

# Uporabnost razlikovanja med različni tipi mednarodnih podjetij za managerje

Matevž Raškovič, Gregor Pfajfar

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

e-pošta: matevz.raskovic@ef.uni-lj.si , gregor.pfajfar@ef.uni-lj.si

---

## Povzetek

Namen najinega pregledno-teoretskega prispevka je pomagati slovenskim managerjem razumeti povezavo med različnimi tipi mednarodnih podjetij ter razlikami v njihovem managementu in strateških usmeritvah. Cilj najinega prispevka je tako na podlagi priznane tipologije mednarodnih podjetij Bartletta in Ghoshala (1989) pridobiti vpogled v razumevanje razlik med različnimi tipi mednarodnih podjetij ter s tem omogočiti managerjem slovenskih podjetij celovitejše in bolj sistematično odločanje v mednarodnem okolju. Avtorja ločita na podlagi različnih strateških usmeritev, virov konkurenčnih prednosti, organizacijskih struktur ter načina ravnanja z različnimi skupinami sredstev in virov v podjetju med štirimi različnimi tipi (mentalitetami) mednarodnih podjetij, in sicer med globalnim, internacionalnim, multinacionalnim in transnacionalnim tipom. V prispevku izpostavlja uporabnost omenjene tipologije za managerje mednarodnih podjetij glede na stopnjo njihove multinacionalnosti ter tip njihovega mednarodnega podjetja.

*Ključne besede:* multinacionalnost, mednarodna podjetja, tipologija Bartletta in Ghoshala, mednarodni management.

---

## 1 Uvod

Mednarodna podjetja<sup>1</sup>, ki jim pogosto rečemo »multinacionalke« predstavljajo prevladujočo organizacijsko obliko modernega kapitalizma in imajo velik vpliv na številne ekonomske, družbene, politične in socio-kulturne vidike sodobnega življenja (Hymer, 1979). Kogut (1992) vidi pojav velikih, diverzificiranih in večdivizijskih organizacij ter naraščajočo internacionalizacijo

omenjenih organizacij po drugi svetovni vojni, kot dva najpomembnejša ekonomska dogodka 20. stoletja. S širšega družbenega vidika pa danes na mednarodna podjetja gledamo kot na »vodilne agente globalizacije« (Kristensen in Zeitlin, 2005, str. 1) in edinstvene »transnacionalne [organizacijske] skupnosti« (Morgan, Kristensen in Whitley, 2003, str. 10-11). Ne glede na vidik preučevanja mednarodnih podjetij je potrebno izpostaviti velik ekonomski pomen mednarodnih podjetij, ki ustvarijo približno 25 % svetovnega bruto domačega proizvoda, poganjajo okoli 33 % svetovnega izvoza, ustvarijo okoli 40 % svetovne dodane vrednosti ter zaposlujejo okoli 5 % svetovnega prebivalstva. Vse to kljub dejstvu, da naj bi bilo danes po svetu le okoli 900.000 mednarodnih podjetij, od tega okoli 90.000 matičnih družb in okoli 810.000 hčerinskih družb (UNCTAD, 2012).

Z naraščanjem števila mednarodnih podjetij po drugi svetovni vojni ter njihovim ekonomskim pomenom je t.i. zgodovinsko analizo mednarodnih

1 Michailova in Mustafa (2011) izpostavljata neusklajeno terminologijo v literaturi mednarodnega poslovanja, ki se nanaša na mednarodna podjetja. Zaradi distinkcije med generičnim mednarodnim podjetjem in posameznimi tipi mednarodnih podjetij po tipologiji Bartletta in Ghoshala (1989) uporablja v najinem prispevku termin mednarodno podjetje kot prevod generičnega angleškega termina multinational company (MNC) oz. generičnega termina transnational company (uporablja npr. OECD), medtem ko v okviru omenjene tipologije uporablja termin multinacionalni tip (mednarodnega podjetja) kot prevod angleškega termina multinational company/mentality.

podjetij v duhu Alfreda Chandlerja zamenjala t.i. funkcionalna analiza, ki se je osredotočila zlasti na razumevanje, kako mednarodna podjetja oblikujejo svoje konkurenčne prednosti (Rugman in Hodgetts, 2002). Sredi 80-ih let preteklega stoletja pa so naraščajoči izzivi globalizacije pripeljali do t.i. strateške analize mednarodnih podjetij. Le-ta je vodila v razvoj različnih tipologij mednarodnih podjetij, v okviru katerih je tipologija Bartletta in Ghoshala (1989) postala vodilna tipologija za preučevanje mednarodnih podjetij in se uporablja še danes (Rašković, Makovec Brenčič in Jaklič, 2013).

Namen najinega pregledno-teoretskega prispevka je razumevanje razlik med različnimi tipi mednarodnih podjetij ter stem omogočiti managerjem slovenskih mednarodnih podjetij celovitejše in bolj sistematično odločanje v okviru različnih strateških in managerskih izzivov multinacionalnosti. Cilj najinega prispevka pa je slovenskim managerjem na sistematičen način prikazati povezavo med različnimi tipi mednarodnih podjetij ter razlikami v njihovem managementu in strateških usmeritvah. Z orisom koncepta multinacionalnosti ter opisom tipologije mednarodnih podjetij, ki sta jo razvila Bartlett in Ghoshal (1989) in jo je Financial Times uvrstil med 50 najpomembnejši del 20. stoletja s področja managementa (Rašković, 2012), želiva predstaviti slovenskim managerjem, kako je npr. izbira najoptimalnejše organizacijske strukture, kombinacije virov in sposobnosti ter izgradnje konkurenčnih prednosti v veliki meri odvisna od posameznega tipa mednarodnega podjetja ter njegovih strateških ciljev in usmeritev. Vse to na koncu zahteva različne strateške in managerske pristope pri delovanju mednarodnih podjetij.

