



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik V, številka 2, oktober 2013

Kazalo

3 Uvodnik

Jure Kovač

Strokovno-raziskovalni prispevki

4 Načrtovanje ciljev v organizaciji, 2. del

Stane Možina

14 Vpliv institucij na poslovanje storitvenih podjetij v različnih okoljih

Miran Mihelčič

21 Uporabnost razlikovanja med različni tipi mednarodnih podjetij za managerje

Matevž Raškovič, Gregor Pfajfar

Informacije

32 Poročilo o 13. znanstvene posvetovanju o organizaciji na temo

»Organizacija in ravnanje globalnih podjetij: usklajevanje v različnih kulturah

Aleša Saša Sitar

Novosti s področja strokovne literature

Povzetki - Abstracts

Uvodnik

Gospodarska kriza v Sloveniji še ne popušča. Tudi zgledi za naslednje leto niso ravno obetavni. Očitno bomo morali zagristi v kislo jabolko finančne sanacije bank in podjetij. Brez finančne sanacije prezadolženih podjetij tudi finančna sanacija našega bančnega sistema ne bo uspešna. V ekonomiji ni bližnjic in, kot velikokrat izgovorjen rek, »nobeno kosilo ni zastoj«.

Pri prestrukturiranju naših prezadolženih podjetij bodo v ospredju managerska znanja, ki nam jih v našem okolju primanjkuje, ne toliko z vidika poznavanja kot z vidika uporabe. Druga številka revije *Izzivi managementu* v letošnjem letu prinaša – poleg drugih tradicionalnih rubrik – tri zanimive raziskovalno-strokovne prispevke. Prvi prispevek predstavlja drugi del zelo obsežnega prispevka z naslovom »Načrtovanje ciljev v organizaciji« zasluznega profesorja Staneta Možine. Prvi del je bil objavljen v letošnji februarški številki revije *Izzivi managementu*. V drugem delu je poudarek na prikazu uvajanja sistema delovnih ciljev, ki ga avtor razdeli na prikaz uvajanja sistema delovnih ciljev in na prikaz cikličnosti zaporedja sistema delovnih ciljev. Posebno pozornost avtor nameni prikazu razsežnosti dela vodje v zvezi z delovnimi cilji v skupini sodelavcev. Pomemben del prikaza dela vodje v zvezi z uvajanjem in izvajanjem sistema z delovnimi cilji je tudi področje premagovanja nasprotovanj pri načrtovanju ciljev v skupini. Zadnji poudarek v prispevku je na razlagi nadzora in odgovornosti za delovne cilje. Toda, po mnenju avtorja, še tako dober sistem nadzora ne bo prispeval k uspešnemu delovanju sistema »Načrtovanje ciljev v organizaciji« brez odkrite komunikacije, medsebojnega zaupanja, medsebojne pomoči, delegiranja najbolj kompetentnemu posamezniku ter uporabe razlik v združbi za napredek.

Drugi in tretji raziskovalno-strokovni prispevek predstavljata dopolnjena in razširjena referata, ki

sta bila predstavljena na našem 13. znanstvenem posvetovanju o organizaciji: »Organizacija in ravnanje globalnih podjetij: Usklajevanje v različnih kulturah«, junija letošnjega leta. Oba prispevka sta povezana s temo internacionalizacija naših podjetij. Na področju razvitosti internacionalizacije naša podjetja močno zaostajajo za njihovimi konkurenti iz razvitih gospodarskih okolij. Prav tako bo od hitrosti razvijanja internacionalizacije poslovanja naših podjetij odvisna hitrost okrevanja našega gospodarstva. Prvi prispevek na opisano temo je članek avtorja Mirana Mihelčiča z naslovom »Vpliv institucij na poslovanje storitvenih podjetij v različnih okoljih«. Na zelo zanimivem primeru avtor prikaže vpliv institucij na poslovanje storitvenih podjetij v globalnem poslovnem okolju. Naš storitveni sektor ni izvozno naravnani. Med storitveno dejavnost, ki ima pozitivno zunanjo trgovinsko plačilno bilanco, lahko uvrstimo zelo redka področja, kot je npr. prevoznništvo. Zato je internacionalizacija naše storitvene panoge za dolgoročno gospodarsko uspešnost Slovenije strateškega pomena.

Zadnji, tretji raziskovalno-strokovni prispevek avtorjev Matevža Raškoviča in Gregorja Pfajfarja z naslovom »Uporabnost razlikovanja med različnimi tipi mednarodnih podjetij za managerje« se uvršča med temeljna znanja s področja poslovanja v globalnem okolju. Avtorja se pri prikazu različnih tipov mednarodnih podjetij naslanjata na tipologijo Barletta in Ghoshla, ki jo smiselno zaokrožata in dopolnita z namenom celovitejšega in sistematičnega odločanja naših managerjev v mednarodnem okolju. Bralcem revije želim, da bi tudi v oktobrski številki revije *Izzivi managementu* našli koristne in uporabne informacije za svoje delo.

Jure Kovač

Načrtovanje ciljev v organizaciji

2. del

Stane Možina

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
e-pošta: Andrej.Mozina@uni-lj.si

Povzetek

Sestavek obravnava tematiko načrtovanja delovnih in organizacijskih ciljev, ki se nanašajo na razna področja dela v organizaciji. Zajemajo tako rutinske, ustvarjalne oz. inovativne cilje kot cilje osebnega razvoja. Avtor opisuje potek opredeljevanja, določevanja ciljev, njihove izvedbe in nadzora. Poseben poudarek je na koristih, uporabnosti načrtovanja ciljev v smeri večje individualne in organizacijske uspešnosti ter zadovoljstva pri delu.

Ključne besede: organizacijski cilji, delovni cilji, naloge vodje, postopek načrtovanja ciljev, ravnanje s cilji

7 Uvajanje sistema delovnih ciljev

Pred vsakim vodilnim oz. organizacijskim delavcem, ki želi uvesti sistem dela s pomočjo delovnih ciljev, je vprašanje, kako naj to stori. Na kratko povedano, najprej se mora seznaniti s sistemom, doseči mora soglasje s sodelavci in nato izvajati program. Malo podrobnejši opis načrtovanja in izvajanja delovnih ciljev pa bi bil naslednji:

1. Ob primernem času – v začetku leta, ob polletju ali ko organizacijska enota začne z novim delovnim programom – se vodja sestane s sodelavci in sklenejo, da si bodo načrtali delovne cilje za določeno časovno dobo, npr. za eno leto ali pol leta.
2. Vodja pregleda organizacijske cilje, ki so bili načrtani za prihodnje obdobje. V primerjavi s temi določi cilje organizacijske enote in nato delovne cilje sodelavcev.
3. Naslednje, s čimer se mora podrobneje seznaniti vodja, je njegovo področje dela. Vedeti mora za organizacijske odnose, vrsto dela, poznati mora člane glede na njihove dosedanje dosežke in biti mora na tekočem s podatki o uspešnosti enote. Njegovi cilji so lahko specifični ali pa so vsota ciljev vseh zaposlenih v enoti.
4. Vodja mora v nadaljnjem skupaj s sodelavci načrtati individualne delovne cilje. To stori tako, da najprej prosi sodelavca, da premisli in napiše nekaj pomembnih ciljev za prihodnje časovno

obdobje. Nato samo napiše določene cilje, ki se mu zdijo, da bi bili za sodelavca primerni. Ti cilji se, kot smo rekli, lahko nanašajo na rutinsko, na ustvarjalno delo ali na naloge, ki zadevajo osebni razvoj. V roku, ki sta si ga določila, se vodja in sodelavec sestaneta in pregledata, kaj sta pripravila. Sklep razgovora mora biti: načrtani delovni cilj(i). Osnova za ta postopek so predlogi, ki jih je pripravil sodelavec, vodja s svojimi pripombami samo usmerja in pomaga. Na koncu mora sodelavec izdelati dve kopiji načrtanih delovnih ciljev, eno za sebe, eno za vodjo oziroma dokumentacijo.

5. V predvidenem časovnem obdobju vodja spremlja, povprašuje ter pomaga pri izvajanju in doseganju ciljev. Na koncu te dobe je potreben ponoven razgovor, in sicer z namenom ugotoviti, ali so bili cilji doseženi. Kriteriji, ki zadevajo čas, količino, finančne kazalce in podobno, so za merjenje zelo zaželeni. Pri pregledu je treba ugotoviti vse vidike uspeha. Morebitne napake, neuspehe pa je treba izkoristiti kot primere in možnosti za izboljšanje. To se pravi, da ne kritiziramo vsakega spodrsnjaja, posebno če so bile pri delu večje težave ali če sodelavec nima zadostnih izkušenj. S takim načinom dela so dane nadaljnje spodbude za načrtovanje delovnih ciljev za prihodnje obdobje.

Sistem delovnih ciljev lahko odpove, ali je vodja preveč avtoritativen in vsiljuje cilje, ki jih sodelavci

ne morejo opraviti, ker ali nimajo izkušenj ali sposobnosti ali možnosti pri delu. Lahko pa ta sistem odpove, če je vodja preveč usmerjen k osebnemu načinu vodenja, tj. če želi odločati in nadzirati vse, kar se dogaja. Takšen vodja je najbolj zadovoljen, če doseže, da se nobena stvar ne zgodi brez njega, pa četudi na račun uspešnosti. Jasno je, da so delovni cilji v takem primeru zgolj za okras in jih v praksi ne uporabljajo.

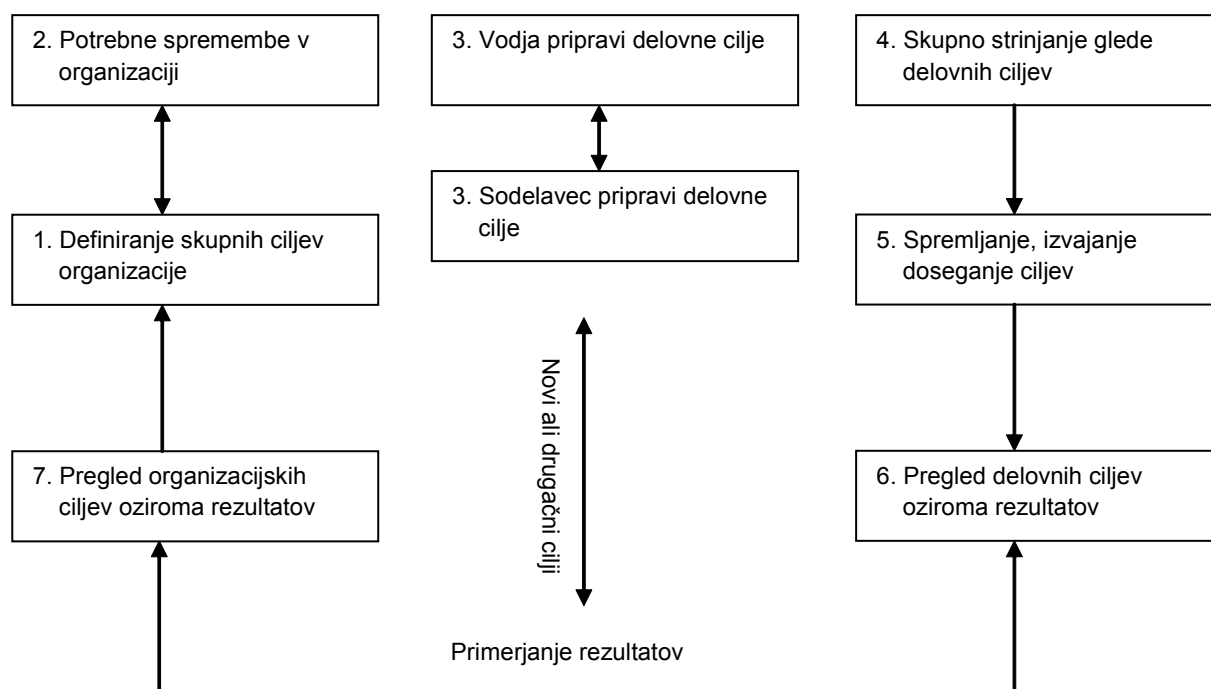
Delovnih ciljev nima nobenega smisla uvajati, če od njih ne pričakujemo koristi. Ali z drugimi besedami, če ni mogoče zagotoviti osnovnih pogojev delovanja. Zapisali smo, da je pred uvedbo osebnih delovnih ciljev treba določiti organizacijske cilje. Ti niso preprost zbir individualnih ciljev, ampak jih določijo strokovne službe, kolegij, nadzorni odbor, skratka tisti, ki imajo pregled nad minulim in sedanjim poslovanjem. Skupni organizacijski cilji ne zajemajo samo rasti produktivnosti, ampak tudi stopnjo dobička, razmerje med vloženim in dobljenim, širjenje trga, program novih izdelkov, stopnjo dodane vrednosti, število zaposlenih in podobno.

