

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

Drago Ferfolja

**PRILAGAJANJE PODJETIJ GLOBALIZACIJI SVETOVNEGA
GOSPODARSTVA S PRIMEROM PODJETIJ
ELEKTROINDUSTRIJE SLOVENIJE**

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2010

**Izjava o avtorstvu in objavi elektronske verzije doktorske disertacije in osebnih podatkov,
vezanih na zaključek študija**

Študent **Drago Ferfolja** izjavljam, da sem avtor te doktorske disertacije in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo doktorske disertacije na spletišču CEK-a.

Tiskana verzija doktorske disertacije je istovetna elektronski verziji, ki sem jo oddal-a v zbirko polnih besedil zaključnih del EF UL.

Podpisani hkrati izjavljam, da dovolim objavo osebnih podatkov, vezanih na zaključek študija na spletnih straneh in v publikacijah Univerze v Ljubljani.

Ime in priimek doktoranda: **Drago Ferfolja**

Leto in kraj rojstva: **1956, Sela na Krasu**

Datum zagovora: _____

Predsednik: **prof. dr. Danijel Pučko**

Mentor: **prof. dr. Rudi Rozman**

Član: **prof. dr. Miran Mihelčič**

Datum in kraj:
11. junij 2010, Ljubljana

Podpis doktoranda:

Prilagajanje podjetij globalizaciji svetovnega gospodarstva s primerom podjetij elektroindustrije Slovenije

Povzetek

Doktorska disertacija sodi na **področje poslovanja in organizacije**. Namen doktorske disertacije je **prispevati k vedenju o globalizaciji svetovnega gospodarstva**, predvsem pa k vedenju o ravnanju podjetij v današnjem globalnem poslovnem okolju. Namen je tudi poskusiti razumeti, kako uspešno **globalno podjetje v svetu deluje** in **pomagati** slovenskim podjetjem k večji uspešnosti njihovega poslovanja.

S tem namenom bomo v disertaciji razvili t. i. **organizacijski model globalno usmerjenega podjetja elektroindustrije Slovenije**. Le-ta poskuša odgovoriti na vprašanja: kako bomo organizacijski model udejanjili v poslovni praksi, na kaj vse moramo pri tem paziti in kaj vse moramo narediti, da bo poslovanje dejansko tako uspešno, kakor je načrtovano. V disertaciji razviti organizacijski model globalno usmerjenega podjetja elektroindustrije Slovenije sestavljajo **elementi**, ki jih podpirajo **dejavniki uspeha** poslovanja. Tako elementi kot dejavniki uspeha so proučeni do stopnje, na kateri je možno izluščiti vsebine, ki so pomembne za izvajanje procesa globalizacije podjetij elektroindustrije Slovenije. S tem namenom so bili preučeni prispevki in dela strokovnjakov, ki preučujejo področja, za katera smo menili, da so pomembna pri razvoju **organizacijskega modela globalno usmerjenega podjetja elektroindustrije Slovenije**.

Po preučitvi teoretičnih vsebin smo proučili tudi empirične podatke. Proučeni so bili procesi internacionalizacije največjih svetovnih korporacij, s poudarkom na korporacijah elektro in kovinske industrije. Za mnenje glede nadaljnjega razvoja in internacionalizacije smo povprašali direktorje oziroma vodilne predstavnike 21 podjetij elektro- in kovinske industrije Slovenije, ki imajo sedež korporacije v naši državi. **S pomočjo metode intervjuja smo pridobili empirične podatke oziroma mnenja** praktikov o **strateškem upravljanju in ravnanju** ter o **organizaciji** v elektroindustriji Slovenije, in o **pripravljenosti slovenskih podjetij** elektroindustrije za vstop v **globalizacijske tokove** svetovnega gospodarstva. Bolj poglobljeno je bila izvedena še analiza v 6 izmed 21 podjetij elektro- in kovinske industrije Slovenije.

Pomembno pri **oblikovanju modela** je bilo ugotoviti, na **kakšen način** in s **kakšnimi organizacijskimi ukrepi** je lahko podjetje elektroindustrije Slovenije **bolj prilagodljivo** in **uspešno** v **hitro spreminjajočem** se globalnem poslovnem okolju. Model je zasnovan na **temelju ponovljivosti, učinkovitosti in plodnosti**, pri čemer je pomembna tudi njegova uporabnost v slovenski elektroindustriji.

Jedro modela je **globalizaciji poslovnega okolja** prilagojena organizacija poslovanja, ki predvideva prilagodljivost in inovativnost na vseh organizacijskih področjih. Poleg tega ta **prilagojena organizacija** poslovanja temelji na **treh** temeljnih področjih: na **področju organizacije poslovnih procesov**, s poudarkom na organizaciji proizvodnega procesa, na **organizacijskih strukturah** in na **kakovosti poslovanja**. Pri tem je potrebno posebej izpostaviti **pomen korenite prenove** poslovnih procesov s poudarkom na **prenovi proizvodnega procesa** ob uporabi računalniško podprtih metod in orodij za prenovo poslovanja. **Mehanizem, predlagan skozi model po mnenju avtorja zagotavlja relativno stabilno in konstantno izvajanje procesa globalizacije podjetja elektroindustrije Slovenije**, kar je tudi avtorjev prispevek k znanosti.

Ključne besede: podjetje elektroindustrije Slovenije, proces globalizacije, organizacijski model, globalno poslovno okolje, strateško upravljanje in ravnanje, prilagojena organizacija, področje organizacije poslovnih procesov, organizacijske strukture, kakovost poslovanja.

Adaptation of companies to the globalization of world economies with examples of companies from the Slovenian Electrical industries

Summary

This Doctoral Thesis explores the area of Business Administration and Organization. The aim of the Thesis is to contribute to understanding a globalization processes in the world, with an emphasis on the behavior of companies in a changing environment. The Thesis is designed to show how the successful companies doing business in the global economy and to help Slovenian companies to achieve that.

Bearing the above in mind, we shall develop in this work an Organizational Model of a Globally-driven Company from the Electrical Industry of Slovenia. We shall try to find the answers to how can us implement the Model in the real world, what we have to be careful about and what we have to do to make it work as intended. In the Thesis, the developed model is composed of modules, which are supported by business success factors. Modules and success factors have been studied to the point where we can understand the essentials for the process of globalization of the companies for the Electrical Industry of Slovenia. To do that, we have thoroughly studied the works and theses of experts, which we considered relevant for the development of the Organizational Model.

Besides theoretical works, we have also looked into empirical data. We have studied the processes of internationalization of some of the largest world corporations, with the emphasis on corporations from similar industries. We have questioned leaders of 21 Slovenian companies from the Electrical and Metal processing Industries for their opinions and their forecasts on world trends and internationalization. Through the interviews, we have gained data and opinions from practical business people. The opinions were given on the strategic management, action and organization of Slovenian companies in the Electrical Industry and their readiness to compete in global markets. In 6 of the 21 companies the research has been done more thoroughly than in the rest.

It was important for the design of the Organizational Model to identify activities and organizational changes by which a company from the Electrical Industry of Slovenia can become more flexible and successful in the rapidly changing global environment. The Model is based on the principles of efficiency, ease of replication and effectiveness, and we have borne in mind that it must be capable of being applied in the Slovenian Electrical Industry. The core of the Model is the organization of the company, which is adapted to the global environment and provides flexibility and innovativeness at all levels. The adaptable organization is founded on three basic areas, the organization of business processes with the emphasis on production, organizational structures and on quality in management [quality assurance]. At this point we have to stress the importance of the complete restructuring of business processes, with the emphasis again on production, and the introduction of computer-supported methods and tools for renovation of the business. The mechanism, provided by the Model, is, according to the Author, efficient in enabling the relatively stable and constant adaptation of any company from the Electrical industry of Slovenia to global competition and environment. This is as well Author's contribution to the science of management.

Key words: Company from the Electrical Industry of Slovenia, globalization process, organizational model, global business environment, strategic management, adjustable organization, area of organization of business processes, organizational structures, quality in management (quality assurance).

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 Opredelitev problema	1
1.1.1 Glavne spremembe v svetu – globalizacija	1
1.1.2 Spremembe v upravljanju in ravnanju v podjetjih	2
1.1.3 Značilnosti sprememb v organizaciji	5
1.1.4 Odgovori podjetij na spremembe	8
1.1.5 Spremembe v slovenskih podjetjih	10
1.2 Teze doktorske disertacije	11
1.3 Namen, metoda dela in cilji doktorske disertacije	12
1.4 Struktura disertacije	14
2 GLOBALIZACIJA SVETOVNEGA GOSPODARSTVA	15
2.1 Opredelitev globalizacije svetovnega gospodarstva	15
2.2 Razlogi za razvoj globalizacije	17
2.2.1 Proces razvoja globalizacije	17
2.2.2 Opredelitev in razvoj ekonomske globalizacije	21
2.2.3 Globalni trg	22
2.2.4 Vpliv globalizacije na trg in politiko	23
2.2.4.1 Svobodni trg, globalizacija in država	23
2.2.4.2 Globalizacija, vloga države, suverenost in demokracija	24
2.2.4.3 Globalizacija ne pomeni zatona za male države	25
2.2.4.4 Globalizacija, nacionalni interesi in država	25
2.3 Nujnost razvoja globalizacije	27
2.3.1 Značilnosti razvoja globalizacije	27
2.3.2 Značilnosti globalnih podjetij	27
2.4 Novo pojmovanje ekonomije	29
3 VPLIV GLOBALIZACIJE NA SPREMINJANJE POSLOVANJA IN ORGANIZACIJO	
GOSPODARSKIH SUBJEKTOV	32
3.1 Spreminjanje podjetij v globalizacijskem okolju	32
3.1.1 Prilagajanje spremembam v poslovnem okolju	32
3.2 Značilnosti odličnih svetovnih podjetij	33
3.2.1 Značilnosti sprememb	33
3.2.2 Model spreminjanja v teh podjetjih	33
3.3 Premagovanje kulturnih razlik in kultura podjetij	35
3.3.1 Kulturne razlike	35
3.3.2 Kultura podjetij	36
3.3.3 Upoštevanje etike	40
3.4 Komunikacijski problemi v globalnih podjetjih	42
3.5 Spreminjanje organizacije v globalnih podjetjih	43
3.5.1 Organizacijska struktura	43
3.5.2 Vpliv globalizacije na oblikovanje organizacijske strukture	45
3.5.3 Oblike organizacijskih struktur	47
3.5.4 Mrežna organizacijska struktura	48
3.5.5 Procesna ali ekipna organizacijska struktura	52
3.6 Učenje združb, ravnanje z znanjem, informacijska tehnologija	54
3.6.1 Učenje združb in ravnanje z znanjem	54
3.6.2 Ravnanje z znanjem	55
3.6.3 Informacijska tehnologija	59
4 KAKO GLOBALNA PODJETJA DOSEGAJO SVOJE CILJE?	61

4.1 Zakaj se podjetja globalizirajo?	61
4.2 Globalno strateško razmišljanje in spremembe strategij	62
4.2.1 Strateško razmišljanje in planiranje	62
4.2.2 Analiza poslovanja	65
4.2.3 Analiza in predvidevanje okolja	68
4.2.4 Določanje vizije, poslanstva in ciljev	69
4.2.5 Določanje strategij za doseganje postavljenih ciljev	70
4.3 Spreminjanje poslovnih in organizacijskih procesov	72
4.3.1 Opredelitev poslovnih procesov	72
4.3.2 Prenova poslovnih procesov	73
4.3.3 Način prenove poslovnih procesov	78
4.3.4 Negativne posledice prenove poslovnih procesov	80
4.4 Raziskave in razvoj v globalnih podjetjih – ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih	80
4.5 Kakovost poslovanja	84
4.5.1 Pomembnost kakovosti poslovanja	84
4.5.2 Sistem celovite kakovosti (TQM)	85
4.5.3 Sestavine celovitega ravnanja s kakovostjo	86
4.5.3.1 Osredotočenje na kupca	86
4.5.3.2 Vsak zaposlenec je odgovoren za kakovost	86
4.5.3.3 Skupinsko reševanje problemov	86
4.5.3.4 Izobraževanje in urjenje zaposlencev	86
4.5.3.5 Ravnateljstvo na osnovi dejstev	87
4.5.3.6 Stalno izboljševanje procesa	87
4.5.3.7 Metode celovitega ravnanja s kakovostjo	88
4.5.3.8 Kakovost in poslovna odličnost	89
4.5.3.9 Standardi skupine ISO 9000	91
4.6 Zaposleni in globalizacija	93
4.6.1 Poimovanje ravnanja z znanjem	94
4.6.2 Ravnanje s človekovimi zmožnostmi	95
4.6.3 Opredelitev in razvoj usposobljenosti	98
4.6.4 Pooblaščenje v podjetju	100
4.6.5 Vpliv informacijske družbe na ravnanje s človekovimi zmožnostmi	102
4.7 Informatizacija poslovanja	103
4.7.1 Strateški pomen informatike	103
4.7.2 Poslovni informacijski sistem podjetja	104
4.7.3 Tehnološka osnova poslovnega informacijskega sistema	106
4.7.4 Metodološko podprta gradnja informacijskih sistemov	108
4.7.5 Elektronsko poslovanje	109
4.7.6 Proces odločanja	112
4.8 Varstvo okolja	114
4.9 Glavne spremembe organizacijskih struktur in procesov	116
5 GLOBALIZACIJA POSLOVANJA V SLOVENIJI	118
5.1 Razvojna vizija Slovenije	119
5.2 Zakaj nova strategija Slovenije?	121
5.2.1 Razvojno izhodišče Slovenije	121
5.2.2 Štirje strateški cilji razvoja Slovenije	121
5.3 Globalizacija Slovenije v primerjavi z ostalimi državami	122
5.4 Globalizacija slovenskih podjetij	124
6 ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA PODJETJA ELEKTROINDUSTRIJE	126
6.1 Značilnosti panoge elektroindustrije Slovenije v globalnem okolju	127

6.2 Analiza sedanjega stanja	127
6.2.1 Pristop z uporabo klasičnega vprašalnika.....	127
6.2.1.1 Namen, cilj raziskave in vsebina vprašalnika	127
6.2.1.2 Struktura proučevanih podjetij glede na njihovo velikost.....	128
6.2.1.3 Struktura proučevanih podjetij glede na dejavnost	129
6.2.1.4 Struktura proučevanih podjetij glede na obliko lastnine	130
6.2.1.5 Struktura proučevanih podjetij glede na izvor kapitala.....	131
6.2.2 Analiza strateškega upravljanja, ravnanja podjetij in organizacije.....	132
6.2.2.1 Prisotnost strateškega razmišljanja.....	132
6.2.2.2 Najpogostejši razlogi za prenovo poslovanja.....	134
6.2.2.3 Uporaba sodobnih, računalniško podprtih metod in orodij za reinženirstvo	135
6.2.2.4 Analiza prvin globalnega poslovanja z največjo pozornostjo	136
6.2.2.5 Analiza (osnovnih smernic) razvoja informatike v podjetju	137
6.2.2.6 Analiza pomembnosti posameznih področij v strateških planih podjetij.....	138
6.2.2.7 Analiza organizacijskih struktur podjetij	139
6.2.2.8 Analiza vloge poslovne kulture v proučevanih podjetjih.....	140
6.2.2.9 Analiza razvoja zaposlencev v podjetju	141
6.2.3 Analiza pripravljenosti podjetij za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva.....	142
6.2.3.1 Strategije za vključevanje podjetij na globalni trg	143
6.2.3.2 Razlogi za širitev podjetij na globalni trg	143
6.2.3.3 Potrebni državni ukrepi za doseg pripravljenosti podjetij na globalizacijo	144
6.2.3.4 Majhnost Slovenije in slovenskega trga – vpliv na vstop podjetij na globalni trg.....	145
6.2.3.5 Delež meddržavne menjave v podjetju – prodaja (izven slovenskega trga)	147
6.2.3.6 Delež meddržavne menjave v podjetju – nabava (izven slovenskega trga).....	147
6.2.3.7 Ali so slovenska podjetja multinacionalna?	148
6.2.3.8 Značilnosti multinacionalnih podjetij.....	149
6.2.3.9 Podjetja z lastnimi predstavništvi ali trgovskimi podjetji v tujini.....	151
6.2.3.10 Analiza namere o ustanovitvi mešanega oziroma lastnega podjetja v tujini.....	154
6.2.3.11 Analiza namere o ustanovitvi predstavništva ali trgovskega podjetja v tujini ...	155
6.2.3.12 Analiza vpliva vstopa Slovenije v EU na proučevana podjetja	155
6.2.3.13 Zavrnitev hipoteze "Slabša pripravljenost slovenskih podjetij na vplive procesov globalizacije".....	156
6.3 Značilnosti uspešnih slovenskih podjetij v globalnem okolju	157
6.3.1 Ključni dejavniki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. za uspešno poslovanje v globalnem okolju	158
6.3.1.1 Predstavitev koncerna Iskra Avtoelektrika	158
6.3.1.1.1 Nastanek in razvoj koncerna	158
6.3.1.1.2 Koncern danes.....	159
6.3.1.2 Poslovanje koncerna Iskra Avtoelektrika.....	162
6.3.1.3 Strateško upravljanje, ravnanje in organizacija podjetja Iskra Avtoelektrika.....	164
6.3.1.4 Pripravljenost podjetja Iskra Avtoelektrika za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva	166
6.3.2 Ključni dejavniki podjetja Gorenje, d.d., za uspešno poslovanje v globalnem okolju.....	167
6.3.2.1 Predstavitev skupine Gorenje.....	167
6.3.2.1.1 Zgodovina skupine Gorenje.....	167
6.3.2.1.2 Dejavnosti skupine Gorenje	168
6.3.2.1.3 Vizija poslanstvo in vrednote skupine Gorenje	168
6.3.2.1.4 Organizacija in sestava skupine Gorenje	169
6.3.2.2 Poslovanje skupine Gorenje	169

6.3.2.2.1 Prodaja in tržni položaj	169
6.3.2.3 Strateško upravljanje in ravnateljstvo ter organizacija skupine Gorenje	174
6.3.2.4 Pripravljenost podjetja Gorenje za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva	176
6.3.3 Ključni dejavniki koncerna Kolektor za uspešno poslovanje v globalnem okolju	177
6.3.3.1 Predstavitev koncerna Kolektor	177
6.3.3.1.1 Podjetja koncerna Kolektor	178
6.3.3.1.2 Proizvodni program koncerna Kolektor	178
6.3.3.2 Poslovanje koncerna Kolektor	179
6.3.3.3 Strateško upravljanje in ravnateljstvo ter organizacija koncerna Kolektor	181
6.3.3.4 Pripravljenost koncerna Kolektor za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva	182
6.3.4 Ključni dejavniki korporacije Hidria za uspešno poslovanje v globalnem okolju	183
6.3.4.1 Predstavitev korporacije Hidria	183
6.3.4.1.1 Organizacija korporacije Hidria	185
6.3.4.2 Poslovanje korporacije Hidria	187
6.3.4.3 Strateško upravljanje, ravnateljstvo in organizacija korporacije Hidria	188
6.3.4.4 Pripravljenost korporacije Hidria za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva	189
6.3.5 Ključni dejavniki podjetja Trimo za uspešno poslovanje v globalnem okolju	190
6.3.5.1 Predstavitev podjetja Trimo	190
6.3.5.1.1 Dejavnost, proizvodi in poslovanje podjetja Trimo	191
6.3.5.1.2 Vizija, poslanstvo, organizacijska kultura in cilji podjetja Trimo	192
6.3.5.1.3 Organizacijska struktura podjetja Trimo	193
6.3.5.2 Poslovanje podjetja Trimo v letu 2007	195
6.3.5.3 Strateško upravljanje, ravnateljstvo in organizacija podjetja Trimo	195
6.3.5.4 Pripravljenost podjetja Trimo za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva	197
6.3.6 Ključni dejavniki podjetja Unior za uspešno poslovanje v globalnem okolju	198
6.3.6.1 Predstavitev podjetja Unior	198
6.3.6.1.1 Zgodovina podjetja Unior	198
6.3.6.1.2 Organizacija podjetja Unior	201
6.3.6.1.3 Vizija podjetja Unior	202
6.3.6.1.4 Strategija podjetja Unior	203
6.3.6.1.5 Proizvodni programi podjetja Unior	203
6.3.6.2 Poslovanje podjetja Unior	204
6.3.6.3 Strateško upravljanje, ravnateljstvo in organizacija podjetja Unior	206
6.3.6.4 Pripravljenost podjetja Unior za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva	207
6.4 Primerjava slovenskega podjetja s podjetji v tujini	208
6.4.1 Predstavitev podjetja Bosch	209
6.4.2 Predstavitev podjetja Valeo	211
6.4.3 Predstavitev podjetja Denso	212
6.4.4 Primerjava poslovnih izidov skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci	213
6.4.4.1 Primerjava rasti prodaje skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci	214
6.4.4.2 Primerjava stopnje dobička iz poslovanja skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci v letu 2007	215
6.4.4.3 Primerjava stopnje čistega dobička skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci v letu 2007	215

6.4.4.4 Primerjava donosnosti kapitala (ROE) skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci v letu 2007.....	216
6.4.4.5 Primerjava donosnosti sredstev (ROA) skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci v letu 2007.....	217
6.4.4.6 Primerjava stopnje dobička pred obrestmi, davki in dodano amortizacijo (EBITDA marža) skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci v letu 2007.....	217
6.5 Primerjava slovenskih podjetij s podjetji v tujini.....	218
6.5.1 Primerjava rasti prodaje slovenskih podjetij s podjetji v tujini.....	218
6.5.2 Primerjava stopnje dobička iz poslovanja slovenskih podjetij s podjetji v tujini.....	219
6.5.3 Primerjava stopnje čistega dobička slovenskih podjetij s podjetji v tujini.....	220
6.5.4 Primerjava donosnosti kapitala slovenskih podjetij s podjetji v tujini.....	221
6.5.5 Primerjava donosnosti sredstev slovenskih podjetij s podjetji v tujini.....	221
6.5.6 Primerjava stopnje dobička pred obrestmi, davki in dodano amortizacijo (EBITDA marža) slovenskih podjetij s podjetji v tujini.....	222
6.6 Povzetek k primerjavi slovenskih podjetij s podjetji v tujini.....	222
6.7 Teza in hipoteze, vezane na globalizacijo poslovanja v Sloveniji.....	223
6.7.1 Hipoteza: Uspešna globalna podjetja v svetu uporabljajo določen nabor strategij, ki se ujema z določenimi značilnostmi organizacije in ki so skupne za večino uspešnih podjetij.....	223
6.7.2 Hipoteza: Uspešna globalna podjetja se prilagajajo z organizacijskimi procesi in strukturo. Določena organizacija podpira uspešna podjetja v globalizaciji. Nabor strategij in raznolikost organizacije sta ožja v okviru ene panoge kot v dveh ali več medsebojno primerljivih panogah.....	225
6.7.3 Hipoteza: Prednost pri prilagajanju globalizaciji svetovnega gospodarstva imajo podjetja v večjih državah v primerjavi s podjetji v manjših državah.....	226
6.7.4 Hipoteza: Slabši položaj in pripravljenost slovenskih podjetij v primerjavi s podjetji iz drugih držav ob prilagajanju globalizaciji svetovnega gospodarstva.....	226
6.7.5 Hipoteza: Majhnost slovenskega trga – sledenje slovenskih podjetij v procesih prilagajanja globalizaciji svetovnega gospodarstva.....	227
7 PREDLOGI SLOVENSKIM PODJETJEM ELEKTROINDUSTRIJE ZA USPEH V GLOBALNEM OKOLJU.....	228
7.1 Organizacijski model globalno usmerjenega podjetja v elektroindustriji Slovenije.....	229
7.2 Kakovost poslovanja v globalno usmerjenem podjetju v elektroindustriji Slovenije	231
7.3 Ravnanje z zaposlenci v globalno usmerjenem podjetju v elektroindustriji Slovenije..	232
7.4 Kultura globalno usmerjenega podjetja v elektroindustriji Slovenije.....	234
7.5 Informatizacija poslovanja v globalno usmerjenem podjetju v elektroindustriji Slovenije	235
7.6 Varstvo okolja v globalno usmerjenem podjetju elektroindustrije Slovenije	236
7.7 Strateško razmišljanje v globalno usmerjenem podjetju elektroindustrije Slovenije....	237
7.8 Priporočila globalno usmerjenim slovenskim podjetjem v elektroindustriji	238
7.8.1 Priporočila s področja (organizacije) poslovnih procesov	238
7.8.2 Priporočila s področja organizacijskih struktur.....	240
7.8.3 Priporočila s področja kakovosti poslovanja	241
7.8.4 Priporočila s področja ravnateljstva z zaposlenci	242
7.8.5 Priporočila s področja kulture podjetja	243
7.8.6 Priporočila s področja poslovne informatike	244
7.8.7 Priporočila s področja varstva okolja.....	245

7.8.8 Priporočila s področja strateškega razmišljanja.....	245
8 ZAKLJUČEK.....	246
8.1 Razprava in sklepi.....	246
8.2 Prispevek disertacije k znanosti	250
8.3 Smernice za nadaljnje raziskave	251
Slovarček tujih strokovnih izrazov.....	253
Slovarček kratic.....	256
LITERATURA IN VIRI.....	259
Priloga	i
POVZETEK ŠTUDIJE O PRILAGAJANJU PODJETIJ ELEKTROINDUSTRIJE	
SLOVENIJE GLOBALIZACIJI SVETOVNEGA GOSPODARSTVA	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Primerjava tradicionalnih z novim načinom komuniciranja in njegov vpliv na prodajalca	30
Slika 2: Valovi nove internet ekonomije	31
Slika 3: Spremembe v organizaciji podjetja zaradi sprememb v globalnem okolju	34
Slika 4: Osnovne vrste kulture podjetja	38
Slika 5: Mrežna organizacijska struktura	49
Slika 6: Virtualna organizacijska struktura	50
Slika 7: Horizontalna procesna struktura – ekipna	53
Slika 8: Procesni model ravnanja z znanjem	57
Slika 9: Strateško planiranje	65
Slika 10: Shematski prikaz povezave poslovnega odločitvenega in informacijskega procesa	73
Slika 11: Prikaz štirih glavnih točk v poslovnem sistemu	77
Slika 12: Pomen ekonomike obsega in inovacij na uspešnost	81
Slika 13: PDCA-ciklus (Demingov krog)	88
Slika 14: Model EFQM	90
Slika 15: Krog kakovosti po standardu ISO 9004	92
Slika 16: Sestavni deli HRM-sistema	103
Slika 17: Podporna povezanost tipov IS z organizacijskimi ravni v podjetju	106
Slika 18: Potek elektronskega poslovanja	111
Slika 19: Vrste problemov, vrste odločitev in organizacijske ravni v družbi	113
Slika 20: Koristi sistema ravnanja podjetja z vidika okolja	116
Slika 21: Povezava med pristopom stalnega izboljševanja (CI) in prenovo poslovnih procesov (BPR)	118
Slika 22: Struktura podjetij glede na dejavnost	130
Slika 23: Struktura proučevanih podjetij glede na obliko lastnine	131
Slika 24: Struktura podjetij glede na izvor kapitala	132
Slika 25: Najpogostejši razlogi za prenovo poslovanja	135
Slika 26: Uporaba sodobnih, računalniško podprtih metod in orodij za reinženiring	136
Slika 27: Analiza prvin globalnega poslovanja z največjo pozornostjo	137
Slika 28: Analiza osnovnih smernic razvoja informatike v podjetju	138
Slika 29: Pomembnost posameznih področij v strateških planih podjetja	139
Slika 30: Organizacijske strukture podjetij	140
Slika 31: Vloga poslovne kulture v podjetjih	141
Slika 32: Razvoj zaposlencev v podjetju	142
Slika 33: Strategije podjetij za vključevanje na globalni trg	143
Slika 34: Razlogi za širitev na globalni trg	144
Slika 35: Podpora države podjetjem za pripravljenost na globalizacijo	145
Slika 36: Vpliv majhnosti Slovenije in slovenskega trga na vstop v globalne tokove	146
Slika 37: Delež mednarodne menjave v podjetju – prodaja (izven slovenskega trga)	147
Slika 38: Delež meddržavne menjave v podjetju – nabava (izven slovenskega trga)	148
Slika 39: Multinacionalnost slovenskih podjetij	149
Slika 40: Število podjetij v tujini	149
Slika 41: Delež kapitala v kapitalu podjetij v tujini	150
Slika 42: Število zaposlencev v podjetjih v tujini	151
Slika 43: Lastna predstavništva ali trgovska podjetja v tujini	152
Slika 44: Število lastnih predstavništev ali trgovskih podjetij v tujini	152
Slika 45: Delež kapitala matičnega podjetja v kapitalu trgovskih podjetij v tujini	153
Slika 46: Število zaposlencev v predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini	154
Slika 47: Namera ustanovitve mešanega ali lastnega podjetja v tujini	155
Slika 48: Namera ustanovitve predstavništva ali trgovskega podjetja v tujini	155
Slika 49: Vpliv vstopa Slovenije v EU na poslovanje podjetij	156
Slika 50: Organiziranost koncerna Iskra Avtoelektrika	159
Slika 51: Struktura konsolidirane prodaje skupine Iskra Avtoelektrika po državah v letu 2007	162
Slika 52: Prodaja skupine Iskra Avtoelektrika in družbe Iskra Avtoelektrika, d.d. v mio €	163
Slika 53: Prodaja obvladujoče družbe Iskra Avtoelektrika po izdelkih v letu 2007	164
Slika 54: Organizacija skupine Gorenje	169
Slika 55: Prihodki iz prodaje skupine Gorenje po divizijah	170
Slika 56: Prikaz podjetij koncerna Kolektor	178
Slika 57: Rast prihodkov iz prodaje koncerna Kolektor	180
Slika 58: Prodaja koncerna Kolektor po trgih	180

Slika 59: Proizvodnja koncerna Kolektor po državah.....	181
Slika 60: Organizacija korporacije Hidria	187
Slika 61: Prihodki iz prodaje korporacije Hidria od leta 2003 do 2008.....	187
Slika 62: Prihodki iz prodaje podjetja Trimo po strukturi proizvodov	191
Slika 63: Regionalna struktura prihodkov iz prodaje podjetja Trimo	192
Slika 64: Organizacijska struktura podjetja Trimo	194
Slika 65: Prihodki podjetja Trimo v letih 2006 in 2007	195
Slika 66: Podjetja skupine Unior	202
Slika 67: Grafični prikaz gibanja rasti prihodkov od prodaje družbe Unior	205
Slika 68: Struktura prodaje družbe Unior po proizvodnih programih	206
Slika 69: Prihodki iz prodaje skupine Bosch	209
Slika 70: Prihodki skupine Bosch po regijah v letu 2007	210
Slika 71: Prihodki iz prodaje Bosch avtomobilska tehnologija	210
Slika 72: Prihodki iz prodaje skupine Valeo.....	211
Slika 73: Deleži prihodkov iz prodaje skupine Valeo v letu 2007 po regijah.....	212
Slika 74: Prihodki iz prodaje skupine Denso	213
Slika 75: Deleži prihodkov iz prodaje skupine Denso v letu 2007 po regijah	213
Slika 76: Rast prihodkov iz prodaje Iskre Avtoelektrike in njenih tekmecev	214
Slika 77: Stopnja dobička iz poslovanja Iskre Avtoelektrika in tekmecev v letu 2007	215
Slika 78: Stopnja čistega dobička skupine Iskra Avtoelektrika in tekmecev	216
Slika 79: Donosnost kapitala skupine Iskra Avtoelektrika in tekmecev	216
Slika 80: Donosnost sredstev skupine Iskra Avtoelektrika in tekmecev.....	217
Slika 81: EBITDA marža skupine Iskra Avtoelektrika in tekmecev	218
Slika 82: Rast prodaje slovenskih podjetij in podjetij v tujini	219
Slika 83: Stopnja dobička iz poslovanja slovenskih podjetij in podjetij v tujini v letu 2007.....	220
Slika 84: Stopnja čistega dobička slovenskih podjetij in podjetij v tujini v letu 2007.....	220
Slika 85: Donosnost kapitala slovenskih podjetij in podjetij v tujini.....	221
Slika 86: Donosnost sredstev slovenskih podjetij in podjetij v tujini	221
Slika 87: EBITDA marža slovenskih podjetij in podjetij v tujini.....	222
Slika 88: Blagovni in neblagovni tokovi globalnega podjetja elektroindustrije Slovenije	228
Slika 89: Okvir ključnih procesov globalnega podjetja elektroindustrije Slovenije	230

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Ključne lastnosti stare in nove ekonomije.....	29
Preglednica 2: Podrobnejša analiza sprememb v podjetju – prenove poslovnih procesov.....	76
Preglednica 3: Primerjava nekaterih pristopov k spreminjanju organizacije poslovanja	117
Preglednica 4: Nova politično ekonomska vizija Slovenije	120
Preglednica 5: Število podjetij glede na velikost (merilo: število zaposlenih).....	128
Preglednica 6: Število podjetij glede na dejavnost (po Standardni klasifikaciji dejavnosti).....	129
Preglednica 7: Število podjetij glede na obliko lastnine	130
Preglednica 8: Število podjetij glede na izvor kapitala	131
Preglednica 9: Prisotnost – strateškega razmišljanja.....	133
Preglednica 10: Najpogostejši razlogi za prenovo poslovanja	134
Preglednica 11: Uporaba sodobnih, računalniško podprtih metod in orodij za reinženiring.....	135
Preglednica 12: Analiza prvin globalnega poslovanja z največjo pozornostjo	136
Preglednica 13: Analiza osnovnih smernic razvoja informatike v podjetju	137
Preglednica 14: Pomembnost posameznih področij v strateških planih podjetij	139
Preglednica 15: Organizacijske strukture podjetij.....	140
Preglednica 16: Vloga poslovne kulture v podjetjih	141
Preglednica 17: Razvoj zaposlencev v podjetju.....	142
Preglednica 18: Strategije podjetij za vključevanje na globalni trg	143
Preglednica 19: Razlogi za širitev podjetij na globalni trg.....	143
Preglednica 20: Državni ukrepi za doseg pripravljenosti podjetij na globalizacijo	144
Preglednica 21: Majhnost Slovenije in slovenskega trga – vpliv na vstop v globalne tokove	145
Preglednica 22: Delež mednarodne menjave v podjetju – prodaja (izven slovenskega trga).....	147
Preglednica 23: Delež meddržavne menjave v podjetju – nabava (izven slovenskega trga).....	148
Preglednica 24: Število podjetij v tujini.....	149
Preglednica 25: Delež kapitala v kapitalu podjetij v tujini.....	150
Preglednica 26: Število zaposlencev v podjetjih v tujini.....	151
Preglednica 27: Število lastnih predstavništev ali trgovskih podjetij v tujini	152
Preglednica 28: Delež kapitala matičnega podjetja v kapitalu trgovskih podjetij v tujini.....	153
Preglednica 29: Število zaposlencev v lastnih predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini.....	154
Preglednica 30: Analiza vpliva vstopa Slovenije v EU na poslovanje podjetij.....	156
Preglednica 31: Prihodki iz prodaje skupine Gorenje po divizijah	169
Preglednica 32: Prihodki po programih družbe Unior v letih 2005, 2006 in 2007.....	205
Preglednica 33: Indeksi rasti prodaje slovenskih podjetij s podjetji v tujini	219

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

1.1.1 Glavne spremembe v svetu – globalizacija

Okolje, v katerem podjetja delujejo, se spreminja pretežno neodvisno od volje podjetja. Danes na poslovnem področju ni več dovolj misliti globalno in delovati v lokalnem območju, tudi delovati je potrebno v skladu z načeli globalnega poslovanja. Nastanek in obstoj globalne družbe je s hitrim razvojem informacijske tehnologije doživel velik porast. Temu razvoju in spremembam pa je nujno treba prilagoditi samo strateško razmišljanje, poslovanje in organizacijo v podjetjih. V posameznih primerih je potrebno prilagoditi v večji meri tehnologijo, v drugih organizacijo poslovanja, v tretjih spet strateško razmišljanje, vse s ciljem doseganja uspeha na globalnem trgu.

V procesu globalizacije moramo poslovni sistem – podjetje – obravnavati v tesni povezavi s trgom in hitro spreminjajočim se okoljem nasploh, nikakor pa ne osamljeno le v okviru poslovnega sistema. Z izrazom **globalizacija** razumemo označevanje vedno večjega nastajanja svetovnih trgov za blago, kapital in storitve, pa tudi s tem povezana prepletanja državnih gospodarstev. Globalizacijski proces trgov je gnan tako z razvojem novih tehnologij v informacijski, komunikacijski, transportni in drugih dejavnostih, kot tudi z razvojem novih organizacijskih oblik v proizvodnih in drugih poslovnih procesih. Svetovna mreža podatkov, satelitska komunikacija, računalniško podprta logistika in razvita prometna sredstva ločujejo delo in proizvodnjo, proizvode in storitve od nacionalnih lokacij ter omogočajo podjetjem iskati ugodnejše proizvodjalne lokacije, ugodnejše nabavne vire in le-te usklajevati na svetovni ravni. V vedno večji meri se ponudba in povpraševanje v svetovnem merilu pojavljata skupaj, kar pomeni poenotenje oblikovanja cen in njihove višine. **Glavni nosilci globalizacije so multinacionalna podjetja**, ki s svojimi investicijami, produktnimi in proizvodjalnimi strategijami rasti ter oblikami mednarodne trgovine določajo mednarodno menjavo. **Globalni posel ni enosmerna cesta, je proizvodnja dobrin in storitev v svetovnem merilu preko vseh državnih meja** (Donnelly et al., 1995, str. 60).

Tako so po II. svetovni vojni nastala mnoga ekonomska združenja, ki naj bi spodbujala trgovino in rast, kot so: Splošni sporazum o carinskih tarifah in trgovini (*angl. General Agreement on Tariffs and Trade – GATT*) s sedežem v Genevi – Švica, Evropska skupnost (*angl. European Community – EC*), ustanovljena leta 1958 – 12 članic, Maastrichtski sporazum iz leta 1992, ki je predvidel razvoj centralne banke EC z enotno evropsko valuto ECU. Cilj brezmejne Evrope je bil zagotoviti stalno rast. Na drugem koncu sveta sta nastali t. i. Severnoameriško prosto trgovinsko združenje (*angl. The North American Free Trade Agreement – NAFTA*), ki je zajemalo trgovino med ZDA, Kanado in Mehiko, in združenje MERCOSUR, ki je nastalo leta 1991 med Argentino, Brazilijo, Paragvajem in Urugvajem. Združenje v jugozahodni Aziji, t. i. Združenje jugovzhodnih azijskih narodov (*angl. The Association of South East Asian Nations – ASEAN*), je bilo ratificirano leta 1967 in je združevalo Singapur, Tajsko, Malezijo, Indonezijo in Filipine. Japonska in Kitajska sta dve od gospodarsko najmočnejših nacij v asociaciji Pacific Rim. Potencialna gospodarska moč glavnih članic te asociacije je zelo pomembna. Ta dva velikana skupaj z gospodarsko razvijajočimi se azijskimi državami igrata pomembno vlogo v

oblikovanju prihodnosti mednarodne trgovine. Morda bodo zgodovina in različni pogledi zaustavili japonsko-kitajsko navezo. Navedena združenja nam nakazujejo, da bodo nova regionalna gospodarska združenja brez dvoma tekmeči državam EU in NAFTA v poslovanju na globalnem trgu.

Glavno vlogo v globalizaciji nedvomno igrajo **multinacionalna podjetja – multinacionalke (MNC – Multinational Corporation)**. **Multinacionalno podjetje je organizacija, ki posluje v dveh ali več državah.** Tipično za ta podjetja je, da imajo prodajne pisarne in v večini primerov proizvodne zmogljivosti v več državah. Največkrat opredelijo svoje področje delovanja kot **globalno delovanje**. Ameriška podjetja, kot so npr. Pfizer Inc., Hoover Company, Mobil Oil Corporation, Coca-Cola Company, Xerox Corporation, Dow Chemical Co., Chrysler Corp. in IBM, dosegajo največ svoje prodaje izven ZDA (Donnelly et al., 1995, str. 65). Globalizacija trgov je bila najpomembnejša tema poslovnih strategij v 80-ih letih. Ustanovitev enotnega evropskega trga je bil največji dosežek 90-ih let. Glavna tema globalnega upravljanja in ravnanja, ki je bila dolgo zapostavljena zaradi poudarjanja vloge denarja, je sedaj predmet sodelovanja in glavni interes vseh vključenih. Za dosego dolgoročnega poslovnega uspeha se mora podjetje uspešno prilagajati konkurenčnemu okolju, ki temelji na svetovni tekmovalnosti. Multinacionalna podjetja se morajo osredotočiti na tri glavna področja v globalizacijskih procesih: (1) na odločitev podjetja, da se poda na mednarodne trge, (2) na primarne dejavnike mednarodnega okolja in njihove vplive na posel in (3) na prilagoditev ključnih upravljaljskih in ravnateljskih funkcij v mednarodnem kontekstu (Donnelly et al., 1995, str. 65). Zlasti to tretje bo predmet doktorske disertacije.

Odločitev podjetja, da postane multinacionalno, je vsekakor ena od najpomembnejših in vključuje tri primarne odločitve:

- vstop na svetovni trg,
- trženje proizvodov in storitev na svetovnem trgu ter
- način vstopa na svetovni trg.

Glavne spremembe v poslovnem okolju silijo podjetja, da se jim prilagajajo in s tem zagotavljajo uspešno rast in obstoj na dolgi rok.

1.1.2 Spremembe v upravljanju in ravnateljevanju v podjetjih

Pri vsem tem je vsekakor zelo pomembno okolje upravljanja in ravnateljevanja. Planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje so nujno potrebni pri vzpostavljanju poslov. Današnje poslovno okolje v globalnih podjetjih je soočeno z izzivom, ki bi lahko bil opredeljen kot **upravljanje in ravnateljevanje v stalno spreminjajočem se okolju**. Učinkovito upravljanje in ravnateljevanje v poslovanju med številnimi državami zahteva vedno večjo pozornost pri upoštevanju ugotovljenih v **kulturi, gospodarstvu, politiki in tehnologiji**.

Upoštevati je potrebno makrookolje, ki ga lahko delimo na več podokolij. Le-ta v glavnem niso pod nadzorom podjetja, vendar mu dajejo določene možnosti za uspešno poslovanje, hkrati pa ga omejujejo. Tako v okviru analize **PEST** proučujemo naslednja podokolja podjetja, in sicer pravno politično okolje, gospodarsko okolje, tehnično-tehnološko okolje in sociokulturno okolje (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28). Izraz PEST-analiza izhaja iz opredelitve dejavnikov,

ki določajo makrookolje, in sicer so to politični faktorji (*angl. Political factors*), ekonomski faktorji (*angl. Economic factors*), sociokulturni faktorji (*angl. Sociocultural factors*) in tehnično-tehnološki faktorji (*angl. Technological factors*) (najdeno 19. avgusta 2006 na spletnem naslovu <http://www.quickmba.com/strategy/pest/>).

Politično pravni sistem predstavljajo vladne institucije, politične stranke in različne organizacijske strukture, ki delujejo v okviru države. **Pravno okolje** sestavljajo zakoni, sodišča, pravni zastopniki, pravni običaji ter praksa (Keeegan, Schegelmilch, 2001, str. 132). Za podjetje je zelo pomembno, da pozna pravni sistem poslovanja na tujem trgu, kamor se podaja, kajti le-ta določa pravila poslovanja na trgu (Doole, Lowe, 2001, str. 13).

Ekonomsko okolje ima velik vpliv na uspešnost poslovanja skozi vplivanje na ponudbo in povpraševanje izdelkov, ki jih ponuja podjetje. Podjetje mora izbrati v ekonomskem okolju tiste ekonomske dejavnike, ki pomembno vplivajo na njegovo uspešno poslovanje, in jih tudi nadzirati (Jobber, 1995, str. 120). Podjetje se mora zavedati pomena ekonomske politike države, v katero vstopa, smeri razvoja z namenom, da oceni, ali lahko zadovolji potrebe trga in pri tem ustvari dobiček ter, ali je kos konkurenci na tem trgu (Doole, Lowe, 2001, str. 15). **Ekonomski učinek** v gostujočih državah izdatno vpliva na učinek multinacionalnih podjetij. Raven zaslužka, gospodarska rast, stopnja inflacije, uravnoteženost blagovne menjave v deželi gostiteljici lahko močno vplivajo na prodajo multinacionalke, na prihranke in na uresničevanje poslovnih ciljev. Ekonomsko okolje predstavlja ekonomske pogoje v deželi, kjer mednarodno podjetje deluje. Ta del okolja vključuje dejavnike, kot so: ekonomska razvitost, trgi surovin in proizvodov, trg delovni predmetov in poslovnih učinkov, infrastruktura, menjalniški tečaj, inflacija, obrestna mera in gospodarska rast. Podjetje mora poslovati v tujem političnem sistemu, z več vladnimi revizijami in ureditvami. Vlada uradno in javno gleda na tuja podjetja kot na **nezaželjene tekmovalce – vsiljivce** (outsiderje) in je nezaupljiva do njihovega vpliva na ekonomsko neodvisnost in politično suverenost. Nekaj od glavnih pravno-legalno političnih zadev, ki vplivajo na mednarodno poslovanje: politična tveganja, politična nestabilnost, zakonodaja in omejitve. Evropska skupnost (ES), ki je bila ustanovljena leta 1958 z namenom izboljšati ekonomske in socialne pogoje svojih članic, se je od takrat prvotno razširila na 15 svojih članic, danes jih šteje že 27. North American Free Trade Agreement (NAFTA) je bil odgovor na ustanovitev Evropske skupnosti. NAFTA združuje ZDA, Kanado in Mehiko. Ali so ekonomska združenja prava smer in ali bodo uresničeni vsi dogovori, bo pokazal čas. Porajajo se nova združenja: centralno- in južnoameriška, jugovzhodna Azija in vzhodna Evropa. Ti sporazumi predstavljajo novo prihodnost za mednarodna podjetja in nova vprašanja za mednarodne poslovneže.

Sociokulturno in demografsko okolje ima velik vpliv na mednarodno poslovanje podjetja. Razlike v socialnih razmerah, religiji in materialni kulturi vplivajo na porabnikovo zaznavanje in nakupna obnašanja. Kulturološke razlike, posebno jezik, imajo velik pomen na uporabo blaga na različnih trgih, blagovno znamko in trženje (Doole, Lowe, 2001, str. 9). **Kultura** je zelo kompleksen vpliv okolja, ki vključuje znanja, prepričanja, vrednote, pravo, moralo, navade in običaje ter zmožnosti članov socialnega okolja. Kultura združbe (podjetja) je celovit sistem norm, vrednosti, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, 2000, str. 134). Upravljalvska in ravnateljevalna struktura v multinacionalnih podjetjih mora biti sposobna

prepoznati praznine med stanjem v matični deželi in deželi, v kateri želi delovati. Pri prilagajanju temu okolju mora upoštevati, da se je kulture mogoče priučiti, da se kultura spreminja in da je vedenjska. Vpliv kulture in vedenjskih navad ima velik pomen pri poslovanju multinacionalk.

Vpliv **politike** v deželi gostiteljici lahko znatno vpliva na vse ravnateljevalske funkcije multinacionalke. Vedenje vlade v smislu omejevanja deleža lastništva multinacionalk glede na domače lastnike prav tako zahteva po določenem številu zaposlitve lokalnih ravnateljevalskih pozicij, lahko bistveno vpliva na odločitev multinacionalk o prisotnosti v določeni manj razviti deželi. Prav tako ima pri globalizaciji in selitvi multinacionalk v dežele s cenejšo delovno silo velik vpliv učinkovitost vlade v deželi gostiteljici. Mnogo ameriških poslovnežev je postalo razočaranih nad neučinkovito birokracijo, s katero so imeli opravka v večini dežel. Stabilnost vlade je ena od nadaljnjih značilnosti, ki ima največji vpliv na odločitve multinacionalk. Socialno-kulturno mednarodno okolje vključuje različna znanja, vero, vrednote, običaje in načine mišljenja med člani in skupnostmi. **Kulturni dejavniki** v tujih deželah so **bolj zapleteni** kot **politični in ekonomski**.

Tehnološko okolje oziroma tehnologija in njene novosti so vse pomembnejši elementi razvoja tako gospodarstva kot tudi posameznika. Dobra tehnologija in neprestane novosti omogočajo celotnemu gospodarstvu, podjetju in tudi posamezniku neprestani razvoj in prednost pred konkurenco. Uporaba novih tehnologij zahteva izobraženo delovno silo. Znanje postaja vse bolj pomemben proizvodni dejavnik, pa tudi dejavnik tekmovalnih sposobnosti (konkurenčnosti). To pa zahteva večja vlaganja v znanje. Zadostno vlaganje v izobraževanje je pogoj za povečanje tekmovalne (konkurenčne) sposobnosti gospodarstva. Tehnološki napredek je eden glavnih virov dolgoročne rasti produktivnosti in je določen z obsegom in učinkovitostjo investicij. **Raven tehnologije** v državah, kjer imajo namen investirati multinacionalke, ponavadi ne igra velike vloge. Multinacionalke imajo prav v superiorni tehnologiji največkrat glavni vzrok za svoje investicije v manj razvitih deželah. **Upravljanje in ravnanje v multinacionalnih korporacijah ni enako, kot če bi na primer upravljali in ravnateljeli samo v ZDA** (Donnelly et al., 1995, str. 78). Obstaja veliko več verjetnosti za konflikt med interesi korporacije in med političnimi in ekonomskimi interesi dežel, v katerih posluje multinacionalno podjetje. Tako ima lahko vlada v določeni deželi različne predstave o rasti gospodarstva, kot ga ima določena multinacionalka, ki investira v tej deželi.

Poleg dejavnikov, omenjenih v okviru **PEST**, je pri načrtovanju poslovanja v globalnem okolju vsekakor treba upoštevati še **naravno okolje**, ki ga določa narava in je neodvisno od dogajanja v drugih okoljih. Med dejavnike naravnega okolja štejemo: klimo, topografske značilnosti, naravna bogastva in prebivalstvo (Pučko, 2008, str. 5).

PEST-dejavniki, kombinirani z zunanjimi dejavniki mikrookolja, panoge določajo, vplivajo na priložnosti in nevarnosti v SWOT-analizi (najdeno 19. avgusta 2006 na spletnem naslovu <http://www.quickmba.com/strategy/pest/>).

Ko se neko podjetje odloči, da bo delovalo **multinacionalno** na različnih – globalnih trgih, mora temu ustrezno prilagoditi tudi organizacijo. Podobno kot planiranje, ki je tudi organizacijski proces, mora biti tudi organizacija v celoti prilagojena lokalnim pogojem. Multinacionalna podjetja največkrat uporabljajo tri osnovne organizacijske strukture: globalno produktno

divizijsko organizacijsko strukturo, globalno geografsko divizijsko organizacijsko strukturo in globalno matrično organizacijsko strukturo (Donnelly et al., 1995, str. 79, Daft, 2004, str. 211). Funkciji planiranja in kontrole sta izjemno pomembni v multinacionalnih podjetjih. Bolj kot so operacije globalne, tem bolj postaja **zahtevnejša učinkovita funkcija planiranja in kontrole**. Ravnanje z zmožnostmi ljudi v multinacionalnih podjetjih je eden pomembnejših vidikov ravnanja in je od države do države različen, ker so motivacijske spodbude in slogi vodenja odvisni od več različnih dejavnikov. Tako ravnateljstvo v multinacionalnih podjetjih zahteva ravnatelje, ki razumejo potrebe, vrednote in pričakovanja ljudi v državi, v kateri deluje multinacionalka.

Pomembna odločitev za multinacionalno podjetje je, kako **bo izbralo svoje managerje** v drugi deželi. Vsekakor je nabor domačih managerjev za delovanje v deželi gostiteljici zelo omejen prav zaradi prilagajanja različnemu okolju, v katerem deluje multinacionalno podjetje. Različni avtorji globalizacijo poslovanja opisujejo na različne načine. Tako Daft v knjigi **Managing in a Global Environment** (Daft, 2001, str. 80) opredeljuje multinacionalna podjetja kot "**podjetja brez meja**". Korporacije se lahko vključujejo v mednarodno areno na različnih ravneh in proces globalizacije gre skozi štiri različne faze:

- **domačo fazo**, kjer je tržni potencial omejen na povpraševanje na domačem trgu, česar se managerji zavedajo in morda premišljujejo o tujih vlaganjih;
- **mednarodno fazo**, v kateri podjetja povečujejo izvoz in se približujejo večnacionalnemu trgu z uporabo mednarodnih divizij pri trženju svojih proizvodov v različnih deželah;
- **multinacionalno fazo**, v kateri imajo podjetja prodajne in proizvodne enote v več deželah z več kot eno tretjino svoje prodaje izven svoje dežele, tipično pa imajo eno samo domačo deželo, so pa tudi t. i. "binacionalne multinacionalke", ki izhajajo iz dveh matičnih podjetjih v različnih državah;
- **končno, globalno (brezdržavno) fazo** korporacijskega mednarodnega razvoja, ki ne pozna več ene same domače države. Te korporacije delujejo v globalni obliki, z ustvarjanjem prodaje in oskrbo z viri v deželah, kjer ponujajo najboljše možnosti ob najmanjših stroških.

Mednarodni management je ravnanje poslovanja podjetij v več kot eni državi. Poslovanje podjetja, vključujoč financiranje, proizvodnjo in distribucijo proizvodov ter storitev, se ne razlikuje, če podjetje prečka mednarodne meje. Funkcije upravljanja in ravnanja, planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola so tudi v bistvu enaki, ne glede na to, ali podjetje deluje v domačem ali mednarodnem okolju. Vendar ta enakost velja le za bistvo funkcije, ki vedno obstaja, in predvsem v procesnem smislu. Vsebinsko gledano pa postane odločanje in zlasti usklajevanje bistveno zahtevnejše.

1.1.3 Značilnosti sprememb v organizaciji

Majhna in srednje velika podjetja imajo več različnih načinov, da se vključijo v mednarodne tokove (Daft, 2001, str. 94). Eden od načinov je iskanje cenejših dobavnih virov in dejavnosti, ki se imenujejo **zunanje izvajanje dejavnosti** (*angl. outsourcing*). **Globalno zunanje izvajanje**, včasih imenovano globalni "sourcing", pomeni vključevanje mednarodnega trga delovne sile tako, da postane proizvodnja cenejša v deželah, kjer je cenejša delovna sila in cenejši dobavni

virih. Z **izvozom** korporacija obdrži proizvodnjo v domači državi in svoje proizvode proda v tuje dežele.

Oblika izvoza v manj razvite dežele se lahko imenuje "**counter trade**" (medsebojna menjava), ki je barter (menjava) izdelkov za izdelke. Včasih je taka menjava boljša kot prodaja izdelkov za denar.

Z **licencami** korporacija (licenčnik) v posamezni deželi pridobi določene pravice, dosegljive za podjetja v drugih deželah. Posebna oblika licenciranja je **franšiza**, v kateri franšizer preskrbi tujega franšizerja s kompletnim paketom materiala in storitev, vključujoč opremo, izdelke, sestavo izdelkov, blagovno znamko in pravice iz blagovne znamke, upravljaljske nasvete in standardiziran operacijski sistem.

Neposredno investiranje je višja oblika vključevanja v mednarodno trgovino, v proizvodjalne zmogljivosti v tuji deželi. Neposredno vlaganje (investiranje) pomeni, da je podjetje vključeno v upravljanje naložbe. Najbolj popularni način direktnega vlaganja je tisti, ki vključuje strateške povezave in partnerstva.

V **sovlaganja** (*angl. joint venture*) se združujejo podjetja, ki si delijo stroške in tveganja drugih podjetij, značilno v gostujočih deželah, z namenom razviti nov proizvod, začeti s proizvodnjo ali vzpostaviti prodajno in distribucijsko mrežo. **Partnerstvo** je največkrat **trdnejša, cenejša in z najmanjšimi tveganji povezana pot do globalne igre** (Daft, 2001, str. 96).

Velikost in število multinacionalnih korporacij ter obseg njihovega poslovanja v mednarodnem poslu so tako veliki, da jih je zelo težko razumeti. Obseg posla nekaterih multinacionalk danes presega obseg bruto domačega prometa (GDP) v nekaterih deželah. Vsekakor **ni natančne nedvoumne opredelitve multinacionalne korporacije** (MNC), vendar je značilno, da ustvarijo več kot 25 % prodaje izven dežele matičnega podjetja. MNC imajo naslednje značilnosti upravljanja in ravnanja:

- Multinacionalka je vključena v svetovni poslovni sistem. Kapital, tehnologija in ljudje delujejo znotraj teh dežel združenja.
- MNC je končno nadzorovana s strani ene upravljaljske oblasti, ki izdeluje ključne, strateške odločitve za matično podjetje in ostale člane MNC.
- Od glavnih ravnateljev MNC se pričakuje izvrševanje globalnih perspektiv.

Ravnatelji v MNC ravnaajo z zaposlenimi različnih narodnosti in kultur. Kar ena kultura vidi kot ustvarjalno upravljanje oziroma ravnanje, druga lahko vidi kot nesposobnost. Pred prevzemom nalog v tuji deželi morajo managerji razumeti specifičnost njene kulture in vedeti, kako pripraviti ustrezen način ravnateljevanja, sprejemanja odločitev, motivacije in kontrole (Daft, 2001, str. 98). Zlasti **vodenje** (*angl. leadership*) je tisto, kjer morajo vodje upoštevati osebne interese in kulturne razlike zaposlenih. V Aziji, arabskem svetu in v latinski Ameriki naj bi managerji uporabljali **topel, osebni pristop** pri stikih z ljudmi. Evropski managerji največkrat uporabljajo **centraliziran način odločanja** (*angl. decision making*). Ameriški zaposleni se posvetujejo o problemih in predlagajo nadrejenim rešitev, medtem ko nemški managerji pričakujejo od svojih predpostavljenih natančna navodila. **Motivacija** mora biti vzpodbudna v okviru kulture, npr. na

Japonskem so zaposleni motivirani, da **ustrežejo interesom podjetja**. Finančni bonus naj bi bil poniževalen za izvršitev posla do zaposlenih na Japonskem, Kitajskem in v bivši Jugoslaviji.

Kontrola nad izvrševanjem postavljenih nalog je v posameznih deželah različna. Če gre kaj narobe, so managerji v posameznih tujih deželah v težavah rešiti se zaposlenih, ki ne delajo dobro. V Evropi, Mehiki in Indoneziji so delavci zaščiteni s strogimi delavskimi zakoni in sindikalnimi združenji. Podobno je tudi v drugih deželah sveta, tako da morajo managerji najti ustrezen način za ravnanje z neproduktivnimi zaposlenimi. Navedeni primeri kažejo, da zahtevata globalizacija in različnost držav posebne značilnosti v upravljanju in ravnanju MNC.

Podobno kot predhodno citirani avtorji tudi Robbins (2002, str. 4) v delu **Managing Today** opisuje globalizacijo svetovnega gospodarstva na svoj način. Pred petindvajsetimi ali tridesetimi leti so nacionalne meje predstavljale izolacijo domačih podjetij od zunanjega pritiska konkurence. Vendar to ni zdržalo dolgo, postale so nepomembne, danes določene le kot organizacijsko operativne ločnice (Robbins, 2000, str. 4). Gospodarski subjekti so začeli organizirati svojo proizvodnjo izven dežel matičnih podjetij (BMW – Južna Karolina, Ford – Mehika, Chrysler, kupljen s strani Daimler Benza itd.). Vendar globalizacija ne pomeni samo poslovanja izven nacionalnih meja, pomeni tudi širitev konkurence in povečanje ponudnikov. **Dve glavni sili**, ki vodita v globalizacijo, sta **težnja po širitvi trga** in napor za **zmanjševanje stroškov**. Politične ovire za izvajanje teh strategij so se zmanjševale v zadnjih letih z **oblikovanjem večdržavnih trgovinskih blokov**. NAFTA (North American Free Trade Agreement, ki združuje Kanado, ZDA in Mehiko), Evropska unija (ki vključuje 27 evropskih držav) in Azijsko-pacifiška ekonomska kooperacija (skupina 21-ih "**Pacifik Rim obroč**" narodov, ki vključuje tudi članice NAFTA, države, kot so Kitajska, Japonska, Avstralija in Južna Koreja) so primeri trgovinskih blokov, ki so bistveno znižali pristojbine in druge ovire za prečkanje blaga držav preko meja članic. Oblikovanje trgovinskih blokov je v naraščanju (Robbins, 2000, str. 5). Aktivna so na primer pogajanja za oblikovanje Prostega ameriškega območja v letu 2005 – Free Trade Area of the Americas by the year 2005, ki naj bi združevalo Kanado, ZDA in 32 latinskoameriških držav.

Dejstvo je, da mnogo evropskih in severnoameriških držav seli svojo proizvodnjo v dežele z nizko ceno delovne sile (Mehika), tovarne v Kanado (nizka cena energije), rudnike v Avstralijo (bogata s surovinami) itd. Spremembe v razvoju tehnologije zahtevajo poklice, ki znajo uporabiti znanja s področja informacijske tehnologije. Gospodarstvo potrebuje ljudi, ki izpolnjujejo te in druge zahteve in so plačani glede na svoje storitve. Medtem je število t. i. modrih ovratnikov neverjetno padlo, ker mnogi od teh nimajo ustrezne izobrazbe in fleksibilnosti za izrabo novih poklicnih priložnosti v informacijski revoluciji (Robbins, 2000, str. 7). V primerjavi z letom 1960, ko je samo 32 % poročenih žensk bilo del aktivne delovne sile v ZDA, jih danes dela 60 %. Približno 61 % zaposlenih v ZDA so ženske in danes opravijo ca. 47 % celotnega dela. Povečanje deleža ženske delovne sile ni edina razlika v delavskem področju. Globalizacija je zmanjšala ovire za pretok nosilcev delovne sile in emigracijo. V ZDA se je delež zaposlenih iz Azije, s Pacifiških otokov in iz Afrike bistveno povečal v zadnjih dveh desetletjih. Večnarodnost ni samo fenomen ZDA, države, kot so Velika Britanija, Nemčija in Kanada, imajo podobne izkušnje v spremembah na področju zaposlovanja, **populacija postaja bolj različna in delovna sila bolj heterogena**. Henry Ford je izjavil, da lahko kupec dobi take barve avto, kot si ga želi, vse do takrat, ko si želi črnega, medtem ko je Stew Leonard menil, da obstajata samo dve vlogi:

"Vloga 1 – kupec ima vedno prav. Vloga 2 – če kupec nima prav, preberi ponovno vlogo 1" (Robbins, 2000, str. 9). V današnjem gospodarstvu se upravlja in ravna po načinu razmišljanja Stewa Leonarda, kar pomeni, da se dolgoročni uspeh dosega samo, če so kupci zadovoljni.

Današnji "**kralj**" je kupec, ki zahteva kakovost, hitrost in nizko ceno, obenem pa večjo prilagodljivost uporabnikom in s tem večjo ustvarjalnost ter inovativnost. Pojavlja se trend privatizacije podjetij v državni lasti (železniški, zračni promet, preskrba z električno energijo itd). Težnja po privatizaciji povečuje potrebe po učinkovitem ravnanju, lastniki (delničarji) zahtevajo dobiček, znatna izboljšanja in operativno ravnanje za izboljšanje učinkovitosti in višjo kakovost proizvodov in storitev. Povečuje se število zaposlitev za določen čas namesto stalne zaposlitve. Vse bolj se zahteva prilagodljivost potrebam trga delovne sile. Pojavlja se vse večji prenos tveganj navzven, prenos lastništva in kontrola njegove prilagodljivosti. Vse opisane značilnosti globalizacije in spremenjene zahteve okolja zahtevajo od podjetij spremembe tako v njihovem poslovanju kot v upravljanju in ravnanju.

1.1.4 Odgovori podjetij na spremembe

Podjetja vsekakor niso čakala križem rok in so se na spremembe v okolju ustrezno odzvala. Vse bolj se pojavlja diverzifikacija zaposlenih. Mnogo podjetij, tako majhnih kot velikih, ima danes **programe diverzifikacije**. Težijo in so **osredotočena k usposabljanju zaposlenih** in prilagajanju prednostnih programov z namenom ustvariti prijateljsko vzdušje. Tak primer je npr. tovarna dizel motorjev Cummins Engine Co. Columbus, kjer starejši delavci zadržijo boljše plačana delovna mesta (Business Week, March 24, 1997, str. 184–185).

Obstaja težnja po čim višji in popolni kakovosti, t. i. celovito obvladovanje kakovosti – Total Quality Management – TQM. **TQM je eden od odgovorov na globalno konkurenco in večje zahteve kupcev**. Tako definicijo TQM-a je podalo več kot 1.350 podjetij v ZDA, ki trdijo da že imajo TQM-program na poti uvajanja in prehoda v MNC (Robbins, 2000, str. 15). Vse bolj se pojavlja zahteva po prilagajanju kupcem, ki zahteva večjo fleksibilnost in ustvarjalnost. Kljub večji fleksibilnosti in ustvarjalnosti pa se še vedno zahteva večja učinkovitost.

Zmanjševanje števila zaposlenih je postalo ena glavnih strategij managementa. Tako je v 90-ih letih IBM odpustil 122.000 zaposlenih, AT&T 83.000, General Motors 74.000, Boeing 61.000, Sears 50.000 in Eastman Kodak 34.000 (Robbins, 2000, str. 16). Pojavlja se **prestrukturiranje poslovanja** (*angl. reengineering*), ki zajema 61 % ameriških podjetij, 75% evropskih podjetij, mnogo japonskih podjetij itd. Prenova za večino podjetij pomeni, da ustaljena pot delovanja ni več primerna za nadaljnje poslovanje. Ugotavlja se pomanjkanje znanja ob istočasnem zmanjševanju števila zaposlenih. Menjavanje delovnih mest postavlja delavce z boljšimi znanji (natančnost, jeziki in možnost sklepanja) v privilegiran položaj. Prilagajanje delovnega časa in dosegljivost ključnih zaposlenih postajata pomembni značilnosti. Medtem ko so bili nekoč samo zdravniki dosegljivi 24 ur na dan, postaja to sedaj praksa za večino ključnih delovnih mest v procesu.

Učenje združb, ki ga lahko razumemo kot proces pridobivanja znanja, postaja eden izmed pomembnih dejavnikov uspešnega poslovanja podjetij. Z učenjem združb je povezano **ravnanje z znanjem** kot temelj poslovne politike učečega se podjetja.

Za podjetje, ki deluje v globalnem poslovnem okolju, je zelo pomembno, da zagotovi **okolju prijazno proizvodnjo**. Danes je potrebno **dejavnike varstva okolja** obravnavati enakovredno kot ostale dejavnike v poslovnem okolju (Vila, Kovač, 1997, str. 307).

Zahteve po učinkovitosti, kakovosti, fleksibilnosti in ustvarjalnosti zahtevajo spremembe v organizaciji podjetij. O vseh navedenih spremembah v organizaciji, tako v strukturah kot v procesih, govorijo mnogi avtorji (npr. Daft – Organization Theory and Design, 2004; Donnelly, Gibson, Ivancevich – Fundamentals of Management, 1995; Robbins – Managing Today, 2000; Schermerhorn, Hunt, Osborn – Organizational Behavior, 2000; Moorhead, Griffin – Organizational Behavior – Managing People and Organizations, 1998 in drugi). Pooblastila se od najvišjih managerjev vse bolj prenašajo na srednje in nižje managerje. Organizacija postaja vse bolj sploščena z namenom zmanjševanja stroškov in izboljšanja odzivnosti. Pojavlja se **organizacija v obliki skupinskega dela, ki omogoča povečanje prilagodljivosti in ustvarjalnosti**.

Ustrezna raziskava v ZDA je pokazala, da ima 73 % ameriških podjetij vsaj nekaj zaposlenih, ki delajo v timu. Pojavlja se **matrična organizacija dela**, ki zamenjuje horizontalno in vertikalno hierarhijo (Robbins, 2000, str. 20). Vse bolj se pojavlja pomanjkanje priložnostnih del in tradicionalna varnost zaposlitve. Vedno več se išče zaposlenca z mnogovrstnimi znanji kot pa zaposlenca z zelo specializiranimi znanji. Vedno bolj se pojavlja t. i. samoustvarjanje življenjskega uspeha, potreba po stalnem izobraževanju, in istočasno, kot poudarja TQM, potreba po stalnem izboljševanju. Današnji zaposleni morajo biti pripravljeni vsakih 5 do 10 let ponovno sestiti v šolske klopi in pridobivati nova znanja ter veščine (Robbins, 2000, str. 25).

S prilagajanjem globalnemu okolju pa MNC ohranjajo in razvijajo globalizacijo. Če strnemo razmišljanja posameznih v predhodnem besedilu citiranih avtorjev glede globalizacije, ugotovimo, da proces globalizacije poslovnega okolja povzročajo in usmerjajo uspešna podjetja. Proces ustvarja močnejše tekmovanje na trgu. Pojavljajo se nove tržne priložnosti in možnosti, vsekakor pa tudi nevarnosti. Zato se mora poslovni sistem stalno prilagajati, uspešno bojovati s tekmeci na trgu. Za poslovne sisteme ustvarja globalizacija vrsto priložnosti za izrabo konkurenčnih prednosti. Spremembe, ki so vedno bolj dramatične in nepredvidljive, lahko hitro ogrozijo obstoj poslovnega sistema in so tako pomemben dejavnik negotovosti v poslovanju. Danes lahko ugotovimo le to, **da so edina stalnica "spremembe"**. Zelo pomembno za poslovni sistem je, da se mora na te spremembe hitro **odzivati in uvajati spremembe** tudi v svojem poslovnem sistemu, ki so največkrat potrebne predvsem na področju organizacije poslovanja s prilagodljivejšo in fleksibilnejšo **organizacijo**, v kateri se z ustreznim ravnanjem kar najboljše izkoristijo človeške zmožnosti. Okolju prilagojen poslovni sistem pripelje k uspešnosti poslovanja. Skupno s prilagajanjem okolju pa mora poslovni sistem **izgraditi svojo poslovno strategijo**, ki je ključna za njegov obstoj. Le-ta se mora stalno prilagajati spremembam v poslovnem okolju, kot mora tudi zagotavljati dolgoročni obstoj poslovnega sistema z opredeljevanjem več možnih različic organizacij poslovanja. Podjetja si morajo najprej postaviti strategije, ki so prilagojene spremembam v poslovnem okolju, in izvesti spremembe, zlasti v organizaciji, ki bodo pripeljale do uresničevanja strategij.

Če ločimo v podjetju **poslovanje**, ki ustvarja proizvode in storitve na **učinkovit način in vodi k uspešnosti**, od **organizacije**, ki omogoča in zagotavlja **smotrno doseganje ciljev podjetja**,

lahko zaključimo, da sta za **MNC zlasti pomembna strateško spreminjanje poslovanja in temu prilagojena organizacija**. Ustrezne rešitve na enem in drugem področju omogočajo podjetju **preživetje in razvoj v globalnem okolju**. Prav iskanje ustreznih rešitev uspešnih MNC in njihovo logično razumevanje in utemeljevanje **bo predmet doktorske disertacije**.

1.1.5 Spremembe v slovenskih podjetjih

Podjetja v Sloveniji se zaradi majhnosti slovenskega trga še posebej močno soočajo s problemom prilagajanja globalizaciji svetovnega gospodarstva. Po eni strani majhnost slovenskega trga zahteva mednarodno vključevanje v gospodarske tokove, po drugi strani pa majhnost otežkoča vključevanje slovenskih podjetij. Torej so slovenska podjetja postavljena pred zahtevno nalogo. Medtem ko nekatere raziskave in doktorske disertacije (Korez-Vide, 2005; Kovačič, 2004; Kropivšek, 2001) že obravnavajo prilagajanje slovenskih podjetij globalizaciji v ostalih panogah, le-tega ni zaslediti za podjetja v elektroindustriji. Slovenska podjetja v elektroindustriji se podobno kot ostala podjetja srečujejo s problemom prilagajanja zahtevam trga, ki od podjetij zahteva hitro prilagajanje, hitro odzivnost, kakovostne proizvode in storitve ob konkurenčnih cenah. Sektor, v katerem delujejo podjetja elektroindustrije, je v strateškem smislu seveda tudi prodajni trg konkurentov, na katerem se prodajajo podobni ali zelo sorodni proizvodi in storitve. Vsekakor moramo tukaj upoštevati dejstvo, da je slovenski trg majhen in da morajo podjetja večino svojih proizvodov prodati na tujem trgu. Po eni strani majhnost slovenskega trga zahteva mednarodno vključevanje slovenskih podjetij, po drugi strani pa majhnost otežkoča vključevanje slovenskih podjetij v mednarodno poslovanje. Slovenska podjetja so torej postavljena pred zahtevno nalogo. Potrebno je upoštevati dokajšnjo tehnološko zaostalost slovenskih podjetij v primerjavi s tekmeci v svetu. Naraščanje življenjskega standarda v Sloveniji vsekakor poslabšuje konkurenčnost ponudnikov na svetovnem trgu. Potrebno je poiskati primerjalne (komparativne) prednosti slovenskih podjetij in na njih zasnovane strategije, ki slovenska podjetja v elektroindustriji pripeljejo do uspeha. Ravno tako bo potrebno poiskati način in ukrepe, s katerimi bodo slovenska podjetja lahko uspešna v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. V doktorski disertaciji bom obravnaval in izvajal raziskavo v pomembnejših slovenskih podjetjih elektroindustrije. Za primerjavo pa bom vključil še nekaj podjetij kovinske industrije, zlasti tista, ki se sicer tudi primerjajo s podjetji elektroindustrije. Raziskava bo izvedena v naslednjih slovenskih podjetjih: AET Tolmin d.o.o., ADRIA Mobil d.o.o. Novo mesto, BSH hišni aparati d.o.o. Nazarje, CABLEX d.o.o. Tržič, CIMOS d.d. Koper, DOMEL d.d. Železniki, GORENJE d.d. Velenje, HELLA LUX SLOVENIJA d.o.o. Ljubljana, HIDRIA d.o.o. Idrija, HIDRIA PERLES d.o.o. Kranj, ISKRA Avtoelektrika d.d. Šempeter pri Gorici, ISKRAEMECO d.d. Kranj, ISKRA Kondenzatorji d.d. Semič, ISKRA Mehanizmi d.d. Lipnica, ISKRA Stikala d.d. Kranj, ISKRATEL d.o.o. Kranj, KOLEKTOR d.o.o. Idrija, NIKO d.d. Železniki, ROTOMATIKA d.o.o. Idrija, TCG UNITECH Lth-ol, d.o.o. Škofja Loka, TOMOS d.o.o. Koper in TRIMO d.d. Trebnje, UNIOR d.d. Zreče, YDRIA Motors d.o.o. Cerknica. Posebne pozornosti pri obravnavi prilagajanja slovenskih podjetij elektroindustrije globalizacijskim procesom bo deležno podjetje ISKRA Avtoelektrika d.d., katerega ugotovitve analize bodo služile za primerjavo z ostalimi, zgoraj omenjenimi podjetji.

V doktorski disertaciji bom iskal **ustrezne rešitve uspešnih slovenskih podjetij v njihovem strateškem razmišljanju in organizacijske rešitve pri vključevanju in poslovanju v globalnem poslovnem okolju**. Prav posebej pa bom te rešitve **primerjal z drugimi, tujimi**

MNC in na tej osnovi **predlagal spremembe tudi slovenskim podjetjem. V bistvu je to okvirno določen cilj.**

1.2 TEZE DOKTORSKE DISERTACIJE

Izhajam iz teze, da se gospodarsko in drugo okolje bistveno spreminjata predvsem kot posledica globalizacije. Prav tako menim, da so se mnoga, zlasti velika podjetja smiselno prilagodila in takoj spremenila svoje strategije in poslovanje, v še večji meri pa organizacijo. S prilagajanjem podjetja ohranjajo in razvijajo globalizacijo. V tem delu sem zbral ustrezne informacije, predvsem pa iskal logične povezave, kar bi lahko štel tudi za potrjevanje hipotez. Vendar se bodo te nanašale zlasti na empirični del slovenskih podjetij elektroindustrije.

Globalizacija svetovnega gospodarstva ima pomembne vplive na obnašanje gospodarskih subjektov elektroindustrije Slovenije. V disertaciji sem postavil **tezo**, da je globalizacija nujen proces, s katerim so soočena tudi slovenska podjetja. Globalizacija zahteva nujnost sprememb v podjetjih, zlasti v strategijah in organizaciji, ki privedejo do uspešnosti podjetja. Poleg postavljene teze (trditve, ki bo povzeta kot dokazana), ki bo obravnavana v doktorski disertaciji, bom obravnaval in utemeljeval tudi **hipoteze** (še nedokazane trditve), ki bodo vezane na slovenska podjetja v elektroindustriji. V doktorski disertaciji bom najprej obravnaval tezo:

- **Razvoj svetovnega gospodarstva zahteva od podjetij, ki hočejo uspevati v globalnem okolju, nenehno prilagajanje spremembam v smislu postavljanja strategij in ustrezne organizacije za doseganje strateških ciljev.**

Poleg zgoraj omenjene teze bom v disertaciji posebno pozornost posvetil obravnavi in dokazovanju hipotez, vezanih na slovenska podjetja v elektroindustriji:

- **Uspešna globalna podjetja v svetu uporabljajo določen nabor strategij, ki se ujema z določenimi značilnostmi organizacije in ki so skupne za večino uspešnih podjetij.** Le tako lahko sledijo nenehnim spremembam v poslovnem okolju ter se uspešno prilagajajo in umikajo pastem globalizacije.
- **Uspešna globalna podjetja se prilagajajo z organizacijskimi procesi in strukturo. Določena organizacija podpira uspešna podjetja v globalizaciji. Nabor strategij in raznolikost organizacije sta ožja v okviru ene panoge kot v dveh ali več medsebojno primerljivih panogah.** Vsekakor je v dveh ali več medsebojno primerljivih panogah nabor različnih strategij na poti do uspeha večji kot samo v okviru ene panoge, saj že majhne razlike med panogami privedejo do sicer zelo podobnih, vendar različnih strategij.
- **Prednost podjetij večjih držav v prilagajanju globalizaciji svetovnega gospodarstva v primerjavi s podjetji v manjših državah, ker ne morejo imeti obsežnega razvoja, zaradi majhnosti trga, nezadostnega ugleda in manjše vrednosti blagovne znamke.** Podjetja v večjih državah z dovolj velikim trgom si lahko privoščijo bistveno večja vlaganja v razvoj, saj so tveganja, da se vložena sredstva ne bi ustrezno povrnila, manjša kot pri majhnih državah z majhnim trgom. Ob ustrezno obsežnem razvoju in pravilno

vloženih razvojnih sredstvih sčasoma raste ugled podjetja in prepoznavnost ter s tem tudi vrednost blagovne znamke.

- **Slabši položaj in pripravljenost slovenskih podjetij elektroindustrije v primerjavi s podjetji iz drugih držav ob prilagajanju globalizaciji svetovnega gospodarstva.** Že sama majhnost Slovenije in njenega trga ter s tem omejene razvojne možnosti zaradi večjih tveganj vplivajo na slabši položaj in pripravljenost slovenskih podjetij ob prilagajanju globalizaciji slovenskega gospodarstva. Članstvo Slovenije v Evropski uniji je sicer ta položaj nekoliko izboljšalo, vendar še vedno obstajajo razlike v primerjavi s podjetji iz drugih večjih držav.
- **Vzrok zaostajanja nekaterih slovenskih podjetij v elektroindustriji je v majhnosti slovenskega trga in v njihovi nezmožnosti vključevanja v globalizacijske procese.** Kot je že bilo omenjeno, leži vzrok zaostajanja nekaterih slovenskih podjetij v elektroindustriji deloma v majhnosti in tudi zaprtosti slovenskega trga, vendar se je z vstopom Slovenije v Evropsko unijo ta vzrok vsekakor zmanjšal v primerjavi z obdobjem pred vstopom.

1.3 NAMEN, METODA DELA IN CILJI DOKTORSKE DISERTACIJE

Namen doktorske disertacije je prispevati k vedenju o globalizaciji svetovnega gospodarstva, predvsem pa k vedenju o delovanju podjetij v današnjem globalnem poslovnem okolju. Namen je tudi poskusiti razumeti, kako uspešno globalno podjetje v svetu deluje, in pomagati slovenskim podjetjem k uspešnosti njihovega poslovanja.

Metoda je logična pot do osnovnega okvirnega cilja, ki je določen v točki 1.1.5. Delo pri izdelavi doktorske disertacije bo potekalo v več smiselno povezanih fazah, od katerih vsaka faza zajema raziskovalne tehnike, ki pripeljejo do dosega namena in ciljev posameznih delov in celotne doktorske disertacije:

Prva faza bo zajela teoretični del raziskave, s pregledom svetovne strokovne literature s področja globalizacije v strokovnih in znanstvenih publikacijah, v periodičnem tisku in na elektronski bazi podatkov (medmrežje, CD itd.). **Glavni namen** v tej fazi raziskave je **pridobiti vedenja o informacijski družbi in globalizaciji svetovnega gospodarstva** ter zbrati ugotovitve že izdelanih raziskav s področja globalizacije poslovnega okolja. **Opredeliti je potrebno globalizacijo svetovnega gospodarstva in ugotoviti njene zakonitosti (značilnosti in vzroke).** V tej fazi bo cilj ne samo prikazati značilnosti globalizacije, marveč tudi poudariti okolje, v katerem so podjetja nasploh, in prav tako v elektroindustriji danes. Tako bo poudarek dan zlasti tistim globalizacijskim zahtevam, ki zahtevajo od podjetij ukrepe.

Cilj prve faze je ugotoviti odzivanje podjetij na vpliv globalizacije svetovnega gospodarstva in prilagajanje podjetij v smislu:

- **spreminjanja v poslovanju**, to je, kakšne strategije imajo podobna podjetja v svetu in kaj se dogaja s podjetji na področju strategij v smislu kapitalskih povezav, prevzemov, oziroma lastnega razvoja, in

- **spreminjanja v organizaciji**, to je, kako se podjetja razvijajo v organizacijskem smislu, to je, katere organizacijske oblike in organizacijske procese najbolj uporabljajo.

Tej prvi fazi, ki bo obsegala predvsem iskanje in zajemanje informacij – znakov (simptomov), bo sledila **druga faza** določanja povezav med vzroki in posledicami. Organizacijske prilagoditve podjetij globalizaciji bodo smiselno povezane in prikazane v odvisnosti od vrste, velikosti, tehnologije in posodobitve podjetij, pa tudi v odvisnosti od nacionalnih gospodarstev. Prva in druga faza obravnavata teoretični del disertacije.

V tretji fazi raziskave bom izbral slovenska podjetja v elektroindustriji (in nekatera primerljiva podjetja v kovinski industriji), ki bodo predmet raziskave v doktorski disertaciji. Podjetij ne bom izbral izključno po panožni pripadnosti, temveč jih bom izbral glede na **njihovo velikost, značilnost delovanja (razmerje izvoz/domači trg), pomembnost v slovenskem okolju** itd. Ker je nabor strategij in načinov organiziranja v okviru ene panoge ožji kot splošno, se mi tak način primerjave zdi bolj smisel in življenjski kot pa strogo upoštevanje panožne pripadnosti.

Četrta faza raziskave zajema analizo slovenskih podjetij, vezano na pripravljenost vstopa v svetovne globalizacijske procese. Najprej sem izbral slovenska podjetja v elektroindustriji (in nekatera primerljiva podjetja v kovinski industriji), ki bodo predmet raziskave v doktorski disertaciji. Podjetij nisem izbral izključno po panožni pripadnosti, temveč sem jih izbral glede na **njihovo velikost, značilnost delovanja (razmerje izvoz/domači trg), pomembnost v slovenskem okolju** itd. Ker je nabor strategij in načinov organizacije v okviru ene panoge ožji kot splošno, se mi tak način primerjave zdi bolj smisel in življenjski kot pa strogo upoštevanje panožne pripadnosti.

Pri ugotavljanju pripravljenosti podjetij elektro- in kovinske industrije Slovenije sem najprej uporabil dosegljive podatke o stanju v slovenskih podjetjih (ugotovitve raziskav), za konkretno analizo stanja v podjetjih elektro- in kovinske industrije pa sem se poslužil klasičnih vprašalnikov (anket), ki zajemajo sklope vprašanj, vezanih na dokazovanje hipotez, postavljenih v nadaljevanju. Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov vprašanj, in sicer s področja strateškega upravljanja in ravnanja podjetja ter njegove organizacije in področja pripravljenosti podjetja za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva. Vprašalnike sem poslal direktorjem (ravnateljem) izbranih podjetij elektro- in kovinske industrije v Sloveniji.

Peta faza raziskave je osredotočena na statistično obdelavo rezultatov, pridobljenih na osnovi izpolnjenih in vrnjenih vprašalnikov, ki so bili poslani posameznim podjetjem. Na podlagi vrnjenih vprašalnikov sem izvedel analizo le-teh in oblikoval možne poti in potrebne ukrepe za vključevanje slovenskih podjetij elektroindustrije na globalni trg. Oblikoval bom izhodišča strategij za podjetja elektroindustrije Slovenije s poudarkom na spremembah v organizaciji.

Temeljni cilj doktorske disertacije je ugotoviti, kaj in kako smiselno delajo uspešna podjetja v globaliziranem svetu, ugotoviti stanje v slovenskih podjetjih elektro- in kovinske industrije ter oblikovati izhodišča za spreminjanje organizacije podjetij in njihovega ravnanja, za strategije nastopa in razvoja podjetij v elektroindustriji Slovenije, z namenom povečanja prilagodljivosti, konkurenčnosti (tekmovalne sposobnosti) in doseganja dolgoročne uspešnosti omenjenih slovenskih podjetij v globalizacijskih procesih. Delni

cilji, kot so spoznavanje slovenskih podjetij, določitev značilnosti globalnih podjetij, so sestavni del vsake posamezne faze.

1.4 STRUKTURA DISERTACIJE

Prvi, teoretični del doktorskega dela sestavljajo poglavja, ki sistematično obravnavajo posamezna relevantna področja literature, ki jo je potrebno preučiti, da sploh lahko sestavim doktorsko disertacijo. **Prvo poglavje** obravnava opredelitev pojma globalizacija (glavne spremembe v svetu – globalizacija, spremembe v upravljanju in ravnanju v podjetjih, značilnosti sprememb v organizaciji, odgovori podjetij na spremembe, spremembe v slovenskih podjetjih), metode dela in cilje doktorske disertacije in teze doktorske disertacije. **V drugem poglavju** obravnavam globalizacijo svetovnega gospodarstva (opredelitev globalizacije svetovnega gospodarstva, razloge za razvoj globalizacije, nujnost razvoja globalizacije – značilnosti, globalni trg). **Tretje poglavje** obravnava vpliv globalizacije na spreminjanje poslovanja gospodarskih objektov (spreminjanje podjetij v globalizacijskem okolju, načine, kako odlična podjetja dosegajo svoje cilje, itd.). **Četrto poglavje** obravnava načine, kako odlična podjetja dosegajo svoje cilje. V okviru tega poglavja obravnavam: način strateškega razmišljanja in spremembe strategij, poslovne in organizacijske procese, inovacije, kakovost poslovanja, zaposlene in globalizacijo, informatizacijo poslovanja, varstvo okolja in glavne spremembe organizacijskih struktur in procesov.