## 2 Koncept in kriteriji multinacionalnosti v preučevanju mednarodnih podjetij

### 2.1 Zgodovinski razvoj termina multinacionalnost

Začetek termina multinacionalnost je povezan s konceptom t.i. *večteritorialnega podjetja* (angl. *multi-territorial firm*), ki ga je prvi uporabil francoski ekonomist Maurice Byé (1958) za označbo podjetij, ki so poslovala na več nacionalnih tržiščih. Leta 1960 je nato ameriški ekonomist David E. Lilienthal prvi

uporabil neposredno termin *multinacionalno podjetje* (angl. *multinational company*) za opis proizvodnih aktivnosti ameriških podjetij na prekomorskih trgih po 2. svetovni vojni (Jones, 2005). Iz tega se je razvil koncept *multinacionalnosti*, ki še danes velja za osrednje konceptualno vsebinsko jedro v razumevanju posebnosti mednarodnih podjetij glede na t.i. domača podjetja ter različnih tipov mednarodnih podjetij, saj »je stopnja multinacionalnosti podjetja ključna dimenzija, ki presega vse teoretične okvire, ravni empirične analize in raziskovalna področja mednarodnega poslovanja« (Aggarwal et al., 2011, str. 557).

Zgodovinsko gledano je razumevanje koncepta multinacionalnosti sledilo posameznim fazam razvoja teorije mednarodnega poslovanja od 50-ih let 20. stoletja dalje, ko se je z ustanovitvijo Akademije za mednarodno poslovanje (angl. *Academy of International Business*) mednarodno poslovanje uveljavilo kot samostojna znanstvena disciplina (Aharoni in Brock, 2010). Tako je bila multinacionalnost v prvi fazi razvoja teorije mednarodnega poslovanja (1950-ta in 1960-ta leta) opredeljena funkcijsko in se je nanašala predvsem na probleme posameznih funkcij v podjetjih v luči njihove mednarodne izpostavljenosti. Temu je v drugi fazi (1970-ta in 1980-ta) sledila osredotočenost na tuje neposredne investicije in različne procese internacionalizacije, čemur je botrovalo dokaj transakcijsko in neoklasično razumevanje multinacionalnosti kot nekakšnega nabora transakcijskih kriterijev. V tretji fazi po letu 1989 (tipologija Bartletta in Ghoshala) pa je prišlo do integracije strateških in managerskih vidikov delovanja mednarodnih podjetij v luči novih naraščajočih izzivov globalizacije (razpršenost, kompleksnost, soodvisnost itd.). V tej fazi se multinacionalnost povezuje predvsem s prenosom znanja, učenjem, inovativnostjo, mreženjem, diverzifikacijo, sodelovanjem, prevzemi in združitvami ter premagovanjem (medkulturnih) razlik (Aharoni in Brock, 2010); vse to v funkciji konkurenčnosti. Tudi danes je koncept multinacionalnosti kot nekakšne stopnje povezanosti oz. vpetosti podjetja v mednarodno okolje še toliko večjega pomena, saj se literatura na področju mednarodnega poslovanja še ni uspela dogovoriti okoli poenotene teoretične in operativne definicije tega, kaj sploh je mednarodno podjetje<sup>2</sup> oz. kdaj se

<sup>2</sup> V najinem prispevku uporabljava definicijo OECD in UNCTC, ki opredeljujeta mednarodno podjetje kot podjetje, ki ima tuje neposredne investicije ter ima v lasti oz. nadzoruje aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost v več kot eni državi (Dunning, 1993).

neko podjetje že lahko smatra za mednarodno na osnovi določenih kriterijev (Aggarwal et al., 2011).

## 2.2 Kriteriji in merjenje multinacionalnosti mednarodnih podjetij

V literaturi mednarodnega poslovanja lahko zasledimo vrsto različnih definicij multinacionalnosti, ne najdemo pa splošno uveljavljenega pristopa k merjenju multinacionalnosti mednarodnih podjetij. Kot razlagajo Aggarwal et al. (2011) gre slednje pripisati predvsem nekonsistentnosti pri izbiri vzorcev in empiričnem testiranju v raziskavah mednarodnih podjetij v literaturi mednarodnega poslovanja. V najinem prispevku multinacionalnost razumeva kot nivo, do katerega se podjetje širi preko domačih meja na nove trge in geografske regije z namenom opravljati različne aktivnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost (Kirca et al., 2012). Pri tem velja tudi poudariti, da se izraz multinacionalnost ne navezuje na *proces internacionalizacije* temveč na *stanje internacionalizacije*, v katerem se v danem trenutku podjetje nahaja (Johanson in Vahlne, 1977).

Koncept oz. definicije multinacionalnosti se močno povezujejo s kriteriji in načini njenega merjenja. Multinacionalnost se po navadi pojasnjuje s tem, kaj naj bi mednarodna podjetja počela oz. po t.i. vedenjskem vidiku (Annavarjula in Beldona, 2000). Kot posledica je bila multinacionalnost definirana preko zelo različnih kazalcev, od velikosti podjetja glede na prodajo, deleža prodaje na tujem ali deleža sredstev na tujem, do števila tujih podružnic in števila tujih delavcev (Aggarwal et al., 2011). Za enega prvih poskusov sistematizacije različnih kriterijev multinacionalnosti velja Aharonijeva (1971) delitev definicij multinacionalnosti v tri skupine, in sicer: (1) definicije vezane na uspešnost podjetij (uporaba kriterijev kot so prodaja na tujih trgih, sredstva na tujem, število tujih zaposlenih itd.); (2) definicije vezane na strukturne značilnosti podjetij (npr. število različnih držav, večkulturnost vodstva in/ali zaposlenih, organizacijska struktura itd.); ter (3) definicije vezane na vedenjske vzorce podjetij (npr. v kolikšni meri vodstvo podjetja in/ali zaposleni vidijo internacionalizacijo kot strateško priložnost). Tudi kasneje sta Annavarjula in Beldona (2000) sistematizirala štiri različne načine razumevanja multinacionalnosti, in sicer z: (1) vidika kontrole (splošna kontrola in koordinacija sredstev in aktivnosti podjetja); (2) diverzifikacije (raznolikost asortimenta in raznolikost ciljanih segmentov); (3) operativnega vidika (vrednost prodaje, sredstva za

raziskave in razvoj, značilnosti proizvodnje); ter (4) orientacije podjetja (osredotočenost na trg, kupce, inovacije).