Če imamo določene skupne organizacijske cilje, lahko lažje in hitreje načrtujemo osebne delovne cilje, ker poznamo meje. Vsaka sprememba v splošnih ciljih pa seveda vpliva tudi na individualne cilje, ki jih je treba temu primerno preoblikovati. Skupni cilji so po vsem tem izhodišče za osebne cilje.

Načrtovanje delovnih ciljev pomeni za organizacijske delavce sistem dela, ne pa neko dodatno delo k siceršnjemu. Če kdo tako misli, potem še ni opravil s svojim dosedanjim načinom dela, ki je lahko avtoritativno prisiljevanje ali osebnomanipulativne narave. Vodja, ki aktivno sprejme program delovnih ciljev kot osnovo za svoje delo, mora temu prilagoditi tudi svoj način mišljenja in vedenja. Spremljati mora organizacijske in individualne delovne cilje ter pomagati povsod tam, kjer je to potrebno. Pri tem se ne spušča v dolgovezne diskusije ali obravnavanje malenkosti, ki vzamejo veliko časa, z ničimer pa ne prispevajo k rezultatom.

Opisani sistem delovnih ciljev v organizaciji ima nekakšno ciklično zaporedje, kar je razvidno iz naslednje skice:

Slika št. 4: Ciklično zaporedje sistema delovnih ciljev



Vodja mora najprej poznati, kot je iz skice razvidno, skupne organizacijske cilje (1) in na osnovi tega predvideti morebitne spremembe v organizacijski enoti oziroma organizaciji (2). Nato vodja sam predvidi delovne cilje za sebe in druge ter o njih povpraša tudi sodelavce (3). Vodja prediskutira cilje

s sodelavci, glede na svoje zamisli, in ko je med njimi doseženo soglasje (4), spremlja doseganje ciljev (5) in pomaga vsepovsod tam, kjer je potrebno. Občasno napravi pregled rezultatov (6). Ob primerjanju ciljev in doseženih rezultatov, tako individualnih (6) kot splošnih (7), lahko pride do spreminjanja ciljev ali pa

do zadovoljstva ob doseženih rezultatih. Korektivne akcije se začnejo tam, kjer je analiza pokazala njihovo umestnost. V takih primerih se mora vodja nenehoma spraševati, kaj lahko naredi po isti ali drugačni poti, da doseže načrtani cilj; ali je potrebno dodatno znanje in spremeniti sedanjo aktivnost, komu je treba pomagati itd., vodja ne sme odnehati s tem spraševanjem vse dotlej, dokler mu ni znano, zakaj in kje so vzroki, da predvideni rezultat ni bil dosežen. Vsako tovrstno spoznanje je pot k boljšim načinom dela in dosežkom.

8 Delegiranje in delovni cilji

Eden od pomembnih in značilnih procesov v organizaciji in vodenju je delegiranje. Delegiranje pomeni, da tisti, ki ne zmore vsega dela in je na odgovornem delovnem mestu v organizaciji, nekaj dela prepusti sodelavcu, ta morda še komu drugemu. Delegiranje, ki ga običajno poznamo, je zajeto v nalogah, v delovnih postopkih in dolžnostih. To pomeni, da je treba sodelavca prositi, da naredi to ali ono nalogo v določenem času. Takšno delegiranje ni preveč učinkovito, ker zahteva precej pojasnjevanja, kaj in kako naj bo narejeno, pri tem pa vedno obstaja možnost, da izpustimo pomembne podrobnosti in povrhu vsega tisti, ki mora delegirano delo opraviti, ne ve za končni rezultat. Na kar koli da poudarek, tvega, ker ne ve, na kaj mora predvsem paziti, da bo končni izid zadovoljiv. S takšnim delegiranjem je sodelavcu prepuščen samo del moči in zadolžitve. Drugače je, če se sodelavcu namesto nalog in dolžnosti posredujejo cilji v smislu pričakovanih rezultatov. Kakšne poti bo ubral do cilja, je sedaj odvisno od ustvarjalne sposobnosti posameznika. Lahko rečemo, da sedanji način delegiranja kaže, da premalo zaupamo v zmožnosti sodelavcev. Vsakemu posamezniku je treba dati priložnost, da svoje sposobnosti pokaže. In končno, vsakemu je bolj jasno, če se mu najprej povedo cilji in nato še razložijo delovni postopki, ki vodijo k rezultatu. Če bi tako delali, ne bi bilo treba stati ob strani in nadzirati posameznih delovnih postopkov sodelavcev.

Bistvo delegiranja bi moralo biti v tem, da prepuščamo sodelavcu delo na podlagi rezultatov, ki jih od njega pričakujemo. To se pravi, naj ne bi delegirali dolge vrste nalog in aktivnosti oziroma dolžnosti, ki naj bi jih sodelavec opravljal. Marsikomu bi se zdelo, da mora biti podrobno delegiranje dolžnosti, aktivnosti in postopkov učinkovito. Toda, če bi si tako delegirane naloge pobliže ogledali z vidika izvrševalca, bi videli, da niso jasne, četudi

smo jih morda natančno razložili. Največkrat je poudarek na posameznih delih, podrobnostih, kar megli celotno sliko. Vse postavke postanejo enako pomembne in izvrševalec ne vidi, katere mora napraviti prej, katere pa pozneje. Poudarjanje zgolj posameznih aktivnosti vodi k omejevanju moči sodelavca. Lahko rečemo, da dokler niso določeni rezultati, ki jih od sodelavca pričakujemo, ne moremo govoriti o uspešnem prepuščanju dela ali da je delegiranje opravljeno.

V praksi se nemalokrat dogodi, da si sodelavci, če so spodbujeni k samostojnemu delu, začrtajo svoje delo boljše, kot to naredijo vodje. To je zato, ker svoje delo bolje poznajo in imajo na voljo več podatkov o njegovem poteku. Lahko bi dejali, da kadar prepustimo sodelavcu odgovornost za rezultate, mora dobiti tudi možnost načrtovanja dela, da odstrani morebitne ovire, ki bi preprečevale pot k dosežku. Povsem napačno je zelo razširjeno mišljenje, da je treba vse načrte napraviti »na vrhu«. Ravno nasprotno, čim več načrtovanja bo »spodaj«, tem več bo odgovornosti in dosežkov.

Specifične naloge, ki jih prepuščamo sodelavcem, morajo biti tako začrtane, da jih spodbujajo k spreminjanju kratkoročnih ciljev v dolgoročne. Dolgoročne posledice morajo biti vedno upoštevane, ko določamo in delegiramo pričakovane rezultate pri kakršnem koli delu.

8.1 Delovni cilji in svoboda akcije

Ni ustreznih rezultatov, če tisti, ki dela po programu delovnih ciljev, nima zadosti moči, vpliva na dogajanje. To pomeni, da se sme motiti, ko poskuša doseči postavljene cilje. Vsaka odločitev, posebno če ni zadosti podatkov, vsebuje določeno mero tveganja. Če bi moral posameznik za vsako odločitev povprašati za mnenje ali odobritev svojega vodjo ali če bi bil v primeru napačne odločitve deležen ostre kritike in pripomb, potem takšen posameznik nima nobene moči, nobenega vpliva na tisto, kar želi doseči. To pomeni, da je program delovnih ciljev zgolj za »dekoracijo« in nima nobene realne vrednosti. Včasih je vodji težko razumeti, da mora imeti tisti, ki ima pred seboj začrtane cilje, tudi ustrezno mero vpliva in svobodo akcije, da bo predvidene rezultate lahko dosegel. Če bi pri svojem iskanju napravil napako, ga ne smemo takoj kritizirati ali klicati na odgovornost, ker bi se pri vsakem novem podobnem primeru začel obotavljati in ne bi začel nikakršne akcije. Torej so napake, ki se pojavljajo pri delu, bolje rečeno pri iskanju najboljših poti za začrtane cilje – normalen pojav. Posameznik je odgovoren za določen cilj in

pričakovan rezultat, ne pa za vsako pot ali akcijo. Pri izbiranju poti mu je dana svoboda, ki jo seveda omejujejo predpisi in organizacijske razmere. Znaki, kdaj v organizaciji obstaja svoboda akcije in kdaj ne, so razvidni iz naslednjega: če sodelavec pride k vodji in se mu začne opravičevati, da ni dosegel tistega, kar je od njega pričakoval, ali če pred njim skriva napake in težave, potem lahko brez nadaljnega rečemo, da ta sodelavec ne čuti, da bi imel kaj moči ali svobode akcije. Če pa zaposleni pride brez zadržkov k vodji in mu pripoveduje o napakah, težavah in napačnih ukrepih, ne da bi se bal kritike, potem lahko rečemo, da čuti, da ima za svoje akcije ustrezno mero vpliva in odgovornosti. Poudarjamo oboje, to je moč in odgovornost, ker delegiranje moči in svobode akcije brez ustreznih odgovornosti ne vodi k normalnim rezultatom.

Ko načrtujemo delovne cilje, hkrati določamo stopnjo vpliva in stopnjo osebne odgovornosti. Pravica odločanja je tesno povezana z velikostjo in pomenom delovnih ciljev. Prav gotovo bo manjša pri začetniku ali tistem, ki še ni pokazal pomembnih rezultatov, in večja pri tistem, ki že lahko navede dosežene cilje oziroma pričakovane rezultate. Dajanje neizkušenemu članu delovne organizacije več moči in odgovornosti, kot je more prevzeti, je lahko precejšnja napaka vodje. Zato mora vsak vodja pri svojih sodelavcih dobro premisliti, kolikšni in kakšni cilji so optimalnega značaja ter koliko odgovornosti in avtoritete naj delegira. Toda brez občutka moči, tj. da lahko nekaj napravim in da lahko sam presodim, kaj je prav in kaj ni, ne moremo govoriti o pravem ozračju za izvajanje sistema delovnih ciljev.

Omeniti moramo še pomen iniciativnosti pri delu, ko načrtujemo delovne cilje, in ko te primerjamo s poslovnimi cilji. Če bi se nekdo v organizaciji ozrl nazaj ter pregledal potek dosedanjih ukrepov in rezultatov, bi videl, da je bilo brez števila zablod, zmot in napak. Nekateri menijo, da bi bilo manj napak, če bi v prihodnje natančno opredelili poslovno politiko in predpisali natančno vse tako, da bi bilo čim manj dvoumnosti. Žal predvidenega s tem ne bi dosegli. Preveč podrobno določeni postopki bi utesnjevali posameznika pri delu in ne bi dajali prostora za iniciativno delovanje. Bistvo iniciativnosti pa je ravno iskanje, preizkušanje raznih poti in pripomočkov. Podrobna navodila so ovira, takoj ko se položaj nekoliko spremeni. Zaradi tega je bolje, da politiko pojmuje kot opis namer in smeri razvoja organizacije. Poslovna ali kakšna druga politika je tista, ki po eni strani daje dovolj prostora in pobude za delovanje, po drugi pa

zadosti trdno povezuje akcije v predvideno smer, tj. k organizacijskim in delovnim ciljem.

9 Delo vodje v zvezi z delovnimi cilji v skupini sodelavcev

V tem smislu so pomembna načela, ki jih sposobni vodje uporabljajo pri svojem delu. Nekatera od teh načel so naslednja:

- zagotoviti vsakomur polno delo, se pravi delo, v katerem bodo po možnosti zajete vse delovne pristojnosti posameznika,
- zagotoviti poleg odgovornosti tudi svoboden manevrski prostor za izvedbo nalog in dosego ciljev, tj. možnost vplivanja na akcije,
- omogočiti zadostne informacije in znanje pri delu v zvezi s pričakovanimi rezultati,
- omogočiti stalen razvoj in napredovanje pri delu, dokler obstajajo neizkoriščene ambicije in sposobnosti,
- spodbujati iniciativnost, spodbujati nove metode dela in neobičajne poti k drugačnim rešitvam,
- pregledovati vsake toliko časa dosežene rezultate in v skladu s tem izvajati ustrezne ukrepe.