Empirični (drugi) del doktorskega dela sestavljajo, peto, šesto in sedmo poglavje. **V petem poglavju** obravnavam globalizacijo poslovanja v Sloveniji, kjer se osredotočam na: razvojno strategijo Slovenije, na razlago zakaj nova strategija, na razvojna izhodišča Slovenije, na razvojne cilje Slovenije ter na globaliziranje slovenskih podjetij. **Šesto poglavje** doktorske disertacije zajema obravnavo značilnosti slovenskih podjetij elektroindustrije, in sicer: značilnosti panoge elektroindustrije Slovenije v globalnem okolju, značilnosti uspešnih slovenskih podjetij v globalnem okolju, primerjanje slovenskega podjetja s podjetji v tujini, prilagajanje podjetij globalnemu okolju glede na različen razvoj ključnih dejavnikov, premajhna pripravljenost slovenskih podjetij globalnim procesom poslovanja ter premajhna povezanost slovenskih podjetij. V šestem poglavju tudi utemeljujem hipoteze navede v uvodu doktorske disertacije. **V sedmem poglavju** poskušam oblikovati predloge slovenskim podjetjem elektroindustrije za uspeh v globalnem okolju na področjih organizacije podjetja, organizacijskih struktur podjetja, kakovosti poslovanja, ravnanja z zaposlenimi, kulture, informatizacije poslovanja, varstva okolja in strateškega razmišljanja podjetja v globalnem okolju ter priporočila slovenskim podjetjem elektroindustrije. Doktorsko disertacijo zaključujem s sklepom, v katerem povzamem ključne ugotovitve svojega dela, njegove probleme, in omejitve ter navajam vprašanja, ki jih je delo odprlo oziroma na katera nisem uspel odgovoriti.

2 GLOBALIZACIJA SVETOVNEGA GOSPODARSTVA

2.1 OPREDELITEV GLOBALIZACIJE SVETOVNEGA GOSPODARSTVA

Pojem globalizacije je bil po podatkih OECD prvič omenjen leta 1985, ko je avtor Theodore Levitt (1991, str. 90) z njim označil sodobne spremembe, ki so se zgodile v takratnih zadnjih dveh do treh desetletjih v mednarodnem gospodarstvu. Izraz je postopno začel nadomeščati prej uporabljene besede, kot so soodvisnost, mednarodna integracija in internacionalizacija (Svetličič, 1996, str. 71).

"Globalizacija je povezava med podjetji s sedeži iz različnih držav, ki so medsebojno povezana drugače kot le s trgovino prek trga, in njegove družbenoekonomske posledice," navaja Eurostat Globalisation reflection group; the impact of globalisation on statistics – summary, conclusions, recommendations – 30th July 1998 (Svetličič, 2004, str. 19). Beseda "globalizacija" označuje pojave, značilne za celotno (globalno) svetovno okolje, ki so posledica sodobnih trendov razvoja na različnih področjih: komunikacij, transporta, informacij, varstva naravnega okolja, kulture in na ostalih področjih. Področje, kjer je pojem globalizacije povezan z najbolj intenzivnimi opaznimi spremembami, je področje gospodarskih procesov (Kumar, 1999, str. 158).

Proces, katerega posledica je skupek rešitev, ki omogočajo, da se blago, osebe in podatki čimbolj neovirano in hitro premikajo koderkoli po svetu, imenujemo globalizacija, ki po mnenju nekaterih avtorjev ni nov gospodarski trend (Dekleva, 1999, str. 5), saj je v poslovnem svetu prisoten že vrsto let, ki pa je poseben razcvet dosegel v zadnjih letih predvsem zaradi hitrega razvoja informatike. Procesu globalizacije ponuja sodobni tehnološki razvoj na področju informacijske in telekomunikacijske tehnologije povsem nove priložnosti. Omeniti je treba predvsem razvoj nosilcev podatkov, računalniških omrežij itd. Zaradi teh dosežkov in eksplozivne rasti poslovne rabe medmrežja (interneta) pridobiva globalizacija nov pomen tudi v poslovnem svetu. Predvsem se poudarja dosežek izničenja razdalj kot ene najpomembnejših transformacij vseh časov (Zahra, 1998, str. 11–12).

Globalizacijo lahko pojmuje kot poglobljanje globalne povezanosti med ekonomskimi subjekti, torej kot širjenje mrežnih povezav, tokov, transakcij in razmerij, ki prehajajo meje držav in družb v sodobnem mednarodnem gospodarskem sistemu (McGrew, 1998, str. 302). Vključevanje gospodarstev v mednarodno menjavo in v mednarodno delitev dela je proces, ki traja že stoletja (Kenda, 2000, str. 277), v različnih časovnih obdobjih pa se razvija z različno intenzivnostjo.

Ko podjetje (združba) izbere strategijo globalizacije, misli, da so njen razvoj izdelka in strategije oglaševanja standardizirane na svetovni ravni (Daft, 2006, str. 271).

Streten (2001, str. 168) pojmuje globalizacijo kot nenehno soočanje in povezovanje ljudi, podjetij, skupnosti in držav celega sveta, gre torej za čezmejno poglobitev (okrepitev) ekonomskih, političnih, družbenih in kulturnih odnosov. Globalizacija je kompleksen proces, ki ima vpliv na vsa področja družbenega in ekonomskega življenja (menjava blaga, storitev, migracije ljudi, mednarodna izmenjava kapitala, boljše povezave na podlagi nove informacijske tehnologije, dostop do znanja in intelektualne lastnine). Proces globalizacije se je pričel že v

preteklosti, vendar je danes po vsebini in razsežnosti drugačen, ker se dinamično spreminjajo dejavniki, ki vplivajo na proces globalizacije.

Tednik Economist, ki z več kot milijon prodanimi izvodi na svetovnem medijskem trgu uteleša globalnega zmagovalca, je uvodnik ene izmed izdaj posvetil multinacionalnim družbam, ki bodo prek globalizacije tudi v prihodnje odločilno oblikovale ekonomsko podobo sveta (Globalisation's off spring, 7. aprila 2007). Economist je na primeru ameriške družbe IBM pokazal, da multinacionalne družbe širijo svoje poslovne aktivnosti v tiste dele sveta, kjer lahko najceneje nabavljajo, proizvajajo z najnižjimi stroški, prodajajo z najvišjimi maržami, inovirajo z najboljšimi raziskovalci in nasploh najboljše izkoriščajo ekonomijo obsega.

Globalizacija je krovni pojem, ki označuje niz ekonomskih, družbenih, tehnoloških, kulturnih in političnih sprememb, ki delujejo v smeri soodvisnosti, integracije in medsebojnega vpliva med ljudmi in podjetji na različnih lokacijah. Globalizacija je proces, ki združuje svet in ga dela bolj enotnega (Wikipedia – Globalization, april 2006).

Z globalizacijo proizvodnje kot tudi trgov je potrebno ovrednotiti **svojo mednarodno strategijo**. V ta namen obstaja nek okvir, ki nam pomaga razmišljati o izbiri med različnimi opcijami (Ghemawat Pankaj, HBR marec 2007).

Kako je švedski distributer IKEA postal globalna blagovna znamka. Da bi razumeli, kaj je **Ikeina** posebnost, je potrebno razumeti vrednote in vizijo njenega 79-letnega ustanovitelja Ingvarja Kamprade. Njegovo vizijo jasno opisuje vsakdo, ki ga je srečal. "Kamprad je dolgo bil kulturna ikona in ustvarjalec Ikeine resnice, v katero je verjel in jo prenašal iz ust do ušes," je dejal profesor na Harvardski poslovni šoli, gospod Christopher A. Barlett. "Ko je on govoril, ne glede na to, ali s kupci ali z zaposlenimi, so bili ljudje vedno naelektreni." Karizmatični preudarnej in resen skopuh Kamprad je imel tudi svojo zgodbo, ko je iz kmečkega fanta postal genij distributerja, ki ga spoštuje več kot 90.000 zaposlenih pri Ikei (Kerry Capel, BW, 28. november 2005).

Kako je Cummins to izvedel? Proizvajalec motorjev je imel različne načrte nastopa v Indiji in na Kitajskem. V smislu dobav točno ob pravem času (*angl. JIT – Just In Time*) je verjetno najboljša odločitev za postavitev tovarne v lokalnem okolju. Pred nedavnim so tam ustanovili tovarno Donfeng Cummins Engine Co. Ltd, v industrijskem mestu Xiangfan v provinci Hubei, ki je z Wuhanom, najbližjim mestom, povezano z dnevnimi leti iz Pekinga, ali pa do tja potrebujemo 5,5 ur vožnje po dvopasovni avtocesti. Tovarna je bila ustanovljena leta 2004 na Kitajskem z 1,1 milijarde dolarjev prometa. Istočasno je bila leta 2004 ustanovljena tudi tovarna v Indiji z 0,8 milijarde dolarjev letnega prometa (Pete Engario in Michael Arndt, BW, 22.–29. avgust 2005).

Dinamično spreminjanje dejavnikov globalizacije vpliva predvsem na intenzivnost in multidimenzionalnost pojava ter na nove načine vstopanja v mednarodne povezave. To ni samo naraščanje pretoka blaga, storitev, zamisli, kapitala in ljudi, ampak so tudi spremembe v načinu proizvodnje, distribucije, potrošnje in ostalih gospodarskih in političnih aktivnosti, kot so novi trgi (globalno povezani finančni trgi, globalni trgi potrošnikov), novi igralci (multinacionalne korporacije, mednarodne organizacije, regionalni bloki), nova pravila (multilateralni sporazumi,

konvencije) in nova orodja komuniciranja. Ker gre za nov koncept razmišljanja, je globalizacija v zadnjih letih postala ključna tema v skoraj vsaki razpravi mednarodnega posla, strategije in politike.

Zagovorniki globalizacije poudarjajo njene prednosti za gospodarski razvoj in splošni človeški napredek, nasprotniki pa razmišljajo drugače; v njej vidijo vzrok za povečevanje razlik med najbogatejšimi in najrevnejšimi državami, zniževanje delovnih in socialnih standardov ter grožnjo za okolje in naravne dobrine.

Ko govorimo o globalizaciji, največkrat mislimo na ekonomsko, politično in kulturno globalizacijo. Vse večja vpletenost slovenskega gospodarstva v globalno gospodarstvo odpira vprašanje, kakšna je vloga multinacionalnih družb pri gospodarskem razvoju Slovenije, saj pri nas še vedno prevladujeta ekonomski nacionalizem in protiglobalizacijsko razpoloženje.

2.2 RAZLOGI ZA RAZVOJ GLOBALIZACIJE

2.2.1 Proces razvoja globalizacije

Proces globalizacije že po svoji osnovni opredelitvi posega na vse ravni in področja človekovega življenja. Le-tej je izpostavljeno tudi poslovno okolje in vsi subjekti, ki delujejo v tem okolju. Pojavlja se t. i. globalno poslovno okolje, ki se je začelo pospešeno razvijati s široko uporabo medmrežja oziroma interneta z zanimivimi in privlačnimi storitvami za poslovni svet. Vse to pa je nemogoče brez hitrega razvoja informacijske in telekomunikacijske tehnologije (ITT), katerih značilnost je vsesplošna uporaba in razmeroma nizke cene ter tudi hitra rast srednjega sloja možnih kupcev po celem svetu (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 107).

Daniels in Radebaugh (1994, str. 8–22) sta opredelila željo po povečanju prodaje, boljši izrabi prvin poslovnega procesa in potrebo po diverzifikaciji tako nabavnega kot prodajnega trga kot osnovne cilje podjetij, ki delujejo globalno. Le-ta so seveda izpostavljena globalnemu poslovnemu okolju, kjer podjetje sicer v manjši meri lahko vpliva, predvsem pa se mora vplivom globalnega poslovnega okolja pravočasno prilagajati.

Globalno poslovno okolje je opredeljeno z dveh vidikov: z vidika fizičnih in družbenih vplivnih dejavnikov in dejavnikov konkurenčnosti. Posebej izpostavljen je pomen **poznavanja zgodovinskega in političnega ozadja** pri opredeljevanju fizičnih in socioloških dejavnikov, kjer izstopa odnos države in ljudi do poslovnih objektov ter poznavanja psihologije ljudi. Zelo pomembni so **geografski vplivi**, saj opredeljujejo optimalno razmestitev, kakovost, količino in razpoložljivost surovin ter najprimernejši način njihove izrabe. **Ekonomski razvoj** ima vpliv predvsem v luči mednarodnih industrijskih združb in ekonomskih integracij kakor tudi vplivov poslovnega okolja na poslovanje podjetja in obratno. **Ekološki** (okoljevarstveni) **vidik poslovanja** postaja tudi globalno zelo pomemben z odgovornostjo posameznika, podjetja in države. **Stopnja inovativne dejavnosti** je dejavnik, ki izstopa pri dejavnikih konkurenčnosti, prav tako pa tudi podaljšanje življenjskega cikla proizvoda z diferenciacijo prodajnega trga, velikost prodajnega trga, velikost transportnih stroškov, ki zelo vplivajo na konkurenčnost na oddaljenih trgih, ter stopnja uporabe sodobnih tehnologij pri poslovanju.

Vsi omenjeni dejavniki globalnega poslovnega okolja nakazujejo pomemben vpliv na organizacijo poslovanja podjetij z njihovim vplivom na oblikovanje in organiziranje vseh poslovnih funkcij, hkrati pa tudi na strateško usmerjenost podjetij. Zlasti ravnanje z zaposlenimi in odnos do kupcev se z globalizacijo poslovanja zelo spreminja, predvsem zaradi zgodovinskega, političnega in psihološkega ozadja posameznih delov globalnega poslovnega okolja.

Globalizacija povezuje svet v ekonomsko, komunikacijsko, transportno in na številne druge načine povezano celoto. Gospodarski razvoj posameznih držav ter razvoj njihovih gospodarskih subjektov sta vse bolj odvisna od uspehov, doseženih pri razvoju gospodarskih povezav in tokov preko državnih meja, kar z drugo besedo imenujemo mednarodni ekonomski odnosi (Kumar, 1999, str. 1). Država igra pri globalnem poslovanju zelo pomembno vlogo. Podjetja poslujejo preko državne meje zato, da bi ustvarila ali ohranila dobiček. Preko državne meje, torej globalno, izvajajo podjetja različne prodajne in nabavne dejavnosti. Gospodarsko sodelovanje svetovnih podjetij iz različnih gospodarstev sestavljata, ob soustvarjanju poslovnih vezi, tako prodaja ali izvoz in nabava ali uvoz. Torej lahko govorimo o delovanju podjetij na mednarodnem globalnem trgu in udeležbi le-teh v mednarodnem globalnem poslovanju.

Globalno poslovanje se od poslovanja v lokalnem okolju loči po številnih posebnostih, ki spremljajo globalno poslovanje: različni predpisi in standardi, razne omejitve, kot so carinske zaščite, valutni tečaji, navade in kultura itd. Zadnje čase pa opazujemo številne novosti, ki so zelo pomembne za razvoj globalnega mednarodnega poslovanja (Kumar, 1999, str. 2–3):

- intenziven in še nedokončan proces ekonomske ter politične tranzicije držav nekdanje socialistično-komunistične usmeritve v tržna gospodarstva;
- privatizacija in denacionalizacije različnih gospodarskih dejavnosti;
- multilateralna dogovarjanja, ki krepijo liberalizacijo mednarodne menjave proizvodov in storitev (npr. Svetovna trgovinska organizacija, WTO – The World Trade Organization);
- intenzivno politično in ekonomsko integriranje v Evropi se uspešno nadaljuje in krepi;
- integriranje (povezovanje) držav poteka vse bolj intenzivno tudi izven Evrope;
- globalno vse bolj poudarjene potrebe po skrbi za varovanje okolja v povezavi z razvojem globalnega poslovanja, vključno z uvajanjem mehanizmov nadzora nad sprejetimi dogovori;
- hiter razvoj informacijske družbe z uveljavljanjem gradnje informacijske strukture in uporabo sodobnih telekomunikacij s krepitvijo uporabe medmrežja.

Pogoje poslovnega uspeha sodobnega podjetja določata hiter razvoj globalnega poslovnega okolja in pojav velikih in ekonomsko pomembnih sprememb v okolju, v katerem podjetje deluje. Glede na to, da vse te spremembe vplivajo na učinkovitost celotnih narodnih gospodarstev, se je spremenila tudi oblika in vsebina tržnega tekmovanja, ki močno vplivata na organizacijo podjetij, ki morajo te spremembe upoštevati in se jim prilagajati. Zraven tega moramo upoštevati in izpolnjevati še številne druge zahteve (kakovost, cena, poprodajne dejavnosti itd.), ki v celoti vplivajo na tekmovalno sposobnost podjetja v globalnem poslovnem okolju. Uspešnost podjetij v globalnem poslovnem okolju je tesno povezana z uspešnostjo celotnega gospodarstva (Kumar, 1999, str. 4).

Pri oblikovanju globalnega poslovnega okolja igrajo poleg gospodarskih poslovnih subjektov, ki narekujejo tempo razvoja in sprememb globalnega poslovanja v smislu kakovosti, storitev, uporabo informacijske tehnologije, globalnega povezovanja podjetij itd., pomembno vlogo tudi in predvsem različni sporazumi med državami. Sem spadajo meddržavni sporazumi o postopnem ekonomskem povezovanju in združevanju nacionalnih ekonomskih prostorov (**ekonomske integracije**) in sporazumi o skupnem urejanju posameznih vidikov ekonomskih zvez in tokov (**mednarodne organizacije**) (Kumar, Bovha, Aristovnik, 2000, str. 1).

Praviloma se **mednarodne organizacije** opredeljujejo kot trajne oblike institucionalnega sporazumevanja več držav, v katerih potekajo procesi multilateralnega dogovarjanja in skupnega odločanja. Sem spadajo mednarodne finančne organizacije (npr. mednarodni denarni sklad, *angl. IMF – International Monetary Fund*; svetovna banka, *angl. WB – World Bank* itd.) in mednarodne trgovinske organizacije. Za slovensko gospodarstvo sta med mednarodnimi trgovinskimi organizacijami najpomembnejši: Svetovna trgovinska organizacija (*angl. WTO – The World Trade Organization*) ter Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (*angl. OECD – Organization for Economic Cooperation and Development*).

Svetovna trgovinska organizacija (WTO) je najvišja in edina globalna mednarodna organizacija, ki se ukvarja s pravili trgovanja med državami. Cilj WTO-sporazumov je pomagati proizvajalcem in ponudnikom proizvodov ter storitev, izvoznikom in uvoznikom voditi njihove posle. Med njene glavne naloge spada nadzor trgovinskih sporazumov WTO, predstavljanje pristojnega mesta za trgovinska pogajanja, nadzorovanje državne trgovinske politike, nudenje tehnične podpore državam v razvoju in nerazvitim državam ter sodelovanje z ostalimi mednarodnimi združbami. WTO združuje 140 držav članic s celega sveta (Kumar, Bovha, Aristovnik, str. 9–12).

Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD) združuje 29 članic in se ukvarja z iskanjem, razvijanjem ter oblikovanjem ekonomske in socialne politike kot priporočilo državam članicam, pri čemer so upoštevane tako notranje politike posameznih držav kot tudi njihovo mednarodno sodelovanje, kar je še posebej pomembno pri oblikovanju primernih globalnih strategij članic in združenja. V okviru OECD se sprejemajo razni meddržavni sporazumi in oblikujejo razvojni predlogi, ki se ukvarjajo predvsem s pomembnimi vprašanji globalizacije sveta, kakor tudi z globalizacijo poslovnega okolja (splošne informacije o OECD, maj 2006 – najdeno na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/about/general/index.htm>).

OECD je leta 2005 izdal obsežno analizo globalizacije z naslovom *Measuring globalisation*. Analitiki OECD so v središče globalizacijskega procesa postavili prav multinacionalne družbe, ki se z razvojem tehnologije in razmahom informacijske tehnologije spreminjajo v transnacionalna omrežja, prek katerih prihaja do globalnega drobljenja proizvodnih procesov, razmaha mednarodne trgovine, pretoka kapitala, prenosa tehnologije, know how, blagovnih znamk ipd.

OECD je leta 2006 objavil tudi raziskavo o vplivu globalizacije na razvoj izvozno usmerjenih predelovalnih dejavnosti v državah OECD (*The changing Nature of Manufacturing in OECD Economies*, 2006). Raziskava je pokazala, da igrajo multinacionalne družbe odločilno vlogo pri

oblikovanju globalnih dobaviteljskih in prodajnih verig, ki so pomemben vzvod povpraševanja in rasti za številna lokalna proizvajalna in storitvena podjetja.

Ekonomske povezave (integracije) lahko opredelimo kot dogovor med državami članicami integracije, ki naj bi bolj ali manj široko odpravljali ovire za prost razvoj ekonomskih razmerij med njimi. Procese ekonomskega povezovanja (integriranja) ločimo na tiste, ki so sklenjeni med državami (ekonomsko integriranje), in tiste, ki so sklenjeni med podjetji iz različnih držav (poslovne integracije).

Integracije med podjetji so lahko izvedene na temelju lastništva – prevzemi, spojitve, pripojitve itd. – **ali z dogovori o področjih poslovnega sodelovanja** – t. i. strateške povezave in sporazumi. Kot najvišjo stopnjo razvoja mednarodnega delovanja v svetu se pojmuje **multinacionalno podjetje** (*angl. MNC – Multi-national Corporation in TNC – Trans-national Corporation*) (Daniels/Radebaugh, 1994, str. 18–19). Razne oblike mednarodnih podjetij ločimo v dve kategoriji: **globalno podjetje** (angleško Global Company) in **multilokalno podjetje** (*angl. Mulidomestic Company*). Globalna podjetja združujejo svoje poslovne funkcije, ki so razpršene v različnih državah s ciljem njihovega globalnega uspeha, medtem ko multilokalna podjetja dovoljujejo posameznim svojim poslovnim funkcijam delovati dokaj neodvisno. Ti dve opisani kategoriji sta lahko tudi kombinirani, tako lahko ima podjetje določene funkcije globalne (npr. razvoj izdelka za celotni svetovni trg), določene pa lokalno usmerjene (npr. trženje za posamezna lokalna področja). Globalno podjetje ima naslednje lastnosti: za pravo globalno podjetje je trg cel svet, globalno podjetje ima svoje proizvodjalne zmogljivosti oziroma zmogljivosti ustvarjanja poslovnih učinkov razpršene po celem svetu in v globalnem podjetju so vse poslovne funkcije razpršene po vsem svetu, s ciljem doseganja najnižjih stroškov poslovanja na enoto poslovnega učinka (Hornby, 1997, str. 272–275).

Ekonomsko povezovanje (integriranje) je med državami izredno pogost pojav, saj je na svetu najmanj 32 regionalnih ekonomskih integracij, med katerimi so najpomembnejše oziroma največje Evropska unija (*angl. EU – European Union*), Prosto trgovinsko področje Severne Amerike (*angl. NAFTA – North American Free Trade Agreement*) in za Slovenijo še Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini (*angl. CEFTA – Central European Free Trade Agreement*), h kateremu je Slovenija pristopila leta 1996. Evropska cona proste trgovine (*angl. European Free Trade Association – EFTA*) je bila ustanovljena s podpisom konvencije v Stockholmu, 4. 1. 1960 (t. i. konvencija EFTA). Danes so članice EFTE: Islandija, Liechtenstein, Norveška in Švica. EFTA je sklenila preferencialne sporazume z Evropsko skupnostjo, državami EGP (Evropskega gospodarskega prostora - Švica ni vključena), srednjeevropskimi državami in številnimi drugimi državami po svetu, s katerimi sodeluje na vseh področjih.

Evropska unija – EU je bila ustanovljena z Maastrichtsko pogodbo o ustanovitvi EU I (podpisana 7. februarja 1992, veljavnost 1. november 1993) in z Amsterdamsko pogodbo o ustanovitvi EU II (podpisana 2. oktobra 1997, veljavnost 1. maj 1999). Evropska unija je vse do leta 2004 štela 15 članic, od 1. maja 2004 se je Evropski uniji pridružilo 10 novih članic, med drugim tudi Slovenija, s 1. januarjem 2007 pa še Bolgarija in Romunija, tako da šteje danes 27 držav članic. Ključni cilj povezovanja evropskih držav v Unijo so doseči enoten trg, usklajen razvoj gospodarskih dejavnosti, nenehna in uravnotežena širitev, vse večja stabilnost, hiter dvig življenjske ravni ter tesnejši odnosi med državami članicami. Le-to naj bi dosegli z odprtjem

notranjih mej za prost pretok blaga, oseb, storitev in kapitala ter z uveljavljanjem solidarnosti skozi skupne politike in skupne finančne instrumente. Med pomembnejše dejavnosti EU spada tudi ustanovitev Gospodarske in denarne unije (GDU), ki je logična nadgradnje enotnega trga in verjetno največji politični mejnik na poti v združeno Evropo. S tem združevanjem v GDU bodo nekatere članice izgubile del gospodarske in denarne oblasti, vendar je treba upoštevati dejstvo, da je danes globalizacija trgov in s tem medsebojna odvisnost gospodarstev tako velika, da si je težko predstavljati popolnoma neodvisno denarno in gospodarsko politiko kogarkoli na tem svetu.

Mednarodne združbe in ekonomske integracije imajo nedvomno velik vpliv na globalizacijo nasploh, kakor tudi na globalizacijo poslovnega okolja. V okviru doktorske disertacije bomo vpliv mednarodnih integracije prevzeli kot dejstvo, zato teh tem ne bomo posebej obravnavali.

2.2.2 Opredelitev in razvoj ekonomske globalizacije

V delu nas zanima predvsem gospodarska globalizacija. Po MMC (Economic Globalization, 2006) se ekonomska globalizacija nanaša na ekonomsko integracijo (zmanjševanje nacionalnih ovir za trgovino, investicije in finančne storitve; dobrine, storitve in kapital, ki se premikajo po svetu bolj svobodno) in tržno deregulacijo (zmanjševanje vloge držav pri reguliranju ekonomske dejavnosti; drugi izraz za to je ekonomska liberalizacija). Globalizacija se odraža v različnih panogah z različno jakostjo ter različnim časovnim zamikom, pri tem pa zajema celotno gospodarstvo.

Za ekonomsko globalizacijo ni enotne definicije. Najenostavneje bi jo opredelili kot vedno večjo soodvisnost in povezanost med gospodarstvi različnih držav in regij sveta, ki delujejo, kot da je cel svet velik skupen trg. Je zgodovinski proces, rezultat človeških inovacij, tehnološkega razvoja ter dosežene visoke stopnje deregulacije in liberalizacije. Nanaša se na naraščajočo integracijo nacionalnih gospodarstev v mednarodno gospodarstvo s pomočjo trgovine, finančnih tokov in migracije ljudi. Vsi trije glavni kanali ekonomske globalizacije – trgovina, neposredne tuje investicije (NTI) ter mednarodni prenos znanja in tehnologije – se razvijajo zelo dinamično (Kleinert, 2001, str. 1; Baghwati, 2004, str. 3).

Ekonomska globalizacija lahko pojmuje tudi kot proces, v katerem ekonomske aktivnosti, trgi, tehnologije in vzorci komuniciranja postopoma pridobivajo vse bolj globalne in ne nacionalne ali lokalne značilnosti. V postopku spreminjanja le-teh pa bo (je) globalizacija povzročila veliko različnih posledic (Dicken, 1998, str. 1). Na svetovni ravni naj bi povečala ekonomsko učinkovitost, kar omogoča povečanje proizvodnje, in sicer v obliki dodatne ekonomske rasti. Povzroča pa tudi preobrat v sestavi in lokaciji produkcijskih in potrošniških dejavnosti. Tudi Svetličič (1998, str. 1016) je mnenja, da je globalizacija v ekonomskem smislu tisti silen geografski razmah dejavnosti, ki se razprostira po vseh pomembnejših trgih sveta in obsega vse več oblik in vsebin mednarodnega poslovanja, ki so med seboj funkcionalno povezane in soodvisne.

Eurostatova formalna opredelitev pa definira ekonomsko globalizacijo kot obstoj povezav med podjetji s sedeži iz različnih držav, ki so medsebojno povezana drugače kot le s pomočjo trgovine preko trga, in zajema družbeno-ekonomske posledice tega (Svetličič, 2004, str. 2). Če

sledimo Eurostatovi opredelitvi, torej povezave potekajo na trgu, z opredelitvijo globalnih trgov ali globalizacijo poslovanja kot množico procesov, ki imajo vzporedne horizontalne (zemljepisne) in vertikalne (institucionalne) dimenzije. Sodobne komunikacijske tehnologije in sodobne transportne storitve, njihove čedalje nižje cene ter odprava ovir pri trgovanju so prispevale k temu, da se je glede na lokalne in državne politike, mobilnost ljudi, kapitala, izdelkov in storitev izjemno povečala.

Spremenjene ekonomske razmere, liberalizacija trgov in tehnološki napredek vplivajo na vrste in intenzivnost povezav. Kot kažejo podatki, se je ekonomska globalizacija razširila po obsegu in poglobila po vrstah in intenzivnosti povezav. V zadnji polovici preteklega stoletja se je svetovna proizvodnja povečala za šestkrat, mednarodna menjava za 26-krat in NTI kar za 25-krat (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 6). Pred leti je npr. teza "raziskave v ZDA, razvoj v Indiji, nakup surovin na Tajskem, proizvodnja v Nemčiji, financiranje procesa na off-shore trgu nekje na Karibih in prodaja izdelkov in storitev v virtualnem svetu interneta" pomenila znanstveno fantastiko, danes pa je to realnost, ki se ji ni možno več izogniti (Svetličič, 2004, str. 20).

2.2.3 Globalni trg

Globalno usmerjeno podjetje se na globalnem trgu srečuje s spreminjanjem razmerij: poslovni sistem – trg. Spreminjajo se temeljna poslovna razmerja z dobavitelji, bankami, kupci, državno upravo itd. Kdor želi delovati na globalnem trgu, mora ravnati v skladu s pravili trga, zavedati se mora pomena vlaganja v razvoj, ki temelji tako na tehnoloških posodobitvah, uporabi najnovejših znanj s področja materialov in postopkov obdelave, pa tudi uvajanju sodobnih organizacijskih, ekonomskih in informacijskih pristopov v svojem poslovanju. Tako je globalno usmerjeno podjetje manj občutljivo na lokalne tržne razmere, kar je velika prednost, vendar se na globalnem trgu srečuje z veliko več tekmeci, večjo zapletenostjo trga, kar poslabšuje preglednost poslovanja. Podjetje mora biti ob vsakem času seznanjeno z razmerami na trgu in s pomembnimi tržnimi zakonitostmi trga, na katerem deluje in na katerem želi biti uspešno.

Globalni trg ustvarja enotno civilizacijo, kar pomeni poenotenje življenja in gospodarjenja, tehničnih standardov, meril in vrednot. Vse to se ustvarja z vsestranskim sodelovanjem pri izmenjavi blaga, storitev, delovne sile, kapitala in znanja, kar omogoča, da danes vsi ljudje, ne glede na to, kje živijo, uporabljajo enake proizvode, od aspirina do pesticidov, elektronike in kibernetike do avtomobila in letala (Vrhunec, 1997, str. 5). Globalni trg je zaradi vseh navedenih lastnosti hkrati priložnost za povečanje prodaje, zmanjšanje stroškov itd. Je pa na takšnem globalnem trgu tudi več pasti, ki se jim mora poslovni sistem izogibati, kot so na primer veliko število tekmecev in hiter tehnološki razvoj, ki mu je mogoče slediti z velikimi vlaganji v raziskave in razvoj. Le-te pa si lahko privošči samo veliko (globalno) podjetje, ker v primeru majhnih podjetij stroški vlaganj v raziskave in razvoj močno presegajo njihove koristi. Možna rešitev je tudi v povezovanju manjših poslovnih subjektov s ciljem skupnih raziskav in razvoja, kjer se stroški porazdelijo na več udeležencev. Edina stalnica v sodobnem poslovnem svetu so spremembe, zato mora biti poslovni sistem na te spremembe pripravljen na vseh področjih svojega poslovanja.

Kratek oris **značilnosti industrijske in informacijske družbe** nam nakazuje trenje med industrijsko in informacijsko družbo, ki je v bistvu vezano na spor okrog **šestih načel**, ki so jih

zastopniki industrijske družbe krčevito branili, zastopniki informacijske družbe pa vztrajno napadali (Mihelčič, 2003, str. 138). Gre za načela:

- standardizacije,
- specializacije,
- sinhronizacije,
- koncentracije,
- maksimizacije in
- centralizacije.

Nekateri avtorji ugotavljajo (Jurše, 1999, str. 18), da je medmrežje tista ključna inovacija sodobne informacijske tehnologije, ki nakazuje novo obdobje v razvoju paradigme trženja, v načinu organizacije poslovnih procesov in zasnutku (konceptu) upravljanja in ravnateljstva podjetij. Po njegovih besedah internet "ustvarja globalni trg z aktivnimi in suverenimi porabniki, katerih položaj se močno krepi zaradi neoviranega dostopa do informacij o trgu in tržni ponudbi". Porabniki zaradi enostavnega in učinkovitega dostopa do informacij o trgu v procesu menjave lahko okrepijo svojo pogajalsko moč proti dobaviteljem. Paradigma konvencionalnega trženja prehaja na trženje, ki temelji na součinkujočem (interaktivnem) izgrajevanju neposrednih razmerij z vsakim posameznim porabnikom in ustvarjanju drugačnih odnosov med dobavitelji in odjemalci.

2.2.4 Vpliv globalizacije na trg in politiko

2.2.4.1 Svobodni trg, globalizacija in država

Moderno pravoverje **laissez-faire** kapitalizma (Krugman, 1996, str. 77) in globalizma uči, da je nacionalna država na dobri poti k večnemu počitku. Z globalizacijo ekonomskih razmerij naj bi upadala njena vloga in moč instrumentov, ki jih ima na voljo. Zaradi transnacionalnih sil in kapitalskih povezav naj bi imeli državljani vse manjši vpliv na njeno delovanje. Brezobličen in brezmejen kapital naj bi vladal planetu in pred njim naj ne bi bil varen nihče. Globalizacija, ta naravna stopnja razvoja visokega kapitalizma, je "tukaj in zdaj" in bi se ji bilo treba prilagoditi, ali pa nas ne bo več. Liberalci trdijo, da so gospodarske sile in gospodarstvo nekaj, česar ni dobro zaupati politiki (Friedman, 1992, str. 153, Dworkin, 1992, str. 218). Politika po njihovem z vmešavanjem v delovanje trgov ovira najboljšo razdelitev prvin, s tem zmanjšuje stopnje dobičkov na trgih, kar posledično pomeni zmanjševanje razvoja in destimulacijo najboljših. Po neoliberalni različici naj bi bila ekonomska globalizacija zaslužna za razcvet številnih gospodarstev, za zmanjšanje revščine v marsikateri državi v razvoju in za celo vrsto poslovnih priložnosti, ki so jih ustvarile nove telekomunikacijske tehnologije in napredek v znanosti. Vse to naj bi se zgodilo spontano, s prostim delovanjem trga. **Globalizacija naj bi prinesla priložnost za preporod kapitalske baze ter načina ustvarjanja presežne vrednosti.** Svobodno delovanje trga in tržnih mehanizmov je prikazano kot ključno za nove načine **prilaščanja**, brez njih si naj ne bi bilo mogoče predstavljati ekonomske globalizacije (Pikalo, 2003, str. 122–125).

2.2.4.2 Globalizacija, vloga države, suverenost in demokracija

Svet je z globalizacijo postal nestanoviten, nepredvidljiv in vse bolj soodvisen. Korporacije pridobivajo moč in imajo, kot to mislijo nekateri, nenadzorovano in neodgovorno veliko moči. Zato se ljudje bojijo, da so ogrožene tako demokracija kot svoboda in človekove pravice (Wolf, 2004, str. 220). Kaj to pomeni za vlogo države, ali izgublja svojo vlogo in pristojnosti (na primer v odnosu do trga), svojo suverenost in kako te tektonske spremembe v svetu vplivajo na demokracijo oziroma vrsto vladanja, ki postaja vse pomembnejša? Globalizacijo so namreč ustvarili ljudje, pri njej ne gre za naravni pojav.

Države imajo različen odnos do suverenosti glede na svojo velikost. Velike države dajejo prednost višji ravni suverenosti, majhne pa večjo težo pripisujejo blaginji. To je posledica tega, da je dvig dohodka na prebivalca povezan z večjim številom mednarodnih sporazumov (torej odprtostjo) in naraščajočimi viri. Majhna država le-tega ne more uveljaviti v izolaciji, pač pa le mednarodno. To je še toliko bolj pomembno za male države, za katere je blaginja relativno pomembnejša kot suverenost, saj lahko blaginjo zagotavljajo le z odpiranjem v svet. Alesina s sodelavci (2000, str. 1285) je ugotovil pozitivno korelacijo med številom držav (pred 30-mi leti 90, danes 215) in njihovo odprtostjo, ker imajo male države več koristi od odprtosti kot velike države. Tudi Casella (1996, str. 393) je ugotovila, da manjšim državam povečanje trga pomeni relativno večjo pridobitev kot velikim, slednje pa imajo druge prednosti, kot je večja tržna moč, pozitivne učinke izboljšanja pogojev menjave, povečanje konkurenčnosti zaradi ekonomij obsega in bogatejše razpolaganje z viri in posledično boljše možnosti za tehnološki napredek. Ključno vprašanje pri suverenosti se zdi, ali obstaja konflikt med ekonomsko učinkovitostjo, ki spodbuja mednarodno sodelovanje, in ohranjanjem nacionalne suverenosti. Globalizacija nedvomno spreminja vlogo države, ki ni več edina sila, pač pa si deli vloge z vse več novimi nedržavnimi dejavniki. Lahko bi govorili o skupni avtonomiji, o kooperativni avtonomiji ali suverenosti držav. Zaradi neenakomerne porazdelitve sadov globalizacije na različne sloje se je bistveno povečal pomen redistribucijske vloge države. Država nastopa kot korektor tržnih učinkov, ki ji povzroča nebrzdana globalizacija. Država mora popravljati tiste učinke, ki so s stališča prevladujočih družbenih vrednot nesprejemljivi, zagotavlja nadomestila tistim, ki z globalizacijo izgubljajo, in jemlje tistim, ki so njeni glavni uporabniki. Poudariti pa velja, da pri tem ne gre za ničelno vsoto, da eni izgubljajo, kar drugi pridobivajo, pač pa za igro pozitivne vsote. Prav krepitev te prerazdeljevalne vloge kaže, da globalizacija **ne pomeni pokopa držav.**

Globalizaciji se prvič očita tudi, da ogroža demokracijo, stabilnost držav, ker nefiltrirano spušča vse silnice s svetovnega trga v domačo družbo in tako pogloblja v njej neenakost in posledično politična zaostrovanja, socialne nemire. Drugi pa trdijo, da globalizacija spodbuja demokracijo s pospeševanjem gospodarskega razvoja oziroma gospodarske rasti in slabi moč avtorskih vladavin. Po tretjem pogledu pa ekonomska globalizacija ne vpliva na demokracijo (Pikalo, 2003, str. 22–23). Večina bi se verjetno strinjala s trditvijo, da globalizacija pospešuje demokracijo v režimih, ki so nedemokratični, in jo obenem tudi omejuje, da gre za paradoks in da je treba ugotoviti razmerje med obema vplivoma. Po eni strani gre za neposreden vpliv, ki se kaže v tem, da lahko kmetje sedaj zaobidejo dominantne razrede/kaste in prinesejo izdelke neposredno na trg. Posredni učinek se kaže po Lipsetu v "družbenem razvoju", ki se kaže v povečanju izobrazbene ravni, družbene enakosti in razredne strukture, še najmanj v povečanju srednjega razreda (Bhagwati, 2004, str. 93). Po Lipsetu je demokracija odvisna od

družbenoekonomskega razvoja in ravni modernizacije v posamezni državi. Ugotovil je, da so po njegovih kazalnikih bolj demokratične države imele zmeraj višje povprečne ravni družbenoekonomskega razvoja kot tiste bolj avtoritativne. To ga je napeljalo k zaključku, "da bolj kot gre ljudem bolje, večje so možnosti za obstoj demokracije" (Svetličič, 2004, str. 141).

2.2.4.3 Globalizacija ne pomeni zatona za male države

Dvojni značaj globalizacije je viden tudi, ko gre za položaj držav v njej glede na njihovo velikost. Eni menijo, da pomeni globalizacija smrt za male države, ker so izpostavljene njenim neusmiljenim orkanom, ker so vsak dan bolj ranljive, obenem pa imajo vsak dan vse manj vpliva na dogajanja v svetu. Drugi pa menijo, da globalizacija daje malim državam neslutene možnosti. Sedanjost je tiste, ki menijo, da majhne skupnosti ne morejo preživeti, odločno demantirala; v globalni ekonomiji, v kateri države nimajo več monopola nad ekonomijo in kulturo oziroma jo imajo čedalje manj, lahko ne le preživijo, temveč celo napredujejo tudi majhni (Rizman, 2001, str. 29). Danes je že več kot polovica vseh držav na svetu manjših od države Massachusetts v ZDA, (Svetličič, 2004, str. 149). Povprečna velikost vseh držav na svetu se je, glede na število prebivalstva, zmanjšala od 32-milijonskih leta 1946, na 29-milijonskih danes. Kar 85 držav ima manj kot 5 milijonov prebivalcev, 58 manj od 2,5 milijonov prebivalcev in kar 35 manj od 500.000 prebivalcev (The Economist, 3. januar 1998, str. 63). Z zmanjševanjem držav pa se krepi njihova vpetost v svet, saj so majhne države bolj nagnjene k povezovanju kot velike. **Male in razvitejše države so bolj globalizirane od velikih.** Andersen in Herbertson (2003, str. 10) sta ugotovila, da so po indeksu globalizacije na prvih mestih manjše evropske države, kot sta Irska (stopnja 1) in Belgija (stopnja 2). Tretja je Velika Britanija, medtem ko velike države zavzemajo sredino, manj razvite evropske države (med njimi tudi Slovenija) pa so na dnu lestvice, so manj globalizirane. Očitno je problem vpliva globalizacije na male države tako kot v vseh drugih vidikih večplasten in zapleten. Globalizacija daje malim državam nove možnosti, ki jih brez nje ne bi imele, če se vanjo intenzivno vključijo, pa so vedno bolj ranljive in odvisne od nje.

2.2.4.4 Globalizacija, nacionalni interesi in država

V bistvu gre za vprašanje, kako zagotoviti ohranjanje interesov držav v razmerah globalizacije, ko je vse intenzivnejša integracija v svetovno gospodarstvo postala pogoj rasti in napredka. Vendar je internacionalizacija nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešen razvoj. Jasno je, da integracija v svetovno gospodarstvo prinaša tako stroške kot koristi, ki so lahko ekonomske, politične, varnostne, vojaške ali pa kulturne narave. Poglavitni problem politike je zato postalo iskanje pravega ravnotežja med stroški in koristmi globalizacije. Internacionalizacija na eni strani pospešuje razvoj, na drugi pa prinaša tudi neenak razvoj držav ali regij. Izpostavljanje lokalne proizvodnje tekmečem iz drugih držav lahko kratkoročno povzroča njihov zaton (Cantwell, 1994, str. 2–3). Poglavitni problem pri tem je, da so koristi internacionalizacije dolgoročne, česar pa kratkoročno naravnani volivci ne sprejemajo z navdušenjem.

Integracija v svetovno gospodarstvo nikoli ne sme potekati na škodo nekih abstraktnih nacionalnih ali morda, celo bolj, javnih interesov. Vendar pa je taka statična analiza stroškov in koristi premalo prepričljiva, zato je nujno uvesti dinamične prvine. Država se nikoli ne bi odločila za integracijo, če ne bi bili predvideni stroški manjši od morebitnih koristi.

Slovenska osamosvojitve je – med drugim – tudi posledica neuravnovešene demokracije takratne Jugoslavije. Nacionalna osamosvojitve je dokončna v trenutku razpadanja nacionalne ideje. Kot nadaljuje postmoderni koncept neoliberalne globalizacije, so nove nacionalne države ovira procesu globalizacije (Balažič, 2004, str. 202). Odtod kriza nacionalne teritorialne države, ki je izpostavljena tokovom kapitala, tehnologije, informacij itd., medtem ko je sama – da bi ostala vsaj deloma učinkovita – podvržena prenašanju svojih pristojnosti navzgor na nadnacionalne politične institucije na eni strani ter navzdol na regionalne dele političnega sistema na drugi. Nominalna nacionalnost prehaja v transnacionalnost in westfalski sistem avtonomnih nacionalnih držav se spreminja v postwestfalski sistem transnacionalnih tokov.

Zgodba o slovenskem nacionalnem interesu je zgolj nadaljevanje simptomatike (skupek značilnosti) slovenskega narodnega vprašanja. S pridružitvijo Slovenije EU se uresničuje politični mit Zedinjene Slovenije, združitve vseh slovenskih dežel v enotni nacionalno-teritorialni prostor, a na način, da se slovenski narod kot celota znajde v skupnem naddržavnem evropskem okviru. Temelji bodoče globalizirane narodne istovetnosti ostajajo jezik, kultura in etnični prostor v bodoči (kon)federalni evropski superdržavi, vendar brez zavetja meje. Ker EU (še) ni izdelala konceptualnega modela inkorporacije narodov, niso izključeni latentni udari lokalnih imperialnih sil v spopadu za nova vplivna območja (omenimo prefinjeno asimilacijo izpostavljenega obmejnega prostora pod pretvezo globalističnih tokov in ekonomskih koristi). Če še nacionalna vlada postane politično-ekonomska podružnica nastajajoče centralizirane evropske vlade in vojaška transmisija novega svetovnega Gospodarja, se v podreditvi nacionalnega interesa globalnemu postavlja vprašanje volje do nadaljevanja slavne (slovenske) dediščine. Globalno transnacionalno prekrivanje interesov ustvarja čezmejne (evropske) identitete; evropsko civilno družbo, evropsko politično javnost, evropsko politično kulturo, evropski strankarski sistem, parlament in vlado, oprto na postnacionalno e-demokracijo. Idealizem dvojne identitete (Slovenec-Evropejec) pa velja prizemljiti z intenzivirano skrbjo za slovensko kulturno, populacijsko politiko (z vprašanjem repatriacije) in reslovenizacijo Slovenije. Vključitev v EU in NATO na drugi strani zahteva oblikovanje kulturnega gibanja za slovenstvo, sicer postane nesmiselna vsa slovenska zgodovina kot zgodovina boja za narodni obstoj proti lokalnim imperialnim silam.

Na globalizacijo, generirano po homogeni sili Zahoda, ki krepi mit o univerzalnosti zahodnih vrednot in imperializem človekovih pravic, instrumentaliziranih v geopolitične in geoeekonomske cilje – privatizacija in deregulacija državne ekonomije zaradi lažjega dostopa transnacionalnih korporacij do ljudi in virov izvirnega bogastva – je slovenska politična elita odgovorila z neoliberalno ekonomsko politiko in strategijo vključevanja v EU in NATO. Neoliberalni mit o zgodovinski nujnosti globalizacije kot usode in odmrtnosti nacionalne države pripravlja konec republike, ko javna stvar postaja znova zasebna (Baudrillard, 1999, str. 29–30).

Zato velja v vsej radikalnosti afirmirati demokratični socialistični in etični liberalni diskurz. In zato se mora Slovenija pripravljati, kot da bo že jutri nastopil trenutek prehoda v globalizirano evropsko megamestno hiperozemlje, hkrati pa delati, da bo Slovenija ostala suverena nacionalna država – ne glede na vstop v EU in NATO oziroma prav zaradi njega – še najmanj sto let in več (Balažič, 2004, str. 212).

2.3 NUJNOST RAZVOJA GLOBALIZACIJE

2.3.1 Značilnosti razvoja globalizacije

Poslovni sistem se mora podrežati zakonitostim in značilnostim poslovnega okolja, če želi v njem poslovati. Od poslovnega okolja so odvisni pristopi pri trženju svojih izdelkov, uporabljeni materiali pri proizvodnji, prijemi v poslovanju s kupci itd. Poslovanje samo je usmerjeno v določeni meri s strani države (zakoni, uredbe,...), mednarodnih organizacij in ekonomskih integracij. Poleg navedenih pa se na trgu pojavljajo tekmeci, ki postavljajo svoja merila.

Posledica globalizacije je rastoča tekmovalnost na trgu, ki zahteva od podjetij optimalno tržno izrabo razpoložljivih poslovnih prvin, nove organizacijske pristope, hitro osvajanje sodobnih tehnologij in prilagodljivost ter inovativnost pri razvoju, proizvodnji in trženju (Cof, Batista, 1998, str. 59). To ugotovitev lahko strnemo v trditev, da **globalni trg predvideva obnašanje poslovnega sistema v skladu z načeli globalnega poslovnega okolja**, ki so povezane s hitrim povečanjem moči tekmecev na globalnem trgu in hitrimi spremembami tržnih trendov (materiali, ravnanje poslovanja, oblikovanje izdelkov, tržni pristop itd.). V globalnem poslovnem okolju morajo biti podjetja zelo prilagodljiva na vseh področjih svojega delovanja, vzpodbujati morajo inovativnost in željo po razvoju, kjer je izrednega pomena znanje in učinkovita uporaba sodobne informacijske in telekomunikacijske tehnologije, ki dejansko omogoča globalni trg ter katere posledica je hiter razvoj le-tega. Globalno poslovno okolje zahteva od poslovnih ravnateljev podjetij **globalno razmišljanje** in temu prilagojene strateške plane, kakor tudi poznavanje ciljnih globalnih trgov z vidika kulture, miselnosti in navad naroda.

Poleg vseh prednosti globalnega okolja le-to prinaša za podjetja in družbo tudi celo vrsto pasti in ovir. Omeniti je potrebno zelo visoko **izpostavljenost** v globalnem tekmovalnem okolju, povečano gibljivost kapitala in spremembe v zaposlovanju, spremembe stroškovnega vidika poslovanja, spremembe razmerij moči države in mednarodnih podjetij itd. (Martin/Schuman, 1997). Podjetja morajo biti **odlična** pri opravljanju svojih primarnih dejavnosti, za izvajanje ostalih dejavnosti pa morajo poiskati družabnike. OECD je v omenjeni analizi Measuring globalization (2005) opozoril, da tradicionalna ekonomska statistika nima ustreznega analitičnega orodja, s katerim bi bilo možno izmeriti številne vplive multinacionalnih družb in nasploh globalizacije na gospodarski razvoj posameznih držav.

2.3.2 Značilnosti globalnih podjetij

Globalna podjetja so na trgu udeležena s proizvodi, ki so proizvedeni z **najnižjimi možnimi stroški**. Razvijajo svojo **fleksibilnost**, da bi lahko zadovoljila potrebe povpraševanja (Treven, 2001, str. 237). Prilagodljivost podjetij je potrebna, ker se soočajo s partnerji po celem svetu, prihaja do sodelovanja, združitvev, odkupov in strateških povezav. Za prilagodljivo organiziranost je potrebno imeti sposobnosti globalnega delovanja (Albrecht, 2001, str. 72).

Multinacionalno podjetje je posebno podjetje z **več obrati v različnih državah**. Vsekakor deluje globalno na globalnih trgih. Glavne značilnosti teh podjetij so (Glas, 1996, str. 6–47): korporacijska oblika lastnine z delničarji iz več držav, ekonomska enotnost delovanja, razmestitev proizvodnih zmogljivosti v več državah in specializacija, integrirana proizvodnja v

globalno dejavnost celotne korporacije. Menjava med enotami poteka po posebnih obračunskih cenah, značilna je integracija trženja, ki je funkcija centrale podjetja, centralizirana poslovna strategija, centralizirane raziskave in razvoj. Cilj je maksimiranje celotnega dobička in ne posameznih enot, poslovanje v multinacionalnih in globalnih okvirih.

Ta **podjetja imajo pomembno vlogo v svetovnem investiranju**. Ko podjetja investirajo v tujini, sledijo načelu minimiziranja stroškov na enoto proizvoda in maksimiranju donosnosti poslovanja podjetja na dolgi rok. Cilj investiranja družbe v tujino je želja pridobiti nadzor nad proizvodnimi prvinami, poceni delovno silo, željo po prevladi na svetovnem trgu ali v posameznem segmentu. Podjetja se na tak način lahko umikajo tekmečem ali vlagajo v državo, ki je izhodišče širjenja podjetja v druge države. Multinacionalno ali globalno podjetje pa ima prednosti in tudi negativne vidike in učinke.

S širjenjem na druge trge **podjetja izkoriščajo ekonomske prednosti, ki jih trgi nudijo**. Gibljivost kapitala je povečana, saj imajo ta velika podjetja manj ovir. Podjetja imajo intelektualni in finančni potencial, kar jim omogoča dobro izrabo prednosti, ki jih nudi tehnološki napredek in nastajanje novih trgov. Zaradi razpršenosti poslovanja imajo veliko pogajalsko moč v odnosu do delavcev in izkoriščajo cenejšo delovno silo z grožnjo preselitve podružnice v druge države. Poleg ekonomskih učinkov imajo tudi družbene in politične učinke. Države lahko s temi podjetji tudi pridobijo s t. i. prilivi produktivnosti, do katerih prihaja preko več poti. Domača podjetja dobivajo prednosti, ker sodelujejo z globalnimi podjetji. Omogočena je uporaba tehnologije ali zaposlovanje tistih, ki so prej delali v multinacionalnem podjetju.

Negativne ocene multinacionalnih podjetij so povezane z monopolizacijo trgov ali celo z nazadovanjem. S selitvijo na druge trge se izognejo domači protimonopolni zakonodaji, kar jim omogoči dodatno kontrolo, če ne celo kontrolo celotnega svetovnega trga. Podjetja tudi povečujejo neravnotežje med delom in kapitalom, saj večina teh podjetij prihaja iz razvitih držav in svojih sedežev nimajo v manj razvitih državah. Izogibajo se nadzoru, znižujejo mezde in vplivajo na prerazdelitev dohodka in revščine (Glas, 1996, str. 6–51). Nekateri ekstremni ekonomisti celo trdijo, da multinacionalna podjetja slabijo državo, v katero prihajajo, slabijo pa tudi svojo domačo državo. Multinacionalna podjetja prinašajo s seboj načine delovanja, kar pospešuje spreminjanje v državi, v katero prihajajo. Današnji trendi v smeri liberalizacije, čeznacionalno sodelovanje in liberalizacija svetovne trgovine kažejo, da se bosta pomen in vloga multinacionalnih podjetij v prihodnje še povečevala. Multinacionalna podjetja se nenehno spreminjajo in prilagajajo spreminjajočemu se poslovnemu okolju. V prihodnje bodo drugačna, kot so danes. Njihova organizacijska struktura se bo spremenila k bolj sploščeni obliki. Spremenil se bo način od množične proizvodnje k proizvodnji ob pravem času, procesi bodo bolj fleksibilni in povezani (Tung, 1999, str. 428). Povečuje se oblikovanje strateških zavezništov na področju mikroelektronike, informacijske tehnologije in biotehnologije. Nasprotniki globalizacije opozarjajo na nepravilno delitev dobička, globalnim podjetjem očitajo izkoriščanje manj razvitih držav in poskušajo izvajati pritisk na voditelje ekonomsko močnih držav. Po mojem mnenju je proces globalizacije neizogiben, države gostiteljice bi morale izkoristiti njihove prednosti (tehnologija, razvoj kadrov, znanje) in se poskušati zaščititi pred negativnimi vplivi.

2.4 NOVO POJMOVANJE EKONOMIJE

Proces **globalizacije** spreminja ključne lastnosti poslovanja podjetij. Na ustaljenem trgu temelječ način poslovanja ni več sprejemljiv za podjetja, ki delujejo na globalnem trgu. Globalni trg skupaj z globalnim poslovnim okoljem povzroča nastanek **nove ekonomije** (poimenovane tudi internetna ekonomija, digitalna ekonomija) ali novega gospodarstva. Ključne lastnosti so v novi ekonomiji popolnoma različne od "stare ekonomije", kar prikazuje preglednica 1.

Preglednica 1: Ključne lastnosti stare in nove ekonomije

<u>Stara ekonomija:</u>	<u>Nova ekonomija:</u>
- Konkurenca, omejena z nacionalnimi mejami - Krepitev toge hierarhične tehnologije in omejen dostop do informacij - Zaposlitvene možnosti za industrijske delavce z modrimi ovratniki - Relativno homogena populacija - Posel je odtujen od njegovega proizvodnega okolja - Gospodarstvo usmerjajo velike korporacije - Kupci dobijo, kar jim določajo proizvajalci - Širitev poslov v lasti države	- Državne meje izgubljajo na pomenu v določanju organizacijsko delujočih ločnic - Dogajajo se tehnološke spremembe v smeri informacij, ki jih shranjujejo, uporabljajo in zato postajajo vedno bolj dostopne - Zaposlitvene možnosti za delavce z znanjem - Populacija se označuje glede na kulturno različnost - Posel sprejema svojo družbeno odgovornost - Gospodarstvo usmerja majhno, podjetniško usmerjeno podjetje - Kupci potrebujejo aktiven posel - Državni posli prehajajo v zasebno lastnino

Vir: Robbins, 2000, stran 4

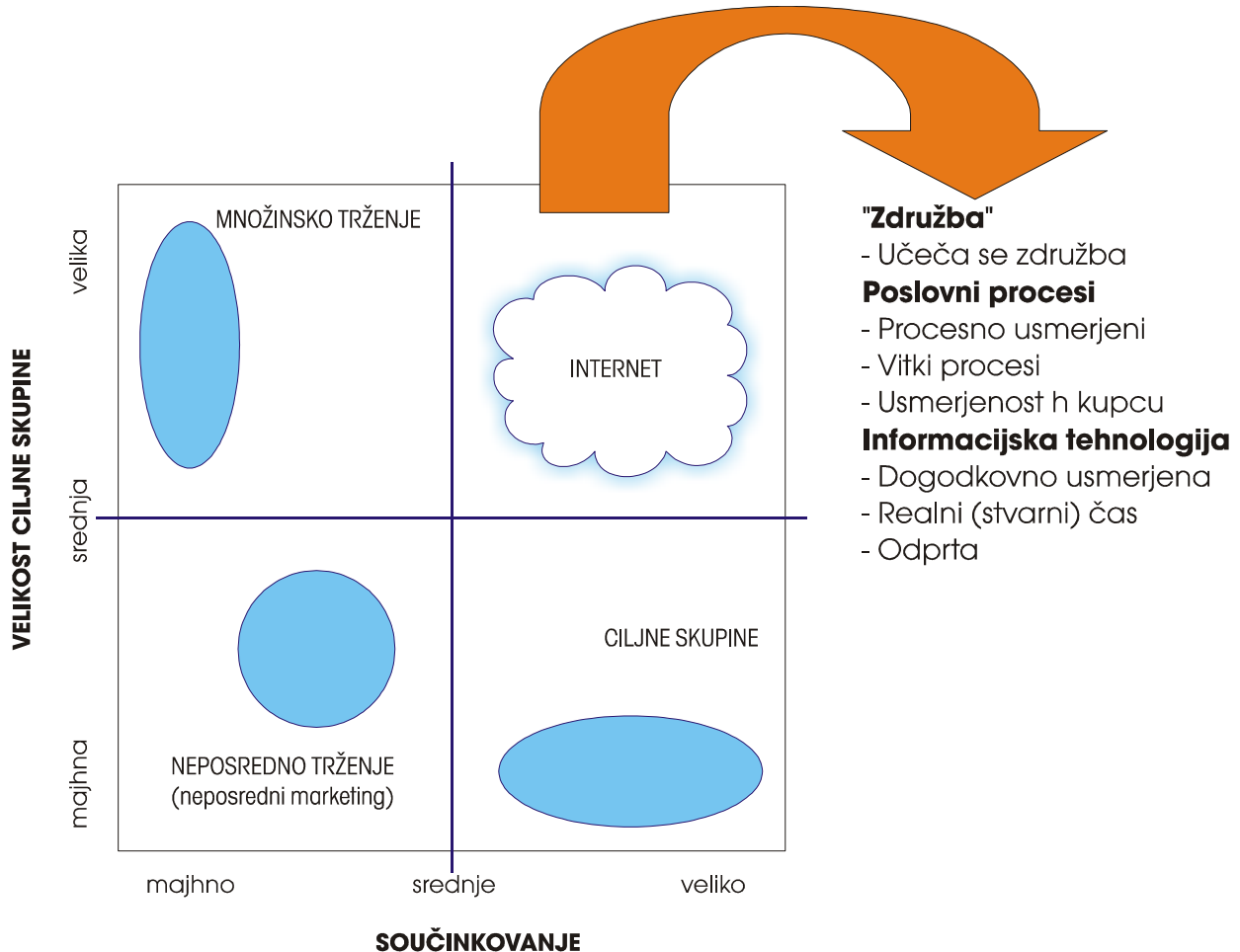
Preglednica 1 nam prikazuje ključne lastnosti stare in nove ekonomije. Kot lahko vidimo iz lastnosti stare ekonomije, so vsi dejavniki gospodarstva več ali manj določeni in omejeni s strani različnih dejavnikov (državne meje, hierarhija, homogena populacija, velike korporacije, proizvodna usmerjenost, država, zakonodaja itd.). Nasprotno temu pa nova ekonomija odpravlja nacionalne meje, poudarja pomen informacij, postavlja pomen znanja v ospredje, poudarja pomen kulturne različnosti, podjetništva, vedno večji pomen kupcev in ne nazadnje vedno večjo privatizacijo.

Nova ekonomija **odkriva hitro rastoča podjetja (gazele)** ter tako zastruje pogoje poslovanja. Precej se spremeni vloga države (Podjed, 2000, str. 24), podjetja se povezujejo v globalno ekonomijo, prav tako trgovina in izmenjava izdelkov. Za novo ekonomijo **je značilna hitra rast bruto domačega proizvoda** in dohodkov ob nizki inflaciji (Mrkaić, 2000, str. 601–610).

Novo gospodarstvo, **kot ga poimenujejo nekateri avtorji**, temelji na hitrosti, ustvarjalnosti in prilagodljivosti. Pojmi, kot so tveganje, negotovost in nenehne spremembe, se pojavljajo kot pravilo in ne kot izjeme. **Pojavljajo se v proizvodjalnih podjetjih, kjer se zahteva zagotavljanje množinske proizvodnje, po drugi strani pa morajo biti prilagodljiva in se**

hitro odzivati na zahteve trga. Prav tako se spreminja struktura zaposlencev z vidika povečanih zahtev po znanju. Spreminja se ravnateljstvo, spreminja se način komuniciranja, kar prikazuje slika 1.

Slika 1: Primerjava tradicionalnih z novim načinom komuniciranja in njegov vpliv na prodajalca



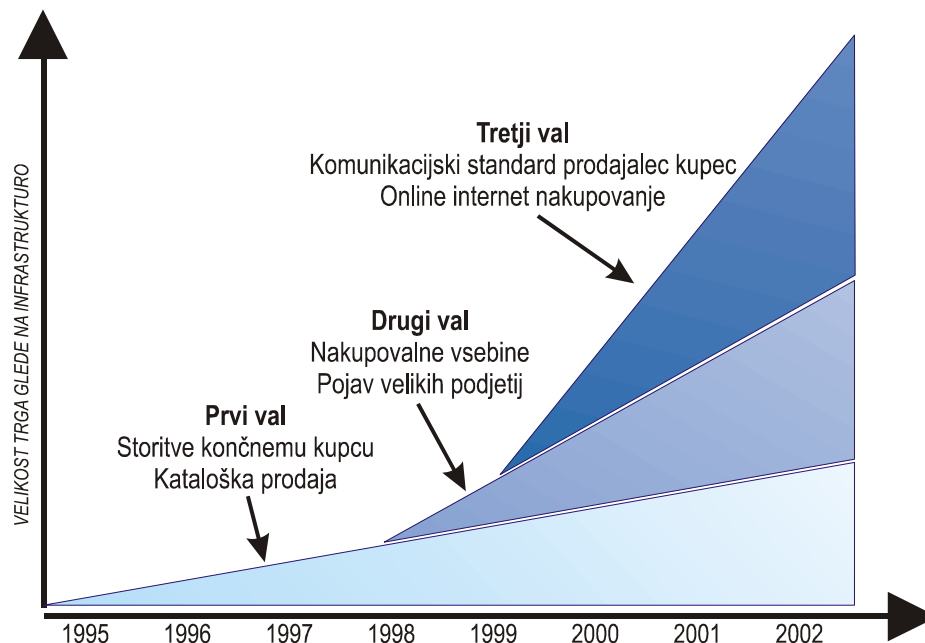
Vir: Fleischmann, 1999, str. 8

Kot lahko razberemo iz slike 1, prihaja nov način komuniciranja vedno bolj v ospredje in vedno bolj vpliva na prodajo. V ospredje prihaja internetna prodaja, ki v organizaciji uvaja učečo se družbo, poslovni procesi so usmerjeni, vitki in fleksibilni ter usmerjeni h kupcu. Informacijska tehnologija je dogodkovno usmerjena, odprta in umeščena v realni (stvarni) čas.

Zaradi uporabe novejših tehnologij in sprememb poslovnega okolja so potrebne tudi spremembe organizacije podjetja, kjer je poudarek predvsem na pridobivanju in razpolaganju z znanjem, procesni organizaciji poslovanja, usmerjenosti h kupcu in uporabi sodobne informacijske tehnologije.

Slika 2 prikazuje valove nove internet ekonomije. V prvem valu nove ekonomije je bila izrazita usmeritev h končnemu kupcu in pojav kataloške prodaje. Sledil mu je drugi val, kjer so nastala velika elektronska-internetna trgovska podjetja. Tretji val internetne ekonomije pa opredeljuje neposredno-online nakupovanje preko internet omrežja s pomočjo novih komunikacijskih standardov med prodajalci in kupci.

Slika 2: Valovi nove internet ekonomije



Vir: Thaler, 1999, str. 13

V svoji knjigi o elektronskem trženju Komenar (1996, str. 366 in 367) navaja naslednje prednosti uporabe interneta pri trženju na globalnem trgu: zmogljive komunikacijske sposobnosti, aktivno uporabniško zaledje, stroškovno ugodno promocijo, trženje in distribucijo ter odprt dostop do globalno porazdeljenih informacijskih virov. Ta isti avtor tudi ugotavlja, da lahko podjetje z uporabo interneta doseže velike učinke pri zniževanju stroškov tiskanja oglaševalskih sporočil o proizvodih in storitvah, pri povečevanju celovite podobe podjetja, pri promociji izdelkov in servisov ter pri zunanjem komuniciranju.

Nova ekonomija sveta kaže, da se bo bilanca moči premaknila na vzhod, kjer se razvijata Kitajska in Indija. Gospodarski zagon je neustavljiv. Kitajska in Indija se srečujeta z veliko rastjo. Gospodarski temelji obeh narodov, z njihovo ogromno populacijo mladih delavcev in potrošnikov, nakazujejo močno rast nad vsako napovedjo. Ne gre pa pozabiti, da so finančni zlomi, sunki, politični prepiri in preprost, slab management iztirili več drugih gospodarskih čudežev iz jugovzhodne Azije v Latinsko Ameriko. In ista ogromna populacija se lahko prevede v gospodarsko moč za Kitajsko in Indijo. Lahko pa se izkaže tudi kot podvojena grožnja zaradi neustreznega ravnanja z družbenimi, političnimi in okoljskimi izzivi (Pete Engardio, BW, 22.–29. avgust 2005).

Po drugi strani želijo biti kitajska in indijska podjetja globalna. Toda, ali so pripravljena? Zahodne multinacionalke ne smejo biti samozadovoljne, saj se bodo kmalu srečale z indijskimi podjetji izven Indije (Manjett Kripalani, BW, 22.–29. avgust 2005).

3 VPLIV GLOBALIZACIJE NA SPREMINJANJE POSLOVANJA IN ORGANIZACIJO GOSPODARSKIH SUBJEKTOV

3.1 SPREMINJANJE PODJETIJ V GLOBALIZACIJSKEM OKOLJU

3.1.1 Prilagajanje spremembam v poslovnem okolju

Hitro prilagajanje podjetij je nuja, pogojena s hitrim spreminjanjem poslovnega okolja, njegovo globalizacijo, kar povzroča porast tržnih možnosti, pa tudi tveganj za podjetje. Omeniti je potrebno še naraščanje velikost družb (podjetij), hitro uvajanje informacijsko-komunikacijskih tehnologij, spremenjeno naravo dela, vedno manjši delež pripadnikov t. i. delavskega razreda, manj izrazit razredni konflikt, vse večjo profesionalizacijo delovne sile, probleme zaščite okolja in dinamične trge (Mihelčič, 1998, str. 73). Podjetja morajo **pravočasno zaznati in razumeti** omenjene spremembe na lokalnem in globalnem trgu ter poiskati možnost prilagajanja le-tem. Največkrat zahteva prilagajanje spremembam v poslovnem okolju spreminjanje organizacije poslovanja. Opredelimo ga lahko kot "oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost združbe" (Rozman, 2000, str. 121).

Ključno vprašanje pri tem se poraja v zvezi z **organizacijo podjetja**, ki jo Lipovec opredeljuje kot "sestavo medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v sestavi usklajenih ciljev delovanja združbe" (Mihelčič, 1999, str. 79; Lipovec, 1987, str. 35). **V ospredje se postavljajo organizacijska razmerja v združbi, s katerimi se podjetje šele oblikuje, poleg tega ta razmerja "vzdržujejo njegov obstoj in dajejo podjetju njegove značilnosti"** (Lipovec, 1987, str. 33). Razlikujemo med zunanjimi in notranjimi razmerji, katerih poznavanje in urejanje razmerij tehnične, kadrovske, koordinacijske, komunikacijske in motivacijske narave je zelo pomembno pri vzpostavljanju temeljnih razmerij med člani združbe ter s tem pri oblikovanju organizacijskih značilnosti in ustvarjanju kakovosti organizacije združbe (Mihelčič, 1999, str. 86–91).

Globalizacija poslovnega okolja ima nedvomno velik vpliv na posamezna organizacijska razmerja in na organizacijo podjetja. Spremembe v okolju vplivajo na spremembo kakovosti organizacije in spremembo odvisnosti med organizacijo in uspešnostjo podjetja (Mihelčič, 1999, str. 156). George in Jones (1996, str. 601) delita zunanje sile, ki vplivajo na spremembo po spreminjanju, v tekmovalne, gospodarske in politične, demografske, socialne in moralne, ki so tudi posledica globalizacije poslovnega sveta. **Da bi podjetja lahko ohranila in pridobila ustrezne tekmovalne prednosti, se morajo neprestano boriti s tekmeci.** S ciljem v čim večji meri ustreči porabnikom v konkurenčnem boju, si podjetja prizadevajo za učinkovitost, kakovost, prilagodljivost in inovativnost. Vse večji vpliv na spreminjanje podjetij imajo gospodarske in politične zveze (unije). Podjetja globalizirajo svoje delovanje, zaradi česar pa morajo spreminjati organizacijsko strukturo in kulturo podjetij.

3.2 ZNAČILNOSTI ODLIČNIH SVETOVNIH PODJETIJ

Kot globalna svetovna podjetja bom navedel tista, ki so najbolj poznana. Ne bomo preverjali njihovih značilnosti. Upošteval bom uspešnejša podjetja, ki se ohranjajo dalj časa.

3.2.1 Značilnosti sprememb

Pred več kot 40 leti so nacionalne meje omejevale večino podjetij pred pritiskom tujih tekmecev. Vendar to ni trajalo dolgo, državne meje so postale nepomembne. Postalo je nepomembno, kje je posamezno podjetje doma. BMW je nemško podjetje, vendar proizvaja avtomobile v Južni Karolini, Ford, ki ima centralo v Detroitu, proizvaja svoja vozila v Mehiki. In Chrysler, dolga leta ameriška ikona, je kupil nemško podjetje Daimler Benz leta 1988. T. i. ameriška podjetja, kot so Exxon, Gillette, Coca-Cola in IBM, sedaj ustvarijo več kot 60 % svoje prodaje izven Združenih držav Amerike. Mitsubishi z Japonske, Siemens iz Nemčije, Nestle iz Švice in Royal Dutch/Shell iz Nizozemske so samo štirje vzorci od stotih milijard dolarjev vrednih velikih korporacij, ki delujejo v ducatih držav po celem svetu (Robbins, 2000, str. 4). Siemens na primer zaposluje 50.000 delavcev samo v ZDA. Tudi Robinsonova knjiga, izdana v ZDA, je v tem trenutku v uporabi pri študentih v ZDA, Kanadi, na Jamajki, v Avstraliji, Singapurju, Hong Kongu, Maleziji, na Filipinih, v Veliki Britaniji, na Švedskem, Nizozemskem in po vsej Južni Ameriki.

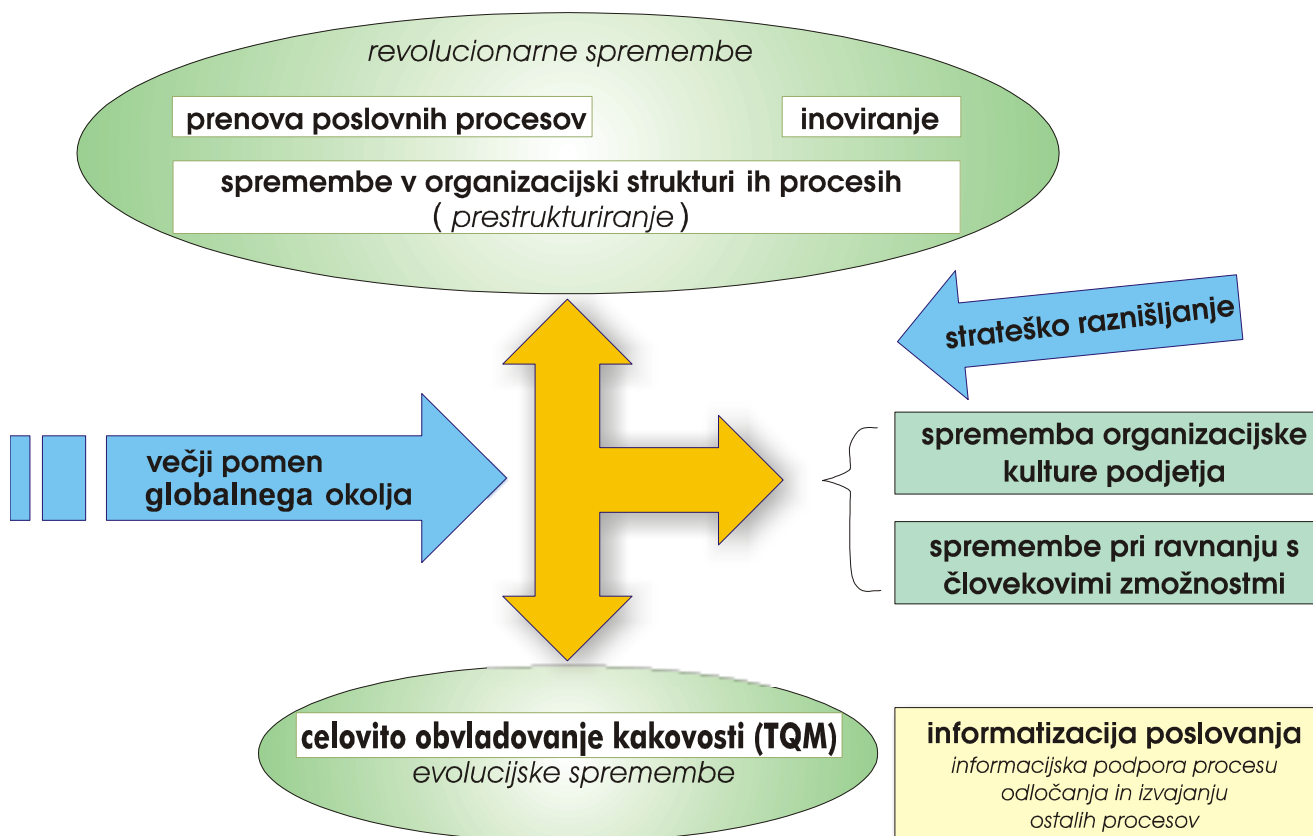
Toda globalizacija ne pomeni samo izvajati posle preko državnih meja. Pomeni tudi rastočo konkurenco za vse vrste podjetij. Današnji upravitelji in ravnatelji morajo biti pozorni tako na zunanje kakor tudi na domače tekmece. Dve gonilni sili poganjata globalizacijo, to sta iskanje novih rastočih trgov in težnja po zniževanju stroškov. V kolikor bi Sony prodajal svoje proizvode samo na domačem trgu, bi bila njegova prodaja omejena na populacijo Japoncev, ki jih je 125 milijonov. Vendar Sony deluje globalno, svoje proizvode trži na trgih z milijardami prebivalcev. V kolikor želi združba rasti, je logična strategija širitev njenega delovanja izven nacionalnih mej. Politične ovire do te strategije so se zmanjševale iz leta v leto z ustanavljanjem večdržavnih trgovinskih blokov. NAFTA (*angl. the Nord American Free Trade Agreement*, ki združuje Kanado in ZDA ter Mehiko), Evropska unija (ki združuje 27 evropskih držav) in Azijsko-pacifiška ekonomska kooperacija (skupina 21-ih "Pacifik Rim obroč" narodov, ki vključuje tudi članice NAFTA, države, kot so Kitajska, Japonska, Avstralija in Južna Koreja) so primeri trgovinskih blokov, ki so bistveno znižali pristojbine in druge ovire za prečkanje nacionalne trgovine preko meja članic. Oblikovanje trgovinskih blokov je vse številčnejše (Robbins, 2000, str. 5). Aktivna so, na primer, pogajanja za oblikovanje "Prostega ameriškega območja v letu 2005 – *angl. Free Trade Area of the Americas by the year 2005*", ki naj bi združevalo Kanado, ZDA in 32 latinskoameriških držav.

3.2.2 Model spreminjanja v teh podjetjih

Globalna podjetja se spreminjajo na evolucionaren ali revolucionaren način, kar velja za vsa podjetja (ne samo globalizacijska). Spremembe zajemajo tako poslovanje kot tudi organizacijo, kar pa je zelo povezano. Spremembe se pojavljajo povsod, vendar bom obravnaval najbolj pomembne v globalizacijskih podjetjih (kultura, kulturne razlike, kultura podjetij, komuniciranje, organizacijske strukture itd.).

Glede na velikost in proces spreminjanja **delimo spremembe v organizaciji poslovanja na evolucijske in revolucionarne** (Rozman, 2000, str. 130–132), prikazano tudi na sliki 3. Evolucijske spremembe so postopne in usmerjene na ožje področje poslovanja, medtem ko so revolucionarne spremembe hitre, dinamične, širše usmerjene in bolj nepredvidljive ter zahtevajo veliko sprememb v gledanjih in vrednotah. Dopolnjevanje obstoječega stanja in strmenje k boljši učinkovitosti je značilnost evolucijskih sprememb, torej delati več in bolje. Vodilo revolucionarnih sprememb pa je delati drugače, delati nove stvari na povsem nov (drugačen) način.

Slika 3: Spremembe v organizaciji podjetja zaradi sprememb v globalnem okolju



Vir: Povzeto po Rozman, 2000, strani 130-132

Med evolucijskimi spremembami lahko omenimo celovito ravnanje (obvladovanje) kakovosti (*angl. TQM – Total Quality Management*), med revolucionarnimi pristopi pa prenovu poslovanja (procesov), prenovu organizacije (prestrukturiranje) in inoviranje. Nekateri avtorji, kot na primer Daft (2001, str. 250–258), predlagajo na eni strani prehajanje iz navpične (vertikalne) in funkcijske organizacije v horizontalno in procesno organizacijo poslovanja z vpeljavo samostojnih ekip (pri globalnih podjetjih so to tudi mednarodne oz. globalne ekipe) kot nosilcev izvajanja procesov ter oblikovanje poslovanja po načelu dinamičnih mrežnih struktur, kjer je bistvenega pomena osredotočenje podjetja na opravljanje svoje ključne dejavnosti, ostale poslovne funkcije pa daje v izvajanje drugim, specializiranim zunanjim izvajalcem. Daft vidi rešitev tudi v prenovi (reinženiringu) poslovnih procesov s ciljem njihovega temeljitega izboljšanja, kjer je treba istočasno spremeniti tudi organizacijsko strukturo, kulturo podjetja in informacijske sisteme, če hočejo podjetja doseči zastavljeni cilj (Koprivšek, 2001, str. 28).

Poleg sprememb, ki vplivajo na organizacijo poslovnih procesov, organizacijsko strukturo in kakovost poslovanja, je potrebno obravnavati še **spremembo organizacijske kulture podjetja** in pomena znanja, kjer se **spreminja tudi odnos do ravnanja s človekovimi zmoglostmi**. Hiter razvoj in uveljavitev informacijske tehnologije in njenih storitev imajo tudi velik vpliv na razvoj globalnega poslovnega okolja. **Informatika postaja v podjetjih strateškega pomena**, saj omogoča izvajanje določenih storitev, ki prihranijo čas (npr. elektronsko poslovanje), zraven tega pa informacijski sistemi obdelujejo podatke in ustvarjajo informacije za sprejemanje pravih odločitev. Z globalizacijo poslovanja se zelo spreminja tudi pomen strateškega razmišljanja in varstva okolja. Oblikovanje globalne strategije pri prehajanju na globalno poslovno okolje zahteva prehod preko nekaterih razvojnih stopenj (Daft, 2001, str. 271). Planiranje poslovanja ni več usmerjeno v podrobnosti z eno samo strategijo in potjo, poudarek je predvsem na strateškem planiranju, ki mora predvideti več poti in imeti več ciljev, ki se tudi hitreje spreminjajo. Podjetja morajo biti sposobna prilagajati se tem ciljem in izbrati prave rešitve oziroma poti za njihovo dosego.

Značilnost, po kateri razlikujemo uspešna od manj uspešnih podjetij, je sposobnost hitrega odzivanja v vse bolj spremenljivem in kompleksnem okolju. Razlikovati je potrebno med prilagojevalnim odzivom in ustvarjalno inovacijo. Prilagojevalni odziv je namreč sprememba, ki ostaja znotraj obstoječih navad in organizacijske prakse, medtem ko gre ustvarjalna inovacija dlje od obstoječe prakse in postopkov (Mihelčič, 1999, str. 158), s čimer podjetje lahko doseže določeno tekmovalno prednost na globalnem trgu.

3.3 PREMAGOVANJE KULTURNIH RAZLIK IN KULTURA PODJETIJ

3.3.1 Kulturne razlike

Kulturne razlike so najpomembnejše pri obravnavanju globaliziranja poslovnega okolja. Tukaj moramo najprej upoštevati nacionalne kulture in nato kulturo podjetij. Upoštevanje kulturnih razlik je ključnega pomena pri globalizaciji poslovanja.

Splošne razlage in opredelitve pojma kultura ni. Znanost na splošno uporablja pojem za to, da postavi parametre družb, ki se razlikujejo ena od druge na podlagi različnega mišljenja (Chhokar, Brodbeck, House, 2007, str. 3). Beseda kultura izvira iz latinskega jezika in širše označuje vse tisto, kar je človek ustvaril skozi stoletja (Vila, 1994, str. 334). Ta pojem ponavadi velja za člane določene skupine ali družbe, ki delijo določen način življenja, vrednote, odnos in vedenje. Velikokrat je kultura sopomenka nacionalnosti, vendar razlike med nacionalnostmi še ne pomenijo tudi kulturnih razlik. Hall pravi, da kultura več skriva, kot odkriva. Kultura vključuje vse, kar se ljudje naučijo, je oprijemljiva in neoprijemljiva ter člane ene skupine loči od druge. Kultura vključuje vrednote, prepričanja, etične standarde, jezik, vzorce vedenja, norme in način komuniciranja, ki jih ena skupina razvije (Marketing Academy, 2003 str. 5). Unsunier dodaja še izobrazbo, nacionalnost in etično skupino (2005, str. 11). Raziskava GLOBE v avgustu 1994 na univerzi v Calgaryju v Kanadi je kulturo opredelila kot "delitev motivov, vrednosti, zaupanja, identitete in razlag ali mnenj o značilnih dogodkih, ki so učinek skupnih izkušenj članov kolektivov in so posredovane v različnih generacijah" (House&Javidan, 2004, str. 15).

V tem kontekstu velja omeniti še t. i. **kulturni šok**, s katerim se soočajo zaposleni v multinacionalnih podjetjih, ki se veliko selijo, in povzroča negativne občutke in odzive. Premagovanje kulturnih razlik je pomembna naloga področja ravnanja s človekovimi zmožnostmi v multinacionalnih podjetjih (Dowling, Welch, 2004, str. 13, 99 in 259). Kulturo bi lahko razdelili v dva pola, vidnega in nevidnega. V vidni pol sodijo obnašanje in delno norme, v nevidni pa prepričanja, vrednote in predvidevanja.

Multinacionalna podjetja se zaradi svoje narave dela soočajo z različnimi kulturami, okolji in navadami. Ustvarja se vtis, da gre za globalno kulturo, ki presega sleherno nacionalno. Zavedati pa se morajo, da vse značilnosti niso posledice kulture. Nevarno je enačiti posameznikovo vedenje s skupino, ki ji pripada. Veliko predstav, ki jih imamo o kulturah, so stereotipi, ki nam ne dajejo pravilne razlage (Unsunier, Lee, 2005, str. 4). Velikokrat se poslovneži soočijo z etičnimi problemi zaradi spremembe kulturnih izkušenj. Pri premagovanju kulturnih razlik v globalnem okolju se je potrebno zavedati, da imajo različni deli sveta drugačen vrednostni sistem in odnos hierarhije, spola, družine, starosti, socialne strukture, religije, zakonodaje na področju zaposlovanja itd. (Cartwright, 2002, str. 137).

Najučinkovitejša metoda pri zagotavljanju uspešnosti globalnega podjetja je **preučevanje kulture**, v kateri podjetje deluje. Zavedati se moramo, da je globalizacija povezana s kulturo in ne z geografijo. Premagovanje različnosti je lahko uspešno, če poznamo kulturo organizacije, spoznamo kulturo države ali področja, kjer delujemo, razumemo kulturo posameznih skupin zaposlencev, razumemo naravo dela in sebe, smo občutljivi, vzpodbujamo drugačnost in enakovrednost, nasprotujemo diskriminaciji in prejudiciranju (Cartwright, 2002, str. 138).