Z vidika ravni merjenja multinacionalnosti so Kirca et al. (2012) opozorili na pet različnih ravni dejavnikov multinacionalnosti mednarodnih podjetij, in sicer: (1) individualna raven posameznikov (managerji, zaposleni); (2) skupinska raven (velikost skupine, mednarodna struktura, izkušnje); (3) raven podjetja (velikost, izkušnje, konkurenčne prednosti, razpršitev sredstev in aktivnosti, opredmetena in neopredmetena sredstva, človeški kapital); (4) raven industrije (rast in stopnja konkurence); (5) in raven države (nacionalne značilnosti, kultura, tržni potencial). Pri tem pa velja izpostaviti v prvi vrsti zlasti dejavnike na ravni podjetja, kjer je »akumulacija mednarodnih izkušenj, zakoreninjena v človeškem kapitalu in odnosih, najpomembnejši dejavnik na nivoju podjetja, ki vpliva na njegovo multinacionalnost« (Kirca et al., 2012, str. 502).

Na podlagi analize 393 študij mednarodnih podjetij objavljenih v 13 vodilnih znanstvenih revijah povezanih s področjem mednarodnega poslovanja v obdobju 1987 do 2007, so Aggarwal et al. (2011) ugotovili, da je skoraj dve tretjini analiziranih študij uporabilo en sam kriterij multinacionalnosti mednarodnih podjetij, le slaba tretjina pa več različnih kriterijev hkrati (vsaj dva). Med najpogosteje uporabljenimi kriteriji so izstopali zlasti: (1) *število podružnic na tujem* (61,7 % študij z le enim kriterijem in 30,3 % študij z več kriteriji); (2) *delež prodaje na tujih trgih* (23,5 % študij z le enim kriterijem in 36,1 % študij z več kriteriji); (3) *delež tujih sredstev* (0,8 % študij z le enim kriterijem in 3,9 % študij z več kriteriji); (4) *število tujih proizvodnih trgov* (1,1 % študij z le enim kriterijem in 2,6 % študij z več kriteriji); ter (5) *delež tujih zaposlenih* (0,4 % študij z le enim kriterijem in 5,8 % študij z več kriteriji). Gledano v celoti je med študijami z le enim kriterijem 90,2 % študij uporabilo kriterij vezan na uspešnost poslovanja mednarodnega podjetja (78 % med študijami z več kriteriji), 1,9 % kriterij vezan na strukturne značilnosti podjetja (14,2 % med študijami z več kriteriji) in 7,9 % študij kriterij vezan na vedenje mednarodnih podjetij (7,7 % med študijami z več kriteriji).

Ker nekateri avtorji opozarjajo na omejeno zajemanje multinacionalnosti z enim samim kriterijem, se pojavljajo študije s skupinskimi indikatorji, kjer nekateri avtorji prevzemajo zelo kompleksne meritve – npr. Perlmutter je v svoji raziskavi iz leta 1969 uporabil kriterije kot so: lastništvo, organizacijska struktura, nacionalnost

managerjev in odstotek tujih investicij. Med študijami z več kriteriji multinacionalnosti so se v določen obdobju uveljavile tudi študije, ki so omenjene kriterije (najpogosteje so bili to delež prodaje v tujini, delež sredstev v tujini in delež zaposlenih v tujini) združile v nekakšen agregatni indeks multinacionalnosti (npr. UNCTAD), kar pa so številni močno kritizirali, saj pristop ne upošteva različne teže posameznih dejavnikov, veliko informacij pa je na ta način izgubljenih, ne upošteva pa tudi značilnosti in razlik med panogami (Aggarwal et al., 2011; Li, 2007).

### 3 Tipologija Bartletta in Ghoshala

Harzingova (2000) izpostavlja, da večina sodobne literature s področja mednarodnega managementa in celo mednarodnega poslovanja predpostavlja obstoj različnih tipov mednarodnih podjetij. Uporaba tipologij je pri tem po njenem mnenju koristna, saj: (1) omogoča sistematično analizo različnih tipov mednarodnih podjetij; (2) pojasnjuje in operacionalizira kompleksnost, razlike v organizacijskih strukturah, strateških usmeritvah in načinih delovanja različnih mednarodnih podjetij; (3) omogoča napovedovanje vedenja različnih tipov mednarodnih podjetij; in (4) omogoča primerjavo in integracijo različnih analiz in študij mednarodnih podjetij.

Perlmutter (1969) velja za pionirja na področju primerjave različnih tipov mednarodnih podjetij, saj je že konec 60-ih let 20. stoletja jasno razločil med politicentričnimi, geocentričnimi ter etnocentričnimi organizacijskimi pristopi mednarodnih podjetij. Njegova razčlenitev je pomembno vplivala na kasnejši razvoj Bartlettove in Ghoshalove (1989) tipologije, kar je priznal tudi Ghoshal (1987). Prav njuna tipologija velja danes za vodilno tipologijo mednarodnih podjetij, saj je ena izmed redkih, ki je sistematično integrirala strateški in managerski vidik v mednarodnih podjetjih v celovito tipologijo (Harzing, 2000). Pri tem je bila tudi empirično testirana (Leong & Tan, 1993; Harzing, 2000) ter je bila zaradi svoje osnove na študijskih primerih zelo dobro sprejeta predvsem med managerji v okviru njihovih MBA študijev (Rugman, 2002). Rugman (2002) še bolj izpostavlja pomen njunega dela, ki ga opisuje kot »skupek najbolj vplivnih organizacijskih študij v zgodovini mednarodnega managementa« (str. 37). Pomen njune tipologije je potrdila tudi bibliometrična analiza citiranosti na

področju mednarodnega poslovanja, ki je uvrstila njuno delo med 10 najbolj citiranih del na področju mednarodnega poslovanja v obdobju 1989-1999 in ki je še danes izjemno citirano (Ferreira, 2011).

#### 3.1 Zgodovinski razvoj tipologije

Za razumevanje in pravilno uporabo tipologije Bartletta in Ghoshala (1989) je ključno poznavanje konceptov in del, ki so vplivali na njen razvoj, saj moramo na tipologijo gledati kot na rezultat več kot 10 let trajajoče evolucije teorije mednarodnega poslovanja (Rašković, Makovec Brenčič in Jaklič, 2013). Zgodovinsko gledano je izredno pomembno, da razumemo evolucijo tipologije v luči tektonskih gospodarskih in političnih sprememb v 70-ih in 80-ih letih preteklega stoletja. Tako so Japonska podjetja s povsem drugačnim načinom delovanja uspešno prodrli na ameriško tržišče, na drugi strani pa so japonska, švedska in zahodnonemška mednarodna podjetja začela izpodbijati primat ameriških mednarodnih podjetij na globalnem trgu (Hout, Porter in Rudden, 1982; Grimwade, 2000).