Skratka, vodja mora vedeti, kaj hoče doseči v skupini. Z drugimi besedami, imeti mora dokaj točno določene lastne delovne cilje. Eden od takšnih ciljev je prav gotovo pregled ciljev in dosežkov posameznih članov v skupini. Nekateri menijo, da naj bi vodja individualno obravnaval cilje in dosežke v skupini, se pravi, z vsakim članom posebej. Drugi pa menijo, da je takšen pregled bolje opraviti od časa do časa v navzočnosti vseh članov skupine. Prednosti in pomanjkljivosti so pri enem in drugem pristopu. Individualno obravnavanje zagotavlja intimnost postopka, toda to terja več časa in poleg tega drugi člani ne vedo o rezultatih svojih sodelavcev, kar vnaša določeno mero nezaupanja. Skupinsko obravnavanje dosežkov je javno in včasih morda moteče za tistega, ki je na svoji poti doživel neuspeh, toda istočasno je za njega pozitivno, ker potrebuje spodbude članov skupine, da poišče nove ukrepe. Iz dosedanjih izkušenj pri nas in drugod bi dejali, da ima skupinsko obravnavanje ciljev prednost pred individualnim. Saj tudi druge pomembnejše stvari prediskutiramo z vsemi člani skupine. Če zna vodja primerno voditi pregled ciljev in rezultatov ter če ve za posebne značilnosti posameznikov, potem lahko doseže, da skupina s svojimi pripombami pomaga neizkušenemu ali tistemu, ki je zaostal, prav tako pa lahko s kritično pripombo spodbudno vpliva

na tistega, ki sprejetih ciljev ne izpolnjuje zaradi pasivnosti ali česa podobnega. Vsak član skupine se tako uči na primerih drugih. Skupina se po navadi vedno izkaže kod dober presojevalec, če so mnenja med vodjem in člani skupine različna. Ugotovljeno je tudi to, da poznavanje medsebojnih ciljev in rezultatov deluje povezujoče na člane skupine ter da razen individualne odgovornosti pozna skupina tudi skupno odgovornost za načrtane delovne cilje.

Vsekakor mora vodja v prvi vrsti zagotoviti, da bo vsak član skupine vedel za svoje cilje in rezultate, da jih bo lahko primerjal s prejšnjimi ter mogočimi prihodnjimi cilji in cilji drugih članov ter da bo dobil občutek, da je v svojem delu napredoval. Občutka uspeha, ki temelji na dosežkih, merljivih rezultatih, ne mora nadomestiti še taka pohvala ali materialna nagrada. Ta občutek daje posamezniku poleg osebne pomembnosti in samozvesti trdno osnovo za nadaljnje korake na poti njegovega razvoja in osvajanja novih dosežkov. Učinkovit vodja je tisti, ki lahko navaja ne samo svoje dosežke, ampak dosežke celotne skupine; slab vodja pa tisti, ki namesto dosežkov navaja razne aktivnosti, število podrejenih, ki na široko opisuje težave, ki toži, da je preobremenjen, skratka, ki ne zna delegirati nalog in reševati problemov.

9.1 Nasprotovanje pri načrtovanju ciljev v skupini

Pogost, toda nezaželen pojav v organizaciji, ki uvaja program delovnih ciljev, je nasprotovanje ciljev med seboj oziroma nasprotovanje posameznikov, ki so nosilci pričakovanih rezultatov. Za nezadostno medsebojno sodelovanje je v prvi vrsti odgovoren vodja posameznega oddelka ali službe. Zelo pogosto nasprotovanje srečamo med npr. oddelkom za pripravo dela in proizvodnimi oddelki; osebje v oddelku za pripravo dela natančno načrta in opiše potek dela, predvidi čas in količino, toda velikokrat ne predvidi težav in stvarnega poteka proizvodnje. Zaradi tega nastajajo nesporazumi in prepiri, ki vodijo do tega, da zagovarja vsak svoje in krivdo za manjši uspeh vali na drugega. Podobno razmerje lahko obstaja med oddelkom za študij dela in proizvodnjo ali oddelkom za razvoj proizvodov oziroma storitev in prodajo. Velikokrat tisti, ki razvijajo nov proizvod ali storitev, prednosti izdelka na vse kriplje zagovarjajo, osebje v prodaji novemu izdelku nasprotuje, češ da ga zaradi teh ali onih lastnosti ne bo mogoče poslati na trg. Eni in drugi po navadi nočejo od svojih mnenj odstopiti, če že

zaradi drugega ne, ker menijo, da so njihova mnenja strokovna ali znanstveno utemeljena.

Če so posamezniki ali skupine med seboj preveč ločeni, vodi to prej k poudarjanju svojih ciljev, ne oziraje se na druge, kot pa, če so med seboj povezani. Ni rečeno, da bi morala biti ta povezava vedno organizacijskega značaja. Lahko so to ustrezne komunikacijske oblike, npr. delovni sestanki ali medsebojni dogovori. Vendar moramo, ko govorimo o skupinah, timih, komisijah in sestankih, poudariti dvoje: prvič, vsaka komisija, sestanek je samo sredstvo, s pomočjo katerega želimo rešiti problem; se pravi, da se v določenem času in kraju zberejo tisti, ki imajo pred sabo točen načrt in cilj o tem, kaj želijo doseči. Drugič, komisija, skupina sodelavcev, ki diskutira in naredi zaključke, ne more prevzeti nase celotne odgovornosti za izvedbo. Zadolžitve so praviloma vedno individualnega značaja in takšna je tudi odgovornost. Če bi nekateri mislili, da bi bilo bolje, da je odgovorna celotna komisija, v kateri je več ljudi, bi bilo to naivno zanašanje drug na drugega in končni rezultat je največkrat neuspeh. Zavedati se moramo, da je v času uresničevanja sklepov – predvidenih ciljev, težko dobiti skupaj vse tiste, ki so na sestanku sodelovali. Če bi to poskušali, bi videli, da bi za to porabili veliko časa, in vsakdo bi opravljal vse, toda nobene od specifičnih stvari. Cilji – zadolžitve v komisiji so vedno stvar posameznikov, vodja mora za to pripraviti ustrezen načrt in določiti čas pregleda. Skupna stvar pri tem je pričakovanje glavnega rezultata, ki je iz prispevkov odgovornih posameznikov za ta skupni dosežek. To pomeni, naj bo kakršno koli število ljudi zajetih v skupno delo, vsak je še vedno in predvsem odgovoren za svoj prispevek. Vodja ali predsednik komisije pa je odgovoren, da spodbudi aktivnost posameznih članov in povezuje rezultate v celoto.

Če vodja načrtuje posamezne zadolžitve v smislu delovnih ciljev, potem ni potrebnih veliko vmesnih sestankov in posvetovanj, niti ne poplave papirja in informacij. Vsakdo razmeroma točno ve, kaj mora doseči. To pomeni, da takšna organizacija ne potrebuje veliko hierarhičnih stopenj in število ljudi v oddelkih ali skupinah se lahko zmanjša. Tako pridemo do organizacije, ki ni piramidalne oblike, ampak bolj sploščene, pri čemer je veliko lažje organizirati komuniciranje in nadzor ter je zaradi tega bolj učinkovita. Sklep iz tega bi bil, da mora biti odgovornost za delovne rezultate vedno načrtana za posameznika, ne pa za skupino, ki sicer pozna skupno odgovornost, vendar največkrat prevzame vlogo ocenjevalca doseženih rezultatov.

9.2 Povezovanje delovnih ciljev

Posamezniki navadno ne opravljajo samo preprostega dela, ki je odvisno le od njih samih, ampak so pri delu odvisni od drugih. Nekdo si lahko napravi natančen načrt, kako bi postavljeni cilj dosegel, toda kaj, ko mora določena opravila narediti drug sodelavec. Morda ni vprašanje toliko v tem, ali bo opravil delo ali ne, ampak je vprašanje razlike v velikosti, času in terminih izvedbe. Npr. proizvodnja čaka, da bi do roka dobila vso potrebno dokumentacijo za novi tehnološki postopek, toda oddelku za razvoj je ni uspelo pripraviti, ker ni pravočasno dobil vseh izračunov in podatkov iz oddelka za tržne raziskave. Takih in podobnih primerov je vse polno. Pravilo, ki bi ga kazalo pri tem uporabljati, je: posameznik je odgovoren ne le za svoj delovni cilj, ampak tudi za povezovanje delovnega cilja z drugimi cilji. To velja za vsa področja dela, na katerih se sreča z različnimi sodelavci, ali za povezovanje dela v skupini ali oddelku. Velikokrat se odgovornost za povezovanje ciljev prenaša na formalnega vodjo, ki pa ne more usklajevati vseh nalog in opravil. Bolje je, če se posamezniki med seboj dogovarjajo, v primeru sestavljenega dela pa naj bo nekdo odgovoren za končno izvedbo, to je načrtovani rezultat.

Ta usklajuje individualne prispevke od ideje do končne storitve ali proizvoda. Pri tem moramo poudariti, da je poudarek vedno na delovnih rezultatih, ne pa na aktivnostih. To pomeni, da vsakdo išče za svoje cilje najbolj ustrezne poti. Z drugimi besedami, posameznik je usmerjen k stalnemu izboljševanju svojega načina dela. Razlika med osebo, ki je usmerjena v glavnem na aktivnosti, in osebo, ki vidi pred seboj cilj, je precejšnja. Na primer: gospodinja, ki pripravlja kosilo ter za vsako malenkost teka v shrambo in venomer prestavlja stvari, je videti zelo zaposlena in porabi tudi precej energije. Marsikdo ji bo morda celo oprostil, če ne bo kosila pravočasno in dobro pripravila. Drugače pa je z gospodinjjo, ki ve, kaj hoče, ki natančno premisli, kaj mora v določenem času napraviti, da bo kosilo pravočasno na mizi. Taka gospodinja daje videz, da dela počasi, mogoče vmes tudi prebere časopis in marsikdo bi dejal, da ni polno aktivna in ne zasluži pohvale! Razlike, ki nastajajo med obema, so stvar povezovanja dela, premisleka, izboljševanja dela, skratka, rezultati so bolj stvar kreativnega kot ad hoc dela. Analiza stroškov dela in časa nam pove, kaj je treba spremeniti in povezati, da bi bila naša nadaljnja pot k cilju bolj uspešna.

Kolikor je delo bolj sestavljeno in cilji zahtevnejši, toliko bolj se za povezovanje pri delu

pričakuje iniciativnost od posameznikov. In kolikor je delo bolj sestavljeno, toliko je več tudi možnosti za ustvarjalnost. Vprašanje je samo, ali so ljudje usmerjeni k opravljanju aktivnosti, ki ustvarjajo videz zaposlenosti in ki zahtevajo veliko stroškov ter porabo energije, ali pa so ljudje usmerjeni h gledanju naprej, k ciljem, k iskanju lažjih in boljših proti do delovnih uspehov.

9.3 Strokovno osebje in delovni cilji

Nekateri ob načrtovanju delovnih ciljev velikokrat omenjajo, da je razmeroma lahko določiti cilje za operativno osebje, težje ali pa sploh nemogoče pa za tiste, ki delajo v strokovnih službah: kadrovske-socialni službi, računovodstvu, prodaji, nabavi, vzdrževanju in podobnem.

Menimo, da vsi v organizaciji opravljamo delo, ki je potrebno in ki ga je mogoče meriti, se pravi delo, pri katerem lahko delovne cilje začrtamo. Če bi to nekdo zanikal, potem bi lahko skorajda mirne vesti trdili, da takšno delo ni potrebno in da bi posameznik ali služba lahko opravljala kako drugo bolj koristno delo. Posameznik ne more biti na svojem delovnem mestu zgolj zaradi tega, da opravlja neke delovne aktivnosti, ampak da na delovnem mestu kaj naredi.

Delo v strokovnih službah je deloma zaključenega značaja, se pravi takšno, ki se začne in konča v okviru strokovne službe, kot so: analiza stroškov, trga, preventivni ukrepi varnostne službe ali postavitve delovnih standardov in podobno, ki se po navadi v ustrezni službi začnejo, tam pa nastanejo tudi določeni rezultati. Velikokrat pa se takšna dela raztegnejo še na druge oddelke. V skladu s tem bi bilo treba cilje malo drugače začrtati. Če bi npr. postavili cilj; zmanjšanje izostankov z dela, bi bil za to delno zadolžen kadrovik, delno pa vodje v oddelkih, v katerih so izostanki najbolj pereči.

Delovni cilji, ki so ločeni namesto med seboj povezani, vodijo v medsebojne prepire. Na primer vodja službe za varnost pri delu bi v primeru nezgode dejal: Mi smo napravili vse, kar je bilo v naš moči, odgovornost za nezgode je na vodjih proizvodnih oddelkov. Ti pa bi odvrnili: Mi smo vodili delovni proces tako, kot je treba, pomanjkljiva so bila navodila in zaščita proizvodnih naprav. Takšnih medsebojnih očitaj je polno tam, kjer ni začrtanih, med seboj usklajenih ciljev. Usklajeni delovni cilji vsekakor zahtevajo več premišljenega dela in prevzemanja odgovornosti kot pa izraziti individualni cilji. Če pa so doseženi, dajejo več zadovoljstva in zaslužijo tudi dvojno priznanje.