Razlaga Marxove je, da kulturni šok poteka skozi faze (Marx, 1999, str. 10). V prvi fazi se delavci v tujini ne zavedajo razlik v kulturi, zato v drugi fazi utrpijo negativne občutke. Sledi faza okrevanja, sprejemanja drugačnega okolja in značilnosti ter kompromis. V fazi prilagajanja delo postaja učinkovito, zaposleni se zavedajo svojih omejitev in postajajo fleksibilni. Prehajanje faz je dinamično, od negativnega do pozitivnega občutenja, dokler zaposleni ne doseže preboja iz tega cikla. Vsi zaposleni pa verjetno nikoli ne preidejo teh faz uspešno in so neprimerni za delo v tujini. Pomembno je, da so natančno seznanjeni z okoljem, kamor odhajajo, in z vsemi ostalimi spremenljivkami.

3.3.2 Kultura podjetij

Obstaja več opredelitev kulture podjetja. Robins meni, da je **kultura značilni duh združbe** in skupek prepričanj njenih članov. Kaže se v vrednotah in normah, sprejetih v združb glede tega, kako naj se ljudje vedejo, med seboj komunicirajo in kakšna delovna razmerja naj razvijajo (Treven, 2001, str. 79).

Kultura združbe pomeni celoto spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Kulturo organizacije tvorijo: nazori, vrednote, norme, pravila vedenja, simboli itd. (Ivanko, 2000, str. 236).

Iz različnih opredelitev je mogoče povzeti nekatere skupne prvine. Kultura podjetja je lahko opredeljena kot:

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč itd., ki so značilni za določeno podjetje in jo ločujejo od drugih podjetij,
- enotna podlaga, ki služi članom podjetja za dojemanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v podjetju in okolju ter oblikuje njihove metode sprejemanja odločitev,
- celota posebnih lastnosti podjetja in načini obnašanja v njem zaposlenih delavcev, ki loči podjetje od drugih podjetij.

Kultura podjetja povezuje kadre med seboj, poslovne in organizacijske procese s kadri, njena usmerjenost pa je predvsem v uresničevanju strategije in ciljev družbe. Kultura podjetja predstavlja navidezne vezi, ki povezujejo člane združbe (podjetja) pri doseganju njihovih osebnih ciljev in ciljev združbe (podjetja). Z globalizacijo poslovnega okolja so se močno spremenili pogoji dela predvsem zaradi spremenjenega pomena ravnanja z zaposlenimi in njihovimi zmožnostmi. Organizacijska kultura podjetja mora poleg spremenjenih vrednot pri delu upoštevati tudi različnosti ljudi v različnih državah (kultura, vrednote, običaji itd.), ki so vključeni v poslovni proces podjetja. Ravnateljstvo in vedenje v podjetju mora biti usmerjeno v učenje, ekipno delo, sprejemanje odgovornosti, ocenjevanje in nagrajevanje dela ter ustrezno motivacijo zaposlenih. Organizacijska kultura podjetij v globalnem poslovnem okolju je odvisna od nacionalnih kultur tako zaposlenih v izvajalskih funkcijah kot ravnateljev in seveda tudi od situacijskih spremenljivk (Koprivšek, 2001, str. 73).

V slovenskem prostoru je angleški izraz *"organizational culture"* pogosto prevajan kot organizacijska kultura, ki bi ga bilo bolje prevajati, kadar se ukvarjamo s podjetji, s kulturo podjetja. Opredelimo jo lahko kot sistem vrednot, verovanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanju in vedenju ljudi v podjetju. Kultura podjetja je celota znanj o tem, kako ljudje razmišljajo in delujejo kot zaposleni oz. člani združbe (Ivanko, 1999, str. 209). Ustrezna kultura podjetja pomeni prednost podjetja pred tekmeci, zato sodobna podjetja vlagajo velike napore v oblikovanje in razvijanje le-te. Dobre ali slabe kulture ni, **obstaja samo kultura podjetja**, ki podjetju služi kot **sredstvo za doseganje tekmovalne prednosti na trgu**, ne pa kot pojav sam po sebi. Tako na primer neka strategija podjetja potrebuje in razvija kulturo, ki spodbuja inovativnost in pripravljenost na tveganje, medtem ko je v drugem podjetju potrebno oblikovati takšno kulturo podjetja, za katero je značilna varčnost, disciplina, natančnost itd.

Kulturo podjetja tvorijo (Ivanko, 1990, str. 121–124):

- vrednote, ki so ideološka posplošenja in ki dajejo zahtevanemu ravnanju ter vedenju moralno opravičilo; mednje prištevamo: samostojnost pri delu, sodelovanje, poistovetenje s podjetjem, nagrade, tveganje, način vodenja, način vedenja, upoštevanje norm itd.;
- nazori, ki so način razmišljanja posameznika in skupine;
- norme, pravila, ki so pričakovanja, izražena v obliki zahtev glede vedenja nosilcev vlog v podjetju; mednje spadajo: skupinska stališča, verovanja in občutenja, ki se nanašajo na vedenje posameznika ali skupine;
- socializacija, ki je področje poučevanja in spodbujanja posameznika, posebej novincev;
- obredi, navade, simboli in podobno.

Osnovna vloga kulture podjetja je vloga katalizatorja, ki ustvarja motivacijo, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih osebnih ciljev delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja. Če povzamemo ugotovitve **De Cocka** (Ivanko, 1999, str. 219–220), ki je izdelal

model kulture podjetja, ki omogoča objektivno primerjavo med podjetji, je v bistvu tudi temelj za spreminjanje kulture podjetja. Ta model je prikazan v obliki koordinatnega sistema na sliki 4.

Slika 4: Osnovne vrste kulture podjetja



Vir: Ivanko, 1999, stran 218 (povzeto po De Cocku)

Zgornji model ima štiri kvadrante, iz katerih izhajajo naslednje vrste kulture podjetja:

- **posameznika podpirajoča kultura** – pri tej kulturi prihaja do odločitev največkrat po neformalnih poteh; odločitve, ki so nujne za delovanje podjetja, so podrejene odločitvam, ki vplivajo na način dela in življenja posameznikov;
- **inovativna, na naloge usmerjena kultura** – zanjo je značilna decentralizacija in prenašanje odgovornosti na nižje ravni; organizacija temelji na domnevi, da so podrejeni sami po sebi odgovorni za svoje delo, zato ni potreben dodaten nadzor;
- **kultura spoštovanja pravil** – tukaj gre za red in sistematično delo;
- **ciljno usmerjena, informacijsko integrirana kultura** – ravnatelji skupaj s sodelavci iščejo najboljše izkoristke razpoložljivih poslovnih procesov in prvin ter izdajajo navodila, ki usmerjajo k natančno določenim ciljem, slog vodenja je usmerjen predvsem k ciljem.

De Cock (Ivanko, 2000, str. 246) hkrati opozarja, da podjetja ni mogoče postaviti v en sam kvadrant. Po njegovi razlagi je prava podoba podjetja tista, ki sega v vse štiri kvadrante, vendar s prevladujočim enim kvadrantom, v drugih pa manj. Še druge modele (tipologije) organizacijske kulture navaja Rozman (2000, str. 15), med katerimi velja omeniti tipologijo **Ansoffa**. Njegova tipologija razlikuje med petimi tipi kultur: stabilni, reaktivni, anticipativni, eksploataivni in ustvarjalni. Druga pomembna tipologija je **Handyjeva** (Rozman et. al., 1993, str. 171), ki razlikuje štiri različne tipe organizacijskih kultur: kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti. Zelo primerna za globalno poslovno okolje je tipologija, ki sta jo razvila **Deal**

in Kennedy, ki je v zadnjih letih zaradi aktualnosti zbudila veliko zanimanja (Rozman, 2000, str. 136 in 137). Ta tipologija temelji na dveh merilih; prvi je dejavnik poslovnega tveganja na trgu, drugi dejavnik pa je hitrost povratnih informacij o uspehih in neuspehih na trgu. Oba dejavnika opredeljujeta dve značilnosti: "veliko in majhno" tveganje in "hitra ali počasna" povratna zveza.

Na podlagi teh dveh meril sta razvila naslednje tipe organizacijske kulture podjetja:

- **Prodajna (poslovna) kultura:** razmeroma majhno tveganje in hitra povratna informacija. Podjetja s to kulturo delujejo pragmatično, njihovi člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, skupinskemu delu ter nenehnemu razvijanju in poudarjanju pripadnosti podjetju. Negativna stran te kulture je, da je količina (kvantiteta) postavljena pred kakovostjo (kvaliteto).
- **Špekulacijska kultura:** veliko tveganje in hitra povratna informacija (feedback). V ospredju je hiter zaslužek, hitrost in ustvarjalnost, medtem ko sta potrpežljivost in preudarnost bolj v ozadju.
- **Procesna kultura:** majhno tveganje in počasna povratna informacija. Kultura, ki je primerna predvsem za velika podjetja, urade v državni upravi itd. Način opravljanja nalog ima prednost pred rezultati dela. Člani podjetja opravljajo svoje naloge previdno, so malenkostni, prilagodljivi – njihove odločitve so natančne in počasne.
- **Sistemska kultura:** značilno je veliko tveganje in počasne povratne informacije, kar lahko življenjsko ogrozi obstoj podjetja. Odločitve se na podlagi izkušenj sprejemajo na vrhu, hitra kariera je v takih podjetjih nemogoča.

Naslednji model organizacijske kulture, ki sta ga razvila Goffe in Jones (Hofmann/Klepper, 2000, str. 36–42), predpostavlja dva kriterija: družabnost (*angl. sociability*) ter solidarnost (*angl. solidarity*), ki v koordinatnem sistemu pomenita osnovo za štiri tipe organizacijske kulture: skupnostna (*angl. communal*), razdrobljena (*angl. fragmented*), mrežna (*angl. networked*) in koristoljubna (*angl. mercenary*) kultura. Omenjena delitev je po mnenju avtorjev primerna za opredelitev organizacijske kulture v odnosu na sodobno informacijsko tehnologijo, ki ima velik vpliv na organizacijo nasploh, s tem pa tudi na kulturo.

V globalnem poslovnem okolju je za podjetje pomembno, da izmed različnih tipologij organizacijske kulture izbere tisto oziroma ustvari svojo, ki podpira učenje, ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, njihovo pripravljenost na tveganje in sprejemanje odgovornosti za opravljeno dejanje, delo v kulturno različnih delovnih skupinah, kjer mora usklajevati različnost ljudi v različnih deželah. Ob tem mora opredeliti vrednote in pravila, s katerimi zaposlene ustrezno motivira. Prisotnost posameznega tipa organizacijske kulture v posameznem multinacionalnem podjetju je odvisna od tega, v katerem kulturnem okolju podjetje deluje. Posameznemu multinacionalnemu podjetju ne moremo enostavno določiti tipa kulture, temveč jo morajo posamezniki, ki delujejo v drugem kulturnem okolju, čimbolj spoznati in se ji prilagoditi. Nizozemski raziskovalec Hofstede je prvi opravil raziskavo, s katero je želel prikazati razlike med kulturami. Podatki so se pridobili od zaposlenih v podružnicah podjetja IBM. Na primeru petih dimenzij je poskušal prikazati najbolj pogoste kulturne razlike (Brislin, 2000, str. 284–285): individualizem in kolektivism, moška in ženska vloga, razlike v moči, izogibanje negotovosti in kratkoročna ter dolgoročna usmerjenost.

Ameriška antropologa Kluckhohn in Strodtbeck (Treven, 2001, str. 59–62) sta uporabila šest razsežnosti vrednot, s katerimi sta opisala usmeritve v različnih kulturah: odnos do narave, časovna usmerjenost, človeška narava, usmerjenost k delovanju, povezave med ljudmi in prostorska usmerjenost. Oba menita, da v določeni kulturi prevladuje ena ali dve različici. Potrjuje se trditev, da je potrebno poznati svojo kulturo, upoštevati razlike pri komuniciranju, če želimo dosegati zastavljene cilje.

Trompenaars je oblikoval svoj model za primerjanje kultur na podlagi teorije Kluckhohna in Strodtbecka ter drugih avtorjev. Uporabil je sedem razsežnosti, s katerimi je poizkusil opredeliti značilnosti in razlike med kulturami: univerzalizem in partikulizem, individualizem in kolektivizem, ventralne in emocionalne povezave, osebne in prepletene povezave, pridobljen in prirojen uspeh, časovna usmerjenost, odnos ljudi do narave (Trompenaars, Hampden-Turner, 2004).

Ameriški antropolog Hall je imel drugačen pristop do proučevanja razlik med kulturami. Razlike v komuniciranju je opredelil s pomočjo zasnove miselnih zvez, ki se nanašajo na informacije, ki jih uporabnik sprejema. Hall (Treven, 2001, str. 65–66) je kulture razvrstil na tiste z več in tiste z manj miselnimi zvezami. Visokokontekstne kulture so tiste, ki uporabljajo več miselnih zvez, največ informacij dobijo z neposredno povezanostjo z oddajnikom. V kulturah, kjer pri komuniciranju uporabljajo malo miselnih zvez (nizkokontekstne kulture), je največ informacij prenesenih v jasni, eksplicitni kodi. Razlike med kulturami so proučevali različni avtorji, med katerimi so tudi zgoraj naštet. Med njihovimi teorijami so razlike in podobnosti, vsi pa se strinjajo, da je pomembno poznavanje različnih kultur, saj se lahko na ta način izognemo težavam pri komuniciranju, pozornost pa moramo vsekakor nameniti tudi etiki.

Težko je ravnati s katerokoli združbo tako, da so dolgoročni interesi žrtvovani s kratkoročnimi zmožnostmi. Vendar je dodan izziv za združbe, katerih operacije so globalno razpršene – kulturna usmeritev, ki poteka, se lahko razširi preko celega sveta. Vedeti, kakšna bo prihodnja orientacija kulture do kulture, lahko pomaga ravnateljem pri preskoku iz tipanja do razumevanja in pri osredotočenju na njene sinergijske učinke. Globalni managerji ne krivijo lokalnih skupin za neuspehe, temveč jim raje pomagajo pri doseganju dolgoročnih ciljev ob pravem času. Singapur je najbolj v prihodnost usmerjena država, kar navaja nova raziskava na Thunderbird business school, po njej je Rusija na zadnjem mestu. Sedaj si prebivalstvo sveta prizadeva načrtovati za prihodnost, tako da globalni managerji lahko vzpodbujajo delavce z vnaprej mislečo kulturo z videnjem vnaprej (Mansor Javidan, HBR; julij–avgust 2007).

3.3.3 Upoštevanje etike

Multinacionalke težijo predvsem k povečevanju dobička, vendar morajo upoštevati tudi družbeno odgovornost (koristiti državi), ki je povezana z etiko. Etika je dolgoročno zelo pomembna in različna v različnih državah. Ima velik pomen v poslovanju multinacionalnih podjetij. V najširšem smislu besede je filozofska disciplina, ki raziskuje osnove in vir morale, temeljna sodila za vrednotenje, cilje in smisel moralnih hotenj in delovanja. Sestavni del etike je etika ravnateljstva in poslovna etika (Tavčar, 1994, str. 136). Etika na splošno posluša najti odgovor na vprašanje, kaj naj delamo. S podobnim vprašanjem se ukvarja poslovna etika, ki poskuša najti odgovor na to vprašanje v poslovnem svetu in njegovem delovanju. Njen glavni

namen je, da preverja, kako podjetje deluje v vsakdanjih aktivnostih, kako se kaže v odnosu do svojih zaposlenih, do svojih kupcev, kako snuje in podpira svoje izdelke, kako sprejema pogodbe in kako sprejema odgovornost. Vse to so determinante, po katerih se presoja, ali je delovanje in poslovanje podjetja etično.

Potrebno je opredeliti prvine poslovne etike, saj le-ti omogočajo oblikovanje moralnih vrednot posameznikov in skupin. Ti viri so: genetska dediščina, religija, filozofija, kultura in pravni sistem (Steiner, Steiner, 2006, str. 186–196). Na posameznike vplivajo različno. Skupno jim je, da poudarjajo vzajemnost in medsebojno pomoč.

V podjetjih se velikokrat in vedno pogosteje pojavljajo etične dileme in s tem povezani problemi. Ugotoviti je potrebno, zakaj se pojavljajo in kaj so vzroki. Vzroke je velikokrat težko opredeliti, čeprav avtorji Frederick, Post in Davis (1992, str. 64) navajajo štiri temeljne razloge: osebni etični interesi, tekmovalni pritisk in dobiček, poslovni cilj, ki je v nasprotju z osebnimi vrednotami, in nasprotja med različnimi kulturami.

V podjetju obstajajo številna področja, kjer se lahko pojavi neetično vedenje: trženje, zaposlovanje, zaščita okolja in varnost proizvodov. Multinacionalna podjetja so korporacije, ki delujejo v več državah. Povezane so preko trženja in proizvodnje in predstavljajo specifičen moralni problem. Njihove dejavnosti niso vezane le na eno državo, težje jih je načrtovati, poleg vsega pa je tudi različnih aktivnosti veliko. Nasprotniki multinacionalk trdijo, da le-te poslujejo le za svojo korist, brez zadržkov glede dejavnosti, s katero se ukvarjajo. Multinacionalna podjetja sama po sebi niso nemoralna ali neetična. Problem nastane, ko poslujejo v manj razvitih državah. Razvite države jih lahko nadzirajo, manj razvite pa ne oziroma ne v zadostni meri. Tri resne obtožbe, ki se pojavljajo na račun poslovanja multinacionalnih podjetij, so (de George, 1990, str. 401):

- multinacionalna podjetja v nerazvitih državah delujejo nemoralno, ker izkoriščajo delovno silo, naravne prvine in dosega dobičke;
- multinacionalna podjetja so nelojalna konkurenca domačim podjetjem v manj razvitih državah;
- multinacionalna podjetja so glavni vzrok za siromašenje dežel v razvoju.

Multinacionalke poslujejo v manj razvitih državah iz več razlogov. Iščejo delovno silo, vire in območja z nižjimi davki. Iščejo pa seveda tudi nove trge. Izposlujejo si nižje davčne stopnje, privabljajo dober in izobražen kader, to pa siromaši lokalna podjetja. Od multinacionalnih podjetij pa lahko država pričakuje tudi določene koristi, da bodo prispevala k blaginji in razvoju države, kjer se nahajajo. Za multinacionalna podjetja veljajo moralne norme oziroma moralni minimum, ki pravi, naj ne naredijo nobene neposredne namerne škode. Iz te norme izhaja druga norma, ki pravi, naj bo poslovanje podjetja v korist gostujoče države. Tretja norma je spoštovanje človekovih pravic, delavcev in potrošnikov v gostujoči državi (de George, 1990, str. 406). Potrebno je spoštovati pravni sistem, kulturo in lokalne vrednote v gostujoči državi.

Etika je v mednarodnem poslovanju kompleksna. Problemi zahtevajo resne analize in pogovore. Sama po sebi ne pove, kako poslovati, pove le, kako ni primerno poslovati. Globalizacija je pripomogla k razvoju mednarodnih združb, ki so pomembne pri reševanju težav. Organizacije delujejo v mednarodnem okolju in se med seboj tako lahko dopolnjujejo (Bennett, 2002, str.

393). Etika je vsekakor potreben element v procesu ekonomskega razvoja. Podjetja morajo delovati v svojem interesu in v interesu širšega notranjega in zunanjega okolja. Multinacionalna podjetja morajo upoštevati kulturno raznolikost držav, kjer poslujejo. Spoštovati bi morale neki moralni minimum, ki zagotavlja spoštovanje človekovih pravic. Na drugi strani pa so interesne skupine (delničarji), ki pričakujejo dobiček.

3.4 KOMUNIKACIJSKI PROBLEMI V GLOBALNIH PODJETJIH

Skozi komuniciranje se kažejo strukture in procesi. Kulturna različnost se kaže tudi v komuniciranju, kjer ne gre le za drugačen jezik. **Komunicirati** pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se. Komuniciranje pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij. Pojem komuniciranje izhaja iz latinske besede "communicare" in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Različni avtorji različno opredeljujejo pojem komuniciranja. Po Lipovcu je komuniciranje oddajanje sporočil (na način, da jih prejemnik lahko prejme) in sprejemanje sporočil (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 2).

Komunikacijski sistem je sestavljen iz štirih elementov: pošiljatelj ali oddajnik, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal. Sporočilo je kodirano, pomembno je, da ga prejemnik dekodira, oddajnik pa to ve, če dobi povratno informacijo.

Komuniciranje poteka med dvema sogovornikoma, ki lahko izhajata iz enakega ali popolnoma različnega kulturnega okolja. **Medkulturno komuniciranje** pomeni, da komunicirajo ljudje več različnih kultur med seboj. **Do komunikacijskih problemov** pride takrat, ko se ljudje, ki komunicirajo, ne odzovejo enako na isto dogajanje. **Problemi nastanejo zaradi razlik** v jeziku, vrednotah, običajih in vedenju ljudi. Načinov komuniciranja je več vrst, delimo ga lahko na besedno in nebesedno. Poslovno komuniciranje poteka pisno ali govorno, učinek nebesednega komuniciranja je velik. V multinacionalki je virov komunikacijskih problemov lahko zelo veliko, nujno je, da se jih **podjetje zaveda** in poskuša **rešiti**. V tako velikih združbah je komuniciranje pretežno pisno, telefonsko, torej manj osebno in posredno.

Pri poslovnem komuniciranju se pogosto pojavljajo težave in nerazumevanja med posamezniki iz različnih kultur (Treven, 2001, str. 208). Do nesoglasij pride, če se ne upošteva drugačna kultura, drugačen način komuniciranja, kar lahko povzroča hude posledice.

Komunikacija je učinkovita takrat, ko daje največ rezultatov ob dani porabi virov. Učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno. Potrebno je doseči zastavljene cilje (Možina v Možina et. al., 1994, str. 576).

Komunikacija, ta čudežni, nikoli ponovljivi dvosmerni proces, ki se dogaja med oddajnikom in sprejemnikom, med dvema osebama ali med govorcem, govornikom in skupino, med skupinami, je proces medsebojnega sodelovanja (interakcijski proces), v katerem sodelujemo vsi ne glede na to, ali se verbalno izražamo ali ne. Vedno govorimo, pa čeprav brez zvočnih besed, saj vendar govorimo z jezikom nebesednih, neverbalnih, nejezikovnih sestavin (Kneževič, 2001, str. 15). Prvi del srečanja ni verbalni pozdrav (dober dan, dobro jutro, dober večer itd.), ampak je vedno in povsod tisto, kar se zgodi med dvema ali več osebami ob vsakem srečanju že pred verbalnim (zvočnim) pozdravom. To je trenutek, ko se z osebo, ki jo srečamo, "ujamemo" z očmi. Še

preden smo sposobni spregovoriti, pa naj bo to samo nekaj besed v pozdrav ali nekaj konvencionalnih besed, je naš obraz s svojo govorico, mimiko že spregovoril. Spregovorilo je tudi telo, ki se je ob srečanju odzvalo s svojo držo ali gibom, govorimo o "govorici telesa" (Knežević, 2001, str. 17).

3.5 SPREMINJANJE ORGANIZACIJE V GLOBALNIH PODJETJIH

3.5.1 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je lahko oblikovana na več načinov, od zelo mehanističnih do organskih. Organizacijska struktura pomeni način medsebojnega delovanja ljudi, njihove komunikacije in opredelitve razmerja moči. Temelji na vrednotah organizacije, ki narekujejo njene odločitve in izbire – kako se delijo, razvrščajo in usklajujejo delovne naloge.

Organizacijska struktura je ena izmed pojavnih oblik organizacije in zajema medsebojno uskladitev vseh tvorcev v poslovanju podjetja v smeri postavljenih poslovnih ciljev (Rozman et. al., 1993 str. 130), v skladu s tem pa določa pravila in način izvajanja nalog (Ivanko, 1999, str. 17 in 22). Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog in odgovornosti po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih razmerij v celotnem podjetju. Nekateri avtorji (Daft, 2004, str. 211, Kreitner, Kinicki, 2004, str. 635) jo poimenujejo tudi ravnteljevalna struktura in je sestavljena iz enovitih struktur (tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna). Tehnična opredeljuje strukturo delovnih in usklajevalnih nalog s tehnično delitvijo dela pri doseganju postavljenega cilja. Komunikacijska struktura predpisuje tip in vsebino komuniciranja v skladu s tehnično delitvijo dela. Motivacijska struktura se ukvarja z usposobljenostjo in motivacijo izvajalcev nalog, ki sta ključnega pomena za dobro opravljeno nalogo. Oblastna struktura pa proučuje usklajevalne naloge, od katerih je dejansko odvisna uresničitev poslovnih ciljev. Omenjene enovite strukture so med seboj povezane in morajo biti v sozvočju. Prilagajajo se druga drugi, pri čemer se v glavnem prilagajajo oblastni strukturi. Z organizacijsko (ravnalno) strukturo je torej najbolj izrazito formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju (Rozman, 2000, str. 9).

Organizacijske strukture se razlikujejo predvsem po naslednjih značilnostih: formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, centralizacija, kompleksnost, profesionalizacija in kadrovska konfiguracija. Dobra organizacijska struktura predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost organizacije, medtem ko neustrezna organizacija pomeni zavoro, ki preprečuje hitrejšo prilagajanje podjetja zahtevam okolja. Mnogokrat govorimo o togosti organizacije, ki je lahko tudi vzrok za njeno neučinkovitost. Organizacijska struktura mora biti dinamična, da jo lahko učinkoviteje prilagajamo stalnim spremembam v organizaciji in je sredstvo za uresničevanje ciljev, ki se s časom spreminjajo, zato jo moramo prilagajati spremenjenim ciljem. Ob tem moramo izhajati iz dejstva, da organizacijo poslovnega sistema oblikujejo cilji in ostali dejavniki in ne nasprotno.

Akademiki so različno definirali pojem organizacijske strukture, kot razmerja med ljudmi gledano statično, ki se nato razvijejo v organizacijsko strukturo. Nekateri jo pojmujejo kot hierarhična razmerja med člani organizacije. Drugi jo povezujejo z razporeditvijo nalog in odgovornosti med posameznimi člani organizacije in skupinami, ki zagotavljajo učinkovito komuniciranje in skupno prizadevanje. Tretji trdijo, da organizacijska struktura institucionalizira

interakcijo med ljudmi, pretok komuniciranja in razmerja moči. Pri strukturi organizacije so ključni naslednji koncepti: razpon kontrole, avtoriteta, odgovornost, pooblastila, pristojnosti.

Že v prvem odstavku tega poglavja je omenjeno, da je **oblikovanje organizacijskih struktur lahko izvedeno na več načinov, od zelo mehanističnih do zelo organskih**. Mehanistične strukture so zelo formalizirane, hierarhične, nadzorovane in nefleksibilne. Za organske strukture pa je po drugi strani značilno, da so neformalne, z decentralizirano avtoriteto in odprtimi kanali komunikacije. Nobena oblika ni boljša ali slabša, kajti najpomembnejše je, da ima organizacija tako strukturo, ki ji najbolj omogoča doseganje ciljev. Na njeno strukturo tako vplivajo predvsem velikost organizacije, tehnologija in zahteve okolja. Diferenciacija organizacije (bodisi vertikalna ali horizontalna) narašča z njeno velikostjo. Velike organizacije imajo tudi bolj strukturirane dejavnosti, z velikostjo enote so povezani še fleksibilnost pri dodeljevanju delovnih nalog, dolžina pooblastitve in večje poudarjanje rezultatov kot postopkov.

Združbe se s časom spreminjajo. Nove oblike združb so bolj dovzetne, prilagodljive in plodne – vedno osredotočene na zadovoljevanje potreb delničarjev in drugih zainteresiranih. Tako so po naravi sedanjih združb bolj organske (manj pravil, včasih nejasne meje in spreminjajoče se oblike) in decentralizirane oziroma ploščate (manj srednjega ravnateljstva in več povratnih informacij s ponudniki izdelkov in storitev), avtoriteta pa temelji na sposobnosti (to zagotavlja, da je organizacija sredstvo doseganja cilja in ne cilj sama po sebi). Obenem je danes za organizacije značilno, da imajo veliko skupin (delitev nalog in večja vpletenost zaposlenih) in se medsebojno povezujejo (sodelovanja, mreže, strateška združenja). So tudi bolj pozorne in skrbne do okolja, sprememb, vzorcev in snovi kot nekdaj – razmišljajo o stvareh, poizvedujejo, se učijo iz izkušenj in razvijajo t. i. **učecho se združbo**. V sodobnih organizacijah je ključna tudi visoka udeležенost zaposlencev, ki ji omogoča, da ostane uglašena na razmere na trgu in se jim zmore prilagajati.

Razvijajo se tudi nove organizacijske strukture, ki jih še pred nekaj leti nismo poznali. Tako imamo mrežno strukturo, virtualne organizacije (ljudje so v stiku preko telekomunikacij in se včasih celo nikoli ne srečajo), samoupravljaljske skupine, učecho se združbe in samoorganizirane sisteme. **Mrežna struktura** je povezovanje več različnih združb za čim bolj učinkovito doseganje skupnega cilja, kot na primer mreža gradbenih podjetij, ki gradijo zahtevnejši večji objekt. Samoupravljaljske skupine so enkraten izziv za tradicionalnega managerja, saj ta skupina od 5 do 15 ljudi deluje popolnoma samostojno, z lastnimi viri, urnikom, znanjem itd. Skupina je sestavljena iz ljudi z različnimi specializiranimi znanji, ki ustvarjajo nov izdelek. Vodja se menja glede na to, kdo največ ve o stvari, s katero se ukvarjajo. Globalna mrežna organizacijska struktura je podobna lokalni mrežni strukturi, s to razliko, da so za multinacionalna podjetja geografske razdalje glede komunikacije večje in koordinacija bolj kompleksna. Mrežna organizacijska struktura deluje bolje, če pritisk na sprejemanje odločitev uravnava interese obojega, standardizacijo proizvodov in geografsko lokalizacijo in ko je pomembna koordinacija delitev prvin (Daft, 2004, str. 217).

Na ravni podjetja se fleksibilnost organizacijske strukture doseže z oblikovanjem tržno usmerjenih poslovnih enot, z uvajanjem timskega načina dela ter oblikovanjem projektnih skupin za izvedbo posameznih nalog. Okolje, v katerem poslujejo podjetja, postaja vse bolj kompleksno. Tudi problemi, ki se kažejo in jih morajo podjetja reševati, so vse bolj zapleteni.

Posameznik s svojim znanjem, ki je v večini primerov specializirano, tem problemom ni več kos. Zato je **skupinski način dela** vse pomembnejši za uspešno reševanje posameznih problemov (Rozman et. al., 1993 str. 166). Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je skupinski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov ali izvajanja nalog.

V okolju, ki se nenehno spreminja, je najpomembnejše, da podjetje opazi in hitro popravi lastne napake. Tok povratnih informacij omogoča, da se organizacija "od-nauči" oziroma odvadi starih načinov in ostane odprta za nove. V učeči se organizacije managerji manj ukazujejo in usmerjajo zaposlene, ampak jim bolj olajšajo in pospešujejo uporabo novih informacij in učenje iz teh izkušenj. Ravnatelji zagotavljajo dovolj časa, da se izmenjajo povratne informacije, da vsi o njih razmislijo in nato soglasno sprejmejo odločitev glede naslednje usmeritve.

Samoorganizirani sistemi nenehno spreminjajo svojo strukturo in notranje procese, da se prilagajajo odzivom okolja – so izredno kompleksni in spremembe njihove strukture in oblike, s katerimi se prilagajajo tej kompleksnosti, so dramatične. Samoorganiziran sistem mora imeti jasen cilj in namen, potrebuje veliko povratnih informacij od okolja in nenehno usklajuje svoje vrednote in procese. Ravnatelj tovrstne organizacije mora imeti izredne komunikacijske sposobnosti in veliko potrpežljivosti ter biti osredotočen na rezultat in ne na proizvodnjo. Večji poudarek je na učenju kot na metodi (Tanja Stankovič, Delo, 24. junij 2005).

3.5.2 Vpliv globalizacije na oblikovanje organizacijske strukture

Podjetja se v organizacijskem smislu razlikujejo med seboj glede na organizacijske situacijske variable oz. spremenljivke (Koprivšek, 2001, str. 41). Najbolj pogoste spremenljivke, ki v veliki meri določajo organizacijsko strukturo oz. se jim le-ta skuša prilagoditi, so:

- okolje podjetja,
- tehnologija v podjetju,
- velikost podjetja,
- cilji in strategije podjetja ter
- ljudje v podjetju.

Hitro tehnološki razvoj v globalnem poslovnem okolju vpliva na organizacijsko strukturo in le temu morajo podjetja slediti, v kolikor želijo zadovoljiti svoje zahteve po kakovosti, odzivnosti in uporabi sodobnih informacijskih orodij. Pojem tehnologija zajema znanje (informacije), tehnološko opremo, tehniko in procese. Tehnologija vpliva na organizacijsko strukturo tako, da zahteva nosilce delovne sile (z znanjem in visoko stopnjo usposobljenosti), določene organizacijske procese za opravljanje nalog ter tehnologiji prilagojena delovna mesta.

Vse tisto, kar ni znotraj sistema (po sistemski teoriji), imenujemo **globalno poslovno okolje**, kjer imamo v mislih splošno politično okolje, pravno okolje, tehnološko okolje, splošno ekonomsko okolje, okolje kupcev in dobaviteljev, tekmece, nosilce delovne sile, vire surovin in tudi delničarje. Vidik oblikovanja organizacijske strukture zahteva temeljito proučevanje in spoznavanje globalnih poslovnih okolij, predvsem pomembna pa je njegova negotovost in hitrost spreminjanja ter kompleksnost. Podjetje lahko deluje v stabilnem okolju (mehanična organizacija), v spremenljivem okolju (organična organizacija) in v inovativnem okolju

(organična organizacija). Vpliv globalnega okolja na oblikovanje organizacijske strukture se izraža z globalnimi družbenimi vrednotami (v sodobnih razmerah dela in poslovanja je vedno bolj opaziti vpliv splošne kulture – njene vrednote, norme in pravila obnašanja; na oblikovanje organizacijskih struktur), institucionalnimi razmerami (v ta okvir spadajo splošni in objektivni pogoji dela za podjetje, kot so predpisi, zakoni itd.) in trgom (trg kupcev, trg dobaviteljev in trg tekmecev, ki vpliva na organizacijsko strukturo podjetja preko opredeljevanja zahtev glede kakovosti, cene, uporabne vrednosti, velikosti serij itd.).

Globalizacija poslovanja pripelje do **povezav** med podjetji, zato njihova **velikost** praviloma raste. V kolikor se velikost podjetja meri s številom zaposlencev, je vpliv tega dejavnika na oblikovanje organizacijske strukture predvsem v smislu obvladovanje informacijskih tokov med zaposlenci in v smislu organiziranja njihovega dela.

Strateško razmišljanje se spreminja zaradi dejstva, da planiranje poslovanja ni več usmerjeno v podrobnosti z eno samo strategijo in potjo, ampak je poudarek sedaj predvsem na **strategijah**, pri katerih je možnih več poti in ciljev, ki se tudi hitreje spreminjajo. Iz poslovne strategije mora izvirati tudi organizacijska struktura, ki je opredeljena kot določitev ciljev podjetja in izbiranje določenih dejavnosti ter razporeditev prvin za doseg teh ciljev; razporejanje prvin in določanje zaporedja operacij pomeni organiziranje, katerega učinek je določena organizacijska struktura, naloga strukture pa je uresničitev strategije.

Ob **situacijski teoriji** opredelitve organizacije, ki naj zagotavlja uspešnost podjetja v globalnem poslovnem okolju, je potrebno omeniti še dve teoriji: institucionalno in ekološko.

Institucionalna teorija gradi na dejstvu, da podjetja sodelujejo s celo vrsto udeležencev in se jim prilagajajo. To prilagajanje privede do podobne organizacije podjetij v istem okolju, ne glede na to, za kakšna podjetja gre (izomorfizem – Rozman, 1999, str. 281). Ta teorija poudarja vpliv okolja (vrednote, norme, pogoje poslovanja itd.) na oblikovanje organizacije, medtem ko ostalih spremenljivk ne obravnava. Nadalje ta teorija poudarja pomen lokalnega (poslovnega) okolja na organizacijske značilnosti (tudi globalnih) podjetij, kar je treba upoštevati predvsem pri oblikovanju organizacijskih struktur in organizacijske strukture podjetij.

Ekološka teorija (imenovana tudi ekologija združb) odgovarja na vprašanje, zakaj je toliko različnih podjetij v populaciji (populacija je skupina podjetij), ki opravljajo podobne dejavnosti in potrebujejo enake vire ter imajo enake proizvode in druge učinke (Rozman, 1999, str. 281). Teorija predpostavlja, da je prilagajanje posameznih podjetij spremembam poslovnega okolja močno omejeno in da so spremembe v organizaciji bolj posledica rojevanja novih podjetij in umiranja obstoječih podjetij, ne pa prilagajanja obstoječih podjetij. Razlogi, da se spreminjanje ne izvaja, gre iskati v potrebnih naložbah, specializiranem osebju, dosednji uspešnosti, kulturi itd. Spreminjanje organizacije zaradi prilagajanja okolju je po tej teoriji zelo počasno in sledi procesom naravne selekcije in biološke evolucije, zato je to teorijo potrebno upoštevati pri organiziranju ali reorganiziranju poslovanja, saj močno omejuje sposobnost prilagajanja organizacije podjetij spremembam, ki so posledica sprememb v globalnem poslovnem okolju.

V nekaterih združbah se vse odločitve sprejemajo na ravni ravnateljstva (uprave) podjetja. Podrejeni nivoji ravnanja izvajajo naloge po navodilih najvišjega ravnateljstva. V omenjenem

primeru govorimo o **centralizirani organizaciji**. Druga skrajnost so organizacije, kjer se odločitve prelagajo na srednje in nižje ravnateljstvo. Tukaj govorimo o **decentralizirani organizaciji**. Pojem centralizacija pojasnjuje koncentracijo odločitev, ki se nanašajo na formalna pooblastila, to pomeni tudi na pravice, ki izhajajo iz določenega položaja. Za razliko od centralizirane organizacijske je decentralizirana organizacijska struktura popolnoma drugačna. Decentralizirana organizacija omogoča v primeru problemov hitrejše sprejemanje odločitev, ker je vključenih več ljudi v odločanje. Zaposlenci se čutijo manj oddaljeni od problemov, za reševanje katerih je potrebno sprejemati odločitve. Zaradi vedno večje potrebe po večji fleksibilnosti in zmožnosti hitrega odzivanja je navzoč trend decentraliziranega odločanja.

3.5.3 Oblike organizacijskih struktur

Vse zgoraj naštetje vplivne dejavnike in njihov vpliv na posamezne organizacijske spremenljivke je treba upoštevati pri oblikovanju organizacijske strukture podjetja. Temeljna cilja pri urejanju sodobne organizacije sta stabilnost in prilagodljivost. Ta dva cilja sta si v nasprotju, zato moramo iskati organizacijsko ravnotežje (Ivanko, 1999, str. 22). Strukturo nalog opredeljujejo organizacijske strukture, ki formalizirajo razmerja med njihovimi izvrševalci in težijo za tem, da bi bile stabilne, kar pomeni večjo togost. Le-ta zmanjšuje organizacijsko učinkovitost v vse bolj spremenljivem in nestabilnem okolju. Izhajajoč iz zgornjih navedb mora biti organizacijska struktura prilagodljiva, kar se kaže v manjši formalizaciji in pripravljenosti zaposlencev, da sprejemajo nove vloge.

Danes zasledimo v praksi naslednje oblike organizacijskih struktur:

- poslovno funkcijska organizacijska struktura,
- divizijsko organizacijska struktura,
- projektno matrična organizacijska struktura,
- mrežna organizacijska struktura,
- procesna – ekipna organizacijska struktura.

Nobena od zgoraj navedenih organizacijskih struktur ni idealna, vsaka ima svoje prednosti in slabosti. Pri uvajanju organizacijskih struktur v podjetju je zelo pomembno, da se bo le-ta prilegala njegovemu (obstoječemu, željenemu in načrtovanemu) stanju. Pri vseh naštetih organizacijskih strukturah je problem njihova centralizacija in hierarhična zasnova, ki je pri večini večjih podjetij birokratska in formalizirana, s tem pa seveda precej toga. Hitro odzivanje na zahteve trga ob ohranjanju notranje učinkovitosti je tista značilnost, ki ločuje podjetja od uspešnih in neuspešnih. Od naštetih struktur so zanimive predvsem tiste, ki podjetju zagotavljajo doseganje dovolj velike prilagodljivosti za obstanek in razvoj na globalnem trgu.

Poslovno funkcijska struktura je primerna za enostavna majhna podjetja z nekaj zaposlenci. Lastnik je vrhovni ravnatelj, obenem tudi podjetnik, odgovornosti so jasne, odzivanje je hitro, stroški vzdrževanja strukture nizki (Rozman, 2000, str. 87). Struktura je plitva, saj ima le dva do tri vertikalne ravni in izraža individualnost, saj so vse odločitve osredotočene. Majhna podjetja pa niso nujno povezana tudi z enostavno organizacijo, vsekakor je omenjeno strukturo zelo težko uvesti v velikih podjetjih.

Prednosti divizijske organizacijske strukture pri prilagajanju globalizacije poslovanja sta obravnavala Mayer in Whittington (2001, str. 3–7). Ta struktura predvideva ločitev strategije od izvajanja, kjer je oblikovanje in kontroliranje strategije podjetja lahko centraliziramo, medtem ko je odgovornost za izvedbo decentralizirana. To nam omogoča približevanje sporočilom institucionalne teorije, ki zaradi globalizacije postaja čedalje bolj pomembna, kjer je možno posamezne enote, ki so razpršene po svetu, organizirati (globalno) v skladu z lokalnim okoljem. Pri vsem tem pa je strateško ravnanje podjetja (vizija, cilji in poti) centralizirano in globalno usmerjeno. Omenjena organizacijska struktura postaja v zahodnoevropskih podjetjih vse bolj navzoča (Mayer, Whittington, 2001, str. 10).

V **globalni produktni strukturi** prevzemajo proizvodne **divizije** odgovornost za globalne operacije in njihove specifičnosti produktnih področij (Daft, 2004, str. 214). To je ena od najbolj pogosto uporabljenih struktur, preko katere ravnatelji poskušajo doseči globalne cilje preko upravljanja različnosti poslov in poslovnih učinkov v celotnem svetu. Z globalno proizvodno strukturo je vsak divizijski ravnatelj zadolžen za planiranje, organiziranje in kontrolo vseh funkcij za proizvodnjo in distribucijo proizvodov svoje divizije na nekaterih trgih in širom po svetu. Globalna geografsko divizijska struktura deli svet na geografske regije, znotraj katerih vsaka geografska divizija poroča ravnateljstvu korporacije (Daft, 2004, str. 215). Vsaka izmed divizij ima polno kontrolo vseh funkcijskih aktivnosti znotraj geografskega področja.

Projektno matrična organizacijska struktura povezuje dve področji delitve nalog skupaj, funkcijsko področje in konkretne naloge, kjer obravnavajo izdelke, stranke, regije itd. Prednost funkcijske delitve nalog je, da se število specialistov za posamezno področje določi na minimalni ravni. Znanja teh specialistov lahko uporabimo za različne produktne skupine ali skupine kupcev. Največja težava pri funkcijski delitvi nalog je koordinacija posameznih specialistov iz različnih oddelkov v okviru časovnih in stroškovnih okvirov. Oblikovanje oddelkov po proizvodih, regijah ali strankah ima prav tako prednosti in slabosti. Matrična organiziranost ima to značilnost, da ima zaposlenec dva predpostavljena, to je vodjo funkcijskega oddelka in vodjo produkta. Matrika kaže na dvojnost hierarhije, ki včasih lahko pripelje tudi do konfliktov. Matrično organizacijo uporabljajo v podjetjih, kjer so zelo zahtevne in kompleksne dejavnosti, ki zahtevajo koordinacijo (Robbins, 2001, str. 495).

Novejše organizacijske strukture, prilagojene večji prilagodljivosti, so med drugimi naslednje (Vila, 2000, str. 27–36; Ivanko, 2000, str. 46–60):

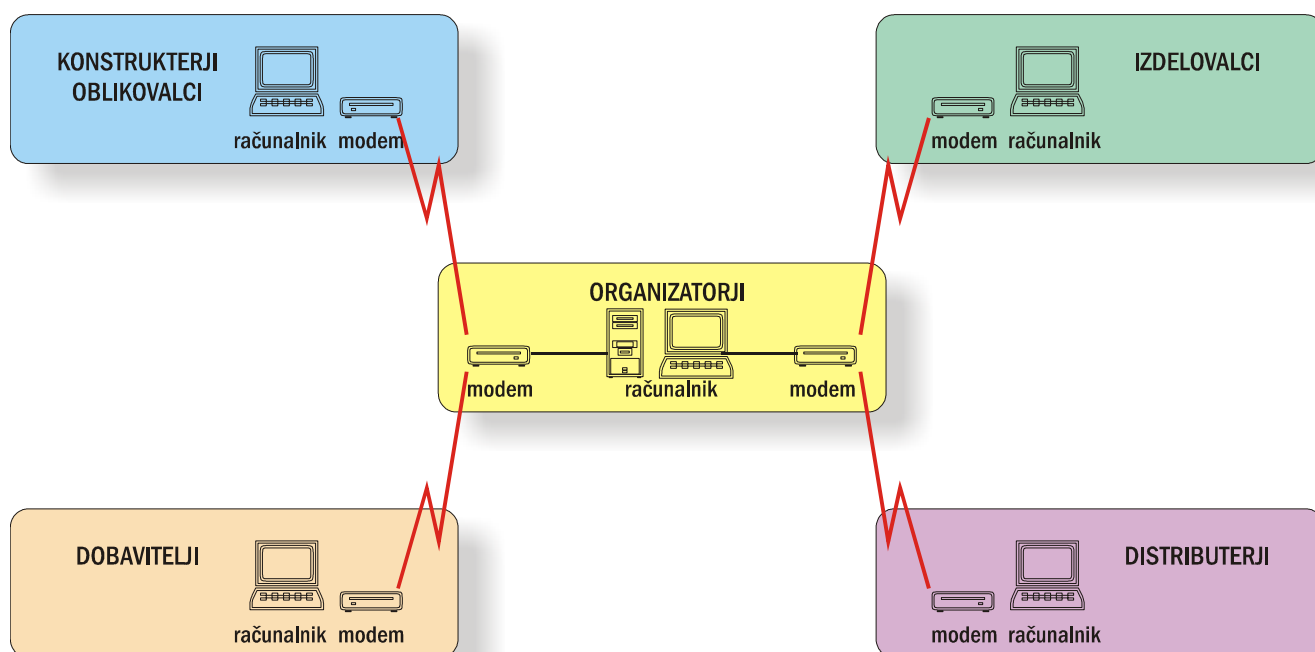
- mrežna in virtualna organizacijska struktura,
- ekipna organizacijska struktura.

3.5.4 Mrežna organizacijska struktura

Obravnavanje zgoraj omenjenih organizacijskih struktur mora zaradi njihove soodvisnosti potekati skupaj. Mrežna in virtualna sta razmeroma novi organizacijski strukturi, nastali kot posledica globalizacije poslovnega okolja (največ zaradi globalnega povezovanja med podjetji), omogoča pa ju hiter razvoj informacijske tehnologije. **Mreža** je značilna po tem, da je v resnici nevidna, kar omogoča izključno uporaba sodobne informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Podjetja so, neoziraje se na njihovo lokacijo, med seboj povezana zaradi nekega skupnega kratkoročnega ali dolgoročnega cilja, ki je lahko proizvodnja kompleksnejšega izdelka

oziroma storitve ali pa izvajanje določenega projekta. Oblikovanje mreže nastane tudi zaradi tega, da se podjetja v **konkurenčnem boju** oprejo na nekatere **ključne sposobnosti** oziroma prednosti (core competencies), **medtem ko preostale**, ki za njih ne predstavljajo prednosti, dajo **v zunanje izvajanje** (outsourcing). S temi zunanjimi izvajalci podjetja uredijo partnerska razmerja, ki poleg trga upoštevajo še sodelovanje in zaupanje (Rozman, 2000, str. 100).

Slika 5: Mrežna organizacijska struktura



Vir: Vila, 2000, str. 30

Virtualno organizacijsko strukturo lahko opredelimo kot **začasno mrežo podjetij**, od katerih ima vsako določene sposobnosti in primerjalne prednosti in ki so se združila za opravljanje določene naloge, da bi izrabila nekatere hitro spremenljive položaje v svojem poslovnem okolju (Kovač, 1999, str. 324–326). Ko se podjetje sreča s prezahtevno nalogo, nastopi potreba po virtualni organizaciji. Odvisno od cilja združevanja **je povezovanje podjetij začasno ali stalno**. Organiziranje v obliki dinamične mreže in virtualne organizacije ima prednosti v visoki ravni prilagodljivosti, izrabi zmožnosti ljudi in večji učinkovitosti ter poslovni uspešnosti. Pri tej obliki organiziranja lahko oblikujemo t. i. **virtualne ekipe** (virtual teams) in tako pri določenem projektu zberemo veliko več znanja, kot bi ga v drugih oblikah struktur brez dodatnega zaposlovanja. **Virtualne ekipe** namreč za razliko od "klasičnih ekip" **delujejo brez večjih prostorskih, časovnih in organizacijskih** omejitev preko povezav, omogočenih s sodobno telekomunikacijsko tehnologijo (Lipnack, Stamps, 1997, str. 7).

Virtualna organizacija je omogočena z razvojem **sodobne informatike**, saj ima vsako podjetje neposreden dostop do podatkov vsakega podjetja, kjer medsebojno komuniciranje izvaja preko računalniškega omrežja, v katerega so vključeni tako kupci kot dobavitelji. **Virtualno organizacijo** lahko shematsko prikažemo kot **dinamično mrežo** s to razliko, da je

prepletenost informacijskih povezav med posameznimi poslovnimi subjekti večja. Pogoji za povezanost informacijskega sistema združenih podjetij, kupcev in dobaviteljev v virtualno organizacijo, je dopolnjenost (kompatibilnost) oziroma uporaba kakšne druge tehnike izmenjave podatkov. **Virtualna organizacija** je primerna za podjetja, ki proizvajajo **zapletene** in **zahtevne izdelke**, podvržene hitrim spremembam s hitrimi spremembami tehnologij, s hitrim razvojem in nenehnimi inovacijami itd. Sem spadajo vsa globalna proizvodna podjetja, od katerih izstopajo podjetja, ki se ukvarjajo z informatiko. Primer virtualne organizacijske strukture prikazujem na sliki 6.

Slika 6: Virtualna organizacijska struktura



Vir: Povzeto po Robins, Judge 2007, str. 552

Gradnja globalnih tekmovalnih prednosti v večini primerov sloni na lokalnih dejavnikih. Med temi dejavniki izstopajo znanje, sposobnost povezovanja in sodelovanja ter visoka motivacija za skupen globalni uspeh. Pomembni postajajo **grozdi** (*angl. clusters*) kot kritičen obseg števila podjetij na določeni lokaciji. Le-ti praviloma dosegajo zavirljive, globalne poslovne uspehe. Svojo moč dosegajo z inovacijsko dejavnostjo, kot osnovo za stalno povečevanje učinkovitosti poslovnih procesov. Tako Porter v svoji knjigi "On Competition" iz leta 1998 opredeljuje grozde kot geografsko osredotočenje neformalno povezanih, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov storitev, podjetij iz sorodnih dejavnosti in ustanov na določenem področju (Dermastia, 2000, str. 12). Imenujemo jih tudi **multisektorska omrežja**, kar pomeni povezovanje neenakih in dopolnjujočih si podjetij, ki tvorijo verigo vrednosti in skupaj predstavljajo specializirano znanje. Razvoj grozda temelji na skupnih nastopih na mednarodnih trgih, skupnem razvoju izdelkov in programov, izboljšavah v tehnoloških procesih, ustvarjanju povezav in specializaciji proizvodnih (dobavitelskih) verig itd. Podjetja, ki pripadajo isti industrijski panogi, praviloma sodelujejo v vodoravnih (horizontalnih) omrežjih, medtem ko grozdi povezujejo kupce, dobavitelje, ponudnike infrastrukture ter razne druge združbe (univerza, instituti). Slednji naj bi iskali posredovanje najpomembnejših informacij in zagotavljali pretok znanja v celotnem proizvodnem omrežju. Struktura grozda mora upoštevati celovit in zahteven splet razmerij, temelječ na predanosti, soodvisnosti in koordinaciji vseh sodelujočih, kjer so vsa podjetja

usmerjena v skladu z razvojem grozda. To pomeni skupno strateško načrtovanje, izpolnjevanje dogovorjenih dejavnosti, učinkovito komuniciranje in koordiniranje skupnega dela, zaupanje in sposobnost reševanja konfliktnih situacij itd.

Korporacije so v 60-ih in 70-ih letih skušale obdržati v svoji lasti in pod lastno kontrolo čim več operativnih dejavnosti, kot je bilo mogoče. Vertikalna integracija in velikost samozadostnih podjetij, kot so General Motors, U.S. Steel in IBM, so bili modeli za vzor (Robbins, 2000, str. 11). Bili so lastniki proizvodnih podjetij, kjer so izdelovali svoje proizvode. Obdržali so maksimalno kontrolo, organizirali so močne centralizirane oddelke ki so skrbno pripravljali odločitve za nižje ravni ravnateljev v organizaciji. Podporne funkcije, kot sta računovodstvo in vzdrževanje, so bile izvajali zaposleni v korporaciji. Ta popolna lastnina in kontrola sta nefleksibilni in povečujeta tveganja. Današnje združbe so v povečanju prenašanja tveganj navzven. Zakaj biti lastnik, če lahko najameš? Zakaj prevzeti celotno tveganje, če ga lahko deloma preneseš na druge? Tako so torej sklenili pogodbe s poddobavitelji, dajali licenčne pravice za določen proizvod drugim in oblikovali partnerska povezovanja (*angl. Joint partnership*).

Zunanje izvajanje dejavnosti se nanaša na pogodbeno razmerje z zunanjimi podjetji za preskrbo z viri ali storitvami. Je naravna razširitev prenosa in poudarka na osrednjih usposobljenostih. Združba se lahko osredotoči na svoje prednosti in vse ostalo lahko kupi zunaj. Skoraj vse bi lahko bila pravična igra zunanjih izvajanj dejavnosti (*angl. outsourcinga*). Raziskava med 100 večjimi korporacijami v ZDA je pokazala, da je bilo 77 % danega v zunanje izvajanje dejavnosti. Zunanje izvajanje dejavnosti zajema funkcije: skladiščenja, finančne funkcije, obračuna davkov, odpremljanja pošte, računalniške obdelave podatkov itd.

Pomembno je, da se podjetje za zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) odloči samo na tistih področjih, ki zanj niso osnovna jedrna področja poslovanja. Zato si je pomembno odgovoriti na vprašanje – ali sem se za outsourcing odločil pri pravem procesu? To je ena izmed najtežjih odločitev, da v podjetju zadržiš ključne aktivnosti in področja. Z outsourcingom se spustiš v začaran krog, ko nekaj pridobiš in nekaj izgubiš (Jay Swaminathan, Časnik Finance 30. julij 2007).

Ko je opredeljeno povpraševanje, se mora podjetje odločiti, ali bo proizvode proizvajalo samo oziroma samo izvajalo storitve (*angleško "make or buy"* – naredi ali kupi), ali pa se bo poslužilo **zunanjega izvajanja storitev (nakupov)** od drugih podjetij. Veliko podjetij kupuje dele ali pogodbeno daje izvajanje storitev iz različnih razlogov. Med temi dejavniki (vzroki) so:

- **Razpoložljive zmogljivosti**, ko ima podjetje razpoložljivo opremo, potrebna znanja in čas, je mnogokrat smiselno proizvajati polizdelke ali izvajati storitve doma. Dodatni stroški bodo razmeroma majhni v primerjavi s tistimi, ki bi nastali ob nakupu polizdelkov (komponent) ali dajanju storitev v pogodbeno izvajanje.
- Če ima podjetje **pomanjkanje strokovnih znanj** za uspešno izvajanje nekih procesov, potem je nakup smiselna alternativa.
- Specializirana podjetja ponavadi lahko ponudijo **višjo raven kakovosti** pri določenih procesih, kot jo lahko brez dodatnih vlaganj dosežejo v lastnem podjetju. V takem primeru je zunanje izvajanje dejavnosti smiselno.

- V kolikor je obseg povpraševanja po nekem **izdelku visok in stalen**, je za podjetje največkrat bolje, da zadrži izdelavo doma. Vsekakor **velika fluktuacija** povpraševanja ali **mala naročila** narekujejo pogodbeno izvajanje dejavnosti.
- Vsak **prihranek stroškov**, ki ga dosežemo z nakupom ali zunanjim izvajanjem, mora biti primerjan s predhodnimi dejavniki. Prihranek pri stroških morda prihaja iz prihrankov na samem proizvodu ali iz prihranka pri stroških transporta. V kolikor nastopajo stalni stroški, vezani s proizvodnjo, ki jih je mogoče zmanjšati z nakupom proizvoda ali polproizvoda, potem je to treba upoštevati pri analizi.
- Zunanje izvajanje dejavnosti je morda **povezano z določenimi tveganji**. Eno izmed takih je **izguba kontrole** nad izvajanjem operacij. Drugo tveganje je **potreba po razkrivanju zaupnih poslovnih informacij**.

V nekaterih primerih se podjetja odločajo o delnem izvajanju procesov doma in deloma dajejo v pogodbeno izvajanje (*angl. outsourcing*), da bi zadržala fleksibilnost in da istočasno ne bi izgubila poddobaviteljev. V kolikor bi del celotnega izvajanja procesa bil doma, potem bi morali razvijati še druge zmogljivosti.

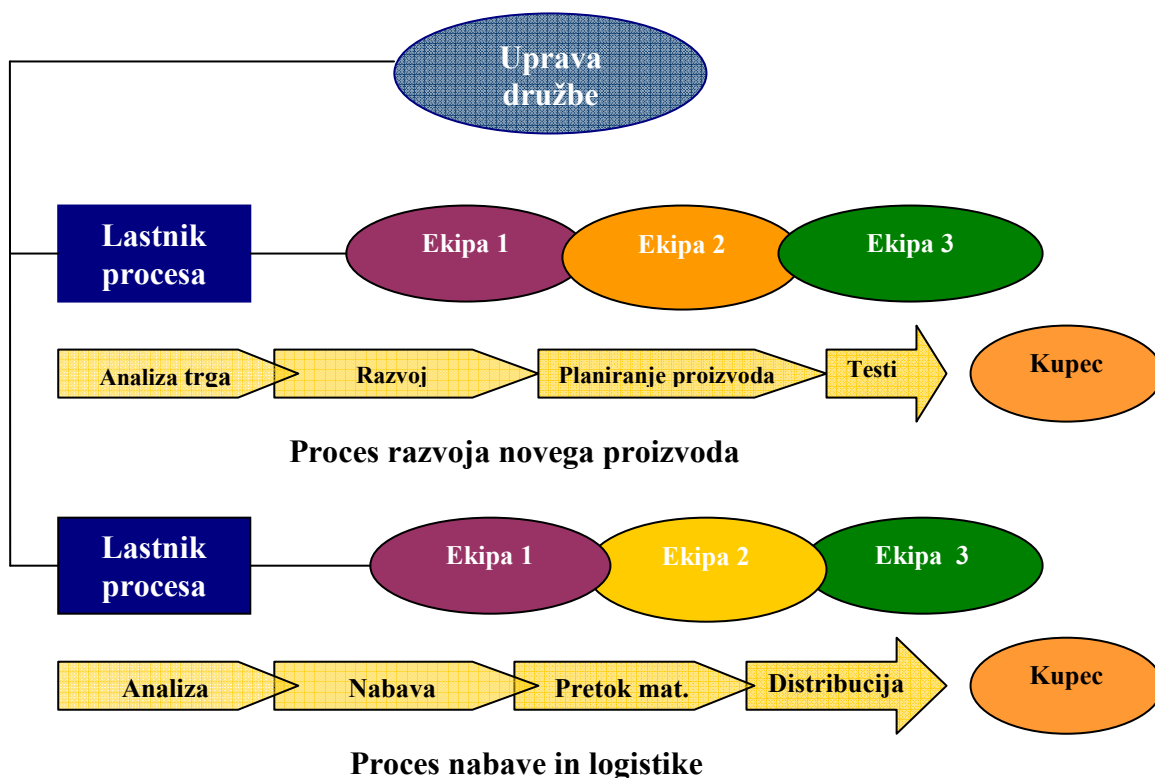
3.5.5 Procesna ali ekipna organizacijska struktura

Hiter razvoj globalizacije je zahteval hiter razvoj procesnega gledanja na organiziranje. Bil je narejen preskok iz preučevanja organizacije uspešnosti in učinkovitosti posameznih poslovnih funkcij in njihov vpliv na končno učinkovitost in uspešnost sistema na preučevanje poslovnih procesov, ki zagotavljajo uspešno in učinkovito delovanje sistema (Vila, 2000, str. 32–36). Delovanje podjetij je osnovano na različnih procesih, od katerih večina teče skozi več oddelkov, funkcij in služb. Za odpravo problema izvajanja procesa zaradi prehoda skozi številne funkcije in službe, je potrebno proces razumeti kot celoto in ga tako tudi voditi. Teoretično in praktično pa se s tem začne uveljavljati **procesna organizacija** in izrazito zmanjšanje pomena funkcij. Ta organizacija v bistvu temelji na vnovičnem združevanju nekdanjih razčlenjenih nalog v povezane poslovne procese. Izšla je iz osnovnih zasnov prenove poslovnih procesov (reinženiring).

Procesna organizacija nas privede iz navpične na vodoravno organizacijo, zmanjša se število organizacijskih ravni in poveča njena prilagodljivost. Procesna struktura ima praviloma tri ravni: izvršnega ravnatelja, ravnatelje procesov in ekipe znotraj procesov ter razne štabe, v katerih so specializirani strokovnjaki. Glavna značilnost te organizacijske strukture je v tem, da uvaja procesne ekipe – skupine, ki izvajajo proces, ki morajo biti precej iznajdljivi in inovativni, člani le-teh pa ustrezno strokovno usposobljeni in izobraženi. Vsekakor pa ta struktura terja ustrezno računalniško podporo.

Konkretnim razmeram prilagojeno organizacijsko strukturo je možno oblikovati s kombiniranjem (združevanjem) do sedaj opisanih organizacijskih struktur. S ciljem postaviti učinkovito organizacijsko strukturo je v literaturi možno zaslediti veliko manjših preoblikovanj in združevanj teh osnovnih struktur. Ugotovimo pa lahko, da vse sodobnejše organizacijske strukture temeljijo na sodobni informacijski tehnologiji. Na sliki 7 prikazujem horizontalno organizacijsko strukturo, kjer se potrebe in povpraševanja kupcev zelo spreminjajo in kjer so učenje in inovacije kritični dejavniki uspeha. Pazljivo določa ključne procese in usposablja ravnatelje in zaposlene za delo znotraj horizontalne strukture (Daft 2004, str. 111).

Slika 7: Horizontalna procesna struktura – ekipna



Vir: Povzeto po Daft 2004, str. 111

Prestrukturiranje organizacije podjetja v horizontalno procesno strukturo ima naslednje značilnosti (Daft, 2004, str. 111):

- Struktura je oblikovana med funkcijskimi ključnimi procesi, kot nalogami, funkcijami ali geografično. Ta ločnica med oddelki je izbrisana. Ford Company Customer Servisna Divizija ima na primer ključne procesne skupine za razvoj poslovanja, dobavo delov in logistiko, vzdrževanje vozil in programa ter tehnično podporo.
- Samoorganizirane skupine, ne individualci, so osnova za oblikovanje organizacije in za učinkovitost.
- Lastniki procesov nosijo odgovornost za vsak ključni proces in za celoto. Za Fordov proces nabave in logistike številne ekipe delajo na tem poslu, kot so: analiza delov, nabava, pretok materiala in distribucija. Za koordinacijo posameznih podprocesov, ki potekajo v ekipah, pa je odgovoren lastnik procesa.
- Ljudje v posameznih ekipah razpolagajo z znanji, orodji, motivacijo in oblastjo za sprejemanje odločitev in za učinkovitost ekip. Člani ekip so usposobljeni za izvajanje tudi drugega dela, kombinirana znanja pa so dovolj za izpopolnjevanje glavnih organizacijskih dejavnosti.
- Ekipa imajo popolno svobodo za ustvarjalno razmišljanje, da se lahko odzovejo fleksibilno na nove izzive.
- Kupci so gonilo horizontalne timske organizacije. Učinkovitost je merjena z učinkovitostjo zaključenih procesov (osnovanih na ciljih, ki prinašajo novo vrednost za

stranke), kot tudi z zadovoljstvom kupcev, zadovoljstvom zaposlencev in finančnim prispevkom.

- Kultura je ena od odprtosti, zaupanje in sodelovanje, usmerjeno v stalno izboljševanje. Kulturne vrednote zaposlujejo pooblaščenost, odgovornost in dober obstoj.

Oblikovanje procesne ekipe – skupine in procesne organizacijske strukture ima svoje prednosti, ki se kažejo predvsem na naslednje načine:

- v ekipe – skupine je možno udejanjiti celotni ustvarjalni potencial posameznika, zraven tega pa se člani ekipe – tima medsebojno dopolnjujejo in s tem je dosežen veliki sinergijski učinek,
- pri skupinskem delu se prednosti in pomanjkljivosti posameznih članov medsebojno izravnavajo,
- skupinske odločitve so lahko bistveno kakovostnejše,
- komunikacijske poti so preglednejše in enostavnejše,
- celoten poslovni proces je preglednejši in hitrejši,
- s takšno organizacijo je povečana prilagodljivost podjetja, kar je eden osnovnih pogojev za obstoj in rast podjetja na globalnem trgu.

Ravnateljstvo večkulturnih ekip: Ekipa, katere člani prihajajo iz več različnih narodnosti, zahteva že iz osnove posebne ravnatelj, posebno če vodja ekipe želi pomagati pri reševanju konfliktov. Komuniciranje v zahodnih kulturah je tipično neposredno in nedvoumno. V večini drugih kultur je prisotno mnenje, da je sporočilo vedno prisotno. Razlike lahko pripeljejo do resnih problemov pri razmerah v skupinah. Člani ekipe, ki niso prilagodljivi na sploščenosti ekipe, lahko s svojo različno kulturo in neupoštevanjem kulture ostalih članov ekipe vplivajo na rast in verodostojnost ekipe, v kolikor je ta pristaš enakopravne kulture (Jeanne Brett, Kristin Behfar in Mary C. Kern, HBR november 2006).

3.6 UČENJE ZDRUŽB, RAVNANJE Z ZNANJEM, INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA

3.6.1 Učenje združb in ravnanje z znanjem

Pri opredeljevanju je potrebno jasno razmejiti dva pojma: **učenje združbe** (*angl. organizational learning*) in **učecho se združbo** (*angl. learning organization*). V prvem primeru gre za proces učenja, v drugem pa imamo v mislih združbo, ki ima sposobnost prilagajanja spremembam. Gre za najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer ni hierarhije. Pri opredeljevanju meje med obema so teoretiki velikokrat v zadregi (Vodopivec, 2008, str. 9).

Učenje združbe lahko razumemo kot **pridobivanje znanja**, ki pomeni razvoj veščin, vpogledov in odnosov, delitev znanja in njegovo uporabo. Učenje združbe lahko razumemo kot **sprejemanje sprememb**, kot proces izboljšav s pomočjo znanja in boljšega razumevanja. Učenje združbe pa lahko razumemo tudi kot **boljšo zmožnost**, v povezavi s spreminjajočim se okoljem, z iskanjem strategije, ki se uspešno odziva na te spremembe in z razvojem pravih sistemov ter struktur. **Učenje združbe** je rezultat učenja posameznika in učenja v skupini, ki je skupno za združbo, in vodi k več kot le vsoti znanj posameznikov ali timov. Crossan (1999, str. 522–58) pravi, da je učenje združbe proces spreminjanja mentalitete in navad, ki so del združbe. Vodilo in rezultat učenja združbe je integracija prepričanj njenih članov (Rant, 2001, str. 65).

Mnogi avtorji poudarjajo, da je ključnega pomena za razumevanje **učenja združb povezava** med **individualnim učenjem** in **učenjem združb** (Rozman, Sitar, 2007, str. 1). Tako posamezniki postanejo člani združb s pomočjo razmerij, formalnih in neformalnih, in individualno učenje je vključeno v združbo skozi sodelovanja posameznikov. Organizacija je opredeljena kot sklop dinamičnih razmerij, tako vpliva na prenos individualnega znanja v znanje združb. Posamezniki se učijo s sodelovanjem z ostalimi. Avtorji razpravljajo o posebno opredeljeni organizaciji in njenem vplivu na znanje posameznikov in znanje združb. Dokazati skušajo, da sinergija, ki oplemeniti znanje združb in ki je boljša od vsote znanj posameznikov, nastane s pomočjo organizacije in razmerij med člani združb. Tako avtorji opredelijo ravnateljstvo znanja ter ga delijo na drugačen način, kot se uporablja običajno.

Prvi problem, ki se pri tem pojavi, je koordinacija učenja posameznikov. Vsekakor lahko sprejmemo idejo, da se ljudje vključujejo v združbe, ker pričakujejo, da bodo njihovi učinki in koristi presegli le-te, ki bi jih dosegli kot posamezniki. Vzrok za to sinergijo leži v specializaciji in koordinaciji, kjer se dosega večja učinkovitost ter ostale prednosti. Glede na to, da je organizacija opredeljena kot sklop dinamičnih razmerij med udeleženci, lahko zaključimo, da je doseganje rezultatov združb odvisno od ljudi in njihovih dinamičnih razmerij. **Prava je organizacija, ki zadrži posameznike in združbo skupaj ter tako ustvari sinergijo združbe** (Rozman, Sitar, 2007, str. 3). Znanje in učenje posameznikov znotraj združb je opredeljeno z njihovimi vlogami ali odnosi. Ključ učenja združb (organizacije) leži v koordinaciji teh razmerij. Koordinacija v teoriji predstavlja sestavni del funkcije ravnateljstva. V preteklosti je koordinacija bila opredeljena zlasti kot koordinacija ločenega dela (Mooney, 1947). Kasneje March in Simon (1958) dodajata, da je koordinacija predvsem koordinacija ciljev in interesov. Na splošno povedano je koordinacija vseh enotnih razmerij med posamezniki znotraj okolja na dinamičen način (Lipovec, 1987). Koordinacija je vodena bodisi na višjem nivoju avtoritete (ravnatelj) ali pa vzajemno (spontano) s strani samih udeležencev. **S pomočjo koordinacije sta proces učenja posameznika in znanje koordinirana** (Rozman, Sitar, 2007, str. 7). To učenje posameznikov, ki je opredeljeno skozi razmerja, koordinacijo in konflikte, imenujemo tudi **učenje v povezavi**.

3.6.2 Ravnanje z znanjem

Ravnanje z znanjem je postalo popularno v devetdesetih letih, ko so ravnatelji prepoznali, da je uspeh njihovih združb odvisen od znanja. Na žalost ni univerzalne opredelitve pojma ravnanja z znanjem. Avtorji ga velikokrat mešajo s procesom učenja združbe. Cilj ravnanja z znanjem ni le skladiščni in vzpostavitev skladišča znanja, ampak povezovanje posameznikov, da lahko razmišljajo skupaj. Prav tako ni njegova naloga procesiranje znanja, njegovo oblikovanje, prenos in uporaba – to je proces učenja združbe. Je pa **ravnanje z znanjem temelj poslovne politike učečega se podjetja** in pomeni odgovorno, smotrno, podjetniško ravnanje z znanjem. V učeči se združbi poteka učenje posameznikov nenehno, zato je potrebno ravnanje z znanjem. Učinek ravnanja z znanjem je nastanek novega znanja, ki ga nihče še nima, ter tako pomeni prednost in poslovno priložnost. Ravnanje z znanjem je proces, kjer strategijo in vizijo podjetja opremljamo z znanjem in omogočamo dostopanje ljudem do znanja, ki ga potrebujejo (Vodopivec, 2008, str. 34).

Peter Drucker je že leta 1998 napovedal, da bo nova družba, družba izobraženih, v kateri bo znanje njen ključni vir in izobraženci prevladujoči del nosilcev delovne sile, znanje kot temeljno sredstvo ustvarjanja pa bo lažje pridobiti kot kadarkoli doslej; zato bodo tudi možnosti za uspeh (in seveda tudi za poraz) veliko večje (Drucker, 1998, str. 73). **Govorimo o učenju združb in ravnanju z znanjem**, kar je sicer ena izmed sprememb, ki pa ni pogojevana samo z globalizacijo.

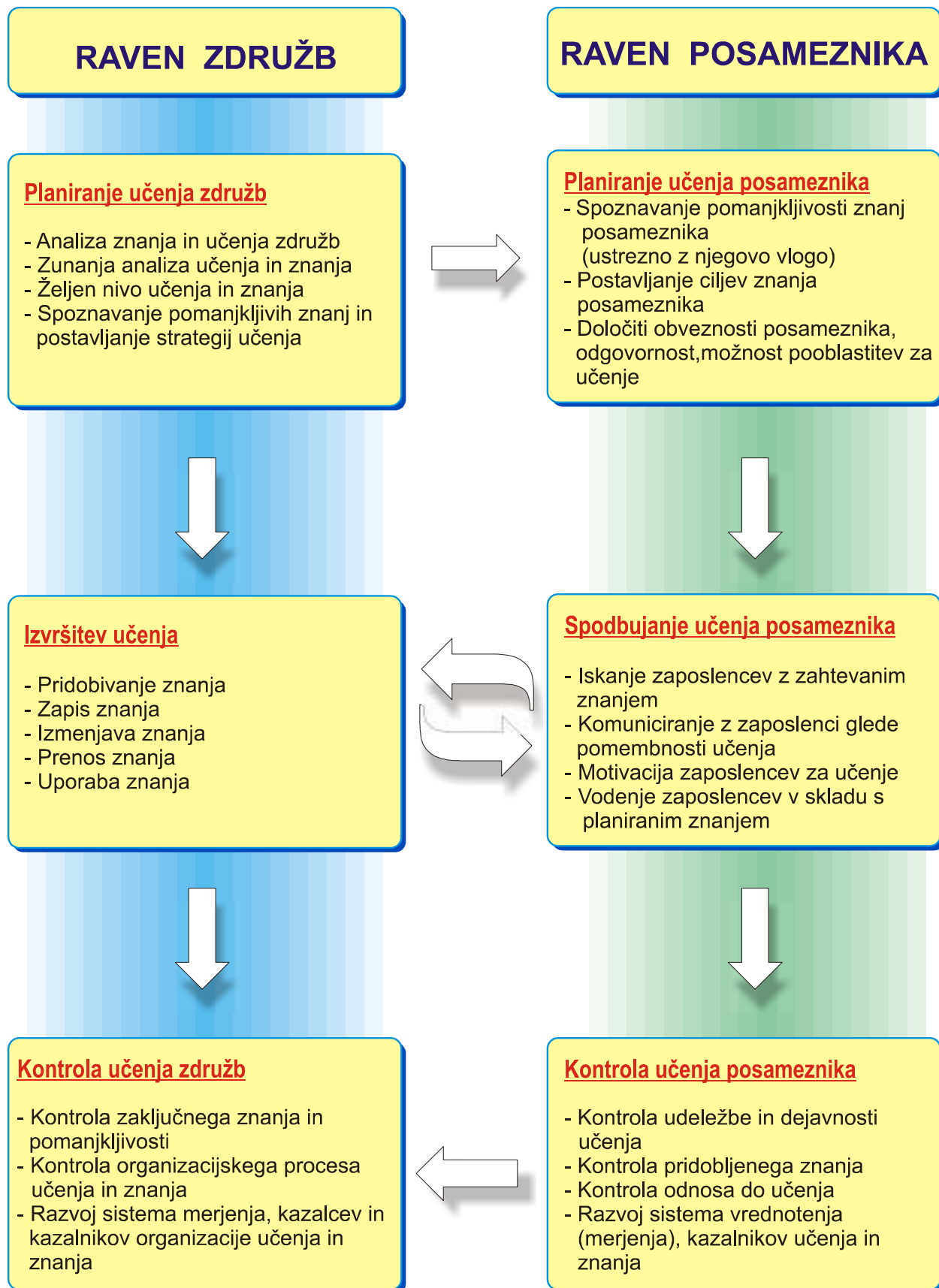
Ponavadi, ko omenjamo besedo ravnateljstvo (*angl. management*), mislimo o ravnateljstvu (*angl. managementu*) posla. Vsekakor so znotraj posla lahko bolj zanimivi nekateri pomembni deli poslova, kot so kakovost, inovacije, spremembe ali znanje. Sicer ravnateljstvo s posli, vendar poudarjamo nekatere elemente oziroma, še boljše, organiziramo poti za doseg želenih elementov, kot so kakovost, spremembe ali znanje.

Poglejmo, kaj nekateri avtorji menijo o ravnanju z znanjem. Swan (2003, str. 271–296) govori o dveh osnovnih perspektivah ravnanja z znanjem. Na začetku mora ravnanje z znanjem dati poudarek na orodja in tehnike. To se večinoma osredotoči na uporabo informacijskega sistema in metod za pridobivanje, prilagajevanje in uskladičenje znanja za kasnejšo uporabo znotraj združbe. Ravnanje z znanjem se ne enači z materialom za izgradnjo elektronske knjižnice, temveč kot nekaj, kar **povezuje ljudi, da lahko razmišljajo skupaj** (Sarvay, 1999, str. 96). McElroy (2003, str. 10) tudi poudarja, da je razlika med procesom pridobivanja znanja in ravnanja z znanjem odločilna za razumevanje ravnanja z znanjem. Dodaja, da sta oba procesa stalno nejasna med seboj. On določi proces znanja kot sklop družbenih procesov, skozi katere ljudje v organizaciji ustvarjajo in združujejo svoja znanja, in **ravnanje z znanjem kot aktivnosti ravnanja, ki skušajo povečati proces znanja** (McElroy, 2003, str. 54).

Na sliki 8 prikazujem model ravnanja z znanjem, ki temelji na modelu splošnega ravnateljstva (*angl. managementa*), kot proces, sestavljen iz procesa učenja (učenja združb skozi posameznike) in racionalnega zagotavljanja procesa ravnateljstva.

Proces ravnanja z znanjem poteka na dveh ravneh. Prva raven je raven podjetja, kjer proces poteka od načrtovanja učenja združbe do izvrševanja učenja in kontrole. Na ravni posameznika pa poteka od načrtovanja učenja posameznika do uveljavljanja učenja posameznika in kontrole. Planiranje je opredeljeno kot predvidevanje ciljev in procesov za njihovo doseganje, ki bo pripeljalo do učinkov. Kot del ravnanja z znanjem je mišljeno **planiranje** (razmišljanje vnaprej), **znanje** kot določen cilj in **učenje združb** kot pot za doseg cilja (Rozman, Sitar, 2007, str. 15). Če začnemo s planiranjem, je **proces planiranja** sestavljen iz analize (interne), analize in predvidevanja okolja, postavljanja vizije in ciljev ter razvijanja strategij. Znotraj teh podprocesov lahko opravimo **analizo znanja združb in procese učenja**. Ne gre za klasično analizo zaposlencev, števila, različne strukture, kvalifikacije, izobrazbe, števila delovnih sestančkov itd. To je analiza, kaj mi razumemo pri znanju in procesih znanja. Opredelimo se na pomanjkljivosti in prednosti, kako bolje oblikovati, vzdrževati in uporabljati obstoječa znanja kot kako ravnati z znanjem.

Slika 8: Procesni model ravnanja z znanjem



Vir: Povzeto po Rozman, Sitar, 2007, str. 14

Razlogi podjetja za uvajanje ravnanja z znanjem so: izboljšanje sinergije med oddelki pri učenju in prenosu znanja, doseganje višje dodane vrednosti pri učinkih na stranke, izboljšava operativnih in funkcijskih procesov, zmanjševanja stroškov, spodbujanje inovacij s spodbujanjem prostega pretoka idej, povečevanje prihodkov s hitrejšim sprožanjem novih proizvodov in storitev, izboljšava uporabe znanja zaposlenec, povečevanje razumevanja vrednosti samega znanja in nagrajevanja zaposlenec glede na njihov prispevek ter zmanjšana poslovna tveganja (Vodopivec, 2008, str. 36).

Podjetja pa se pri **uvajanju ravnanja z znanjem soočijo tudi z ovirami**, kot so: dvom o uporabnosti, neustrezen sistem nagrajevanja in drugih oblikah vzpodbujanja, nezaupanje do zapsanega, nizka dovzetnost zaposlenec za sprejem, nezadostno vključevanje zaposlenec, ni izmenjave znanja z zunanjimi partnerji, površno so opredeljene potrebe po informacijah, slab notranji prenos znanja, slaba podpora informacijske tehnologije, nezadostna koordinacija, nezadostna podpora ravnateljstva, pomanjkanje časa zaposlenec za obdelavo in uporabo znanja in strategija ni jasno opredeljena (Vasič, 2004, str. 3).

Analiza okolja nam pokaže stanje in trende v okolju, tudi glede znanja in razvoja učenja združb. Iščemo različne možne scenarije razvoja okolja, ki nam tudi predstavljajo razvoj možnosti učenja, nove smeri razvoja znanj in ravnanje z znanjem. Poskušamo poiskati smeri bodočega razvoja znanj, kje so priložnosti in kje nevarnosti. Interna in zunanja analiza (analiza okolja) se lahko združita v SWOT-matriko, ki pokaže naše prednosti in slabosti s strani združbe ter nevarnosti okolja in priložnosti, vezane na znanje in učenje združb.

Naslednja dva odločilna koraka pri planiranju sta: opredelitev bodočega stanja na področju znanja in učenja združb, njihove koordinacije in razvoja (**postavljanje ciljev**) in doseganje planiranega nivoja (**razvoj strategij znanja**). Vse zgoraj navedeno naj bi povečalo znanja v računalniški tehnologiji, trženju, ravnateljstvu itd. Strategija razvoja novih znanj zapolnjuje praznine med obstoječim in planiranim znanjem. Pregled možnih strategij je podan v Dusya Vera and Mary Crossan (2005, str. 122–143).

Znanje in učenje združb sta odvisna od organizacije kot sklopa dinamičnih razmerij, med katerimi je proces ravnanja z znanjem opredeljen kot organizacijski proces. Zaključimo lahko, da sta organizacija, razmerja in medsebojno sodelovanje ključni vlogi učenja združb in ravnanja z znanjem (Rozman, Sitar, 2007, str. 17).

Znanje kot eno izmed neopredmetenih vrednosti danes obravnavamo v okviru tržnih zakonitosti oziroma zakonitosti kapitala. Vprašanje je namreč, ali se znanje obnaša kot premoženje v klasičnem in dosedanjem tradicionalnem pojmovanju, tako kot na primer finančno premoženje, sredstva in podobno. Vprašanje je tudi, ali pri znanju kot kapitalu lahko prav tako govorimo o lastništvu ter o naraščanju ali padanju njegove vrednosti, o oplemenitenju znanja kot kapitala ter nenazadnje, ali je trg znanja kapitalski trg.

Dilema znanja v kapitalski logiki predstavlja nedvomno zelo velik izziv za ekonomijo znanja; kako namreč razumeti, uporabiti in predvsem kako tržiti znanje. Klasična ekonomska teorija ima posledično probleme z znanjem, saj se znanje očitno obnaša nekoliko drugače kot klasični kapital. V primeru, da znanje postavimo v kapitalsko vlogo, se namreč lahko plemeniti na isti

način kot finančni kapital. Le-tega je namreč potrebno čim pogosteje obračati, saj se le tako oplemeniti.

Eden izmed produktov razvojnih trendov ustvarjanja in difuzije znanj ter gospodarjenja z njim je tudi ravnateljevanje znanja. V splošnem lahko ravnateljevanje znanja opredelimo kot sodobno področje, katerega temeljna naloga je vezana na vzpostavljanje in razvoj filozofije sistemov znanj (družb, organizacij, skupin, timov in posameznikov), v katerih so vsi pripadniki vključeni v proces gospodarjenja z znanji (Mihalič, 2006, str. 112). Ciklus znanja v organizaciji lahko proučujemo na individualni, skupinski, medskupinski, organizacijski, panožni, nacionalni in tudi na mednacionalni ter globalni ravni.

Ravnanje z znanjem se v organizaciji povezuje z ravnanjem zaposlencev v okviru ravnateljevanja intelektualnega kapitala. Tudi ravnateljevanje znanja je namreč v funkciji ustvarjanja nove vrednosti. Vendar samo znanje še ni intelektualni kapital in **je le intelektualni material intelektualnega kapitala**, takoj ko pa je znanje integrirano v nekaj, kar ustvarja vrednost podjetja, pa že lahko govorimo o **intelektualnem kapitalu**. Ravnateljevanje z znanjem je namreč multidisciplinarno področje, ki ravnatelju med drugim nudi tako semantiko kot pragmatiko. Ključno vlogo pri aplikaciji pristopov managementa znanja pa imata predvsem organizacijsko znanje in organizacijski proces znanja.

Vloga profesionalnega ravnatelja znanja vključuje naloge, vezane na področje dela z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem, pomoč pri ravnanju z znanjem ter tudi področje ravnateljevanja z znanjem. Ravnatelj znanja kot specialist je hkrati **v vlogi upravljanja izobraževanja** iz naslova funkcij izobraževalnega ravnateljstva in v vlogi ravnateljevanja znanja iz naslova funkcij managementa znanja. Le-ta je kot strokovni nosilec in generator sprememb na področju ravnanja z znanjem nastajajoči profil, brez katerega si kmalu ne bomo več mogli predstavljati uspešne združbe ali pa si bomo še naprej lahko privoščili primere sodelavcev z neustreznimi znanji na neustreznih delovnih mestih. Glede na trende svetovnih najuspešnejših praks je **ravnatelj znanja** izjemno perspektiven poklic bližnje prihodnosti in ravnatelji z znanjem bodo v naslednjih letih nedvomno med najbolj iskanimi strokovnjaki za ravnateljevanje najbolj donosnih investicij posameznika – investicij v učenje in za upravljanje najpomembnejšega sodobnega kapitala – znanja.

V okviru ravnateljevanja z znanjem se pojavlja tudi izobraževalno ravnateljstvo, ki izvaja funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja procesov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Temeljni namen sodobnega ravnateljevanja pri izobraževanju je torej zagotovitev pogojev uspešnega in učinkovitega razvijanja sposobnosti zaposlencev za hitro prilagajanje in odzivanje na nastale spremembe, učenje za prihodnost ter usposabljanje za ustrezno difuzijo znanja v vedno bolj turbulentnem okolju sodobnih združb.

3.6.3 Informacijska tehnologija

Informacijska tehnika so sredstva in vedenje o obravnavanju podatkov ((Možina S., et. al., 1994, str. 709): o zbiranju, obdelovanju, hranjenju, posredovanju ter prenašanju podatkov ter o oblikovanju informacij. Računalniška oprema je fizična oprema, ki jo sestavljajo računalniki vseh vrst in pripadajoča oprema. Računalniški program je zapisano navodilo za delovanje

računalnika, ki je sestavljeno iz zaporedja programskih ukazov. Programska oprema je celota programov, ki jih uporabljajo v določenem računalniku. Telekomunikacije so sredstva za elektronsko prenašanje znakov z enega mesta na drugo.