Štiri individualna dela so pomembno zaznamovala razvoj tipologije Bartletta in Ghoshala (1989). Na eni strani je Levitt (1983) svaril pred popolno globalizacijo in konvergenco trgov, ki naj bi se ji mednarodna podjetja uprla le z zasledovanjem strategije globalne učinkovitosti s pomočjo superiornih standardiziranih izdelkov po pravi ceni, doseženih preko popolne standardizacije, stroškovnih prihrankov in ekonomij obsega. Na drugi strani so Hout, Porter in Rudden (1982) priznavali le omejeno uporabnost Levittove globalne strategije. Le-ta naj bi bila uporabna samo v določenih industrijah, kjer naj bi konkurenca dejansko potekala na globalni ravni med državami ter na osnovi ekonomije obsegov, medtem ko naj bi v drugih industrijah konkurenca potekala na ravni le nekaj držav oz. med državami (t.i. multinacionalna konkurenca). Yip (1989) je dopolnil njihovo razumevanje konkurence na ravni posameznih industrij še s preučevanjem sposobnosti mednarodnih podjetij prilagajanju silam v posameznih industrijah. Po Yipovem mnenju je bilo zasledovanje posamezne strategije mednarodnega podjetja, kjer so Hout, Porter in Rudden (1982) razločevali med globalno in multinacionalno strategijo, odvisno ne samo od konkurenčnih sil v industriji, ampak predvsem od organizacijskih sposobnosti posameznega mednarodnega podjetja. Le-to je lahko na eni strani razvilo močno konkurenčno prednost na

domačem trgu ter jo uspešno internacionaliziralo in globaliziralo (globalna strategija), ali pa je izkoriščalo in koordiniralo konkurenčne prednosti na osnovi različnih virov in sposobnosti matičnega podjetja in hčerinskih družb. Četrto delo, Hamela in Prahalada (1985) ni samo dopuščalo uporabo različnih strategij, ampak je *a priori* zahtevalo uporabo različnih strategij za management visoko diferenciranih portfeljev izdelkov in storitev mednarodnih podjetij, ki so se morali raztezati preko različnih industrij. Na osnovi ekonomij povezanosti ter izkoriščanja različnih vrst sinergij sta Hamel in Prahalad (1985) izpostavljala pomen t.i. navzkrižne subsidizacije (angl. cross-subsidization), ki naj bi omogočala mednarodnim podjetjem koncentracijo in kanaliziranje virov v dane lokalne trge in tržne segmente v sklopu svojih portfeljev, kjer bi podjetja »pometla« z lokalno konkurenco, nato pa preusmerila svoje vire na druge lokalne trge in tržne segmente. S tem so v danem trenutku dosegla nekakšno hibridno strategijo.

Poleg omenjenih individualnih del pa so na razvoj tipologije Bartletta in Ghoshala (1989) pomembno vplivali tudi štirje kompleksnejši teoretični modeli. Ključni vpliv je vsekakor imel t.i. model integracije in odzivnosti, ki sta ga razvila Prahalad in Doz (1981) in ki je izpostavljala dva osnovna strateška izziva za vsako mednarodno podjetje: potrebo po strateški koordinaciji in globalni integraciji v določenih aktivnostih ter potrebo po lokalni odzivnosti glede na razlike v povpraševanju (Taggart in Harding, 1998). Kasneje sta Prahalad in Doz (1981) nadgradila omenjeni model in dodatno sistematizirala ključne dejavnike, ki so vplivali na integracijo in odzivnost v mednarodnih podjetjih. Dokaz, o ključnosti modela integracije in odzivnosti za razvoj tipologije Bartletta in Ghoshala (1989) pa lahko najdemo v skupnem prispevku Doza, Bartletta in Prahalada (1981), kjer so avtorji na pobudo Bartletta uporabili omenjeni model za opis in sistematizacijo managerskih izzivov v dveh mednarodnih podjetjih.

Organizacijski model Stopford-Wells (1972) je bil znatno starejši ter se je navezoval na organizacijski vidik delovanja mednarodnih podjetij. Na osnovi *raznolikosti izdelkov na mednarodnih trgih* in *deležu prodaje na tujih trgih v celotni prodaji* sta Stopford in Wells (1972) prikazala, kako lahko mednarodno podjetje razvije *globalno matrično organizacijsko strukturo* iz preprostega *mednarodnega oddelka*, bodisi preko *svetovnih produktnih oddelkov* (pomembnejša raznolikost izdelkov) ali *geografskih oddelkov* (pomembnejši delež mednarodne prodaje). Bartlett in Ghoshal (1989) sta omenjeni model povezala z tipologijo različnih vlog podružnic v mednarodnem

podjetju (White in Poynter, 1984) glede na obseg trgov in obseg izdelkov.

Zadnji pomemben vpliv na Bartletta in Ghoshala pa je bil Porterjevem model koordinacije in konfiguracije (1986), ki je bil bolj strateško naravnani ter ni toliko izpostavljala dodeljene vloga posameznim podružnicam s strani matičnega podjetja, ampak aktivno zasledovane strategije. Med slednjimi je Porter razločeval med strategijami *visokih tujih investicij* (visoka koordinacija, nizka konfiguracija), *izvoznimi strategijami* (nizka koordinacija, visoka konfiguracija) ter *lokalnimi deželnimi strategijami* (nizka koordinacija in konfiguracija). V skladu z omenjenimi modelom je le *globalna strategija* pomenila visoko koordinacijo in visoko konfiguracijo. Vpliv Whita in Poynterja (1984) ter Porterja (1986) na razvoj tipologije Bartletta in Ghoshala (1989) je moč zaslediti v posebni tipologiji vlog podružnic, ki sta jo razvila Bartlett in Ghoshal (1986) in kasneje integrirala v svojo tipologijo mednarodnih podjetij preko vloge učenja in pomena diseminacije znanja. Na osnovi stopnje kompetenc posamezne podružnice in strateške pomembnosti posameznega trga sta Bartlett in Ghoshal opredelila štiri vloge podružnic: *strateški vodja* (visoka kompetentnost podružnice/velik strateški pomen trga), *črna luknja* (nizka kompetentnost podružnice in nizek strateški pomen trga), *prispevalec* (visoka kompetentnost podružnice/nizek strateški pomen trga) in *uresničevalec* (nizka kompetentnost podružnice/visok strateški pomen trga).<sup>3</sup>

### 3.2 Operacionalizacija tipologije

S strateškega vidika sta Bartlett in Ghoshal (1989) v svoji tipologiji sistematizirala ključne strateške izzive in cilje mednarodnih podjetij ter jih povezala z vprašanjem različnih virov konkurenčnih prednosti. V tem oziru sta črpala zlasti iz modela integracije in odzivnosti Prahalada in Doza, ki sta mu dodala še vprašanje učenja in prenosa znanja, ter iz Porterjevih del o konkurenčnih prednostih.