Strokovne službe, ki o svojem delu pišejo in pošiljajo razna navodila in poročila, so na najboljši poti, da zapravljajo čas in energijo. Če v organizaciji vidimo, da kroži veliko formularjev, dopisov, poročil, okrožnic, je po navadi to znak, da se ljudje izčrpavajo v aktivnostih, ki so neredko same sebi namenjene in povrh vsega si velikokrat med seboj nasprotujejo.

V primeru nekega strokovnega sodelavca se moramo vprašati, koliko in kje lahko prispeva k skupnim ciljem. Takoj ko najdemo odgovor, skupaj z njim določimo delovni cilj, očrtamo dovolj pristojnosti in odgovornosti za izvedbo ter predvidimo način delovnega poteka. Pri tem vsekakor ločimo kratkoročne in dolgoročne cilje oziroma rezultate. Kratkoročne cilje lahko vedno točneje določimo kot dolgoročne, ki so oddaljeni in perspektivnega značaja. Največkrat so kratkoročni cilji samo podcilji dolgoročnih. Nekateri pojmujejo tudi posamezne ukrepe, akcije k delovnim ciljem kot podcilje ali kot stopnice k tistemu, kar želimo doseči.

Načrtovanje delovnih ciljev v strokovnih službah je posebno pomembno za organizacije, ki rastejo, ki morajo neprestano spreminjati izdelke ali se prilagajati trgu ali ki morajo iti v korak s tehnološkim napredkom. Skratka, gre za organizacije, ki ne morejo imeti istega programa deset ali več let. Takih dinamičnih organizacijah pa zahteva današnji čas vedno več.

10 Nadzor in odgovornost za delovne cilje in pričakovane rezultate

Organizaciji, ki je uvedla program delovnih ciljev, se lahko zgodi, da kljub natančno določenim ciljem ne doseže napredka. Stroški rastejo in pojavljajo se novi problemi. Po navadi za takšno stanje krivijo zaposlene, češ da nimajo pravega zanimanja za produktivno delo oziroma da nimajo ustrezne delovne morale. V resnici pa so vzroki tega najpogostejše v slabem sistemu odgovornosti. Individualna odgovornost najbrž ni našla svojega prostora pri vedenju zaposlenih. Odgovornost pri določevanju delovnih ciljev pa pomeni: če je posameznik sprejel delovni cilj, mora prevzeti tudi del odgovornosti, občutek za njegovo realizacijo. Poudarili bi besedo občutiti. Zaposleni mora občutiti odgovornost, dolžnost za izvedbo delovnega cilja. Ni zadosti, kot nekateri mislijo, da se mu z delovnim ciljem samo reče, da je odgovoren. Diskusija na sestankih, pisna ali ustna priporočila so slabi nadomestki za pravo

občutenje odgovornosti. Posameznik mora prevzeti odgovornost za pozitivne in negativne rezultate, sicer je odgovornost samo lepo napisana beseda.

Vprašanje je, kako doseči močan občutek osebne odgovornosti. Najboljši način je povezovanje rezultatov s sistemom nagrajevanja. Če zaposleni vidijo, da se njihovi rezultati upoštevajo pri raznih vidikih materialnega in nematerialnega nagrajevanja, postanejo zainteresirani, voljni, da za dosežke odgovarjajo. Če pa vidijo, da se osebni dohodki določajo po drugih kriterijih, da se npr. ob koncu leta vsem enako povečujejo ali zmanjšujejo, da napredovanje poteka po osebnih zvezah ali političnih vidikih, ne pa po doseženem uspehu, potem prav gotovo začneta bledeti zanimanje in odgovornost za postavljene cilje. Zaposleni kaj hitro uvidijo, kaj v organizaciji cenijo, kaj je treba opravljati in tu ne pomaga nobena, še tako dobro napisana deklaracija ali organizacijski apel, temveč je treba tisto, za kar smo se odločili, izvajati v praksi. Uspešnost kot dosežki, mora postati vsesplošni kriterij, ki ne dopušča izjem.

Poudarili bi, da se nekateri usmerijo izključno k odgovornosti za napake, ne pa k odgovornosti za rezultate. Takšni posamezniki se obotavljajo začeti kakršno koli akcijo, posebno če so že kdaj doživeli neuspeh. Drugi so morda preveč usmerjeni k stroškom, ki nastajajo pri taki akciji, in premalo k ustvarjalnim dosežkom. Ti ne dosegajo kaj prida v svojem delu, ker se bojijo odločati. Njihov položaj se sčasoma še poslabša, ker drugi napredujejo. Vodja mora takšne posameznike opogumiti, jim svetovati in analiza njihovih napak ne sme izzveneti v uničevalno kritiko. Vodja jim mora pokazati nove poti in jih usmerjati tja, kjer bodo lahko dosegli rezultate.

Poudarili bi še, da je s prevzemanjem in občutenjem odgovornosti treba delegirati tudi ustrezno količino moči, da je treba meriti rezultate ter jih upoštevati pri kakršnih koli oblikah nagrajevanja in promoviranja, če želimo razvijati občutek odgovornosti pri delu.

10.1 Nadzor, pregled delovnih ciljev

Nadzor, pregled delovnih ciljev in rezultatov je potrebno delo, toda ne zaradi kopičenja statističnih podatkov, ampak zaradi spodbujanja korektivnih akcij. Se pravi, pri pregledu je naša pozornost usmerjena na morebitne odmike od načrtanih poti do ciljev, in sicer na odklone, ki zaslužijo našo pozornost. Zato ne potrebujemo veliko ali vseh podatkov, ampak nekaj podatkov, ki nam pokažejo,

ali smo na pravi poti k ciljem ali pa so nastopili odmiki pri količini, v času, vsebini in podobno. Časovni presledki med nadziranji so prirejeni ciljem. Nekatere pregledujemo le vsak mesec ali celo po daljšem obdobju. Nadzor delovnih ciljev mora dati podatke o vsakem posamezniku ali delovnem timu, če je bilo več ljudi zadolženih za skupen rezultat. Najpomembnejše pri pregledovanju podatkov o delovnih ciljih je, da morata pregled in diskusija o podatkih nakazati potrebne spremembe v nadaljnjih akcijah. Se pravi, da je treba določiti, katere spremembe so potrebne, kje, kdaj, komu in na kakšnem področju dela. Z drugimi besedami, pregled delovnih ciljev je podlaga za prihodnje opravljanje našega načina dela. Takšen nadzor bo učinkovit, če bodo podatki točni in pravočasni ter če bodo sodelovali vsi prizadeti, torej ne samo nadrejeni in sodelavec, ampak celoten tim oziroma delovna skupina. Predlagane korektivne akcije morajo biti zadosti pretehtane in izvajalca ne smejo utesnjevati. Dati mu morajo dovolj maneverskega prostora, sicer ne more sprejeti nadaljnje odgovornosti. Če podatki kažejo, da smo na pravi poti k realizaciji ciljev, ni zadosti samo upoštevati princip: ničesar ne

storiti, dokler gredo stvari dobro, ampak je treba za opravljeno delo dati ustrezno pohvalo in spodbudo za nadaljnje delo. Skupinsko obravnavanje delovnih ciljev tako tistih članov, ki normalno napredujejo, kot tistih, ki zaostajajo, je pomembno z vidika pridobivanja novih izkušenj. Ideje si pridobivamo tako ob pomanjkljivih kot ob uspešnih potezah posameznikov. Dober, to je uspešen nadzor delovnih ciljev mora vedno voditi k izboljšanim akcijam in rezultatom.

Sistemi pregledovanja delovnih ciljev so različni, in sicer potekajo od preprostih seznamov delovnih ciljev po osebah, vsebini in času trajanja, kar je po navadi razvidno iz temeljnih obrazcev, pa do pregledov, ki vsebujejo statistične in druge količinske podatke ter kvalitativne opise. Nekatere podatke lahko vodi vsak posameznik ali njegov nadrejeni, druge podatke, ki zadevajo finančne ali proizvodne pokazatelje, pa preskrbe ustrezne službe. Nadzor delovnih ciljev nam tako poleg korektivnih akcij daje tudi osnovo za nadaljnje načrtovanje predvidenih rezultatov.

Obrazec za preprost pregled delovnih ciljev bi bil naslednji:

Tabela št. 1.: Obrazec za pregled delovnih ciljev

Organizacija (enota):					Vodja		
Priimek in ime			Delovno mesto			Datum:	
Zap. št.	Delovna (ključna naloga)	Sedanje stanje: opis problematike	Delovni cilji – predvideni rezultati	Akcije: ukrepi za doseganje cilja	Kdaj: rok	Doseženo	
						Da	Ne
1.							
2.							
3.							
4.							
itd.							
Opomba:							

Pri sledenju delovnih ciljev z vidika, kaj smo dosegli, ločimo tri stopnje oziroma tri ravni:

- Prvič, vsak svoje naloge in predvidene rezultate sam spremlja ter ugotavlja, kaj je že napravil in česa še ni.
- Drugič, vsak nadrejeni spremlja rezultate sodelavcev in se z njimi občasno pogovori, prediskutira probleme, daje pomoč in pomaga odstranjevati ovire.
- Tretjič, določena služba v organizaciji vodi kartoteko vseh delovnih ciljev, posebno glede

na vsebino in rok izvedbe. Ta služba od časa do časa izdela analizo, ki daje, razen evidence doseženega, tudi podatke za promocijo in nagrajevanje ter dodatno izobraževanje zaposlenih. Takšno analizo o doseženih rezultatih pa lahko uporabi tudi svetovalec, ki je običajno zunaj organizacije in katerega naloga je, da pomaga pri nadaljnjem izpopolnjevanju in rasti organizacije.

Pri spremljanju in pregledovanju rezultatov se lahko zgodi, da se nekateri ocenjevanju izmikajo,

ker imajo pomanjkljive rezultate, ker je postopek spremljanja rezultatov neustrezen, preveč formalen, ponižujoč ali celo nekonstruktiven.

Nasveti za uspešen nadzor in pregled doseženih rezultatov bi bili naslednji:

1. Vodja, ki bi izvedel pregled, naj se bolj usmeri na standarde storilnosti kot na človeka in njegove lastnosti. S tem seveda ne zanikamo pomembnosti osebnih lastnosti, toda vprašanje je, kako naj jih uspešno ocenjuje laik, ko pa je ta dejavnost še za strokovnjaka težka. Sledenje in ocenjevanje rezultatov sta bolj nevtralna in lažja.
2. Pri pregledu se je treba usmeriti na mogoče poti izboljšanja. Prav gotovo lahko pri vsakem ugotovimo nekaj, kar bi bilo mogoče izboljšati. In ker si vsakdo želi izboljšanja sedanjega stanja, zakaj ne bi v to usmerili diskusije, ne pa poudarjali tistega, kar je posamezniku neprijetno.
3. Pri pregledovanju ciljev je treba posameznike spodbuditi k sodelovanju. To naredimo z dajanjem priznanj, pohval in podobno. Če je doseženo sodelovanje pri ocenjevanju, lahko računamo tudi na nadaljnjo pomoč sodelavcev.
4. Podatki so javni toliko, kolikor na to pristaneta obe strani. Uspešno rešene naloge vsak rad objavi in obravnava v skupini; pomanjkljivosti, posebno tiste, ki so osebne narave, raje vsakdo obdrži v ožjem krogu. Če vodja krši to pravilo, je stopnja zaupanja precej zmanjšana in težko bo dosegel nadaljnje aktivnosti sodelovanja.
5. Pri pregledu delovnih ciljev je treba doseči povezavo med rezultati in morebitnim nagrajevanjem, napredovanjem in izobraževanjem posameznikov. Toda te stvari morajo biti skrbno pretehtane. V začetku je bolje pustiti, da nagrajevanje in napredovanje tečeta svojo pot naprej, kot pa da bi ju prehitro povezovali s komaj dobljenimi in še nepreverjenimi rezultati. Pri pregledu delovnih ciljev je v začetku najpomembnejše doseči popolno zaupanje v delovne cilje oziroma rezultate in občutek, da ti prispevajo k napredku posameznika in organizacije.

10 Sklepne misli o delovnih ciljih

Načrtovanje delovnih ciljev razumemo kot dinamični sistem, ki išče povezavo med zahtevami organizacije glede rasti in prihodka ter potrebami zaposlenih glede njihovega osebnega razvoja in prejemkov.

Načrti in programi organizacije so lahko še tako obetavni in potencialno napredni, toda ničesar ali zelo malo je narejeno vse do tedaj, dokler si vodstvo in sodelavci ne postavijo delovnih ciljev in dokler ne dosegajo predvidenih rezultatov.

Delovni cilji usmerjajo posameznika in tim sodelavcev k resnično pomembnim nalogam, ki prinašajo merljive rezultate; če ni delovnih ciljev, medsebojne povezanosti, sodelavci zaman porabljajo energijo za nepovezane naloge, ki so lahko vsaka zase odlično zamišljene, toda malo prispevajo k organizacijski uspešnosti.