Za ravnatelja je pomembno, da pozna lastnosti sodobne informacijske tehnologije kot organizacijske infrastrukture. Znati mora presoјati moţne koristi njene uporabe in podpirati njeno uvajanje v delovne procese, skladno s potrebami in moţnostmi. Poznati mora obstoječo informacijsko tehnologijo v organizaciji. Teţava, ki jo opaţamo v zdruţbah, je, da posamezne vrste tehnologije med sabo niso povezane in da so pogosto razpršene po posameznih delih združb. Za vse vrste razpoložljive tehnologije kot infrastrukture naj bi bila pristojna in odgovorna ena oseba. Ravnatelj informacijski sistem je ra unalni sko zasnovan sistem, ki zagotavlja enostaven dostop do notranjih in zunanjih podatkov, pomembnih za uspešnost in učinkovitost njenega ali njegovega dela. Značilnosti ravnateljevega informacijskega sistema so (Možina S., et. al., 1994, str. 714):

- narejen je za osebne potrebe določene osebe;
- izbira, filtrira, zgo  a in sledi kritične podatke;
- zagotavlja neposreden dostop do podatkov o stanjih, omogoča analizo trendov, nudi informacije o izjemah in po potrebi poglobljeno analizo;
- omogoča dostop do širokega kroga notranjih in zunanjih podatkov ter njihovo povezovanje;
- je priročen in terja malo usposabljanja, ali pa to sploh ni potrebno;
- ravnatelj ga uporablja brez posrednikov;
- ravnatelju omogoča ponazarjati informacije z besedili,  tebili, grafiko in preglednicami.

Z uporabo sodobne informacijske tehnologije si ravnatelj vsak trenutek lahko zagotovi problemsko usmerjene informacije v ţeleni obliki. Ravnatelj informacijski sistem je sistem, ki je namenjen določeni osebi, pisan je njej na kožo. Da bi si ga ravnatelj zagotovil, mora pri njegovi graditvi aktivno sodelovati. Informacijski sistem združbe kot celote je sistem, ki ga uporablja več ljudi. Razvija ga skupina, ki se spozna na celoto organizacijskih procesov in njihove medsebojne povezave ter odvisnosti, modele podatkov in celovito informacijsko tehnologijo kot infrastrukturo. Gradi se dolgo, pogosto za več let, dolg pa je tudi čas njegovega spreminjanja ter je neprilagodljiv.

Graditev sistemov združb je svetovni izziv razvitim gospodarstvom. Sistem združb je sistem dveh ali ve  združb, katerega nastanek je olajšan, pogosto pa sploh omogočen z uporabo informacijske tehnologije. Njegova tehnološka podlaga so računalniki, telekomunikacije in standardi, ki omogočajo pretok sporočil. Ra unalni sko izmenjavanje podatkov (RIP) je celota organizacijsko ra unalni skih rešitev, ki omogočajo, da si združbe poslovno dokumentacijo izmenjujejo neposredno prek računalnikov v obliki elektronskih sporočil. RIP je pomemben za razvite države in za države v razvoju, za velike in majhne združbe, za podjetja vseh dejavnosti in za državno upravo.

4 KAKO GLOBALNA PODJETJA DOSEGAJO SVOJE CILJE?

4.1 ZAKAJ SE PODJETJA GLOBALIZIRAJO?

Podjetja, vključena v globalizacijske tokove, se srečujejo s posebnimi težavami pri svojem delovanju. Globalizacija se nanaša na strategijo približevanja trgov po celem svetu s standardnim proizvodom. Taki trgi so največkrat pogojeni z zahtevami končnih kupcev, ki zahtevajo nižje cene, standardizirane proizvode visokega cenovnega razreda, posebej za kupce razvite izdelke in globalno sodelovanje, ki se poslužuje delovanja po celem svetu za biti tekmovalen na domačem trgu (Pearce, Robinson, 2000, str. 117). Evolucija globalnega sodelovanja največkrat zapusti progresivno vključene ravni strategij. Prva raven so uvozno-izvozne aktivnosti, ki imajo minimalni vpliv na usmerjenost ravnateljstva oziroma na obstoječ proizvodni program. Druga raven lahko vključuje mednarodne licence in prenos (transfer) tehnologij, zahteva manjše spremembe v ravnateljevanju in operacijah. Tretja raven je povezana z neposrednimi naložbami v prekomorske dežele, vključno s proizvodnjo in tovarnami. Ta raven zahteva večja kapitalska vlaganja in razvoj globalnih ravnateljskih znanj. Čeprav še vedno prevladuje politika upravljanja na domači lokaciji, so taka podjetja opredeljena kot multinacionalna podjetja (MNC).

V največ primerih ima globalni razvoj svoj pomen v iskanju "orožja" tekmovalnosti (Pearce, Robinson, 2000, str. 118). Multinacionalne korporacije se običajno poslužujejo ene izmed štirih usmeritev pri svojih dejavnostih v prekomorskih deželah. Podjetja z **etnocentrično usmerjenostjo** menijo, da naj bi vrednote in prednosti iz domače združbe bile vodilo za strateške odločitve na vseh njihovih lokacijah. Če ima podjetje **policentrično usmeritev**, potem je kultura dežele, v kateri deluje, prevladujoča pri sprejemanju odločitev. V nasprotju s tem je v podjetjih z **regiocentrično usmeritvijo** prevladujoča pri odločitvah nekaka mešanica med lastno predispozicijo in tisto iz regije. Na koncu podjetja z **geocentrično usmeritvijo** uporabljajo globalni sistem za sprejemanje odločitev s poudarkom na globalnem združevanju (Pearce, Robinson, 2000, str. 123). Tu gre za **najbolj pomembna** področja razvoja, ki se med seboj prepletajo in katerim **globalna podjetja** dajejo **posebno** pozornost.

Dunning deli multinacionalna podjetja (Tung, 1999, str. 424) v štiri skupine:

- podjetja, ki se širijo zaradi naravnih prvin.
- podjetja, ki se širijo zaradi iskanja novih trgov.
- podjetja, ki se širijo zaradi povečevanja uspešnosti.
- podjetja, ki se širijo zaradi povečevanja strateških virov in premoženja.

Ob začetku globalizacije naj bi podjetja upoštevala štiri faze:

- **Analizo globalnega položaja** – vključuje branje dnevnega časopisja in patentnih poročil ter preverjanje drugih tiskanih virov kot tudi sestanke z ljudmi na znanstveno-tehničnih konferencah in seminarjih.
- **Povezavo z akademskimi in raziskovalnimi združbami** – podjetja so aktivna na razvojnem področju v namenjenih državah, spremljajo sebi sorodne projekte s tujimi akademskimi krogi in včasih sklenejo tudi svetovalne pogodbe z njimi.
- **Povečanje globalnega kroga vidljivosti podjetja** – skupna značilnost podjetij, ki se bodo šla globalizacijo, je, da skušajo vzbuditi pozornost z nastopi na sejnih, s razpečavo

brošur o svojih proizvodih in iznajdbah ter najemanjem svetovalcev za nabavo tehnologije.

- **Začeti delo na skupnih razvojnih projektih** – nekatera podjetja zaposlujejo v skupnih podjetjih (joint venture) s tujimi podjetji, z namenom povečati intenzivnost stikov, znižati stroške, zmanjšati tveganja za vsakega partnerja ali preprečiti vstop tekmecev na te trge.

Če želijo globalna podjetja dosegati svoje cilje, morajo imeti neko temeljno naravnost, skupno vizijo, poslanstvo in strategije.

4.2 GLOBALNO STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE IN SPREMEMBE STRATEGIJ

4.2.1 Strateško razmišljanje in planiranje

Ravnanje s strategijami se ukvarja z oblikovanjem strategij in njihovim uresničevanjem. Tisti, ki želi strategije oblikovati in uresničevati, je **strateg**. V čem je posebnost razmišljanja stratega in s kakšnimi nasprotji se v svojem razmišljanju srečuje, ni samo zanimivo vprašanje, ampak izjemno pomembno za nekoga, ki bi rad bil dober strateg (Pučko et. al., 2006, str. 13). Ko raziskujemo proces razmišljanja stratega, se nam hitro pokažeta dve skrajnosti, s katerima se srečuje. Svojega razmišljanja se lahko loteva na povsem racionalen način ali pa na nekakšen nasproten način racionalnemu, ki mu rečemo generativen. **Racionalno razmišljanje** si je moč dobro razložiti z značilnostmi konstrukcijske (klasične) šole strateškega ravnanja. Racionalno razmišljanje temelji na logiki, zato mora strateg v svojem razmišljanju strateški problem najprej analizirati. Pridobiti si mora informacije o zunanjem okolju podjetja in o samem podjetju. Dobra opredelitev problema je osnova za razvoj možnih rešitev, njihovo oceno in na koncu izbor najboljše rešitve. Ta način razmišljanja zahteva od stratega analitične sposobnosti, kritično ocenjevanje in logično odločanje. Strateg se mora izogibati opiranju na čustva, rutino, navade in čisto intuicijo. Njegova opora je čisto logično razmišljanje, ki je sicer značilno za znanstveno raziskovanje. Znanstvenoraziskovalne metode analize, kritične primerjave, izločanja, sinteze itd. so vse neposredno uporabne v strateškem razmišljanju. **Generativno razmišljanje** ima v nekem smislu nasprotno značilnosti v primerjavi z racionalnim. Za generativno razmišljanje je izjemno pomembna sestavina ustvarjalnost, ki omogoča doseganje novih vpogledov v poslovno okolje ali v strateške probleme podjetja, opredeljevanje problemov na nov način ali snovanje inovativnih rešitev za strateške probleme podjetja. Strateg, ki se naslanja na ta način strateškega razmišljanja, se bo srečal z omejevanjem svoje ustvarjalnosti, če se bo preveč skušal oprijemati logike (racionalnosti). Generativno razmišljanje je zelo podobno načelom, ki jih uporablja umetnik pri svojem delu (Pučko et. al., 2006, str. 14). Na področju teorije strateškega upravljanja in ravnanja je kljub mladosti te vede najti že kar nekaj teoretičnih miselnih tokov. Vzporedno moramo predvsem opozoriti na dva taka močna tokova, ki jima lahko rečemo kar dve teoretični šoli. Prva je znana kot **konstrukcijska šola**, katere vidna predstavnika sta G. A. Steiner in I. Ansoff. Konstrukcijska šola gradi na prepričanju, da je mogoče razvijati strategijo podjetja na temelju nekega racionalno zasnovanega procesa, ki izhaja iz temeljnih izhodišč. Druga je **šola porajajoče se strategije**, katere vodilni predstavnik je H. Mintzberg. Šola porajajoče se strategije izhaja iz vrste drugačnih prepričanj. Trdi, da je eno nameravana strategija, čisto nekaj drugega pa tisto, kar se uresniči – torej uresničena strategija podjetja. Ob nameravani in uresničeni strategiji je po tej šoli moč govoriti še o porajajoči se strategiji kot nekem vzorcu obnašanja podjetja, ki konvergira v času v nekaj konsistentnega. Razvijanje

strategije je zamotan, interaktiven, evolucijski proces stalnega organizacijskega učenja. Če konstrukcijska šola zagovarja možnost racionalnega pristopa k oblikovanju strategij podjetja, to šola porajajoče se strategije zanika. Po tezah te slednje šole je strategija, ki se porodi v podjetju, nekaj drugega od sprva nameravane strategije (Pučko, 2003, str. 18)

Planiranje je, kot poslovodna funkcija, miselna faza delovnega procesa. Postavlja planske cilje, ki so temelj za sprožanje vseh drugih organizacijskih (poslovodnih) aktivnosti. V praksi ločimo med **strateškim planiranjem** in **taktičnim planiranjem**. Medtem ko je strateško planiranje predvidevanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta, je taktično planiranje tisto, ki pomaga uresničevati strateške plane podjetja in je ponavadi planiranje na krajši rok, običajno čas enega leta (Pučko, 2006, str. 2)

Globalno strateško odločanje in planiranje je bolj kompleksno kot planiranje v domačem okolju. V takih podjetjih ravnatelji ne smejo gledati globalnega delovanja kot na sklop neodvisnih odločitev. Omenjeni ravnatelji se srečujejo z odločitvami, ki morajo upoštevati mnogovrstne proizvode, različna poslovna okolja, različne možnosti virov, korporativne sposobnosti in sposobnosti podružnic ter različne opcije strategij. Obstaja najmanj pet dejavnikov, ki prispevajo k večji kompleksnosti:

- Srečanje z globalnim multipolitičnim, ekonomskim, pravnim, socialnim in kulturnim okoljem, kot tudi z različnimi spremembami znotraj vsakega od njih.
- Medsebojni vpliv domačega in tujega okolja je kompleksnejši zaradi domačih suverenih odtokov in zelo različnih ekonomskih in socialnih pogojev.
- Geografska ločitev, kulturne in narodnostne razlike ter razlike v poslovnih praksah otežujejo boljše komuniciranje in nadzor dosežkov s strani matičnega podjetja nad hčerinskimi podjetji.
- Globalno se je potrebno močneje spoprijeti s tekmeci zaradi razlik v strukturi industrije.
- Globalisti so omejeni pri svoji izbiri konkurenčnih strategij zaradi različnih regionalnih blokov in ekonomskih združenj, kot so Evropska unija, EFTA, MERCOSUR itd. (Pearce, Robinson, 2000, str. 126).

Globalizacija poslovanja v globalnem poslovnem okolju je podvržena dejstvu, **da planiranje poslovanja ni več usmerjeno v podrobnosti z eno samo strategijo in ciljem**, temveč je poudarek predvsem na **strateškem planiranju, ki predvideva več poti in ima več ciljev, ki se tudi hitreje spreminjajo**. Stalno spreminjanje poslovnega okolja zahteva tudi strateško razmišljanje na osnovi **strategij v različicah, kjer je potrebno postaviti ohlapnejšo vizijo, do katere lahko podjetje pride na več različnih načinov**, ki so odvisni od okoliščin in spreminjanja poslovnega okolja. Pri strateškem razmišljanju in planiranju poslovanja so spremembe na eni strani pogojene s čedalje večjo negotovostjo poslovanja, ki je tudi posledica hitrih sprememb v okolju in sprememb na področjih organizacije poslovanja, omenjenih v predhodnih poglavjih. Strateško razmišljanje mora biti prisotno na vseh področjih organizacije poslovanja (organizacije, organizacijske strukture, kakovost poslovanja, ravnanje z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi ter organizacijska kultura podjetja), prisotno pa mora biti tudi nad njimi, saj sta na primer **vizija in temeljni namen poslovanja opredeljena na višji ravni, strategija pa mora z ustreznim organiziranjem posameznih organizacijskih področij zagotoviti njuno dosego**. Pri globalizaciji poslovanja ima strateško razmišljanje posebno vlogo ravno zaradi

hitrega spreminjanja okolja, na katerega pa morajo biti v podjetjih pripravljene s hitrim odzivanjem, ko do določene spremembe pride.

Strateško razmišljanje z **vizijo in cilji** pripelje do zaželenega poslovanja, ki ga je moč doseči ob upoštevanju sedanjega poslovanja ter okolja in v povezavi z določanjem poti za njihovo doseganje. Priprava ciljev zaželenega poslovanja se začne z opredelitvijo vizije podjetja do priprave podrobnih ciljev in operativnih planov.

Pri strateškem razmišljanju in izvajanju strategij je potrebno omeniti tudi termin **politika organiziranja**, ki je vnaprej določena usmeritev, podana za zagotovitev ustrezne usmeritve pri odločanju (Mihelčič, 2003, str. 193) in posledično tudi na izvajanje strategije.

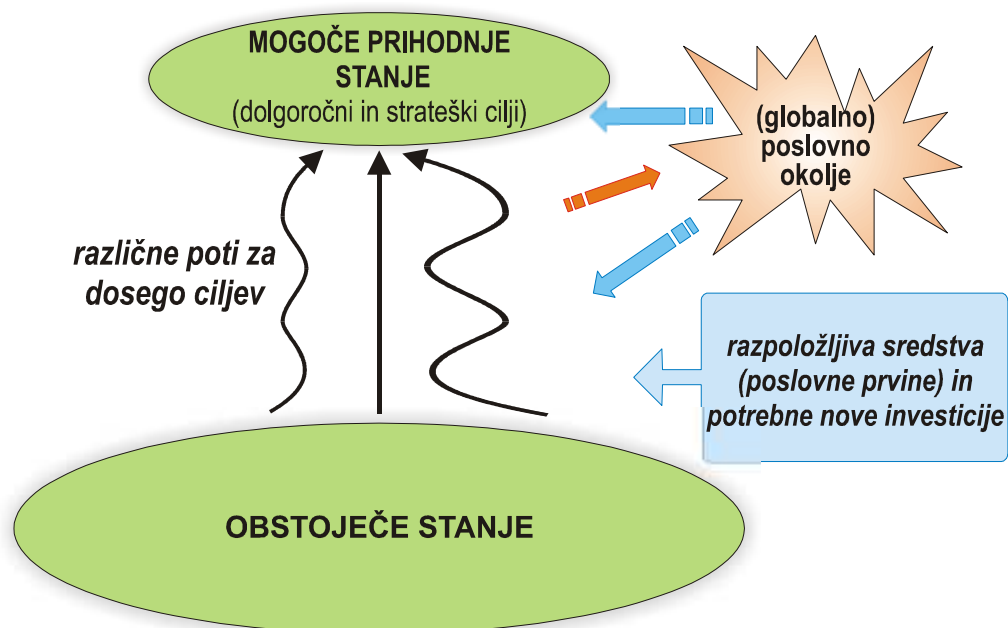
Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja določenega gospodarskega subjekta (Pučko v Možina et. al., 1994, str. 299). Predstavlja predvsem proces, ki razsvetljuje in opredeljuje razmerja gospodarskega subjekta z njegovim okoljem danes in jutri. **Proces strateškega planiranja** lahko predstavimo na več načinov v smislu grobe ali podrobne predstavitve. Grobo členitev procesa strateškega planiranja v širšem smislu delimo na: fazo izdelave planskih izhodišč, fazo strateškega planiranja v ožjem smislu in fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strateških planov. Avtorji v glavnem prikazujejo proces planiranja, ki se nadaljuje v uresničevanje, in kontrolo uresničevanja (Hunger, Wheelen, 1998, str. 52). Zaradi slabega izvajanja plana pogosto poudarjajo, da je potrebno že v fazi planiranja misliti na izvedbo in kontrolo.

Posamezni avtorji obravnavajo planiranje zelo široko, vendar pri večini avtorjev, zlasti tistih, ki izhajajo iz prakse, srečamo spodaj opredeljeno opredelitev procesa strateškega planiranja, ki zajema naslednje faze:

- **analiza poslovanja,**
- **analiza in predvidevanje okolja,**
- **določanje, poslanstva, vizije in ciljev in**
- **določanje strategij za doseganje postavljenih ciljev.**

Strateško planiranje je proces pretvarjanja strateških ciljev v poti za doseganje le-teh, je tudi proces pretvarjanja poslanstva družbe v cilje, strategije in strateške plane (Rouse, 1992, str. 85). Drugače lahko rečemo, da je strateško planiranje opredeljevanje dolgoročnih ciljev in nato določanje poti, potrebnih za njihovo doseg. Ob tem je potrebno spremljati dogajanje v okolju, se na spremembe hitro odzvati ter poskrbeti za razporeditev prvin, kar je prikazano na sliki 9.

Slika 9: Strateško planiranje



Vir. Prirejeno po Rozman et. al., 1993, str. 85

Proces strateškega planiranja mora odgovoriti na nekatera vprašanja, kot so:

- Kje se sedaj nahajamo in kako dobro delamo?
- Kakšna so naša domnevanja o prihodnosti in kje želimo biti v prihodnosti?
- Kakšne so izbirne možnosti, da dosežemo želeno stanje, s kakšnimi stroški in koristmi, kolikšna so tveganja v naših planih in kdaj bomo dosegli želeno stanje?
- Kdo in s čim bomo dosegli plane ter kako bomo izvajali kontrolo nad njihovim uresničevanjem?

4.2.2 Analiza poslovanja

Osnova za začetek strateškega planiranja je spoznanje o poslovanju podjetja. Bistvo takšnega spoznavanja o poslovanju podjetja sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov ter informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede (Pučko, 1993, str. 155). Analizo poslovanja delimo v dva dela:

- **opazovanje**, ki zajema zbiranje dejstev (podatkov), primerjavo s preteklostjo in drugimi ter ugotovitev odstopanj,
- **diagnozo**, ki zajema ugotavljanje možnih vzrokov odstopanj in ugotovitev dejanskih vzrokov odstopanj.

Analiza je proces spoznavanja (proučevanja) konkretnega predmeta, da bi o njem smotrno odločali in tako izboljšali doseganje njegovega cilja (Rozman, 1997, str. 6). Spoznavanje konkretnega predmeta je lahko z intuicijo ali z analizo. Vsekakor je spoznavanje bolj razvito z analizo, katere kakovost pa je odvisna od opredelitve in upoštevanja treh sestavnih delov analize: **predmeta, namena in metode analize**. Analiza poslovanja podjetja se lahko nanaša na celoten

poslovni proces, na poslovanje poslovne enote, na del poslovnega procesa ali poslovno funkcijo ali celo na dele poslovnih funkcij ter na uspešnost poslovanja. Za zagotovitev kakovosti analize je nujna natančna opredelitev predmeta analize. Neposreden namen analize je ustrezno odločanje; namen odločanja je doseganje uspešnosti predmeta, kar je doseganje cilja predmeta analize. Cilj analize je spoznati predmet tako, da bodo odločitve o njem vodile k izboljševanju ali preprečevanju poslabšanja. Spoznati predmet pa pomeni ugotoviti njegovo velikost, sestavo, dinamiko, povezanosti, delovanje, vedenje in podobno. Spoznanje poslovanja nam omogoča uporaba različnih statističnih tehnik in kazalnikov, kot so: strukture, indeksi, koeficienti itd.

Spoznavanje, ki je sicer lahko tudi slučajno, intuitivno, **praviloma poteka sistematično z metodo analize**. Metoda analize je spoznavna metoda, ki je sestavljena iz dveh osnovnih faz: **opazovanja in diagnoze**. V fazi opazovanja spoznavamo poslovanje konkretne združbe s pomočjo informacij, medtem ko v fazi diagnoze iščemo vzroke, nastale v problemski ali prednostni situaciji, da bi prvo v prihodnosti preprečevali, drugo pa izrabili (Pučko, 2004, str. 17).

Analiza poslovanja se začne s programom, razmišljanjem, katere in koliko informacij bomo obravnavali za spoznavanje poslovanja podjetja. Pri planiranju celotnega poslovanja zbere podjetje informacije o vseh njegovih delih, vendar vsaj sprva ne v vseh podrobnostih. Določitvi, kaj zbirati, sledi prebiranje informacij, primerjanje z drugimi in ugotovitev odstopanj. Glede na to, da je prihodnje poslovanje v veliki meri odvisno od sedanjega poslovanja, moramo najprej ugotoviti obstoječe poslovanje podjetja. Temu pravimo **analiza poslovanja** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 83). **Analiza poslovanja** pomeni sistematično zbiranje podatkov o poslovanju po **poslovnih funkcijah**. Te informacije zbiramo za poslovne funkcije, ki sestavljajo poslovanje, in sicer za:

- kadre,
- nabavo,
- proizvodnjo,
- prodajo,
- finance.

Poslovanje je predmet spoznavanja, medtem ko je uspešnost njegov cilj, ki ga ugotavljamo s proučevanjem:

- poslovnega izida,
- hitrosti obračanja sredstev,
- uspešnosti.

Tako zberemo podatke o poslovanju in njegovem cilju. Bolj ali manj podrobne informacije po posameznih področjih prikažemo v obliki preglednic, ki nam pozneje služijo za izdelavo planskih preglednic. Informacije v preglednicah **moramo natančno opredeliti in poznati moramo njihovo izrazno moč**.

Fazo primerjave, kot najpomembnejši korak v procesu **primerjave z najboljšimi**, delimo naprej na **opazovanje**, ki zajema **zbiranje** informacij o tekmecih, **primerjavo** informacij in **ugotavljanje odstopanj** med nami in tekmeci. Nadalje opravimo **diagnozo odstopanj**, ki nam

pokaže **možne vzroke odstopanj**, iz katerih nato opredelimo **veljavne, konkretne vzroke odstopanj** napram konkurenci.

V svetovni literaturi je **primerjava z najboljšimi** pomembna zlasti pri strateškem planiranju, imenovana tudi ali poznana kot **"benchmarking"** (Gerry, Kevan, 1999, str. 181). **Funkcijski "benchmarking"** opredeljujejo avtorji v literaturi kot študijo in morda tudi primerjanje najboljših procesov in sistemov v svetu, vsekakor znotraj panoge ali področja kot celote (Stahl, Grisby, 1997, str. 168). Isti avtor opredeljuje dalje **konkurenčni "benchmarking"** kot analizo najboljših tekmecev ali vodilnih podjetij v panogi oziroma izven nje. Omenjena analiza se ukvarja z vprašanjem, kaj delajo tekmeci oziroma vodilna podjetja boljše od nas v pogledu proizvoda, procesa in storitev za zadovoljevanje kupčevih potreb.

Pionir tega zasnutka primerjave z najboljšimi je bila združba Xerox iz ZDA, ki je **primerjavo z najboljšimi** opredelila kot "neprestan proces merjenja proizvodov, storitev in prakse nasproti tekmečem ali podjetjem, ki so v panogi poznana kot vodilna – vodje" (Hunger, Wheelen, 1998, str. 240). Proces "benchmarkinga" najpogosteje uporablja naslednje korake:

- Določitev, opredelitev področja ali procesa, ki naj bi bil predmet primerjanja.
- Iskanje vedenjskih in izhodiščnih meril v območju ali procesu in določitev le-teh.
- Izbira ustreznega števila tekmecev in vodilnih podjetij, s katerimi naj bi se primerjali.
- Ugotavljanje razlik med učinki tekmecev in vodilnih podjetij in nami ter determiniranje vzrokov za obstoj teh razlik – ali **fazo primerjave**.
- Razvoj taktičnega programa za zapiranje razkoraka do tekmecev.
- Vpeljava taktičnega programa in primerjava rezultatov novih meritev z vodilnimi v panogi.

Nastajanje strategije podjetja oziroma pristop k strateškemu planiranju je sestavljen iz več stopenj:

- **Strateška analiza podjetja in okolja** – je poglobljena analiza kritičnih dejavnikov v podjetju in dejavnikov iz njegovega okolja, ki vplivajo in ki bodo vplivali na prihodnost podjetja; pri tem se lahko poslužujemo različnih tehnik in metod, kot so: Delphi metoda, analiza časovnih vrst, Porterjeva analiza panoge in tekmecev v panogi, **Porterjeva analiza "verige vrednosti"**, **PSPN-analiza – prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti** (*angl. SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) podjetja v okolju ter okolja itd. Kot eno od najpomembnejših orodij na področju strateškega managementa štejemo tudi **portfeljsko analizo podjetja**, ki jo po nekih raziskavah uporablja polovica od 500 največjih ameriških korporacij (Hunger, Wheelen, 1998, str. 167). Trije temeljni pojmi portfeljske analize so strateško poslovno področje, strateška poslovna enota in krivulja izkušenj (Pučko, Resman, 2004, str. 2). V okviru združbe portfeljsko analizo uporabljajo za primerjanje več posameznih strateških poslovnih enot med seboj. Rezultate portfeljske analize podjetja prikazujemo v portfeljskih matrikah, od katerih so največ v uporabi: BCG (Boston Consulting Group) matrika, znana tudi kot matrika "rast – tržni delež", General Electric matrika oziroma matrika "tržna privlačnost – konkurenčni položaj" in Hofer matrika ali portfeljska matrika "proizvod – evolucija trga", kjer se poleg merila tekmovalnega položaja proizvoda upošteva še faze življenjskega cikla proizvoda (Pučko, Resman, 2004, str. 7).
- **Opredelitev strategije in ciljev podjetja** – na tej stopnji oblikujemo (odločamo o možnih izbirah) temeljne usmeritve in cilje podjetja, njegovo vizijo in poslanstvo ter

izberemo oziroma izdelamo strateškim ciljem in analizi obstoječega stanja znotraj podjetja in v okolju primerno strategijo; pri tem se ravno tako poslužujemo raznih metod: analiza življenjskega cikla s pomočjo logistične krivulje, različne oblike portfeljskih analiz itd.

Ob dopolnitvi teh dveh stopenj strateškega planiranja s stopnjo **uveljavitve strategije** in njenega **ocenjevanja oziroma vrednotenja** govorimo o **strateškem ravnanju** (strateški management), ki je neprekinjen proces in se nikoli ne konča.

4.2.3 Analiza in predvidevanje okolja

Pri postavljanju strategij in ciljev je zelo pomembno tudi predvidevanje okolja, kar predpostavimo s **scenariji**, ki so nekakšen opis predvidenega stanja posameznih področij okolja s poudarkom na njihovih medsebojnih povezavah. Predvidevamo lahko porabo, tekmece na trgu, analiziramo in predvidevamo panogo, tehnologijo, kadrovske-demografske dejavnike, možnosti finančnih virov itd. (Rozman et. al., 1993, str. 90–91).

Vedno je poudarjeno, da je uspešnost podjetja v veliki meri odvisna od odločitev managementa. Poleg tega pa je uspešnost podjetja odvisna tudi od okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje se pogosto poskuša prilagoditi okolju, v katerem deluje, in njegovemu spreminjanju. Te prilagoditve zahtevajo čas in sredstva in so včasih lahko tudi nemogoče. Da bi zmanjšali posledice spreminjanja okolja, moramo dogajanje v okolju nenehno spremljati in ga opazovati (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 49). Podjetje pa tudi lahko vpliva na okolje in ga poskuša spremeniti. Ravnateljstvo mora ugotoviti, kdaj je nujno prilagajanje in kdaj bolj smotrno spreminjanje okolja. Bistvo strateškega ravnanja je v nenehnem součinkovanju okolja in podjetja, v iskanju dinamičnega sožitja med njima.

Analiza in predvidevanje okolja morata podjetju odkriti nevarnosti okolja, pa tudi možnosti, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 89). Tako se ta nanaša na analizo in predvidevanje porabnikov, tekmecev, dejavnosti – panoge in še na druga področja, vključno z ekonomsko politiko. Druga področja, ki naj bi jih zajemala analiza in predvidevanje okolja, so še: predvidevanja tehnologije, kadrovske demografskih dejavnikov, možnosti nabave, možnosti finančnih virov, ekonomske politike itd. Predvidevanje okolja je zlasti prisotno v planiranju, ki daje poudarek preprečevanju, se odzove še preden so problemi nastali. Vedeti moramo čim več o okolju v prihodnjih obdobjih. Predvidevanje okolja samo po sebi ne vključuje odločitev, je torej v precejšnji meri neodvisno od naše volje. Predvidevanje okolja teče sistematično po poslovnih funkcijah in za celoto. Ko napovedujemo predvideni razvoj v okolju podjetja, je zanj najpomembnejša **določitev razvoja v panogi**, kar sicer ne pomeni, da razvoj v širšem okolju podjetja ni pomemben. Ko govorimo o **panogi**, mislimo vsak dobro opredeljen trg, na katerem se kupcem prodajajo podobni ali zelo podobni proizvodi in storitve.

Poleg predvidevanja razvojev v svoji panogi mora podjetje v procesu strateškega planiranja proučiti in predvidevati razvoje v širšem okolju. Za potrebe strateškega odločanja je zelo koristno imeti na voljo takšna napovedovanja, ki zadevajo verjetna prihodnja **splošna gospodarska gibanja** (Pučko v Možina et. al., 1994, str. 306). V takšna napovedovanja spadajo napovedi gibanja kosmatega domačega proizvoda, narodnega dohodka, rast kritičnih

gospodarskih panog, rast glavnih tujih trgov, gibanje prebivalstva, obsega zaposlenosti v gospodarstvu, deleža brezposelnih, gibanje zneska osebnih dohodkov, eskontne stopnje osrednje banke, tečajev relevantnih tujih valut, investicijske, osebne in javne porabe, izvoza in uvoza, cen in še drugih pomembnih gospodarskih spremenljivk, vključno s pričakovanimi spremembami v gospodarskem sistemu. Za analizo širšega okolja se poslužujemo t. i. **PEST-analize**, medtem ko za analizo na nivoju panoge uporabljamo **Porterjevo analizo panoge in tekmecev v panogi**.

4.2.4 Določanje vizije, poslanstva in ciljev

Na osnovi ugotovljenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (**PSPN**) začnemo z določanjem zaželenega, prihodnjega stanja v podjetju. Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Slika je lahko močno zamegljena ali pa dokaj jasna, je bolj ali manj domišljajska in raje manj kot bolj povezana s sedanostjo. Vizija je zamisel nove zaželene podobe podjetja v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po podjetju in zunaj njega. Opredelitev vizije je prva naloga najvišjega ravnateljstva v podjetjih, ki se nahajajo v stalni krizi. V podjetjih, ki trenutno dosegajo zadovoljive rezultate, pa gre praviloma za preverjanje in na novo oblikovanje njihovega **poslanstva**. Izjava o poslanstvu vsebuje nekatere jasne cilje podjetja (Stutely, 1999, str. 59).

Če podjetja razmišljajo zgolj kapitalistično, če resnično ne upoštevajo drugih udeležencev (poleg lastnikov), poslanstvo ne more prinesiti koristi. Pojav poslanstva je odraz pojavljajočih se sprememb. Ključna vloga poslanstva je povezana z novim načinom gospodarjenja, z udeleženci, družbeno odgovornostjo in drugačnim pojmovanjem lastnine. V njem je prostor le za udeležence in njihove koristi; drugi elementi so lahko v to vključeni ali pa predmet drugih listin, npr. strateških načrtov ali vrednot podjetja. Neprestano prizadevanje vseh v podjetju služiti – koristiti tistim, s katerimi smo tesneje povezani, pomeni pogoj za ustrezno zastavljeno poslanstvo in njegov dosežek (Rozman, 2009, str. 36).

Posamezni avtorji (Lynch, 1997, str. 445) navajajo kot ključna naslednja strateška načela:

- Ko določamo cilje, je nujno potrebno razviti vizijo v prihodnosti, znotraj katere bo delovala združba.
- Vizija ni enaka ciljem združbe, čeprav sta si cilj in vizija sorodna. Cilji v bistvu izvirajo iz vizije podjetja.
- Obstaja pet sodil, ki pripomorejo k razvoju vizije združbe: predvidevanje, širina, izvirnost, soglasnost in učinkovitost.

Preverjanje obstoječe opredelitve poslanstva in morebitno oblikovanje nove opredelitve poslanstva organizacije sta navadno povezana. **Poslanstvo**, ki ga včasih imenujemo navedba namena, navedba filozofije, navedba prepričanj, navedba poslovnih načel ali navedba svojih poslovnih področij, se vključuje tudi na dolgoročno vizijo združbe o tem, kaj želi biti in komu želi biti koristno. Poslanstvo nam opredeljuje odnos podjetja do lastnikov in zaposlenih in opredeljuje koristi, ki jih imajo lastniki in zaposleni, pa tudi drugi udeleženci od podjetja.

Na osnovi oblikovane **vizije** podjetja določimo **cilje poslovanja**, ki morajo imeti določene lastnosti, kot so razumljivost, dosegljivost, skladnost, spodbujevalnost in podobno. Cilje dalje delimo na okvirne in podrobne, splošne in operativne, globalne in funkcijske in podobno.

4.2.5 Določanje strategij za doseganje postavljenih ciljev

Kot opredelitev poti za doseganje ciljev pojmuje strategije in taktike. Strategija je pot, po kateri se bo podjetje uspešno gibal v prihodnost; taktika pa pomeni, da bo poskušalo biti na izbrani poti najbolj učinkovito (Rozman, 1993, str. 135). Uresničevanje ciljev se ponavadi pokaže kot rezultat uresničevanja koncernskih strategij. **Koncernska strategija**, izdelana po strateških poslovnih enotah, naj bi dala odgovore na naslednje skupine vprašanj (Pučko, 1999, str. 178):

- o razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
- o razvijanju povezav med SPE-ji in o sinergijah med njimi,
- o uravnoteževanju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
- o uravnoteževanju denarnih tokov v okviru podjetja in
- o zaželenih izidih – učinkih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Tukaj gre za odločitve o razvoju portfelja strateških skupin proizvodov oziroma storitev celotne organizacije. Nadalje so pomembne medsebojne povezave in morebitni sinergični učinki med temi skupinami poslovnih učinkov, prav tako so pomembna uravnoteženja tveganj in dobičkov, uravnoteženja denarnih tokov in na koncu opredeljevanje želenih izidov kot ciljev posamezne strateške poslovne enote in korporacije kot celote. **Razvoj portfelja** naj bi dal odgovor na to, katere strateške poslovne enote naj v prihodnosti rastejo, katere kaže konsolidirati, katere opustiti in katere nove strateške poslovne enote na novo razviti.

Povezave, soodvisnosti in sinergije so vprašanja, ki terjajo opredelitve predvsem o povezavah strateških poslovnih enot, od katerih bodo prihajale koristi, in opredelitev virov različnih sinergij v korporaciji.

Uravnoteženje tveganj in dobičkov izhaja iz dejstva, da določena sestava strateških poslovnih enot vpliva na velikost celotnega tveganja, ki mu bo združba izpostavljena (Pučko v Možina et. al., 1994, str. 315). V sklopu korporacijske strategije je potrebno določiti sprejemljivo raven tveganja in iz njega izhajajočega dobička.

Na področju portfeljskih matrik se kažejo vprašanja **uravnoteženih denarnih tokov**. Pretežni porabniki denarnih sredstev so hitro rastoče strateške poslovne enote, medtem ko so prinašalci denarnih sredstev strateške poslovne enote v upadanju. Odločitev o sestavi teh enot v korporaciji pomeni tudi odločitev o bolj ali manj uravnoteženih denarnih tokovih (prilivih in odlivih) v njej.

In na koncu kot najpomembnejši del strategije združbe terja odgovor na vprašanje **pričakovanih izidov** vsake strateške poslovne enote, kakor tudi organizacije kot celote. Pričakovani obseg prodaje, stopnje njene rasti, konkurenčni položaj v prihodnosti, rentabilnost, obseg denarnega toka in drugi cilji so pomembna sestavina strategije koncerna.

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov (Pučko, 1996, str. 201). Sestavljeno podjetje poskuša izkoristiti svoje prednosti in prednosti SPE ter možnosti za razvoj. Slabosti poskuša razrešiti, nevarnostim pa se izogniti. V bistvu pa vsaka SPE poskuša izkoristiti prednosti v poslovanju in na njih graditi strategije. Če je taka prednost dana, dovolj velika in kolikor toliko

trajna, govorimo o **strateški konkurenčni prednosti** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 117). Izkoriščanje strateških prednosti vodi k določenim rezultatom. Glede na te rezultate delimo strateške prednosti v dve večji skupini strategij: stroškovne in različnostne (diferenciacijske).

Stroškovne strategije so tiste, katerih rezultat so nižji stroški, kot jih imajo tekmeci. Seveda mora imeti podjetje podlago za takšno strategijo. Podlaga je npr. velika količina izdelkov, ki vodi k nizkim stroškom, podlaga je lahko dostop do cenejših surovin in podobno. Podjetja, ki tekmujejo na tej podlagi, tekmujejo zlasti z nižanjem prodajnih cen.

Pri **diferenciacijskih strategijah** pa težišče ni toliko na zniževanju stroškov oziroma doseganju nižjih stroškov, kot jih imajo tekmeci, marveč na drugačnosti izdelkov: boljši kakovosti, redni dobavi, boljši storitveni podpori in podobnem. Različnostne strategije so pogosto povezane – usmerjene v določen segment trga (niše) ali na določen del asortimana (fokus). Zato govorimo o **strategijah niš in fokusa**.

Razdelitev strategij glede strateške tekmovalne prednosti (Rozman et. al., 1993, str. 117):

- **Stroškovne strategije** so tiste, katerih izid so nižji stroški, kot jih imajo tekmeci. Tekmovalnost se je z razvojem svetovnega gospodarstva na trgu močno zaostila. Podjetja so se začela ukvarjati z intenzivnim iskanjem tekmovalnih prednosti, predvsem pa s proučevanjem in analizo stroškov ter zniževanjem prodajnih cen. Organizirati je potrebno vse proizvodne sile, ki zagotavljajo poslovanje v poslovnem procesu s čim nižjimi stroški ob čedalje pomembnejših zahtevah po kakovosti poslovanja.
- **Različnostne strategije** nimajo svojega težišča na zniževanju stroškov v primerjavi s tekmeci, temveč na drugačnosti poslovnih učinkov, kot jih ima konkurenca (boljša kakovost, redna dobava, boljše servisiranje ipd.). Različnostne strategije so pogosto povezane – usmerjene v določen segment trga (niše) ali na določen del asortimana (fokus), zato govorimo tudi o **strategijah niš in fokusa**.
- **Sinergetske strategije** so prisotne predvsem v sestavljenih podjetjih, kjer podjetja praviloma črpajo del svojih prednosti iz sinergetskih učinkov.

Vsekakor moramo tukaj omeniti še **funkcijske strategije**, ki se nujno osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti prvin podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja. Pri tem razumemo s funkcijskimi strategijami tiste strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja (trženje, proizvodnja, finance, razvoj in raziskave itd.), ki podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. S pomožnimi strategijami pa pojmujeemo tiste strategije, ki niso usmerjene na neko poslovno funkcijsko področje, podpirajo pa uveljavljanje osnovnih in poslovnih strategij (Pučko, 1996, str. 213).

Vezano na organizacijo podjetja v mednarodnem okolju (globalno podjetje, multinacionalno podjetje), mora podjetje temu primerno izbrati strategijo. Hellriegel in Slocum (1996, str. 114–119) razlikujeta med naslednjimi vrstami strategij: strategija izvoza, strategija licenciranja, strategija franšizinga, strategija zaveznitva in globalna strategija, od katerih vsaka ustreza določeni vrsti mednarodnega poslovanja podjetja.

4.3 SPREMINJANJE POSLOVNIH IN ORGANIZACIJSKIH PROCESOV

Formalna opredelitev spreminjanja oziroma prenove poslovnih procesov je dobbesedno povzeto kot "temeljit razmislek in temeljito preoblikovanje podjetja ali pomembnih procesov v podjetju. Rezultat prenove so izboljšave v razsežnostih na odločilnih področjih, kot so stroški, kakovost, servis in čas." Ta opredelitev definicija vsebuje štiri ključne besede: **temeljito**, **radikalno**, **izboljšave v razsežnostih** in **poslovni procesi** (Hammer, Champy, 2003, str. 48). Ključna beseda **temeljito** postavlja pri prenovi poslovnih procesov vodilnim v podjetju osnovna vprašanja: zakaj izvajamo prenovu in zakaj na ta način. Ključna beseda **radikalno** pomeni, da izhajamo pri prenovi iz temeljev. Tukaj ne gre za površinske spremembe na že obstoječem stanju, temveč je potrebno napraviti jasno ločnico med preteklostjo in prihodnostjo. V okviru prenove poslovnih procesov pomeni radikalna prenova razvoja popolnoma nove poti za izvedbi procesov. Ključna beseda **izboljšave v razsežnostih** pomeni, da cilji prenove niso merjeni v majhnih in nepomembnih vrednostih. Namreč če podjetje ne dosega svojih ciljev za 10 %, če so stroški previsoki za 10 %, če je kakovost prenizka za 10 % in če hočemo povečati učinkovitost storitvene podpore do strank za 10 %, v teh primerih podjetje ne rabi celovite prenove podjetja. V celovito prenovu gredo podjetja zaradi: velikih težav, kjer praktično nimajo druge izbire, podjetja, ki sicer še niso v velikih težavah, vendar ravnateljstvo gleda bolj dolgoročno in pričakuje določene probleme. Tretja skupina podjetij, ki se odločajo za prenovu, so dobro stoječa podjetja danes in tudi v prihodnosti, vendar je njihovo vodstvo ambiciozno in agresivno, ki želi s prenovu poslovnih prednosti doseči določeno tekmovalno prednost pred tekmeci. Ključna beseda **poslovni procesi** je sploh najpomembnejša pri prenovi le-teh, ki mnogim ravnateljem povzroča največje težave. Največja večina od njih ni procesno naravnana in se osredotočajo na naloge, pozicije, ljudi in strukture, toda ne na procese. Poslovni proces namreč določamo kot snop dejavnikov, ki so potrebni za enega ali več različnih vložkov, ki prinašajo novo vrednost za kupca (Hammer, Champy, 2003, str. 42). Ko se sprašujemo, "zakaj prenova poslovnih procesov", moramo vedno imeti pred seboj cilje, ki jih želimo doseči, kot so: večja učinkovitost, manjši stroški, večja fleksibilnost, enostavnost, inovativnost itd.

4.3.1 Opredelitev poslovnih procesov

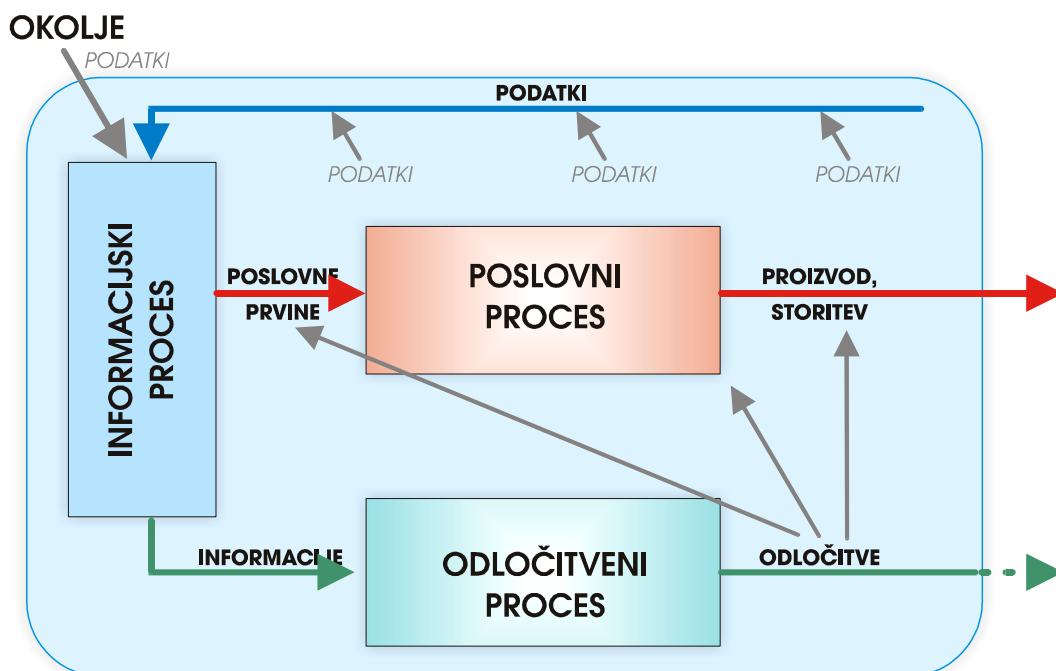
Splošna definicija procesa je dejavnost organizirane skupine s povezanimi aktivnostmi, ki delajo skupaj za transformacijo vložkov (inputov) v produkte (izloške – opute) in ustvarjajo dodano vrednost (Daft, 2006, str. 372). Običajen primer poslovnega procesa vsebuje razvoj novih proizvodov, izpolnitev naročil in servis do kupcev.

Poslovni proces je opredeljen kot zbirka dejavnosti, ki zahteva enega ali več vložkov in ustvarja rezultat (učinek), ki za odjemalca pomeni neko vrednost (Hammer, Champy, 1995, str. 45). Mihelčič (2000, str. 8) pa poslovni proces družbe opredeljuje kot delovanje družbe, v katerem nastopajo prvine poslovnega procesa v blagovno-denarnih in čistih finančnih razmerjih zato, da bi ob njihovem združevanju bili doseženi tisti učinki, na katere je zlasti pri prodaji vezano pridobivanje prihodka in v njegovem okviru dohodka ter dobička družbe. Lipovec opredeljuje poslovni proces z vidika neprestanega obnavljanja kot spreminjanje denarnih sredstev v poslovne prvine, ki se v procesu ustvarjanja spreminjajo v proizvode oziroma storitve, ti pa v prodajnem procesu v blago, ki ga finančna funkcija unovči, obenem pa pridobiva finančna sredstva še od drugih virov, in jih vlaga v novo nabavo, pa tudi za druge namene (Rozman, 1999, str. 186).

Proizvodi ali storitve nastanejo v poslovanju, ki sestoji iz delnih poslovnih procesov, ki jih imenujemo tudi temeljne poslovne funkcije, ki so v razvitih tržnih gospodarstvih naslednje: kadrovska, tehnična, nabavna ali nakupna, funkcija ustvarjanja (proizvodna, storitvena) poslovnih učinkov, prodajna in finančna (Mihelčič, 2004, str. 10).

Po Turku (1987, str. 198) pa je poslovni proces opredeljen kot preoblikovalni proces v poslovni združbi, ki jo pojmuje kot sistem, v katerem s pomočjo prvin poslovnega procesa nastajajo poslovni učinki kot celota temeljnega reprodukcijskega, upravljalno ravnalnega in informacijskega procesa v poslovnem sistemu. Rozman in Lipovec štejeta v poslovni proces le tisto, kar Turk opredeljuje temeljni izvedbeni proces, ki posreduje podatke v informacijski proces. Le-ta zagotavlja informacije odločitvenemu procesu, katerega posledice so odločitve, s katerimi vplivamo na izvajanje poslovnega procesa, kar ponazarjam na sliki 10.

Slika 10: Shematski prikaz povezave poslovnega odločitvenega in informacijskega procesa



Vir: Prirejeno po Lipovcu, 1987

Proizvajalni proces pa je osrednji proces vsakega proizvodnega podjetja, ki ga lahko opredelimo kot transformacijski proces, kje se vhodne prvine pretvarjajo v uporabne proizvode oziroma storitve, ki jih zahteva trg. Ravnateljstvo delovnih procesov (*angl. Workflow Management*) je disciplina, ki se ukvarja s proučevanjem in analizo pretoka dela (Leben, Vintar, 1997, str. 18–25) in je zelo primerna za reševanje prenove delovnih procesov, ker je v celoti tudi programsko – računalniško podprta (Deiters, 1999, str. 19–36).

4.3.2 Prenova poslovnih procesov

Prenovo poslovnih procesov zahtevajo zunanje spremembe poslovnega okolja. V celovito prenovu gredo podjetja zaradi velikih težav, ko praktično nimajo druge izbire; podjetja, ki sicer

še niso v velikih težavah, vendar ravnateljstvo gleda bolj dolgoročno in pričakuje določene probleme. Tretja skupina podjetij, ki se odločajo za prenovo, so dobro stoječa podjetja danes in tudi v prihodnosti, vendar je njihovo ravnateljstvo ambiciozno in agresivno, ki želi s prenovo poslovnih prednosti doseči določeno tekmovalno prednost pred tekmeci.

Prenova poslovnih procesov (*angl. reengineering*) je radikalna prenova poslovnih procesov za doseganje pomembnih izboljšav pri stroških, kakovosti, storitvah in hitrosti odzivanja na potrebe trga (Daft, 2006, str. 372). Ker je usmerjenost prenove bolj na procese kot na funkcije, vodi prenova v smeri oddaljevanja od stroge vertikalne strukture v bolj horizontalno koordinacijo in fleksibilnost kot odgovor na nenehne spremembe v poslovnem okolju.

Hammer in Champy (1996, str. 38) opredelita proces prenove kot "osnovno razmišljanje in radikalno prenovo poslovnih procesov za doseg dramatičnih izboljšav v kritičnih, sočasnih razmerjih učinkov, kot so stroški, kakovost, servis in hitrost". Poslovanje bo radikalno spremenilo podjetje s spremembo procesov, informacijskih sistemov, poslovnih strategij in celotne organizacijske strukture podjetja v krogu ustvarjanja uspešnejšega poslovanja.

Hammer-Champyjeva metodologija vidi slabo ravnateljstvo in nejasne usmeritve kot glavni problem za uspeh prenove poslovanja (2003, str. 154). Njuna metodologija prenove poslovanja se kaže v šestih stopnjah:

- a) **Uvod v prenovo poslovanja:** Pred dejanskih začetkom procesa prenove ravnateljstvo podjetja predstavi trenutno stanje na zelo praktičen način in potrebo po prenovi zaposlenim.
- b) **Spoznavanje poslovnih procesov:** Vsi procesi v združbi so jasno opredeljeni. Procesi so proučeni z upoštevanjem njihovega vpliva na druge procese v podjetju in na podlagi medsebojnih vplivov na zunanje dejavnike, kot so zahteve kupcev. Učinek te stopnje je popis procesov v obliki grafov, tabel itd.
- c) **Izbira poslovnih procesov:** Na osnovi zbranih podatkov opredelijo kritične procese. Ti procesi so tisti, ki najbolj vplivajo na kupce.
- d) **Razumevanje izbranih poslovnih procesov:** Na tej stopnji se trenutno stanje obstoječih procesov primerja z želenim stanjem. Poudarek je na razumevanju procesov kot takih s poudarkom na funkcionalnosti.
- e) **Prenova izbranih poslovnih procesov:** Peta stopnja je po Hammer-Champyjevi metodologiji najbolj ustvarjalna od vseh. Vsebuje prenovo procesov tako po tehnološki, kot tudi sociološki plati (delovno okolje). Rezultati te stopnje naj bi bili razvojni plani.
- f) **Izvedba prenove poslovnih procesov:** Zadnja stopnja pokriva izvedbeno fazo v projektu prenove poslovnih procesov. Hammer in Champy verjameta v uspeh izvedbe, ko je bilo uspešno izvedenih predhodnih pet faz.

Hammer-Champyjeva metodologija priskrbi dosleden niz navodil, ki omogočajo procesnemu inženirju, da reorganizira poslovne aktivnosti in procese. Vsebuje bistvene stopnje, ki opredeljujejo procese, izberejo najbolj učinkovite in zelo pomembna je prenova procesov. Toda istočasno ima nekaj omejitev:

- a) Prva stopnja vsebuje sestavo vizije, ne vsebuje pa procesa učenja kot pomembnega za ustvarjanje vizije. V današnjem okolju je oblikovanje vizije, vrednot in ciljev brez znanja

o potrebah strank, povezanih potreb, tekmovalnih in netekmovalnih zmožnosti in tehnologije vsekakor vprašljivo.

- b) Metodologija bi lahko imela tudi stopnjo, kjer bi bile opredeljene vloge ključnih ljudi. Opredelitev ključnih ljudi (šampionov)/agentov za spremembe je lahko ključni dejavnik za uspeh prenove.
- c) Čeprav je pomembnost človeških in organizacijskih vprašanj v prenovi poslovni procesov prepoznavna, le-ta niso upoštevana v metodologiji. Ni ustrezne zahtevnosti za vključitev delovne sile v proces. Čeprav je najvišje ravnateljstvo iniciator procesa prenove, naj bi izvedba prenove vključevala celotno delovno silo.
- d) Končno ni pomislekov na učinek posameznih stopenj. Po uvedbi prenove poslovnih procesov je celotna izključitev in ovrednotenje. Rezerviran mora biti čas in proračun na koncu procesa prenove za fazo vrednotenja. Ta faza lahko vključuje vrednotenje izboljšanja strokovnih usposobljenosti in znanj zaposlencev. Prav tako je pomembna analiza morebitnega neuspeha prenove poslovnih procesov.

Z uvajanjem ravnanja procesov se ravnanje poslovanja močno spreminja, saj zahteva korenite spremembe sloga ravnanja. Ravnatelji procesov morajo imeti visoka moralna stališča in se morajo biti sposobni lotiti sprememb procesov ob jasnem zavedanju njihove kratkoročnosti ter se morajo zavedati potreb po stalni budnosti in nadaljnjem spreminjanju (Mihelčič, 1998, str. 83). **Tukaj je nujno upoštevati dejstvo, da globalizacija poslovnega okolja zahteva korenite spremembe v organizaciji poslovanja podjetja in s tem tudi pri organizaciji poslovnih procesov.** Povečevanje tekmovalnih prednosti je ena temeljnih potreb na globalnem trgu in seveda naloga, s katero se bodo morala soočiti vsa podjetja v prihodnosti. Od podjetja zahteva stalne postopne spremembe v organizaciji poslovanja, občasno pa je potrebno izvesti temeljite spremembe (Lester, 1994, str. 1–4). Korenite spremembe je moč izvajati s prenovo poslovnih procesov (*angl. BPR – Business Process Reengineering*; Doumeingts/Malhene, 1997, str. 3), pri čemer pa se močno spremeni tudi ravnanje s temi procesi in vloga ravnateljev.

Če hočemo ostati zvesti osnovni opredelitvi prenove poslovanja, potem med prenovo poslovanja nikakor ne moremo šteti na primer avtomatizacije obstoječih procesov, uvedbe novega informacijskega sistema, sploščenja organizacijske strukture in zmanjševanja birokracije itd. Prenova poslovnih procesov je zahtevna naloga, ki zahteva znanja na področju človeških zmožnosti, industrijskega inženirstva, ekonomike, trženja, informatike, tehnologije in seveda proizvodnega procesa, ki poteka v okviru podjetja (Jaklič et. al., 2000, str. 222).

Preurejanje se začne s preoblikovanjem, vendar se s tem ne konča. Osnovne spremembe v okviru poslovnih procesov vplivajo na številne druge dele in vidike organizacije poslovanja. Hammer in Champy (1995, str. 73) poudarjata, da so vsi vidiki organizacije spremenjeni in jih pogosto ni več moč prepoznati, kar je prikazano v preglednici 2.

Preglednica 2: Podrobnejša analiza sprememb v podjetju – prenove poslovnih procesov

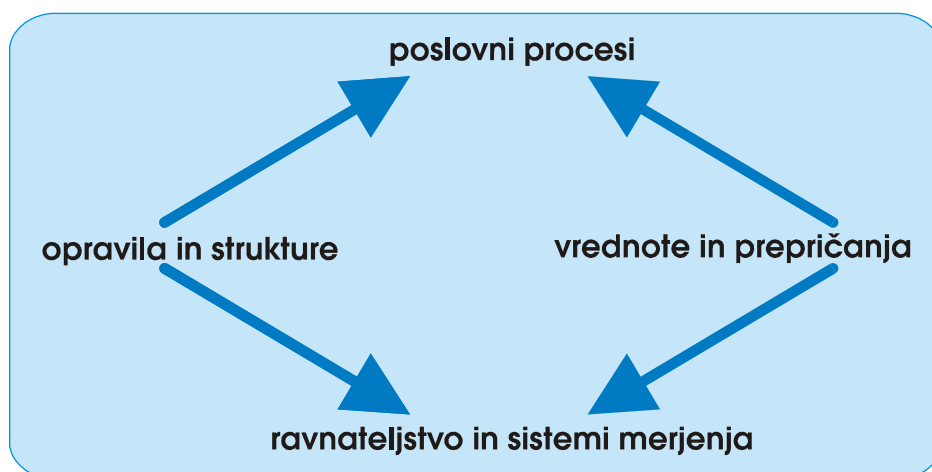
Sprememba	Opis
Delovne enote – funkcijske oddelke zamenjajo procesne skupine (ekipe)	Ta sprememba predvideva organiziranje ljudi v procesne ekipe (skupina ljudi, ki skupaj izvajajo celotni proces); to je logičen način organiziranja ljudi, ki opravljajo neko kompleksnejšo nalogo – s tem zamenjamo stare oddelčne strukture, ki so zelo toge in v katerih imajo različni ljudje zelo neusklajene cilje.
Dela – iz preprostih nalog v večrazsežnostne naloge	Delavci so v procesni skupini skupinsko odgovorni za izide procesa – vsak sicer dela samo na določenem delu procesa, vendar so meje med njimi zabrisane, tako mora posameznik poznati in misliti na celoten proces; pri tem pa morajo člani skupine imeti širši razpon znanja in sposobnosti.
Vloge ljudi se zamenjajo – od nadzora k pooblastilom	Delavci v procesni skupini morajo poleg upoštevanja določenih splošnih pravil pri delu ustvarjati svoja lastna pravila pri izvajanju procesa, zato morajo imeti tudi pooblastilo ravnateljstva za odločanje, ki je potrebno za izpeljavo procesa. S tem se spremeni tudi potreba po drugačnih sposobnostih zaposlencev v skupini.
Priprava na delo – od urjenja k izobraževanju	Z urjenjem delavec poveča svoje spretnosti in se nauči delati, izobraževanje pogloblja njegov vpogled in razumevanje ter ga nauči odgovarjati na vprašanje, zakaj delati.
Osredotočenost pri merjenju učinka in nagrajevanja – od dejavnosti k izidom	V preurejenih podjetjih se učinek meri po ustvarjeni vrednosti, na čemer bi morale temeljiti tudi nagrajevanje, katerega podlaga sta prispevek in učinek delavca v procesu.
Merila za napredovanje – od učinka k sposobnosti	Če je učinek osnova za nagrajevanje, potem so edino sposobnosti posameznika tiste, ki mu omogočajo napredovanje na izvajanje novega delovnega programa znotraj družbe. Napredovanje je sprememba, ne pa nagrada.
Vrednote – od zaščitnih k ustvarjalnim	Zaposlenci v podjetju morajo razumeti in verjeti, da delajo za kupce, ne za svoje nadrejene. V skladu s tem je potrebno spremeniti tudi vrednote v podjetju, ki morajo biti ustrezno podprte s spremenjenim sistemom ravnanja.
Procesni ravnatelji – iz nadzornikov v mentorje	Po prenovi nekoč kompleksni procesi postanejo enostavnejši, nekoč enostavna dela pa kompleksna, sedaj ravnatelji procesov porabijo manj časa za nadzor tega procesa. Postati morajo mentorji, ki bodo zagotavljali sredstva in zaposlencem pomagali izvajati raznovrstnejše in zahtevnejše delo.
Organizacijska struktura – iz hierarhične v enakopravno	V preurejenih podjetjih klasična vrednost organizacijske strukture močno pade, ker je delo organizirano v okviru procesov, ki jih izvajajo člani skupine. Delo nadzorujejo in povezujejo ljudje, ki hkrati izvajajo proces. Organizacijska struktura tako postane precej bolj ploska in razmerja enakopravnejša.
Izvršni ravnatelji ali poslovodje (executive director) – iz zapisnikarjev v vodje	Odgovornost izvršnih ravnateljev se v preurejenem podjetju kaže v tem, da zagotavlja, da so procesi zasnovani tako, da zaposlenci lahko opravljajo svoje delo in so motivirani. Izvršni ravnatelj naj bi bil vodja, ki lahko vpliva na vrednote in prepričanja zaposlencev in jih spodbuja z besedami in dejanji.

Vir: Hammer / Champy, 1995, str. 73-87

V organiziranju poslovanja je preurejanje oz. prenovitev poslovanja revolucionaren prijem, ki pomeni začeti vse znova. Le-ta terja uporabo drugačne modrosti, kot je veljala doslej, saj se ne zadovoljuje več z odgovorom na vprašanje: "Kako naj delam bolje, hitreje, ceneje?", ampak postavlja temeljno vprašanje precej globlje: "Zakaj sploh delamo tako, kot delamo?" Tako vprašanje prinaša ugotovitev, da nekatera opravila izvajamo neustrezno, oziroma da jih sploh ne bi bilo treba izvajati, ker so v nekaterih procesih nepotrebna. Zamisel prenove poslovnih procesov je, da je treba staro organizacijo in njena načela preprosto zbrisati, ukiniti in začeti vse znova. Prenovo poslovnih procesov opredelimo kot **"temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost"** (Hammer/Champy, 1995, str. 42).

Strnitev ugotovitev iz preglednice 2 nam pove, da se poleg dela spremenijo tudi ljudje, ki to delo izvajajo, njihovi odnosi do ravnateljev, načini merjenja učinka in nagrajevanja, vloga izvajalcev delavcev in ravnateljev, spremeni pa se celo to, kar se dogaja v glavah delavcev. Spremembam so podvrženi vsi vidiki podjetja – izvajalci, delo, ravnatelji in vrednote, ki so med seboj povezani. Pravimo jim tudi štiri točke v poslovnem sistemu, kar prikazuje slika 11.

Slika 11: Prikaz štirih glavnih točk v poslovnem sistemu



Vir: Hammer/Champy, 1995, str. 88

Zgornja točka obsega poslovne procese podjetja (način, kako je delo opravljeno), druga točka so dela in strukture, tretja ravnateljstvo podjetja in sistemi merjenja, četrta točka pa je kultura (v kaj zaposleni verjamejo in kaj cenijo). Povezave med temi točkami so ključne, način opravljanja dela pa je povezan z naravo opravil in organizacijo oziroma združevanjem ljudi, ki to delo opravljajo, v skupine. Ljudi, ki izvajajo dela, je treba najemati, plačevati in ocenjevati s pomočjo ustreznih sistemov ravnanja. Ti sistemi pa oblikujejo tudi vrednote in prepričanje zaposlenih. Le-ti morajo v združbi podpirati procese.

Vsebinski cilj prenove poslovanja je, kot smo že povedali, optimizacija procesa in njegova racionalizacija, ki se mora kazati v znižanih stroških, skrajšanih odzivnih časih, višji kakovosti itd., tehnološki cilj prenove pa je uvedba računalniške podpore ravnanju poslovnih procesov.

Zelo pomembno vlogo pri prenovi poslovnih procesov igra informacijska tehnologija, ki odpira povsem nove možnosti za organizacijo dela, izvajanje opravil in za oblikovanje smiselnih procesov ter procesnih timov. Prenova poslovanja oziroma poslovnega procesa in informatizacija le-tega sta med seboj povezani in soodvisni, čeprav prenova poslovanja postavlja strateške podlage in okvire za prenovitev in razvoj informatike (Robson, 1994, str. 203). V nekaterih industrijskih panogah je skoraj nemogoče ukiniti dosednji način proizvodnje ter uvesti procesno organizacijo. Rešitev je v močnem informacijskem sistemu, ki omogoča izmenjavo pomembnih informacij med oddelki (Lazarević, 1999, str. 385). Informacijska tehnologija in informatika nasploh imata sicer ključno vlogo pri prenovi poslovnih procesov, vendar z njima dosežemo včasih celo negativne učinke, kajti delni izidi zamegljujejo prave priložnosti, ki jih prinaša informatizacija celotno prenovljenega procesa. Osnovno pravilo pri informatizaciji je, da je treba poslovni proces najprej temeljito prenoviti, šele nato podpreti z ustrezno informacijsko tehnologijo.

Največja ovira pri prenovah poslovnih procesov je odpor zaposlencev do sprememb, kajti njihovo delo in vloga se močno spremenita (Corrigan, 2000, str. 2). Poleg metodoloških zahtev je pri prenovi potrebno upoštevati naslednje predpostavke (Vila, 1999, str. 21):

- potrebna je vključitev vrhovnih ravnateljev zaradi načrtovanih velikih sprememb nalog in strukture podjetja;
- zahtevana je velika intenzivnost vključevanja, zlasti v ekipi, ki bo izvajala prenovu;
- preoblikovanja moramo opraviti korenito, ne da bi se ozirali na obstoječe stanje;
- pri prenovi je potrebno dati poudarek končnemu učinku, ki ima edini vrednost za končnega uporabnika;
- odločanje je potrebno postaviti tja, kjer se ukrepi res izvajajo;
- razbite sestavine posameznih nalog je potrebno sestaviti v logične celote in jih dodeliti v izvedbo posameznikom ali manjšim skupinam, to je razširiti področje dela posameznikov;
- zmanjšati je potrebno število organizacijskih ravni in oblikovati medfunkcijske skupine;
- znotraj posameznih procesov je potrebno poudariti naloge, ki se lahko vzporedno opravljajo, da bi tako cikle skrajšali v celoti.

4.3.3 Način prenove poslovnih procesov

Analiziranje in modeliranje poslovnih procesov sta zelo pomembna pri prenovi poslovnih procesov. Modeliranje zajema modeliranje dinamičnih lastnosti informacijskega sistema in organizacije same. S tem namreč analiziramo in opredeljujemo poslovna pravila sistema oziroma procesa, ki jih moramo pri prenovi poslovnih procesov upoštevati. Tukaj ni na voljo samo ena pot, saj so dane samo nekatere smernice za izvajanje prenove. Kritične točke in osnovni koraki prenove prvin poslovnih procesov so predvsem (Hammer, Champy, 2003, str. 134):

- natančna izbira procesa, ki ga želimo prenoviti,
- vzpostavitev skupine, ki bo izvajala prenovu,
- pridobitev podpore vrhovnih ravnateljev v podjetju,
- obravnavani proces prikazati v modelu skladno s ciljem, ki ga želimo doseči,
- uvajanje prenovljenega procesa v poslovanje in
- spremljanje uspešnosti ter učinkovitosti prenovljenega procesa.

Že nekaj izvršnih vprašanj, da ideja za prenovo poslovnih procesov deluje od začetka do konca in počez, ter podjetnost lahko pripeljejo do znatnega povečanja učinkov, kar omogoča združbi, da ponudi pomembno vrednost za kupce. Na ta način lahko ustvarja tudi večji dobiček za lastnike (delničarje). V vsaki virtualni panogi so podjetja vseh velikosti dosegla posebne izboljšave pri stroških, kakovosti, odzivnosti, dobičkonosnosti in na drugih področjih z osredotočanjem na merjenje in prenovo njihovih kupcem usmerjenih internih procesov (Michael Hammer, HBR, april 2007).

Pri modeliranju procesov uporabljamo več tehnik, od katerih so ene predvsem podatkovno usmerjene (diagram tokov podatkov – DTP; *angl. DFD – Data Flow Diagram*), pri katerem si funkcije sledijo zaporedoma in so medsebojno povezane preko zbirk podatkov, ki jih funkcije polnijo ali pa iz njih črpajo podatke (Combs, 1995, str. 193–198), kjer je najpomembneje opredeliti vse vhode in izhode iz procesa. To, kar se dogaja znotraj procesa, pa se obravnava ločeno in se prikazuje v diagramu poteka (*angl. flowchart*). Diagram prehodov stanj (*angl. state transition diagram*) in diagram vlog udeležencev (*angl. role activity diagram*) imata procesnim gradnikom dodano odločanje oziroma omogočata celo določitev, kdo sprejema odločitve. Naštete tehnike so sicer zelo pregledne, jasne in enostavne, vendar pa je slabost velika omejitev njihove računalniške podprtosti, ker je avtomatski prenos izidov načrtovanja v izvajalsko okolje izredno otežen, če ne celo nemogoč (Lazarevič, 1999, str. 387). Te pomanjkljivosti odpravljajo sistemi za ravnanje poslovnih procesov (*angl. workflow management*), s pomočjo katerih na enostaven, grafičen način modeliramo poslovne procese, na koncu pa omogočajo oziroma znajo opredelitve procesov predelati tudi v izvorno kodo.

Pri prenovi poslovnih procesov se pogosto uporablja že omenjena tehnika primerjalne presoje (*angl. Benchmarking*) (Domanjko et. al., 1996, str. 35). Primerjalna presoja je sistematičen proces merjenja in nenehnega primerjanja obstoječih poslovnih procesov s procesi primerljivih podjetij. Cilj tega je pridobitev najrazličnejših informacij, ki pomagajo poslovnemu sistemu sprožiti aktivnosti za prenovo njegovega poslovanja (Watson, 1993, str. 259), ki predstavlja dobro izhodišče za preboj, oziroma obsežnih preskokov v uspešnosti in učinkovitosti poslovanja ter korak do nenehnega izboljševanja poslovnih procesov k bolj korenitemu spreminjanju načina dela (Domelio, 1995, str. 22). Uporablja pa se tudi **tehnika najboljših primerov** (*angl. best-practices*), ki služi za ugotavljanje procesov v najbolj uspešnih podjetjih. Ti procesi postanejo zgled sorodnim procesom, na podlagi katerih je potem mogoče zgraditi modele, ki jih imenujemo tudi zgledni ali referenčni modeli (Badendorf, F. et. al., 1999, str. 118–130). Te modele bi formalno lahko opredelili kot posplošene modele procesov, ki temeljijo na najboljših primerih tovrstnih procesov in jih uporabljamo za zgled pri modeliranju konkretnih procesov. Za izgradnjo takih modelov so osnova znanje in izkušnje pri prenovi oziroma izgradnji poslovnih procesov. Sam referenčni model ni model natančno določenega procesa, ampak predstavlja posplošeni model procesa, ki ga lahko prilagajamo konkretnemu procesu. Le-tega lahko uporabimo kot izhodišče pri modeliranju novih poslovnih procesov, pri prenavljanju obstoječih procesov ali pri ugotavljanju primernosti standardnih informacijskih rešitev za informacijsko podporo obstoječega prenovljenega poslovnega procesa. Ko iščemo najprimernejše rešitve procesa, je zelo uporabna **tehnika PSPN-analize** (*angl. SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), s pomočjo katere ugotavljamo globalne prednosti, slabosti, priložnosti in ogroženosti (nevarnosti) konkretnega procesa.

4.3.4 Negativne posledice prenove poslovnih procesov

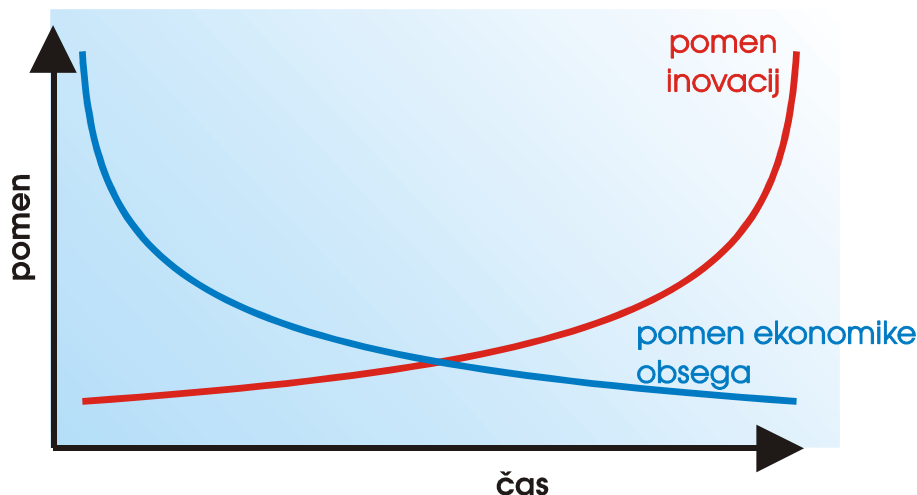
Prenova poslovanja ima, ne glede na nujnost prenavljanja poslovnih procesov in njihovih pozitivnih učinkov na delovanje poslovnega sistema, ki se kažejo tako v zniževanju stroškov poslovanja, višji kakovosti dela, spremenjenih razmerjih med zaposleni v podjetju itd., tudi nezaželene posledice, ki izhajajo večji del ravno iz naštetih prednosti. Vila (2000, str. 157) ugotavlja, da manjše število organizacijskih ravni povzroči, da popolnoma izginja srednje ravnateljstvo, kar pomeni odpuščanje velikega števila srednjih ravnateljev. Sama preureditev in združevanje nalog ter poslov zmanjšuje potrebo po zaposlencih, tako v proizvodnji kot tudi v uradih. Delovna mesta postajajo vse manj varna, zato postajajo ljudje zaskrbljeni in na nek način demotivirani za delo. Odpuščanje zaposlencev zaradi prenove poslovanja bo imelo negativni učinek na stopnjo zaposlenosti v družbi. Zaradi sploščenja organizacijske strukture tudi napredovanja v smislu vzpenjanja po hierarhični lestvici ne bo, kar bo zahtevalo drugačen način motiviranja sposobnih strokovnjakov in drugačen način nagrajevanja. Nove, zahtevnejše delovne naloge bodo zahtevale dosledno usmeritev na skupine ustvarjalnih ljudi, kjer se hkrati zahteva višja raven izobrazbene strukture zaposlencev in uspešnejše ravnateljstvo na vrhu podjetja.

Pri izvajanju prenove poslovanja po načelih, ki sta jih poudarjala Hammer in Champy, je bistveni problem v tem, da je zelo malo začelih projektov prenove izvedenih do konca. Med temi je le 16 % podjetij, ki se reorganizirajo po načelih prenove popolnoma zadovoljnih, 45 % je delno zadovoljnih, 39 % pa je nezadovoljnih (Vila, 2000, str. 118). Vzroke za neuspeh prenove je potrebno iskati predvsem v tem, da so njegovo osnovno zamisel različni ravnatelji razumeli vsak po svoje oziroma tako, kot so jo želeli razumeti. Največkrat je bila prisotna samo ideja o zmanjšanju števila zaposlencev (*angl. downsizing*), kar pa nikakor ni osnovna zamisel prenove, ampak zgolj posledica racionalizacije poslovanja. V ta namen je Hammer leta 1996 izdal novo knjigo (*Beyond reengineering*, Harper & Collins Publishers), v kateri govori predvsem o prej omenjenem problemu in nerazumevanju temeljne zamisli prenove poslovanja v praksi.

4.4 RAZISKAVE IN RAZVOJ V GLOBALNIH PODJETJIH – USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST ZAPOSLENIH

V globalnem poslovnem svetu smo priča nenehnim in hitrim spremembam, svet postaja vse manjši, na trgu je vedno več poslovnih učinkov, ki se približujejo enaki kakovosti, zato lahko v takem okolju uspeva le tisti, ki je boljši v malenkostih in le nekaj hitrejši od tekmecev. Uspešno podjetje je tisto, ki zna stopnjevati oziroma pospeševati vključevanje čim večjega števila zaposlencev v inovativno dejavnost, ali bolje rečeno, v inovativno gibanje (Gabrijelčič, 1995, str. 34). Prej omenjena sprememba trga, to je večje ponudbe od povpraševanja, je prodaja obstoječe proizvodnje in izraba zmogljivosti zelo otežkočena. Povečevanje učinkov na račun povečevanja obsega proizvodnje in prodaje je praktično nemogoče, kar pomeni, da pomen ekonomike obsega pada. Inovacije in racionalizacije pa nasprotno temu znižujejo stroške ob enakem obsegu proizvodnje in istočasno ponujajo trgu "drugačne proizvode" ter tako dosegajo določeno prednost pred tekmeci, kar nam prikazuje slika 12.

Slika 12: Pomen ekonomike obsega in inovacij na uspešnost



Vir: Bizjak et. al., 1994, str. 22

Proizvodi in storitve z več dodane vrednosti temeljijo predvsem na obvladovanju zahtevnejših tehnologij, na visoki kakovosti, znanju in ustvarjalnosti zaposlencev ter njihovi sposobnosti za inoviranje in prilagajanje zahtevam kupcev na svetovnem trgu, na obvladovanju informacij ter prenosu in hitri uporabi vseh vrst znanja (Černetič, 1999, str. 172). Tisti, ki nimajo znanja ter ne znajo in ne morejo razviti zahtevnih in dobro plačanih proizvodov in storitev, so prisiljeni na tekmovanje z nizko ceno. Zaradi visokega družbenega standarda, razmeroma drage delovne sile itd. slovenska podjetja ne morejo tekmovati z nizko ceno (Kuzman, 1998, str. 119). Zaradi tega morajo slovenska podjetja vlagati v razvoj in istočasno vzajemno izboljševati svoje razvojne sposobnosti ter tako vplivati na povečanje razvojne sposobnosti gospodarstva in celotne družbe, s tem pa obvladovati proizvodne programe (proizvode) z višjo dodano vrednostjo. Prodajati več in donosnejše proizvode in storitve je edina možna metoda pri doseganju rasti in prednosti na trgu (West, 1992, str. 8). Nahajamo se v obdobju inovativnega mišljenja, ki je nasledilo obdobje proizvodjalne in stroškovne usmeritve, obdobje trženjske naravnosti in obdobje strateškega razmišljanja (Vila/Kovač, 1997, str. 300 in 301). Hitrost prilagajanja novim zahtevam trga in inovativnost poslovanja sta kategoriji, ki ločujeta uspešna podjetja od neuspešnih.

V poslovnem svetu je pri inoviranju potrebno razlikovati med pojmom **inovacija in invencija**. Invencija je oblikovanje novega proizvoda ali procesa, na primer računalniki novih generacij, programski paketi za osebne računalnike itd. (Rouse, 1992, str. 1). Opredelimo jo lahko tudi kot iznajdbo, kot skupni izraz za odkritja, izume, tehnične izboljšave in koristne predloge. Inovacijo (prenovitev) pa lahko opredelimo kot gospodarsko uporabljeno iznajdbo (invencijo), kjer odkritja kot sestavni del iznajdb sama po sebi niso gospodarsko uporabljiva (Turk, 1987, str. 217). Vsaka inovacija vsebuje prednosti ene ali več invencij, kjer invencija sama po sebi še ni inovacija. Inovacija lahko postane iz nekaj invencij, to je sprememba, ki je uvedena v poslovni proces z namenom učinkovitejše izrabe obstoječih poslovnih prvin (Berginc, Krč, 2001, str. 157).

Ob dobičkonosnosti in doseganju visoke proizvodnosti je zagotavljanje inovacij v industrijskem podjetju eden bistvenih dejavnikov za uspeh (Pennings, 1997, str. 154). Tukaj gre predvsem za proces pretvarjanja invencij v inovacije, kakor tudi za učinkovito organizacijo toka invencij v podjetju. Dobra kazalca učinkovitosti in uspešnosti inovacijskega procesa v

podjetju sta poleg kvantitete (količine) invencij v določenem obdobju predvsem odstotek prehoda invencij v inovacije, ki podrobno opredeli, za katere invencije in na katerih področjih je potrebno organizirati razvojno-raziskovalno delo (Rouse, 1992, str. 57). Inovacijski proces je ustvarjalni proces v danem družbeno-ekonomskem sistemu, ki pretvarja invencije v inovacije, in je lahko tehnične, organizacijske, ekonomske, politične, specialne in intelektualne narave (Koprivšek, 2001, str. 51), ki v končni stopnji vodi do zagotovitve namenske uporabe inovacije v praksi.

Sodobni poslovni sistemi morajo biti inovativno naravnani, naklonjeno pa jim mora biti tudi ožje okolje. Taki sistemi se kažejo v skandinavskih državah, v razvitejši Aziji pa tudi v razviti Srednji Evropi. Problematika uvajanja inovacij v poslovanje je še kako pomembna, če upoštevamo, kaj prinašata globalizacija gospodarstva in informatizacija družbe. V primeru slovenskega gospodarstva je pomembno predvsem to, da zagotovimo uvedbo razpoložljivih in potencialnih inovacij v podjetjih. Glavni nosilci tega uvajanja so vsekakor podjetniki, ki so in morajo biti dovolj prilagodljivi. Ob vsem tem pa je po mnenju vrste avtorjev pomembno, da v slovenskem gospodarstvu ohranimo tudi večja podjetja, ki so sposobna osredotočenja kritičnega obsega sredstev in kadrov za lastne raziskave in razvoj. Velikost združbe glede na število zaposlencev vpliva tudi na zahtevnost proizvodov in procesov (Černetič, 1999, str. 171).

Povezano s strateškim pomenom inovacij v poslovnem svetu je bil uveden tudi pojem ravnanje z inovacijami, ki v nasprotju s tradicionalno paradigmo ravnanja v podjetja, vključujoč planiranje, organiziranje in kontrolo vzdrževanja visoke storilnosti pri danem modelu obnašanja, predvideva spremembe in premike preko fiksnega oziroma danega modela (Rouse, 1992, str. 188 in 189). Poznano je več vrst inovacij (West, 1992, str. 46):

- inovacije ustvarjanja novih tržnih potreb in možnosti (na primer patenti, ki pa redko uspejo),
- inovacije za doseganje večjih odlik proizvodov (rok uporabe, zmogljivosti itd.),
- tehnološke in tehnične inovacije,
- inovacije na področju označevanja izdelkov,
- inovacije organiziranja poslovnih procesov,
- inovacije na področju oblikovanja izdelkov,
- izboljševanje obstoječega stanja,
- inovacije na področju storitev,
- inovacije pri embalaži izdelkov.

Inovacijski proces, ki vsebuje količino in kakovost inovacij, je v poslovnem procesu seveda odvisen od notranjih dejavnikov, kjer imajo največjo vlogo znanje in usposobljenost zaposlencev, njihova medsebojna povezanost, porazdelitev vlog in odgovornosti med zaposlenci in seveda od ustreznosti strateškega plana, ki se tiče inovativne dejavnosti v podjetju. Vsekakor je ustvarjalnost zaposlencev eden pomembnejših dejavnikov pri zagotavljanju ustrezne ravni inovacijskega procesa, kjer ima v zadnjem času velik vpliv globalni trg.

Področje inovacij je zelo široko, ponuja mnogo možnosti in ga je praktično nemogoče opredeliti, kar zahteva, da se podjetje ne omejuje samo na splošno znane koncepte inoviranja. Inovacije so tako kompleksne, da so povezave med trgom in razpoložljivimi zmogljivostmi številne in raznolike, kar pomeni, da ni enovite poti do uspeha, ki bi jo lahko pripisali vsem podjetjem, ki

delujejo v različnih časih in na različnih trgih. Vsako podjetje mora najti svojo pot in razviti svoj inovacijski proces (West, 1992, str. 204–208) z naslednjimi zlatimi pravili inoviranja v podjetju:

- misli strateško: to pravilo vključuje poskus obvladovanja okolja in tekmecev podjetja,
- misli različno: nobeno podjetje še ni bilo uspešno, če natančno posnema tekmece – potrebno je razvijati in razviti svoje posebnosti, ki morajo biti različne od tekmecev,
- misli v dobro kupca: proizvodi in storitve, ki jih podjetje proizvaja oziroma nudi, so na koncu vedno namenjeni kupcu in zato je pomembno, da se pri inovacijah in izboljšavah dotaknemo tiste lastnosti, ki bo kupca prepričala, da bo izbral naš izdelek,
- misli o nadrobnostih: pri inovacijah je v ospredju razmišljanje v nadrobnostih, ki lahko pripeljejo tudi do velikih stvari,
- misli navznoter: za uspešen nastop na trgu je potrebno razviti notranje tekmovalne prednosti,
- misli na znanje: v sedanjem času je preživetje podjetja odvisno predvsem od tega, kako "pametno" je podjetje – zelo poznano je geslo "znanje je moč", vendar je potrebno to moč tudi znati izkoristiti in usmerjati,
- misli o ljudeh: znanje deluje le skozi zaposlence, ki tako predstavljajo ključen dejavnik za prihodnji razvoj podjetja, te ljudi je potrebno pravilno motivirati in organizirati za inovativno dejavnost,
- misli prefinjeno: biti bližje trgu, usposabljanje in deliti informacije ter se usmerjati na ukrepe bolj kot na odzive so ključne lastnosti učinkovitega inovatorja.