Kot je razvidno iz Preglednice 1 sta Bartlett in Ghoshal poleg osnovnega izziva integracije (učinkovitosti) in odzivnosti (fleksibilnosti) izpostavila še pomen učenja in prenosa znanja, ki preko inovativnosti in ustvarjanja dodane vrednosti predstavlja pomemben vir dolgoročne konkurenčnosti podjetij v skladu s t.i. teorijo

3 Podrobnejši opis in predstavitev vseh omenjenih del v tem razdelku lahko bralec najde v Raškovič, Makovec Brenčič in Jaklič (2013).

**Preglednica 1:** Povezava med strateškimi izzivi in viri konkurenčnih prednosti v tipologiji Bartletta in Ghoshala

STRATEŠKI CILJI/ IZZIVI	VIRI KONKURENČNIH PREDNOSTI		
	Nacionalne razlike	Ekonomije obsega	Ekonomije povezanosti
Učinkovitost v obstoječih aktivnostih	Koristi iz razlik v faktorskih stroških (delo, surovine ipd.)	Širitev in izkoriščanje prihrankov iz ekonomij obsega za vsako aktivnost	Delitev investicij in stroškov med trgi in področji poslovanja (subvencije)
Upravljanje s tveganji iz lokalne odzivnosti in fleksibilnosti	Upravljanje z različnimi tveganji, povezanimi z tržnimi in politično-regulativnimi razlikami	Uravnavanje obsega z različnimi vrstami fleksibilnosti, zlasti strateške in operativne fleksibilnosti	Diverzifikacija tveganj v portfelju, oblikovanje opcij in t.i. »dodatnih stav« (angl. side bets)
Učenje, prenos znanja in inovativnost	Učenje iz kontekstualnih razlik v strateških, organizacijskih in managerskih procesih in sistemih	Koristi na osnovi krivulje učenja in izkušenj – inovativnost in nižanje stroškov	Prenos in ustvarjanje novega znanja preko organizacijskih področij, izdelkov in enot (podružnic)

Vir: Prirejeno po Bartlett, Ghoshal in Beamish (2008, str. 203).

**Preglednica 2:** Značilnosti štirih tipov mednarodnih podjetij po tipologiji Bartletta in Ghoshala

ZNAČILNOST	GLOBALNI TIP	MULTINACIONALNI TIP	INTERNACIONALNI TIP	TRANSNACIONALNI TIP
Strateška prioriteta	Doseganje stroškovnih prednosti preko centralizacije in globalnega obsega	Izgradnja fleksibilnosti za odziv na nacionalne razlike – na podlagi fleksibilnih, močnih in podjetniških aktivnosti	Izkoriščanje znanja in sposobnosti matičnega podjetja iz svetovne širitve in prilagoditev	Sočasno oblikovanje globalne učinkovitosti in hkratne fleksibilnosti, s poudarkom na svetovnem učenju in prenosu znanja v podjetju
Vir konkurenčnih prednosti	Delitev virov in sredstev	Učinkovit management portfelja znotraj večdivizijske org. oblike	Prenos znanja, izkušenj in sposobnosti	Delitev, prestrukturiranje, prenos in soustvarjanje
Mehanizem ustvarjanja vrednosti	Ekonomije obsega	Lokalna odzivnost	Ekonomije povezanosti	Ekonomije povezanosti in obsega ter odzivnost
Konfiguracija virov in sposobnosti	Centraliziranost in globalni doseg	Decentralizacija in racionalna samoučinkovitost	Centralizacija virov konkurenčnih prednosti (npr. R&R), ostalo decentralizirano	Razpršenost, soodvisnost, opolnomočenje, specializacija
Povezanost med trgi	Zelo visoka	Nizka	Srednja	Raznolika (ambivalentna)
Organizacijska struktura	Centralizirano vozlišče (pretok izdelkov in storitev med matičnim podjetjem in hčerinskimi družbami; centralizacija strateških odločitev in visoka raven kontrole matičnega podjetja)	Decentralizirana federacija (finančna povezava z matičnim podjetjem in določena raven nadzora)	Koordinirana federacija (informacijska povezava z matičnim podjetjem, povezava preko tehnologij, izdelkov in procesov; formalni sistemi kontrole, administracije in planiranja)	Integrirano omrežje (razpršenost virov, sredstev in sposobnosti, pomanjkanje centra, specializacija posameznih enot za opravljanje določenih funkcij za celotno skupino, kompleksni procesi koordinacije in konfiguracije, močna prepletenost, sočasni soodvisnost in opolnomočenje)

Vir: Prirejeno po Bartlett in Ghoshal (2003, str. 255); Furrer (2011, str. 188).

konkurenčnih prednosti na osnovi znanja (Kogut in Zander, 1993), kar je v mednarodnih podjetjih še toliko večji izziv za učinkovitost in fleksibilnost, glede na izpostavljenost raznolikim lokalnim okoljem (Johanson in Vahlne, 2009). Prav s tega vidika vidi Heidenreich (2012) temeljno jedro konkurenčnih prednosti mednarodnih podjetij v njihovi sposobnosti prehajanja med različnimi oblikami »vpetosti« (angl. *embeddedness*) in »odpetosti« (angl. *disembeddedness*) v odnosu do različnih okolij v katerih delujejo.