Načrtovanje delovnih ciljev omogoča odkrivanje problemov, ki ovirajo veliko storilnost in določajo poti za njihovo reševanje. Tako izboljšujemo občutek uspešnosti pri delu, ki večja delovno moralo in znižuje občutek nemoči.

Sistem delovnih ciljev daje osnovo za nagrajevanje po doseženih rezultatih, ne pa po subjektivnih ocenah. Tudi napredovanje delavcev v skladu z doseženimi cilji je lažje, ker posameznika ocenjujemo po rezultatih ter mu tako omogočimo ustrezno delo in možnost razvoja.

Delovni cilji omogočajo posamezniku naslednje: večjo možnost merljivih delovnih dosežkov in s tem do ustreznjše nagrajevanja, manj frustracije v okviru organizacijskih predpisov, načrtov in opisov dela, boljše in tehtnejše komuniciranje med sodelavci ali podrejenimi in nadrejenimi, priznanje dosežkov ter možnost napredovanja in izobraževanja, občutek zadovoljstva, moči in motiviranosti ob doseganju rezultatov.

Sistem delovnih ciljev se lahko izpridi in ne da rezultatov: če ga ne uvedemo v prakso, ampak ostane zgolj na papirju; če se ne integrira z organizacijskimi in osebnimi cilji; če je večji poudarek na raznih načrtih in programih, opisih in načrtih kot pa na rezultatih; če prevladujejo »osebni kriteriji« nad objektivnim merjenjem rezultatov.

Za sistem delovnih ciljev je potrebno:

- Odkrito komuniciranje. Če delavci ne upoštevajo idej, dejstev, argumentov, ne moremo doseči ustreznih izboljšanj.
- Medsebojno zaupanje. Zaupanje je občutljiva lastnost v človeških odnosih, kaže se bolj v akcijah kot v besedah. Precej časa traja, da ga ustvarimo, zelo malo časa pa je potrebnega, da ga uničimo.
- Medsebojna pomoč. Ta pomeni dajanje nasvetov in ne zapiranje vase ali v svoje delo, ampak reševanje problemov v okviru timskega dela.
- Delegiranje in uporabljanje sposobnosti. Če je naloga zahtevna, jo delegiramo strokovno najbolj

kompetentnemu posamezniku ali skupini, ki jo lahko opravi.

- Razlike uporabljati za napredek. Razlike, ki nastajajo med posamezniki ali enotami, so lahko vir težav ali pa inovacij in ustvarjalnosti pri delu ter reševanju problemov. Če razlik ne uporabimo za ustvarjalno delo, lahko negativno vplivajo in vodijo h konfliktnim položajem. Uspešni vodje se odlikujejo ravno po tem, kako učinkovito znajo izkoristiti razlike v smeri neprestanega izboljševanja.

Pri načrtovanju ločimo organizacijske (dolgoročne in kratkoročne) ter individualne delovne cilje. Idealno je začeti z jasno postavljenimi dolgoročnimi cilji. Če pa to ni mogoče, začnimo vsaj z določenimi kratkoročnimi cilji. Če so dolgoročni oziroma kratkoročni cilji čim bolj določeni, je toliko manj težav pri opredeljevanju ciljev za posameznike v organizacijski enoti. Če so organizacijski cilji nejasni, se pojavijo težave in netočnosti pri načrtovanju delovnih ciljev. Če dolgoročnih ciljev sploh ni, so lahko posamezni delovni cilji nerealistični ali si med seboj celo nasprotujejo.

Pri opredeljevanju organizacijskih ciljev pridejo v poštev takšna vprašanja:

- Kaj je resnični cilj našega podjetja, organizacije in poslovanja?
- Koliko želimo imeti vrnjenega od tega, kar smo vložili?
- Ali bomo to dosegli zgolj z večjo učinkovitostjo v sedanjih proizvodnji ali bomo razširili trg ali bomo uvedli novo tehnologijo ali poiskali nove partnerje za sodelovanje? Bomo obdržali vse izdelke oziroma storitve te organizacijske enote, tudi tiste, ki sedaj slabo poslujejo?
- Ali so sposobnosti, znanje in motiviranost zaposlenih na dovolj visoki stopnji, da bi dosegali načrtane cilje?

Takšna in podobna vprašanja si postavljajo tista vodstva, ki so »podjetniškega duha« in si žele izboljšanje poslovnih rezultatov.

Načrtovanja organizacijskih in delovnih ciljev kot sistema dela ne pojmuje kot neko zapleteno tvorbo, ampak kot skup ciljev, ki morajo biti med seboj jasni in skladni. Večja jasnost ciljev prispeva k večji

preglednosti in uspešnosti organizacije. Cilji morajo biti znani vsem, ki jih zadevajo, biti morajo realistični glede notranjih virov ali zunanjih možnosti, ovir in priložnosti. Vsakdo mora vedeti, kako so njegovi delovni cilji usklajeni s skupnimi cilji organizacije. Od časa do časa morajo biti cilji pregledani, ter če je potrebno, spremenjeni in ustrezno ovrednoteni, kot to zahtevajo razmere. Moč, ki pri tem nastaja, in uspeh, ki ga doživljajo člani organizacije, izvira iz vsote osebnih, skupinskih in organizacijskih ciljev, združenih v celoto, v sistem. V teh, med seboj usklajenih ciljih, obstaja neizmerna energija, ki je ne more nadomestiti noben posameznik, pa naj bi bil še tako sposoben.

Pri načrtovanju delovnih ciljev poudarjamo naslednje:

- Posameznik se mora strinjati s tem, kar se od njega pričakuje. Cilji so različni, pomembno je, da so med seboj usklajeni in sprejeti.
- Dati priložnost, da posameznik cilje izvede, kar pomeni načrtati pot in manevrski prostor izvajanja.
- Spoznati, kako namerava posameznik izvesti cilje. To spoznamo iz opisa akcij, postopkov in pripomočkov, ki jih pri delu lahko uporabi.
- Pomagati pri izvedbi – dopolniti manjkajočo izobrazbo, dajati osebno pomoč, koordinirati delo in dati ustrezne nasvete.
- Nagrajevati v skladu z doseženimi rezultati, dati priznanje in spodbudo za nadaljnje delo.

Uspešna uporaba delovnih ciljev v organizaciji se kaže v glavnem na dveh ravneh, in sicer osebni in organizacijski.

Osebni vidik je zajet v občutku uspeha ob doseženem rezultatu, ki daje osnovo za napredovanje, nagrajevanje in osebni razvoj. Organizacijski vidik pa je zajet v doseženih poslovnih in proizvodnih rezultatih. Sistem delovnih ciljev poleg tega tudi omogoča stalno učenje, in sicer: kako analizirati razne probleme in jih nato reševati. Če si to znanje pridobimo, ga lahko prenesemo na kakršno koli delo in v kakršno koli situacijo ter ga povsod lahko uspešno uporabimo.

Literatura:

1. Ivanko, Š. (2007). Sodobne teorije organizacije. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
2. Mihelčič, M. (1999). Organizacija in ravnanje. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
3. Možina, S., et al. (2002). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Možina, S. (2002). Management. Radovljica: Didakta.
5. Kovač, J., Možina, S. ur. (2002). Management znanja. Maribor: Založba Pivec.
6. Možina, S., Zupančič, V., Postružnik, N. (2010). Trg, Trgovina in Potrošnik. Maribor: Založba Pivec.

Dr. Stane Možina, redni profesor Ekonomske fakultete v pokoju, zaslužni profesor Univerze v Ljubljani. Avtor večjega števila knjig in člankov s področja splošnega managementa, managementa človeških virov in znanja, vedenja organizacije in porabnikov. Raziskoval ter predaval na raznih izobraževalnih institucijah doma in v tujini. Član društva SAM.

Vpliv institucij na poslovanje storitvenih podjetij v različnih okoljih

Miran Mihelčič

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko
e-pošta: miran.mihelcic@fri.uni-lj.si

Povzetek

Upravljalci in (poslovni) ravnatelji v vseh podjetjih potrebujejo za svoje odločitve številne informacije. Nekaj teh je izrazito povezanih z značilnostmi območij njihovega delovanja, npr. z državami, kjer poslujejo. Med dejavniki, ki lahko odločilno vplivajo na uspešnost poslovanja storitvenih podjetij, ki so stopila na pot globalizacije svojega poslovanja, so institucije v ciljnih okoljih. Te določajo, kdo ima dostop do nekega trga in kako se lahko vanj vključuje. Različna formalna in neformalna pravila, ki jih določajo institucije, so namreč tudi nosilci omejitev pri sklepanju pogodb. Pri tem prav za bolj dinamičen storitveni sektor velja, da imajo institucije ključno vlogo pri njegovem razvoju. Institucije so lahko tudi ovire pri vstopanju storitvenih podjetij na posamezna območja in hkrati različna institucionalna okolja globalnega trga. Prav zato je sposobnost storitvenih podjetij pridobiti čim več pomembnih informacij o konkretnem institucionalnem okolju lahko odločilna za njihov uspeh.

Ključne besede: storitveno podjetje, institucija, informacija, globalizacija

1 Uvod

Podjetje je (skupaj s svojim lastnikom ali več njih: družbo) ekonomski in pravni osebek, ki mora poslovati ekonomsko samostojno v svojem imenu in (tudi) za svoj račun v okviru splošnih ekonomskih zakonov in konkretnih pravnih predpisov države, v kateri ima svoj sedež. Deluje torej kot pravna in poslovna celota za opravljanje določenih, predvsem t.i. gospodarskih dejavnosti. Pri tem si morajo upravljalci in poslovni ravnatelji pri uresničevanju namena in ciljev podjetja med drugim zastaviti vprašanje, kje in za koga bo podjetje ustvarjalo.

Ob dejstvu, da je danes za vse več podjetij nujno, da vstopajo na zelo tekmovalen globalni trg (navidezen ali dejanski), na katerem glede na opisane značilnosti podjetij ne naraščajo le pričakovanja možnih kupcev, ampak tudi držav, v katerih naj bi podjetja delovala (primerjajte: Sharabi & Davidow, 2010, str. 189). Države kot organizirane oblike družb, v katerih podjetja poslujejo, imajo svoja pričakovanja v zvezi s sedanjo in prihodnjo vlogo ter pomenom podjetij. Ta pričakovanja so med drugim povezana z interesi vseh tistih dejavnikov v okolju, ki so

posredno ali neposredno odvisna od poslovanja podjetij. Celoto teh dejavnikov, skupaj s konkretnim podjetjem, bomo v nadaljevanju poimenovali institucionalno okolje podjetja.

Namen prispevka je opozoriti nosilce odločitev v storitvenih podjetjih, da je dobro poznavanje različnih institucionalnih okolij, v katerih naj bi podjetje delovalo, pogoj za uspešno poslovanje na trgih posameznih držav. Cilj prispevka je predstaviti nekaj tistih institucij, ki določajo tako okolje, ter njihovih značilnosti. Pri tem se bomo oprli na ugotovitve iz znanstvene literature, ki obravnavajo storitvena podjetja, globalizacijo storitvenih panog, institucije v različnih okoljih ter nakazali pridobivanje informacij kot pot za premagovanje institucionalnih ovir. S primeri se bomo omejili le na nekatere storitvene panoge.

2 Storitvena podjetja

Storitvena podjetja opravljajo, posredujejo in prodajajo storitve. Pod storitvami (kot blagom)

razumemo dejavnosti (prevoza, kiropraktika, frizerja itn.), možnosti uporabe (igralnih avtomatov, smučarskih sedežnic itn.) in zadovoljstva, ki so ponujena v prodajo (možnost ogleda športnih prireditev, poslušanje glasbenih skupin itn.). Če na storitve, ki jih lahko opravljajo podjetja, pogledamo še z zornega kota panog, potem jih najdemo vsaj v panogah storitvenih obrti, urejanja okolja, dela energetike, prenosa sporočil, oglaševanja, varstva pred požari in vlomi, zdravstva, cestnega, železniškega, morskega, rečnega in letalskega prevoza, turizma, bančništva, zavarovanja, popravil, pravnih storitev, storitev blaginje itn.