Z inovacijskim krogom prikažemo inovacijski proces, kjer odkritju sledi razvoj zamisli in iskanje možnih rešitev oziroma predlogov, temu sledi popravljanje strategije pripadnosti in na koncu odločitev o uresničitvi ideje. Eksperimentu in tehničnim popravkom sledi končni proizvod, ki mu določimo še postopke in ga poskusimo standardizirati, nakar postane rutina in med tem rutinskim postopkom zopet odkrijemo nekaj novega in krog se ponovi (Berginc/Krč, 2001, str. 166–167). **Na koncu pa oba ugotavljata, da je za pospeševanje inovativne dejavnosti v podjetjih potrebno predvsem zagotoviti ustrezno vzdušje, kar je naloga organizacijske kulture.**

Bolj kot uvoz inovacij dobrih praks naj bi managerji ustvarjali ljudem prijazen dostop za nastajanje (ustvarjanje), preoblikovanje in širjenje idej. **"Inovacijska veriga vrednosti"** ponuja obširen okvir za početje ravno tistega, kar potrebujemo. Inovacije razbije navzdol v tri faze (generiranje idej, preoblikovanje in širjenje) in šest kritičnih dejavnikov (interne, križajoče in eksterne vire; selekcijo idej in razvoj ter širjenje idej), ki nastopajo znotraj omenjenih faz (Morten T. Hansen in Julian Birkinshaw, HRB, junij 2007).

4.5 KAKOVOST POSLOVANJA

4.5.1 Pomembnost kakovosti poslovanja

Poleg zmanjševanja stroškov in povečevanja storilnosti je izboljševanje kakovosti proizvodov in storitev ena od osnovnih predpostavk dolgoročnega obstoja in rasti vsakega podjetja. Ta predpostavka velja predvsem za podjetja, ki ponujajo svoje proizvode in storitve na svetovnem, globalnem trgu, vendar tudi podjetja, ki delujejo samo na ožjem lokalnem trgu, se temu ne morejo izogniti. Kakovost postaja odločujoče orožje v vse hujšem tekmovanju na trgu. Pojem kakovosti je zaradi njegove izrazite časovne komponente in odvisnosti od družbenih značilnosti okolja zelo težko opredeliti. Glede na to, da kakovost določa kupec, jo določamo z ravni, ki izpolnjuje zahteve in pričakovanja kupca. Raven izpolnjevanja pričakovanj je merljiva vrednost in ima tako svoj matematični zapis, kjer nastopajo lastnosti predmeta trgovanja proizvodov ter storitev in njihov pomen za zadovoljstvo kupca (Potočnik, 1996, str. 15):

$$Q = \sum_{i=1}^n W_i^* C_i$$

; pri čemer pomeni:

Q - raven izpolnjevanja pričakovanj

W - pomembnost posamezne lastnosti

C - ocena lastnosti

n - število lastnosti poslovnega učinka (blaga)

Raven izpolnjevanja je torej vsota zmnožkov posameznih lastnosti z njihovo pomembnostjo, in sicer:

- kakovost načrtovanja (raziskave trga, razvoj poslovnega učinka, izdelava prototipa itd.),
- kakovost izvedbe,
- časovne funkcije,
- kakovost servisiranja.

Uporaba te opredelitve nujno zahteva ocenjevanje lastnosti poslovnega učinka s primerjalnimi tehnikami ali s tehnikami absolutnih vrednosti. Tako dobimo podatek o primerjalnih prednostih podjetja na trgu s področja kakovosti poslovanja, kjer sočasno ocenjujemo tudi ponudbo tekmecev.

Kakovost proizvodov oziroma storitev ima različne razlage, kakor jo opredeljujeta (Vonderembse/White, 1996, str. 80 in 81) v osmih razsežnostih kakovosti proizvodov in storitev:

- učinkovitost (*angl. performance*) – primarna lastnost proizvoda,
- odlika, posebnost (*angl. feature*) – sekundarna lastnost, ki podpira osnovno funkcijo proizvoda,
- zanesljivost (*angl. reliability*) – verjetnost, da bo proizvod deloval skozi celoten predvideni čas uporabe,
- skladnost (*angl. conformance*) – raven povezanosti oblike in funkcionalnosti proizvoda s standardi in ostalimi zahtevami,
- trajnost (*angl. durability*) – sposobnost delovanja proizvoda tudi ob izpostavljenosti težkim razmeram uporabe,
- enostavnost vzdrževanja (*angl. serviceability*) – hitrost, uslužnost in sposobnost izvajanja raznih vrst popravil,

- estetika (*angl. aesthetics*) – kako proizvodi izgledajo, zvenijo, kakšni so na otip in kako dišijo,
- opažena kakovost (*angl. perceived quality*) – podoba, ugled (*angl. image*) podjetja in proizvoda, oglaševanje, tržno ime proizvoda.

Zagotavljanje kakovosti je skupek ukrepov za doseganje vseh zahtev in pričakovanj kupca, lastnika in okolja z ustreznostjo vseh dejavnosti, ki jih podjetje izvaja (Potočnik, 1996, str. 16; Cook, 1997, str. 77–80). Iz te opredelitve pa pridemo do pomembnosti celovitega obvladovanja kakovosti, ki predvideva tudi ustrezno ravnanje kakovosti.

4.5.2 Sistem celovite kakovosti (TQM)

Celovito ravnanje, tudi zagotavljanje ali obvladovanje kakovosti (*angl. TQM – Total Quality Management*), je filozofija ravnanja in izvajanja, katere namen je uporabiti človeške zmožnosti in materialne pravine združbe za doseganje opredeljenih ciljev na najbolj učinkovit način (Potočnik, 1996, str. 20). Drugače opredeljujejo nekateri avtorji TQM kot sistem ravnanja, katerega nosilci si prizadevajo za vedno večje zadovoljstvo strank pri čim nižjih stroških (Mihelčič, 1999, str. 290). Med drugim tudi pojasnjuje, da je TQM celoviti sistemski prijem in sestavni del podjetniške strategije (ne pa posebno področje ali program), ki je vodoravno navzoč v vseh funkcijah in organizacijskih enotah, vključuje vse zaposlene od vrha do dna ter sega nazaj v verigo dobaviteljev in naprej v verigo odjemalcev – uporabnikov. Celovita kakovost poudarja izobraževanje in usposabljanje za nenehno spreminjanje kot ključ za uspeh združbe. Vzdrževanje in izboljševanje ravni kakovosti pa je tudi ena najpomembnejših sestavin filozofije proizvodnje ravno ob pravem času (*angl. JIT – Just In Time production*; Cheng/Podolsky, 1996, str. 136).

Neprestano prizadevanje po spreminjanju, ki vodi k vse večji kakovosti proizvodov in storitev opredeljujemo kot celovito ravnanje kakovosti. Sama odločitev za ta pristop lahko predstavlja tudi revolucionarno spremembo, ki pa po začetku delovanja sistema gradi na stalnih, evolucijskih spremembah (Rozman, 2000, str. 131). Uvajanje temeljnih principov TQM, kot je spodbujanje neposrednih izvajalcev k dolgoročnemu izboljševanju kakovosti, lahko razumemo tudi kot dolgoročno vlaganje v poslovni sistem (Keen/Knap, 1996, str. 190). Istočasnost upoštevanja ljudi, procesov in izidov oziroma učinkov je temeljno načelo filozofije TQM. Udejanjanje načel TQM-filozofije seveda ni mogoče brez temeljite spremembe razmišljanja ravnateljev in prakse, vključno s ponovnim načrtovanjem dela, ponovne opredelitve vloge ravnateljev, spremembe organizacije podjetja, izobraževanja zaposlenih na vseh ravneh in celo ponovnega premisleka o ciljih podjetja (Marolt/Leskovar, 1999, str. 89). Pri TQM je pomembno sistemsko teorijo udejanjiti v praksi, kjer je na prvo mesto potrebno postaviti sistemsko razmišljanje (Flood, 1993, str. 87–89).

TQM sestavljajo naslednje sestavine (Vonderembse/White, 1996, str. 86–94):

- osredotočenje na kupca,
- vsak zaposlenec je odgovoren za kakovost,
- skupinsko (ekipno) reševanje problemov,
- izobraževanje in urjenje zaposlencev,
- ravnanje na osnovi dejstev,

- stalno izboljševanje procesa.

Poudariti je potrebno, da vse našete sestavine vplivajo na vse vidike delovanja podjetja, od razvoja izdelkov in procesa razpečave ali distribucije do poprodajnih dejavnosti. V proces zagotavljanja kakovosti morajo biti vključeni vsi deli podjetja in seveda vsi zaposleni.

4.5.3 Sestavine celovitega ravnanja s kakovostjo

4.5.3.1 Osredotočenje na kupca

Prvo TQM načelo pravi, da je razumevanje in izpolnjevanje pričakovanj kupcev najboljše in edino trajno sredstvo za doseganje poslovnega uspeha v tržnem gospodarstvu. Edini pravi razlog za obstoj vsakega podjetja je, da ustvarja proizvode in storitve, ki imajo določeno vrednost in zadovoljujejo potrebe ter pričakovanja kupcev. Vsak zaposleni ima v skladu z načelom TQM svoje kupce. Podjetje ima zunanje kupce, ki jim je potrebno ustreči, vendar ima vsak zaposlenec ali skupina zaposlencev tudi svoje notranje kupce. Načelo, da je naslednji proces kupec predhodnega procesa, nam pove, da mora prav vsak zadovoljiti zahteve vseh naslednjih procesov. Pri tem pa je pomembnost notranjega kupca enaka pomembnosti zunanjega kupca. Končna stopnja TQM-filozofije je, da se načelo notranjega kupca zasidra med vse zaposlene na vseh ravneh podjetja. Glede na to, da se zahteve kupcev, tako notranjih kot zunanjih, stalno spreminjajo, je potrebno, da vsaka skupina ugotavlja pričakovanja svojih kupcev in da dobiva od njih tudi povratne informacije, na podlagi katerih bodo posameznik, skupina ali organizacijska enota lahko izboljšali kakovost svojega izločka in način njegove proizvodnje.

4.5.3.2 Vsak zaposlenec je odgovoren za kakovost

Mnoga podjetja so včasih imela posebne službe za kontrolo kakovosti, ki so bile zadolžene za preverjanje kakovosti izdelkov in storitev, ki jih je podjetje plasiralo na trg. Odgovornost za kakovost je v takih primerih nosila izključno omenjena služba, kar je slaba stran takega načina organiziranosti. Drugo načelo TQM-filozofije pravi, da morajo vsi zaposleni sprejeti odgovornost za končno kakovost proizvoda tako, da vsak zaposlenec izvede kakovostno svoj del nalog na njem, kar velja za najvišjega ravnatelja v podjetju, do izvajalca na stroju in končno tudi snažilke, od katerih vsak na svoj način prispeva h kakovosti.

4.5.3.3 Skupinsko reševanje problemov

Osnovna ugotovitev tega načela je, da je pri poslovanju potrebno reševati vedno bolj kompleksne probleme, ki presegajo sposobnosti posameznika. Le-teh se je treba lotiti skupinsko v okviru tima, kje se problem obravnava z več različnih zornih kotov. Pri zahtevnejših, bolj kompleksnih rešitvah se skupine poslužujejo različnih tehnik: viharjenje možganov (*angl. brain storming*) itd.

4.5.3.4 Izobraževanje in urjenje zaposlencev

Dandanes je potrebno stalno izobraževanje in urjenje zaposlencev v smislu zadovoljevanja potreb TQM. Pridobivati je potrebno predvsem znanja na področju obvladovanja orodij za

kontrolno statističnega procesa in za skupinsko reševanje problemov ter usposabljanje zaposlencev za učinkovito delo v skupini z uporabo orodij za skupinsko reševanje problemov.

4.5.3.5 Ravnateljstvo na osnovi dejstev

Ničesar ne prepuščati naključjem, je eno najpomembnejših načel TQM. Podjetje mora ugotoviti, katere so dejanske potrebe in pričakovanja kupca, ne pa samo misliti, kaj je za kupca pomembno. Temeljna filozofija TQM temelji na dejstvih, podatkih in analizah, ki izhajajo iz ostalih področij poslovanja. Le-te zbiramo, urejamo in analiziramo s pomočjo cele vrste računalniških orodij, katerih izidi se uporabijo za sprejemanje odločitev o prednostnem redu obravnave problemov kakovosti, o najboljših poteh za reševanje problemov itd. Prav zaradi ugotovitve, da je kakovostne rešitve možno sprejemati le na osnovi dejstev in podatkov, je prišlo do spoznanja, da si samo stvari, ki jih je možno meriti, zaslužijo vso pozornost pri obravnavanju problema.

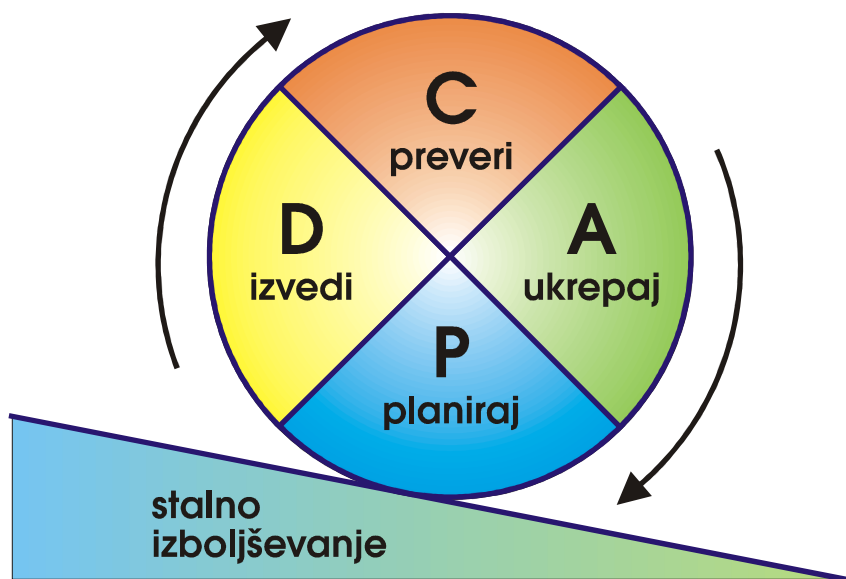
4.5.3.6 Stalno izboljševanje procesa

TQM predpostavlja, da sta vsak proizvod in storitev učinek nekega procesa. V kolikor želimo izboljšati kakovost proizvoda ali storitve, moramo izboljšati proces njegovega načrtovanja in proizvodnje. Osredotočenje na proces temelji na predpostavki, da bistvo ni učinek ali rezultat, ker je ta le odvisna spremenljivka, temveč proces, s katerim pridemo do učinka ali rezultata. Proces je potrebno stalno izboljševati s planiranjem izboljšav, razumevanjem obstoječega stanja, planiranjem in uresničevanjem rešitev, analiziranjem učinkov in njihovih povzročiteljev. Vse te aktivnosti, sestavljene v cikel, je potrebno ponavljati.

Filozofijo stalnega izboljševanja najlepše prikažemo s PDCA (*angl. plan-do-check-act cycle*) ciklusom, imenovanim tudi Demingov krog, ki se mora stalno ponavljati (obračati). Le-to lahko prikažemo s kotalečim se krogom na sliki 13, kjer se cikel sestoji iz:

- P-planiraj (*angl. plan*) – analitično in kvantitativno določimo, kaj so ključni problemi obstoječih procesov ali dejavnosti in kakšen je način njihove izboljšave;
- D-izvedi (*angl. do*) – izvedemo planirano izboljšavo, pri čemer moramo zabeležiti vsako opravljeno spremembo;
- C-preveri (*angl. check*) – analiziramo izboljšani proces, da vidimo, če smo dosegli postavljene cilje, poleg tega pa kvantitativno in analitično potrdimo, da je izboljšano delovanje procesa izid opravljenih dejavnosti;
- A-ukrepaj (*angl. act*) – če so bili cilji doseženi, potem zabeležimo vse spremembe, proces pa mora v novi podobi teči nemoteno dalje; v kolikor pa cilji niso bili doseženi, je potrebno ugotoviti, zakaj ne, in nadaljevati s ciklusom.

Slika 13: PDCA-ciklus (Demingov krog)



Vir: Vonderembse/White, 1996, str. 95

Doseganja in izboljševanja kakovosti poslovanja si v nobenem primeru ne moremo zamisliti brez ustreznega informacijskega sistema. Informacije postajajo v globalnem poslovanju najpomembnejša prвина, najpomembnejše premoženje ali kapital pa postajajo zaposleni. Informacijski sistem v veliki meri vpliva na kakovost vsakodnevnih, rutinskih in predvsem strateških odločitev.

4.5.3.7 Metode celovitega ravnanja s kakovostjo

TQM celovito ravnanje s kakovostjo lahko uvedemo v prakso samo z uporabo ustrezne TQM-metode. Najvišje ravnateljstvo v podjetje (Management) ima med pomembnejšimi nalogami tudi izbiro in poznavanje pravilne metode, ker napačna izbira vodi do nezaželenega cilja. Proces in izobraževanje zaposlencev je ključnega pomena za TQM, kjer pa imamo v mislih tudi proces učenja TQM-metod.

TQM-metode in tehnike imajo pri reševanju problemov izboljšanja kakovosti osnovno nalogo ugotoviti kupčeve želje in potrebe. Le-te morajo biti tako oblikovane, da pomagajo pri iskanju možnih rešitev problema ter da na podlagi podatkov in informacij pomagajo izbrati najboljšo možnost. TQM zahteva integracijo kvantitativnih in kvalitativnih tehnik, kjer je naslednja vsebinska delitev metod (Kanji/Asher, 1996, str. 20–233):

- **Metode ravnateljjevanja:**

- AQL-metoda (*angl. acceptable quality level*) – dela s strukturo vzorčnih planov, tveganj in strategij nadzora pri zagotavljanju dogovorjene kakovosti kupcu;
- analiza stroškov in koristi (*angl. costs-benefit analysis*) – za ugotavljanje stvarnih stroškov in koristi projekta;
- PDCA-ciklus;
- Paretova analiza (*angl. Pareto analysis*) – za ločitev pomembnejših vzrokov za problem od tistih manj pomembnih;

- QFD-metoda (*angl. Quality Function Deployment*) – tehnika za optimiranje procesa razvoja in proizvodnje novega izdelka na osnovi kupčevih potreb in želja;
- zakaj-kako grafi (*angl. why-how charting*) – omogočajo prevod ciljev v dejavnosti.
- **Analitične metode:**
 - analiza vzrokov in posledic (*angl. cause and effect analysis*) – za ugotavljanje učinkov in problemov pri iskanju možnih vzrokov in pri iskanju možnih mest, kjer morajo biti podatki preverjeni;
 - CPA (*angl. Critical Path Analysis*) – tehnika planiranja projektov, ki razdeli celoten projekt na diskretne elemente, upoštevajoč ključne elemente, ki predstavljajo celoten projekt;
 - parno primerjanje (*angl. paired comparisons*) – pomaga skupini izraziti prednosti njenih članov v številkah;
 - analiza zanesljivosti – omogoča poiskati vzroke napak, ki jih poskušamo preprečevati oziroma zmanjšati njihov vpliv na celoto;
 - sistemska zasnova (*angl. system design*);
 - Taguchijeve metode – razne tehnike optimizacije proizvodov ali procesov; zajema dvostopenjsko analizo poskusov (t. i. eksperimentalno analizo) z minimalnim potrebnim številom poskusov.
- **Metode in tehnike za tvorjenje idej:**
 - viharjenje možganov (*angl. brain storming*) – zbrati veliko idej brez ugotavljanja njihovih vrednosti;
 - sheme predlogov (*angl. suggestion schemes*).
- **Tehnike za analizo zbranih podatkov in njihov prikaz:**
 - osnovna statistika;
 - diagrami poteka (*angl. flowcharts*);
 - drseča sredina;
 - matrični diagrami;
 - raztreseni diagrami (*angl. scatter diagrams*);
 - drevesni diagrami.

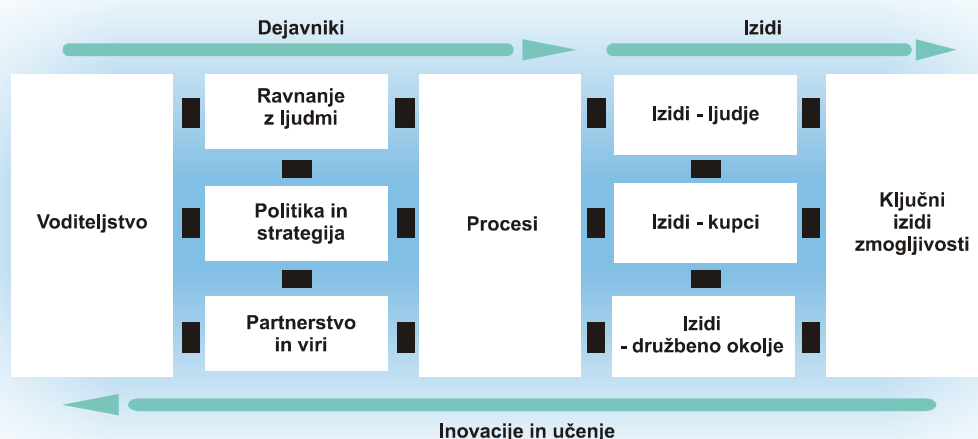
Tehnike TQM zajemajo tudi razne metode sistemske simulacije, kjer je osnova simulacijski scenarij, simulacijski model in izid simulacije ter ekspertni sistemi, ki so namenjeni predvsem podpori odločanju.

4.5.3.8 Kakovost in poslovna odličnost

Uspešno doseganje rezultatov celovite kakovosti pripelje do poslovne odličnosti. Eden izmed pomembnejših korakov pri doseganju poslovne odličnosti je poleg celovitega ravnanja kakovosti tudi tehnika primerjalnega ocenjevanja (*angl. benchmarking*) in tehnika najboljših primerov (*angl. best-practices*). Obe tehniki sodita v sistematiko procesa izboljševanja kakovosti (Horvat, 1998, str. 21, 22), saj podjetja svojo kakovost poslovanja primerjajo z drugimi podjetji in tako ugotovijo svoje prednosti in slabosti ter se seznanijo z novimi možnostmi razvoja svoje kakovosti poslovanja.

Poleg vseh ostalih prizadevanj za dosego poslovne odličnosti imajo pomembno vlogo tudi razne nagrade za kakovost. Tako je v zadnjih letih vse več držav razpisalo državne ali regionalne nagrade za kakovost, da bi povečale konkurenčnost svojega gospodarstva. Pravzaprav je to odgovor, kako se spopasti s tekmeci in prevzeti metode, ki so tekmecem pomagale, da so najboljši (Horvat, 1998, str. 23). Med takšne nagrade sodijo: **Demingova nagrada**, ameriška nagrada **Malcolma Baldrigga (MBA) za kakovost**, za nas pa je najbolj zanimiva **evropska nagrada za kakovost** (angl. *EQA – European Quality Award*). EQA temelji na evropskem modelu TQM, ki so ga razvili v okviru Evropskega sklada za obvladovanje kakovosti (angl. *EFQM – European Foundation for Quality Management*). Širše uveljavljanje modela evropske nagrade za kakovost in EFQM (Wilmes, Radtke, Aurich, 2000, str. 11) modela odličnosti je sprožilo nove pobude za izboljšanje ravnateljevanja poslovnih procesov. Tako je delovna skupina "Dobre prakse in storitve preusmerjanja" pri EFQM pripravila novo metodologijo benchmarkinga, ki celoten proces benchmarkinga deli na štiri stopnje: načrtovanje, zbiranje podatkov, analiziranje ter prilagajanje in izboljšave. Benchmarking tako postaja vse bolj uporabljena metoda za izboljšave poslovnih zmogljivosti. Obstaja veliko zbirk podatkov, ki jih lahko uporabimo za primerjave. Še vedno pa je mogoče dobiti največ finančno-ekonomskih podatkov, manj pa drugih nefinančnih, kar pa je nujno za primerjave in načrtovanje "mehkih" dejavnosti. Model EFQM prikazujemo na sliki 14.

Slika 14: Model EFQM



Vir: Wilmes, Radtke, Aurich, 2000, str. 11

EFQM-model poslovne odličnosti je nepredpisano ogrodje, osnovano na devetih kriterijih. Pet od teh so "dejavniki", **ki zagotavljajo smotrnost**, štirje so "izidi", **ki predstavljajo uspešnost udeležencev**. Dejavniki pokrivajo dogajanje v združbi. Sodila "izidi" pokrivajo to, kar je organizacija dosegla. Izide povzročajo dejavniki. Model, ki spoznava več poti za dosego poslovne odličnosti v vseh pogledih, je zasnovan na predpostavkah, da:

Odlični izidi z upoštevanjem dela, kupcev, ljudi in družbe so doseženi s pomočjo partnerstev in prvin ter procesov.

Poudarjena je dinamika narave modela. Prikazuje inovacije in učenje kot pomoč pri izboljšanju dejavnikov, ki v vrtenju vodijo do izboljšanih izidov. Model v devetih predalih na zgornji sliki

prikazuje sodila, s katerimi dosežemo napredek v združbi za dosego poslovne odličnosti. Vsaka od devetih sodil ima opredelitev, ki razlaga visoko raven pomena posameznega sodila. Za razvoj visoke ravni sodil pomeni, da je vsaka od naslednjih sodil podpirana s številnimi podsodili. Podsodila postavljajo številna vprašanja, na katera moramo poiskati odgovore v postopku ocenjevanja.

Kot najvišje priznanje za dosežke na področju odličnosti poslovanja oziroma delovanja je bilo v Sloveniji leta 1998 uzakonjeno nacionalno priznanje (Uradni list RS, št. 22-142/1998 – Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost), ki je v osnovi enako evropski nagradi za kakovost, saj se zgleduje na podoben **model poslovne odličnosti**. Model nam v bistvu pove, da se zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlencev in vpliv na družbo dosežejo z izvajanjem strategije in načrtovanjem, ravnanjem s sposobnostmi zaposlencev in ravnanjem s prvinami, sistemom kakovosti in procesi, kar končno privede do odličnosti v vrednostno in drugače izraženih učinkih (Koprivšek, 2001, str. 63). Cilj tega modela je razširiti zavedanje o evropskem modelu celovitega ravnanja kakovosti in prizadevanje za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja v Sloveniji, spodbuditi procese samoocenjevanja, spodbuditi primerjave z domačimi in tujimi podjetji, priznati podjetjem v Sloveniji dosežke na področju odličnosti in nenazadnje uveljavljati uspešne strategije in programe kakovosti doma in v tujini.

4.5.3.9 Standardi skupine ISO 9000

Zaradi kompleksnosti in velikosti globalnega okolja posamezno podjetje v okolju težje pridobiva zaupanje novih kupcev oziroma poslovnih partnerjev. Vsekakor je eden pomembnih pogojev za pridobitev le-teh certificiranje poslovanja, kjer prevzemajo standardi skupine ISO 9000 posebno mesto. Uveljavljeni so po celem svetu, torej so globalni in urejajo področje kakovosti poslovanja, ki je zelo pomembno pri zagotavljanju uspešnosti poslovanja na globalnem trgu. Podajajo smernice, kako oblikovati sistem za ravnanje s kakovostjo, katere mehanizme vgraditi v organizacijo podjetja, da za dosego predpisanih zahtev za posamezen proizvod. Smernice so le načeloma opredeljene. Opredeljujejo, kaj naj sistem kakovosti vsebuje, ne opredeljujejo pa načina vgraditve teh zahtev v organizacijo poslovanja in poslovne učinke. Le-to je prepuščeno ravnateljstvu konkretnega poslovnega sistema, kjer morata biti razvoj in uvedba sistema kakovosti prilagojena ciljem, proizvodom, postopkom in posebnostim poslovnega sistema. Standardi ISO 9000 uvajajo naslednje tri osnovne pojme:

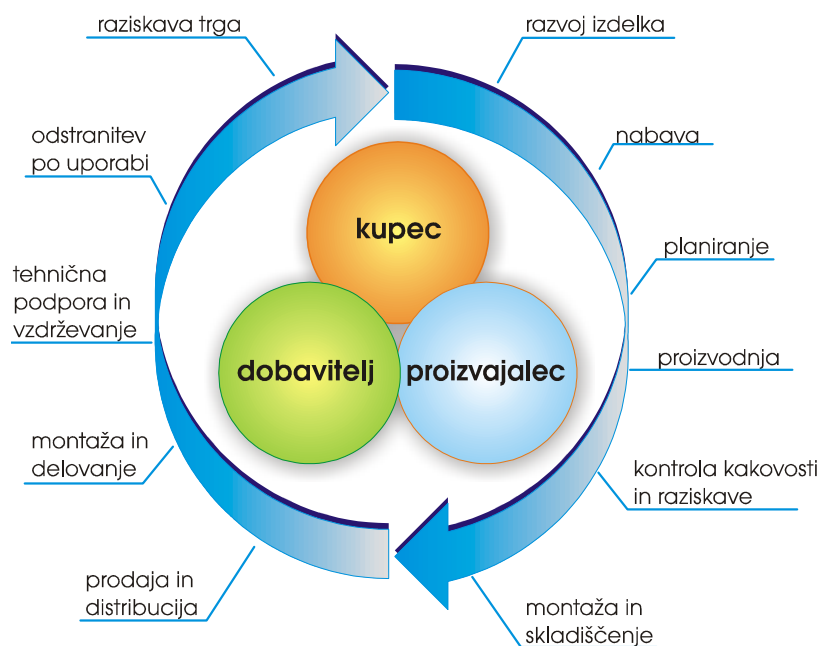
Politika kakovosti mora opredeljevati načrtno usmeritev dolgoročnega razvoja na področju kakovosti, določeni morajo biti cilji, naloge in obveznosti, obvezni za vse zaposlene. Le-ta je oblikovana in določena na najvišji ravni ravnateljstva. Opredeljevati mora odgovornost za kakovost na vseh ravneh ravnateljstva in dela, postaviti učinkovito organizacijo za kakovost, postaviti hiter in učinkovit informacijski sistem ter pridobiti ustrezno usposobljene kadre, ki jih je potrebno še dodatno motivirati in usposabljaati za kakovost.

Vse planirane in sistematične dejavnosti, potrebne za **uvajanje in izvrševanje politike kakovosti**, predstavljajo zagotavljanje kakovosti. V bistvu je to dejavnost, ki prodira v vse funkcije in procese v poslovnem sistemu; predstavlja tudi miselno revolucijo v načinu ravnateljstva.

Sredstvo za izvajanje politike kakovosti, ki mora biti (skladno z osnovnimi zahtevami ISO 9000) vpleteno v organizacijsko zgradbo poslovnega sistema, je **sistem kakovosti**. Srž le-tega je zabeleženo sistemsko planiranje, izvajanje in nadzorovanje vseh dejavnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda (Vujošević, 1996, str. 19; Hutchins, 1997, str. 26 in 223). V omenjenem sistemu kakovosti morajo biti organizacijska struktura, kultura podjetja, odgovornosti za kakovost, procesi itd., ki podpirajo proces zagotavljanja kakovosti in doseganja ciljev, vezanih na kakovost proizvoda.

Skupina standardov ISO 9000 obsega standarde ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 in ISO 9004, med katerimi je najpomembnejši standard ISO 9001. Le-ta zajema smernice za zagotavljanje modela sistema kakovosti od razvoja, proizvodnje, montaže in servisiranja. ISO standard in sistem kakovosti v združbi in med partnerji mora delovati sistemsko. Osrednji del sistema so razmerja proizvajalec – dobavitelj – kupec, ki morajo biti usklajena z vsemi zahtevami kakovosti po posameznih področjih (Glaap, 1993, str. 30–34), prikazano na sliki 15.

Slika 15: Krog kakovosti po standardu ISO 9004



Vir: Glaap, 1993, str. 33

Standardi skupine ISO 9000 z izidom leta 2000 predvidevajo obstoj le enega standarda ISO 9001, medtem ko standarda 9002 in 9003 ne obstajata. Nova izdaja tega standarda je zasnovana na procesnem modelu in je zato primerna za vse vrste združb, ki vključuje tudi večjo podporo standardom varovanja okolja ISO 14000 (Vajde-Horvat, Rozman, 1999, str. 139–140). ISO 9004 je nadrejen standard in vsebuje navodila za delovanje sistema, nova inačica tega standarda vsebuje predvsem smernice za nadaljnje izboljšanje kakovosti v združbah.

Standard ISO 9001 je sestavljen iz 20 točk, ki zajemajo področja odgovornosti ravnateljstva, opredeljujejo sistem kakovosti v prej opisanem smislu in pomembnost pregledovanja pogodb. V standardu je poudarjena zahteva obvladovanja razvoja, listin in podatkov, poslovnega procesa,

kontrolne, merilne in preizkusne opreme, neskladnih predmetov, zapisov o kakovosti itd. Zagotoviti je potrebno spremljanje procesa nabave, od kupca prejetih predmetov, procesa kontrole in preizkušanja, procesa ravnateljevanja, skladiščenja, pakiranja, zaščite in dostave, procesa obvladovanja in zagotavljanja notranje kakovosti in procesa usposabljanja zaposlencev, kakor tudi procesa servisiranja. Bistveno določilo tega standarda je zahteva po prepoznavanju in sledljivosti predmetov in listin v celotni verigi ustvarjanja. Le-ta je v skladu z zahtevo po spremljanju porekla izdelkov, s čimer je zagotovljena in prepoznana tudi njihova kakovost. Zadnja točka standarda ISO 9001 opredeljuje statistične metode, ki naj bodo uporabljene pri načrtovanju, uvajanju, preverjanju in vzdrževanju sistema kakovosti.

Standardi ISO 9000 vsekakor omogočajo stabilnost oblike, ki je ena pomembnejših lastnosti dinamičnih sistemov. Le-ti omogočajo in podpirajo stabilnost pri uvajanju sistematičnosti obvladovanja poslovanja s pomočjo dejavnosti zabeleženja (Stimson, 1998, str. 119). Dokumentiranje in sistematičnost sta eni izmed glavnih lastnosti standardov ISO 9000, katerih uvedba v poslovanje ima prednosti na področju poslovanja s kupci in dobavitelji, kakor tudi na področju notranjega poslovanja, kar zagotavlja večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja. Sama pridobitev certifikata še ne zagotavlja uspešnosti poslovanja, je pa skoraj nujen pogoj, da podjetje sploh nastopa in prodaja na pomembnejših razvitih trgih.

V zadnjem času se pojavlja še t. i. standard **ISO/TS 16949** – Sistem obvladovanja kakovosti v avtomobilski industriji. ISO/TS 16949 je ISO tehnična specifikacija, nastala v okviru IATF (International Automotive Task Force). IATF združuje svetovne avtomobilske proizvajalce in državna združenja. Specifikacija vsebuje zahteve več državnih standardov za avtomobilsko industrijo, npr. QS-9000 (ZDA), VDA 6.1 (Nemčija), EAQF (Francija), AVSQ (Italija), in jih na ta način enakovredno nadomešča. Tehnična specifikacija ISO/TS 16949; 2002 je pravzaprav nadgradnja standarda ISO 9001; 2000. Določa zahteve za sistem obvladovanja kakovosti v razvoju in proizvodnji ter, kjer se to zahteva, tudi pri vgradnji in servisiranju proizvodov, namenjenih avtomobilski industriji. Namenjena je vsem proizvajalcem izdelkov, ki se uporabljajo v avtomobilski industriji. Pri tem "avtomobilska industrija" vključuje proizvodnjo osebnih avtomobilov, avtobusov, kamionov in motornih koles, ne pa tudi proizvodnje kmetijskih, industrijskih in drugih izvencestnih vozil.

4.6 ZAPOSLENCI IN GLOBALIZACIJA

Združbe se razlikujejo po načinih ravnanja z zmožnostmi zaposlencev. Zmožnosti zaposlencev lahko delimo na znanje, sposobnosti in motivacijo (Lipičnik, 1998, str. 26). V ospredje stopa spoznanje, da tekmovalno prednost sodobnih podjetij ne predstavlja le nov izdelek, izpopolnjen tehnološki proces in ostalo, temveč zaposlenci. Usoda združb je odvisna od tega, kako ravnamo z njimi. Ravnanje z zmožnostmi zaposlencev je v podjetjih postalo ključni dejavnik za doseganje učinkovitosti in tekmovalnosti poslovanja. Sodobno ravnanje z zmožnostmi zaposlencev mora biti oblikovano na najvišji ravni podjetja in uresničiti se mora ob sodelovanju in upoštevanju vseh značilnosti zaposlencev. Razvoj zmožnosti, ki ga sestavljajo izobraževanje, usposabljanje in ustrezna motivacijska struktura, je dolgoročna naložba podjetja. Vsaka sprememba zahteva prilagajanje znanja, veščin, vedenja in sposobnosti. Ravnanje z zmožnostmi zaposlencev vključuje pridobivanje in izbiranje zaposlencev, ocenjevanje in nagrajevanje, organizacijo dela, odpuščanja itd. Opredeljena so različna področja ravnanja z zmožnostmi zaposlencev, toda na

vsakem področju delovati v skladu s cilji združbe (Goss, 1996, str. 14). Uporabiti je mogoče različne metode in področja ter jih na različne načine povezati v usklajeno celoto.

Podjetja se soočajo z izzivi pri ravnanju in različnimi spremembami. Vpliv tehnologije vpliva na spreminjanje spretnosti, delovnih navad, ukinjanje nižjih položajev na ravneh ravnateljstva, manj hierarhije in več sodelovanja, uporabo svetovnega spleta in podobno. Pomemben trend so tudi demografske spremembe in raznolikost delovne sile. To še posebej velja za globalna podjetja in naraščajočo globalizacijo. Podjetja morajo natančno in premišljeno načrtovati dejavnosti v združbi, zagotoviti morajo razvoj sposobnosti zaposlenih, dvigniti raven njihovega znanja ter skrbeti za njihovo zadovoljstvo (Vodopivec, 2006, str. 8).

Zaposlenci se v globalnem poslovnem okolju morajo nenehno prilagajati, saj globalno poslovno okolje spreminja organizacijo poslovanja podjetij. Neodvisno od evolucijskega ali revolucijskega procesa spreminjanja organiziranja poslovanja se spreminjajo tudi pomen znanja oziroma zaposlencev in njihovih zmožnosti ter (organizacijska) kultura podjetja.

Znanje zaposlencev oziroma njihova sposobnost učenja in usposabljanja za nova (delovna) opravila, drugačno organizacijo dela (skupinsko delo), prihajajo do izraza pri neprestanem spreminjanju organizacije poslovanja zaradi prilagajanja globalizaciji poslovnega okolja. Tukaj je potrebno opozoriti na pomembnost ravnanja z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi, z razliko od pojmovanja učinkovitosti zaposlencev, ki je veljala še nedolgo pred tem. **Z globalizacijo poslovnega okolja postaja bistvenega pomena spodbujanje ustvarjalnosti zaposlencev**, kar je osnova za učinkovit proces inoviranja. Zaposlence oziroma njihove zmožnosti (*angl. human resources*) je potrebno obravnavati kot premoženje in prvino poslovnega procesa in denar vložen v njihovo izobraževanje, pa kot naložbo.

4.6.1 Pojmovanje ravnanja z znanjem

Različni avtorji znanje različno opredeljujejo. Znanje združbe je vsota znanj posameznikov, vendar ne medsebojno neodvisnih, temveč z združbo povezanih članov, ki delujejo v smeri doseganja cilja združbe. Razmerja med člani vodijo k sinergiji znanja in kolektivno znanje je več kot vsota znanj posameznikov (Rozman, 2001, str. 45). Tekmovalna prednost podjetja se kaže v uvajanju novosti in prožnosti, delavci so predvsem umski ali znanjski delavci (*angl. knowledge workers*). Izraz "knowledge worker" se v slovenski jezik različno prevaja, in sicer kot delavec znanja, delavec z znanjem, umski ali znanjski delavec (Rant, 2002, str. 297).

Danes je nujno učenje v delovanju, cilj učenja so novosti. Pojavi se potreba po merjenju znanja. Na tem področju prednjačijo evropska in skandinavska podjetja (Rozman, 2001, str. 46). Znanje je celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili (Pučko, 1998, str. 21). Znanje predstavlja ključ do uspešnega tekmovanja posameznikov in združb.

Učenje združbe opredeljuje Shivastava (Dimovski, 1999, str. 701) kot zasnitek, ki vsebuje tri metode: prilagajanje skupne predpostavke, pridobivanje znanja v odnosu ukrepanje-izid in institucionalizirane izkušnje. Pridobivanje znanja je neprekinjen proces. Kumulacija znanja in izkušenj znižuje stroške podjetja. Druga opredelitev pravi, da je učenje relativno stalna

sprememba v znanju in vedenju posameznika, ki je posledica prakse in izkušenj (Rozman, 2000, str. 143).

Ravnanje z znanjem moramo ločiti od procesa učenja. Izraz je postal popularen v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so ravnatelji spoznali, da je uspeh poslovanja odvisen od znanja. Ravnatelj ravna z znanjem z namenom doseči dodano vrednost. Davenport in Prusak pravita, da je znanje zbir izkušenj, vrednosti in informacij, ki omogočijo ocenjevanje in razvijanje novih izkušenj, vrednosti in informacij, ki omogočijo ocenjevanje in razvijanje novih izkušenj in informacij (Rozman, 2001, str. 44). Sharmer znanje deli na znanje o stvareh in na znanje kot zmožnost delovanja, ki kot proces nastaja tudi v samem delovanju, in na znanje o spoznavanju, razmišljanju o predmetu in njegovem delovanju (Rozman, 2001, str. 44).

Ravnanje z znanjem (*angl. knowledge management*) lahko opredelimo kot proces, sestavljen iz planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja procesa učenja družbe. Prva faza ravnanja je **planiranje**, to je zamisel prihodnjega stanja podjetja. Planiranje se začne z ugotavljanjem obstoječega poslovanja. To fazo Rozman imenuje analiza poslovanja. V drugi fazi se upošteva okolje, v tretji podjetje opredeli želene cilje in stanje podjetja v prihodnje ter potrebne strategije (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 83–84). Ustrezna **organizacijska struktura**, kultura in informacijska tehnologija spodbujajo zaposlene k nenehnemu učenju, deljenju informacij in prenosu znanj. Ravnateljstvo ima v učeči se združbi spremenjeno vlogo, prav tako so spremenjene vloge zaposlenih. Ljudje v vzajemnem delovanju sodelujejo in med njimi nastajajo razmerja, kar omogoča nastanek mreže ali organizacijske strukture. Sodobne združbe danes svoje organizacijske strukture spreminjajo v enostavne, pregledne, ki bodo omogočile stalno obnavljanje in učenje, spreminjanje in prilagajanje na zahteve okolja (Šink, 1999, str. 22). **Kontrola** je funkcija ravnateljstva, ki zagotavlja poslovanje v skladu z zamišljenim. **Vodenje** mora biti usmerjeno v zaposlene in njihovo znanje. Vodje lahko vplivajo na učenje s spodbujanjem skupinskega dela. Na sodelovanje in zaupanje vplivajo s heterogenostjo in povezanostjo, s produkcijskimi sestanki, soočaji in reševanjem konfliktov (Vera, Crossan, 2004, str. 16). Vodje spodbujajo zaposlene, jim nudijo mentorstvo, podporo in urjenje. Vodenje mora vzpodbujati zaposlene k ustvarjalnemu razmišljanju. Ravnateljstvo kontrolira zaposlene kot vodje, ali vzpodbujajo učenje, kodiranje, prenos in uporabo znanja. Da lahko kontroliramo, potrebujemo vzpostavljen sistem merjenja. Zaposlenci morajo biti za neprestano učenje motivirani in nagrajeni. Tradicionalni sistemi nagrajevanja ne privabljajo perspektivnih zaposlencev. V učeči se združbi je pomemben tudi ustrezen način komuniciranja, ki omogoča prenos znanj med zaposleni v istem oddelku. Za uspešno komuniciranje je potrebno vzpostaviti zaupanje med zaposlenimi in sodelovanje ter ustrezno komunikacijsko strukturo.

4.6.2 Ravnanje s človekovimi zmožnostmi

Ljudje imajo ključno vlogo tudi v globalnih operacijah podjetja. Pomembna naloga je iskanje in izbira zaposlencev. Iskanje je opredeljeno kot iskanje potencialnih zaposlencev z določenimi odlikami, tako da podjetje med njimi izbere najboljše. Izbiranje je proces zbiranja informacij, potrebnih za njihovo ocenjevanje. Razlika med domačim ravnateljevanjem in globalnim je v tem, da t. i. domače ravnanje z zmožnostmi ne presega nacionalnih meja, v globalnem okolju pa govorimo o multikulturni delovni sili. Zavedati se moramo, da prakse ravnanja z zmožnostmi zaposlencev v eni državi velikokrat ne moremo enostavno prenesti v globalni kontekst ravnanja.

Za ravnanje z zmožnostmi zaposlencev v globalnih podjetjih je značilno večje število aktivnosti na tem področju predvsem zaradi meddržavnega okolja. Pomembno je upoštevati različna kulturna okolja, gospodarske dejavnosti, ki se med državami lahko zelo razlikujejo, odnos ravnateljstva do različnih trgov (Dowling, Welch, 2004, str. 13). Ravnatelji se morajo zavedati kulturnih različnosti v domači državi in tudi v državah, kjer se nahajajo podružnice podjetja. Aktivnosti, kot so zaposlovanje, nagrajevanje, napredovanje in podobno, so velikokrat odvisne od kulturnih značilnosti države gostiteljice. Ravnanje z različnostmi je velik izziv za podjetja in njihove ravnatelje. Tip industrije lahko delimo na multidomači in globalni tip. V zvezi z ravnanjem z zmožnostmi ljudi je pomembna vpetost podjetja v mednarodno okolje. Upoštevati je potrebno, v kateri fazi se podjetje nahaja, kulturne, ekonomske, politične in pravne razlike (Vodopivec, 2006, str. 16).

Literatura navaja več različnih izrazov za poimenovanje ravnanja z zaposlenci. Slovenski avtorji si niso edini, kako prevajati HRM (*angl. Human Resource Management*): na eni strani ravnanje z zaposlenci opisujejo kot kadrovske management (Merkač, 1998, str. 25) ali management kadrovskih virov oziroma management človeških virov (Treven, 1998, str. 25). Za prevod HRM uporabljamo izraz za ravnanje z zaposlenci oziroma s človekovimi zmožnostmi (Rozman, 1998, str. 7). Le-te se nanašajo na njegovo osebnost (temperament, značaj in sposobnosti), znanje, mišljenje in motivacijo (Lipičnik/Mežnar, 1998, str. 27). Ravnanje z zaposlenci s postavljanjem ciljev, samokontrola, razvoj pripadnosti in lastne osebnosti, razvoj in spodbujanje ustvarjalnosti, pridobivanje in uporaba znanja so značilnosti sodobnega pristopa pri ravnanju z zaposlenci. Le-to je drugačno od ravnanja z ostalimi poslovnimi prvinami, saj gre pri tem za ravnanje z njihovimi zmožnostmi kot najbolj dragoceno prvino vsake družbe. Ker so inovacije gibalno razvoja vsake družbe, je posebno pozornost pri ravnanju z zaposlenci potrebno nameniti ravnanju s strokovnjaki (*angl. managing technical people*), pri katerih znanje predstavlja šele osnovo, na kateri temeljijo predvsem disciplina, učinkovitost in ustvarjalnost zaposlenih (Humphrey, 1997, str. 25–31). Pri ravnanju z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi je velikega pomena zagotavljanje **motivacijskih pogojev**, ki spodbujajo zaposlence k boljšemu delu, razvoju njihovih sposobnosti, učenju itd. V globalnem poslovnem okolju je pri ravnanju z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi potrebno upoštevati tudi **različnost ljudi v različnih državah** (vrednote, običaji itd.) in posledično zaradi tega tudi **različnost ravnanja z zaposlenimi v različnih državah** (Clark/Mallory, 1996, str. 2).

Ravnanje z zaposlenci se z globalizacijo zelo spreminja, predvsem zaradi vedno večjega pomena ustreznih kadrov, njihovih zmožnosti (znanja in ustvarjalnosti) in sposobnosti, kar je temelj za premik od "izvrševanja" k inoviranju. Tukaj je smiselno omeniti še McGregorjeva x in y načela ter Likertov model organizacije združbe (Lipovec, 1987, str. 327–332). Prvi model spreminja prepričanje o pasivnosti ljudi, saj meni, da ljudje po naravi niso pasivni, temveč so sposobni razvijati se, prevzemati odgovornost in podpirati cilje združbe. Likertov model pa poudarja pomen skupinskega dela pri popolnejši izrabi sposobnosti zaposlenih.

Pri opredeljevanju ravnanja z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi je treba omeniti še dvojno naravo kadrovske funkcije oziroma ravnanja z zaposlenci. Kot že sama naziva povesta, gre v enem primeru za poslovno, v drugem primeru pa za organizacijsko funkcijo. Kadrovska funkcija kot poslovna funkcija skrbi za pridobivanje ustreznih poslovnih prvin (kot nabavna funkcija) in je zato odgovorna, da so neprenehoma na razpolago nosilci ustrezne delovne sile. V kolikor pa

hočemo doseči smotrno, ciljno usmerjeno poslovanje, mora biti kadrovska funkcija odgovorna v smislu organizacijske funkcije, z vzpostavljanjem in vzdrževanjem ustreznih razmerij med člani združbe. Sem spadajo procesi, kot so planiranje, kontroliranje, ravnanje itd. V tej funkciji je vse bolj v ozadje potisnjen njen poslovni značaj ("nabava" delovne sile in njena prilagoditev poslovanja), krepí pa se njen značaj kot upravljalno-ravnalna (organizacijska) funkcija z razvijanjem in izrabo zmožnosti zaposlencev (Rozman, 1998, str. 8).

HRM je tisti del ravnanja, ki se ukvarja z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi pri delu, posebej z razvojem ravnateljske politike na področjih (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998, str. 404; Rachman et. al., 1996, str. 271–298), kjer gre za:

- pridobivanje kadrov – rekrutiranje (*angl. recruiting*), pregledovanje (*angl. screening*), izbira (*angl. selecting*) in namestitvev (*angl. placing*) kadrov,
- vzdrževanje in zaključevanje (*angl. keeping and terminating*) razmerij s kadri,
- razvoj kadrov (izobraževanje, usposabljanje, ocenjevanje in priprava kadrov za tekoča in bodoča opravila; sem sodi tudi nagrajevanje in napredovanja),
- primerno uporabo zmožnosti (sposobnosti, znanja itd.) kadrov oziroma zaposlencev.

V globalnih podjetjih je pridobivanje kadrov zaradi kulturnih razlik v različnih državah, kjer globalno podjetje deluje, drugačno od običajnega. Nabor zaposlencev je lahko izveden z upoštevanjem naslednjih treh modelov (Cascio, 1995, str. 611–612): etnocentrizem, ki dovoljuje izbiro ravnateljev samo iz države, iz katere prihaja matično podjetje, omejujoč nabor, ki dovoljuje izbiro ravnateljev iz obeh držav, torej države matičnega podjetja in države poslovne enote, in geocentrizem, ki dovoljuje izbiro najboljšega kadra ne glede na to, iz katere dežele prihaja globalno podjetje. Ti modeli imajo svoje prednosti in slabosti, ki jih je treba upoštevati pri izbiri in naboru ravnateljev globalno razpršenih poslovnih enot, kjer je zelo pomembna njihova sposobnost vživetja v državno kulturo, kjer se podjetje nahaja, saj je od upoštevanja kulturne različnosti odvisno ravnanje z zaposlenci in s tem uspešnost in učinkovitost poslovanja.

Poenostavljeno lahko HRM opredelimo kot proces, v katerem podjetje s svojo poslovno strategijo sistematično in usklajeno planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija zmožnosti zaposlenih ter jih vrednoti, jih nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovita razmerja (Merkač, 1998, str. 5). Planiranje na področju človeških zmožnosti v podjetjih mora biti sestavni del strateškega planiranja oziroma mora biti z njim tesno povezano (Craft, 1988, str. 1–47), saj je izvedba načrtane poslovne strategije v največji meri odvisna od ravnanja z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi (Hendry et. al., 1989, str. 195–220). Le strateško planiranje kadrov lahko zagotavlja nenehno prilagajanje spremenjenim okoliščinam poslovanja. Pri planiranju dejavnosti na področju ravnanja z zaposlenci je potrebno upoštevati predvsem različnost ljudi po osebnih značilnostih, izobrazbi in sposobnostih ter da je gibljivost človeka z vidika opravljanja dela omejena (Torrington/Hall, 1991, str. 52). Oblikujemo lahko naslednje kadrovske strategije, od katerih je odvisna uspešnost zgoraj omenjenih poslovnih strategij (Merkač, 1998, str. 7):

- **utilizacijska kadrovska strategija** – ustreza razvojni strategiji nizkih stroškov in upošteva predvsem trenutno potrebna strokovna znanja v podjetju in trenutno usposobljenost in znanja novih kadrov s čim manj osnovnega usposabljanja; podjetje ne vloga v razvoj in usposabljanje kadrov; fluktuacija kadrov je velika,

- **akumulacijska kadrovska strategija** – ustreza razvojni strategiji kakovosti, pri čemer podjetje načrtno in skrbno zaposluje dobre kandidate, ki jim zagotovi tudi ustrezno dodatno usposabljanje; ne zaposluje iz trenutnih potreb, ampak na zalogo,
- **olajševalna kadrovska strategija** – ustreza razvojni strategiji inovativnosti, saj podjetje zaposluje visoko usposobljene strokovnjake, ki so sposobni delati tudi v skupinah, vanje veliko vlaga, jim nudi izobraževanje in strokovne stike ter na sploh delovne pogoje; poudarek je na delovnih skupinah in ekipnem delu; zaradi vlaganja v njihovo znanje imajo ti kadri veliko tržno vrednost, vendar se zaradi delovnih pogojev, ki jih ustvarimo v podjetju, zmanjšuje nevarnost, da bi ga zapustili (Koprivšek, 2001, str. 70).

4.6.3 Opredelitev in razvoj usposobljenosti

Ravnanje z zaposleni in njihovimi zmožnostmi predstavlja podjetjem vedno večji izziv, zato ravnateljstvo potrebuje orodja, ki omogočajo uspešno in učinkovito ravnanje. Eno izmed teh orodij je vsekakor sistem usposobljenosti. Prvi, ki je postavil temelj na tem področju, je bil ameriški psiholog David McClelland (Athey, Orth, 1999, str. 215–216). Opozoril je na dejstvo, da so za uspešnost pri delu poleg inteligence in znanja potrebne tudi druge lastnosti posameznika – usposobljenost. Sistem usposobljenosti omogoča umestitev strategije podjetja na raven posameznika. Je dinamičen model, ki mora biti prilagojen vsakemu okolju, kjer se uvaja. Razločevanje med usposobljenostmi, ki se navezujejo na posameznika ali združbo, je pomembno, saj se podjetje pri uvajanju odloča med dvema načinoma. Prvi je pristop "od spodaj navzgor", ki se začne pri usposobljenostih posameznika, ali pa v obratni smeri, in sicer "od zgoraj navzdol", ki se začne pri usposobljenostih združbe.

Usposobljenost je notranja značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu. Njeni deli so: motivacije, sposobnosti, samopodoba, znanje, veščine ter socialne vloge (Tomažič, 2003, str. 18). Svetlik meni, da so usposobljenost vse sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da lahko nekdo opravi nalogo uspešno. Obsegajo znanje, lastnosti, motive, samopodobo, poteze in značilnosti posameznika, vedenja, spretnosti in veščine (Svetlik, Kohont, 2003). Ločiti je potrebno usposobljenost posameznika, če jo uvajamo "od spodaj navzgor", in usposobljenost združbe (*angl. core competence*), ko jo uvajamo "od zgoraj navzdol". Usposobljenost združbe so nadgradnja individualnih usposobljenosti. Razvoj pravih usposobljenosti v podjetju omogoča vpliv na doseganje učinkov. Znotraj teh usposobljenosti pa je pomemben del usposobljenosti posameznika. Potrebno je razlikovati med laičnim in strokovnim razumevanjem pojma usposobljenosti.

Modeli usposobljenosti so sodobna zasnova za ravnanje z delovno uspešnostjo zaposlencev in omogočajo boljše razumevanje dela, kaj se od koga zahteva in pričakuje, kaj so potrebna vedenja (Gruban, 2004, str. 2). V središču pozornosti niso več le potrebna znanja, ampak tudi vedenja, ki vodijo k učinkom in prinašajo uspeh. Modeli usposobljenosti obsegajo, poleg znanj, veščin in spretnosti, še opredeljene vrednote, motive, prepričanja, lastnosti, kar naj prispeva k učinkovitemu in uspešnemu poslovanju. Zahtevane usposobljenosti upoštevajo strategijo združbe, cilje, vrednote, organizacijsko kulturo, standarde kakovosti in odličnosti. Povezanost usposobljenosti s poslovno strategijo je zahtevno opravilo, saj je potrebno upoštevati razsežnost

vloge, ki jo imajo delovna mesta v poslovnih procesih, in ugotoviti, koliko in kaj določene usposobljenosti prispevajo k uspešnosti posameznika (Gruban, 2004, str. 2). Če se to opravi dobro, je pričakovati dvig delovne uspešnosti. Za vsako kompetenco je potrebno opredeliti, kako in kaj prispeva k večji delovni uspešnosti. Pri uvajanju kompetenčnih modelov je potrebno sistematično in urejeno pristopiti k analizi procesa dela, kulture, združbe in okolja, da lahko določijo usposobljenosti, ki bodo podjetje vodile k uspešnemu poslovanju.

Usposobljenosti se razvrstijo v tri skupine: obvezne, potrebne in želene. Gruban (2004, str. 5) pravi, da je potrebno poskrbeti, da se vsi zaposleni z zahtevano usposobljenostjo seznani. Komunikacijska podpora in promoviranje usposobljenosti je usodnega pomena. Zaposlenca je potrebno seznani s procesom, v katerem je katalog usposobljenosti nastal in z razlogi za nastanek. Skrbno jih je treba opozoriti na konkretna vedenja, ki vodijo k večji delovni uspešnosti. Usposobljenosti se uporabljajo tudi pri letnem razgovoru med nadrejenim in zaposleni v sistemih ravnanja z delovno uspešnostjo (Gruban, 2004, str. 6). Pri letnih razgovorih nam zahtevane usposobljenosti omogočajo odgovor na vprašanje, kako (katera vedenja, lastnosti, vrednote, prepričanja) lahko zaposleni uresničijo. Omogočajo nam odgovor na vprašanje, kaj se od njih pričakuje (naloge, cilji, učinki, vloge).

Model se lahko uporablja pri sistemu zaposlovanja, nagrajevanja in napredovanja zaposlenecv. Uporabne so pri pripravi njihovih razvojnih programov (karierni plani in načrti razvoja), načrtovanju potrebnih izobraževanj in usposabljanj. Usposobljenosti omogočajo hitro prevajanje poslovnih strategij v dnevno vedenje zaposlenecv (Gruban, 2004, str. 7).

Sistem usposobljenosti je osnova kadrovske funkcije podjetja. Njena naloga je zagotavljanje ustreznih kadrovskih zmožnosti v podjetju. V dejavnost kadrovske funkcije sodijo opisi in analize dela, načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje zaposlenecv, usposabljanje in nagrajevanje (Možina, 1998, str. 4). Model usposobljenosti omogoča in daje osnovo vsem procesom kadrovske funkcije oziroma sistemom ravnanja z zaposleni v podjetju. Cilj je ustrezno ravnanje z zaposleni, da bi se le-ti čim bolj približali postavljenemu modelu usposobljenosti.

Sodobno ravnanje s premoženjem v ljudeh danes ne temelji več na stalnem nadgrajevanju znanj, temveč dobiva širše dimenzije in temelji na stalnem razvijanju novih ter nadgrajevanju obstoječih znanj, veščin, sposobnosti, izkušenj, odgovornosti, motivacije, pooblastil, samopodobe, zanos, odzivnih zmožnosti, inovativnosti, prilagodljivosti spremembam, ambicij in podobno. Usposobljenost opredelimo kot zmožnosti posameznika, da sproži, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih razmerjih (Svetlik, 2005). Usposobljenosti vključujejo vsa znanja, spretnosti, izkušnje, osebnostne lastnosti in sposobnosti prepričanja, zanos, vrednote, ustvarjalnost odzivne zmožnosti, sposobnosti upravljanja sprememb, odgovornost, samopodobo in druge elemente, ki jih zaposleni permanentno potrebujejo za uspešno, učinkovito in stroškovno opravljanje del in nalog v združbi.

V praksi ravnanja s premoženjem v ljudeh so usposobljenosti na eni strani vključene kot usposobljenosti zaposlenih, ki jih opredelimo kot značilnosti za ljudi, ki imajo za posledico učinkovitost in nadpovprečno delovno uspešnost (Gruban, 2004, str. 9) ter so nujno potrebne za

samostojno, smiselno in odgovorno delovanje posameznikov v svojih družbah in v tem okviru tudi na svojih delovnih mestih (Kopač/Trbanc, 2004, str. 17), na drugi strani pa vključujejo usposobljenosti na ravni skupin, notranjih podjetij in nenazadnje podjetja kot celote. **Usposobljenosti** so vse sposobnosti in zmožnosti, potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo in vlogo. Obsegajo znanja, veščine, spretnosti, lastnosti, vedenja, motive, stališča, vrednote itd.

4.6.4 Pooblašcanje v podjetju

Hierarhična struktura **je učinkovita**, če jo **vsi zaposlenci spoštujejo**. Človek je lahko **optimalno učinkovit** v podjetju **z ustrezno organizacijo**, kjer se vsi zaposlenci kar najbolje počutijo, razvijajo, znajdejo in napredujejo. Zaposlenec potrebuje pri delu ustrezen sistem, podprt z neko hierarhijo, – v podjetju (združbi, instituciji) je treba natančno vedeti, kam kdo sodi in zakaj; kdo je pristojen za katere odločitve, predloge in naloge; kdo lahko sprejema odločitve in kdo je zanje odgovoren; kakšna je vloga posameznika, kaj lahko predstojniki naredijo v imenu podrejenih in obratno; kdo je glavni in zakaj, pa tudi, kaj to pomeni v praksi. Hierarhična struktura uspešnega, velikega podjetja je precej kompleksna in zapletena ter je učinkovita in uspešna le, če so jo vsi zaposlenci pripravljeni upoštevati in spoštovati. Človek želi pri delu spoštovati nosilca oblasti, kar pomeni **pooblašcanje** (*angl. empowerment*). To pomeni, **da vsi člani kolektiva vedo**, koga je treba poslušati, ubogati, verjeti vanj, mu zaupati, pa tudi, kdo ima le bolj formalno, častno vlogo. Tako jim ni treba v zadregi posebej razmišljati, kdo je tisti, na katerega se človek v stiski lahko vedno obrne. Prav tako se jim ni treba razbijati glave z vprašanjem, kdo jim lahko pomaga v težavah, komu je smotrno predlagati izboljšave in spremembe, komu izraziti pomisleke in pohvale, na koga nasloviti prošnje. Oblast pomaga zaposlencem razumeti, da je hierarhija tesno povezana tudi z dolžnostjo, pristojnostjo, sposobnostjo in odgovornostjo.

Zaposleni posameznik potrebuje pristojnosti in kompetence v ednini in množini, kot ekipa (kolektiv) v celoti. Po ustavi, zakonu, delovnem pravu, profesionalnih kodeksih, deklaraciji o človekovih pravicah in drugih uzancih ima kolektiv kot pomembna ekonomska celica nekatere prednosti, naloge, privilegije in obveznosti. Pristojnosti in usposobljenosti pa so značilne tudi za njegovo notranjo strukturo. Tako v sistematično organiziranem, dobro urejenem delovnem okolju vsi člani vedo, kdo je pristojen za katere odločitve, naloge, načrte in njihovo uresničevanje, kdo za ustvarjanje dodane vrednosti in služenje denarja (vsi člani), kdo za častne, prostovoljne dejavnosti itd.

Človek je lahko optimalno učinkovit v podjetju z ustrežno ureditvijo, strukturo in organizacijo, kjer se vsi člani kar najbolje počutijo, razvijajo, znajdejo in napredujejo. V našem makrookolju je večina podjetij še vedno organizirana po klasičnih tradicionalnih načelih. Najpogostejša je vertikalna, stopničasta hierarhija s široko osnovo in ostrim koničastim vrhom, na katerem je prostor le za enega ali dva.

Zaposlencu je treba določiti cilje. Posameznik in podjetje nasploh potrebujeta naloge, dolžnosti in obveznosti. Vsak član kolektiva mora opravičiti svojo prisotnost in obstoj s smotrno, načrtno aktivnostjo. To je praviloma donosno in koristno za podjetje, stroko, gospodarstvo in družbo v celoti. Zaposleni se veselijo dolžnosti, primernih njihovi starosti in sposobnosti, zlasti če so tudi nadrejeni polni delovnega zagona in optimizma. Navsezadnje vsakdo rad živi z zavestjo, da je

naredil nekaj dobrega in koristnega. Poslovanje podjetja je najbolj uspešno, kadar vsak član kolektiva z veseljem opravlja svoje naloge in je zanje tudi primerno nagrajen (pohvala in priznanje, boniteta, skromno darilce, nove pristojnosti, avtoriteta, dodatne naloge).

Ambiciozni posameznik potrebuje svojo poklicno poistovetenost. To mu zagotavlja pripadnost delovni skupini, kolektivu in podjetju nasploh, ki je povezana s skupnimi načrti, cilji in pogledi, moralnimi in etičnimi vrednotami, podobnim ravnanjem in vedenjem (poslovno strategijo) – specifično kulturo vsake organizacije. Sem sodita še isti naslov in skupno ime. Pojem poistovetenosti, s katerim se človek sreča že v družini, si ga razjasni v šoli, se nanj privadi in ga razvija tudi v poznejšem življenju in delovanju v širših okvirih, je sila koristen ne le za podjetje, stroko in gospodarstvo, marveč tudi za narod in družbo v celoti.

Zaposlenci potrebujejo občutek pripadnosti. Raziskave kažejo, da člani kolektiva med pomembne elemente poklicnega življenja uvrščajo občutek in zavest o pripadnosti skupnosti, v kateri so zaželeni, spoštovani in se dobro počutijo, lahko uresničijo svoje želje, potrebe in zahteve, se sprostijo in živijo kakovostno, človeka vredno življenje, ne da bi bili zato sami omejeni ali prikrajšani. Vse to jim lahko zagotavljata ustrezna kultura in organizacijsko vzdušje v podjetju.

Posameznik kot del ustvarjalnega kolektiva potrebuje skupne interese in cilje, za katere si prizadevajo vsi njegovi člani. Kadar kdo izmed njih odpove, mu drugi spet pomagajo na konja in ga podpirajo, dokler si ne opomore. Skupni cilji in interesi so nekakšen zaščitni znak podjetja in pomemben element njegove kolektivne identitete. Pomagajo mu preživeti, napredovati, ostati skupaj, se razvijati in živeti polno poklicno (poslovno) življenje, ki je izziv in spodbuda, zato vsi bolje delajo in si po svojih močeh prizadevajo za skupno dobro.

Poslovni človek potrebuje izzive v obliki vzponov in padcev. Ti ga utrdijo in povežejo s sodelavci, podjetje pa naredijo tekmovalno in zanimivo za okolico – za kupce, stranke in partnerje, pa tudi tekmece in vlagatelje. Uspehi okrepijo zaposlence v podjetju in jih navdajo z optimizmom (vsak napredek pri približevanju zastavljenim ciljem je za združbo mali praznik), padci jih opozorijo na to, da niso nezmotljivi in vsemogočni, vendar lahko z združenimi močmi dosežejo veliko več od tistega, kar bi sleherni njen član dosegel sam.

V kolektivu mora vladati zvestoba. Človek potrebuje pri delu družbeno součinkovanje – vplive in odzive iz zunanjega sveta. Socialna empatija sodi med pomembne sestavine poklicnega življenja. Zato so najbolj zadovoljni in perspektivni kolektivi oziroma delovna okolja, ki so dovolj odprta, da vanje lahko pridejo vzpodbude od zunaj, obenem pa se znajo pravi čas zavarovati pred nevarnimi ali škodljivimi učinki iz okolja. Zato sta odprtost in sprejemljivost pomembni značilnosti harmoničnih kolektivov. Prihod novega člana kolektiva (rednega zaposlenca, za nedoločen čas ali pa zaposlenca po pogodbi za določen čas), občasno najemanje kadrov, delitev dela itd. odprto in strpno podjetje obogatijo in popestrijo – mu dajo krila; zaprto in frustrirano združbo pa praviloma zmedejo, obremenijo, vržejo iz tira in marsikdaj celo razkoljejo ali razbijejo ter s tem pospešijo razpad delovnega okolja, ki bi sicer verjetno sledil pozneje.

Zaposlenci in kolektiv v celoti potrebujejo zavest o tem, da med njimi vlada zvestoba – priložnost za sodelovanje in povezovanje. Poleg občutka pripadnosti ta povezuje podjetje v homogeno skupnost in spaja člane v harmonično celoto. Stopnja in narava zvestobe se spreminjata – zaposleni se izobražujejo, izpopolnjujejo in usposablajo ter postajajo vse bolj samostojni in suvereni, zlasti v sodobnih odprtih združbah. Čar in vrednote odprte, fleksibilne združbe je v tem, da so njeni člani kljub svoji neodvisnosti, poklicni in poslovni uspešnosti pripravljeni odpovedati kančku svoje suverenosti in jo združiti v organizacijski obliki, ki se jim zdi najprimernejša. Poklicni posameznik potrebuje občutek perspektivnosti in obetavnosti. Kadar člani kolektiva razmišljajo o prihodnosti, hočejo bolj ali manj jasno videti možnost in priložnost zase in za svoje najbližje. Pri tem se ljudje v modrih in prekaljenih združbah s skupnimi cilji in interesi zavedajo, da si prihodnost oblikujejo predvsem sami.

Profesionalen posameznik potrebuje priložnost za rast, razvoj, preobrazbo, napredovanje, preoblikovanje, izboljšanje svojega življenja in bivanja, možnost za vzgojo, izobraževanje, bogatenje in ekspanzijo. To zadnje morajo podjetja pogosto načrtovati in si izbojevati sama, manjšo vlogo pri tem igrata tudi družba in država (zlasti v demokratični skupnosti). Perspektivni kolektivi se zanašajo predvsem na lastne potenciale in črpajo iz lastnih virov.

Ob vseh naštetih in njim sorodnih elementih poklicne interakcije, ki jih posameznik na pragu družbe znanja potrebuje za doseg maksimuma v poklicu, poslu in karieri, je odveč poudarjati, kako pomembna je za sodobnega človeka primerna zaposlitev (Nina Mazi, Delo, 24. junija 2005, str. 17).

4.6.5 Vpliv informacijske družbe na ravnanje s človekovimi zmožnostmi

Pomen informacijske družbe na ravnanje s človekovimi zmožnostmi je v praksi čedalje bolj nepogrešljiv predvsem zaradi njenih prednosti v smislu zniževanja stroškov administracije, učinkovitejšega nadzora nad zaposlenci v podjetju, izboljšanega planiranja in izpopolnjevanja kadrov z uporabo metod za podporo odločanju, boljšega pregleda nad posamezniki (njegovim vedenjem), izboljšanega sistema komuniciranja med zaposlenci itd. (Boudreau, 1993, str. 428). Omenjeni informacijski sistemi se razvijajo v smeri povezovanja v enoten poslovni informacijski sistem s ciljem prijaznejše uporabe. Informacijska tehnologija ima na ravnanje z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi dvojni vpliv:

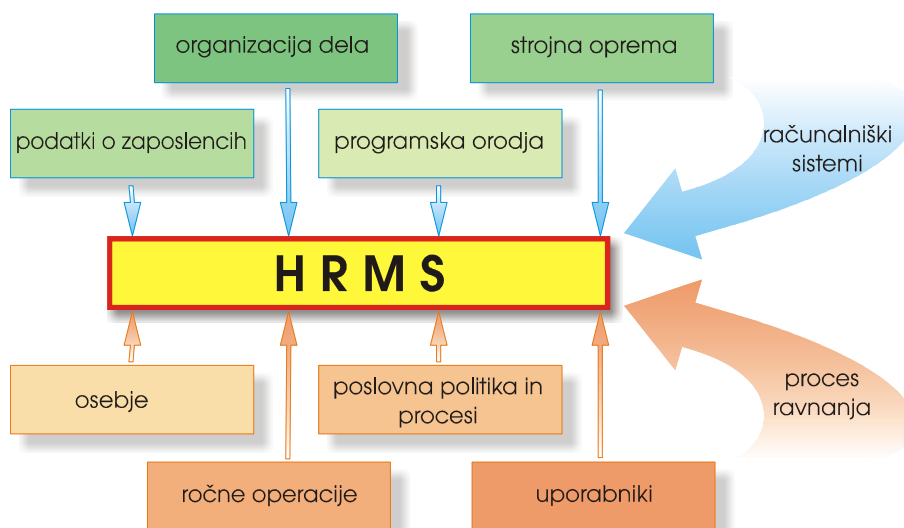
- za uporabo sodobne informacijske tehnologije in novejših informacijskih orodij (medmrežje, obdelava besedil, elektronska izmenjava sporočil itd.) si morajo zaposlenci v podjetju pridobiti nova znanja,
- informacijska tehnologija in sodobna orodja nudijo učinkovito podporo ravnanju s človekovimi zmožnostmi s tem, da omogočajo izgradnjo učinkovitih informacijskih sistemov za ravnanje z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi (*angl. HRIS – Human Resource Information System*).

Ceriello (1998) v svoji knjigi govori o sistemu ravnanja z zaposlenci – HRMS (*angl. Human Resource Management System*), ki je kombinacija računalniškega – informacijskega sistema in ravnalnega procesa, kar je prikazano na sliki 16. Na področju ravnanja z zaposlenci je namreč ugotovljeno, da so računalniki upoštevani kot sestavni del procesa ravnateljevanja, ki ga na nek način na novo opredeljujejo in ravnatelju pomagajo pri ravnanju in sprejemanju odločitev.

Najpomembnejši sestavni deli HRMS, prikazani na sliki 16, so:

- podatki o zaposlenih, ki služijo kot temeljna baza podatkov o zaposlenih,
- podatki o delu, organizaciji in drugi podatki ustvarjajo drugo zelo pomembno bazo podatkov, ki se nanašajo na delo zaposlenih, njihove položaje itd.,
- programska orodja so zasnovana za zbiranje, ravnanje zaloge podatkov ter njihovo uporabo,
- strojna oprema obsega vso elektronsko in mehansko opremo, ki omogoča izvajanje predvidenih opravil v okviru ravnanja s človekovimi zmožnostmi,
- osebje zajema vse zaposlene ali pa tudi zunanje sodelavce, ki se na kakršen koli način ukvarjajo s problematiko ravnanja z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi; to so ravnatelji, programerji, analitiki, ravnalci podatkovnih zbirk, osebje za vnos podatkov itd.
- ročne operacije vključujejo operacije, pri katerih zaradi varnosti, varovanja lastnine ali tehnoloških omejitev ni možna njihova računalniška podpora,
- poslovna politika in procesi zajemajo predpise o tem, kako ukrepati pri specifičnih vnosih podatkov, njihovi posodobitvi, izdelavi poročil, vzdrževanju sistemov itd.
- uporabniki – njihove vrednote, potrebe, ambicije, znanje in usposobljenost tako oblikovalcev sistema HRM kot vseh njihovih uporabnikov.

Slika 16: Sestavni deli HRM-sistema



Vir: Cerriello, 1998, str. 7

V globalnem poslovnem okolju so za uspešnost poslovanja zelo **pomembni** računalniško podprti **sistemi ravnanja z zaposlenci in človekovimi zmožnostmi**, ki ravnatelju kadrovske funkcije omogočajo dostop do vseh podatkov, potrebnih za ravnanje te poslovne funkcije. Zelo je pomembna enotnost sistemov, predvsem pri selitvi zaposlencev.

4.7 INFORMATIZACIJA POSLOVANJA

4.7.1 Strateški pomen informatike

Izredno hitri razvoj in uveljavitev informatike, predvsem na področju informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij, ima nedvomno velik vpliv na razvoj in spremembe globalnega

poslovnega okolja. Informatika postaja v podjetjih z globalnim delovanjem strateškega pomena, saj omogoča določene globalne storitve (elektronsko poslovanje), ki na eni strani znižuje stroške poslovanja in izboljšuje odzivnost podjetja na zahteve trga, na drugi strani pa te storitve postajajo že standard poslovanja v globalnem okolju ter tako temeljnega pomena za poslovanje podjetja, saj dela s podatki oziroma **informacijami, ki so ključnega pomena za sprejemanje pravih odločitev.**

Globalizacija poslovnega okolja in s tem vse izrazitejši pomen iskanja in razvijanja tekmovalnih prednosti zahteva hitrejše in kompleksnejše odločitve na vseh ravneh poslovanja, nova znanja in potrebe kadrov ter več kakovostnejših podatkov. Poudariti je potrebno, da je sodobno podjetje, ki nastopa s svojimi proizvodi in storitvami na zelo tekmovalnem trgu, že spoznalo informacijo kot pomembno strateško prvino. Le-ta mora biti točna, zanesljiva in predvsem pravočasna. Njena oblika in pomen morata biti jasna in nedvoumna. Zapisovanje in posodabljanje podatkov morata biti učinkovita v osrednji (centralni) zbirki podatkov, s čemer dosežemo, da informacijski sistem razpolaga s pravimi podatki. Podatke moramo zajemati na mestu njihovega nastanka, na pravilen način (črtna koda, elektronske listine ...), da je kakovost in zanesljivost podatkov v dovoljenih mejah ter da je prenos podatkov prilagojen posebnostim med seboj povezanih poslovnih sistemov. Eden izmed potrebnih pogojev za uspešen nastop na globalnem trgu je sodobna, računalniško zasnovana informatika, ki ima poleg zbiranja, shranjevanja in obdelave podatkov ter posredovanja informacij nosilec odločanja na vseh ravneh poslovanja tudi nalogo omogočati poslovnemu sistemu čim več storitev elektronskega poslovanja. Le-to je namreč eden izmed potrebnih pogojev za uspešen nastop na globalnem trgu. Velik pomen in vloga ravnanja z informatiko ima v slovenskih podjetjih vse večjo vlogo, saj so običajno ravnatelji informatike neposredno pod ravniho vrhovnega ravnateljstva, ki neposredno sodelujejo pri ustvarjanju in uveljavljanju poslovne politike in strategije podjetja (Kovačič/Vintar, 1993, str. 18).

Strateško načrtovanje narekuje tudi načrtovanje informatike, ki izhaja iz globalnih informacijskih potreb podjetja. Le-te se zrcalijo v vlogi, ciljeh in strategiji podjetja (Robson, 1994, str. 81–97). V tem dejstvu se največkrat skriva vzrok za neuspešne načrte razvoja, ki smo jim priča v praksi, od katerih večina izhaja iz znanega pristopa gradnje informatike od spodaj navzgor (*angl. bottom-up* pristop), ki je usmerjen predvsem v delno učinkovitost, ne pa tudi v dvig celotne učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

Strateško načrtovanje informatike vključuje na eni strani opredelitev strategije, poslanstva in ključnih dejavnikov uspeha poslovanja podjetja ter proučitev informatike na poslovno uspešnost, zagotavljanje strategije in doseganje ugotovljenih kritičnih dejavnikov uspeha. Skladno z vlogo informatike pri iskanju poslovnih priložnosti, ki jih omogočajo novi komunikacijski kanali in ostali tehnološki dosežki, lahko le-ta vpliva tudi na potrebo po spremembi poslovne strategije. Ko govorimo o strateškem načrtovanju informatike, se moramo zavedati, da gre pogosto za iskanje možne kompromisne odločitve med ravniho zagotavljanja informacijskih potreb in obsegom razpoložljivih finančnih sredstev (Kovačič et. al., 2000, str. 135).

4.7.2 Poslovni informacijski sistem podjetja

Za ravnanje poslovnega sistema je potrebno oskrbovanje z informacijami, za katere skrbi poslovni informacijski sistem (IS). Le-ta mora biti sposoben spremljati procese v poslovnem

sistemu in tiste spremembe v okolju, ki lahko vplivajo na delovanje in obstoj poslovnega sistema. Osnovni namen poslovnega IS je, da oskrbuje uporabnike s podatki o preteklem in trenutnem delovanju ter predvidenem obnašanju poslovnega sistema in njegovega okolja (Kroenke, 1992, str. 6). To zmanjšuje raven tveganja pri kontroli in usmerjanju delovanja organizacije. Tveganje pri poslovanju je v globalnem okolju posebej izraženo in zato je pomen IS toliko večji.

IS je po najosnovnejši opredelitvi izraz za računalniško osnovane storitve, ki dajejo informacijo na specifične zahteve uporabnikov. Le-ta mora biti selektiven, kar pomeni, da mora poslati samo pravo informacijo na pravo mesto ob pravem času. Informacijski sistem je sistem, v katerem se informacije zbirajo v neko skupno zbirko, obdelujejo, skladiščijo v podatkovnih bazah in razpečujejo uporabnikom (Laudon, 2000, str. 7).

IS nastopa le kot del oziroma podsistem poslovnega sistema in na splošno rešuje tri vrste problemov:

- probleme premostitve časovne pregrade (različni nosilci zapisa podatkov),
- probleme preoblikovanja podatkov (zbiranje, procesiranje oziroma obdelava podatkov),
- probleme premostitve prostorske pregrade (telekomunikacijska infrastruktura in protokoli za prenos podatkov; računalniška omrežja).

Informacijske sisteme, ki podpirajo prakso, proučujemo z vidika pristopov in metod, ki so večinoma standardne in jih srečujemo v vseh navedenih informacijskih podsistemih. Ločimo jih na šest osnovnih tipov IS (Gradišar, Resinovič, 1994, str. 94–104):

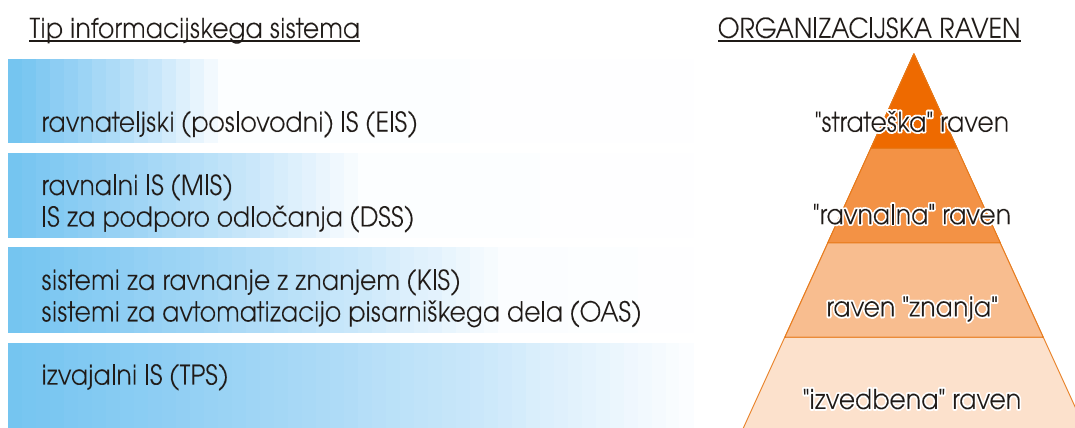
- **Izvajalni IS** (*angl. TPS – Transaction Processing Systems*) – to je v bistvu temeljni IS poslovnega sistema, ki podpira izvajalno (operativno) raven v podjetju. Ta sistem omogoča spremljanje in ravnanje dnevnih, rutinskih opravil na področju posameznih poslovnih funkcij.
- **Ravnateljevalni IS** (*angl. MIS – Management Information Systems*) – zagotavlja informacije, ki so potrebne za ravnanje poslovnega sistema. Ti sistemi so ponavadi omejeni na spremljanje notranjih dogodkov in podpirajo funkcijo planiranja, kontroliranja in proces odločanja na nivoju ravnanja.
- **IS za podporo odločanja** (*angl. DSS – Decision Support Systems*) – skušajo preko komuniciranja z uporabnikom povečati njihove umske sposobnosti, kot so učenje, ustvarjalnost in sistematičen razvoj odločitev; uporabniku omogočajo zbiranje podatkov, ki so potrebni pri sprejemanju odločitev in analiziranju teh podatkov. Ti sistemi pomagajo pri odločitvah, ki so delno strukturirane, enkratne ali hitro spreminjajoče in se jih ne da vnaprej predvideti.
- **Poslovodni IS** (*angl. EIS – Executive Information Systems*) – podpirajo strateško organizacijsko raven. Omogočajo prilagodljiv dostop do informacij, dobljenih pri spremljanju notranjih in zunanjih dogodkov. Ti sistemi uporabljajo podatke iz DSS in MIS, vendar so zasnovani na uporabi enostavnejših analitičnih metod pri reševanju problemov širšega področja poslovanja..
- **Ekspertni sistemi** (*angl. ES – Expert Systems*) – podpirajo umsko delo strokovnjakov, ki se ukvarjajo z oblikovanjem, postavljanjem diagnoz ali obvladovanjem zapletenih razmer, pri čemer je potrebno znanje eksperta na

ozkem, dobro opredeljenem področju; je zbirka ekspertnega znanja, ki je kombinirana z umetno inteligenco.

- **Sistemi za avtomatizacijo pisarniškega dela** (*angl. OAS – Office Automation Systems*) – omogočajo vsakodnevno komuniciranje in izvajanje informacijskih procesov v pisarnah znotraj poslovnega sistema; vključujejo orodja za povečanje storilnosti, sisteme za obdelavo besedil in slik ter komunikacijske sisteme.

Opisani tipi IS so namenjeni informacijski podpori izvajalcem na različnih organizacijskih ravneh v podjetju. Na sliki 17 so prikazane "podporne" povezanosti posameznih tipov IS z določeno organizacijsko ravni v podjetju.

Slika 17: Podporna povezanost tipov IS z organizacijskimi ravni v podjetju



Vir: Prirejeno po Laudon/Laudon, 2000, str. 39

Slika 17 prikazuje, da izvajalni sistem IS (TPS) podpira izvedbeno organizacijsko raven. Na drugi organizacijski ravni sta avtorja izpostavila sisteme za ravnanje z znanjem (KIS – Knowledge Information System). Ravnalno organizacijsko raven podpirata tako ravnalni IS (MIS) kot IS za podporo odločanja (DSS). Ekspertnih sistemov avtorja v to shemo nista vključila, lahko pa jih z vsebinskega vidika uvrstimo na ravnalno organizacijsko raven. Nadgradnja vseh ostalih IS je direktorski IS (EIS), ki je namenjen informacijski podpori strateške organizacijske ravni v podjetju.

4.7.3 Tehnološka osnova poslovnega informacijskega sistema

Hiter razvoj **informacijske in telekomunikacijske tehnologije (ITT)** je eden izmed pomembnih vzrokov za nastanek globalnega trga kot mesta, kjer se srečujeta ponudba in povpraševanje. S svojimi zmogljivostmi in storitvami omogoča neposredno podatkovno, slikovno, zvokovno in video povezavo med različnimi tržnimi osebki. Možni kupec lahko iz domačega naslanjača izbira proizvode in storitve, ki se ne nahajajo v njegovi bližini, kar teoretično daje enake možnosti za izbiro vsem ponudnikom zelenega proizvoda in storitve po celem svetu. Premišljena uporaba sodobne tehnologije (elektronsko poslovanje, videokonference itd.) omogoča poslovanje podobno kot na eni lokaciji.