Na osnovi omenjene povezave sta Bartlett in Ghoshal opredelila štiri različne tipe mednarodnih podjetij, ki so se med seboj razlikovali glede na svoje strateške prioritete, konfiguracije svojih virov in sredstev, management svojih organizacijskih sposobnosti ter po pripadajočih organizacijskih strukturah. Medtem ko so globalni, multinacionalni in internacionalni tip mednarodnega podjetja gradili na različnih strateških usmeritvah ter virih konkurenčnih prednosti, sta Bartlett in Ghoshal (1989) izpostavila superiornost transnacionalnega tipa mednarodnega podjetja, ki kot nekakšen idealiziran koncept pomeni sočasno uravnoteženost vseh treh strateških ciljev (učinkovitost, fleksibilnost in učenje). To dosega preko konfiguracije in koordinacije virov in sposobnosti za doseganje sočasnih učinkov ekonomij obsega, povezanosti in fleksibilnosti ter ob zelo edinstveni organizacijski strukturi s soodvisnimi, specializiranimi in opolnomočenimi enotami ob odsotnosti jasnega centra.

Velikega uspeha tipologije Bartletta in Ghoshala (1989) pa ne gre pripisovati zgolj uspešni integraciji strateškega in managerska vidika ter izbranim študijam primerov, temveč tudi jasni izpostavitvi pomena t.i. organizacijske *fizionomije* v obliki organizacijske strukture in konkretnih procesov in t.i. organizacijske *psihologije* v obliki prave managerske mentalitete (1986). Prav izpostavitev slednje je predstavljajo pravo revolucijo za managerje mednarodnih podjetij, ki so morali razviti ustrezno miselnost za uspešno delovanje svojega mednarodnega podjetja glede na posamezen tip iz njune tipologije. Pri tem sta Bartlett in Ghoshal (1987, str. 12) izpostavila, da so managerji načeloma vedeli »kaj morajo storiti, ključna težava pa je bila v tem, kako doseči potrebne spremembe«. Vpliv Bartlettovega in Ghoshalovega koncepta o novi managerski miselnosti je moč zaslediti tudi v kasnejšem delu Chandlerja (1990), kjer je na primeru tehnoloških inovacij in napredka v družbi izpostavil evolucijo novih organizacijskih principov in sposobnosti, ki niso temeljili samo na novih managerskih pristopih

in orodjih v mednarodnih podjetjih, ampak prav na novih tipih managerske miselnosti.

## 4 Uporabnost tipologije bartletta in ghoshala za prakso

### 4.1 Rezultati dosedanjih empiričnih preverb tipologije

Sama tipologija Bartletta in Ghoshala (1989) dejansko empirično temelji le na devetih študijah primerov mednarodnih podjetij, ki ponazarjajo posamezne značilnosti izbranega tipa mednarodnega podjetja v skladu s tipologijo ter dobre prakse t.i. managerskih miselnosti. Prvo sistematično empirično preverbo njune tipologije sta opravila Leong in Tan (1993) na vzorcu 131 vodilnih managerjev velikih mednarodnih podjetij, ki so morali odgovoriti na serijo vprašanj vezanih na načine in oblike doseganja konkurenčnih prednosti svojih podjetij ter so morali tudi sami izbrati tip svojega podjetja v skladu s tipologijo. Od 131 podjetij jih je bilo 38,9 % najbližje multinacionalnemu tipu, ki mu je sledil internacionalni tip (23,7 %), globalni tip (19,8 %) ter transnacionalni tip (17,6 %). Čeprav je bil delež transnacionalnih podjetij najnižji, pa še zdaleč ni bil tako redek, kot sta ga opredelila Bartlett in Ghoshal v svojo tipologiji. V primerjavi posameznih načinov delovanja v skladu s tipologijo sta Leong in Tang (1993) potrdila konsistentnost delovanja zlasti multinacionalnih in globalnih tipov mednarodnih podjetij v skladu s tipologijo Bartletta in Ghoshala (1989), medtem ko sta ugotovila večja odstopanja za internacionalni in transnacionalni tip podjetij. Podjetja internacionalnega tipa so se v vzorcu razlikovala od ostalih podjetij večinoma samo po vlogah, ki so jih dodeljevala svojim podružnicam na lokalnih trgih, medtem ko so se podjetja transnacionalnega tipa le malenkostno razlikovala od internacionalnega tipa podjetij po konfiguraciji svojih sredstev, virov in sposobnosti, ter malenkostno od podjetij globalnega tipa po vlogi svojih podružnic na lokalnih trgih.

Empirična preverba Leonga in Tana (1993) je v osnovi pokazala dokaj velik delež podjetij, ki so se opredelila kot transnacionalni tip podjetja ter majhne razlike med podjetji, ki so se opredelila za transnacionalni tip in ostalimi tipi podjetij, kar je v nasprotju z originalno tipologijo. Razloge za to je moč poiskati v vzorcu samem (velika in izkušena mednarodna podjetja; uporaba enega samega

respondenta), v samoklasificiranju respondentov in/ali v idealiziranosti koncepta transnacionalnosti, kar pa lahko v primeru internacionalnega in transnacionalnega tipa pomeni tudi bolj selektivno operacionalizacijo omenjenih tipov v originalni tipologiji Bartletta in Ghoshala (1989). Poleg omenjenega pa sta Leong in Tan (1993) opozorila tudi na možen razkorak med miselnostjo in percepcijo vodilnih managerjev in dejanskim delovanjem podjetja v skladu z vsemi načeli posameznega tipa podjetja.

Bolj obsežno in poglobljeno empirično preverbo je opravila Harzingova (2000) na vzorcu 166 podružnic 37 mednarodnih podjetij iz devet različnih držav, kjer je testirala skladnost le treh tipov mednarodnih podjetij (globalnega, multinacionalnega in transnacionalnega) glede na originalno tipologijo Bartletta in Ghoshala (1989). Njeni rezultati so pokazali večjo stopnjo ujemanja z originalno tipologijo, z edino pomembnejšo izjemo vezano na relativno visoko stopnjo mrežne organiziranosti podjetij multinacionalnega tipa v vzorcu in s tem relativno majhno razliko v odnosu do transnacionalnega tipa. Poleg omenjenega pa je bilo še nekaj manjših odstopanj od pričakovanih značilnosti, vezanih zlasti na razlike med multinacionalnim in transnacionalnim tipom glede na globalni tip mednarodnih podjetij.