Ob številnih razlikah med proizvodi in storitvami kot poslovnimi učinki gre za namen našega prispevka izpostaviti predvsem to, da so pri opravljanju storitev kupci – odjemalci običajno dejavni udeleženci, pri proizvodnji izdelkov in pridelkov pa to v glavnem ni potrebno. V zvezi z dojemanjem kakovosti storitev pri kupcih govorimo o desetih določilih, ki jih morajo storitvena podjetja upoštevati pri svojem poslovanju. Gre za urejenost, zanesljivost, odzivnost, strokovnost, ustrežljivost, verodostojnost, varnost, dostopnost, komuniciranje in razumevanje strank. Ob tem govorimo tudi o otipljivih, npr. hitrost dobave, videz osebja itn., ter neotipljivih, npr. vljudnost, ustrežljivost, prvinah kakovosti storitev. Vedeti moramo tudi, da je pomembnost posameznih prvin kakovosti storitev za njihove kupce po posameznih državah bolj različna kot pri proizvodih (več v Mihelčič, 2008, str. 320-322). Na to vpliva tudi dejstvo, da je bil storitveni sektor v številnih državah dlje časa zaščiten z državnimi (berite tudi; carinskimi) mejami in zato manj izpostavljen pritisku tekmecev iz drugih držav, s tem pa sta bila tudi poenotenje in zahtevnost pričakovanj kupcev glede (kakovosti) storitev kot poslovnih učinkov manjša kot pri proizvodih.

3 Globalizacija storitvenih panog

Prej omenjene značilnosti poslovanja storitvenih podjetij, povezane z območno zasidranostjo in veliko navezanostjo uporabnikov na konkretne izvajalce storitev, jih dolgo časa niso umeščale na vidno mesto med kandidati za globalizacijo. K temu, da so se razprave o globalizaciji svetovnega gospodarstva storitvenih panog dotaknile razmeroma pozno, pa je prispevalo tudi dejstvo, da je ponudnikov v teh panogah pogosto več kot v proizvodnih panogah. Vendar pa se je v zadnjih dveh desetletjih vsebina (meddržavne) konkurence zaradi strukturnih, tržnih

in tehnoloških sprememb tudi v storitvenih panogah spremenila.

Pri primerjavi proizvodnih dejavnosti, zlasti predelovalnih panog, s storitvenimi panogami kaže izpostaviti ugotovitev, da imajo v vseh dejavnostih prednost na svetovnem trgu tista podjetja, ki so se prej lotila internacionalizacije svojega poslovanja. Pomembno je tudi spoznanje, da so si uspešna globalna proizvodna podjetja pri svojem poslovanju na različnih trgih vse bolj želela tudi podporo globalnih storitvenih podjetij (Segal Horn, 1991).

Pojav informacijske družbe je sam po sebi povečal pomen storitev in s tem storitvenih podjetij. Storitvene panoge so namreč informacijsko intenzivne in zaradi tega zelo primerne za delovanje na vseh velikih trgih. Porast deleža storitvenega sektorja v kosmatem (ali bruto) domačem proizvodu lahko pripišemo trem dejavnikom:

1. povečanemu povpraševanju po storitvah tako v gospodarstvu kot v gospodinjstvih;
2. izločanju organizacijskih enot izvajalcev storitev iz prej enotnih, pretežno proizvodnih, podjetij;
3. standardizaciji storitvenih procesov in s tem njihovi lažji obvladljivosti (Segal Horn, 1991).

Ekonomika obsega in širine delovanja je postala pogoj za preživetje in rast podjetij tudi v storitvenih panogah. Pojavljajo se nove oblike konkurence, ki za uspešno soočanje s tekmeči zahtevajo precejšen obseg prvin, saj zmožnosti »velikih svetovnih igralcev« zaradi opuščenih omejitev v svetovni trgovini ogrožajo prej dokaj trdne položaje domačih storitvenih podjetij v številnih panogah, če omenimo samo storitve bank, hotelov, blaginje, oglaševanja itn., povsod po svetu. Med redkimi braniki domačih storitvenih podjetij povsod po svetu tako ostajajo predvsem institucije, o katerih bo govora v nadaljevanju.

4 Institucije

Kadar govorimo o poslovanju podjetij in drugih združb, nas zanimajo predvsem tiste plasti okolja, ki vplivajo na pogoje poslovanja in s tem na poslovne izide združbe. To pa so plasti, ki jih določa družbenoekonomski sistem, opredeljen:

- a. z dvema funkcijskima mehanizmoma in to s/z:
 - koordinacijskim ekonomskim mehanizmom (trg, načrt)
 - vrsto motivacijskega vzvoda (dobiček, dohodek);
- b. štirimi značilnostmi sestave, torej z:

- vrsto delovnega procesa (industrijska, informacijska družba)
- lastninskimi oblikami (zasebna, državna, zadružna itn. lastnina)
- upravljavskimi oblikami (upravljanje na temelju kapitala ali dela oziroma obeh)
- organizacijskimi oblikami (naturalna ali blagovna proizvodnja, osebno ali skupinsko delo, podjetje, zavod, zadruga itn.).

Iz zgornjega spiska lahko izvedemo misel, da konkretna različica na prvi pogled enakega družbenoekonomske sistema vpliva ne le na upravljanje gospodarskih družb, ampak tudi na ravnanje podjetij v njihovi lasti, vključno z izbiro strategij. To potrjujejo tudi Nellis in Parker (1992) in Wagner-Tsukamoto (2003, str. 19), ki ponujajo zamisel o t.i. PESTLE (angl. political, economic, social, technological, legal and environmental) analiziranju razmer v zvezi z naravnavanjem poslovne strategije. To se ukvarja z ugotavljanjem in vrednotenjem političnih, gospodarskih, družbenih, tehnoloških, pravnih in okoljskih dejavnikov poslovanja podjetij v danem prostoru in času.

Politične, gospodarske, družbene in pravne dejavnike, ki z vidika podjetja vključujejo tudi kupce, ključne dobavitelje, zakonodajne organe in tekmece, Di Maggio in Powell (1983, str. 148-149) opredeljujeta kot institucionalno ali organizacijsko okolje podjetja. Scott (1994, 1995) je k takemu razumevanju okolja dodal še vsa razmerja med dejavniki v okolju. S tem oznaka institucionalnega okolja (ali polja) podjetja ali druge oblike združbe ponazarja obstoj skupnost združb, ki so pod vplivom skupnega miselnega sistema in katerega članice součinkujejo pogostejše usodnejše drug na drugega, kot pa sodelujejo z nosilci izven tega okolja (Scott, 1994, str. 207-208).

Podjetja morajo s svojim poslovanjem »preživeti« v številnih okoljih, za katera praviloma ni na razpolago obvestil ali informacij prav o vseh dejstvih, ki utegnejo vplivati na pogoje njihovega delovanja. Čim manj informacij o današnjem in prihodnjem okolju imajo, tem večje je tveganje za njihovo delovanje. Zato skušajo pridobiti informacije, o tem, kaj se v posameznih okoljih in različnih družbenih okoliščinah pričakuje od nosilcev delovanja, zlasti poslovnega. Gre za prepoznavanje pravil (angl. rules of the game), te pa omogočajo, postavljajo ali celo zagotavljajo institucije.

Institucije lahko potemtakem opredelimo kot bolj ali manj trajne zasnove (ureditev) skupnih družbenih pričakovanj, izoblikovane v sisteme pravil. Večina teoretikov institucionalnosti gleda na institucije

kot na temelje stabilnosti in urejenosti (Scott, 2001). Po Davisu in Northu (1971, str. 6) institucije s postavljanjem temeljnih pravil omogočajo osnove za ustvarjanje, menjavo in delitev ter s tem omogočajo družbeno naravnano delovanje trgov in združb (Menard, 1995, str. 164). Družbe (angl. societies) so pri tem hkrati zainteresirane za razvijanje čim večje institucionalne tekmovalnosti, ki naj bi se približala pojmu institucionalne skladnosti usmerjevanega okolja.

Opredelitve institucij so različne in segajo od grozdov konvencij kot okoljskih oblik usmerjanja prek formalnih združb, vzorcev obnašanja, kaznovanih določil in omejitev (npr. moralna navodila in zakonski predpisi) do pojmovanja družine, religij in poklicnih standardov. Vsekakor pa institucije določajo, kdo ima dostop do trga in se lahko vključuje na trg (Mohr, 1999, str. 186).

Proučevanje političnih in pravnih institucij je postalo pomembno tako za razumevanje upravljanja in ravnanja zasebnih združb kot tudi samo po sebi. Ko gre za ocenjevanje tekmovalne sposobnosti okolja v državi, proučevani spisek dejavnikov, na katere imajo velik vpliv tri veje oblasti, obsega neodvisnost sodstva, učinkovitost sodstva, lastninske pravice, zaščito intelektualne lastnine, razvitost bančnega in zavarovalnega sistema, razvejanost podjetij za zagotavljanje varnosti, vključno z razvitostjo gasilskih postaj, svobodo tiska, potratnost vladnega financiranja, obseg vladnih predpisov, različnost obravnavanja osebkov pri vladnih odločitvah, obseg birokracije, učinkovitost zakonodajnih služb, obseg in učinkovanje davčnega sistema, centralizacijo ekonomske politike, delovanje policije in uspešnost vlade pri zniževanju revščine in neenakosti – razslojenosti. Spisek dejavnikov tekmovalne sposobnosti pa vključuje tudi vpliv kriminala in nasilja na podjetništvo, organizirani kriminal, sivo ekonomijo, nezakonito plačevanje pri izvozu in uvozu, neurejenost pri plačevanju javnih dobrin, neurejeno plačevanje davkov, neurejeno plačevanje pri javnih pogodbah, neurejeno porabo javnega denarja, vpliv korupcije na podjetništvo, javno zaupanje v politike in pranje denarja v bankah.

Institucionalna ureditev, ki posameznemu podjetju določa institucionalno okolje ali več njih, je tako lahko utemeljena s formalnimi institucijami z zapisanimi pravili kot tudi z neformalnimi institucijami brez zapisanih pravil (Svendsen & Svendsen, 2004; str. 15). Tako pravila kot ekonomske in druge družbene smernice postavljajo podjetjem omejitve prostosti pri sklepanju pogodb. Poudarek

na odgovornosti, povezani z lastnino, je zato navzoč v temeljih številnih predpisov na področju gospodarstva in v zvezi z nosilci delovne sile nasploh. Prav to pravno varstvo pa olajšuje ohranjanje dolgotrajnih razmerij med nosilci poslovanja (Van Waarden, 2001, 786).

5 Institucije v različnih okoljih

Glede na dolg spisek dejavnikov tekmovalne sposobnosti različnih okolij, med katerimi večino lahko hkrati opredelimo tudi kot institucije, se je v tem prispevku nemogoče dotakniti, kaj šele lotiti se zgolj vseh prej navedenih. Zato bomo na kratko predstavili le nekatere od tistih, za katere menimo, da se jih morajo zavedati v storitvenih podjetjih, ki skušajo delovati v več različnih okoljih. Oglejmo si najprej tiste, ki jih kot gradnike institucionalne ureditve omenja Hodgson (2002, str. 102):

1. Splet plač nosilcev delovne sile. V ta gradnik so vključeni značilnost družbene delitve dela, vrste zaposlitev, način razreševanja konfliktov med delojemalci in delodajalci, obstoj in značilnosti sindikalnih predstavnikov, način oblikovanja plač itn.
2. Oblike konkurence na trgu poslovnih učinkov (od popolne do nepopolne konkurence ter z njimi pogojene mehanizme oblikovanja cen).
3. Institucije, ki upravljajo s finančnimi trgi, in ravnanje z denarjem (vključno razmerja med bankami in gospodarstvom, vloga borz pri financiranju gospodarstva, mehanizmi zagotavljanja plačilne sposobnosti v sistemu itn.).
4. Značilnosti potrošnje (sestava in spremembe v košaricah potrošnje in razlike med njimi po posameznih družbenih skupinah).
5. Oblike državnega poseganja v gospodarstvo (npr. denarna in davčna politika, »država kot razsodnik« ali država kot dejaven igralec z upoštevanjem družbenih konfliktov, razdelitev dohodka, blaginja itn.).
6. Organizacija meddržavnega sistema menjave (npr. pravila v meddržavni trgovini, navzočnost ali odsotnost ene same prevladujoče sile, vzorci specializacije itn.).

Če preidemo na bolj »vsakdanji teren«, skušajmo v ta spisek gradnikov uvrstiti tudi institucije, ki jih poznamo pod imeni siva ekonomija, tipi pogodb, razmerja med nadrejenimi in podrejenimi, posebnosti kupcev, posebnosti poslovnih partnerjev,

kultura okolja (o njej bo verjetno več govora v drugih prispevkih), sistemi nagrajevanja, odgovornost do družbe, značilnosti javnih in zasebnih družb po anglosaškem pravu, predpisi o varstvu okolja, cena ali kakovost blaga glede na standard prebivalstva, dostopnost do zobozdravniških storitev in njihove cene, odnos do ljudi s posebnimi potrebami itn.