ITT, ki ju pri globalizaciji največkrat omenjajo, sta tehnologija in storitve interneta. Dejansko je ta temelj za nastanek globalnih komunikacij, trgovanja, predstavitev itd., kjer so seveda pomembne tudi sodobne telekomunikacijske tehnologije (ISDN, ATM ...), ki tudi fizično omogočajo prenos podatkov po prostranem globalnem omrežju. Le-ta so potreben pogoj za računalniško komuniciranje nasploh. Vsi notranji poslovni informacijski sistemi podjetij so postavljeni na temelju omrežij, prav tako njihovo povezovanje z drugimi omrežji za potrebe elektronskega poslovanja in računalniške izmenjave podatkov (RIP) ter nenazadnje tudi organiziranje in delovanje raznih omrežnih storitev (elektronske trgovine, storitve z dodano vrednostjo itd.). Pri tem se vedno postavlja vprašanje varovanja shranjenih podatkov pred vdorom nepooblaščenih oseb v lokalno omrežje in zaščite pri prenosu le-teh po prostranem omrežju (prisluskovanje, prestrezanje in potvarjanje). Zasnova sodobnih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij je zelo odprta, tako da lahko z njihovo ustrezno uporabo dosežemo visoko stopnjo varnosti podatkov, kar pa je vedno povezano z vprašanjem stroškov in koristi.

Računalniki, telekomunikacijska in programska oprema predstavljajo v poslovnem sistemu informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo (ITT). Prva skupina predstavlja različne vrste in izvedbe računalnikov z različnimi zmogljivostmi in namembnostjo. Največji razvoj je dosežen ravno na področju telekomunikacijskih tehnologij, ki so ključnega pomena za poslovno uveljavitev omrežij in omrežnih storitev. Vsaka tehnološka rešitev mora biti na koncu tudi ustrezno programska podprta, saj ravno sistemska in uporabniška programska oprema omogočata njeno delovanje in uporabnost. Odprtost novejših informacijskih tehnologij je zelo velikega pomena tako pri doseganju njihove medsebojne združljivosti kakor tudi pri njihovih nadgradnjah, ki so zaradi izredno hitrega razvoja informacijskih tehnologij podvržene stalnemu posodabljanju v poslovnih sistemih.

Pod pojmom **računalniška oprema** razlikujemo več vrst računalnikov oziroma računalniških sistemov. Ločijo se predvsem po velikosti, zmogljivosti, namembnosti in zanesljivosti delovanja. Poznamo jih kot osebne računalnike (PC), delovne postaje (visoko zmogljiv namizni računalnik), miniračunalnike (namenjene predvsem delu več uporabnikom, kjer uporabniki dostopajo preko terminalov – imenujejo se tudi osrednji oziroma centralni računalniki poslovnega sistema), veliki računalniki (omogočajo obdelavo velike količine podatkov preko stotine terminalov) in superračunalniki (izredno velika procesorska moč). Vedno bolj se pojavljajo t. i. omrežni računalniki (*angl. network computers*), namenjeni predvsem delu v omrežju, ki večino podatkov, potrebnih za delovanje, črpajo iz omrežja. Tak računalnik mora imeti lasten procesor in delovni pomnilnik ter zmogljivo omrežje, s katerim mora biti stalno povezan. Njegova prednost je v ceni, z vse večjo uveljavitvijo omrežij pa so ti računalniki zelo primerni za poslovno rabo, ker so enostavnejši za vzdrževanje strojnega dela in programske opreme.

Danes se srečujemo predvsem z dvema zasnova računalniških sistemov: z nepovezanimi osebni računalniki (morda le v kakšnem manjšem podjetju in še ti so občasno povezani v internet) ter z **računalniškimi omrežji**. Omrežje predstavlja skupina računalnikov in drugih naprav, povezanih med seboj preko telekomunikacijskih povezav, ki uporabljajo nek komunikacijski protokol za sporazumevanje.

Računalniki v poslovnih sistemih se med seboj povezujejo:

- lokalno v lokalna računalniška omrežja (*angl. LAN – Local Area Network*),
- na večje razdalje v prostrana računalniška omrežja (*angl. WAN – Wide Area Network*) in
- v med seboj povezana omrežja (medomrežno povezovanje – *angl. Internetworking*).

Kljub temu da pri lokalnih in prostranih omrežjih poznamo več vrst osnovnih tipologij, srečujemo v praksi v glavnem tipologijo zvezde (sistem odjemalec/strežnik z glavnim računalnikom kot vozlišče omrežja in odjemalci) oziroma tipologijo obroča s povezavami enakovrednih računalnikov v omrežje – predvsem za manjša podjetja (Vidmar, 1997, str. 206–210). Za delovanje omrežja je nujno zagotoviti ustrezno sistemsko programsko opremo, kjer najpomembnejšo vlogo igrajo **omrežni operacijski sistemi**. Tukaj sta pomembni predvsem dve lastnosti, in sicer **zanesljivost delovanja** in **raven delovanja**. Zanesljivost delovanja pomeni to, da ima sistem čim manj izpadov, kjer lahko v globalnem trgovanju, finančnih transakcijah in ostalem komuniciranju izpad enega dela sistema pomeni majhno katastrofo.

Kot na vseh ostalih področjih poznamo tudi na področju informatike **tehnološke trende**, ki se kažejo v zmanjšanju cen in povečanju procesne zmogljivosti, digitalizaciji slik in zvoka, večji prenosljivosti elektronskih naprav, lažji uporabi, večji povezljivosti računalniških in drugih elektronskih naprav, večji prenosni hitrosti v omrežjih, večji zanesljivosti delovanja in ravni varovanja itd.

Proizvajalna tehnologija, ki je čedalje bolj povezana s poslovnimi informacijskimi sistemi (predvsem s proizvodnimi informacijskimi sistemi) in ki ima neposreden vpliv na prilagodljivost poslovanja, je druga vrsta tehnologije z močnim vplivom na sposobnost prilagajanja organizacije proizvodnih podjetij globalizaciji. Pomembnejše tehnološke lastnosti predstavljajo zmogljivosti, podajalne hitrosti, število obdelovalnih agregatov, dovoljena odstopanja – tolerance (kakovost obdelave) itd. Najpomembnejša lastnost tehnologij pa je v zadnjem času njena nastavljalivost, to je hitrost in natančnost nastavitve za spremembe v obdelavi nekega obdelovanca. Prava rešitev za to so računalniško krmiljeni centri (stroji), imenovani tudi CNC (*angl. Computer Numered Control*) stroji. V takšno tehnologijo vgrajen industrijski računalnik s svojimi programi, ki vsebujejo vgrajene parametre, je sposoben v zelo kratkem času spremeniti osnovne nastavitve stroja, zasnovanega zelo kompleksno. Računalniško krmiljeni stroji se delijo v dve skupini: računalniško krmiljeni stroji ali obdelovalni centri, ki obdelujejo obdelovance z različnimi orodji na statični ali premikajoči se delovni mizi, ter na računalniško krmiljene sisteme ali linije, kjer je v enoten krmilni sistem vključeno določeno število obdelovalnih centrov in robotov, ki zagotavljajo proizvodnjo določenega izdelka ali njegovega sklopa brez neposrednega posredovanja človeka. Le-to se odraža v vlogi posluževalca sistema in njegovega programerja.

4.7.4 Metodološko podprta gradnja informacijskih sistemov

Informacijski sistem mora pri globalizaciji poslovanja zaradi neprestanih sprememb v organizaciji poslovanja biti grajen tako, da ga je možno na enostaven in učinkovit način

spreminjati, dograjevati in nadgrajevati, pri čemer je velikega pomena uporaba pristopa, tehnik in orodij pri gradnji in razvoju IS.

Za razvoj procesa informacijskega sistema je najpomembnejša metoda, ki je postopek ali tehnika za izvedbo posameznega segmenta ali stopnje razvojnega cikla IS. Poznamo metode za ugotavljanje informacijskih potreb, modeliranje podatkov, zasnovo zbirk podatkov itd. Metodologija pa je skupek metod, ki predstavljajo celovit sistem in temeljijo na enotni filozofiji ter omogočajo izvedbo celotnega razvojnega cikla IS ali pa vsaj več zaporednih razvojnih stopenj. Vezano na poudarek metodologije posameznemu pristopu, sta se razvili dve razvojni smeri: prva daje pri modeliranju večji poudarek podatkovnemu pristopu (*angl. Data Driven Approach*), druga pa modeliranju postopkovnega dela (*angl. Process Driven Approach*) informacijskega sistema (Kovačič/Vintar, 1993, str. 33).

Življenjski cikel informacijskega sistema je proces nastajanja in delovanja IS, ki zajema vse stopnje od analize, načrtovanja, gradnje, do uvedbe in vzdrževanja IS. Uvajanje računalniško podprtih tehnik in metod načrtovanja ter gradnje IS zahteva visoko stopnjo formalizacije ter uvajanje "inženirskih" metod v celoten proces nastajanja IS. Postopka, ki ga ni mogoče formalizirati, tudi ni mogoče učinkovito računalniško podpreti z računalniškimi orodji. V zadnjem času so se za projektiranje IS pojavila t. i. CASE (*angl. Computer Aided Software Engineering*) računalniška orodja.

Strateški pomen informatike zahteva pri načrtovanju in gradnji informacijskih sistemov strateški pristop, ki zajema analiziranje informacij in procesov podjetja na osnovi poslovnih modelov, ki vključuje trenutne in bodoče potrebe skupaj z vrednotenjem tveganj (Trček, 1999, str. 102). Strateško načrtovanje informacijskih sistemov omogoča doseganje strateških in tekmovalnih prednosti v povezavi s poslovno strategijo. Glavne metode, ki jih lahko uporabljamo pri ugotavljanju (strateških) informacijskih potreb, so (Robson, 1994, str. 149–150): metoda kritičnih dejavnikov uspeha (*angl. CSF – Critical Success Factors*), metoda izložki-sredstva (*angl. E-M – Ends-Means Analysis*), metoda strateškega systemskega planiranja (*angl. SSP – Strategic Systems Planning*) in metoda planiranja poslovnih sistemov (*angl. BSP – Business Systems Planning*). Ostale stopnje gradnje informacijskega sistema zajemajo predvsem uporabo metod modeliranja na različnih ravneh, kjer lahko zelo veliko pripomorejo CASE-orodja.

4.7.5 Elektronsko poslovanje

Informatika ima s svojim izredno hitrim razvojem in uveljavitvijo na področju informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij zelo velik vpliv na razvoj in spremembe globalnega poslovnega okolja. Omenjeno okolje predvideva, informatika pa mora omogočiti uvajanje elektronskih povezav med poslovnimi subjekti na globalnem trgu. Povezovanje in izmenjevanje podatkov po elektronskih medijih in v elektronski obliki imenujemo **elektronsko poslovanje**. Le-to omogoča zniževanje stroškov poslovanja in izboljšanje odzivnosti podjetja na zahteve trga, po drugi strani pa je ta oblika poslovanja danes že standard poslovanja v globalnem okolju, tako da njen strateški pomen postaja temeljni pomen.

Elektronsko poslovanje je temeljna tehnologija poslovanja v globalnem okolju, saj v najširšem smislu vključuje uporabo vseh oblik informacijske in komunikacijske tehnologije v

poslovnih razmerjih med trgovinskimi, proizvodjalnimi in storitvenimi združbami, ponudniki podatkov, potrošniki in državno upravo (Gričar, 1997, str. 245). Ključne tehnološke sestavine vsakega elektronskega poslovanja so računalnik, programska rešitev in komunikacije, ki pa šele s pravilno zasnovano organizacijo poslovanja podpirajo cilje poslovnega sistema in šele celoten skup lahko potem imenujemo elektronsko poslovanje (Toplišek, 1998, str. 3). Elektronsko poslovanje z drugimi besedami temelji na učinkoviti in namenski izrabi informacijske in telekomunikacijske tehnologije, ki mora biti ustrezno podprta z organizacijo poslovanja in za katero je v poslovnih procesih zagotovljena ustrezna struktura znanja. Le-te je potrebno zaradi tega skladno s tehnološkimi in organizacijskimi zahtevami ustrezno prenoviti. Pri organizaciji poslovanja vse večji pomen pridobivajo logistični procesi, saj večina tradicionalnih proizvodov še vedno potrebuje storitve dejavnosti logistike.

Vse širša uporaba interneta in razvoj telekomunikacij v razvitih državah dajejo spodbudo razvoju elektronskega poslovanja. Pravilna in uspešna uvedba elektronskega poslovanja lahko močno zmanjša določene stroške, pri čemer je potrebno v industrijskih podjetjih omeniti predvsem področja, kot so oblikovanje izdelkov, elektronsko naročanje (e-prodaja, planiranje proizvodnje in logistika (Heizer, Render, 2000, str. 22–27)). **Elektronsko poslovanje omogoča globalizacijo** (poslovanje po celem svetu) **in internacionalizacijo** (poslovanje prek meja posameznih držav) poslovanja. Iz tega izhaja vrsta sprememb, ki bodo posebno prilagodljivim in inovativnim podjetjem omogočile hiter razvoj iz naslednjih razlogov (Gričar, 1997, str. 245): hitrejše odkrivanje najugodnejšega ponudnika zelenega proizvoda oziroma storitve na poljubni lokaciji v svetu izmed vseh možnih ponudnikov; dostop do storitev novih vrst; stalna razpoložljivost ponudbe, ne glede na kraj in pocenitev poslovnih transakcij v zvezi s trženjem, oblikovanjem in proizvodnjo, pridobivanjem in izvajanjem naročil ter transportom zaradi boljšega prilagajanja ponudbe povpraševanju in hitrejše odzivnosti v procesih; neposredni dostop do potencialnega kupca ali ponudnika z možnostjo oblikovanja posebno prirejene ponudbe; boljše analiziranje trga in izrabljanje tržnih priložnosti zaradi možnosti neposrednih (*angl. on-line*) povezav s kupci; možnost stalne primerljivosti s tekmeči; možnost večje prepoznavnosti ponudnika prek svetovne ponudbe inovativnih proizvodov in storitev; zagotavljanje enakih pogojev kupcem in prodajalcem v okolju, v katerem je poslovanje pravno zavarovano in plačilo za dostavljeno blago zagotovljeno; spremenjena pogajalska moč kupca, ki ima pred seboj ponudbe možnih prodajalcev; spremenjene vloge poslovnih partnerjev; pojav novih vrst partnerjev, na primer posrednikov podatkov (*angl. information brokerage*); zmanjšana odvisnost vseh tistih, ki so kakorkoli prizadeti ali geografsko oddaljeni.

Pristop k procesu elektronskega poslovanja lahko delimo v štiri stopnje. Prva stopnja zajema pridobitev osnovnih izkušenj komuniciranja preko medmrežja s postavitvijo spletnih strani. V naslednji stopnji se podjetje z uvedbo intraneta in medmrežja poveže z zunanjim svetom, čemur sledi medsebojno povezovanje s poslovnimi partnerji. Zadnjo, četrto stopnjo uvajanja elektronskega poslovanja doseže podjetje, ko celovito preoblikuje svoje poslovanje, organizacijsko strukturo, strategijo in poslovni model.

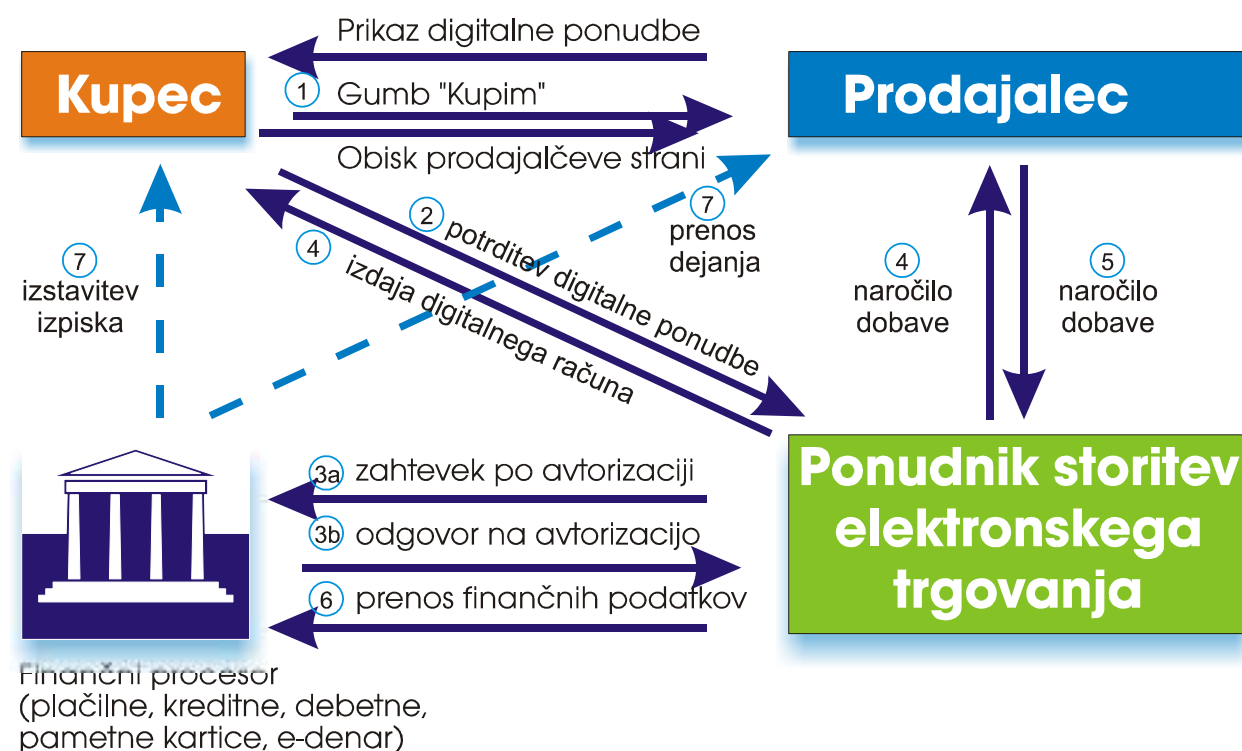
Danes ločimo več vrst elektronskega poslovanja, primernih za proizvodjalna podjetja, med katerimi so (Toplišek, 1998, str. 5):

- elektronsko trgovanje (*angl. trading*),
- elektronsko plačevanje,

- elektronsko naročanje in prodaja,
- delo na daljavo (*angl. teleworking, telecommunicating*),
- poprodajne dejavnosti (e-navodila za vzdrževanje, reševanje reklamacij ...) itd.

Zgoraj našteje vrste elektronskega poslovanja se med seboj dopolnjujejo in so med sabo soodvisne, kar kaže slika 18. Dopolnjevanje in soodvisnost se izražata ravno v primerih elektronskega poslovanja, ko je potrebno plačilo izvesti preko bančne ali plačilne kartice, kar zahteva povezavo podjetja z ustrežno banko. Tukaj igrajo pomembno vlogo povezovalca t. i. ponudniki medmrežnega poslovanja (trgovanja), ki s svojimi storitvami zagotavljajo celotno storitev predvsem prodajalcu.

Slika 18: Potek elektronskega poslovanja



Vir: Thaler, 1999, str. 44

Ponudniki medmrežnega poslovanja podjetju izdelajo primerne programe, ga povežejo v globalno omrežje, skrbijo za nemoten potek komuniciranja s kupcem itd. Elektronsko poslovanje nudi veliko prednosti, vendar tudi tukaj ne gre brez ovir pri njegovem uvajanju in uporabi:

- visoki stroški sodobne informacijske tehnologije (in njen hitri razvoj) ter draga in nezanesljiva infrastruktura,
- pomanjkanje ustrezno izobraženih kadrov,
- nerazvit domači trg in premalo uporabnikov posamezne storitve,
- vprašujoča varnost in zaščita prenosa podatkov (predvsem razmerje cena/raven varnosti),
- pomanjkanje ustreznih zakonskih okvirov (pravna veljavnost elektronskega podpisa je z zakonom že opredeljena, toda ostajajo še odprta vprašanja, kot je npr. zavarovanje intelektualne lastnine, itd).

Avtorji so si enotnega mnenja, da bo sam trg zahteval uporabo elektronskega poslovanja, država pa mora po svojih najboljših močeh ustvarjati pogoje za razvoj in uporabo tega načina poslovanja (Clinton/Gore, 2000, str. 1–20), kjer mora poseben poudarek biti na zaščiti intelektualne lastnine in vlaganju v razvoj telekomunikacijske infrastrukture, predvsem z vidika varnosti omrežij. Učinkovitost in uspeh uvedbe elektronskega poslovanja v podjetje je odvisno predvsem od prilagodljivosti podjetja in njegove pripravljenosti korenito spremeniti organizacijo poslovanja, strategijo in cilje.

Tekmovalna sposobnost podjetij v današnjem času vse bolj sloni na pomembnosti in vlogi informacijske tehnologije, kjer je ena izmed najplodnejših uporab informacijske tehnologije sistem računalniškega izmenjavanja podatkov – **RIP** (*angl. EDI – Electronic Data Interchange*) med podjetjem in njegovim okoljem (Melavc, 1990, str. 74–81). Le-ta omogoča pravočasno dostavo elektronske listine na določen naslov.

Zelo hitro rast dosega na uporabi interneta zasnovano elektronsko poslovanje med podjetji **B2B** (*angl. Business-To-Business*), medtem ko elektronsko poslovanje med podjetji in strankami **B2C** (*angl. Business-To-Customer*) zaostaja. B2B-poslovanje še posebno narašča v ZDA, Zahodni Evropi in na Japonskem.

Izmed rastočih področij poslovanja B2B izstopajo e-tržnice. Mogoče je najti na tisoče elektronskih tržnic B2B oziroma spletnih strani, na katerih se srečujejo podjetja in trgujejo med seboj z različnimi proizvodi in storitvami. So idealne za trgovinsko menjavo, saj zblížujejo dobavitelje, prodajalce in kupce. Takoj je mogoče na primer ugotoviti ponudbo najboljšega in najbolj globalno usposobljenega dobavitelja. Podjetjem ponujajo vstopno točko v novo ekonomijo, določajo nova poslovna razmerja med podjetji. Poznavalci razmer napovedujejo po letu 2005 več kot 500.000 podjetij udeleženih pri tem načinu poslovanja, bodisi kot kupci ali prodajalci. Tako naj bi imele e-tržnice ca. 40-odstotni delež v celotnem e-poslovanju B2B, kjer prevladujejo trije modeli e-tržnic: "blagovne" tržnice (*angl. commodity marketplaces*) pokrivajo prodajo izdelkov in storitev, "poslovne" tržnice (*angl. business service marketplaces*) pokrivajo najpomembnejše medpodjetniške storitve (finančne, logistične itd.) in "povezovalne tržnice" (*angl. integration service marketplaces*) skrbijo za tesno povezavo poslovnih procesov dveh ali več poslovnih partnerjev.

Omenjene oblike elektronskega poslovanja (B2B in B2C) niso edine oblike takšnega načina poslovanja. Omeniti je potrebno še poslovanje podjetja z zaposlenci B2E (*angl. Business To Employee*), poslovanje podjetja z državo oziroma njenimi organi B2G (*angl. Business To Government*) in poslovanje države z državljani G2C (*angl. Government To Customer*), kar je v zadnjem času zelo aktualno v Sloveniji – vendar manj zanimivo za podjetja.

4.7.6 Proces odločanja

Povečevanje vseh poslovnih priložnosti, možnosti ter pasti in ovir, kar omogoča globalizacija, postavlja nova merila, ki jim mora slediti proces odločanja v družbi. Pri tem je vse bolj **poudarjena vloga kakovosti procesa odločanja pri zagotavljanju uspešnosti poslovnega sistema**. Ob tem nastajajo poslovne odločitve, potrebne vsakemu koraku pri ravnanju poslovnega sistema. Odločanje lahko opredelimo kot "izbiranje ene ali več možnih različic pri

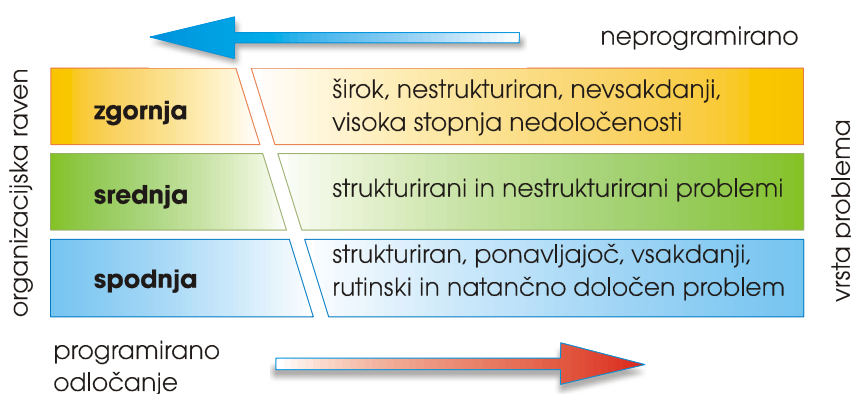
reševanju kakega problema, to je tistega ukrepa, ki je po izbranih kriterijih optimalen v dani odločitveni situaciji" (Turk, 1987, str. 162). Proces odločanja lahko opredelimo tudi kot dinamičen proces pri iskanju in izbiri najboljše možnosti in rešitve problema. Pri tem pa je vselej potrebno proučiti določeno število dejavnikov, ki vplivajo na kakovost odločitve (Lawrence, Pasternack, 1998, str. 338), tako da mora končna odločitev odražati trenutno stanje v poslovnem sistemu.

Odločanje je torej izbira med več različnimi možnimi rešitvami problema, od katerih ena bolje rešuje problem od ostalih. Prav zaradi odločanja med več različnimi, vendar zelo podobnimi rešitvami, je potrebno oblikovati neka merila oziroma pravila, po katerih razvrstimo možne rešitve na bolj ali manj uspešne oziroma primerne ter na ta način izberemo predvidoma najboljše možnosti. Odvisno od organizacijskih ravni, na katerih se proces odločanja izvaja, imamo naslednje vrste odločanja:

- strateško odločanje,
- taktično odločanje,
- operativno ali izvedbeno odločanje,

kjer se le-ta razlikujejo predvsem v opredeljenosti problema, vsakdanjosti odločitev in zapletenosti ter strateškosti odločitve. Slika 19 prikazuje, da narava problema, pogostnost pojava problema in raven njegove določenosti narekujejo organizacijsko raven v družbi, ki problem rešuje, prav tako pa tip in zahtevnost odločitve. V globalnem poslovnem okolju se vedno bolj pojavljajo nestrukturirani (nerazčlenjeni) oziroma slabo strukturirani (razčlenjeni) problemi, ki zahtevajo dobro informacijsko podporo procesu odločanja in ustrezno kadrovsko strukturo predvsem na višjih organizacijskih ravneh v podjetjih. Pojavljajo pa se tudi strukturirani problemi, le-te pa rešujejo zaposleni na nižjih organizacijskih ravneh.

Slika 19: Vrste problemov, vrste odločitev in organizacijske ravni v družbi



Vir. Donnelly et. al., 1998, str. 15

Proces odločanja najbolj okvirno razčlenimo v (Rozman et. al., 1993, str. 33):

- proces ugotavljanja problemskih stanj,
- določanje problemov,
- iskanje, razvijanje, ocenjevanje in izbiro rešitev,
- logičen preskus rešitve in praktičen preskus v praksi.

Organizacijsko ločimo dve vrsti odločanja: (1) posamično odločanje, ko odloča posamezen član družbe, in (2) skupinsko odločanje, ko odloča skupina članov (Mihelčič, 1999, str. 319). Odločevalci se pri obeh vrstah odločanja poslužujejo raznih metod in tehnik ter računalniških programov in tehnologij, ki podpirajo proces odločanja. Pri skupinskem določanju uporabljajo t. i. orodja za skupinsko delo.

Kakovost odločitve je v veliki meri odvisna od razumevanja okoliščin reševanega problema, izbire prave strategije za reševanje problema ter od kakovosti informacij, ki jih ima odločevalac na razpolago. Medtem ko sta prva dva dejavnika odvisna od odločevalca, je informacija odvisna od razvitosti, kakovosti in sodobnosti informatike v podjetju. Sodobnega odločanja si brez sodobne informacijske tehnologije in integriranih programskih paketov sploh ne moremo več predstavljati, predvsem pri reševanju slabo ali sploh nestrukturiranih problemov, ki pa jih je v globalnem, hitro spreminjajočem se poslovnem okolju vedno več. Temu so namenjeni t. i. informacijski sistemi za podporo odločanju (*angl. DSS – Decision Support System*) in informacijski sistem za podporo skupinskemu odločanju (*angl. GDSS – Group Decision Support System*), z ustreznim poslovnim informacijskim sistemom in sistemom arhiviranja poslovnih listin kot glavnima viroma podatkov in informacij za odločanje. Vloga DSS je v tem, da oskrbijo odločevalca s potrebnimi kakovostnimi in zanesljivimi informacijami, ki morajo biti sprotne, natančne in točne. Bistveni poudarek je na kakovosti in vsebini posredovane informacije, ki je odvisna predvsem od zajemanja podatkov in dokumentov iz ustreznih zbirk podatkov. Tukaj je potrebno omeniti sprotno analitično obdelovanje informacij (arhitektura OLAP – *angl. On-Line Analytical Processing*) s ciljem analiziranja trendov, problemov ali določenih razmer z združevanjem in povezovanjem podatkov (Kos, 1997, str. 507). To arhitekturo omogoča tehnologija skladiščenja podatkov skladiščenja (*ang. Data Warehousing*), ki zbira in pripravlja operativne podatke s tehnologijo OLAP, iz arhivskih zbirk podatkov, pa tudi zunanje slabo ali celo nestrukturirane podatke (Immon, 1992, str. 173).

4.8 VARSTVO OKOLJA

Odnos potrošnikov do globalnih okoljskih problemov se skozi globalizacijo poslovnega okolja močno spreminja. Za podjetje, ki deluje v globalnem poslovnem okolju, je zelo pomembno, da zagotovi okolju prijazno proizvodnjo. Danes je potrebno dejavnike varstva okolja obravnavati enakovredno kot ostale dejavnike v poslovnem okolju (Vila, Kovač, 1997, str. 307) ter si je s tem delovanjem potrebno pridobiti ustrezne certifikate (npr. ISO 14000).

Proces uvajanja sistema ravnanja podjetja z okoljem ob upoštevanju zahtev varovanja okolja ni enostaven, zahteva pa tudi svoj čas in zavezanost zaposlencev za doseganje postavljenih ciljev. Okoljevarstvene zahteve so vedno bolj sestavni del vsakega posla podjetja, ki je vključeno v poslovanje na globalnem trgu. Vprašanje vplivov na okolje je pomembno tako v razvitih evropskih državah kot tudi v novih članicah Evropske zveze. Najbolj izrazito usmerjenost v varovanje okolja opazimo v vseh zahodnoevropskih državah, med katerimi prednjačijo skandinavske dežele in Nemčija, ki skupaj z Nizozemsko narekujejo svetovne trende na področju varovanja okolja. Raziskave s tega področja, opravljene v Nemčiji, so pripeljale do ugotovitev, da tretjina podjetnikov v svojih strateških odločitvah upošteva vse okoljevarstvene predpise v večji meri, kot le-ti predpisujejo varovanje okolja, približno tretjina podjetnikov posluje v okviru okoljevarstvenih norm, medtem ko le tretjina podjetnikov teh norm ne spoštuje.

in so zato deležni raznih sankcij. Filozofija najbolj prodornega dela razvitih evropskih držav je prav ekologija.

Zapletenost ekoloških problemov zahteva sistematično reševanje le-teh, česar pa ni mogoče doseči čez noč, temveč zahteva ciljno, postopno in vztrajno delovanje. Pomembno je začeti na pravem mestu, določiti smiselno zaporedje korakov ter se odločiti za smiselno strategijo. Upoštevanje vplivov na okolje mora biti udejanjeno v sleherni proizvodnji in dejavnosti. Tako ravnanje z okoljem postaja pomemben dejavnik pri načrtovanju razvoja podjetij, saj bodo morala podjetja, ki delujejo na globalnem trgu zaradi obstoja ne tem trgu natančno izpolnjevati zahteve o ravnanju z okoljem ali pa bodo obsojena na propad. Standard ISO 14001 predpisuje **sistem ravnanja podjetja z vidika okolja**, ki je zelo pomemben za čistejše in lepše okolje in večjo poslovno uspešnost podjetja. Analize, opravljene v nekaterih razvitejših državah, potrjujejo, da je okoljevarstvena naravnost podjetja tudi sistematičen način zniževanja proizvodnih stroškov in povečanja njegovega ugleda v javnosti (Strašek, 1998, str. 12). Dandanes se v svetu vse bolj uveljavlja t. i. globalni sistem kakovosti, ki vključuje tudi skrb za okolje, zdravje in varstvo zaposlenih (OHSAS). Serija standardov ISO 9000 za sisteme zagotavljanja kakovosti je že dokazala svojo izredno učinkovitost s popolno spremembo pristopa podjetij k problemom kakovosti njihovih storitev, medtem pa se serija ISO 14000 osredotoča na ravnanje podjetij z energetske viri, vodnimi viri, hrupom, izločanjem nevarnih snovi, odpadki, nevarnimi snovmi, skratka z vsem, kar je povezano z okoljem. Standard ISO 14001 določa zahteve, s katerimi se podjetje primerja in ustvari sliko o svojem odnosu do okolja.

Določila standarda ISO 14001 zahtevajo smotrno ravnanje z naravo, ki naj postane sestavni del rednega poslovanja, torej tudi del poslovnih načrtov, naložb in razmišljanja zaposlencev, predvsem vodilne garniture v združbah – ravnateljev. Z uveljavitvijo standarda ISO 14001 ravnateljstvo podjetja sprejema obveznost za usklajevanje svoje poslovne prakse z veljavnimi predpisi in zakoni. V ta namen mora pripraviti program ravnanja z okoljem in za ta namen zagotoviti potrebna sredstva. Ukvarjanje podjetij s problematiko varovanja okolja in prilagajanje strateških usmeritev le-temu, narekujejo: zakonodaja, zahteve trga, zniževanje stroškov, načrtovan dobiček, razvoj in obstoj podjetja, celostna podoba podjetja, ekološka odgovornost, skrb za delovno okolje in zaposlence itd. (Strašek, 1998, str. 13). **Sistem ravnanja podjetja z vidika okolja (ISO 14001)** je opredeljen kot splet organizacijske strukture, odgovornosti, postopkov, navad in prvin za ravnanje podjetja. Uvedba standarda okoljskega ravnanja podjetja prinaša določene koristi za podjetje, ki so prikazane na sliki 20.

Slika 20: Koristi sistema ravnanja podjetja z vidika okolja



Vir: Strašek 1998, stran 14

Tudi slovenska industrija je podvržena zahtevam globalnega trga po neobremenjevanju okolja v procesu proizvodnje in v celotnem življenjskem ciklu proizvoda. Osnovna pozornost je namenjena ravnanju s surovinami in materiali, njihovi predelavi, transportu in uporabi izdelkov, kakor tudi reciklaži proizvodov po njihovi uporabi. Metoda, ki jo podjetje uporabi pri tem, je **metoda življenjskega cikla izdelka (metoda ŽCI)**, pri kateri gre za podrobnejše analiziranje vseh dejavnikov, ki lahko vplivajo na okolje pri proizvodnji (energija, materiali, emisije v okolje), uporabi (poraba energije, vzdrževanje, posledice uporabe, čas uporabe, emisije v okolje) ter pri prenehanju uporabe proizvoda (deponiranje, recikliranje, emisije v okolje). Govorimo o oceni vplivov na okolje »od zibelke do groba«, katere učinke uporabimo za izboljšanje tehnologije proizvodnje posameznega proizvoda in za primerjave med različnimi proizvodi.

4.9 GLAVNE SPREMEMBE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR IN PROCESOV

Pri spremembah organizacijskih struktur in procesov ločimo med **revolucionarnimi in evolucijskimi spremembami**. Ko se odločamo, kdaj za izboljšanje poslovanja uporabiti katerega od pristopov, je pomembno, da vemo, kako se le-ti ločijo med seboj. Izbiramo ali kombiniramo lahko med naslednjimi:

- prenova (preustvarjanje) poslovnega procesa (*angl. BPR – Business Process Reengineering*),
- celovito obvladovanje kakovosti (*angl. TQM – Total Quality Management*),
- stalno izboljševanje (*angl. CI – Continuously Improvement*),
- tekmovanje na osnovi časa (*angl. TBC – Time Based Competition*),
- programi za izboljšanje storilnosti (*angl. PIP – Productivity Improvement Programs*).

Te pristope lahko primerjamo med seboj glede na to, ali se z njimi osredotočamo na izboljšanje enega kazalca učinkovitosti ali na več, ter po tem, ali je izboljševanje postopno oziroma hitro in temeljito. Preglednica 3 nam prikazuje, kam spadajo kateri od naštetih pristopov. Od cilja, ki ga hočemo pri izboljšanju poslovanja doseči, je odvisno, kateri pristop bomo uporabili.

Preglednica 3: Primerjava nekaterih pristopov k spreminjanju organizacije poslovanja

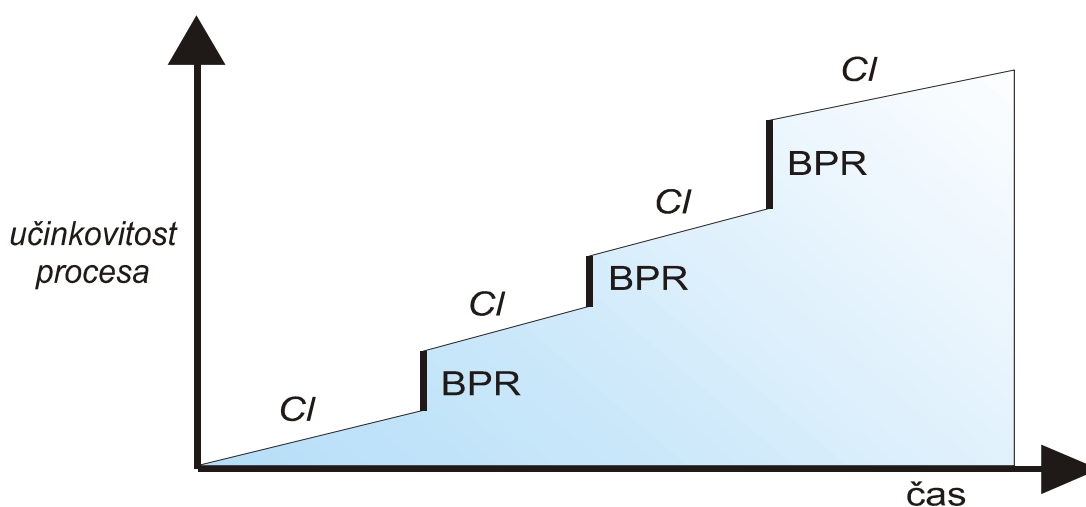
	osredotočanje na izboljšanje enega kazalca učinkovitosti	celostni pristop izboljševanja nekaj kazalcev učinkovitosti
postopno izboljševanje	TQM: se osredotoča na kakovost in pri tem uporablja pristop stalnega izboljševanja PIP: se osredotoča na razmerje učinkovitosti/stroški in ugotavlja, kako zaposleni delajo	CI: ohranja osnovno organizacijsko strukturo, procese in priložnosti nespremenjene in pri tem išče majhne izboljšave
temeljito izboljševanje	TBC: se osredotoča na čas in pri tem uporablja pristop BPR za iskanje temeljnih izboljšav	BPR: ničesar ne ohranja nespremenjeno in išče dramatične izboljšave

Vir: Vonderembse/White, 1996, str. 145

Za spreminjanje organizacije poslovanja je poleg omenjenih pristopov potrebno omeniti še prestrukturiranje in inoviranje, pri čemer prvi spada v skupino skupaj z BPR, drugi pa v skupino skupaj s TBC.

Pristopa stalnega izboljševanja in prenove poslovnih procesov se osredotočata na presojo in izboljševanje nekaj kazalcev učinkovitosti, katerih izid je za razliko od ostalih treh, s katerimi dosežemo izboljšanje samo v določenem kazalcu, bolj splošen in zajema več kazalcev učinkovitosti. Ta dva pristopa se razlikujeta le v globini izboljšave ter se lahko uporabljata istočasno in se tako dopolnjujeta (Poh/Chew, 1995, str. 144). Ob tem je mogoče, za neprestano izboljševanje poslovanja in poslovnega procesa, uporabiti pristop stalnega izboljševanja (CI), medtem ko je za doseganje dramatičnih sprememb oziroma izboljšav potrebno izvajati še prenovo poslovnih procesov, kar je prikazano na spodnji sliki. Pri tem je zelo pomembna pravilna odločitev in uporaba enega izmed obeh pristopov ob pravem času za pravi problem (Galliers, 1997, str. 226). Pri odločitvi je potrebno upoštevati spremembe v okolju poslovnega sistema, saj je prednost pred tekmeci običajno možno doseči le s korenito prenovo poslovnih procesov, medtem ko za odpravo manjših neskladij in ohranitev položaja s primerljivimi tekmeci zadošča uvajanje manjših izboljšav obstoječih poslovnih procesov (Coulson/Thomas, 1994, str. 28–29). Zraven tega pa Chang (1995, str. 9) omenja več dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o pristopu, saj predlaga, da je pristop korenite prenove primernejši ob hitrih spremembah poslovnega okolja in v primerih močne geografske razpršenosti izvajanja procesa ter velikih potreb po izmenjevanju podatkov oziroma informacij.

Slika 21: Povezava med pristopom stalnega izboljševanja (CI) in prenovo poslovnih procesov (BPR)



Vir: Vonderembse/White, 1996, str. 146

Tudi ostali pristopi se med seboj dopolnjujejo. Dopolnjujočo naravo pristopov TQM in poslovne vizije s prenovo poslovnih procesov so ugotovili v neki raziskavi v Indiji (Jaiswal, 1999, str. 381–392). Pri izbiri ustreznega pristopa za reševanje določenega problema je potrebno le-tega podrobno poznati in opredeliti cilje, ki jih podjetje želi doseči.

Iz zgoraj omenjenega lahko potrdimo hipotezo: **Uspešna globalna podjetja se prilagajajo z organizacijskimi procesi in strukturo. Določena organizacija podpira uspešna podjetja v globalizaciji. Nabor strategij in raznolikost organizacije sta ožja v okviru ene panoge kot v dveh ali več medsebojno primerljivih panogah.** Vsekakor je v dveh ali več medsebojno primerljivih panogah nabor različnih strategij na poti do uspeha večji kot samo v okviru ene panoge, saj že majhne razlike med panogami pripeljejo do sicer zelo podobnih, vendar različnih strategij.

5 GLOBALIZACIJA POSLOVANJA V SLOVENIJI

Da imajo multinacionalne družbe prek globalnih dobaviteljskih in prodajnih verig močan vpliv tudi na majhno in odprto slovensko gospodarstvo, potrjujejo najnovejša Delova lestvica največjih slovenskih izvoznikov v letu 2006 (Delo, FT, 26. marec 2007). Pri Delovi lestvici, ki zajema 153 izvoznikov, smo se omejili na 30 največjih izvoznih podjetij, ki so leta 2006 ustvarila 40 odstotkov slovenskega izvoza. Izredno velik vpliv tujih multinacionalnih družb na poslovanje vodilnih slovenskih izvoznih podjetij se kaže zlasti v globalnih dobaviteljskih in prodajnih verigah avtomobilske industrije, saj se globalni proizvajalci avtomobilov vse bolj osredotočajo na hitro rastoče trge srednje in vzhodne Evrope in azijskih držav.

Največji slovenski izvoznik Revoz je v lasti francoske multinacionalke Renault, prek katere izdeluje in izvažja model Renault Clio, letos pa bo začel izdelovati še različico modela novega Twinga. Na sedmem mestu največjih izvoznikov je Cimos, ki je klasičen dobavitelj za svetovne proizvajalce avtomobilov (Citroen, Peugeot, BMW, Audi, Ford, Opel, Renault, Volvo in

podobno). Cimosu sledi Talum, ki je velik izvoznik aluminija. Na njegovih spletnih straneh pa lahko preberemo zanimiv podatek, da povprečen evropski avtomobil vsebuje že okoli 135 kilogramov aluminija. Med deseterico največjih izvoznikov je tudi Sava Tires, ki je v stodstotni lasti tuje korporacije Goodyear, sicer največjega proizvajalca pnevmatik na svetu. Na 12. mestu je Prevent Global, ki sodi med vodilne evropske proizvajalce avtomobilskih sedežnih prevlek in je dobavitelj Volkswagnu, Renaultu, Fordu, Peugeotu, Citroenu in BMW-ju. Koncern Kolektor predstavlja klasično slovensko multinacionalno družbo, ki je kot največji proizvajalec komutatorjev na svetu neposredno ali posredno vpet tudi v dobaviteljsko verigo globalne avtomobilske industrije in zaseda 17. mesto na omenjeni lestvici. Iskra Avtoelektrika, ki je pomemben evropski proizvajalec zaganjalnikov in alternatorjev, med njenimi kupci pa so globalna imena avtomobilske industrije, zaseda 18. mesto. Korporacija Hydria se s svojo divizijo Hydria Automotive uvršča med vodilne razvojne dobavitelje najbolj znanih evropskih proizvajalcev avtomobilov in je na 20. mestu. Škofjeloško podjetje TCH Unitech, ki je podružnica multinacionalke TCG Unitech in ki izdeluje predvsem avtomobilske dele iz lahkih materialov, se je uvrstilo na 22. mesto. Johnson Controls-NTU iz Slovenj Gradca je na 27. mestu in svoje sedeže in druge avtomobilske dele dobavlja proizvajalcem prestižnih avtomobilskih znamk: BMW-ju, Daimler-Benz, Renaultu, Audiju in ostalim (Časopis Finance, 11. 04. 2007).

5.1 RAZVOJNA VIZIJA SLOVENIJE

V zadnjih letih se je Slovenija uspešno razvijala, sočasno ohranjala kakovost življenja in blaginjo prebivalstva, vendar prepočasi zmanjševala pritiske na okolje. V obdobju 2004–2006 se je gospodarska rast pospešila in precej prehitevala povprečno rast v EU v primerjavi s predhodnim triletnim obdobjem. V letu 2006 so bila izpolnjena tudi maastrichtska konvergentna merila za prevzem evra. Konkurenčnost podjetniškega sektorja, merjena z rastjo tržnih deležev na izvoznih trgih, se je še naprej izboljševala, precej manj ugodna pa so bila gibanja nekaterih dejavnikov, ki imajo dolgoročnejši vpliv na konkurenčnost in so povezani z inovativnostjo gospodarstva. Dejavniki razvoja na znanju temelječe družbe kažejo razmeroma ugodno stanje in težnje na področju izboljševanja premoženja v ljudeh, premajhen napredek pa je bil dosežen pri kakovosti in učinkovitosti terciarnega sektorja ter na področju raziskav, razvoja ter inovacij. Na področju bolj učinkovite in cenejše države se skladno s strateškimi usmeritvami znižujejo javnofinančni izdatki in obdavčitev dela, pozitivni premiki so bili narejeni tudi pri izboljšanju predpisov in učinkovitosti sodstva, napredek pa je počasen pri privatizaciji in večji razvojni usmerjenosti javnih izdatkov. Ob razmeroma hitrem gospodarskem napredku se življenjski pogoji postopno izboljšujejo, tveganje revščine pa ostaja med najnižjimi v EU. Kljub temu se socialna tveganja nekaterih skupin prebivalstva (predvsem mladi, starejši in manj izobraženi) niso bistveno zmanjšala. Tudi trendi na trgu delovne sile so v splošnem pozitivni, ohranjajo pa se nekateri strukturni problemi (dolgotrajna brezposelnost, naraščajoča brezposelnost mladih). V zadnjem času se postopno zmanjšujejo tudi razvojne razlike med regijami. Uveljavljanje načel trajnosti se na številnih področjih okoljskega razvoja ne uresničuje, najbolj kritična so gibanja v prometu (UMAR, 2007, str. 8).

Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj je leta 2005 postavil Strategijo razvoja Slovenije (SRS), ki opredeljuje vizijo in cilje razvoja Slovenije ter pet razvojnih prednostnih ciljev z akcijskimi načrti. V ospredju nove strategije je celovita blaginja vsakega posameznika ali posameznice. Strategija se ne osredotoča samo na gospodarska vprašanja,

temveč vključuje socialna, okoljska, politična in pravna ter kulturna razmerja. Zaradi takšne postavitve ciljev je SRS po svoji vsebini tudi strategija trajnostnega razvoja Slovenije, hkrati pa pomeni tudi prenos ciljev Lizbonske strategije v nacionalno okolje, to je ob upoštevanju specifičnih razvojnih priložnosti in zaostankov Slovenije (UMAR, 2005, str. 13):

Preglednica 4: Nova politično ekonomska vizija Slovenije

Dosedanji razvojni model	Vizija novega modela družbenega razvoja
Regulacija in birokratizacija trgov	Deregulacija in liberalizacija trgov
Omejevalno podjetniško okolje	Spodbujanje nastajanja in rasti podjetij
Relativna zaprtost finančnih trgov	Odprtost finančnih trgov in konkurence
Nezadostna prilagodljivost trga dela	Večja prožnost trga dela
Kolektivni sistemi socialne varnosti	Individualne potrebe in odgovornost
Korporativizem velikih socialnih partnerjev	Odprto in široko partnersko sodelovanje
Birokratski-hierarhični sistem javne uprave	Decentralizacija in javno zasebno partnerstvo
Poudarek makroekonomskemu in socialnemu ravnovesju	Poudarek trajnostnemu razvoju na temelju strukturnih reform in večje družbene dinamike

Vir: UMAR, 2005, str. 8

- Slovenija dosedanji gospodarski razvoj, postopnost reform in nekorporativistično regulacijo družbe nadgrajuje z novim razvojnim modelom. Višja raven zahteva višjo liberalizacijo in deregulacijo tržnega gospodarstva ob vzpostavitvi novih oblik javno-zasebnega partnerstva, hitrejša gospodarske in družbene reforme, večjo decentralizacijo odločanja in širše vključevanje civilne družbe.
- Slovenski razvojni model XXI. stoletja združuje pozitivne lastnosti evropskih modelov liberalnega gospodarstva in partnerske države, ki ustrezajo našim razvojnim sposobnostim in vrednotam.
- V partnerskem modelu države sodelovanje pri oblikovanju pravil in regulacijskih mehanizmov tržne ekonomije prevzema širši krog deležnikov.
- Slovenija mora vzpostaviti drugačno razmerje med ekonomsko učinkovitostjo trga in socialno odgovornostjo partnerske države.
- Slovenija potrebuje korenito reformo socialno-ekonomske vloge države.
- Nova razvojna vizija liberalizma in partnerske države nadgrajuje vrednote in kulturo dosedanjega razvoja.
- Slovenija svojo razvojno vizijo uresničuje znotraj Evropske zveze kot prostora, ki omogoča razvoj različnih družbenih modelov in poti razvoja.
- EZ utemeljuje svoj družbeni razvoj v obdobju do leta 2013 (naslednja finančna perspektiva) na celoviti reformi gospodarstva in socialne države. EZ se v prenovljeni Lizbonski strategiji (2005) usmerja na dva ključna cilja: zagotavljanje višje gospodarske rasti in povečanje zaposlenosti. Članice EZ bodo ta cilja dosegle na pet načinov: (1) s svobodno trgovino in večjo učinkovitostjo notranjega trga, (2) z izboljšanjem podjetniškega okolja in večjo tekmovalnostjo, (3) s prožnejšo delovno zakonodajo in trgom dela, (4) z večjim vlaganjem v izobraževanje, šolstvo, znanost, raziskave in razvoj, (5) izboljšanjem infrastrukture in skupnimi industrijskimi projekti. Prenovljena strategija EZ se usmerja na manjše število ciljev in večjo pozornost posveča uresničevanju skupnih razvojnih politik in projektov, pri

tem pa ostaja umeščena v vizijo trajnostnega razvoja. Takšen pristop EZ je hkrati tudi osrednje vodilo za slovensko razvojno strategijo do leta 2013.

- Slovenija se zavzema za pluralistično vizijo EZ brez pretirane centralizacije političnih institucij in odločanja.

5.2 ZAKAJ NOVA STRATEGIJA SLOVENIJE?

Slovenija je z včlanitvijo v EZ dobila nov institucionalni in razvojni okvir, ki temeljito spreminja pogoje in načine uresničevanja slovenskega nacionalnega razvoja. V ospredju nove strategije je celovita blaginja vsakega človeka, ki naj bi se povečala z globalizacijo slovenskega gospodarstva. Zato se strategija ne osredotoča samo na gospodarska vprašanja, temveč vključuje socialna, zdravstvena, kulturna, okoljska, politična in pravna razmerja. Ena osnovnih pomanjkljivosti dosedanjih razvojnih strategij je bila njihovo slabo izvajanje ter odsotnost dopolnjevanja in izboljševanja. Vizije, cilji, strateški ukrepi in akcijski načrti sami po sebi ne pripeljejo do uspeha. To lahko naredimo le ljudje in vrednote, ki nas pri tem usmerjajo, kar imenujemo izvedba. Zato je za uspešno izvedbo strategij potrebna kultura razvojnih sprememb. Namen strategije razvoja Slovenije je:

- Oblikovati celovito strategijo, ki bo zagotovila trajnostni gospodarski, socialni in okoljski razvoj, aktivno in enakopravno vključenost v EU, razvoj nacionalne kulturne in prostorske skladnosti ter njene prepoznavnosti v svetu.
- Zagotoviti institucionalno okolje in organizacijo za uspešnejši družbeni razvoj, ki bo zmanjšal zaostanek za najrazvitejšimi državami EU in omogočil nov razvojni preboj, večjo kakovost življenja in celovit človekov napredek sedanjih in prihodnjih generacij.
- Doseči potrebno stopnjo družbenega soglasja o temeljni razvojni viziji in strateških usmeritvah in s tem okrepiti politično zavezo za uresničevanje strategije s pomočjo razvojnih prednosti, akcijskih načrtov, merljivih ciljev, ukrepov ter z opredelitvijo odgovornih nosilcev.

5.2.1 Razvojno izhodišče Slovenije

Poročilo o razvoju ugotavlja, da je Slovenija v obdobju tranzicije uspela pomembno zmanjšati svoj zaostanek za povprečjem EU predvsem na področju gospodarskega razvoja. V zadnjih letih se je slovenska gospodarska rast ob poslabšanju razmer v glavnih gospodarskih partnericah upočasnila predvsem zaradi počasnega prestrukturiranja gospodarstva in šibke razvojne politike. Dosedanja počasnost prestrukturiranja je posledica prevladujočega gradualističnega pristopa, ki je bil temeljna značilnost slovenske političnoekonomske tranzicije. Slovenija je ob uspešnem gospodarskem razvoju v obdobju tranzicije uspela ohraniti razmeroma ugodno raven socialne varnosti. Ob razmeroma ugodnem socialnem razvoju se Slovenija srečuje z izzivi prehoda v dolgoživo družbo. Slovenija dosega razmeroma visoko raven okoljske razvitosti. Slovenija se petnajst let po odločitvi za demokracijo in tržno gospodarstvo nahaja pred korenitimi strukturnimi reformami, ki morajo povečati globalno konkurenčnost gospodarstva.

5.2.2 Štirje strateški cilji razvoja Slovenije

Gospodarski razvojni cilj je v desetih letih preseči povprečno raven ekonomske razvitosti EU (merjeno z BDP na prebivalca v pariteti kupne moči) in povečati zaposlenost v skladu s cilji

Lizbonske strategije. **Družbeni razvojni cilj** je **izboljšanje kakovosti življenja in blaginje** vseh ljudi, merjene s kazalniki človekovega razvoja, zdravja, socialnih tveganj, družbene povezanosti, vključenosti in zaupanja. **Medgeneracijski in sonaravni razvojni cilj** je **uveljavljanje načela trajnosti** kot temeljnega merila na vseh področjih razvoja. Načelo trajnosti zahteva, da se potrebe današnjih generacij zadovoljujejo na način, ki ne omejuje možnosti prihodnjih rodov za vsaj enako uspešno zadovoljevanje njihovih potreb. **Razvojni cilj Slovenije v mednarodnem okolju** je, da bo s svojim razvojnim vzorcem, kulturno identiteto in zavzetim delovanjem v mednarodni skupnosti **postala v svetu prepoznavna in ugledna država**. Slovenija naj postane prostor, kjer se bo srečeval svet, nacionalna identiteta pa bo hrbtenica za samozavestno vstopanje v svetovne povezave. **Ključni nacionalni razvojni cilji** v obdobju 2006 – 2013 so:

- trajnostno povečanje blaginje in kakovosti življenja vseh posameznikov in posameznikov;
- izboljšanje možnosti vsakega človeka za dolgo, zdravo in aktivno življenje z vlaganji v učenje, izobrazbo, zdravje, kulturo, bivalne pogoje in druge vire za uresničevanje osebnih potencialov;
- oblikovanje bolj dinamične in prilagodljive družbe, ki se bo sposobna hitreje odzivati na izzive globalizacije in enotnega evropskega trga;
- vzdržno povečevanje gospodarske rasti in zaposlenosti na temelju načel trajnostnega razvoja in dolgoročnega ohranjanja ekonomskih, socialnih in okoljskih ravnovesij;
- povečanje globalne tekmovalnosti s spodbujanjem inovativnosti in podjetništva, razširjanjem uporabe informacijsko komunikacijske tehnologije ter z učinkovitim posodabljanjem in vlaganjem v učenje, izobraževanje, usposabljanje in raziskave in razvoj;
- povečevanje učinkovitosti države in zmanjšanje njene neposredne vloge v gospodarstvu;
- zmanjšanje socialnih tveganj za najbolj ranljive skupine, zmanjševanje revščine in socialne izključenosti;
- ustvarjanje pogojev za trajno obnavljanje prebivalstva;
- hitrejši razvoj vseh regij in zmanjševanje zaostanka najmanj razvitih;
- trajnostni okoljski in prostorski razvoj;
- krepitev vseh oblik varnosti, dosledno spoštovanje človekovih pravic, preprečevanje diskriminacije in aktivno zagotavljanje enakih možnosti.

5.3 GLOBALIZACIJA SLOVENIJE V PRIMERJAVI Z OSTALIMI DRŽAVAMI

Primerjavo globalizacije Slovenije napram ostalim državam povzemam iz ugotovitev švicarskega inštituta za raziskave gospodarskih ciklov (*Swiss Economic Institute – KOF*; Švicarski inštitut za raziskave gospodarskih ciklov). Omenjeni inštitut ugotavlja, da sta na vrhu globalizacijske lestvice v letu 2008 Belgija in Avstrija, medtem ko je Slovenija na 30. mestu le-te (najdeno 17. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.globalization.kof.ethz.ch/>). Belgija in Avstrija sta najbolj globalizirani zato, ker sta najbolj odprti na vseh treh področjih – politična, gospodarska in socialna globalizacija, za katera KOF izračunava globalizacijski indeks. Dr. Axel Dreher, vodja področja uporabne ekonomije na KOF, pojasnjuje, da so na splošno na vrhu lestvice gospodarsko najbolj globaliziranih držav majhne in odprte države, pri politični globalizaciji pa so na vrhu predvsem večje države.

Na prvih petih mestih lestvice gospodarsko najbolj globaliziranih držav, ki jo je KOF objavil v prvih dneh januarja 2008, so Singapur, Luksemburg, Belgija, Malta in Estonija. Majhne in

odprte države so na vrhu lestvice predvsem zaradi tega, ker velike države v primerjavi z majhnimi v večji meri same pokrijejo potrebe po blagu in storitvah. Na vrhu politično najbolj globaliziranih držav so Francija, ZDA, Rusija, Italija in Velika Britanija. Na splošni globalizacijski lestvici so na vrhu tiste države, ki na vseh treh področjih (gospodarstva, sociale in politike) dosežejo najboljše povprečje. Slovenija je na letošnji lestvici na 30. mestu splošne globalizacijske lestvice, lani je bila na 34. mestu. Pred njo je letos in lani več novih članic EU – Češka je na 8. mestu, Madžarska je na 1. mestu, Poljska na 19. mestu, Hrvaška je na 20. mestu, Izrael na 17. mestu. Po Dreherjevih besedah ni nujno, da so države, ki so na tej lestvici uvrščene bolje in so bolj globalizirane, tudi boljše. Napredovanje za štiri mesta, kar je letos v primerjavi z letom 2007 uspelo Sloveniji, ne pomeni veliko. V Sloveniji so se povečale portfeljske naložbe, povečala se je odprtost na področju mednarodne trgovine, znižali so se davki na področju trgovine, v zadnjem letu pa se je močno povečal prodor uporabe medmrežja. To so glavni dejavniki, zaradi katerih je Slovenija letos uvrščena višje, kot je bila leta 2007.

KOF ugotavlja, da se globalizacija na svetovni ravni povečuje že od 70-ih let, še posebej pa od leta 1985. Socialna integracija od leta 2001 stagnira, medtem ko se politična in gospodarska integracija nadaljujeta. Dreher pojasnjuje, da socialna integracija stagnira na zelo visoki ravni, zlasti v bogatih industrijskih državah je vključenost ljudi na socialnem področju dosegla tako visoko raven, da takšna rast kot pred desetimi leti skoraj ni več mogoča. Dosegle so tak napredek, da jim za nadaljnjo rast ni ostalo skoraj nič prostora. Je pa še prostor za izboljšanje socialne vključenosti v revnejših državah. Na vrhu lestvice socialne globalizacije so Švica, Avstrija, Singapur, Belgija in Nizozemska. Slovenija je na tej lestvici na 32. mestu, kar je za osem mest slabša uvrstitev Slovenije kot na lestvici gospodarske globalizacije. Slovenija je torej gospodarsko precej bolj integrirana kot socialno. Daleč najslabše mesto (71.) pa je zasedla na lestvici politične globalizacije. Po mnenju dr. Axela Dreherja ni nujno, do bo prihodnje leto na tej lestvici zaradi predsedovanja svetu EU uvrščena višje. Večje države so na vrhu lestvice politične globalizacije predvsem zaradi tega, ker so bolj kot majhne države mednarodno povezane. Glavna prednost teh povezav je politični vpliv. Na koncu naj navedem še uvrstitve nekaterih pomembnejših držav po KOF-indeksu za leto 2008: Nemčija zaseda 11. mesto, Velika Britanija 4. mesto, Francija je na 9. mestu, Italiji pripada 18. mesto, Švica je na 4. mestu in ZDA na 22. mestu.

V nadaljevanju podajam še rezultate raziskave AT Kearney iz leta 2005 (najdeno 27. februarja 2006 na spletnem naslovu <http://www.atkearney.com/>). Po njihovih ugotovitvah globalizacije ni moč meriti neposredno, pač pa posredno preko gibanja blaga, storitev in kapitala ter drugih neekonomskih indikatorjev. AT Kearney uvršča nove članice EU iz Srednje Evrope, med njimi tudi Slovenijo, precej visoko. Navedimo uvrstitve nekaj nam primerljivih držav. Prvo mesto zaseda Singapur, Avstrija je na 9. mestu, Češka je na 15. mestu, Hrvaška je na 16. mestu, Sloveniji pripada 20. mesto, Madžarska je na 2. mestu, Italija na 27. mestu, Poljska na 31. mestu, Romunija na 35. mestu, Ukrajina na 39. mestu, Rusija na 52. mestu itd.

Kot enega ključnih elementov pri merjenju stopnje globalizacije navaja AT Kearney neposredna tuja vlaganja, ki pa vendarle ne povedo vsega. Po kriteriju neposrednih tujih vlaganj Slovenija močno zaostaja, saj so le-ta v majhnih državah, kot so Slovaška, Hrvaška, Ukrajina, Romunija itd., tudi 3- do 5-krat višja kot v Sloveniji. Svež tuji kapital odpira vrata domači industriji v globaliziranem svetovnem gospodarstvu in prinaša novo znanje ter tehnologijo. Predvsem pa je

pomembno, da je v gospodarstvo vbrizgan svež kapital. V državah, kot je Slovenija, drastičen primer pa je Belorusija, je gospodarstvo ostalo za tem razvojem in se težko kosa s svetovnimi tekmeči. Kar je verjetno najpomembnejše: notranja privatizacija je brez prisotnosti tujega kapitala ustvarila novo kapitalistično privilegirano strukturo, ki si je prisvojila prejšnji družbeni kapital s pozicije (politične) moči in onemogočila dostop zunanjemu kapitalu, ne samo tujemu, tudi domačemu, ter osiromašila podjetja. Izjeme, ki niso šle skozi tak proces, so sedaj dobro situirane na mednarodnem trgu, na primer Gorenje. Slovenija je tranzicijo pričela v okoliščinah, ko je prišlo do demontaže starega sistema, toda brez odpiranja tujemu kapitalu in brez prednosti v ceni delovne sile. Dodatna težava je, da tudi nima naravnih prvin, ki bi jih lahko čezmerno izkoriščala za doseganje višje stopnje gospodarskega razvoja.

5.4 GLOBALIZACIJA SLOVENSКИH PODJETIJ

Multinacionalna podjetja so globalni pojav. Vse več podjetij vse hitreje povečuje obseg mednarodnega poslovanja in stopnjo multinacionalnosti. Gospodarska soodvisnost držav narašča, povečuje pa se tudi globalna konkurenca, zato morajo podjetja razviti strategije za vstopanje na globalno integrirane trge. Načini vstopa na mednarodne trge so številni (mednarodna trgovina, pogodbeni načini poslovanja, neposredne naložbe, strateške povezave) in jih podjetja uporabljajo vzporedno, vendar daleč najhitrejšo rast v zadnjih desetletjih dosegajo neposredne naložbe (Jaklič, 2004, str. 269).

Vprašanje, kako so se globalizirala slovenska podjetja v zadnjem desetletju, je **analizirano** (A. Jaklič, 2004) na podlagi ocenjevanja gibanja slovenskih neposrednih naložb v tujino, ustanavljanja njihovih enot v tujini, poglavitnih motivov, tekmovalnih prednosti in njihovih učinkov ter ocene ovir in institucionalnega okolja. Predpostavke analize (A. Jaklič, 2004, str. 271) so: (1) da izhodne neposredne naložbe v sodobnem globalnem gospodarstvu pomenijo pomemben vzvod spodbujanja razvoja, tekmovalnosti in prestrukturiranja domače ekonomije in (2) da Slovenija še ni izčrpala njihovih razvojnih zmožnosti za napredek in prestrukturiranje gospodarstva, (3) da se pozitivni učinki globalizacije slovenskih podjetij kažejo tako v samih podjetjih kakor na ravni celotnega gospodarstva. **Analiza temelji na povzetkih rezultatov večletnih raziskav in empiričnih analiz z različnimi metodami, ki so bile od leta 1999 do 2001 opravljene v slovenskih podjetjih z neposrednimi naložbami v tujino** (A. Jaklič, 2004, str. 271):

- **Dinamika in pomen slovenskih neposrednih naložb v tujini v devetdesetih** – Čeprav so slovenska podjetja začela z neposrednimi naložbami v tujino že v šestdesetih, se je hitrejša internacionalizacija podjetij začela šele po osamosvojitvi. Prevladujoča oblika izhodne internacionalizacije je bil izvoz, ki je ostal daleč najbolj razširjena oblika mednarodnega poslovanja tudi v obdobju devetdesetih. Pogosti so bili tudi posli oplemenitenja in pogodbene predelave, medtem ko so bila podjetja, ki so investirala v tujini, zelo redka. K hitrejšemu in po načinih bolj raznovrstnemu vstopanju na tuje trge je močno pripomogla izguba trgov v nekdanji SFRJ, kar je podjetja spodbudilo k agresivnejšemu iskanju nadomestnih trgov, tudi z neposrednimi naložbami v tujino. V preteklem desetletju so bile ugotovljene tri faze internacionalizacije z neposrednimi naložbami v tujino: (1) začetek tranzicije v zgodnjih devetdesetih (1990–1993), ko se kot izgovor na izgubo trgov in potrebo po preusmeritvi gospodarskih tokov pojavi hiter

porast neposrednih naložb, ki so ga spremljale tudi zmanjševanja naložb in prestrukturiranje podjetij; (2) obdobje konsolidacije v sredini devetdesetih (1994–1998), ki jo je zaznamovalo postopno širjenje naložb do tedaj obstoječih naložbenikov v tujini, ter (3) drugi večji val internacionalizacije v poznih devetdesetih letih (od 1999 dalje), ko se je poleg povečanja števila enot in vrednosti naložb v tujini povečalo tudi samo število slovenskih podjetij, ki nalagajo, največ na področju nekdanje Jugoslavije.

- **Motivi in tekmovalne prednosti** – Naložbeniki z naložbami v tujino zasledujejo različne motive, ki se od trga do trga razlikujejo. Toda glavni motivi za naložbe v tujini so povezani z **ohranjanjem in pridobivanjem trga**. Tako so jih naložbeniki v omenjenih raziskavah ocenili kot najpomembnejše. Neposredne naložbe postajajo sredstvo za ohranjanje tržnih deležev. Klasične oblike izvoza za ohranjanje tekmovalnosti na tujih trgih namreč ne zadostujejo. V slovenskem izvozu je delež standardiziranih in delovno intenzivnih izdelkov visok, zato je tak izvoz zelo občutljiv na pritiske konkurence. V obdobju devetdesetih se struktura slovenskega izvoza ni bistveno spremenila. Čeprav so slovenska podjetja uspela ohraniti tržni delež v EU nespremenjen, so tekmovalnost napram podjetjem iz drugih tranzicijskih držav izgubila. Dokončna vključitev v EU napoveduje slovenskemu gospodarstvu še ostrejšje pogoje poslovanja, česar se vizionarski managerji zavedajo. Motivi odražajo tekmovalne prednosti podjetij. Slovenski naložbeniki v anketah na splošno ocenjujejo, da imajo razmeroma visoke tekmovalne prednosti, največje v trženjskem pa tudi v tehnološkem in organizacijskem znanju.
- **Učinki neposrednih naložb v domačem okolju** – Večina (več kot 85 %) naložbenikov je dosegla učinke, skladne s pričakovanji. V vseh dosedanjih anketah so najbolj izpostavljeni **učinki na trg** in tekmovalnost. Skladno z motivi in tekmovalnimi prednostmi so najbolj vidni pri povečevanju izvoza in tržnih deležev v tujini. Posledično raste tudi obseg domače proizvodnje (povečanje je opazilo 77 odstotkov podjetij). Bolj pomembni kot kvantitativni učinki pa so kvalitativni učinki, saj so podjetja zaradi večje odzivnosti na potrebe kupcev in poprodajnih storitev izboljšala kakovost, razširila proizvodni asortiment svojih izdelkov in pospešila prilagajanje in razvijanje novih izdelkov (storitev). Na ta način so neposredne naložbe v tujini spodbudile učinkovitost in prestrukturiranje podjetij, čeprav tega med njihovimi prvotnimi motivi ni bilo.
- **Ovire in podpora institucionalnega okolja** – Četudi je tranzicija pospešila proces izhodne internacionalizacije, ga je na drugi strani tudi omejevala. Ob tranzicijsko specifičnih ovirah, ki izhajajo iz nedokončanega prestrukturiranja in lastninjenja ter pomanjkanja ustreznih izkušenj in znanja za neposredno investiranje, podjetjem odločitve za neposreden vstop na tuje trge predstavljajo še večji izziv. V raziskavah iz leta 1999 so bile notranje ovire ocenjene kot pomembnejše od tistih, ki izvirajo iz zunanjega okolja. Podjetja se srečujejo z zelo podobnimi težavami in nevarnostmi. Med najpomembnejšimi ovirami hitrejši internacionalizaciji so velika tveganja (gospodarska in politična) v državah, prejemnicah naložb, nadalje pa pomanjkanje ustreznega znanja, kadrov in informacij, potrebnih za neposreden prodor v tujino. Ta ovira se tudi v prihodnje kaže kot najpomembnejša ovira internacionalizacije in globalizacije. Mnoge ovire znotraj podjetij se nanašajo na samo ravnanje in organizacijo v mednarodnih proizvodnjah. Pomembna omejitev je tudi pomanjkanje, visoka cena in omejena dostopnost finančnih

virov. Vse omenjene ovire so še bolj intenzivne v majhnih in srednje velikih podjetjih, ki so med slovenskimi naložbeniki v večini. Najprodornejša so večja in starejša podjetja, ki so se na pritiske tekmecev in izgube trgov odzvala takoj v začetku devetdesetih. Navkljub težavam, s katerimi se soočajo, pa so podjetja na izzive globalizacije odgovorila mnogo bolje in hitreje kakor država. Rast in razvoj slovenskih multinacionalnih podjetij (z izjemo liberalne zakonodaje) ni bila podkrepljena z institucionalno podporo in tudi ne s celostno strategijo izhodne internacionalizacije in izhodnih investicij. Podjetja tako ocenjujejo, da je politika države preveč pasivna, tako pri soustvarjanju pogojev kot pri spodbujanju investicij v tujino, kar omejuje rast slovenskih multinacionalnih podjetij in upočasnjuje proces izhodne internacionalizacije. Država bi lahko več storila na področju promocije, razširjanju finančnih možnosti, uveljavitvi davčnih olajšav itd.

Kljub zgodnjim začetkom z neposrednimi naložbami v tujini, ki segajo že v 60. leta, se je internacionalizacija slovenskega gospodarstva v devetdesetih letih odvijala postopoma, skladno s predvidevanji prevladujočih teoretičnih modelov. Tekmovalnosti in šokom ob izgubi trgov izpostavljena podjetja so to ugotovila že v zgodnji tranziciji, ko so prvi večji val naložb v tujino spremljale tudi zmanjšanja naložb in prestrukturiranje podjetij. V obdobju konsolidacije sredi devetdesetih so največjo rast prispevali že obstoječi investitorji (najuspešnejši izvozniki), ki so intenzivno širili in poglobljali svojo mednarodno mrežo. Število podjetij z neposrednimi naložbami se je povečalo šele konec devetdesetih let, ko je zabeležen drugi večji val neposrednih investicij. Vrednostno so neposredne naložbe v zadnjem desetletju močno porasle, toda delež podjetij, ki so sposobna tovrstne internacionalizacije, se je zelo počasi povečeval. Tudi med temi so redka multinacionalna podjetja, ki poslujejo zares globalno. Večinoma so se razvila v regionalne multinacionalke. Najbolj globalna so postala podjetja z bogatimi izvoznimi izkušnjami. Prevladujoči tržni in strateški motivi dajejo podjetjem pričakovane učinke. Z neposredno prisotnostjo si podjetja zagotovijo trg in tako povečujejo izvoz in domačo proizvodnjo. Hkrati pospešijo proces prilagajanja in razvijanja izdelkov in storitev ter izboljšujejo kakovost in odzivnost do strank. Na ta način se prestrukturirajo, povečujejo učinkovitost in zalogo znanja, kar se preliva tudi v širše domače okolje.

6 ZNAČILNOSTI SLOVENSКИH PODJETIJ ELEKTROINDUSTRIJE

Priprava predlogov slovenskim podjetjem elektroindustrije za ukrepe, ki bi vodili k uspehu v globalnem okolju zahteva poleg teoretične obravnave vpliva globalizacije poslovnega okolja na spreminjanje organizacije podjetja **temeljito analiziranje stanja v slovenskih podjetjih elektroindustrije z oceno njihove dejanske pripravljenosti na globalizacijo poslovanja**. Analiza naj bi pokazala, ali se podjetja ustrezno prilagajajo oziroma ali bi se lahko drugače, bolje, hitreje itd. Analizo sem izvedel primerjalno med podjetji v panogi. To analiziranje in oceno stanja sem zaradi obsežnosti posameznih področij opravil na več načinov, in sicer:

- z analizo in oceno strateškega upravljanja in ravnateljavanja ter organizacije v podjetjih elektroindustrije Slovenije,
- z analizo in oceno pripravljenosti slovenskih podjetij elektroindustrije za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva,

- s poglobljeno analizo ključnih dejavnikov za uspešno poslovanje v globalnem okolju v več podjetjih elektroindustrije Slovenije.

V tem poglavju utemeljujem hipoteze (nedokazane trditve), ki sem jih postavil v doktorski disertaciji. Pri tem sledim tistim dejavnikom in področjem, ki so bila predstavljena v teoretičnem delu z namenom zagotoviti primerljivost teoretičnih ugotovitev z ugotovitvami iz analize stanja in z namenom določitve vsebinskih okvirov različnim analitičnim pristopom. S slednjim sem dobil konkretne ključne dejavnike, ki sem jih vključil v preučevanje. S primerljivostjo pa sem zagotovil, da ugotovitve iz analize stanja v slovenskih podjetjih elektroindustrije lahko primerjam s teoretičnimi ugotovitvami in s tem predstavim nekatera značilna odstopanja, kar mi je služilo kot osnova za izdelavo predlogov.

6.1 ZNAČILNOSTI PANOGE ELEKTROINDUSTRIJE SLOVENIJE V GLOBALNEM OKOLJU

Med najbolj **zanimivimi** panogami bodo v prihodnje panoge z višjo dodano vrednostjo, kot so elektroindustrija in transportna oprema ter gradbeništvo. **Slabše se bo godilo delovno intenzivnim panogam** (Kapital, št. 409, 05. 02. 2007). V prihodnjem obdobju gre pričakovati, da bodo nadpovprečno rast delnic dosegla podjetja iz panog z višjo dodano vrednostjo, ki bodo ustvarila večje stopnje dobička, kar pomeni tudi hitrejšo rast in razvoj. Zaradi, na eni strani, velikih rezerv in neizkoriščenih možnosti ter, na drugi strani, vedno večjega povpraševanja bodo visoke stopnje rasti dosegla podjetja iz elektroindustrije.

Konkurenčnost podjetniškega sektorja, merjena z uspešnostjo na izvoznih trgih, se še naprej izboljšuje, vendar pa vrsta dejavnikov, ki so pomembni za njeno vzdržno povečanje in so povezani z inovativnostjo gospodarstva, ob precejšnjem zaostanku za razvitejšimi državami, kaže na prepočasen napredek ali celo poslabšanje (UMAR, 2007, str. 9).

6.2 ANALIZA SEDANJEGA STANJA

6.2.1 Pristop z uporabo klasičnega vprašalnika

6.2.1.1 Namen, cilj raziskave in vsebina vprašalnika

S pomočjo metode klasičnega vprašalnika sem ocenil stanje strateškega upravljanja in ravnateljstva ter organizacije v podjetjih elektroindustrije Slovenije in pripravljenost slovenskih podjetij elektroindustrije za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva.

Vprašalniki so bili naslovljeni na ravnatelje podjetij elektro- in deloma kovinske industrije Slovenije. Proučevanje podjetij je bilo omejeno samo na podjetja z osnovno poslovno funkcijo proizvodnje. Ustrezno s to omejitvijo so bili postavljeni tudi cilji disertacije. Anketiranje je potekalo preko klasične pošte s pošiljanjem vprašalnikov in pa preko elektronske pošte. Skupno je bilo poslanih 25 vprašalnikov neposredno na naslove ravnateljev omenjenih podjetij, ki so osebno ali pa preko pooblaščenec izpolnjene vprašalnike vrnili. Vrnjenih je bilo 21 vprašalnikov ali 84,0 % od poslanih. Odziv na poslane vprašalnike je bil zelo velik, kar pa gre

pripisati tudi osebnim stikom z večino ravnateljev z namenom sodelovanja v raziskavi. Prav dodatni osebni stik je bil nujno potreben glede na razmeroma majhen vzorec raziskave.

Klasični anketni vprašalnik je vključeval dva sklopa vprašanj. V **prvem sklopu** sem ugotavljal **stanje strateškega upravljanja in ravnateljevanja ter organizacije** v podjetjih elektroindustrije Slovenije. Kot je bilo ugotovljeno že v teoretičnem delu, strateško razmišljanje posega na vsa organizacijska področja v smislu organiziranja razpoložljivih prvin pri doseganju strateških ciljev. **Glavni namen** tega dela vprašalnika je bil **ugotoviti stanje**: na področju **strateškega razmišljanja, razlogov za prenovu poslovanja**, uporabe **sodobnih, računalniško podprtih metod in orodij za reinženirstvo**, katerim prvinam globalnega poslovanja namenjajo največ pozornosti, na področju osnovnih smernic razvoja informatike v podjetju, o pomembnosti posameznih področij v strateških planih na procese prilagajanja poslovanja v globalnem trgu, na področju organizacijskih struktur v podjetju, na področju kulture in njene vloge v podjetju in na področju razvoja zaposlencev v podjetju. Poleg omenjenega sem ugotavljal tudi vključenost temeljnih sestavin strategij v dejanske strateške plane podjetij in poglede najuglednejših slovenskih ravnateljev na panogo elektroindustrije Slovenije kot globalno panogo.

Drugi sklop vprašalnika daje odgovore na **pripravljenost podjetij za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva**. Glavni namen drugega dela vprašalnika je bil **ugotoviti stanje na področju strategij za vključevanje podjetij na globalni trg**, povprašati o glavnih vzrokih za širitev podjetij na globalni trg, o potrebnih ukrepih v državi za doseg pripravljenosti slovenskih podjetij v elektro- in kovinski industriji na globalizacijo poslovnega sveta, o mnenju glede vpliva majhnosti Slovenije in slovenskega trga na vstop slovenskih podjetij na globalni trg, o deležu mednarodne menjave v posameznem podjetju (uvoz in izvoz), o stanju na področju multinacionalnega delovanja posameznih podjetij (predstavništva, trgovska podjetja, skupna vlaganja – mešana podjetja itd.) in glede položaja podjetij ob vstopu Slovenije v EU.

6.2.1.2 Struktura proučevanih podjetij glede na njihovo velikost

Vsekakor velikost podjetja vpliva na njegovo pripravljenost na globalizacijo. Ob predvidevanju, da so med majhnimi in velikimi podjetji določene razlike v pripravljenosti na globalizacijo poslovnega okolja in v pripravljenosti na globalizacijo svojega poslovanja, sem pri obdelavi podatkov iz anket upošteval tudi velikost podjetja. Strukturo podjetij, ki so vrnila izpolnjene vprašalnike, sem tako obravnaval glede na velikost podjetja, skladno z Zakonom o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30-1611/1993). V preglednici 5 so predstavljeni podatki dobljeni v raziskavi.

Preglednica 5: Število podjetij glede na velikost (merilo: število zaposlenih)

	<i>Število podjetij</i>	<i>Delež</i>
Veliko podjetje (< 500 zaposlencev)	6	29 %
Veliko podjetje (> 500 in < 1.000 zaposlencev)	7	33 %
Veliko podjetje (> 1.000 zaposlencev)	8	38 %
SKUPAJ:	21	100 %

Za razvrščanje podjetij je bilo uporabljeno merilo števila zaposlenih, z mejniki 500 in 1.000 zaposlenih. Deleži v % se običajno računajo na dve decimalki, vendar sem zaradi poenostavitve vse deleže, ki se pojavljajo v disertaciji zaokrožil na cela števila.

Podatki iz analize nam kažejo, da so sicer vsa velika podjetja, ki sem jih dodatno razdelil v 3 razrede, približno enakomerno razdeljena. Pri analizi posameznih anketnih vprašanj, kjer bi velikost podjetja lahko imela vpliv na samo oceno, sem te razlike upošteval, sicer pri večini v anketnem vprašalniku zastavljenih vprašanj velikost podjetja nima vpliva na njihove ocene, zato ocen nisem ločeval glede na to, kako velikemu podjetju so pripadale. Povprečna struktura vseh proučevanih podjetij je med 500 in 1000 zaposlenci.

6.2.1.3 Struktura proučevanih podjetij glede na dejavnost

Pripravljenost podjetij na globalizacijo je nekako odvisna tudi od tega, s katero dejavnostjo se podjetje ukvarja. Analiza strukture proučevanih podjetij glede na glavno dejavnost, s katero se podjetje ukvarja, je bila izdelana s predpostavko, da dejavnost pomeni prednost ali slabost pri pripravljenosti podjetja na globalizacijo poslovanja. Tukaj je bila upoštevana razvrstitev podjetij po dejavnosti, ki jo predpisuje Standardna klasifikacija dejavnosti. Podatki o razvrstitvi podjetij so prikazani v preglednici 6.

Preglednica 6: Število podjetij glede na dejavnost (po Standardni klasifikaciji dejavnosti)

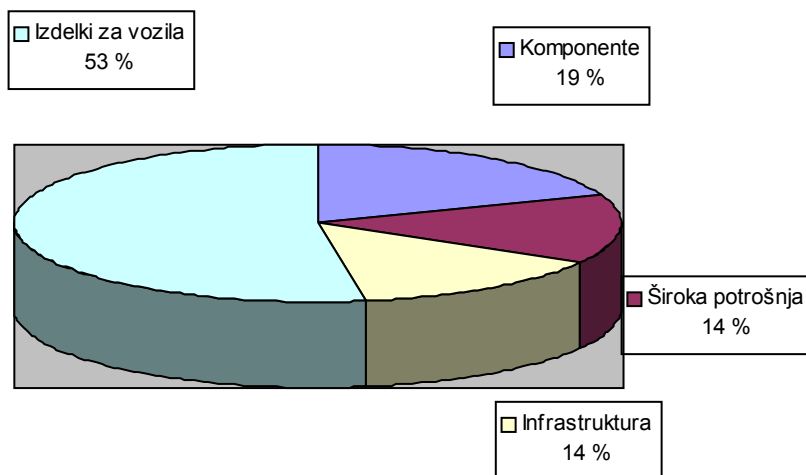
Dejavnost (po Standardni klasifikaciji dejavnosti)	Število
27.530 – Litje lahkih kovin	1
28.110 – Proizvodnja kovinskih konstrukcij	1
28.621 – Proizvodnja ročnega orodja	1
28.750 – Proizvodnja drugih kovinskih izdelkov, delovnih naprav	1
29.710 – Proizvodnja električnih gospodinjskih aparatov	2
31.100 – Proizvodnja elektromotorjev, generatorjev, transformatorjev	5
31.200 – Proizvodnja naprav za distribucijo, krmiljenje elektrike	1
31.610 – Proizvodnja elektroopreme za stroje, vozila	4
32.100 – Proizvodnja elektronk, drugih elektronskih komponent	1
33.200 – Proizvodnja merilnih, kontrolnih, navigacijskih instrumentov	2
34.200 – Proizvodnja karoserij za vozila, prikolic	1
34.300 – Proizvodnja delov, opreme za motorna vozila	1

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Podjetja sem nadalje združil v skupine glede na to, ali se ukvarjajo s proizvodnjo delov in naprav, potrebnih za vgradnjo v vozila (bodisi osebna, gradbene stroje, tovorna vozila, kmetijska mehanizacija, industrijska vozila itd.), proizvodnjo izdelkov za široko potrošnjo (ročna orodja, gospodinjski aparati itd.), proizvodnjo agregatov za potrebe infrastrukture (naprave za distribucijo in krmiljenje elektrike, merilni, kontrolni in drugi instrumenti itd.) ter na skupino podjetij, kjer proizvajajo komponente za potrebe vseh zgoraj omenjenih podjetij (litje lahkih

kovin, kovinske konstrukcije, kovinski izdelki in naprave, elektronke in elektronske komponente itd.). Omenjena razdelitev podjetij je prikazana na sliki 22.

