct investment in the United States, *International Business Review*, **11**(4): 431-452.
- Trtnik, A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z*

- neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Vernon, R. (1993). International investment and international trade in the product cycle. V: *The internationalization of the firm: A reader*, urednika P.J. Buckley & P.N. Ghauri. London: Academic Press.
- Vida, I. & Fairhurst, A. (1998). International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(3): 143-151.
- Welch, L. & Luostarinen, R. (1993). Internationalization: Evolution of a concept. V: *The internationalization of the firm: A reader*, urednika P.J. Buckley in P.N. Ghauri. London: Academic Press.
- Wernerfelt, B. (1997). A resource-based view of the firm. V: *Resources, firms and strategies: A reader in the resource-based perspective*, ur. N.J. Foss. Oxford: Oxford University Press.
- Westhead, P., Binks, M., Ucbasaran, D. & Wright, M. (2002). Internationalization of SMEs: A research note, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1): 38-48.
- Westhead, P., Binks M. & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource based view, *Journal of Business Venturing*, 16(4): 333-358.

Mitja Ruzzier je docent na Fakulteti za Management v Kopru Univerze na Primorskem, katedri za podjetništvo. Poleg pedagoškega dela, v katerem pokriva področje podjetništva in delno mednarodnega poslovanja, mnogo časa posveti raziskovalnemu in svetovalnemu delu v praksi, kjer je zadnjih nekaj let deloval kot podjetnik, svetovalec in pomočnik direktorja srednje velikega podjetja. Njegovo raziskovalno področje pokriva podjetništvo, internacionalizacijo podjetij ter pojav mednarodnega podjetništva.

Maja Konečnik je docentka na Ekonomski Fakulteti Univerze v Ljubljani, katedri za trženje. Poleg pedagoškega dela, v katerem pokriva področje trženja in trženja v turizmu, dela tudi na raziskovalnem in svetovalnem področju. V okviru raziskovalnega dela jo posebej zanimajo izzivi proučevanja blagovnih znamk in njihov prenos na turistično destinacijo. Je članica znanstvenih združenj s področja trženja in turizma ter avtorica številnih prispevkov v slovenskih in tujih znanstvenih revijah.

Borut Rusjan

Problems and Deficiencies in the Research on Manufacturing Strategic Planning as Reason for its non Applying in the Praxis

The purpose of the paper is to show major problems and deficiencies in the research of the content of the manufacturing strategic planning. Research of the content of the manufacturing strategic planning studies manufacturing strategic goals, strategic decisions inside manufacturing, relationship among strategic decisions and the impact of manufacturing strategic decisions on manufacturing strategic goals. Related to the research of manufacturing strategic goals we emphasise the question of appropriate determination of goals and the problem related to this question. The problem is that researchers often do not appropriately distinguish between the manufacturing strategic goals and the means to achieve them. In order to achieve appropriate distinction of goals and means at the manufacturing business function level we emphasise the distinction of the purpose of the manufacturing strategic goals and of the purpose of manufacturing strategic decisions. The purpose of manufacturing strategic goals is to guarantee the achievement of company's competitive advantage, and the purpose of manufacturing strategic decisions is to guarantee the achievement of appropriate results related to manufacturing strategic goals. We also emphasise that there is a lack of systematic research of relationship among the manufacturing strategic decisions and of the relationship between the manufacturing strategic decisions and manufacturing competitive priorities. The consequence of this is the neglect of possible trade-offs among the manufacturing competitive priorities and the neglect of the analysis phase in the process of planning. The neglect of the analysis leads to implementation of improvements on the basis of benchmarking best practices of other companies and to conclusions about universal approaches for improvement of manufacturing competitive priorities results, which is in confrontation with the approach of choosing improvement activities on the basis of identified problems.

Key words: manufacturing strategic planning, content of planning, manufacturing competitive priorities, manufacturing strategic decisions

Matjaž Mulej, Nastja Mulej

De Bono's Methodology "Six Hats of Thinking" and Mulej's Methodology of Creative Cooperation "USOMID"

In his search for ways to support the real transition and thus to realize the institutional one, the first author came across the methodology called »Six thinking hats«. This contribution briefs how coauthors have linked it with the first author's own methodology that is called USOMID, which is at least equally old, and supports creative thinking, too. Synergy of both methodologies is feasible. The first trials demonstrated that it can be very useful. USOMID supports well the blue and white heads, first of all, while receiving support from the red, black, green, and yellow hats in the phases of creative work and preparation of decisions; in the phase of implementing them USOMID seems to complete up the 6 thinking hats method.

Key words: creative cooperation, Dialectical Systems Theory, innovative business, methodology USOMID, methodology Six thinking hats, transition

Mitja Ruzzier, Maja Konečnik

Internationalization of Small and Medium Enterprises: An Integrative Conceptual Model

Internationalization of small and medium enterprises (SMEs) is becoming a very important research area, because of their crucial role in developing economic growth. Globalization of the economic environment is challenging the current economic theories underpinning the SMEs research. The study seeks to integrate new phenomenon of international new venture with widely accepted theories of SMEs internationalization into a new redefined integrative conceptual model of SMEs internationalization. The new model is built around key internationalization dimensions, internationalization antecedents and consequences. A set of propositions about relationships in the conceptual model is developed and implications are proposed.

Key words: internationalization, small and medium enterprises (SMEs), entrepreneur

Siniša Drobnjak, Eva Jereb

Is Living at Distance our Future?

Using the information communication technology, introducing distance education, employing workers to work at distance, using services at distance, accepting the informational society, and building a virtual environment all enhance tomorrow's changes of man's habits. In the paper the effect of stated elements to the new way of life - life at distance is described.

Key words: information communication technology, distance education, work at distance, services at distance, informational society, virtual environment, life at distance

Tatjana Kozjek, Vladislav Rajkovič, Marko Ferjan

A Media Choice Decision-Making Model to be Used in Public Relations

The central part of the article comprises a media choice decision-making model to be used in public relations. The model's essence is the use of modern information methods with the emphasis on artificial intelligence methods in decision-making processes which enable transparency and interpretation of knowledge used in decision-making and of the decision itself. Within the solution, a realization of the model base is described by means of the DEXi program system. The model takes into account quantity as well as quality choice criteria. In this way, a more holistic idea of the media and the goals pursued by the decision-making is formed. Basic elements of the model are defined, such as the target public, goals the organisation wishes to achieve in public relations, resources earmarked for public relations, messages to be communicated to the public, etc. The criteria that are part of the decision-making model were gained by studying bibliography in the field of public relations and concrete experiences at the Faculty of Administration of the University of Ljubljana. The criteria that were formed by studying practical experiences at the Faculty refer to the attainability of the target public. Since every organization has its own target public, the model would have to be adjusted to the concrete organization. When developing the model, this fact was considered, therefore, the authors of the article believe that the findings obtained can be generalized.

Key words: public relations, media choice, multi-attribute decision making, decision-making model, DEXi