Siva ekonomija je tako nedvomno ena izmed oblik konkurence, ki vpliva na tekmovalno sposobnost. Znano je, da je ta vrsta nelegalne konkurence (glej točko 2 v prejšnjem odstavku) močno navzoča na jugu Evrope, saj znaša v gospodarstvih Grčije, Italije, Španije, Portugalske, Cipra in Malte okoli 20% kosmatega domačega proizvoda. Pri tem je ta odstotek v Grčiji okrog 25%, Italiji 21, 6%, Portugalski 19,4%, Cipru 25,5% in Malti 25,3%, vse to v povprečju cone evra, ki je leta 2012 na 15%. Uveljavljena praksa v teh gospodarstvih je izogibanje plačilu davka na dodano vrednost, dohodnine in prispevkov za socialno varnost. Ko k temu dodamo še okrog 50% kosmatih osebnih dohodkov (glej točko 1 v prejšnjem odstavku) pri majhnih poslovnežih in samostojnih strokovnih poklicih (v izvirniku professionals), vidimo vso težo nagnjenosti poslovnežev k tovrstnemu obnašanju. Na drugi strani imamo obseg sive ekonomije na Finskem ocenjen s 13,5%, v Nemčiji s 13,3%, v Franciji z 10% in Avstriji s 7% (več v: Eurozone: Black economy loves the South).

Če se dotaknemo še drugih postavk pod točko 1 Splet nosilcev plač delovne sile, to je vrst zaposlitev, načinov razreševanja konfliktov med delojemalci in delodajalci, obstoja in značilnosti sindikalnih predstavnikov ter načina oblikovanja plač, naj omenimo še štiri vrste psiholoških pogodb, ki sta jih predstavila McLean-Parksova in Smith (1998). Tako omenjata izkoriščevalsko (angl. exploitive) psihološko pogodbo, prevladujočo v kulturi navpičnih individualistov (primer: Francija), delovno (angl. instrumental) pogodbo v vodoravnih individualističnih kulturah (primer: Kanada), skrbniško (angl. custodial) pogodbo v navpičnih kolektivističnih kulturah (primer: Kitajska) in skupnostno (angl. communitarian) pogodbo v vodoravnih kolektivističnih kulturah (primer: Norveška).

V zvezi s točko 4, kjer je govora o značilnostih potrošnje, se morajo poslovni ravnatelji v storitvenih podjetjih zavedati, da se ta podjetja tudi v okviru istega institucionalnega polja lahko srečajo z različnimi zahtevami uporabnikov njihovih poslovnih učinkov. Tako Katiricioglu, Smadi, Kilinç in Ünlücan (2012, str. 299) predstavljajo različna

pričakovanja študentov neenakega porekla na severnem Cipru glede storitev potovalnih agencij.

Nekatere od raziskav se ob osredotočanju na vlogo institucij v celotnem gospodarstvu še zlasti usmerjajo na uspešnost delovanja storitvenega sektorja. Statistične ugotovitve kažejo na to, da imajo države z boljšimi institucijami večji delež storitvenega sektorja, ki je hkrati tudi bolj dinamičen. To pomeni, da imajo institucije, ki so dejavne pri urejanju in uveljavljanju družbe, ključno vlogo pri razvoju storitvenega sektorja, saj je ta sektor vključen v bolj kompleksno omrežje transakcij z drugimi deli gospodarstva in je zaradi nesimetričnih informacij bolj izpostavljen slabostim trga (Amin, Mattoo, 2006),

6 Storitvena podjetja in premagovanje institucionalnih ovir

Vsako podjetje, tudi storitveno, mora poskušati uspeti v tistem okolju, ki ga izbere kot svoje ciljno območje delovanja. Je pa to območje hkrati tudi konkretno institucionalno polje, o katerem je treba pridobiti čim več pomembnih informacij. Zamisel, da je možno na vseh območjih delovati na enak način, namreč »ne drži vode«.

Naj to opozorilo najprej ponazorimo s primerom švedskega gospodarskega velikana IKEA-e, ki je zagovarjal standardiziran pristop v trgovini s pohištvom na drobno po celem svetu z enako vrsto trgovin, ki naj bi bile razmeščene na podobnih območjih. Soočen je strdo resnico, da to podjetje doživelo prav na možnem največjem trgu na svetu: Kitajski. Eden temeljnih kamnov strategije tega podjetja, to je ponudba blaga, utemeljena z nizkimi cenami, tako uspešna na drugih trgih, se je na Kitajskem porušil. Cene IKEA-e so namreč v primerjavi z drugimi ponudniki v tej panogi na kitajskem trgu previsoke. IKEA se je tako na Kitajskem morala odreči enemu svojih temeljnih načel – centraliziranemu viru (angl. source) in verigi ponudbe –, če naj bi uspela razviti svoje poslovanje in zmanjšati cene s ciljem biti dovolj tekmovalno sposobna (Johansson & Thelander, 2009, str. 214). Zato Nuutinen & Lappalainen (2012, str. 151) opozarjata, da neposredni stiki z uporabniki lahko kaj hitro ponudijo izziv veljavni podjetniški kulturi in dojemanju zahtev, povezanih s temeljno dejavnostjo podjetja.

Ker gre za prispevek o storitvenih podjetjih, primer podjetja IKEA ni najbolj ustrezen, vseeno pa

celo na primeru proizvodno-trgovskega podjetja opozarja na posebnosti, s katerimi morajo storitvena podjetja računati, kadar delujejo globalno. Glede na večji pomen stikov storitvenih kot proizvodnih podjetij z uporabniki, naj v nadaljevanju predstavimo le nekaj tistih dejavnosti, s katerimi se slovenska storitvena podjetja že pojavljajo na tujih trgih, in le nekaj institucionalnih značilnosti, ki jih morajo pri tem upoštevati.

Med dejavnostmi naj tako navedemo turizem, prevoznništvo, bančništvo, računalniške storitve, igralništvo in zdravstvo. Države, v katerih slovenska podjetja iz teh dejavnosti delujejo ali pa iz njih prihajajo njihovi uporabniki, imajo svoje institucije, ki, kadar so različne od tistih v lastni državi, lahko objektivno pomenijo tudi manjše ali večje ovire.

Če se nekoliko poglobimo le v prvi dve od navedenih dejavnosti, potem se vsi, ki smo potovali kot turisti, verjetno spomnimo različne občutljivosti ljudi v določenih državah glede uporabe nekega tujega jezika, različnega obsega sive ekonomije, različnih moralnih standardov, (ne) enakosti spolov, običajev glede dajanja napitnine itn. Turistično podjetje pa mora poznati tudi pravila glede morebitne obveznosti vključitve domačih vodičev, (ne)obveznosti pridobitve dovoljenj za obisk določenih turističnih točk, pristojnosti sodišč glede obravnave morebitnih sporov itn.

Prevozniška podjetja imajo običajno največ težav pri pridobivanju določenih dovoljenj za prevoze na določenih smereh, različnih metod policije pri kontroli tovorov na tovornjakih ali potnikov v avtobusih, z drugačno obravnavo tistih voznikov, ki znajo dobro govoriti uradni jezik države, kjer je zaustavljeno vozilo, od obravnave tistih, ki tega jezika ne znajo dobro govoriti, itn.

Kot zanimive institucije tudi izven teh dveh dejavnosti kaže omeniti še raven medsebojnega zaupanja oziroma odprtost ljudi za stike v neki državi, raven splošne izobraženosti, korektnost oziroma iskrenost pri prenosu in uporabi znanja ter blagovnih znamk, nagnjenost k delu v skupinah, pridobivanje licenc in drugih kvalifikacij zaposlencev, status sindikatov, značilnosti in kakovost razmerij med nadrejenimi in podrejenimi (Farr-Wharton & Brunetto, 2007, str. 114), razvitost uporabe storitev računalniškega omrežja (Barrutia & Gilsanz, 2009, str. 31), raven dovoljene tajnosti bančnih vlog, možnost prenosa dobička iz države poslovanja, vpliv različnega deleža žensk na ravnateljskih položajih na poslovanje itn.

Višja raven uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije je tako dejavnik,

ki globalizaciji storitvenih podjetij in zavodov lahko utira pot z že navidezno majhnimi koraki. V zdravstvu je tak korak dogovorjena izmenjava podatkov o prostih bolnišničnih posteljah na različnih klinikah v sosednjih državah, ki ob odpravi drugih institucionalnih ovir, npr. glede kritja stroškov zdravljenja, omogoča, da so storitve na razpolago uporabnikom iz drugih držav.

7 Zaključek

Ob iskanju odgovora na vprašanje, kako premagovati take in podobne institucionalne ovire, velja, da si je treba pred vstopom na nek trg pridobiti čim več informacij o tem konkretnem institucionalnem okolju. Zato se kaže na eni strani izogibati poenostavljenim stereotipom o drugih okoljih, na drugi strani pa potruditi zaznati tiste »skrite« posebnosti nekega okolja, ki so lahko odločilne za uspeh ali neuspeh na določenih trgih.

Pri tem naj bi se odgovorni zaposleni v slovenskih storitvenih podjetjih bodisi oprli na sodelovanje skupnih institucij, npr. zbornic, društev meddržavnega prijateljstva, Sloveniji naklonjenih združenj naših rojakov in njihovih prijateljev itn.. Te kot deli družbenih omrežij v konkretnih državah razmere v njih dobro ali vsaj bolje poznajo kot »vstopajoči novinci«. Zaradi bolj ali manj številnih listin ter z njimi povezane »birokracije« je pomembno dovolj zgodaj poiskati tudi tiste zainteresirane regionalne ponudnike informacij, ki si z uspešno podporo vstopajočim podjetjem širijo spisek možnih novih strank. V večini primerov bodo pridobljene informacije poslovnim ravnateljem pokazale tako dodatne možnosti kot nakazale dodatne ovire, s katerimi se utegne storitveno podjetje srečevati.

Vse to nas vodi k izpostavitvi pomena t.i. zunanje organizacije podjetij, pod katero razumemo splet povezav in posledičnih razmerij podjetja ne le z dobavitelji in kupci, ampak tudi s številnimi institucijami, ki lahko ponudijo podjetjem bolj ali manj prijazno (tuje) okolje za poslovanje.

Literatura

Amin, M. & Mattoo, A. (2006). Do Institutions Matter More For Services? Pridobljeno 3. 4. 2013 z elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-4032.

- Barrutia, J. M. & Gilsanz, A. (2009). e-Service quality: overview and research agenda. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(1), 29-50.
- Davis, L. E. & North, D. C. (1971). *Institutional change and American economic growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Eurozone: Black economy loves the South (March 21, 2013). Pridobljeno 3. 4. 2013 z europeansting.com/2013/01/07/eurozone-black-economy-loves-the-south.
- Farr-Wharton, R., & Brunetto, Y. (2007). Organisational relationship quality and service employee acceptance of change in SMEs: A social exchange perspective. *Journal of Management & Organization*, 13(2), 114-125.
- Hodgson, G. M. (2002). *A Modern Reader in Institutional and Evolutionary Economics*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Johansson, U., & Thelander, Å. (2009). A standardised approach to the world? IKEA in China. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 199-219.
- Katiricioglu, S. T.; Smadi, S. M.; Kiliç, C., & Ünlücan, D. (2012). *International Journal of Quality and Service Sciences*. 4(3), 299-311.
- McLean Parks, J., & Smith, F. L. (1998). 'Organizational contracting: A »rational« exchange? V: J. J. Halpern & R. N. Stern (urednika). *Debating rationality: Nonrational aspects of organizational decision making*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Menard, C. (1995). Markets as institutions versus organizations as market? Disentangling some fundamental concepts. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 28(2), 161-182.
- Mihelčič, M. (2008). *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Mohr, E. (1990). Interpreting institutions: the case of international public law. V: E. Mohr (ur.), *The Transfer of Economic Knowledge*, Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 186-205.
- Nellis, J. G., & Parker, D. (1992). *The Essence of Business Economics*, New York, London, Toronto, Sydney, Tokio, Singapur: Prentice Hall.
- Nuutinen, M. and Lappalainen, I. (2012). Towards service-oriented organisational culture in

- manufacturing companies. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(2), 137-155.
- Scott, W. R. (1994). Conceptualizing organizational fields: Linking organizations and societal systems. V: H. Derlien, U. Gerhardt & F. Sharpf (uredniki), *Systemrationalität und Partialinteresse*, Baden-Baden, Germany: Nomos Verlagsgesellschaft, 303-221.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Segal Horn, S. (1991). *The Globalisation of Service Industries*. Pridobljeno 28. 3. 2013 s <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/retrieve/913SWP4492.pdf>.
- Sharabi, M., & Dawidov, M. (2010). Service quality implementation: problems and solutions. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 4(2), 189-205.
- Svendsen, G. L. H., & Svendsen, G. T. (2004). *The Creation and Destruction of Social Capital – Entrepreneurship, Co-operative Movements and Institutions*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA; Edward Elgar.
- Wagner-Tsukamoto, S. (2003). *Human Nature and Organization Theory*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Van Waarden, F. (2001). *Institutions and Innovation: The Legal Environment of Innovating Firms*. *Organization Studies*, 22(5), 765-795.