Slika 22: Struktura podjetij glede na dejavnost



Ugotovljeno razmerje podjetij v vzorcu je glede na zastopanje posameznih dejavnosti precej blizu dejanskemu razmerju dejavnosti vseh slovenskih podjetij elektroindustrije in deloma tudi kovinsko predelovalne industrije. Le-ta so vključena v raziskavo zaradi precej podobnega vključevanja v mednarodne globalne tokove kot podjetja elektroindustrije. Prav zaradi teh podobnosti, so bila slednja izbrana v raziskavo o podjetjih elektroindustrije Slovenije in njihove odzive na globalne procese.

6.2.1.4 Struktura proučevanih podjetij glede na obliko lastnine

Oblika lastnine je eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na pripravljenost podjetij na globalizacijo. Med oblikami lastnine zasledimo podjetja z zasebno lastnino, državno lastnino in mešano lastnino. Strukturo proučevanih podjetij glede na obliko lastnine prikazujem v preglednici 7.

Preglednica 7: Število podjetij glede na obliko lastnine

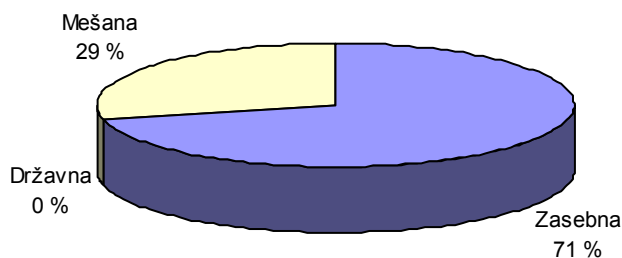
Oblika lastnine	Število podjetij
Zasebna lastnina	15
Državna lastnina	0
Mešana lastnina	6

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Vezano na obliko lastnine sem izvedel raziskavo glede na to, ali je oblika lastnine zasebna, državna ali mešana. Izide raziskave prikazujem v preglednici 7. Iz te preglednice je razvidno, da med proučevanimi podjetji prevladujejo podjetja z zasebno obliko lastnine, slaba tretjina je

podjetij z mešano obliko lastnine, medtem ko se podjetja z državno obliko lastnine v raziskavi ne pojavljajo, kar pomeni, da je privatizacija v vseh proučevanih podjetjih že izpeljana. Strukturo proučevanih podjetij glede na obliko lastnine podajam na sliki 23.

Slika 23: Struktura proučevanih podjetij glede na obliko lastnine



Gornja slika nam dokazuje, da je 71 % proučevanih podjetij z zasebno obliko lastnine, v 29 % podjetij je prisotna mešana oblika lastnine, medtem ko se državna oblika lastnine v raziskavi ne pojavlja.

6.2.1.5 Struktura proučevanih podjetij glede na izvor kapitala

Izvor kapitala je tudi eden izmed kazalcev, kako so slovenska podjetja že vključena v mednarodne gospodarske tokove. Tako sem v raziskavi ločil med podjetji, kjer je prisoten domači kapital, in podjetji, kjer je prisoten tuji kapital. Izidi raziskave so prikazani v preglednici 8. Podatki v tej preglednici nam prikazujejo večinsko prisotnost domačega kapitala v vzorcu proučevanih podjetij. Strukturo le-tega podajam na sliki 24.

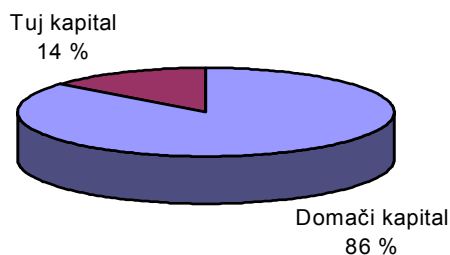
Preglednica 8: Število podjetij glede na izvor kapitala

Izvor kapitala	Število podjetij
Domači kapital	18
Tuji kapital	3

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Iz slike 24 je razvidno, da je v 86 % proučevanih podjetij prisoten domači kapital, medtem ko je le v 14 % podjetij prisoten tuj kapital, kar kaže na zelo majhno povezanost slovenskih podjetij s tujimi oziroma na zelo majhno prisotnost tujega kapitala v slovenskih podjetjih.

Slika 24: Struktura podjetij glede na izvor kapitala



6.2.2 Analiza strateškega upravljanja, ravnanja podjetij in organizacije

Analizo strateškega upravljanja, ravnanja podjetij in organizacije sem izvedel s pomočjo raziskave na osnovi prvega sklopa vprašanj, ki je zajemal naslednjih devet vprašanj: Strategije – strateško razmišljanje; Najpogostejši razlogi za prenovu poslovanja so bili navedeni v vprašanjih: Ali pri prenovi uporabljate sodobne, računalniško podprte metode in orodja za reinženirstvo? Katerim prvinam globalnega poslovanja namenjate v vašem podjetju največ pozornosti? Osnovne smernice razvoja informatike v podjetju? Katera področja imajo v strateških planih vašega podjetja pomembnejše mesto v procesih prilagajanja poslovanja globalnemu trgu? Organizacijska struktura v podjetju? Poslovna informatika ima v našem podjetju posebno vlogo in Razvoj zaposlenih (izobrazba in usposabljanje) v podjetju. Ocene podjetij po posameznih vprašanjih prikazujem v nadaljevanju raziskave.

V analizi sem sledil teoretičnemu delu doktorske disertacije in spoznanjem, pridobljenim na izkušnjah svetovnih globalnih podjetij. Ugotovitve globalnih svetovnih podjetij v nadaljevanju preverjam v slovenskih podjetjih.

6.2.2.1 Prisotnost strateškega razmišljanja

S posebnim sklopom vprašanj v anketnem vprašalniku sem ugotavljal prisotnost strategij oziroma strateškega razmišljanja v slovenskih podjetjih elektroindustrije. Odgovore na vprašanja o tem, kakšne strategije imajo podjetja, zajeta v vzorcu, opredeljene oziroma ali sploh strateško razmišljajo, prikazujem v preglednici 9.

Na postavljena vprašanja je bil možen samo pritrdilni ali negativni odgovor. V večini primerov je bil na postavljeno vprašanje podan pozitiven odgovor. Tako je na vprašanje o prisotnosti strateškega plana v podjetju pritrdilno odgovorilo vseh 21 podjetij iz proučevanega vzorca. Na vprašanje o več možnih scenarijih v strateškem planu podjetja je pozitivno odgovorilo 15 podjetij, kar predstavlja 71 % vzorca, medtem ko je 6 ali 29 % proučevanih podjetij odgovorilo negativno. Glede opredelitve jasne vizije se je opredelilo celotno število anketirancev v proučevanih podjetjih. Prav tako je bil odgovor na vprašanje o opredelitvi strateških ciljev v podjetju v podjetju 100 % pritrdilen. Glede opredelitve strategij za doseg strateških ciljev v okviru strateškega plana se je opredelilo 91 % anketirancev, medtem ko jih 9 % meni, da to ni primer v njihovem podjetju. Uresničevanje strategij, postavljenih v strateškem planu, je prisotno

v 81 % proučevanih podjetij. Spremljanje uresničevanja strateškega plana in njegovo spreminjanje, vezano na spremembe v poslovnem okolju, je po rezultatih ankete stalna praksa v anketiranih podjetjih. Proces strateškega planiranja ima opredeljeno 95 % podjetij iz vzorca raziskave. Lastni razvoj podjetja je osnova pri 91 % podjetij za postavljanje strategij. 95 % podjetij daje pri postavljanju strategij velik poudarek zmanjševanju stroškov poslovanja. Izboljšanje kakovosti je pri vseh proučevanih podjetjih eno od najpomembnejših področij pri postavljanju strategij. Prav tako je težnja po izboljšanju fleksibilnosti poslovanja za vsa proučevana podjetja zelo pomembna pri postavljanju strategij.

Preglednica 9: Prisotnost – strateškega razmišljanja

Postavljeno vprašanje	da	ne	% da
V podjetju je izdelan strateški plan.	21	0	100
Strateški plan podjetja ima izdelanih več scenarijev (optimistični, realni, pesimistični).	15	6	71
V podjetju imamo jasno opredeljeno vizijo.	21	0	100
V podjetju imamo jasno opredeljene strateške cilje.	21	0	100
V strateškem planu našega podjetja so jasno opredeljene strategije za doseg strateških ciljev.	19	2	91
Strategije, postavljene v strateškem planu, se tudi dejansko uresničujejo.	17	4	81
Uresničevanje strateškega plana stalno spremljamo in ga po potrebi prilagajamo spremembam v poslovnem okolju.	21	0	100
V podjetju je jasno opredeljen proces strateškega planiranja.	20	1	95
Pri postavljanju strategij se opiramo na lastni razvoj podjetja.	19	2	91
Pri postavljanju strategij dajemo velik poudarek zmanjševanju stroškov poslovanja.	20	1	95
Pri postavljanju strategij dajemo velik poudarek izboljšanju kakovosti poslovanja.	21	0	100
Pri postavljanju strategij dajemo velik poudarek večji fleksibilnosti pri poslovanju.	21	0	100
Pri postavljanju strategij dajemo poudarek novostim v poslovanju.	18	3	86
Projekti za povečanje prilagodljivosti poslovanja poslovnemu okolju so vključeni v strateški plan podjetja.	18	3	86
Projekti za povečanje inovativnosti poslovanja so vključeni v strateški plan podjetja.	19	2	91
Naše podjetje upošteva standarde varovanja okolja in je okoljsko naravnano.	21	0	100
Pri strateškem načrtovanju upoštevamo svetove trende globalizacije.	21	0	100
Naše podjetje je strateško pripravljeno na globalizacijo poslovanja.	20	1	95

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Glede poudarka novostim v poslovanju pri postavljanju strategij se je opredelilo 86 % podjetij, prisotnih v raziskavi. Enaka opredelitev je bila pri vprašanju o vključenosti v strateški plan projektov za povečanje prilagodljivosti poslovanja poslovnemu okolju. Projekti inovativnosti so v strateški plan vključeni v 91 % podjetij, ki so sodelovala v raziskavi. Okoljska naravnost podjetij in upoštevanje standardov varovanja okolja sta prisotni v celotnem vzorcu podjetij iz raziskave. Upoštevanje svetovnih trendov globalizacije je prisotno pri vseh podjetjih, ki so sodelovala pri anketiranju. Na vprašanje o pripravljenosti njihovega podjetja na globalizacijo poslovanja je pozitivno odgovorilo 95 % predstavnikov iz vzorca proučevanih podjetij, le

predstavnik enega podjetja (5 %) je menil, da njihovo podjetje na globalizacijo poslovanja ni pripravljeno.

6.2.2.2 Najpogostejši razlogi za prenovu poslovanja

Z naslednjo skupino vprašanj sem želel dobiti odgovor na to, kateri so najpomembnejši vzroki za prenovu poslovanja. Odgovore na postavljena vprašanja sem razdelil po pomembnosti od 1 do 5, kje je odgovor z oceno 1 pomenil najmanj pomembno, medtem ko je odgovor z oceno 5 pomenil najbolj pomembno za prenovu poslovanja. Rezultate raziskave prikazujem v preglednici 10 in na sliki 25.

Preglednica 10: Najpogostejši razlogi za prenovu poslovanja
(ocene: 1 – najmanj pomembno, 5 – najbolj pomembno)

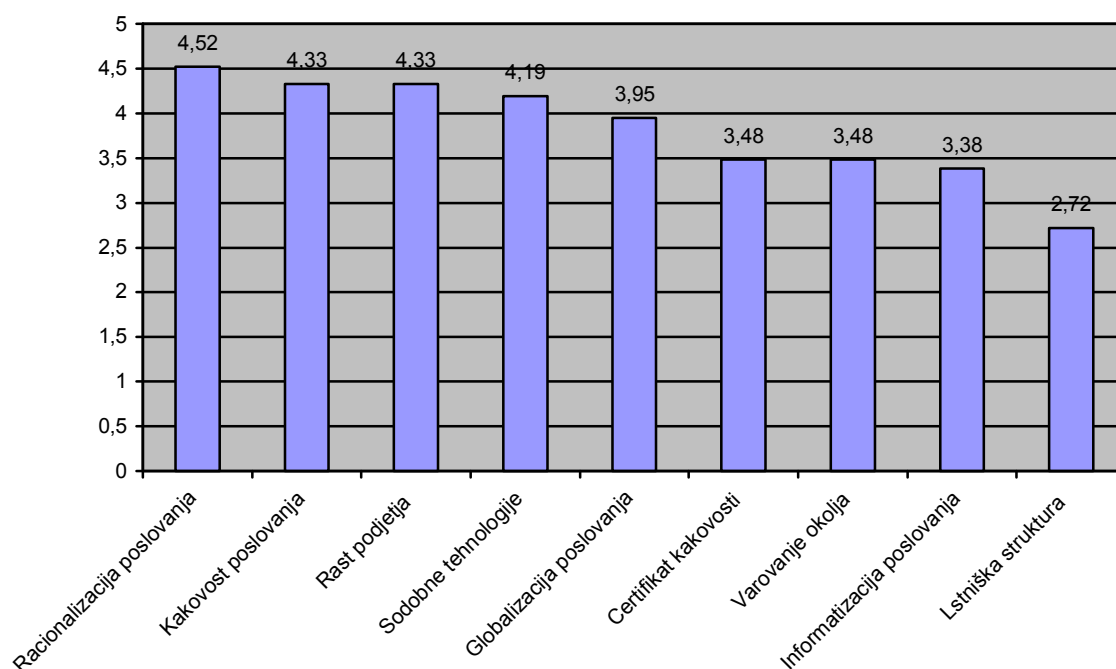
(n =21)

Razlogi za prenovu poslovanja	1	2	3	4	5	štev. odg.	povp.	stan. odkl.
Racionalizacija poslovanja	0	0	2	6	13	21	4,52	0,94
Globalizacija poslovanja	0	2	6	4	9	21	3,95	1,05
Informatizacija poslovanja	1	4	6	6	4	21	3,38	1,13
Kakovost poslovanja	0	0	5	4	12	21	4,33	0,84
Rast podjetja	0	0	4	6	11	21	4,33	0,98
Sprememba lastniške strukture	5	7	3	1	5	21	2,71	1,48
Uvajanje sodobnejših tehnologij pri poslovanju	0	0	4	9	8	21	4,19	0,73
Pridobitev certifikata kakovosti	1	4	4	8	4	21	3,48	1,14
Varovanje okolja	0	6	3	8	4	21	3,48	1,10

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Rezultati ankete med izbranimi podjetji nakazujejo, da je med najpomembnejšimi razlogi za prenovu poslovanja racionalizacija poslovanja s povprečno oceno 4,52 in dokaj majhnim standardnim odklonom. Drugi najpomembnejši vzrok za prenovu poslovanja sta iz ankete izhajajoča kakovost poslovanja in rast podjetja. Oba razloga imata dokaj visoko povprečno oceno (4,33) in približno enak standardni odklon. Naslednji izmed razlogov za prenovu poslovanja je po mnenju vprašanih v izvedeni anketi uvajanje sodobnejših tehnologij pri poslovanju z oceno 4,19 in najmanjšim standardnim odklonom, kar pomeni veliko izenačenost ocen. Na petem mestu razlogov za prenovu poslovanja so anketirana podjetja navajala **globalizacijo poslovanja** s povprečno oceno 3,95 in standardnim odklonom 1,05. Zgoraj omenjenim razlogom sledijo pridobitev certifikata kakovosti in varovanje okolja (3,48), informatizacija poslovanja (3,38) ter nazadnje sprememba lastniške strukture s povprečno oceno 2,71.

Slika 25: Najpogostejši razlogi za prenovno poslovanja



6.2.2.3 Uporaba sodobnih, računalniško podprtih metod in orodij za reinženirstvo

Z analizo uporabe sodobnih, računalniško podprtih metod in orodij za reinženiring sem poskušal ugotoviti pomembnost le-teh med proučevanimi podjetji elektroindustrije in deloma kovinskopredelovalne industrije Slovenije. V preglednici 11 so prikazani rezultati o uporabi sodobnih, računalniško podprtih metod in orodij za reinženiring.

Preglednica 11: Uporaba sodobnih, računalniško podprtih metod in orodij za reinženiring

(Stopnje: 1 – ne poznamo, 2 – poznamo - ne uporabljamo, 3 – uporabljamo)

(n =21)

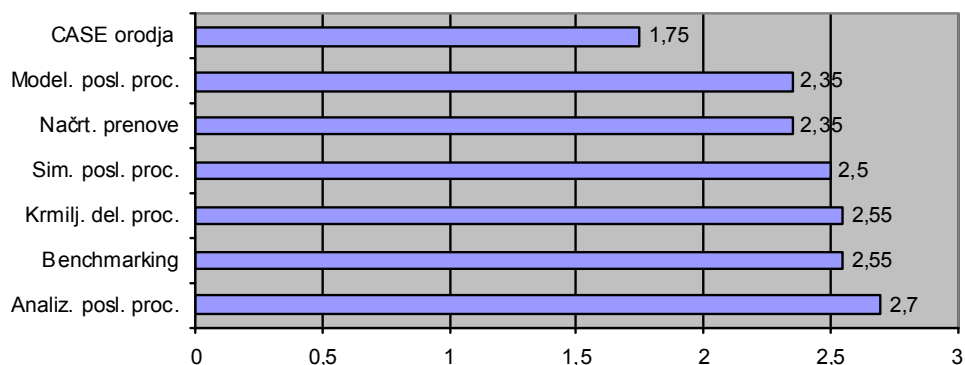
Uporaba sodobnih metod in orodij za reinženiring	1	2	3	štev. odg.	povp.	stan. odkl.
Da, orodja "benchmarkinga"	1	7	12	20	2,55	0,59
Da, orodja za načrtovanje prenove podjetja	2	9	9	20	2,35	0,65
Da, orodja za analiziranje poslovnih procesov	1	4	15	20	2,70	0,55
Da, orodja za modeliranje poslovnih procesov	3	7	10	20	2,35	0,73
Da, orodja za simulacijo poslovnih procesov	2	6	12	20	2,50	0,67
Da, orodja za krmiljenje delovnih procesov	2	5	13	20	2,55	0,67
CASE-orodja	11	3	6	20	1,75	0,89

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Med najpomembnejša računalniško podprta orodja za reinženirstvo so anketirana podjetja opredelila orodja za analiziranje poslovnih procesov s povprečno oceno 2,70 in najmanjšim standardnim odklonom, sledijo jim orodja za "benchmarking" s povprečno oceno 2,55 in

standardnim odklonom 0,59, orodja za krmiljenje delovnih procesov s povprečno oceno 2,55 in standardnim odklonom 0,55, orodja za načrtovanje prenove podjetja in orodja za modeliranje poslovnih procesov s povprečno oceno 2,35 (standardna odklona 0,65 in 0,73). Iz ankete izhajajoč so CASE (Computer Aided Software Engineering) orodja s povprečno oceno 1,75 in s standardnim odklonom 0,89 zasedla zadnje mesto med sodobnimi, računalniško podprtimi metodami in orodji za reinženirstvo. Analizo rezultatov o uporabi sodobnih, računalniško podprtih metod in orodij za reinženirstvo podajam še na sliki 26.

Slika 26: Uporaba sodobnih, računalniško podprtih metod in orodij za reinženiring



6.2.2.4 Analiza prvin globalnega poslovanja z največjo pozornostjo

Z analizo prvin globalnega poslovanja z največjo pozornostjo sem poskušal ugotoviti, katerim prvinam globalnega poslovanja dajejo proučevana podjetja največji pomen. Izhode analize podajam v preglednici 12 in na sliki 27.

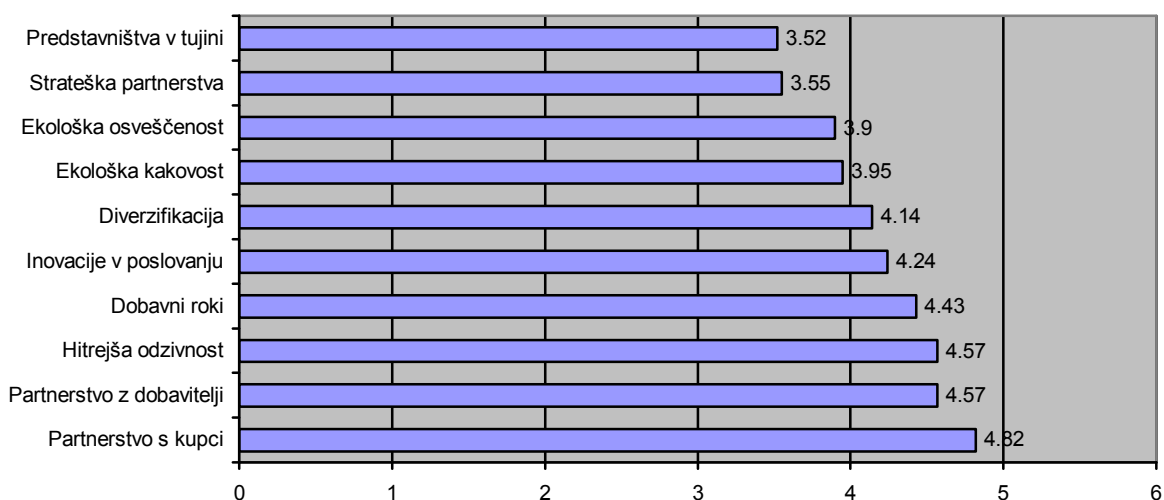
Preglednica 12: Analiza prvin globalnega poslovanja z največjo pozornostjo
(ocene: 1 – najmanj pomembno, 5 – najbolj pomembno)

(n=21)

Prvine globalnega poslovanja z največjo pozornostjo	1	2	3	4	5	štev. odg.	povp.	stan. odk.
Strateško partnerstvo in povezovanje	1	2	5	9	3	20	3,55	1,02
Učinkovito partnerstvo s kupci	0	0	0	4	17	21	4,82	0,39
Učinkovito partnerstvo z dobavitelji	0	0	2	5	14	21	4,57	0,66
Lastna predstavništva v tujini	2	3	5	4	7	21	3,52	1,33
Uvajanje inovacij v poslovanje	0	2	0	10	9	21	4,24	0,87
Hitrejši odzivni časi na zahteve trga	0	0	1	7	13	21	4,57	0,58
Krajši dobavni roki	0	0	2	8	11	21	4,43	0,66
Upoštevanje okoljevarstvenih zahtev pri poslovanju	0	2	5	7	7	21	3,90	0,97
Okoljevarstvena kakovost izdelka v celotnem življenjskem ciklusu (surovine, predelava, uporaba in čiščenje)	0	1	5	9	6	21	3,95	0,84
Diverzifikacija proizvodov in storitev	0	0	5	8	8	21	4,14	0,77

V analizi prvin globalnega poslovanja z največjo pozornostjo, izvedeni z anketnim vprašalnikom v okviru lastne raziskave, gre največ pozornosti posvetiti učinkovitemu partnerstvu s kupci (povprečna ocena 4,82 in minimalni standardni odklon 0,39), sledita ji prvini učinkovito partnerstvo z dobavitelji in hitrejši odzivni čas na zahteve trga s povprečno oceno 4,57 (standardna odklona 0,58 in 0,66), nato pride na vrsto prvina krajših dobavnih rokov s povprečno oceno 4,43 in standardnim odklonom 0,66, sledi ji prvina uvajanja inovacij v poslovanje s povprečno oceno 4,24 in standardnim odklonom 0,87. Med ostale pomembne prvine poslovanja uvrščajo anketiranci diverzifikacijo proizvodov in storitev (4,14), okoljevarstveno kakovost izdelka (3,95), upoštevanja okoljevarstvenih zahtev pri poslovanju (3,90), strateško partnerstvo in povezovanje (3,55) ter lastno predstavništvo v tujini (3,52).

Slika 27: Analiza prvin globalnega poslovanja z največjo pozornostjo



6.2.2.5 Analiza (osnovnih smernic) razvoja informatike v podjetju

Z analizo osnovnih smernic razvoja informatike v podjetju sem želel ugotoviti, katere od v preglednici navedenih smernic so najpomembnejše za razvoj informatike v proučevanih podjetjih. Rezultate analize prikazujem v preglednici 13 in na sliki 28,

Preglednica 13: Analiza osnovnih smernic razvoja informatike v podjetju

(ocene: 1 – najmanj pomembno, 5 – najbolj pomembno)

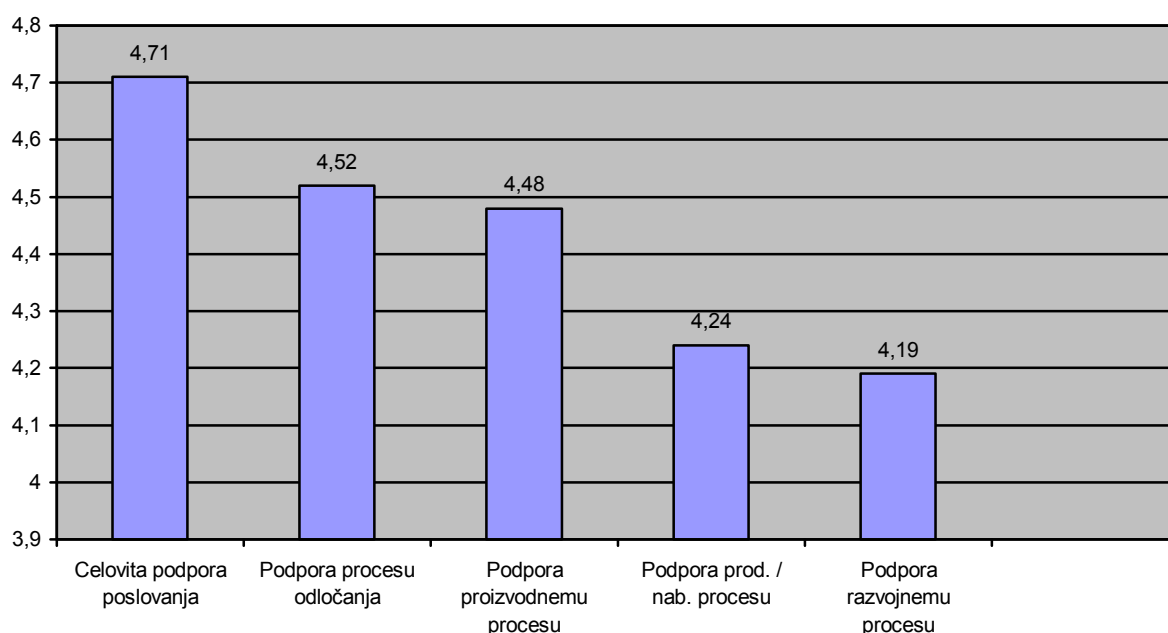
(n =21)

Osnovne smernice razvoja informatike v podjetju	1	2	3	4	5	štev. odg.	pov.	Stan. odkl.
Celovita podpora poslovanja	0	0	3	5	14	21	4,71	0,71
Podpora proizvodnemu procesu (planiranje, spremljanje, upravljanje proizvodnje)	0	0	1	9	11	21	4,48	0,59
Podpora prodajno-nabavnemu procesu (brezpapirno poslovanje, hitrejši odziv na zahteve trga)	0	1	2	9	9	21	4,24	0,81
Podpora razvojnemu procesu (skrajšanje razvojnega ciklusa, povečanje kakovosti)	0	2	4	3	12	21	4,19	1,05
Podpora procesu odločanja	0	0	1	8	12	21	4,52	0,59

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

V okviru analize osnovnih smernic razvoja informatike v podjetju sem analiziral pet (5) smernic, od katerih so se posamezne različno uvrstile. Med najpomembnejšo izmed smernic so anketirana podjetja izpostavila celovito podporo poslovanja s povprečno oceno 4,72 in standardnim odklonom 0,71. Sledi ji podpora delu procesa ali funkciji odločanja s povprečno oceno 4,52 (standardni odklon 0,59), nato podpora proizvodnemu delu procesa ali proizvodni funkciji (4,48) s standardnim odklonom 0,59. Tudi podpori prodajno-nabavnemu delu procesa ali funkciji nabave (4,24) in podpora razvojnemu delu procesa ali razvojni funkciji (4,19) imata dokaj visoki povprečni oceni s sprejemljivima standardnima odklonoma.

Slika 28: Analiza osnovnih smernic razvoja informatike v podjetju



6.2.2.6 Analiza pomembnosti posameznih področij v strateških planih podjetij

Posamezna področja v strateških planih podjetij so pomembnejša od drugih. Pomembnost področij sem poskušal ugotoviti z analizo pomembnosti posameznih področij v strateških planih proučevanih podjetij. Izidi analize so prikazani v preglednici 14. Izidi pomembnosti posameznih področij v strateških planih podjetij, zajetih v raziskavi, nakazujejo, da je najpomembnejše področje prodaja/nabava s povprečno oceno 4,86 in standardnim odklonom 0,35, drugo najpomembnejše področje je razvoj s povprečno oceno 4,71 in standardnim odklonom 0,45, sledi mu področje proizvodjalni proces s povprečno oceno 4,57 in standardnim odklonom 0,49, nato trženje s povprečno oceno 4,38 in standardnim odklonom 0,72.

Preglednica 14: Pomembnost posameznih področij v strateških planih podjetij
(ocene: 1 – najmanj pomembno, 5 – najbolj pomembno)

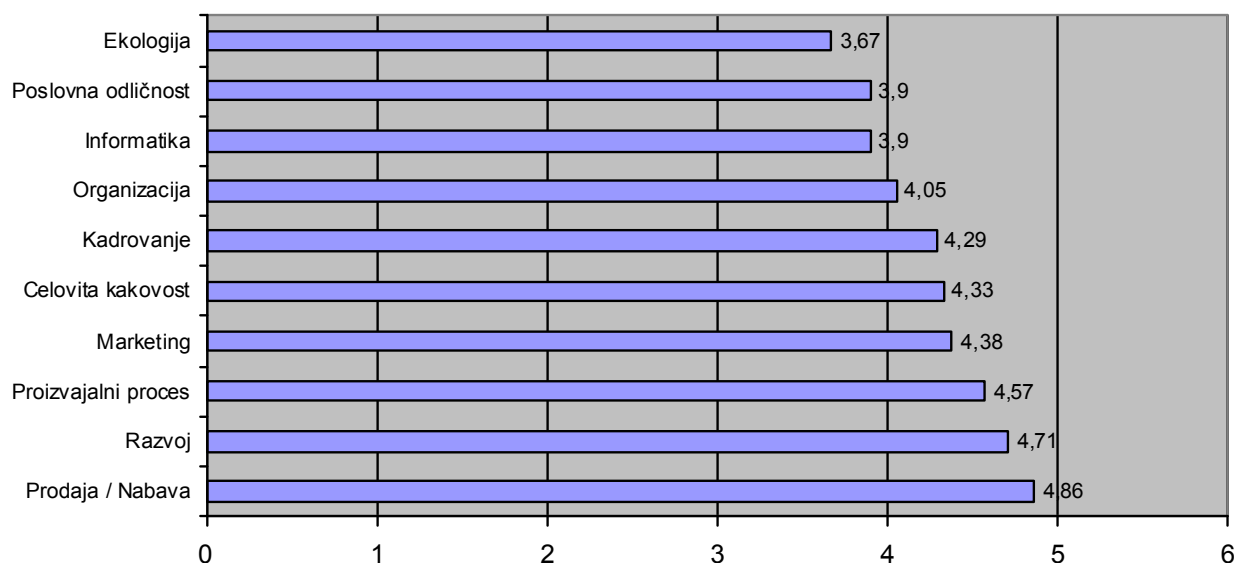
(n =21)

Pomembnost posameznih področij v strateških planih podjetij	1	2	3	4	5	štev. odgov.	Pov.-	stan. odkl.
Ekologija	0	3	3	13	2	21	3,67	0,84
Informatika	0	1	7	7	6	21	3,90	0,89
Organizacija	0	1	3	11	6	21	4,05	0,79
Proizvajalni proces	0	0	0	9	12	21	4,57	0,49
Prodaja/Nabava (partnerstva)	0	0	0	3	18	21	4,86	0,35
Trženje	0	0	3	7	11	21	4,38	0,72
Razvoj	0	0	0	6	15	21	4,71	0,45
Kadrovanje	0	0	1	13	7	21	4,29	0,55
Celovita kakovost podjetja	0	0	3	8	10	21	4,33	0,71
Poslovna odličnost	1	1	4	8	7	21	3,90	1,06

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Med naslednja pomembna področja so anketiranci uvrstili celovito kakovost podjetja (4,33-0,71), kadrovanje (4,29-0,55), organizacijo (4,05-0,79), informatiko (3,90-0,89) in poslovno odličnost (3,90-1,06) ter ekologijo (3,67-0,84). Rezultate ankete prikazujem še na sliki 29.

Slika 29: Pomembnost posameznih področij v strateških planih podjetja



6.2.2.7 Analiza organizacijskih struktur podjetij

Analiza organizacijskih struktur v proučevanih podjetjih elektroindustrije Slovenije nam podaja naslednje organizacijske strukture, ki so prisotne v posameznih proučevanih podjetjih. Izidi analize so prikazani v preglednici 15.

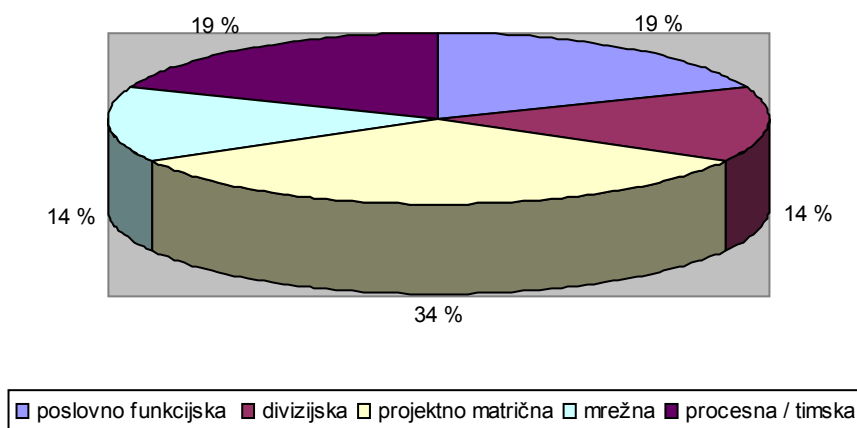
Preglednica 15: Organizacijske strukture podjetij

Vrste organizacijskih struktur v podjetju	Št. odg.
Poslovno funkcijska organizacijska struktura	4
Divizijska organizacijska struktura	3
Projektna matrična organizacijska struktura	7
Mrežna organizacijska struktura	3
Procesna – ekipna organizacijska struktura	4

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Izidi izvedene analize med podjetji elektroindustrije Slovenije in deloma med podjetji kovinskopredelovalne industrije nam kažejo prisotnost projektno matrične organizacijske strukture v 34 % proučevanih podjetij, v 19 % proučevanih podjetij imajo poslovno funkcijsko, prav tako ima 19 % proučevanih podjetij procesno ali ekipno organizacijsko strukturo, medtem ko sta mrežna in divizijska organizacijska struktura zastopani v 14 % podjetij vsaka. Iz navedenih izidov raziskave je razvidno, da se podjetja še vedno držijo dokaj klasičnih organizacijskih struktur, medtem ko sta mrežna in procesna ali ekipna organizacijska struktura precej slabo zastopani, kar kaže na dokaj slabo vpletenost slovenskih podjetij elektro- in deloma kovinske industrije v procese globalizacije svetovnega gospodarstva. Zelo velika je zastopanost projektno matrične organizacijske strukture, ki bi lahko predstavljala neko vez med starimi klasičnimi organizacijskimi strukturami (poslovno funkcijska in divizijska) in novejšimi (mrežna in procesna ali ekipna) organizacijskimi strukturami. Navedeno stanje lahko razumemo tudi kot prehodno stanje iz vrste organizacije, primerne za lokalne razmere k vrsti organizacije, primerne za globalne razmere. Dobljene rezultate nazorno prikazujem še na sliki 30.

Slika 30: Organizacijske strukture podjetij



6.2.2.8 Analiza vloge poslovne kulture v proučevanih podjetjih

Izmed anketiranih podjetij jih ima kar 71 % opredeljeno kulturo v strateškem planu podjetja, medtem ko imajo le-to opredeljena vsa vprašana podjetja v letnih planih in vsi vprašani se strinjajo, da obstoječa poslovna kultura podpira razvoj globalnega podjetja. Tri izmed vprašanih podjetij menijo, da se pri njih poslovna kultura ne oblikuje, ostalih 18 ali 86 % pa meni, da

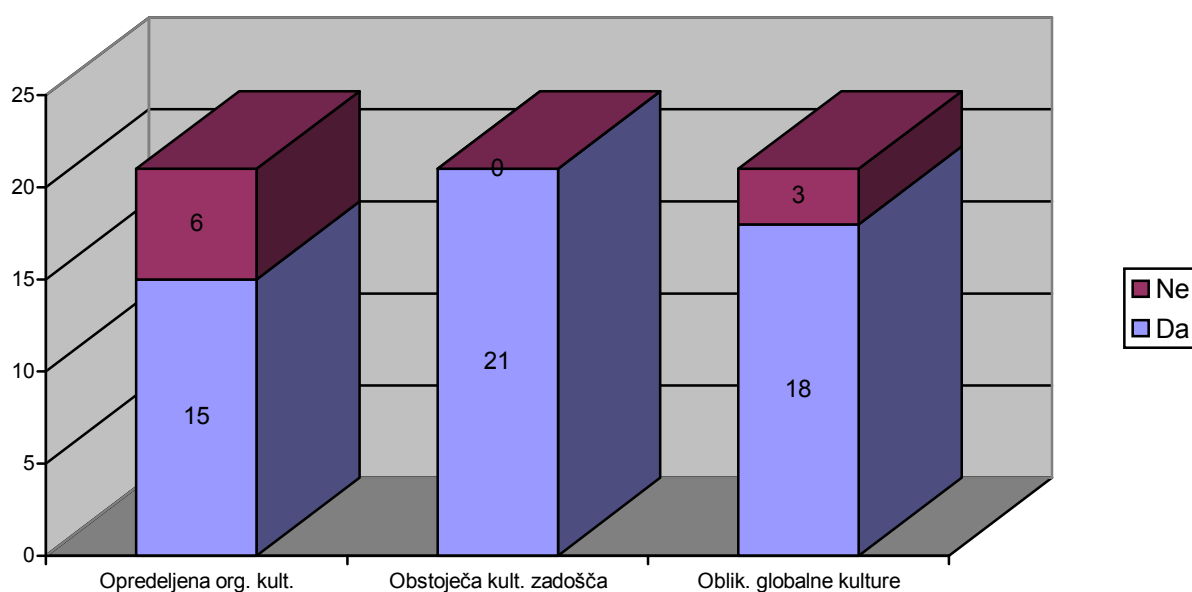
poslovna kultura ni nekaj danega, temveč jo je potrebno oblikovati v podjetju. Izide analize vloge poslovne kulture v proučevanih podjetjih prikazujem v preglednici 16 in na sliki 31.

Preglednica 16: Vloga poslovne kulture v podjetjih

Vloga poslovne kulture v podjetjih	da	ne	% da
Podjetje ima opredeljeno poslovno kulturo v strateškem planu.	15	6	71
Obstoječa poslovna kultura podpira razvoj globalnega podjetja (ustvarjalnost, rast itd.).	21	0	100
V podjetju oblikujejo poslovno kulturo.	18	3	86

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Slika 31: Vloga poslovne kulture v podjetjih



6.2.2.9 Analiza razvoja zaposlencev v podjetju

Izide raziskave glede razvoja zaposlencev v podjetju prikazujem v preglednici 17 in na sliki 32. Razvoj zaposlencev je eno izmed pomembnejših področij v današnjem globalnem poslovanju. Izidi izvedene raziskave nam kažejo, da je pri razvoju zaposlencev v podjetju na prvem mestu izobraževanje zaposlencev, saj je dobljena ocena 4,57 s standardnim odklonom 0,58. usposabljanje zaposlencev s povprečno oceno 4,52 in standardnim odklonom 0,59 je druga najpomembnejša kategorija pri razvoju zaposlencev v podjetju. Ravno tako je zaupanje v zaposlence zelo pomembno za razvoj zaposlencev v podjetju, saj je povprečna ocena 4,33 s standardnim odklonom 0,56. Ravnanje z znanjem je v raziskavi sicer pridobilo najmanjšo povprečno oceno 4,14 s standardnim odklonom 0,71, kar pa ne pomeni, da to ni pomembno za razvoj zaposlencev v podjetju. Nasploh so izidi ankete pri analizi razvoja zaposlencev v podjetju zelo visoki, kar kaže na pomembnost le-tega.

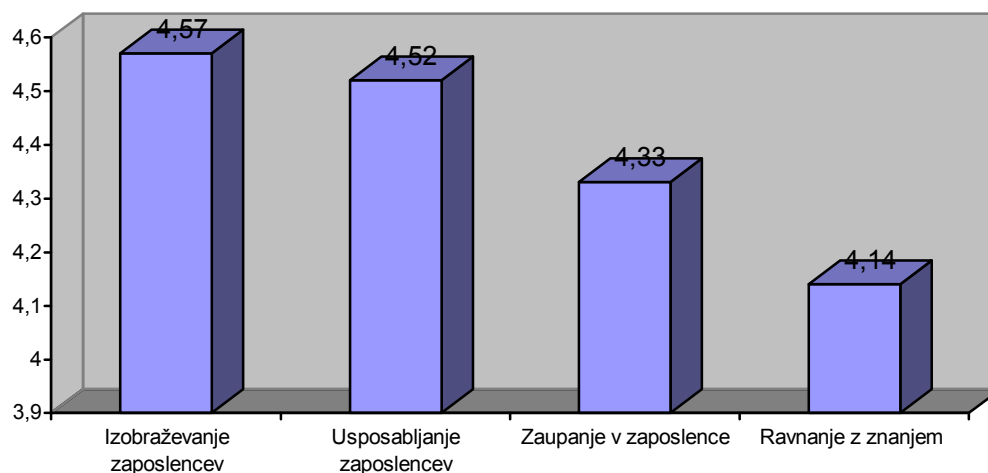
Preglednica 17: Razvoj zaposlencev v podjetju
(ocene: 1 – se ne strinjam, 5 – se popolnoma strinjam)

(n = 21)

Razvoj zaposlencev (izobrazba in usposabljanje) v podjetju	1	2	3	4	5	štev. odg.	pov.	stan. odkl.
Izobraževanju zaposlencev v podjetju se posveča velika pozornost.	0	0	1	7	13	21	4,57	0,58
Usposabljanju zaposlencev posvečamo v podjetju veliko pozornost.	0	0	1	8	12	21	4,52	0,59
Ravnanje z znanjem je med najpomembnejšimi usmeritvami podjetij.	0	0	4	10	7	21	4,14	0,71
Zaupanje v zaposlence ima v podjetju veliko vlogo.	0	0	1	12	8	21	4,33	0,56

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Slika 32: Razvoj zaposlencev v podjetju



6.2.3 Analiza pripravljenosti podjetij za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva

Pripravljenost proučevanih slovenskih podjetij za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva sem raziskoval v drugem delu anketnega vprašalnika. Vsebina omenjenega sklopa vprašanj zajema: strategije za vključevanje podjetij na globalni trg, razloge za širitev podjetij na globalni trg, potrebne državne ukrepe za doseg pripravljenosti podjetij na globalizacijo, majhnost Slovenije in slovenskega trga ter vpliv na vstop podjetij na globalni trg, delež mednarodne menjave v podjetju oziroma prodajo na tuji trg ali izvoz, delež mednarodne menjave v podjetju na področju nabave oziroma uvoza, multinacionalnost slovenskih podjetij, značilnosti multinacionalnih podjetij, vprašanje lastnih predstavništev ali trgovskih podjetij v tujini, analizo namere o ustanovitvi mešanega oziroma lastnega podjetja v tujini, analizo namere o ustanovitvi predstavništva ali trgovskega podjetja v tujini in analizo vpliva vstopa Slovenije v EU na proučevana podjetja.

6.2.3.1 Strategije za vključevanje podjetij na globalni trg

Izide raziskave na področju strategij za vključevanje podjetij na globalni trg prikazujem v preglednici 18 in na sliki 33.

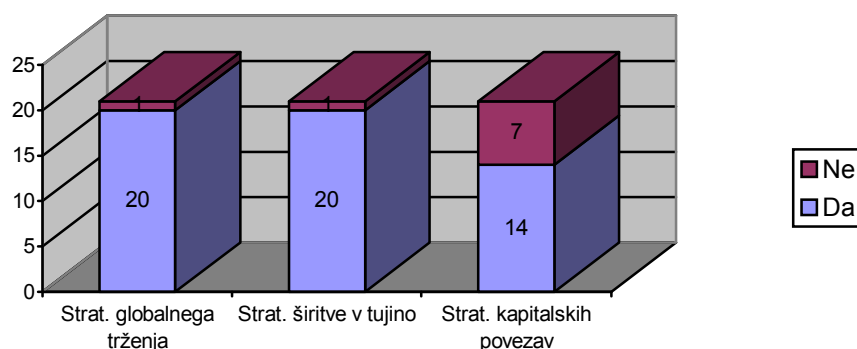
Preglednica 18: Strategije podjetij za vključevanje na globalni trg

Strategije podjetij	da	ne	% da
Podjetje ima opredeljeno strategijo globalnega trženja.	20	1	95
Podjetje ima opredeljeno strategijo širitve proizvodnje v druge države.	20	1	95
Postavljanje strategij zajema tudi morebitne kapitalske povezave oziroma prevzeme.	14	7	67

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Izidi raziskave na področju strategij podjetij za vključevanje na globalni trg, prikazani v preglednici 18 in na sliki 33, nam kažejo, da ima kar 95 % podjetij opredeljeno strategijo globalnega trženja. Ravno tako ima 95 % podjetij opredeljeno strategijo širitve proizvodnje v druge države, medtem ko le 67 % podjetij meni, da so za postavljanje strategij nujne kapitalske povezave oziroma prevzemi podjetij.

Slika 33: Strategije podjetij za vključevanje na globalni trg



6.2.3.2 Razlogi za širitev podjetij na globalni trg

Rezultate raziskave glede razlogov za širitev podjetij na globalni trg podajam v preglednici 19 in na sliki 34.

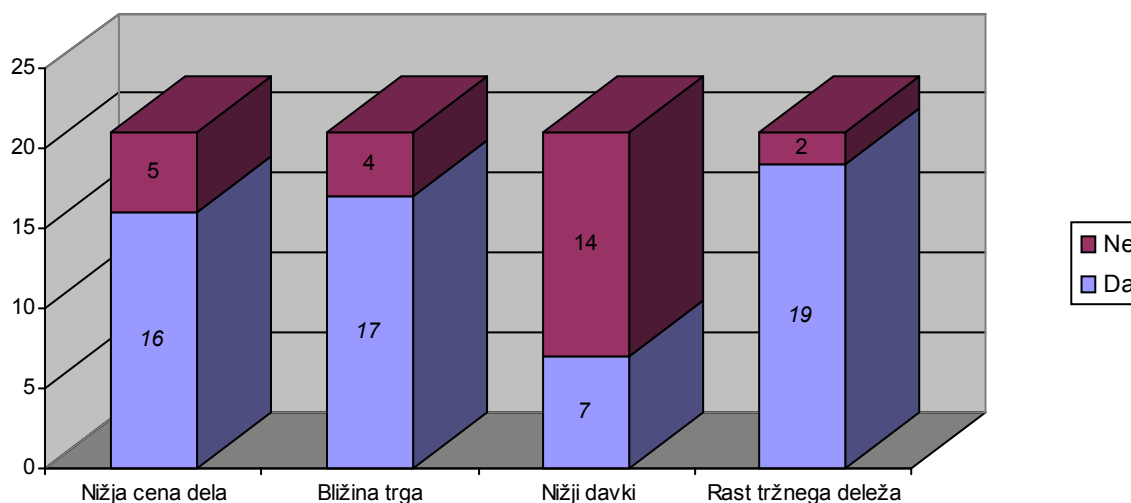
Preglednica 19: Razlogi za širitev podjetij na globalni trg

Razlogi za širitev na globalni trg	da	ne	% da
Nižja cena primerljive delovne sile	16	5	76
Bližina trga	17	4	81
Nižje stopnje obdavčitve	7	14	33
Rast tržnega deleža	19	2	91

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Med razlogi za širitev podjetij na globalni trg anketirana podjetja navajajo kar v 91 % vprašanih kot glavni razlog rast tržnega deleža na svetovnem trgu, naslednji vzrok iz raziskave je bližina trga z 81 % odgovorov, nižja cena primerljive delovne sile se uvršča na tretje mesto s 76 % odgovorov, medtem ko kategorija nižje stopnje obdavčitve kot vzrok za širitev na globalni trg nima večjega pomena, saj zajema le 33 % pozitivnih odgovorov na omenjeno vprašanje. Razlogi pa so med seboj tudi povezani.

Slika 34: Razlogi za širitev na globalni trg



6.2.3.3 Potrebni državni ukrepi za doseg pripravljenosti podjetij na globalizacijo

Izide raziskave glede potrebnih državnih ukrepov za doseg pripravljenosti podjetij na globalizacijo podajam v preglednici 20 in na sliki 35.

Preglednica 20: Državni ukrepi za doseg pripravljenosti podjetij na globalizacijo

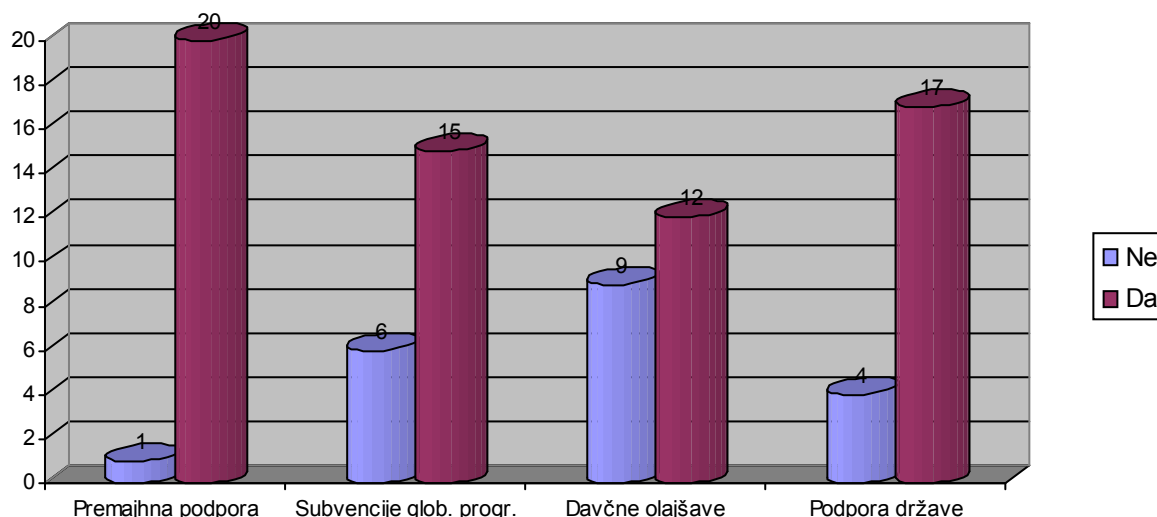
Potrební državni ukrepi za doseg pripravljenosti podjetij na globalizacijo	da	ne	% da
Država bi morala bolj podpirati slovenska podjetja pri vstopu v mednarodne globalne tokove.	20	1	95
Država bi morala subvencionirati določene programe, ki imajo perspektivo uspeha na globalnem trgu.	15	6	71
Država bi morala uvesti določene davčne olajšave za podjetja z delovno intenzivnim proizvodnim programom.	12	9	57
Država s svojim delovanjem prispeva dovolj za pripravljenost slovenskih podjetij na globalizacijo poslovanja.	17	4	81

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Med potrebnimi državnimi ukrepi, ki naj bi vplivali na pripravljenost podjetij na globalizacijo, so predstavniki vprašanih podjetij najbolj izpostavili premajhno podporo slovenske države pri vstopu v mednarodne globalne tokove, saj jih kar 95 % meni, da je podpora premajhna. Kar 81

% vprašanih podjetij meni, da država s svojim delovanjem prispeva dovolj za pripravljenost slovenskih podjetij na globalizacijo poslovanja, 71 % anketiranih predstavnikov v izbranih podjetjih je mnenja, da bi država morala subvencionirati določene programe, ki imajo perspektivo uspeha na globalnem trgu. Le 57 % vprašanih podjetij je mnenja, da bi država z davčnimi olajšavami, za podjetja z delovno intenzivnim proizvodnim programom prispevala na pripravljenost podjetij na globalizacijo poslovanja. Izide podpore države podjetjem za pripravljenost na globalizacijo prikazujem tudi na sliki 35.

Slika 35: Podpora države podjetjem za pripravljenost na globalizacijo



6.2.3.4 Majhnost Slovenije in slovenskega trga – vpliv na vstop podjetij na globalni trg

Kako majhnost Slovenije in njenega trga vpliva na vstop slovenskih podjetij na globalni trg, je bilo eno izmed vprašanj v vprašalniku. Rezultate raziskave prikazujem v preglednici 21.

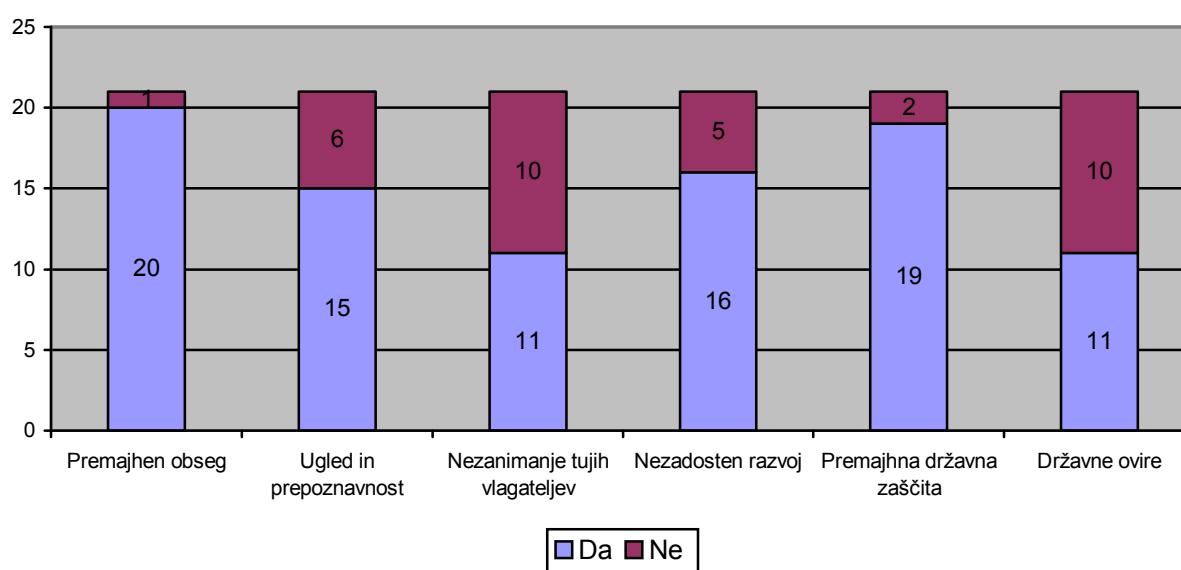
Preglednica 21: Majhnost Slovenije in slovenskega trga – vpliv na vstop v globalne tokove

Vpliv majhnosti Slovenije in slovenskega trga ob vstopu podjetij na globalni trg	da	ne	% da
Slovenska industrija in slovenski trg ne predstavljata zadostnega obsega, da bi se lahko brez dodatnih prizadevanj vključila na globalni trg.	20	1	95
Zaradi majhnosti slovenskega trga slovenska industrija nima dovolj ugleda in prepoznavnosti blagovne znamke.	15	6	71
Majhnost slovenskega trga pogojuje nezanimanje tujih vlagateljev za vlaganja v slovenska podjetja.	11	10	52
Majhnost slovenskega trga in podjetij v Sloveniji ne omogočata obsežnega razvoja, potrebnega za vstop na globalni trg.	16	5	76
Druge države bolj ščitijo svoja podjetja.	19	2	91
Druge države otežujejo dostop do njihovega trga.	11	10	52

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Izide raziskave, kako majhnost Slovenije in slovenskega trga vpliva na vstop v globalne tokove, prikazujem v preglednici 21. Kar 95 % vprašanih podjetij meni, da slovenska industrija in slovenski trg ne predstavljata zadostnega obsega, da bi se lahko vključila na globalni trg. 91 % predstavnikov v vprašanih podjetjih meni, da druge države boljše ščitijo svoja podjetja kot naša država. Na vprašanje, ali druge države otežujejo dostop do njihovega trga, je pritrdilno odgovorilo 52 % vprašanih. Ravno tako 52 % vprašanih podjetij meni, da majhnost slovenskega trga pogojuje nezanimanje tujih investorjev za vlaganja v slovenska podjetja. Glede majhnega ugleda slovenske industrije in prepoznavnosti blagovne znamke v povezavi z majhnostjo slovenskega trga 71 % vprašanih meni, da je to eden izmed vzrokov. 76 % anketiranih podjetij je mnenja, da majhnost slovenskega trga in podjetij v Sloveniji ne omogočata obsežnega razvoja, potrebnega za vstop na globalni trg. Rezultate iz preglednice 21 prikazujem tudi na sliki 36.

Slika 36: Vpliv majhnosti Slovenije in slovenskega trga na vstop v globalne tokove



Na osnovi rezultatov raziskave tukaj utemeljujem hipotezo **"Prednost podjetij v večjih državah pri prilagajanju globalizaciji svetovnega gospodarstva v primerjavi s podjetji v manjših državah"**. Kot je bilo že zgoraj omenjeno, kar 95 % vprašanih podjetij meni, da slovenska industrija in slovenski trg ne predstavljata zadostnega obsega, da bi se lahko vključila na globalni trg. Poleg omenjene hipoteze je tukaj potrjena tudi hipoteza **"Slabši položaj slovenskih podjetij v primerjavi z drugimi ob prilagajanju globalizaciji svetovnega gospodarstva"**, ki izhaja predvsem iz majhnosti slovenskega trga, premajhnega ugleda in prepoznavnosti, nezanimanja tujih vlagateljev in nezadostnega razvoja. Iz zgoraj navedenega vidimo, da izidi raziskave potrjujejo obe hipotezi, ki sta vezani na majhnost slovenske države in na položaj slovenskih podjetij v primerjavi s podjetji iz drugih večjih držav.

Jelovčan (2009, str. 251) v svoji disertaciji te hipoteze sicer ni mogel ne dokazati niti odvreči, sicer pa dopušča možnost, da ta hipoteza velja, kot sem jo tudi sam utemeljil.

6.2.3.5 Delež meddržavne menjave v podjetju – prodaja (izven slovenskega trga)

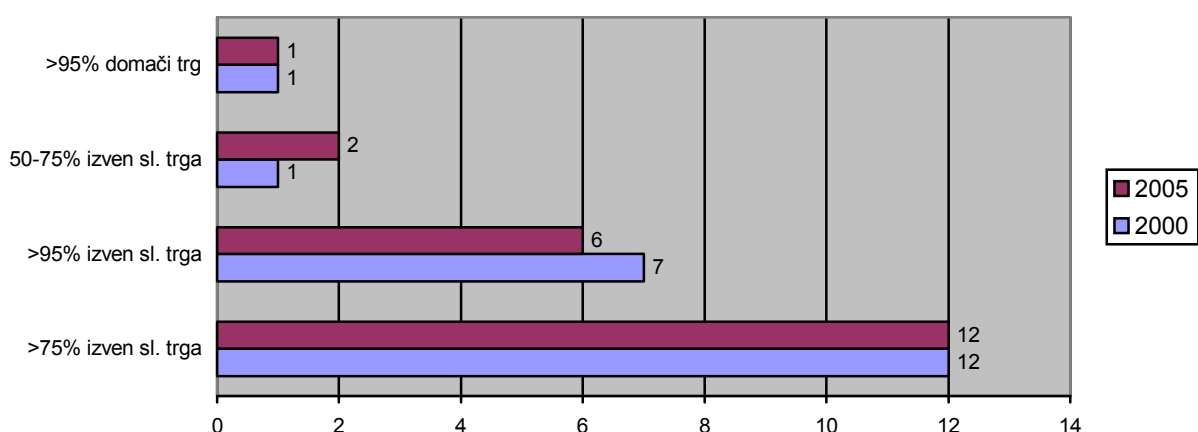
Delež meddržavne menjave na področju prodaje (izven slovenskega trga) v podjetju nam kaže na to, kako je podjetje vključeno v meddržavne tokove menjave. Rezultate, ki sem jih izvedel v okviru raziskave, prikazujem v preglednici 22. Iz rezultatov raziskave glede mednarodne menjave v podjetju – prodaja (izven slovenskega trga) izhaja, da 57 % anketiranih podjetij več kot 75 % svoje proizvodnje proda izven trga v Sloveniji. 33 % podjetij proda več kot 95 % svoje proizvodnje izven Slovenije. Skoraj celotno proizvodnjo ali več kot 95 % svoje proizvodnje plasira 5 % slovenskih podjetij izven Slovenije. Le 5 % izmed vprašanih podjetij pa proda med 50 in 75 % svoje proizvodnje na tuje trge. Na vprašanje o deležu prodaje na tuje trge med 25 in 50 % pa ni odgovorilo nobeno od 21-tih v raziskavi vprašanih podjetij. Izide zgoraj omenjene raziskave prikazujem še na sliki 37.

Preglednica 22: Delež mednarodne menjave v podjetju – prodaja (izven slovenskega trga)

Delež mednarodne menjave v podjetju – prodaja (izven slovenskega trga)	v letu 2000	v letu 2005	%
25–50 % celotne proizvodnje/prodaje	0	0	-
50–75 % celotne proizvodnje/prodaje	2	1	5 %
Več kot 75 % celotne proizvodnje	12	12	57 %
Celotna proizvodnja se proda na tujem trgu (vsaj več kot 95 %)	6	7	33 %
Celotna proizvodnja se proda na domačem trgu (vsaj več kot 95 %)	1	1	5 %

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Slika 37: Delež mednarodne menjave v podjetju – prodaja (izven slovenskega trga)



6.2.3.6 Delež meddržavne menjave v podjetju – nabava (izven slovenskega trga)

Številke, ki sem jih pridobil v okviru raziskave, prikazujem v preglednici 23. Tudi delež mednarodne menjave na področju nabave (izven slovenskega trga) v podjetju nam kaže na to, kako je podjetje vključeno v meddržavne tokove menjave.

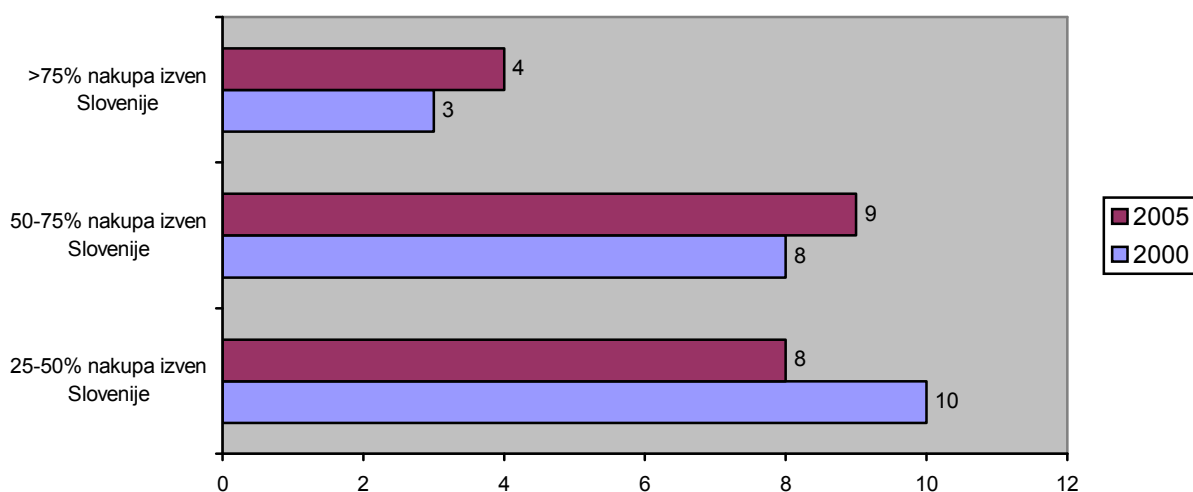
Preglednica 23: Delež meddržavne menjave v podjetju – nabava (izven slovenskega trga)

Delež mednarodne menjave v podjetju – nabava (izven slovenskega trga)	v letu 2000	v letu 2005	%
25–50 % potrebnih surovin in materialov izven slov. trga	10	8	38 %
50–75 % potrebnih surovin in materialov izven slov. trga	8	9	43 %
Več kot 75 % potrebnih surovin in materialov izven slov. trga	3	4	19 %
Celotne potrebe po surovinah in materialih so tujega porekla – izven slov. trga (vsaj več kot 95 %)	0	0	0 %
Celotne potrebe po surovinah in materialih so domačega porekla (vsaj več kot 95 %)	0	0	0 %

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Na področju nabave nam je raziskava pokazala, da kar 43 % anketiranih podjetij kupuje izven Slovenije med 50 in 75 % potrebnih surovin in materialov, 38 % vprašanih podjetij je v višini 25-50 % odvisno od nabave izven Slovenije, le 19 % podjetij zajetih v raziskavi kupuje več kot 75 % materialov in storitev izven Slovenije, medtem ko nihče iz podjetij, zajetih v raziskavi, ni odvisen niti samo od domačega oziroma tujega nabavnega trga. Izidi raziskave so prikazani tudi na sliki 38.

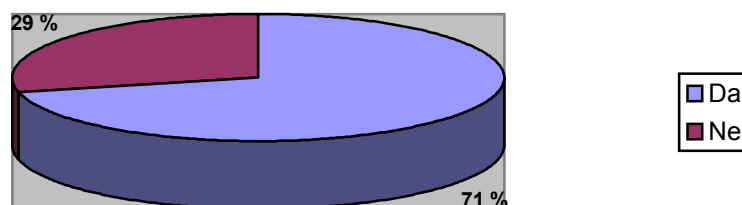
Slika 38: Delež meddržavne menjave v podjetju – nabava (izven slovenskega trga)



6.2.3.7 Ali so slovenska podjetja multinacionalna?

Na vprašanje, ali so slovenska podjetja multinacionalna ali ne, je raziskava pokazala, da 71 % podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, meni, da njihovo podjetje deluje multinacionalno. Multinacionalno podjetje je tisto, ki ima svoja podjetja tudi izven države matičnega podjetja, od katerih mora najmanj eno imeti status proizvodnega podjetja. Omenjena podjetja delujejo na globalni ravni. Izide raziskave prikazujem na sliki 39.

Slika 39: Multinacionalnost slovenskih podjetij



Vir: Lastna raziskava, junij 2006

6.2.3.8 Značilnosti multinacionalnih podjetij

15 ali 71 % vprašanih podjetij od skupnega števila 21 je odgovorilo, da njihovo podjetje deluje multinacionalno. Med temi 15 podjetji ima vsako od njih v tujini različno število podjetij. Izide raziskave na to vprašanje prikazujem v preglednici 24.

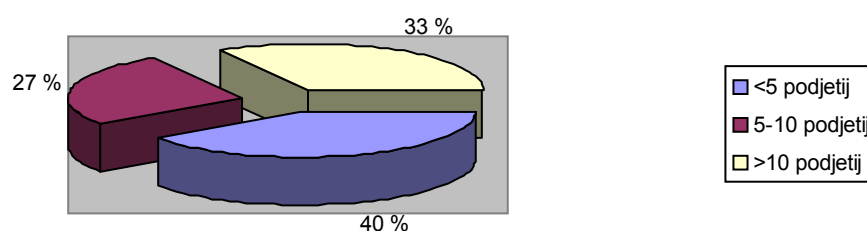
Preglednica 24: Število podjetij v tujini

Število podjetij v tujini	Število MNC podjetij	Delež
Do 5 podjetij v tujini (najmanj eno proizvajalno)	6	40 %
Od 5 do 10 podjetij v tujini (najmanj eno proizvajalno)	4	27 %
Več kot 10 podjetij v tujini (najmanj eno proizvajalno)	5	33 %

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Izhajajoč iz preglednice 24, lahko ugotovimo, da 40 % podjetij, zajetih v raziskavi, ima v tujini do 5 podjetij, od katerih je najmanj eno proizvajalno. Štiri (4) podjetja od 15 ali 27 % MNC ima 5–10 podjetij v tujini z najmanj enim proizvajalnim. 33 % od 15 podjetij, ki imajo svoja podjetja v tujini ali 5 le-teh, ima več kot 10 podjetij v tujini, od katerih je najmanj eno podjetje proizvajalno. Izidi raziskave so prikazani še na sliki 40.

Slika 40: Število podjetij v tujini



Naslednje vprašanje v okviru raziskave o multinacionalnosti podjetij je bilo vezano na delež matičnega podjetja v kapitalu podjetij v tujini. Izvedena raziskava nam podaja ugotovitev, da od celotnega števila 15 podjetij, ki imajo svoja podjetja tudi v tujini, je sedem (7) omenjenih podjetij ali 47 % s svojim kapitalom udeleženo do višine 25 % kapitala podjetja v tujini. Tri (3) podjetja ali 20 % podjetij, ki imajo svoja podjetja v tujini, ima 25–50 % kapitala v kapitalu podjetij v tujini. Pet (5) od vprašanih podjetij ali 33 %, ki imajo svoja podjetja v tujini, ima v svojih podjetjih v tujini 100 % lastniški delež. Izide prikazujem v preglednici 25 in na sliki 41.

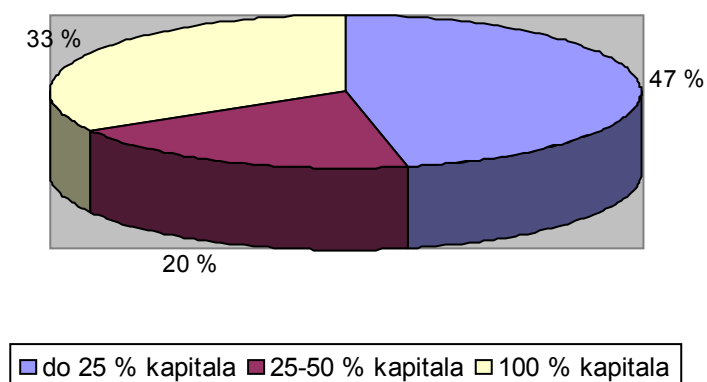
Preglednica 25: Delež kapitala v kapitalu podjetij v tujini

Delež kapitala matičnega podjetja v kapitalu podjetij v tujini	Število MNC podjetij	Delež
Do 25 % kapitala v kapitalu podjetij v tujini	7	47 %
25–50 % kapitala v kapitalu podjetij v tujini	3	20 %
100 % lastniški delež v podjetjih v tujini	5	33 %

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Izvedena raziskava nam podaja ugotovitev, da je od celotnega števila 15 podjetij, ki imajo svoja podjetja tudi v tujini, sedem (7) omenjenih podjetij ali 47 % s svojim kapitalom udeleženo do višine 25 % kapitala v kapitalu podjetij. Tri (3) podjetja, ki imajo svoja podjetja v tujini ali 20 %, ima 25–50 % kapitala v kapitalu podjetij v tujini. Pet (5) od vprašanih podjetij, ki imajo svoja podjetja v tujini ali 33 %, ima v svojih podjetjih v tujini 100 % lastniški delež. Rezultate raziskave prikazujem še na sliki 41.

Slika 41: Delež kapitala v kapitalu podjetij v tujini



Naslednje vprašanje v raziskavi o multinacionalnosti podjetij je zajemalo število zaposlencev v podjetjih v tujini. Izidi raziskave o številu zaposlencev v podjetjih v tujini med 15 podjetji, ki so odgovorila pozitivno na vprašanje, ali je njihovo podjetje multinacionalno, prikazujem v preglednici 26.

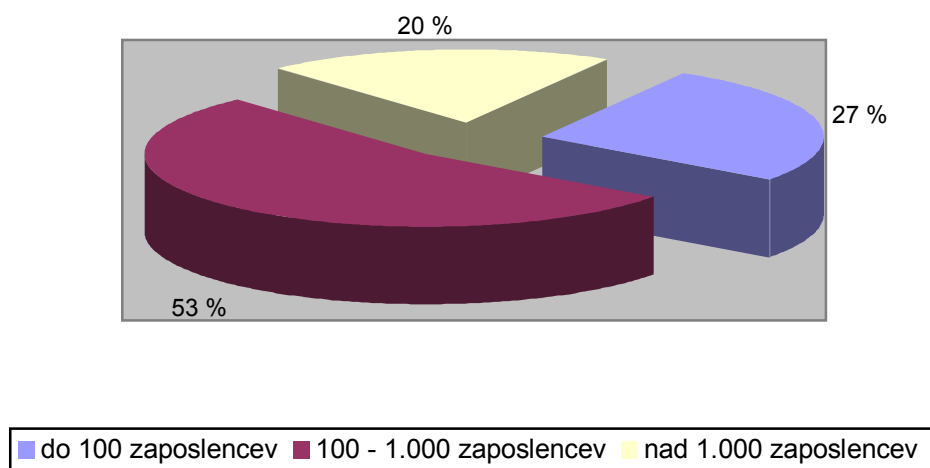
Preglednica 26: Število zaposlencev v podjetjih v tujini

Število zaposlencev v podjetjih v tujini	Število MNC podjetij	Delež
Do 100 zaposlencev v podjetjih v tujini	4	27 %
100-1.000 zaposlencev v podjetjih v tujini	8	53 %
Nad 1.000 zaposlencev v podjetjih v tujini	3	20 %

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Iz preglednice 26 izhaja, da ima 27 % od 15 ali 4 anketirana podjetja v podjetjih v tujini do 100 zaposlencev. 53 % podjetij ali 8 od vprašanih v raziskavi ima med 100 in 1.000 zaposlencev v podjetjih v tujini. Nad 1.000 zaposlencev v podjetjih v tujini ima 20 % ali le 3 podjetja, ki so pozitivno odgovorila na vprašanje, ali je njihovo podjetje multinacionalno. Izhode, pridobljene v raziskavi na zgoraj omenjeno vprašanje, prikazujem še na sliki 42.

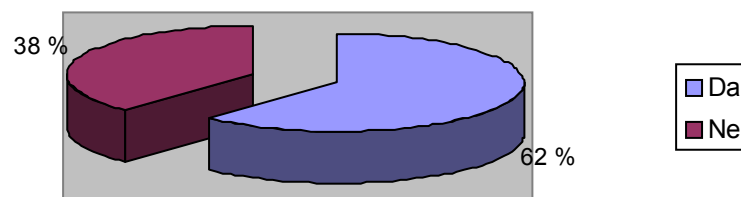
Slika 42: Število zaposlencev v podjetjih v tujini



6.2.3.9 Podjetja z lastnimi predstavništvi ali trgovskimi podjetji v tujini

Na vprašanje, ali imajo v raziskavi zajeta podjetja svoja lastna predstavništva ali trgovska podjetja v tujini, jih je pozitivno odgovorilo 62 % ali 13 podjetij iz vzorca 21 anketiranih podjetij. Izhode raziskave prikazujem na sliki 43. Med 13 podjetji, ki so pozitivno odgovorila na zgoraj omenjeno vprašanje, je število lastnih predstavništev ali trgovskih družb po posameznih podjetjih prikazano v preglednici 27.

Slika 43: Lastna predstavništva ali trgovska podjetja v tujini



Vir: Lastna raziskava, junij 2006

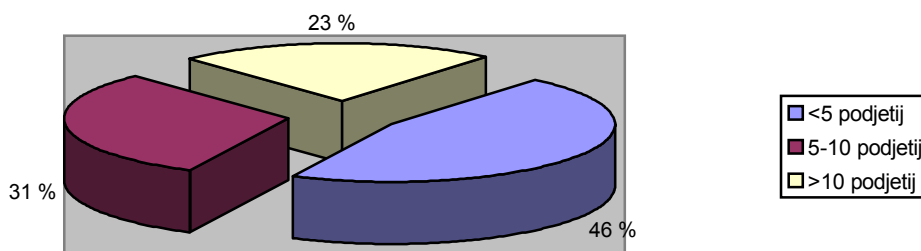
Preglednica 27: Število lastnih predstavništev ali trgovskih podjetij v tujini

Število lastnih predstavništev ali trgovskih podjetij v tujini	Število podjetij	Delež
Do 5 lastnih predstavništev ali trgovskih podjetij v tujini	6	46 %
Od 5 do 10 lastnih predstavništev ali trgovskih podjetij v tujini	4	31 %
Več kot 10 lastnih predstavništev ali trgovskih podjetij v tujini	3	23 %

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Rezultati iz preglednice 27 nam prikazujejo, da ima 46 % (6) vprašanih podjetij, ki so pozitivno odgovorila na zgoraj postavljeno vprašanje, v tujini do 5 lastnih predstavništev ali trgovskih podjetij. Štiri (4) podjetja ali 31 % od vprašanih s pozitivnim odgovorom na zgoraj omenjeno vprašanje ima v tujini med 5 in 10 lastnih predstavništev ali trgovskih podjetij. Le 3 podjetja, ki so pozitivno odgovorila na omenjeno vprašanje ali 23% vprašanih, ima več kot 10 lastnih predstavništev ali trgovskih podjetij v tujini. Izide prikazujem še na sliki 44.

Slika 44: Število lastnih predstavništev ali trgovskih podjetij v tujini



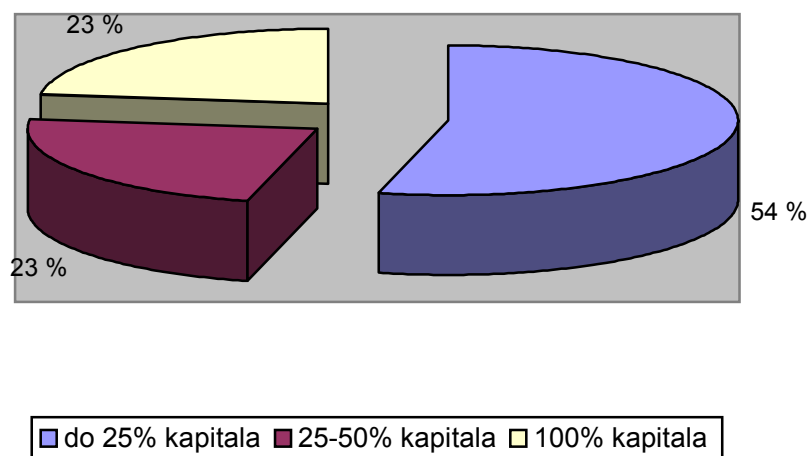
Naslednje vprašanje iz sklopa vprašanj o lastnih predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini je bilo vprašanje o deležu kapitala matičnega podjetja v kapitalu trgovskih podjetjih v tujini. Rezultate raziskave prikazujem v preglednici 28. Izhajajoč iz preglednice 28, lahko ugotovimo, da ima 54 % podjetij ali 7 le-teh, ki so pozitivno odgovorila na zgoraj omenjeno vprašanje, v trgovskih podjetjih v tujini do 25 % kapitala v celotnem kapitalu podjetja v tujini, 23 % ali 3 podjetja s pozitivnim odgovorom na postavljeno vprašanje ima v podjetju v tujini med 25–50 % kapitala v kapitalu podjetja v tujini. Prav tako ima 23 % ali 3 podjetja od tistih, ki delujejo preko svojih trgovskih podjetij v tujini, 100% lastniški delež v podjetjih v tujini. Rezultate raziskave prikazujem še na sliki 45.

Preglednica 28: Delež kapitala matičnega podjetja v kapitalu trgovskih podjetij v tujini

Delež kapitala v kapitalu podjetij v tujini	Število podjetij	Delež
Do 25 % kapitala v kapitalu podjetij v tujini	7	54 %
25–50 % kapitala v kapitalu podjetij v tujini	3	23 %
100 % lastniški delež v podjetjih v tujini	3	23 %

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Slika 45: Delež kapitala matičnega podjetja v kapitalu trgovskih podjetij v tujini



V sklopu vprašanja o delovanju podjetij preko lastnih predstavništev ali trgovskih podjetij v tujini je bilo postavljeno še vprašanje o številu zaposlenecv v lastnih predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini. Izidi raziskave so prikazani v preglednici 29.

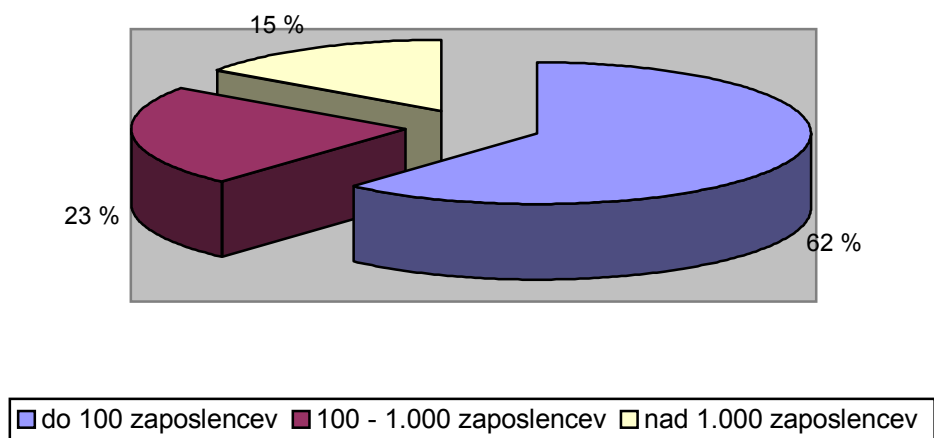
Preglednica 29: Število zaposlencev v lastnih predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini

Število zaposlencev v lastnih predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini	Število podjetij	Delež
Do 100 zaposlencev v lastnih predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini	8	62 %
100–1.000 zaposlencev v lastnih predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini	3	23 %
Nad 1.000 zaposlencev v lastnih predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini	2	15 %

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Kot lahko vidimo iz preglednice 29, ima 8 podjetij ali 62 % od tistih, ki so pozitivno odgovorila na vprašanje o lastnih predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini, do 100 zaposlencev v lastnih predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini. Tri (3) podjetja ali 23 % ima(jo) med 100 in 1.000 zaposlencev v lastnih predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini. Le 2 podjetji ali 15 % od tistih, ki so pozitivno odgovorila na zgoraj omenjeno vprašanje, ima(ta) nad 1.000 zaposlencev v svojih lastnih predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini. Izide raziskave prikazujem še na sliki 46.

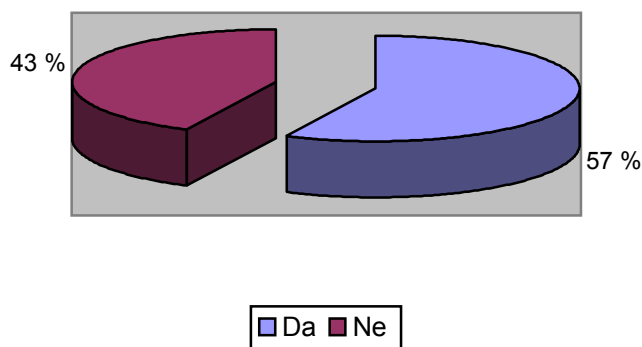
Slika 46: Število zaposlencev v predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini



6.2.3.10 Analiza namere o ustanovitvi mešanega oziroma lastnega podjetja v tujini

Na vprašanje o ustanovitvi mešanega podjetja (JOINT VENTURE) v bližnji prihodnosti (v roku 12 mesecev) v kateri izmed tujih držav je 57 % vprašanih podjetij, zajetih v raziskavi, odgovorilo, da to nameravajo storiti, medtem ko jih je 43 % odgovorilo negativno. Izidi raziskave so prikazani na sliki 47.

Slika 47: Namera ustanovitve mešanega ali lastnega podjetja v tujini

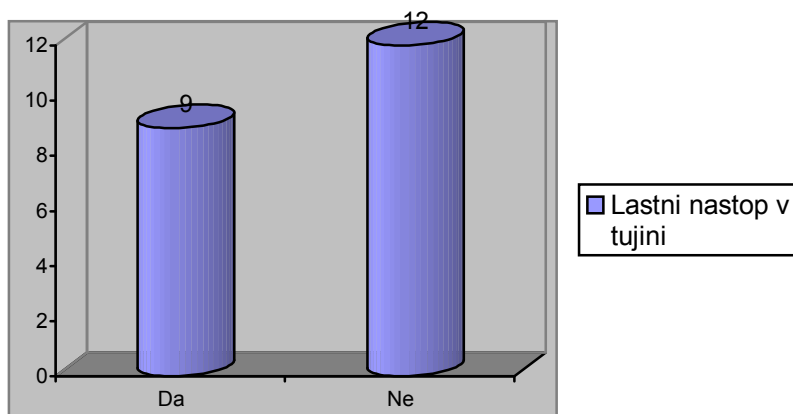


Vir: Lastna raziskava, junij 2006

6.2.3.11 Analiza namere o ustanovitvi predstavništva ali trgovskega podjetja v tujini

Na vprašanje o nameri ustanovitve predstavništva oziroma lastnega trgovskega podjetja v tujini je 9 podjetij ali 43 % anketiranih odgovorilo, da nameravajo v roku 12 mesecev ustanoviti omenjeno predstavništvo ali lastno podjetje. Dvanajst (12) podjetij ali 57 % v raziskavi sodelujočih podjetij zatrjuje, da v naslednjih 12 mesecih tega ne nameravajo storiti. Rezultate raziskave prikazujem na sliki 48.

Slika 48: Namera ustanovitve predstavništva ali trgovskega podjetja v tujini



Vir: Lastna raziskava, junij 2006

6.2.3.12 Analiza vpliva vstopa Slovenije v EU na proučevana podjetja

Zadnji sklop vprašanj v izvedeni raziskavi je predstavljal vprašanja, ki naj bi dala odgovore o tem, ali se je po vstopu Slovenije v Evropsko unijo položaj slovenskih podjetij spremenil. Rezultate analize prikazujem v preglednici 30.