#### 4.2 Priporočila za managerje mednarodnih podjetij

Z vidika konkretnih priporočil slovenskim managerjem mednarodnih podjetij predstavlja dva vsebinska sklopa priporočil. Prvi sklop se nanaša na vprašanje razumevanja multinacionalnosti ter posameznih kriterijev njenega merjenja. Tu bi rada izpostavila, da je spremljanje in primerno merjenje multinacionalnosti zelo pomembno v mednarodnem podjetju, saj je močna povezanost med stopnjo multinacionalnosti podjetja ter njegovo uspešnostjo empirično dokazana. Tu Li (2007) izpostavlja strateške, operativne in finančne vplive multinacionalnosti na (izvozno) uspešnost mednarodnih podjetij, ki še z daleč niso samo linearni. Slovenski managerji morajo razviti primerne načine merjenja in spremljanja stopnje multinacionalnosti svojih mednarodnih podjetij ter omenjene načine merjenja začeti tudi neposredno povezovati z merjenjem uspešnosti svojega (izvoznega) poslovanja. Pri tem pa se morajo zavedati, da je multinacionalnost vsekakor večdimenzionalnem koncept (Annavarjula

in Beldona, 2000), ki zahteva uporabo več različnih kriterijev, ki niso absolutni, ampak panožno in regionalno specifični. V okviru tovrstnega merjenja je potrebno uporabiti kriterije vezane ne samo na uspešnost, ampak tudi strateške in vedenjske kriterije v skladu z rezultati analize Aggarwal et al. (2011). Hkrati so njihovi rezultati pomembni za (slovenske) managerje mednarodnih podjetij še z enega pomembnega vidika, saj obseg multinacionalnosti povezujejo z dvema različnima dimenzijama vpetosti v mednarodno okolje, in sicer: (1) dimenzija širine (obseg geografske razpršenosti mednarodnih aktivnosti podjetja – število trgov) ter (2) dimenzija globine (intenzivnost aktivnosti na določenem geografskem trgu). Prav ta delitev je zaradi močnega regionalnega fokusa slovenskih mednarodnih podjetij ključna za razumevanje multinacionalnosti, njenega merjenja ter njenega vpliva na uspešnost poslovanja slovenskih mednarodnih podjetij.

Drugi sklop priporočil se navezuje na tipologijo različnih tipov mednarodnih podjetij Bartletta in Ghoshala (1989). Pomembno je, da slovenski managerji začnejo razmišljati o obstoju različnih tipov mednarodnih podjetij, ki so povezani z različnimi strateškimi usmeritvami in prioritetami podjetij, izgradnjo različnih vrst konkurenčnih prednosti, različnimi organizacijskimi strukturami, konfiguracijami različnih sredstev in virov ter managementom različnih vrst organizacijskih sposobnosti. Glede na njim najbližji tip morajo znati prilagoditi tako »fizionomijo« kot tudi »psihologijo« svojega managementa, pri čemer je managerska miselnost ključ do udejanjanja zelenih sprememb v skladu z njim najbližjim tipom podjetja. Pri tem pa se ne smejo zanašati zgolj na svoj pogled »z vrha« in na svojo miselnost, ampak morajo neprestano preverjati tudi usklajenost svoje miselnosti z miselnostjo drugih zaposlenih v podjetju. Poleg tega pa je pomembno še nekaj. Kot so pokazali rezultati empirične preverbe originalne tipologije Bartletta in Ghoshala (1989) se morajo slovenski managerji zavedati, da gre pri razumevanju vseh štirih tipov in njihovih značilnosti za bolj ali manj idealizirane koncepte (to velja še posebej za transnacionalni tip), ki jih je potrebno razumeti bolj v smislu smernic in priporočil za management svojih mednarodnih podjetij. S tega vidika lahko slovenski managerji namesto linearnega klasificiranja v enega izmed štirih tipov poskusijo tudi sočasno primerjanje delovanja svojih podjetij glede na vse štiri tipe mednarodnih podjetij hkrati, npr. primerjava konfiguracije virov in sredstev glede na internacionalni, globalni, multinacionalni in transnacionalni tip hkrati, ali pa



razvoj in management konkurenčnih sposobnosti po teh istih dimenzijah. Tovrstna primerjava lahko ponudi ne samo nova managerska orodja, ampak tudi drugačno miselnost.

## 5. Sklep

Bistvo najinega pregledno-teoretskega prispevka je bilo predstaviti managerjem slovenskih mednarodnih podjetij temeljne strateške in organizacijske značilnosti štirih različnih tipov (mentalitet) mednarodnih podjetij v skladu s tipologijo Bartletta in Ghoshala ter se pri tem navezati tudi na vprašanje merjenja multinacionalnosti v mednarodnih podjetjih. V skladu z omenjenim se nama zdi ključni predvsem dve temeljni sporočili/priporočili najinega prispevka. Prvič, meniva, da morajo managerji slovenskih mednarodnih podjetij razviti primerne načine merjenja in spremljanja stopnje multinacionalnosti svojih mednarodnih podjetij ter omenjene načine merjenja začeti tudi neposredno povezovati z merjenjem uspešnosti svojega (izvoznega) poslovanja. Drugič, pa se nama zdi ključno, da managerji slovenskih mednarodnih podjetij pri identifikaciji različnih tipov mednarodnih podjetij v skladu s tipologijo Bartletta in Ghoshala presežejo linearno klasifikacijo Bartletta in Ghoshala ter začnejo ocenjevati delovanje svojih organizacij glede na vse štiri tipe hkrati, in na osnovi omenjenih ocen prilagodijo tako »fizionomijo« kot tudi »psihologijo« svojega managementa. Pri tem pa se morajo zavedati, da je ključ do vseh organizacijskih sprememb v prvi vrsti zlasti managerska miselnost, ki predstavlja vsebinsko jedro tipologije Bartletta in Ghoshala.