Dr. Miran Mihelčič, rojen leta 1942 v Ljubljani, je univerzitetni diplomirani ekonomist (1965), magister (1972) in doktor (1982) poslovno organizacijskih znanosti. Je upokojen redni profesor za ekonomiko in organizacijo poslovanja na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. V svojem raziskovalnem delu se je posvečal predvsem uporabniškemu vidiku teorije organizacije, analizi poslovanja in organizacije, delitveni problematiki ter organizacijskim in ekonomskim vidikom ravnateljskih informacijskih sistemov. V zadnjem obdobju namenja večino svojega časa dejavnostim s podobno vsebino v okviru društva slovenska akademija za management, kjer med drugim usmerja delo sekcije za izrazje.

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 podjetja¹, 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 Mustaffa (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 podjetje² oz. kdaj se

² V najinem prispevku uporablja 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 najpogostejše 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 izpostavljal 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 naravnan ter ni toliko izpostavljala dodeljene vloge 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).³

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 Rašković, 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 managerskega 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 tipologijo. 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 želenih 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 zdita 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.
- Hyer, 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., Mustaffa, 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 Rašković 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*.

Poročilo o 13. znanstvene posvetovanju o organizaciji na temo »Organizacija in ravnanje globalnih podjetij: usklajevanje v različnih kulturah

Društvo Slovenska akademija za management je v petek, 7. junija 2013, skupaj s Fakulteto za organizacijske vede Univerze v Mariboru in Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani organiziralo **13. znanstveno posvetovanje o organizaciji na temo »ORGANIZACIJA IN RAVNATELJEVANJE GLOBALNIH PODJETIJ: Usklajevanje v različnih kulturah«**. Posvetovanja, ki je potekalo v Sejni sobi Senata Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, se je udeležilo 25 udeležencev iz različnih fakultet treh slovenskih univerz Univerze v Ljubljani, Univerze v Mariboru in Univerze na Primorskem ter nekaterih slovenskih podjetij, med drugim Nove Ljubljanske banke d.d., Alzit, d.o.o. in ACH d.d. Predstavljenih je bilo 16 prispevkov.

Posvetovanje se je pričelo z uvodnim nagovorom predsedujočega društva Slovenska akademija za management Rudija Rozmana ter predsednice programsko-organizacijskega odbora posvetovanja Aleše Saše Sitar o aktualnosti teme za slovenski prostor in poteku posvetovanja. Sledile so predstavitve prispevkov, ki so bile razvrščene v tri sekcije. V prvi sekciji, ki jo je povezoval Rudi Rozman so prispevke predstavili Matevž Raškovič, Gregor Pfajfar, Miran Mihelčič, Cene Bavec in Zlatko Nedelko, ki je predstavil svoj prispevek in prispevek Vojka Potočana. Spregovorili so o različnih vrstah mednarodnih podjetij in njihovih značilnostih, o institucionalnih vplivih na globalizacijo storitvenih podjetij, o nacionalnih vrednotah in vrednotah managerjev v Sloveniji v primerjavi s tujino ter o vlogi ekonomske kulture v globalnih podjetjih. Sledil je krajši odmor.

Po odmoru je sledila druga sekcija, ki jo je moderiral Miran Mihelčič, prispevke pa so predstavili

Štefan Ivanko, Rudi Rozman, Sabina Bogilović (prispevek pripravljen v soavtorstvu z Mihom Škerlavajem), Matej Černe (prispevek pripravljen v soavtorstvu z Mihom Škerlavajem), Tomaž Hovelja (prispevek pripravljen v soavtorstvu s Simonom L. R. Vrhovcem, Marino Trkman in Marjanom Krisperjem), Eva Boštjančič in Vanja Vrečič. Spregovorili so o značilnostih nove organizacijske paradigme, o izzivih usklajevanja članov iz različnih kultur v globalnih ekipah, o vplivu kulturne inteligentnosti na ustvarjalnost in konflikte v kulturno raznolikem okolju, o inovacijah v managementu v različnih okoljih, o izzivih globalno organiziranega razvoja programske opreme ter o širini problematike pošiljanja managerjev v predstavništva v tujino. Nato je sledilo kosilo v prostorih restavracije.

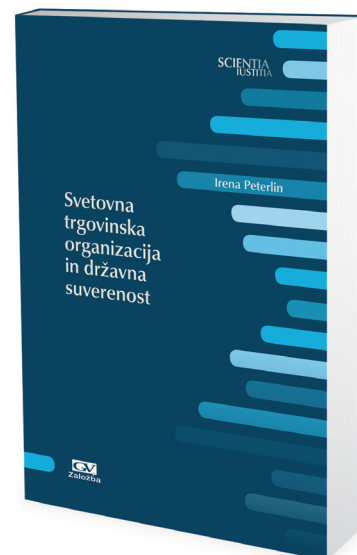
Po kosilu se je posvetovanje nadaljevalo s tretjo sekcijo, ki jo je povezoval Matevž Raškovič prispevke so predstavili Katarina Katja Mihelič, Aleša Saša Sitar, Erika Drobnič, Viktor Vauhnik in Milena Alič, Vesna Vodopivec pa je svojo odsotnost opravičila. Predstavili so bolj praktično obarvane teme in sicer o ovirah pri prenosu znanja, s katerimi se srečujejo slovenska podjetja, o izkušnjah s širjenjem poslovanja na tuje trge, o razvijanju korporativnih konkurenčnih prednostih v mednarodnem okolju ter bojazni pred birokracijo pri uvajanju sistemov ISO 9001 v globalnih podjetjih. Posvetovanje sta s sklepnim govorom sklenila Rudi Rozman in Aleša Saša Sitar. Strnila sta nekatere ključne misli posvetovanja, se udeležencem pristrčno zahvalila za sodelovanje ter jih povabila k udeležbi na naslednji mednarodni konferenci Društva SAM, ki bo potekala junija 2014.

Aleša Saša Sitar

Novosti s področja strokovne literature GV Založbe, Zbirka Manager:

Svetovna trgovinska organizacija in državna suverenost

Avtorica: dr. Irena Peterlin



GV Založba, d. o. o.

Spletna stran: <http://www.gvzaložba.si/si/knjigarna/pravne-knjige/scientia-iustitia/svetovna-trgovinska-organizacija-in-drzavna-suverenost/>

Monografija obravnava državno suverenost kot osrednjo kategorijo mednarodnega prava v kontekstu obveznosti, ki so jih države prevzele z včlanitvijo v WTO.

Predstavlja temeljne razvojne značilnosti koncepta suverenosti in mednarodnega prava ter omogoča vpogled v celovito pravno strukturo WTO. Daje tudi pregled pomembnih zgodovinskih okoliščin, ki so vplivale na razvoj pravnega koncepta, na katerem je bil vzpostavljen sistem suverenih evropskih držav, in ga postavi v okoliščine svetovne trgovine in mednarodnih odnosov na prehodu iz 20. v 21. stoletje.

Avtorica skuša na primeru WTO odgovoriti na vprašanje, kako je z državno suverenostjo v okoliščinah ekonomske globalizacije (global governance), in predstaviti njeno dinamično naravo. Osrednji del knjige je posvečen celovitemu prikazu sistema WTO in reševanju trgovinskih sporov v WTO (Dispute Settlement System), s primeri iz prakse, ki potrjujejo njegovo učinkovitost. WTO je prikazana kot primer realne spremembe držav v odnosu do vsebine in pomena suverenosti. Gre torej za mednarodnopravno problematiko, ki je povezana s sodobnimi institucionalnimi trgovinskimi odnosi med državami na univerzalni ravni.

Naslov:	Svetovna trgovinska organizacija in državna suverenost
Avtorica:	dr. Irena Peterlin
Založba:	GV Založba, Zbirka Manager
Št. strani:	348
Leto izdaje:	2013
ISBN:	978-961-247-246-7
Oblika :	mehka vezava
Cena z DDV:	48,00 EUR
Naročilo:	GV Založba

Delovno in socialno pravo, Zbirka predpisov

**Uredniki: dr. Nana Weber, mag. Nataša Belopavlovič,
dr. Darja Senčur Peček, dr. Grega Strban**



GV Založba, d. o. o.

spletna stran: <http://www.gvzalozba.si/si/knjigarna/zakonodaja/nova-slovenska-zakonodaja-zbirka-predpisov/delovno-in-socialno-pravo/>

Naslov:	Delovno in socialno pravo, Zbirka predpisov
Uredniki:	dr. Nana Weber, mag. Nataša Belopavlovič, dr. Darja Senčur Peček, dr. Grega Strban
ISBN:	978-961-247-255-9
Založba:	GV Založba, Zbirka Manager
Leto izdaje:	2013
Število strani:	1220
Oblika :	mehka vezava
Naročilo:	GV Založba

V knjigi je zbranih 53 najpomembnejših aktov s področij delovnega in socialnega prava, z upoštevanimi spremembami do 28. 6. 2013. Vključene so tudi posamezne določbe iz aktov z drugih področij prava, ki se uporabljajo za delovna in socialna pravna razmerja (ZUJF, OZ, ZFPPIPP, KZ-1 itd.).

Zagotovite si dve leti aktualnosti! Kupci knjige Delovno in socialno pravo lahko pridobijo tudi dostop do elektronske različice vseh predpisov iz zbirke in do besedil drugih aktov s področja delovnega in socialnega prava. Dostop je mogoč prek interneta in sistema IUS-INFO, s pomočjo posebnega prijavnega USB-ključa.

Povzetki - Abstracts

Planning of Organizational Goals

Stane Možina

The article treats the problem of planning working and organizational goals which are related to different areas of work in organization. They are innovative, performance or personal growth oriented. Author describes the whole procedure t.i. determination, execution and control of goals in organization. The point is: how planning of goals contribute to greater success of organization and satisfaction of employees at work.

Key words: organizational goals, working goals, task of leaders, procedure of planning goals, management by objectives

formal and informal rules –, who may enter the market and under what term, posing restrictions in making business contracts as well. The awareness of this fact might be especially important for service sector, which is more dynamic than production sector. Institutions could also appear as obstacles when service sector firms enter particular regions of global market. These are namely simultaneously different institutional environments. Therefore, the ability of service sector firms to acquire as much as possible relevant information about certain institutional environments is essential if they intend to do business in the global market.

Key words: service sector firm, institution, information, globalization

Impact of Institutions on Service Sector Firms' Business in Different Environments

Miran Mihelčič

Managers in all firms, when making decisions, need a lot of information. Some information is directly connected with characteristics of business regions. This is true also for decision-makers in service sector firms, who are – in the information age – starting to participate in the global market. Among factors, which could decisively influence the performance of service sector firms, are institutions in targeted regions. They determine – by different

Applicability of Distinction between Various Types of Multinational Companies for Managers

Matevž Raškovič, Gregor Pfajfar

The purpose of this theoretical review paper is to provide a conceptual framework for understanding various types of multinational companies and their applicability for decision making. We use an evolutionary overview of Bartlett and Ghoshal's (1989) seminal typology of multinational companies which distinguishes between the international, global, multinational and transnational type of companies; to enable a deeper understanding of multinational companies and the managerial challenges faced in Slovenian multinational companies. The four types

of multinational companies differ significantly in terms of their strategic orientations, sources of competitive advantage, organizational structures, management of resources and capabilities, and their managerial cultures. Finally, we outline key implications and recommendations for Slovenian managers of multinational companies according

to the degree of multinationality and their type of multinational company according to the Bartlett and Ghoshal typology.

Keywords: multinationality, multinational companies, Bartlett and Ghoshal typology, international management

Izzivi managementu

Management Challenges

Spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik V, številka 2, oktober 2013

ISSN 1855-5756

Glavni urednik

Prof. dr. Jure Kovač
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Uredniški odbor

Prof. dr. Rudi Rozman
Univerza v Ljubljani,
Ekonomski fakulteta

Prof. dr. Miran Mihelčič
Univerza v Ljubljani,
Fakulteta za računalništvo in informatiko

Dr. Milan Jelovčan
Inpos, d.o.o., Celje

Dr. Milena Kramar Zupan
Zdravstven dom Novo mesto

Dr. Milena Sedovnik
Ach, d.d., Ljubljana

Prof. dr. Sergeja Slapničar
Univerza v Ljubljani,
Ekonomski fakulteta

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Pika Škraba

Spletna stran revije:
<http://www.sam-d.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55>