## Literatura

- Aggarwal, R., Berrill, J., Hutson, E., Kearney, C. (2011). What is a multinational corporation? Classifying the degree of firm-level multinationality. *International Business Review*, 20 (5), 557-577.
- Aharoni, Y. (1971). On the Definition of a Multinational Corporation. *Quarterly Review of Economics and Business*, 11 (3), 27-37.
- Aharoni, Y., Brock, D. M. (2010). International business research: looking back and looking forward. *Journal of International Management*, 16 (1), 5-15.
- Annavarjula, M., Beldona, S. (2000). Multinationality-performance Relationship: A Review and Reconceptualization. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), 48-67.
- Bartlett, C.A. (1986). Building and managing the transnational: The new organizational challenge, v Porter, M. E. (ur.), *Competition in Global Industries* (str. 367-404). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1986). Tap Your Subsidiaries for Global Research. *Harvard Business Review*, 64 (6), 87-94.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1987). Management across borders: New strategic requirements. *Sloan Management Review*, 28 (4), 1-17.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (2003). *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. 4ed. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S., Beamish, P.W. (2008). *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. 5ed. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Byé, M. (1958). Self-financed multi territorial units and their time horizon. *International Economic Association International Economic papers No. 8*. New York: The Macmillan Company
- Chandler, A.D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Dunning, J. H. (1993). *The Theory of Transnational Corporations*. London: Routledge.
- Ferreira, M.P. (2011). A Bibliometric Study of Ghoshal's *Managing Across Borders*. *Multinational Business Review*, 19 (4), 357-375.
- Furrer, O. (2011). *Corporate Level Strategy: Theory and Applications*. New York: Routledge.
- Ghoshal, S. (1987). Global Strategy: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, 8 (5), 425-440.
- Grimwade, N. (2000). *International Trade: New Patterns of Trade, Production and Investment*. 2ed. London: Routledge.

- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1985). Do You Really Have a Global Strategy? *Harvard Business Review*, 63 (4), 139-148.
- Harzing, A.-W. (2000). An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, 31 (1), 101-120.
- Heidenreich, M. (2012). The Social Embeddedness of Multinational Companies: A Literature Review. *Socio-Economic Review*, 10 (3), 549-579.
- Hout, T., Porter, M.E., Rudden, E. (1982). How Global Companies Win Out. *Harvard Business Review*, 60 (5), 98-108.
- Hymers, S.H. (1979). *The multinational corporation: a radical approach*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-31.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 49 (9), 1411-1431.
- Jones, G. (2005). *Multinational and Global Capitalism: From the Nineteenth to the Twenty-first Century*. New York: Oxford University Press.
- Kirca, A., Hult, T.M., Deligonul, S., Perry, M.Z., Cavusgil, S.T. (2012). A Multilevel Examination of the Drivers of Firm Multinationality: A Meta-analysis. *Journal of Management*, 38 (2), 502-530.
- Kogut, B. (1992). National Organizing Principles of Work and the Erstwhile Dominance of the American Multinational Corporation. *Industrial and Corporate Change*, 1 (2), 285-317.
- Kogut, B., Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24 (4), 625-646.
- Kristensen, P.H., Zeitlin, J. (2005). *Local Players in Global Games: The Strategic Constitution of a Multinational Corporation*. London, UK: Oxford University Press.
- Leong, S.M., Tan, C.T. (1993). Managing across borders: an empirical test of the Bartlett and Ghoshal [1989] organizational typology. *Journal of International Business Studies*, 24 (3), 449-464.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61 (3), 92-102.
- Li, L. (2007). Multinationality and Performance – A Synthetic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (2), 117-139.
- Lilienthal, D.E. (1960). *The Multinational Corporation*, v Anshen, M., Bach, G. (ur.), *Management and Corporations 1985* (str. 119-158). New York, NY: McGraw-Hill.
- Michailova, S., Mustafa, Z. (2011). Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps and opportunities. *Journal of World Business*, 47 (3), 383-396.
- Morgan, G., Kristensen, P.H., Whitely, R. (2003). *The Multinational Firm: organizing across institutional and national divides*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4 (1), 9-18.
- Porter, M.E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K., Doz, Y. (1981). An Approach to Strategic Control in MNCs. *Sloan Management Review*, 22 (4), 5-13.
- Rašković, M. (2012). *Managing Supplier-Buyer Relationships as a Source of Competitive Advantage in Transnational Companies*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Rašković, M., Makovec Brenčič, M., Jaklič, M. (2013). Antecedents and Evolution of the Bartlett and Ghoshal transnational typology. Sprejeto v objavo v *Multinational Business Review*, 21 (2).
- Rugman, A. (2002). The influence of “managing across borders” on the field of international management, v Hitt, M., Cheng, J. (ur.), *Advances in International Management Vol. 14: Managing Transnational Firms* (str. 37-56). Oxford: JAI/Elsevier.
- Rugman, A., Hodgetts, R. M. (2003). *International Business*. 3ed. New York, NY: Financial Times/Prentice Hall.
- Stopford, J.M., Wells, L.T. (1972). *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, Vol. 2. New York: Basic Books.

- Taggart, J.H., Hardin, M. S. (1998). The process of subsidiary strategy: a study of Ciga-Geigy classical pigments. *Management Decision*, 36 (9), 568-579.
- UNCTAD (2012). *World Investment Report 2011*. Geneva, Switzerland: United Nations.
- White, R.E., Poynter, T.A. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, 49 (2), 59-69.
- Yip, G.S. (1989). Global strategy...in a world of nations? *Sloan Management Review*, 31 (1), 29-41.

---

**Matevž Raškovič** je docent na katedri za mednarodno ekonomijo in poslovanje na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Leta 2012 je doktoriral s področja managementa odnosov med dobavitelji in odjemalci kot vira konkurenčnih prednosti v transnacionalnih podjetjih. V okviru doktorskega študija je bil gostujoči raziskovalec na univerzi Harvard v ZDA. V svojem znanstvenem preučevanju se osredotoča predvsem na mednarodna podjetja, odnose med dobavitelji in odjemalci, konkurenčnih prednostih mednarodnih podjetij ter aplikacijo ekonomske sociologije na področju mednarodnega poslovanja. Med drugim objavlja tudi v *Multinational Business Review*, *Transformations in Business and Economics*, *Journal of Business & Industrial Marketing* in *Journal of Competitiveness*.

**Gregor Pfajfar** pokriva področji mednarodnega poslovanja in mednarodnega trženja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Njegova področja raziskovalnega in svetovalnega dela vključujejo ustvarjanje in trženje trgovskih blagovnih znamk, mednarodne strategije podjetij, proučevanje konfliktov na tržnih poteh ter odnosov nasploh na mednarodnem medorganizacijskem trgu. Stalen stik s trženjem mednarodnih podjetij in konstantno spremljanje razvoja teorije mu omogoča prenos trendov mednarodnega trženja na bodoče generacije uspešnih mladih ekonomistov. Med drugim objavlja v *Journal of Business & Industrial Marketing*, *The Business Review*, Cambridge in Akademija MM.