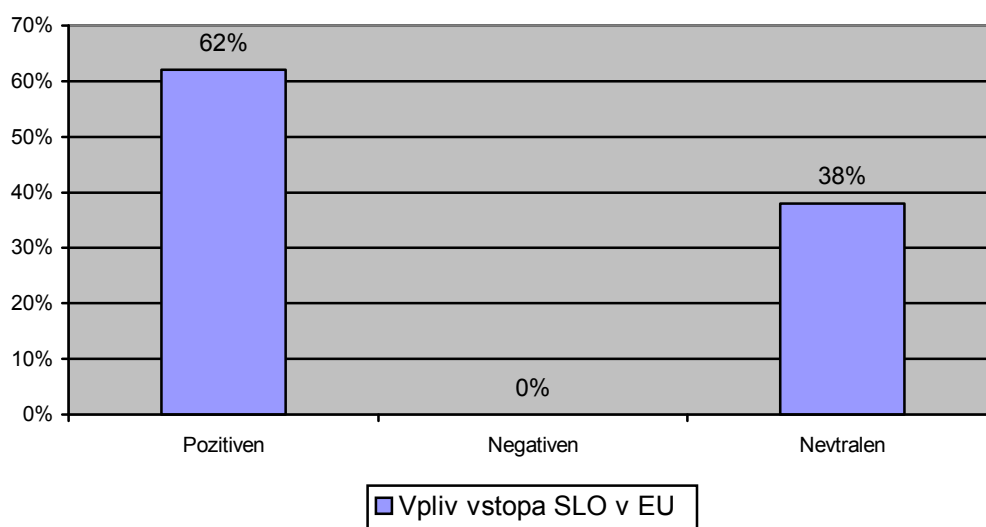
Preglednica 30: Analiza vpliva vstopa Slovenije v EU na poslovanje podjetij

Vpliv vstopa Slovenije v EU na poslovanje	Število odgovorov	Delež
Vstop Slovenije v EU je imel pozitiven učinek na delovanje (poslovanje) podjetij.	13	62 %
Vstop Slovenije v EU je imel negativni učinek na delovanje (poslovanje) podjetij.	0	-
Vstop Slovenije v EU ni imel nobenega vpliva na delovanje (poslovanje) podjetja.	8	38 %

Vir: Lastna raziskava, junij 2006

Iz rezultatov, dobljenih v raziskavi, ugotavljam, da 13 od vprašanih podjetij ali 62 % od sodelujočih v raziskavi meni, da je vstop Slovenije v EU imel pozitiven učinek na delovanje (poslovanje) podjetij. O tem, da je vstop Slovenije imel negativni učinek na delovanje (poslovanje) slovenskih podjetij, se ni izjasnil nihče izmed vprašanih. Da vstop Slovenije v EU ni imel nobenega vpliva na poslovanje slovenskih podjetij, je menilo 38 % vprašanih ali 8 podjetij elektro- in kovinske industrije Slovenije, zajetih v raziskavi. Rezultate raziskave prikazujem še na sliki 49.

Slika 49: Vpliv vstopa Slovenije v EU na poslovanje podjetij



6.2.3.13 Zavrnitev hipoteze "Slabša pripravljenost slovenskih podjetij na vplive procesov globalizacije"

V sklopu te analize deloma ovržemo hipotezo "**Slabša pripravljenost slovenskih podjetij na vplive procesov globalizacije**", saj kar 62 % od sodelujočih v raziskavi meni, da je vstop Slovenije v EZ imel **pozitiven učinek** na delovanje (poslovanje) podjetij, ki sicer ni neposredno povezan s pripravljenostjo slovenskih podjetij, vendar iz tega lahko tako sklepamo. **Poleg rezultatov, dobljenih iz ankete**, ki deloma zavračajo zgoraj omenjeno hipotezo, v nadaljevanju

navajam še **rezultate** pomladanskega poročila **Eurobarometer za Slovenijo** (najdeno 16. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ec.europa.eu/>). Iz poročila izhaja, da **71 % Slovencev meni**, da članstvo v Evropski uniji državi in njenim **podjetjem koristi**, prav tako **73 % vprašanih meni**, da **glas Slovenije v EZ šteje oziroma nekaj pomeni**. Evropski zvezi **zaupa 60 % Slovencev**. Tudi podpora slovenskega prebivalstva evropskim politikam je zelo visoka, saj 90 % vprašanih meni, da je ekonomsko monetarna unija stabilna, 62 % pa jih je mnenja, da članstvo Slovenije v območju evra državi zagotavlja večjo gospodarsko stabilnost. Pomladansko poročilo beleži tudi porast podpore nadaljevanju širitve EZ, ki jo podpira 74 % Slovencev. 59 % Slovencev meni, da gredo razmere v EZ v pravo smer, **74 % Slovencev je optimističnih** glede prihodnosti EZ. Pri ocenjevanju gospodarskega položaja Slovenije 17 % Slovencev meni, da se bo gospodarski položaj v prihodnjih 12 mesecih izboljšal, 42 % jih je prepričanih, da se bo poslabšal, 35 % jih meni, da bo ostal enak. Kljub temu da velika večina optimistično gleda na gospodarski položaj Slovenije, jih je še 14 % takih, ki menijo, da se bo gospodarski položaj poslabšal, 70 % vprašanih pa meni, da je stanje slovenskega gospodarstva slabše od evropskega. 79 % Slovencev meni, da je položaj na področju življenjskih stroškov v Sloveniji slabši kot v EZ. Med prednostne naloge bi anketiranci uvrstili boj proti inflaciji, zmanjšanje brezposelnosti in izboljšanje stanja gospodarstva. Dve tretjini (67 %) Slovencev se strinja, da je **globalizacija** priložnost za gospodarsko rast. 75 % jih meni, da globalizacija prinaša več neposrednih naložb v Slovenijo. Mnenje Slovencev glede sklopa vprašanj o globalizaciji odstopa od evropskega povprečja predvsem glede dveh učinkov globalizacije, in sicer glede donosnosti globalizacije za državljane in njenih vplivov na slovensko kulturo. 77 % Slovencev (povprečje EZ 63 %) je prepričanih, da je globalizacija donosna le za velike družbe, ne pa tudi za državljane. 52 % anketiranih Slovencev (povprečje EZ 39 %) jih meni, da globalizacija ogroža slovensko kulturo.

6.3 ZNAČILNOSTI USPEŠNIH SLOVENSКИH PODJETIJ V GLOBALNEM OKOLJU

Izmed 21 proučevanih podjetij, ki sem jim poslal anketni vprašalnik, sem v nadaljevanju raziskave izbral šest uspešnih podjetij elektro- in kovinske industrije Slovenije. Podjetja, pri katerih sem podrobneje analiziral njihovo globaliziranost in pri katerih sem s pomočjo osebnih stikov s predstavniki omenjenih podjetij podrobneje analiziral pripravljenost na globalizacijske procese, so: Iskra Avtoelektrika, Gorenje, Kolektor, Hidria, Trimo in Unior. Kako uspešna slovenska podjetja delujejo v globalnem poslovnem okolju, bom prikazal v nadaljevanju. Predstavitve posameznih podjetij in njihovega poslovanja so prikazane iz letnih poročil posameznega podjetja, zato je predstavitev precej nesistematična, saj posamezna podjetja različno pripravljajo letna poročila. Razlike so tudi med letnimi poročili podjetij, katerih delnice se nahajajo na borzi, in ostalih. Medtem ko morajo podjetja, ki s svojimi delnicami trgujejo na borzi, svoja poročila objaviti na medmrežju, ostalim tega ni potrebno. Glede na to, da sta v raziskavo vključeni tudi dve podjetji, ki nista prisotni na borzi, in je pri teh dveh podjetjih dostopnost do podatkov omejena, je v disertaciji omenjen maksimalni obseg podatkov, ki sem jih uspel pridobiti. Največ podatkov je bil pridobljenih preko spletnih naslovov omenjenih podjetij. S predstavniki izbranih podjetij – direktorji sem opravil še podrobnejšo raziskavo bodisi neposredno z intervjuji ali pa z dodatnim vprašalnikom.

6.3.1 Ključni dejavniki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. za uspešno poslovanje v globalnem okolju

Koncern Iskra Avtoelektrika (najdeno 24. maja 2008 na spletni naslovu <http://www.iskra-ae.com>) je priznan evropski proizvajalec, ki na razvitih trgih trži zaganjalnike in alternatorje za gospodarska vozila, širši izbor izdelkov za drugo vgradnjo, enosmerne motorje in krmilnike za mobilno hidravliko, elektromotorne pogonske sisteme, orodja, posebno opremo in dele, kot so deli iz plastičnih mas, tlačni ulitki iz aluminija in hladno oblikovani jekleni deli.

Značilnosti koncerna so velika tržna in proizvodjalna podpora strankam, hitra prilagodljivost proizvodnje in odzivnost z dobavami na zahteve strank za poljubne velikosti serij. Kupcem hoče biti prednostni dobavitelj, ki je strankam razpoznaven po zadovoljevanju in preseganju njihovih zahtev kakovosti ter po poslovni odličnosti.

Globalizacija poslovanja in visoko usposobljeni zaposleni, ki z ustvarjalnim sodelovanjem, podjetniškim duhom in visoko osveščenostjo o kakovosti obvladujejo spremembe za uresničevanje skupnih vrednot: navduševanje strank, spoštovanje posameznika, sodelovanje, zavzetost in odločnost, inovativnost in stalno učenje, so dejavniki, ki bodo vplivali na razvoj koncerna v prihodnosti.

6.3.1.1 Predstavitev koncerna Iskra Avtoelektrika

6.3.1.1.1 Nastanek in razvoj koncerna

Začetki delovanja Iskre Avtoelektrike segajo v leto 1960, ko je bila ustanovljena poslovna enota Avtoelektrike Iskre Kranj v Šempetru pri Gorici, vanjo pa prenesena proizvodnja avtoelektričnih proizvodov. Podjetje je vsa leta z lastno razvojno dejavnostjo dosegalo izjemno stopnjo rasti. Po osamosvojitvi Slovenije v letu 1991 je prišlo do izgube tradicionalnih trgov v ostalih republikah nekdanje Jugoslavije, kar je takrat predstavljalo okrog 70 % celotne prodaje. Narejen je bil velik preobrat v tržni usmeritvi, saj predstavlja izvoz v zadnjih letih že več kot 98 % prodaje. Po velikosti izvoza je bila Iskra Avtoelektrika v letu 2007 na 17. mestu v državi in na prvem mestu v severnoprimeški regiji. Večino prodaje ustvari obvladujoča družba, odvisne družbe: Avtodeli v Bovcu, Livarna v Komnu in Asing v Šempetru pri Gorici pa prispevajo k dopolnitvi proizvodnih programov in k večji finančni moči koncerna. Ob proizvodnji so kasneje razvili spremljajoče dejavnosti, s katerimi so v Iskri Avtoelektriki zagotovili samostojno obvladovanje v celoti.

Skupina zaposluje preko 2.800 ljudi, kar jo ob ostalih kazalcih in kazalnikih uvršča med največje slovenske industrijske družbe. Danes dosega preko 94 % prodaje na razvitih trgih Evropske unije, Severne Amerike in ostalih razvitih in stabilnih trgih sveta. To uvršča skupino Iskra Avtoelektrika med največje izvoznike v slovenskem prostoru. Z lastno prodajno mrežo in podjetji doma in v tujini pa je delovanje vse bolj globalizirano.

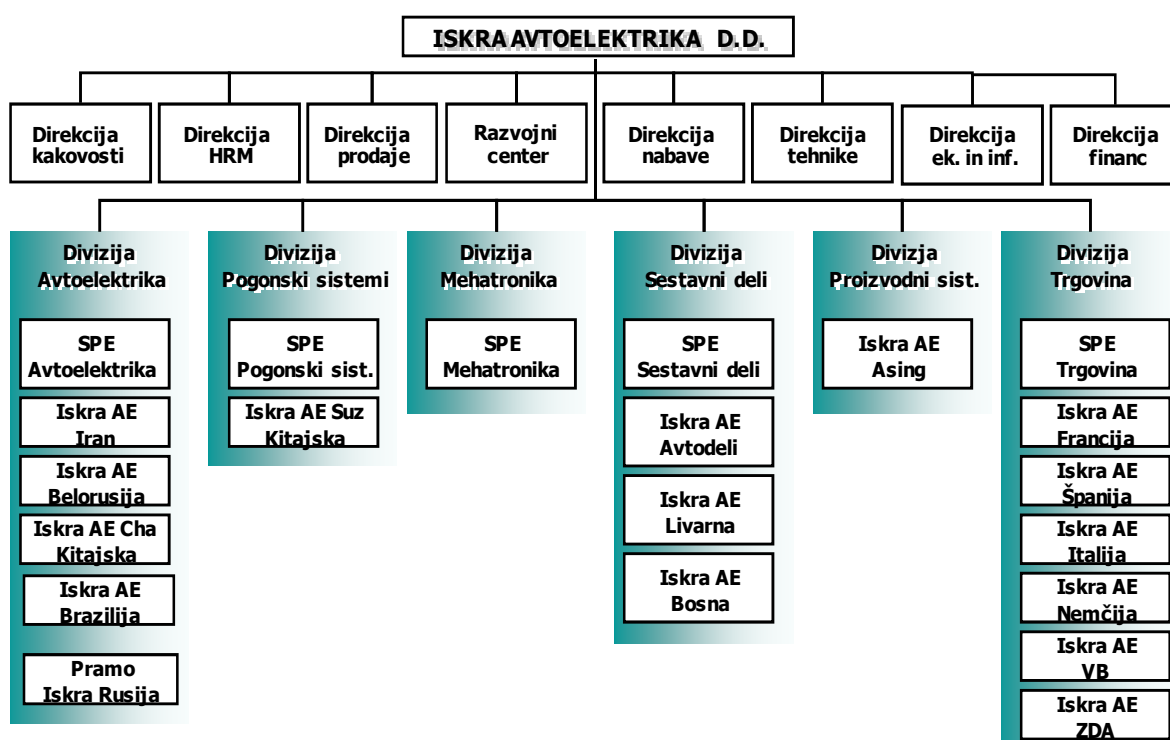
V podporo trženju je ustanovljena mreža lastnih trgovskih podjetij v tujini: Franciji, Španiji, Nemčiji, Italiji, Veliki Britaniji in ZDA ter proizvodjalna podjetja v Belorusiji, Bosni in Hercegovini, Braziliji, Iranu, dve podjetji na Kitajskem in v Rusiji. Koncern torej deluje

multinacionalno, saj ima svoje tovarne izven svoje države. V večini ostalih evropskih držav in drugje v svetu, kjer Iskra Avtoelektrika nima lastnih trgovskih podjetij, so vzpostavljeni pogodbeni odnosi z distributerji. Visoke zahteve kupcev narekujejo stalni razvoj in prilagajanje zahtevam avtomobilske industrije. Prvi poslovnik kakovosti je bil izdelan že v letu 1988. V letu 1990 je bil pridobljen certifikat za sistem kakovosti po ISO 9001, ki ga je britanska institucija BSI podelila Iskri Avtoelektriki kot prvemu podjetju v takratni Jugoslaviji in celotni vzhodni Evropi. V letu 1999 so bili tudi uvedeni ameriški standardi kakovosti QS 9000 in pridobljen ustrezen certifikat.

6.3.1.1.2 Koncern danes

Iskra Avtoelektrika je organizirana kot koncern. Koncern se v teoriji praviloma opredeljuje kot obvladujoča družba. Obvladujočo družbo v Iskri Avtoelektriki tvorijo direkcije in funkcionalna področja ter divizije – proizvodni programi. Kot je razvidno s slike 50, deluje koncern multinacionalno, saj se koordinaciji po poslovnih funkcijah in proizvodih pridruži še usklajevanje po geografskih področjih, ki je zelo zahtevno, saj so lokacije geografsko in časovno oddaljene, poleg tega pa gre za različne jezike in kulturo (Rozman, 2000, str. 161).

Slika 50: Organiziranost koncerna Iskra Avtoelektrika



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in poslovanju Iskre Avtoelektrike d.d., 2007, str. 11.

a) Proizvajalne družbe v Sloveniji

Koncern Iskra Avtoelektrika ima svoje proizvodjalne družbe v Sloveniji in po svetu. V nadaljevanju prikazujem proizvodjalne družbe koncerna Iskra Avtoelektrika v Sloveniji:

- **Iskra Avtoelektrika, d.d., Šempeter pri Gorici:** Proizvodnja zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, avtonomno napajanih enosmernih električnih pogonskih sistemov in drugih zahtevnejših komponent za avtomobilsko industrijo ter hladno kovanih delov.
- **Iskra Avtoelektrika Avtodeli, d.o.o., Bovec:** Proizvodnja delov iz plastičnih mas in sestavov za avtomobilsko industrijo.
- **Iskra Avtoelektrika Livarna Komen, d.o.o., Komen:** Proizvodnja ulitkov aluminijevih zlitin s tlačnim litjem. Poleg ulivanja razvija tudi mehansko obdelavo ulitkov, kar prispeva k rasti dodane vrednosti.
- **Iskra Avtoelektrika Asing, d.o.o., Šempeter pri Gorici:** Programska usmeritev k razvoju in izdelavi sodobnih visoko učinkovitih navijalnih, montažnih in kontrolnih naprav in sistemov po zahtevah odjemalcev.

b) Proizvodne družbe v tujini

Kot globalni proizvajalec ima koncern Iskra Avtoelektrika poleg proizvajalnih družb v Sloveniji tudi proizvodna podjetja v tujini, in sicer:

- **IskRa, o.o.o, Belorusija:** Proizvodnja zaganjalnikov za industrijo transportnih sredstev na trgih bivše Sovjetske zveze.
- **Iskra AE Komponente, d.o.o., Bosna in Hercegovina:** Proizvodnja komponent za potrebe skupine.
- **Iskra do Brasil Autoelectrica, Ltda., Brazilija:** Proizvodnja in trženje zaganjalnikov in alternatorjev za kupce na lokalnih trgih.
- **Iskra Autoelektric Iran, JVC, Iran:** Proizvodnja in trženje alternatorjev in zaganjalnikov na iranskem trgu.
- **Iskra Suzhou Autoelectric Co. Ltd., in Jie Hua Iskra Mechanical-Electrical Co. Ltd., Kitajska:** Proizvodnja zaganjalnikov, alternatorjev, namenjenih v prvi vrsti potrebam lokalnega trga, proizvodnja motorjev ter dodatna oskrba skupine s komponentami.
- **Changchun Fawer Iskra Automotive Electrical Co., Ltd., Kitajska:** Proizvodnja zaganjalnikov za gospodarska vozila za kitajski trg.
- **Pramo Iskra, o.o.o, JVC, Rusija:** Proizvodnja zaganjalnikov za ruski trg.

c) Trgovske družbe v tujini

V kontekstu globalnega poslovanja si je zelo težko predstavljati učinkovito delovanje brez lastne prodajne mreže na posameznih strateških trgih, kjer trgovske družbe delujejo lokalno in nudijo komercialno tehnično podporo kupcem koncerna. Iskra Avtoelektrika ima po svetu naslednje trgovske družbe:

- **Iskra Autel, S.r.l., v Italiji, Iskra Autoelectrique, S.A.S., v Franciji, Iskra Deutschland, GmbH, v Nemčiji, Iskra UK, Ltd., v Veliki Britaniji in Iskra AE, Inc., v ZDA tvorijo distribucijsko mrežo, ki jo dopolnjujejo še pooblašteni distributerji.** Glavnino njihove dejavnosti predstavlja trženje izdelkov za servisiranje (drugo vgradnjo). Trgovske družbe izvajajo logistično in tehnično podporo odjemalcem v okviru industrijskega trženja. Iskra Autoelectrique iz Francije ima v Španiji organizirano tudi podružnico Iskra Autoelectrique Spain za potrebe španskega in portugalskega trga.

d) Poslanstvo

Iskra Avtoelektrika je globalna dobaviteljica zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, električnih pogonskih in mehatronskih sistemov ter delov. Te programe dopolnjuje še program proizvodjalni sistemi. Iskra Avtoelektrika razvija, proizvaja in trži globalno z lastno proizvodjalno in prodajno-distribucijsko mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem trži tudi širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo. Iskra Avtoelektrika je prepoznavna po inovativnosti, trajnostnem razvoju, kakovosti proizvodov in procesov, poslovni odličnosti ter veliki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem. Prepoznavnost temelji na usposobljenih ljudeh in prožnih poslovnih procesih.

e) Vrednote

Dogodke in spremembe obvladujejo usposobljeni ljudje z ustvarjalnim sodelovanjem, s podjetniškim duhom in z ozaveščenostjo o pomenu kakovosti in odličnosti. Kulturo združbe spreminjajo z uresničevanjem skupnih vrednot:

- **Razvoj za prihodnost:** Dolgoročno rast in uspešnost skupine Iskre Avtoelektrike ustvarjajo z inovativnostjo, trajnostnim razvojem in uravnoteženostjo zadovoljstva vseh deležnikov. Pri tem delujejo in se odločajo tako, da zagotavljajo rast tržnih deležev, dobičkonosnost prodaje, donosnost kapitala, krepitev finančne moči in varnost zaposlitve.
- **Spoštovanje in razvoj posameznika:** Spoštujejo različnost posameznikov in kulturno raznolikost v naših podjetjih ter si medsebojno omogočajo razvijanje svojih zmožnosti. Napredujejo z nenehnim učenjem in z vzajemnim prenašanjem znanja in izkušenj. Pozornost namenjajo varnosti in zdravju pri delu.
- **Zaupanje v razmerjih:** S svojim ravnanjem gradijo in ohranjajo temelje zaupanja pri vsem, kar delajo. Zaupajo si in verjamejo, da vsakdo svoje delo opravi po svojih najboljših močeh. Zaupanje omogoča sodelovanje in doseganje najboljših rešitev.
- **Zavzetost in odločnost:** Z zavzetostjo in odločnostjo ter s podjetniškim duhom zagotavljajo napredek Iskre Avtoelektrike. Uvajajo spremembe in rešujejo navzkrižja. Nenehno izboljšujejo proizvode, storitve, procese in sisteme.
- **Verodostojnost in etičnost:** Njihove besede so verodostojne in skladne z njihovimi odločitvami in dejanji. Obljubijo tisto, kar lahko izpolnijo. Dane obljube so njihova obveza in držijo se dogovorov. Spoštujejo moralno-etične vrednote, zakone in sprejeta pravila ter politiko Iskre Avtoelektrike.

f) Ravnanje obvladujoče družbe

Iskra Avtoelektrika, d.d., vodi tričlanska uprava. V letu 2007 je bilo v družbi organiziranih pet strateških poslovnih enot (SPE): Avtoelektrika, Pogonski sistemi, Mehatronika, Sestavni deli, Trgovina ter osem direktij. Poslovanje družbe temelji na procesnem pristopu: ključne procese so razdelili na ključne bistvene procese, to so tisti procesi, ki neposredno dodajajo vrednost za njihove odjemalce, in ključne podporne procese, ki jih izvajajo v podporo bistvenim procesom in poslovanju na splošno.

Zaradi hitrega razvoja globalne prodajne, nabavne in proizvodjalne mreže v skupini Iskra Avtoelektrika imajo proizvodno usmerjeno divizijsko strukturo. V takšni strukturi je

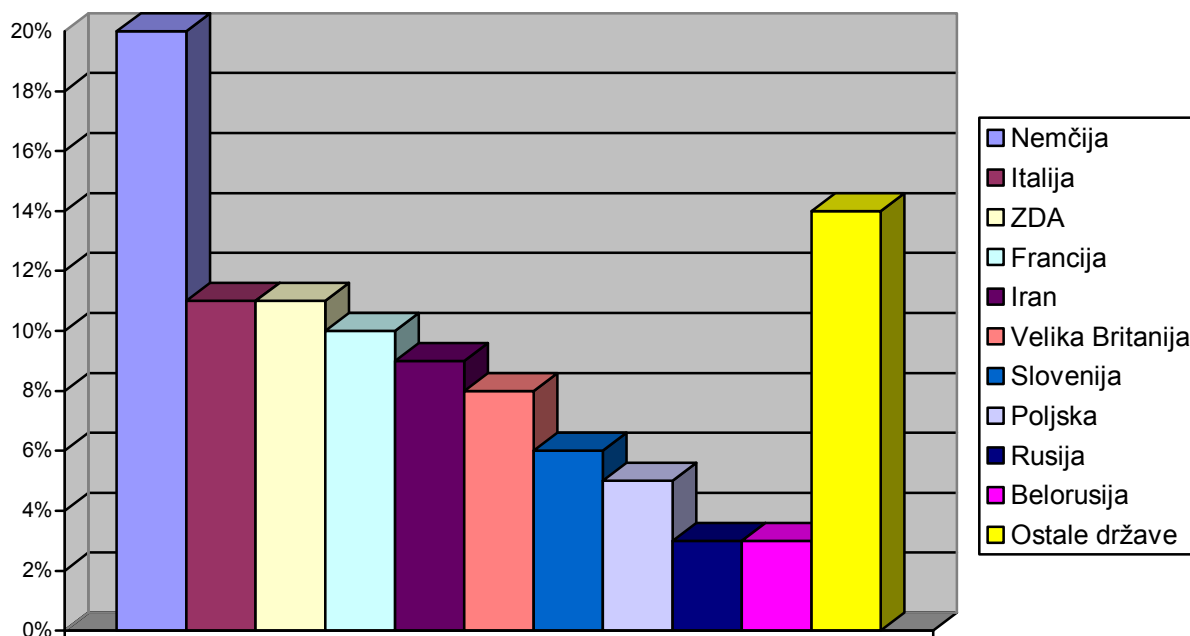
ravnateljstvo SPE odgovorno za koordiniranje divizije z vsemi njenimi družbami po svetu, direkcije pa za koordiniranje svojih dejavnosti v celotni skupini. Divizija je navidezna (virtualna) organizacijska oblika, ki tvori zaokroženo poslovno področje. Namen organiziranja divizij je zagotavljati rast in dobičkonosnost posameznih poslovnih področij na globalni ravni, ki z učinkovitejšo koordinacijo aktivnosti med direkcijami in podjetji, povezanimi v divizije, zagotavljajo uspešnejše poslovanje in izkoriščanje sinergij. Nadaljnji razvoj organizacijske strukture naj bi krepil divizijsko organizacijo posameznih proizvodnih programov in dejavnosti direkcij.

6.3.1.2 Poslovanje koncerna Iskra Avtoelektrika

Prodaja skupine Iskra Avtoelektrika je v letu 2007 znašala 236,7 milijona € in je v primerjavi s predhodnim letom zrasla za 19,63 %. Večina prodaje je bila namenjena znanim kupcem prve vgradnje, kar znaša 82 % prodaje, 18 % prodaje pa je bilo namenjene kupcem druge vgradnje. Rezultate konsolidirane prodaje skupine Avtoelektrika po državah podajam na sliki 51.

Leto 2007 je bilo za skupino Iskra Avtoelektrika izrazito v znamenju globalizacije poslovanja. V prvem trimesečju so odprli proizvodjalne prostore odvisne družbe IskRa na obrobju mesta Grodno v Belorusiji, odprli so mešano podjetje Pramo Iskra v mestu Ržev v Rusiji. Podpisanih je bilo več dolgoročnih pogodb, skupina Avtoelektrika se je predstavila na več sejnih po celem svetu. V odvisni družbi Iskra Deutschland GmbH je bilo uspešno uvedeno poslovanje po sistemu SAP.

Slika 51: Struktura konsolidirane prodaje skupine Iskra Avtoelektrika po državah v letu 2007



Vir: Letno poročilo skupine Iskra Avtoelektrika, 2007

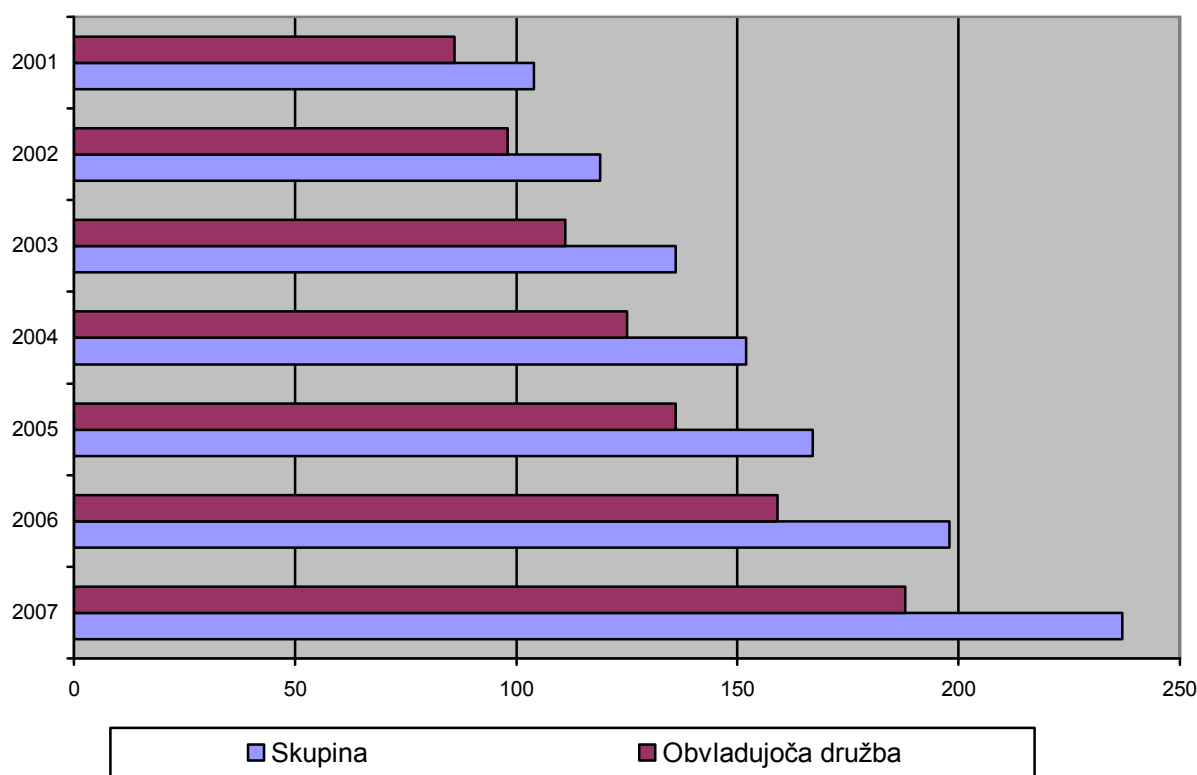
V drugem delu leta 2007 so nadaljevali z dvigom proizvodnje in lokalizacijo poslovanja na kitajskem trgu, poleg tega pa so se intenzivno pripravljali na zagon proizvodnje v družbi Iskra do

Brazil, kjer je Iskra Avtoelektrika 100 % lastnik. V ruskem podjetju Pramo Iskra, kjer so zagnali proizvodnjo v januarju 2007, izdelujejo predvsem male zaganjalnike za rusko avtomobilsko industrijo, medtem ko je bil zagon proizvodnje in začetek prodaje v družbi Iskra do Brazil iz Brazilije izveden v zadnjem četrtletju leta 2007.

Svoje izdelke proizvaja in trži Iskra Avtoelektrika tudi na iranskem trgu preko družbe Iskra Autoelektric Iran, kjer prodajajo predvsem proizvode za lokalna proizvajalca avtomobilov Iran Khodro in Saipa, ter v Belorusiji preko družbe IskRa, kjer prodajajo predvsem zaganjalnike za lokalnega proizvajalcev traktorjev MTZ ter proizvajalca motorjev MMZ.

V Evropi in ZDA poteka prodaja preko trgovskih odvisnih družb. Z najvišjo prodajo v letu 2007 se ponaša nemška družba Iskra Deutschland z 37,8 milijonov € prodaje. Sledi ji italijanska družba Iskra Autel z 31,9 milijonov € prodaje. Tretja po velikosti je Iskra AE iz ZDA, ki je prodala za 22,1 milijona € izdelkov. Sledile so ji odvisne trgovske družbe v Veliki Britaniji in Franciji. V ostalih državah prodajajo neposredno kupcem prve vgradnje in preko svojih distributerjev kupcem druge vgradnje. Na sliki 52 podajam pregled prodaje skupine Iskra Avtoelektrika in obvladujoče družbe v preteklem obdobju.

Slika 52: Prodaja skupine Iskra Avtoelektrika in družbe Iskra Avtoelektrika, d.d. v mio €

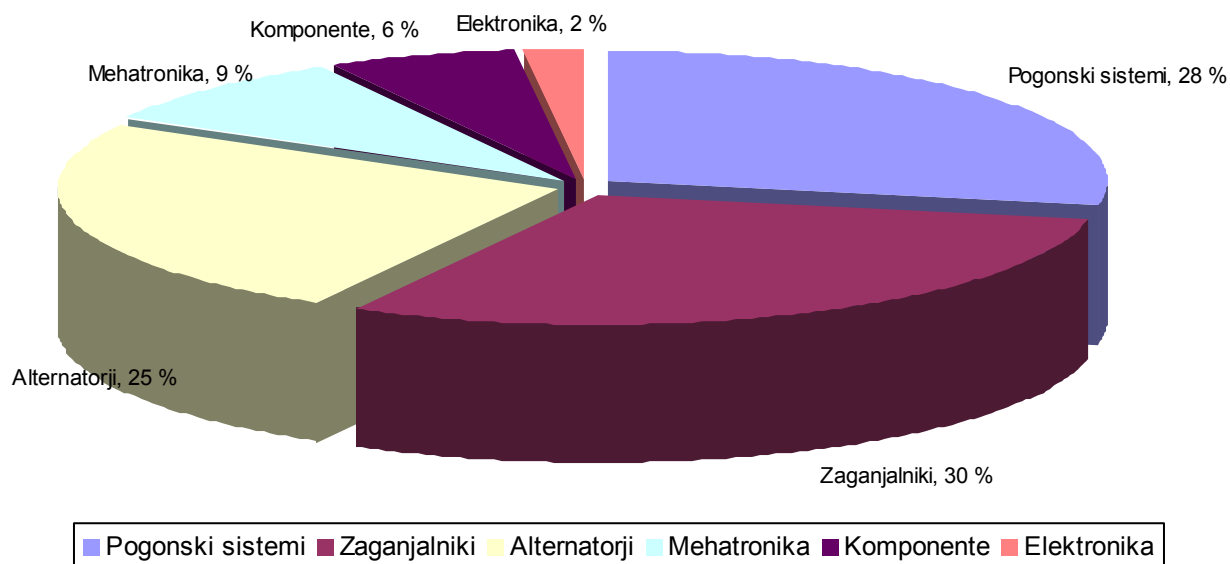


Vir: Letno poročilo skupine Iskra Avtoelektrika, 2007

Po izdelkih predstavljajo pogonski sistemi 28 % celotne prodaje, sledijo jim zaganjalniki s 30 % in alternatorji s 25 % prodaje. Na področju zaganjalnikov in alternatorjev so največji kupci Iskre Avtoelektrike proizvajalci kmetijske mehanizacije, kot so AGCO, CNH in John Deere, vse bolj

pomembni pa postajajo proizvajalci dizelskih motorjev, kot sta Deutz in Perkins, s katerima so v letu 2006 dosegli pomemben dogovor o širitvi sodelovanja, ter proizvajalci gradbene mehanizacije, kot je JCB iz Velike Britanije. Na področju pogonskih sistemov ostajajo tradicionalno močan in ugleden dobavitelj proizvajalcem hidravličnih sistemov, kot so: Haldex, Bosch Rexroth in HPI ter ostali. Vse bolj se uveljavljajo tudi na področju logistične opreme, kjer s partnerji, kot sta NACCO in Jungheinrich, razvijajo celotne elektropogonske sisteme. Tretji tržni segment, v katerega so se v zadnjih letih intenzivno usmerili, je program mehatronike, kamor spadajo pogonski sistemi za električne volanske sisteme, električni zavorni sistemi in drugi sistemi v avtomobilski industriji. Na sliki 53 prikazujem deleže prodaje obvladujoče družbe Iskra Avtoelektrika po izdelkih v letu 2007.

Slika 53: Prodaja obvladujoče družbe Iskra Avtoelektrika po izdelkih v letu 2007



Vir: Letno poročilo skupine Iskra Avtoelektrika, 2007

6.3.1.3 Strateško upravljanje, ravnanje in organizacija podjetja Iskra Avtoelektrika

V sklopu vprašanj o upravljanju in ravnanju podjetja in organizaciji je v okviru raziskave bilo postavljenih 9 vprašanj, na katera je predstavnik podjetja Iskra Avtoelektrika v celoti odgovoril. Izidi raziskave nakazujejo, da podjetje Iskra Avtoelektrika:

- **razmišlja strateško**, saj imajo v podjetju izdelan strateški plan, ki ima izdelanih več scenarijev (optimistični, realni in pesimistični). V podjetju imajo jasno opredeljeno vizijo in strateške cilje ter strategije za doseganje le-teh. Postavljene strategije v strateškem planu se dejansko tudi uresničujejo. Stalno spremljanje strateškega plana in prilagajanje le-tega spremembam v poslovnem okolju po potrebi je stalna praksa v podjetju Iskra Avtoelektrika. Proces strateškega planiranja je v njihovem podjetju jasno opredeljen. Postavljanje strategij je rezultat lastnega razvoja, velik poudarek dajejo zmanjševanju stroškov poslovanja in izboljševanju kakovosti poslovanja kakor tudi novostim v poslovanju. V strateški plan podjetja sodijo projekti za povečanje prilagodljivosti

poslovanja poslovnemu okolju. Njihovo podjetje upošteva standarde varovanja okolja in je okoljsko naravnano. Pri strateškem načrtovanju upoštevajo svetovne trende globalizacije in menijo, da je njihovo podjetje strateško pripravljeno na globalizacijo poslovanja.

- **Med pomembnejše razloge za prenovo poslovanja** v podjetju Iskra Avtoelektrika štejejo: racionalizacijo poslovanja, globalizacijo poslovanja, informatizacijo poslovanja, kakovost poslovanja, rast podjetja, spremembe lastniške strukture, uvajanje sodobnejših tehnologij pri poslovanju, pridobitev certifikata kakovosti, varovanje okolja in družbeno odgovorno ravnanje. Vsi pomembnejši razlogi za prenovo poslovanja so s strani predstavnika podjetja bili ocenjeni s povprečno oceno 4,8 (od možne ocene 5).
- **Sodobno računalniško podprte metode in orodja za reinženiring** so zelo pomembna pri prenovi. Med ta orodja podjetje Iskra Avtoelektrika šteje: orodja za "benchmarking", orodja za načrtovanje prenove podjetja, orodja za analiziranje poslovnih procesov, orodja za simulacijo poslovnih procesov, orodja za krmiljenje delovnih procesov, CASE-orodja, SAP z različnimi moduli. Računalniško podprte metode in orodja za reinženiring so bila ocenjena z maksimalno oceno 3.
- **Med prvine globalnega poslovanja**, ki jim v podjetju Iskra Avtoelektrika posvečajo največ pozornosti, sodijo: strateška partnerstva in povezovanje, učinkovito partnerstvo s kupci, učinkovito partnerstvo z dobavitelji, lastna predstavništva v tujini, uvajanje inovacij v poslovanje, hitrejši odzivni čas na zahteve trga, krajši dobavni roki, upoštevanje ekoloških zahtev pri poslovanju, ekološka kakovost izdelka v celotnem življenjskem ciklusu, diverzifikacija proizvodov in storitev in izobraževanje. Prvine globalnega poslovanja, ki jim podjetje Iskra Avtoelektrika namenja največ pozornosti, so bile ocenjene z oceno 4,7 (od maksimalno možne ocene 5).
- **Med osnovne smernice razvoja informatike podjetju Iskra Avtoelektrika** sodijo: celovita podpora poslovanju podpora proizvodjalnemu procesu, podpora prodajno-nabavnemu procesu, podpora razvojnemu procesu, podpora procesu odločanja in podpora investiranju ter logistiki. Pomembnost osnovnih smernic razvoja informatike v podjetju Iskra Avtoelektrika je bila ocenjena z najvišjo možno oceno 5.
- **V strateških planih podjetja Iskra Avtoelektrika imajo pomembnejše mesto v procesih prilagajanja poslovanja globalnemu okolju naslednja področja:** ekologija, informatika, organizacija, proizvodjalni proces, prodaja/nabava, marketing, razvoj, kadrovanje, celovita kakovost podjetja in poslovna odličnost. Vsa omenjena področja so s strani predstavnika podjetja bila ocenjena z oceno 4,8 (od maksimalno možne ocene 5).
- Organizacijska struktura podjetja Iskra Avtoelektrika je **mrežna in virtualna**, temelječ na **proizvodno usmerjeni divizijski** organizaciji.
- **V podjetju Iskra Avtoelektrika ima posebno vlogo tudi poslovna kultura podjetja**, saj imajo le-to jasno opredeljeno v svojem strateškem planu, le-ta podpira razvoj globalnega podjetja (ustvarjalnost, rast itd.), kar pripomore k oblikovanju kulture globalnega podjetja. Na vsa postavljena vprašanja je predstavnik podjetja odgovoril pritrdilno.
- **Razvoj zaposlencev v podjetju Iskra Avtoelektrika ima posebno vlogo**, saj veliko pozornost posvečajo izobraževanju zaposlencev, usposabljanju zaposlencev, ravnanju z znanjem in zaupanju v zaposlence. Vse omenjene prvine razvoja zaposlencev so bile ocenjene z najvišjo možno oceno 5.

6.3.1.4 Pripravljenost podjetja Iskra Avtoelektrika za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva

Glede pripravljenosti podjetja Iskra Avtoelektrika za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva je predstavniku Iskre Avtoelektrika bilo postavljenih 13 vprašanj, na katera sem prejel naslednje odgovore:

- **Med pomembnejše strategije za vključevanje njihovega podjetja na globalni trg štejejo:** strategijo globalnega trženja, strategijo širitve proizvodnje v druge države, strategijo morebitnih kapitalskih povezav oziroma prevzemov. Na vsa postavljena vprašanja je predstavnik podjetja Iskre Avtoelektrika odgovoril pritrdilno.
- **Kot pomembnejše razloge za širitev svoje korporacije na globalni trg navajajo:** bližino trgov – kupcev, nižjo ceno primerjalne delovne sile, medtem ko nižja stopnja obdavčitve ni bila med razlogi za širitev podjetja Iskra Avtoelektrika na globalni trg.
- **Glede potrebnih ukrepov države** za doseganje pripravljenosti slovenskih podjetij v elektro- in kovinski industriji na globalizacijo poslovanja so bili odgovori na postavljena vprašanja o boljši podpori slovenskim podjetjem pri vstopu v mednarodne globalne tokove, o subvencioniranju določenih programov, ki imajo perspektivo uspeha na globalnem trgu, o uvajanju določenih davčnih olajšav za podjetja z delovno intenzivnim proizvodnim programom in o tem, ali država s svojim delovanjem dovolj prispeva za pripravljenost slovenskih podjetij na globalizacijo poslovanja. V podjetju menijo, da država s svojim delovanjem dovolj prispeva za pripravljenost slovenskih podjetij na globalizacijo poslovanja.
- **Na vprašanje, ali majhnost Slovenije in slovenskega trga bistveno vpliva na slovenska podjetja ob vstopu na globalni trg,** je predstavnik Iskre Avtoelektrika v večini primerov odgovoril nikalno (83 %).
- **Podjetje Iskra Avtoelektrika** prodaja več kot 95 % celotne proizvodnje izven Slovenije.
- **Uvoz podjetja (nabava izven Slovenije)** predstavlja pri Iskri Avtoelektriki 50–75 % celotne vrednosti nabave.
- **Podjetje Iskra Avtoelektrika deluje multinacionalno,** kar pomeni da ima vsaj eno ali več proizvodnih podjetij v tujini.
- **Podjetje Iskra Avtoelektrika ima v tujini 7 proizvodnih podjetij,** ki zaposlujejo 380 delavcev.
- **Podjetje Iskra Avtoelektrika ima v tujini 6 trgovskih podjetij ali predstavništev,** ki imajo 120 zaposlenih.
- **Poleg obstoječih podjetij v tujini namerava** podjetje Iskra Avtoelektrika ustanoviti v bližnji prihodnosti še dodatna mešana oziroma lastna proizvodna podjetja v tujini.
- **Podjetje Iskra Avtoelektrika namerava** v bližnji prihodnosti ustanoviti dodatna lastna trgovska podjetja ali predstavništva v tujini.
- Na vprašanje, ali se je položaj njihovega podjetja po vstopu Slovenije v Evropsko unijo spremenil, je predstavnik podjetja odgovoril, da je **vstop Slovenije v EU imel pozitiven učinek na delovanje njihovega podjetja.**

Iz izidov pod sklopom vprašanj pod 6.3.1.3 in sklopom vprašanj 6.3.1.4 ugotavljam, da je podjetje Iskra Avtoelektrika močno vključeno v globalne gospodarske tokove in da uspešno kljubuje vsem nevarnostim in pastem globalizacije ter da izkorišča svoje prednosti, ki jih ima pred tekmeci, kakor tudi priložnosti, ki se pojavljajo v globalnem poslovanju.

6.3.2 Ključni dejavniki podjetja Gorenje, d.d., za uspešno poslovanje v globalnem okolju

6.3.2.1 Predstavitev skupine Gorenje

Skupino Gorenje (najdeno 26. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gorenje.si/>) sestavlja krovna družba Gorenje gospodinjski aparati, d. d., ali skrajšano Gorenje d. d. in 55 odvisnih družb, delujočih doma in v tujini, ki so povezane v skupen sistem na podlagi kapitalskih deležev. Vse družbe v zadnjih letih beležijo dinamično rast, ki je rezultat neprestanega razvoja izdelkov, širjenja proizvodnih zmogljivosti, uspešne prodaje in osvajanja večjih tržnih deležev.

Kljub nenaklonjenim tržnim razmeram, ki so posledica sprememb v svetu, je skupini Gorenje uspelo ohraniti svoj položaj med osmimi največjimi proizvajalci gospodinjskih aparatov v Evropi. Skupina Gorenje namreč uresničuje 90 % delež prodaje na trgih izven Slovenije.

Dejavnost krovne družbe Gorenje, d.d., je proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov. Z izgradnjo nove in posodobitvijo stare tovarne ter z razvojem novih generacij aparatov je to osrednja in najhitreje rastoča dejavnost skupine Gorenje. Za uspešnost je zaslužna tudi razvejana mreža lastnih podjetij in predstavništev v svetu. Podjetja skupine Gorenje v tujini so v večini trgovska podjetja, ki imajo organizirano potniško mrežo, skladiščenje, transport in servis proizvodov, podjetji v Avstriji in na Češkem pa izdelujeta tudi kuhinjsko pohištvo.

Največji trg skupine Gorenje predstavljajo države Evropske unije. V zadnjem času pa se širi tudi na trgih vzhodne in jugovzhodne Evrope, kjer s povečevanjem števila poslovnih enot dograjuje prodajno mrežo na tujem. Skupina Gorenje se z navedenimi dosežki in s poslovnimi izidi potrjuje kot ena največjih industrijskih družb v Sloveniji in kot eden izmed vodilnih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi s 4 % tržnim deležem. Letna proizvodnja in prodaja znaša 3,7 milijona velikih gospodinjskih aparatov v več kot 70 državah sveta. Povprečno število zaposlenih v letu 2006 je bilo 10.556. Vrednostna struktura prihodkov skupine Gorenje od prodaje po divizijah je naslednja: gospodinjski aparati: 83 %, notranja oprema: 6 %, trgovina in storitve: 11 %. Konsolidirani čisti prihodki od prodaje v letu 2006 so znašali 1.111 mio EUR. Geografska vrednostna struktura prodaje velikih gospodinjskih aparatov skupine Gorenje v letu 2006 je bila: EZ 57 %, Vzhodna Evropa 37 %, ostale države 6 %. Delež prodaje pod lastno blagovno znamko znaša 75 %. Gorenje v svetovnem trgu nastopa z naslednjimi blagovnimi znamkami: Gorenje, Sidex, Körting in Mora.

6.3.2.1.1 Zgodovina skupine Gorenje

Podjetje Gorenje je bilo ustanovljeno leta 1950, leta 1958 so v Gorenju začeli s proizvodnjo štedilnikov na trda goriva in se istočasno selili v Velenje v novo zgrajene proizvodne prostore. Leta 1961 so v Gorenju začeli s proizvodnjo pralnih strojev in hladilnikov. Istega leta je Gorenje izvozilo prvih 200 štedilnikov v Nemčijo.

Med letoma 1971 in 1980 skupina Gorenje uvaja nova poslovna področja: kuhinjsko pohištvo, keramiko, medicinsko opremo, telekomunikacije, zabavno elektroniko in televizorje. Skoraj na vseh področjih takratne Jugoslavije je Gorenje v omenjenem obdobju zaposlovalo več kot 20.000

ljudi. V istem obdobju je Gorenje izgradilo lastno distribucijsko mrežo v Zahodni Evropi – v Nemčiji, Avstriji, Franciji, na Danskem in Italiji – in v Avstraliji.

Med letoma 1981 in 1990 se Gorenje usmeri na temeljno dejavnost gospodinjskih aparatov. V tem obdobju izvede tudi širitev svoje prodajne mreže v Veliko Britanijo in ZDA.

Obdobje med 1991 in 1996 je obdobje prestrukturiranja in lastninske preobrazbe. Zaradi izgube jugoslovanskega trga se skupina Gorenje še močneje usmeri na tuji trg. Nadaljujejo z ustanavljanjem podjetij v Vzhodni Evropi, in sicer na Češkem, Madžarskem, Poljskem, v Bolgariji ter na Slovaškem.

Leta 1997 Gorenje d.d. postane delniška družba, uvede nove tehnološke in okoljevarstvene standarde. Začenja se obdobje (1997–2005) intenzivnih vlaganj in vračanja na trge nekdanje Jugoslavije. Ponovno se oživi poslovna filozofija "Vse za dom". Gorenje kupi češkega proizvajalca kuhalnih aparatov Mora Moravia.

V letu 2006 Gorenje odpre novo tovarno hladilno-zamrzovalnih aparatov v Valjevu. Istega leta Gorenje uvede novi dizajn liniji: Gorenje Pininfarina in Gorenje Swarovski. Prav tako pomeni leto 2006 za skupino Gorenje "leto prejetih številnih prestižnih nagrad".

6.3.2.1.2 Dejavnosti skupine Gorenje

Dejavnost skupine Gorenje je razdeljena na tri poslovna področja:

- a) **Gospodinjski aparati:** Proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov lastne proizvodnje, prodaja izdelkov dopolnilnega programa gospodinjskih aparatov drugih proizvajalcev, prodaja dokupnega programa zabavne elektronike in malih gospodinjskih aparatov ter proizvodnja in prodaja toplotne ogrevalne tehnike. Dejavnost orodjarstva, strojegradnje in proizvodnje mehanskih komponent.
- b) **Notranja oprema:** Proizvodnja in prodaja kuhinjskega, kopalniškega pohištva, sanitarne opreme in keramičnih ploščic.
- c) **Trgovina in storitve:** Energetika in varstvo okolja, trgovina, inženiring, zastopstva, gostinstvo, turizem in upravljanje z nepremičninami.

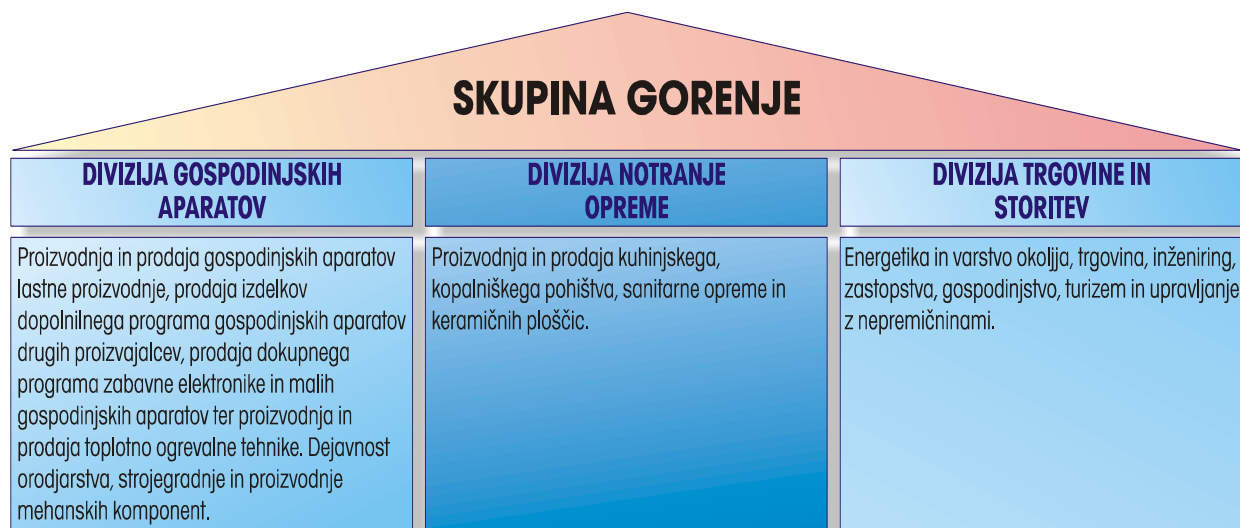
6.3.2.1.3 Vizija poslanstvo in vrednote skupine Gorenje

- a) **Vizija skupine Gorenje:** Postati najbolj izviren, v oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom na svetu.
- b) **Poslanstvo skupine Gorenje:** Ustvarjati izvirne, tehnično dovršene, vrhunsko oblikovane ter uporabnikom in okolju prijazne izdelke za prijeten dom. Osredotočeni so v povečevanje zadovoljstva potrošnikov, ob tem pa na družbeno odgovoren način ustvarjajo vrednost za lastnike, zaposlene in druge deležnike družb skupine Gorenje.
- c) **Vrednote skupine Gorenje:** V družbah skupine Gorenje uresničujejo svoje poslanstvo s spoštovanjem skupnih vrednot, ki jih v skupini gojijo: s Poštenostjo, z Odprtostjo, z Lojalnostjo, s Kreativnostjo in z Ambicioznostjo (**POLKA**).

6.3.2.1.4 Organizacija in sestava skupine Gorenje

Skupino Gorenje so konec leta 2007 sestavljale krovna družba Gorenje d.d., 55 odvisnih družb, delujočih v Sloveniji in tujini, in 10 skupaj obvladovanih družb. Družbe skupine Gorenje so organizirane v tri divizije, kar prikazujem na sliki 54.

Slika 54: Organizacija skupine Gorenje



Vir: Letno poročilo družbe Gorenje, d.d., in skupine Gorenje za leto 2007

6.3.2.2 Poslovanje skupine Gorenje

6.3.2.2.1 Prodaja in tržni položaj

Pregled prihodkov iz prodaje skupine Gorenje po divizijah za leti 2006 in 2007 podajam v preglednici 31 in na sliki 55.

Preglednica 31: Prihodki iz prodaje skupine Gorenje po divizijah

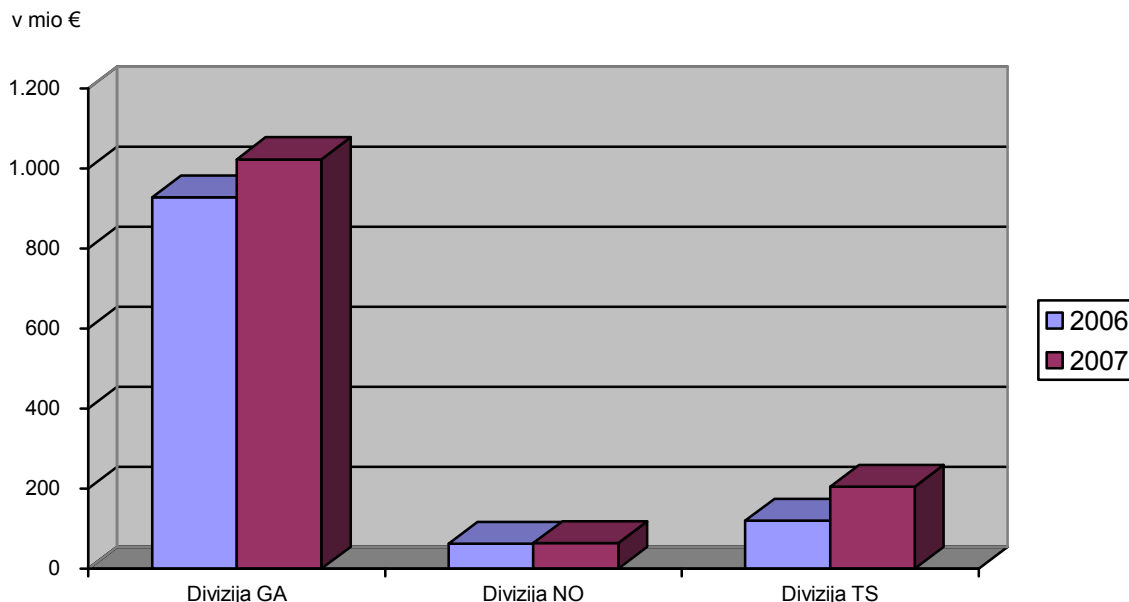
Prihodki iz prodaje v mio €	Leto 2006	Delež v %	Leto 2007	Delež v %	Ind. 07/06
Divizija gospod. Aparatov (GA)	927,9	83 %	1.022,8	79 %	110,2
Divizija notranje opreme (NO)	62,6	6 %	65,2	5 %	104,2
Divizija trgovine in storitev (TS)	120,6	11 %	205,5	16 %	170,4
Konsol. čisti prih. od prod.	1.111,1	100 %	1.293,5	100 %	116,4

Vir: Letno poročilo družbe Gorenje, d.d. in skupine Gorenje d.d., 2007

Skupina Gorenje je v letu 2007 prodala za 1.293,5 mio € izdelkov in storitev, kar je za 16,4 odstotkov več kot v letu 2006. Družba Gorenje, d.d., je v letu 2007 prodala za 831,3 mio € izdelkov in storitev ter dosegla 13,6-odstotno rast glede na leto 2006. V letu 2007 je skupina Gorenje dosegla največjo prodajno rast (70,4 odstotka) v diviziji Trgovina in storitve, 10,2-

odstotno rast v diviziji gospodinjskih aparatov, ki z 79-odstotnim deležem ostaja osrednja dejavnost skupine Gorenje. Divizija Notranje opreme je v letu 2007 dosegla 4,2-odstotno rast prodaje glede na leto 2006.

Slika 55: Prihodki iz prodaje skupine Gorenje po divizijah



Vir: Letno poročilo družbe Gorenje, d.d. in skupine Gorenje, 2007

a) Prodaja divizije gospodinjskih aparatov

Gospodinjski aparati so pomembno presegli postavljene prodajne cilje leta 2007, tako količinsko kot tudi vrednostno. Rast prodaje je bila hitrejša od rasti trga, s čimer so si utrdili tržni položaj in okrepili tržne deleže. Program **kuhalnih aparatov** je v strukturi divizije gospodinjskih aparatov najmočnejši program. Za program je poleg kakovostne rasti značilna še hitrejša vrednostna kot količinska rast prodaje, predvsem zaradi uspešne prodaje višje cenovno umeščenih izdelkov na trgih. V letu 2007 je bila v okviru programa narejena oblikovna prenova aparatov. Na trg so uspešno uvedli indukcijski štedilnik ter različne dodatke kuhalnim aparatom. Tudi aparati, proizvedeni v odvisni družbi Mora, Moravia s.r.o., kažejo nadaljevanje pozitivnih trendov prodaje iz preteklosti.

Program **hladilno-zamrzovalnih aparatov** ima še vedno pomembno vlogo v okviru divizije gospodinjskih aparatov. V sklopu druge faze razvoja nove generacije hladilno-zamrzovalnih aparatov so v letu 2007 uvedli na trg nove aparate širine 600 milimetrov. S tem so zapolnili vrzeli v ponudbi programa, predvsem pri aparatih višine 180 centimetrov. Dodatna uvedba NO FROST zamrzovalnega dela bo omogočala uspešnost prodaje omenjenega segmenta. Nadaljevali so tudi z izboljševanjem obstoječih aparatov na področju nižje porabe energije, kar bo ugodno vplivalo na prodajo hladilno-zamrzovalnih aparatov v prihodnje. Nova tovarna v Valjevu predstavlja osnovo za nadaljnjo rast programa, še zlasti v nižje cenovno umeščenih izdelkih na posameznih trgih. Rast prodaje v letu 2007 je dosegla 17 odstotkov več kot v letu 2006.

Tudi na programu **pralno-sušilnih aparatov** so v letu 2007 dosegli rast prodaje, vendar se je delež programa znižal zaradi hitrejšje rasti prej omenjenih programov. Z namenom povečanja obsega prodaje so na trg uvedli več novih modelov za vse tržne segmente, med drugim tudi pralne in sušilne stroje s 5- in 7-kilogramsko polnitvijo.

Prodaja izdelkov **dopolnilnega programa** je zaradi uvedenih novih izdelkov in kakovostnega dela na tem področju dosegla hitro rast in presegla zastavljene cilje. Zabeležili so 20-odstotno rast prodaje napram letu 2006.

Pri prodaji izdelkov **dokupnega programa** so nadaljevali z ugodnimi trendi rasti tudi v letu 2006 ter za več kot 20 odstotkov presegli uresničeni obseg prodaje iz leta 2006. Poleg širitve prodajne palete izdelkov so nadaljevali z utrjevanjem tržnih položajev na nosilnih trgih. Uspeli so pomembno povečati prodajo v Ukrajini ter dodatno prodreti na trga Poljske in Slovaške.

Program **toplotne in ogrevalne tehnike** je s povečanjem celotne prodaje za 21 odstotkov glede na leto 2006 dosegel zelo dinamično rast. K temu so pomembno prispevale nadpovprečne stopnje rasti na trgih Vzhodne in Zahodne Evrope. K dinamični rasti sta prispevali še odpiranje novih trgov, kot sta Turčija in Portugalska. S tem smo uspešno nadomestili umirjeno rast na tradicionalnih trgih Balkana in centralne Evrope. V letu 2007 so v prodajo uspešno vključili program radiatorjev. Na programu grelnikov vode jim je uspel pozitiven premik k zahtevnejšim izdelkom. Dobro rast prodaje so dosegle tudi toplotne črpalke, na začetku predvsem na domačem trgu.

Z vidika **geografske strukture prodaje** gospodinjskih aparatov krovne družbe so največjo rast prodaje dosegli na trgih Vzhodne Evrope, kjer so tudi bistveno presegli zastavljene cilje prodaje. Na trgu EZ so dosegli zmerno rast ob hkratnem preseganju planov prodaje.

b) Geografska struktura prodaje gospodinjskih aparatov v letih 2007 in 2006

Na večini trgov **Severne in centralne Evrope** so bili v letu 2007 z vidika obsega prodaje zelo uspešni. Povečevali so tržne deleže in s tem krepili položaj lastnih blagovnih znamk. Nadgradili so sodelovanje s ključnimi trgovskimi kupci in panožnimi partnerji. Pozitivna potrošniška klima, po dolгих letih tudi na nemškem trgu, je ugodno vplivala na razvoj trga gospodinjskih aparatov. Glavni dejavniki uspešne prodaje so bili, poleg že navedenega: novi kupci, izdelki lastne blagovne znamke Mora, nova linija Gorenje Pininfarina ter novi pralni stroji. Na **nemškem trgu** so v letu 2007 presegli načrtovane cilje. Glede na leto 2006 so zabeležili hitro rast prodaje. Pozitivno je, da je rast izdelkov pod blagovno znamko Gorenje znašala kar 25 odstotkov in tako poglavitno prispevala k omenjeni rasti. Tudi na **avstrijskem trgu** so bili kljub vse večji konkurenci načrtovani izidi doseženi. Za trg je bil značilen predvsem vstop priznanih blagovnih znamk v nižje cenovno umeščene skupine izdelkov. Z vidika nadaljnega razvoja Gorenja na avstrijskem trgu je pomembno, da so v preteklem letu uspeli izboljšati strukturo prodaje. Ravno tako so dosegli načrtovane rezultate na **skandinavskih in baltskih trgih**. Za omenjene trge je bilo v letu 2007 značilno zaostrovanje konkurence zaradi vstopa cenovno agresivnih proizvajalcev ter nadaljnje koncentracije distribucijskih verig. Aktivneje so z vzpostavitev lastne distribucije izdelkov nastopili tudi na latvijskem in estonskem trgu. Pomembno je, da so si na teh trgih, z ustreznimi aktivnostmi v letu 2007, še naprej utrjevali sloves ponudnika izdelkov

vrhunskega dizajna in inovativnih funkcij. Na trgih **Slovaške in Češke** so dosegli z gospodarskim načrtom zastavljene cilje ter presegli prodajo iz leta 2006. Na obeh trgih nastopajo z blagovnimi znamkami Gorenje in Mora, ki skupaj na določenih skupinah izdelkov dosegata večinski tržni delež. Na **poljskem** trgu, za katerega je bila v letu 2007 značilna pozitivna rast, so dosegli količinske cilje prodaje, pri čemer so vrednostno rahlo zaostali za načrtom. **Madžarski** trg so v letu 2007 zaznamovale notranje gospodarske težave, kljub temu so znatno presegli zastavljene cilje, saj beležijo rast prodaje izdelkov pod blagovnimi znamkami Gorenje in Mora nad 50 %.

Na celotnem območju Zahodne Evrope so, glede na leto 2006, povečali obseg prodaje za 4,7 odstotka. Ugodno je, da so dosegli vrednostno in količinsko usklajeno rast prodaje, kljub delnemu zaostajanju za načrtovanimi vrednostmi. Pozitiven premik so dosegli s prodajo večjega obsega izdelkov lastnih blagovnih znamk, še zlasti blagovne znamke Gorenje. Najizrazitejšo rast so dosegli na trgih **Anglije in Irske**, kjer je rast, glede na leto 2006, posledica skoraj podvojene prodaje izdelkov blagovne znamke Gorenje. Na rast prodaje so vplivali še uvedba daljšega jamstvenega roka ter uvedene nove oblikovne linije v letu 2006. Na trgu **Francije** so v letu 2007 dosegli ugodne stopnje rasti prodaje. Z vstopanjem v nove distribucijske kanale grosističnih trgovcev so povečali predvsem prodajo blagovne znamke Gorenje. Podobno so dosegli bistvene rasti prodaje tudi na trgih **Španije, Portugalske in Belgije**. V **Grčiji, na Cipru in v Italiji** so prodali nekoliko manj, kot so načrtovali, kar je predvsem posledica neugodnih razmer na omenjenih trgih gospodinjstskih aparatov. V letu 2006 so v Italiji pričeli s pospeševanjem prodaje aparatov blagovne znamke Gorenje, kar bo ugodno vplivalo na prodajo v prihodnjih letih. Z ustanovitvijo lastnega podjetja v Istanbulu pričenjajo z intenzivnejšim trženjem na **turškem trgu**, od katerega pričakujejo pomemben prispevek k rasti Skupine Gorenje v prihodnjih letih.

Obseg prodaje **tržnega območja jugovzhodne Evrope in Slovenije** je v letu 2007 najbolj zaznamoval cenovno agresiven nastop tekmecev, predvsem na segmentih, kjer imajo najvišje tržne deleže. Še vedno je območje izpostavljeno različnim oblikam finančnih in političnih tveganj. Ne glede na opisane razmere so obseg prodaje v letu 2007, glede na leto 2006, povečali za 16,3 odstotka. Na trgih **Hrvaške, Srbije, Črne gore, Bosne in Hercegovine, Makedonije, Kosova in Albanije** je značilna nizka kupna moč in prekomerna zadolženost prebivalstva, visoka brezposelnost in sorazmerna neurejenost trgov. Na teh trgih še vedno poteka proces združevanja relativno razdrobljene trgovine, kar dodatno povečuje izpostavljenost Gorenja kreditnim tveganjem in predstavlja oviro pri odločitvah o povečevanju obsega prodaje. Največji porast obsega prodaje so dosegli na trgih Črne gore, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. Na trgih Srbije in Makedonije so načrtovane cilje rahlo presegli, trga Kosova in Albanije pa sta za načrtovanimi cilji nekoliko zaostala. Prodaja izdelkov v **Sloveniji** je v letu 2006 dosegla pozitiven razvoj in dosegla načrtovane cilje prodaje. Na trgih jugovzhodne Evrope in Slovenije imajo še vedno vodilne tržne deleže. V prihodnje bodo za ohranitev tržnih položajev nadaljevali z učinkovitim trženjem izdelkov z boljšo opremljenostjo in višjo dodano vrednostjo. Na uspešnost poslovanja tržnega področja je vplivala tudi proizvodnja aparatov iz nove tovarne v Valjevu.

Na vzhodnoevropskih trgih, ki vključujejo **Rusijo, Ukrajino, Bolgarijo, Romunijo in Kazahstan**, so v letu 2007 pomembno presegli načrtovane obsege prodaje. Prodaja bi lahko bila na omenjenih trgih še večja, vendar so dobave omejevali zaradi večje izpostavljenosti kreditnim

tveganjem. V **Rusiji in Ukrajini** beležijo, zaradi učinkovitih aktivnosti marketinga in prodaje, visoke stopnje rasti prodaje gospodinjskih aparatov glede na leto 2006. V Ukrajini so dosegli intenzivno rast tudi na ostalih skupinah izdelkov blagovne znamke Gorenje (dokupni program, toplotna in ogrevalna tehnika itd.). Za omenjena trga predstavljajo dodatno negotovost spreminjajoči se carinski predpisi. Zelo uspešno rast prodaje glede na leto 2006 so dosegli tudi na trgu **Bolgarije**, kjer so odprli nov prodajno-logistični center, ki predstavlja osnovo za nadaljnjo rast na omenjenem trgu. Na trgu **Romunije** so kljub prilagajanju prodajnega asortimana z namenom doseganja višjih stopenj donosa dosegli načrtovane cilje. Za trge **Bližnjega in Daljnega vzhoda** so bile tudi v letu 2007 značilne nepredvidljive razmere, ki so pomembno vplivale na razvoj prodaje. Kljub temu so na teh trgih dosegli načrtovane cilje prodaje, še posebej na trgu Izraela. V letu 2006 so s ciljem učinkovitega obvladovanja trgov Bližnjega in Daljnega vzhoda ustanovili tudi družbo Gorenje Gulf s sedežem v Dubaju. **Na trgih prekomorskih držav** so glede na leto 2006 prav tako dosegli povečanje obsega prodaje, vendar je le-to rahlo zaostalo za načrtovanimi cilji.

c) Marketing

Na področju marketinga so bili pretežno usmerjeni k širjenju prepoznavnosti lastnih blagovnih znamk. Skladno s povečanim obsegom poslovnih aktivnosti so nadaljevali z razvojem prepoznavne **panevropske znamke Gorenje** ki bo, z vidika oblikovanja gospodinjskih aparatov, vodilna blagovna znamka. Ta cilj so podpirale trženjske dejavnosti, opisane v nadaljevanju. Na vseh evropskih trgih je bilo preteklo leto v znamenju okrepljenega predstavljanja nove, vrhunsko oblikovane, linije **Gorenje Pininfarina**. Močan poudarek so namenili posebnim – inovativnim dogodkom za poslovne partnerje in občila, na katerih so na drugačen način predstavili nove linije ter hkrati nadaljevali z uspešnim umeščanjem izdelkov na prodajna mesta. Tovrstne aktivnosti so potekale na izbranih evropskih trgih. Na vseh trgih so potekale predstavitve linije tudi preko klasičnih medijev oglaševanja. Pomembno je, da so z linijo Gorenje Pininfarina povečali prepoznavnost blagovne znamke Gorenje, predvsem pri višje cenovno umeščenih izdelkih trga in na področju vrhunskega oblikovanja ter inovativnosti. Ugoden vpliv na prepoznavnost blagovne znamke so dosegli z izvirno in kreativno linijo izdelkov s kristali **Swarovsky**. Z ustvarjalnim pristopom so nadaljevali tudi pri razvoju nove linije gospodinjskih aparatov, ki jih je za Gorenje oblikoval svetovno priznani **Ito Morabito**. Linija bo namenjena trendovsko usmerjeni urbani populaciji, ki išče vrhunsko oblikovane in hkrati cenovno dostopne izdelke. Na trg so linijo uvajali od meseca aprila 2007 dalje. Vse aktivnosti marketinga in pospeševanja prodaje so, glede na raznolikost Gorenjevih trgov, prilagodili lastnostim posameznih trgov ter tako poskrbeli za učinkovito uporabo marketingu namenjenih sredstev. Poleg osrednje blagovne znamke Gorenje so razvijali še ostale blagovne znamke, predvsem znamko **Mora**, ki je najmočnejša na češkem trgu. Omenjeno znamko so uvedli na nove trge, predvsem Rusije in Ukrajine. Blagovne znamke **Körting** niso razširjali in ostaja geografsko omejena na trgih Italije, Grčije, Nemčije in Bolgarije. Delno so geografsko razširili blagovno znamko **Sidex**, predvsem pri nižje cenovno umeščenih izdelkih. Prodaja pod lastnimi blagovnimi znamkami ostaja še vedno prednostna naloga, ki temelji na doseženem obsegu prodaje izdelkov pod lastnimi blagovnimi znamkami; v letu 2007 je delež tovrstne prodaje dosegel 77 odstotkov v strukturi celotne prodaje izdelkov gospodinjskih aparatov, kar pomeni 2 odstotni točki več kot leto poprej.

d) Prodaja divizije notranja oprema

V diviziji notranja oprema so v letu 2007 dosegli za 4,2 odstotka več prihodkov kot v letu 2006. omenjeno divizijo je v letu 2007 zaznamoval požar proizvodnih zmogljivosti tovarne na Češkem. Kljub požaru so z dobro organizacijo proizvodnih dejavnosti na ostalih lokacijah divizije Notranja oprema uspeli nevtralizirati zamike v proizvodnji. Dodatno je na poslovanje divizije vplival ekonomski položaj proizvodne lokacije v Avstriji, kjer so se odločili za prenos proizvodnih zmogljivosti v Maribor. Pozitivni učinki omenjenega prenosa se bodo v večji meri odrazili v poslovanju divizije v letu 2008. V strukturi prodaje ostaja najpomembnejši program kuhinjskega pohištva. V letu 2007 se je delež povečal za 2 odstotni točki in znaša 47 odstotkov, kar predvideva tudi strategija razvoja divizije. Z izdelki kopalniškega pohištva in sanitarne opreme so dosegli 19 odstotkov prihodkov od prodaje. Ostalo pohištvo je prispevalo 11 odstotkov prihodkov od prodaje divizije. S prenovitvijo in izboljšavami programov keramike so iz nižjega prešli v srednji cenovni razred ter dosegli 16-odstotno rast v primerjavi z letom 2006. Na trgih Zahodne Evrope je bilo leto 2007 v znamenju nadaljnjega prestrukturiranja distribucijskih kanalov. Na trgih Srednje in Zahodne Evrope so večino prometa dosegli z obstoječimi kupci. Večji del rasti prodaje so dosegli na trgih Vzhodne Evrope, predvsem v Rusiji in Ukrajini. Velik prodajni uspeh gre pripisati prepoznavnosti blagovne znamke Gorenje, ki na vzhodu pospešuje tudi prodajo kuhinjskega in kopalniškega pohištva.

e) Prodaja divizije trgovine in storitev

Divizija Trgovine in storitev je v letu 2007 dosegla najhitrejšo rast obsega prodaje. Prihodki so se povečali za 70 odstotkov glede na leto 2006. Največji delež rasti so dosegli z razvojem novih dejavnosti v diviziji, ki imajo višje obete rasti prihodkov in dobičkonosnosti. V mesecu januarju so postali 51-odstotni lastnik družbe Surovina, ki skupaj z družbami Kemisa v Sloveniji, na Hrvaškem, Srbiji in Bosni predstavljajo nosilce nadaljnjega razvoja področja ekologije in ravnanja z nevarnimi odpadki. Družbi Kemis Zagreb so uspešno priključili prevzeto družbo Termoclean Zagreb. Področje ekologije in ravnanja z nevarnimi odpadki predstavlja v strukturi prodaje divizije 35-odstotni delež. Uspešno so nadaljevali tudi z razvojem področja energetike, ki ga izvajajo v okviru družbe Istrabenz Gorenje. Le-ta je v avgustu 2007 prodala podjetje za trgovanje z električno energijo APC, ki je predstavljalo razmeroma visok delež v prihodkih tega podjetja. Področje energetike je glede na leto 2006 povečalo prihodke za skoraj 20 odstotkov. V strukturi prodaje divizije predstavlja področje energetike skoraj 51-odstotni delež. Tudi v nosilni družbi s področja trgovine, Gorenje GTI, d.o.o., Velenje, so presegli načrtovane cilje za 18,9 odstotkov.

6.3.2.3 Strateško upravljanje in ravnateljstvo ter organizacija skupine Gorenje

V sklopu vprašanj o upravljanju in ravnateljstvu podjetja in organizaciji je v okviru raziskave bilo postavljenih 9 vprašanj, na katera je podjetje Gorenje v celoti odgovorilo. Rezultati raziskave nakazujejo, da skupina Gorenje:

- **razmišlja strateško**, saj imajo v podjetju izdelan strateški plan, ki vsebuje več scenarijev (optimistični, realni, pesimistični). V podjetju imajo jasno opredeljeno vizijo in strateške cilje ter strategije za doseganje le-teh. Postavljene strategije v strateškem planu se dejansko tudi uresničujejo. Stalno spremljanje strateškega plana in prilagajanje le-tega

spremembam v poslovnem okolju po potrebi je stalna praksa v podjetju Gorenje. Proces strateškega planiranja je v njihovem podjetju jasno opredeljen. Postavljanje strategij je rezultat lastnega razvoja, velik poudarek dajejo zmanjševanju stroškov poslovanja in izboljševanju kakovosti poslovanja, pa tudi novostim v poslovanju. V strateški plan podjetja sodijo projekti za povečanje prilagodljivosti poslovanja poslovnemu okolju. Njihovo podjetje upošteva standarde varovanja okolja in je okoljsko naravnano. Pri strateškem načrtovanju upoštevajo svetovne trende globalizacije in menijo, da je njihovo podjetje strateško pripravljeno na globalizacijo poslovanja. Na vsa postavljena vprašanja iz tega sklopa je predstavnik podjetja odgovoril pritrdilno.

- **Med pomembnejše razloge za prenovo poslovanja** v skupini Gorenje štejejo: racionalizacijo poslovanja, globalizacijo poslovanja, informatizacijo poslovanja, kakovost poslovanja, rast podjetja, spremembe lastniške strukture, uvajanje sodobnejših tehnologij pri poslovanju, pridobitev certifikata kakovosti, varovanje okolja in družbeno odgovorno ravnanje. Vsi pomembnejši razlogi za prenovo poslovanja so s strani predstavnika podjetja bili ocenjeni z najvišjo možno oceno (5).
- **Sodobno računalniško podprte metode in orodja za reinženiring** so zelo pomembna pri prenovi. Med ta orodja podjetje Gorenje šteje: orodja za "benchmarking", orodja za načrtovanje prenove podjetja, orodja za analiziranje poslovnih procesov, orodja za simulacijo poslovnih procesov, orodja za krmiljenje delovnih procesov, CASE-orodja, SAP z različnimi moduli. Računalniško podprte metode in orodja za reinženiring so bila ocenjena z najvišjo možno oceno (3).
- **Med prvine globalnega poslovanja**, ki jim v podjetju Gorenje posvečajo največ pozornosti, sodijo: strateška partnerstva in povezovanje, učinkovito partnerstvo s kupci, učinkovito partnerstvo z dobavitelji, lastna predstavništva v tujini, uvajanje inovacij v poslovanje, hitrejši odzivni čas na zahteve trga, krajši dobavni roki, upoštevanje ekoloških zahtev pri poslovanju, ekološka kakovost izdelka v celotnem življenjskem ciklusu, diverzifikacija proizvodov in storitev in izobraževanje. Prvine globalnega poslovanja, ki jim podjetje Gorenje namenja največ pozornosti, so bile ocenjene z oceno 4,8 (od maksimalno možne ocene 5).
- **Med osnovne smernice razvoja informatike v podjetju Gorenje** sodijo: celovita podpora poslovanju podpora proizvodnemu procesu, podpora prodajno-nabavnemu procesu, podpora razvojnemu procesu, podpora procesu odločanja in podpora investiranju ter logistiki. Pomembnost osnovnih smernic razvoja informatike v podjetju Gorenje je bila ocenjena z maksimalno možno oceno (5).
- **V strateških planih podjetja Gorenje imajo pomembnejše mesto v procesih prilagajanja poslovanja globalnemu okolju naslednja področja:** ekologija, informatika, organizacija, proizvodni proces, prodaja/nabava, marketing, razvoj, kadrovanje, celovita kakovost podjetja in poslovna odličnost. Vsa omenjena področja so s strani predstavnika podjetja bila ocenjena z najvišjo možno oceno (5).
- Organizacijska struktura podjetja Gorenje je **produktno divizijska**.
- **V podjetju Gorenje ima posebno vlogo tudi poslovna kultura podjetja**, saj imajo le-to jasno opredeljeno v svojem strateškem planu, le-ta podpira razvoj globalnega podjetja (ustvarjalnost, rast itd.), kar pripomore k oblikovanju kulture globalnega podjetja. Na vsa postavljena vprašanja je predstavnik podjetja odgovoril pritrdilno.
- **Razvoj zaposlencev v podjetju Gorenje ima posebno vlogo**, saj veliko pozornost posvečajo izobraževanju zaposlencev, usposabljanju zaposlencev, ravnanju z znanjem in

zaupanju v zaposlenca. Vse omenjene prvine razvoja zaposlenca so bile ocenjene z najvišjo možno oceno (5).

6.3.2.4 Pripravljenost podjetja Gorenje za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva

Glede pripravljenosti podjetja Gorenje za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva je bilo predstavniku Gorenja postavljenih 13 vprašanj, na katera sem prejel naslednje odgovore:

- **Med pomembnejše strategije za vključevanje njihovega podjetja na globalni trg štejejo:** strategijo globalnega trženja, strategijo širitve proizvodnje v druge države, strategijo morebitnih kapitalskih povezav oziroma prevzemov. Na vsa postavljena vprašanja je predstavnik Gorenja odgovoril pritrdilno.
- **Kot pomembnejše razloge za širitev svojega podjetja na globalni trg navajajo:** nižjo ceno primerljive delovne sile, bližino trgov – kupcev, nižje stopnje obdavčitve in rast tržnih deležev. Tudi pri tem vprašanju je bil odgovor na vsa postavljena vprašanja pritrdilen.
- **Glede potrebnih ukrepov države** za doseganje pripravljenosti slovenskih podjetij v elektro- in kovinski industriji na globalizacijo poslovanja so bili odgovori na postavljena vprašanja o: boljši podpori slovenskim podjetjem pri vstopu v mednarodne globalne tokove, subvencioniranju določenih programov, ki imajo perspektivo uspeha na globalnem trgu, uvajanju določenih davčnih olajšav za podjetja z delovno intenzivnim proizvodnim programom in o tem, ali država s svojim delovanjem dovolj prispeva za pripravljenost slovenskih podjetij na globalizacijo poslovanja, pritrdilni.
- **Na vprašanje, ali majhnost Slovenije in slovenskega trga bistveno vpliva na slovenska podjetja ob vstopu na globalni trg,** je predstavnik Gorenja v večini primerov odgovoril nikalno (83 %).
- **Podjetje Gorenje** proda več kot 75 % celotne proizvodnje izven Slovenije.
- **Uvoz podjetja (nabava izven Slovenije)** predstavlja pri skupini Gorenje 25–50 % celotne vrednosti nabave.
- **Podjetje Gorenje deluje multinacionalno,** kar pomeni, da ima vsaj eno ali več proizvodnih podjetij v tujini.
- **Gorenje ima v tujini 36 podjetij,** v katerih je delež njegovega kapitala 20 % in ki zaposlujejo več kot 2.000 zaposlenih. Med temi podjetji so tako proizvodna kot tudi trgovska podjetja.
- **Poleg obstoječih podjetij v tujini** namerava podjetje Gorenje ustanoviti v bližnji prihodnosti še dodatna mešana oziroma lastna proizvodna podjetja v tujini.
- **Poleg tega namerava podjetje Gorenje** ustanoviti tudi dodatna lastna trgovska podjetja ali predstavništva v tujini.
- Na vprašanje, ali se je položaj njihovega podjetja po vstopu Slovenije v Evropsko unijo spremenil, je predstavnik podjetja odgovoril, da je **vstop Slovenije v EU imel pozitiven učinek na delovanje njihovega podjetja.**

Iz rezultatov pod sklopom vprašanj pod 6.3.2.3 in sklopom vprašanj 6.3.2.4 ugotavljam, da je podjetje Gorenje močno vključeno v globalne gospodarske tokove in da uspešno kljubuje vsem

nevarnostim in pastem globalizacije ter da izkorišča svoje prednosti, ki jih ima pred tekmeci, kakor tudi priložnosti, ki se pojavljajo v globalnem poslovanju.

6.3.3 Ključni dejavniki koncerna Kolektor za uspešno poslovanje v globalnem okolju

6.3.3.1 Predstavitev koncerna Kolektor

Koncern Kolektor (najdeno 28. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.kolektor.si/>) je globalna družba s široko razvejano mrežo podjetij in podružnic v Evropi, Ameriki in Aziji. Strateški položaj sedeža koncerna v centru Evrope (Slovenija), omogoča prisotnost na vseh pomembnih trgih, kjer oskrbujejo svoje kupce s takojšnjimi in odgovornimi rešitvami. Jedro njihovega poslovanja predstavlja razvoj, proizvodnja in trženje komutatorjev, kjer so se ustalili kot vodilna globalna skupina. Poleg proizvodnje komutatorjev proizvodni program širijo tudi na področje elektronike, feritnih jeder in navitij ter plastičnih komponent. Pridobljeno znanje, izkušnje zaposlencev in obstoječo opremo pa s pridom izkoriščajo za razvoj izdelkov za prihodnost. Kljub širokemu proizvodnemu programu delujejo kot celota z edinstvenim razvojem, tehnologijo in programi. Podjetja v koncernu so ključnega pomena, saj prispevajo k uspešnemu poslovanju celotne skupine in tako uresničujejo njihove dolgoročne cilje.

- a) **Vizija koncerna Kolektor:** Koncern Kolektor ima jasno vizijo obvladovati globalni trg in skladno z razvojem širiti tržno mrežo. Poleg proizvodnje komutatorjev razširjajo (diverzificirajo) proizvodni program na izdelavo takšnih izdelkov, pri katerih je možno koristno uporabiti znanje, izkušnje zaposlencev in obstoječo opremo, ter na inovativne izdelke, ki temeljijo na novo pridobljenih znanjih.
- b) **Poslanstvo koncerna Kolektor:** Preko svojih proizvajalnih in trgovskih podjetij doma in širom po svetu nudijo svojim kupcem tehnološko enake izdelke. Svojim kupcem poskušajo biti strateški partner, prepoznaven po visoki kakovosti, razvojni podpori, učinkoviti logistiki in cenovni primernosti ter na tak način korak pred tekmeci. Svoj uspeh gradijo na ljudeh – zaposlencih v svojih družbah, njihovem znanju in stalnem izobraževanju, podjetniškem duhu ter učinkoviti izrabi vseh notranjih in zunanjih resursov.
- c) **Družbena odgovornost:** V koncernu Kolektor skrb za naravo in zaposlence ni zgolj fraza. Načela okoljske politike, s katerimi dokazujejo ekološko naravnost in skrb za zdravje ter varnost zaposlenih, so v tem da:
 - spoštujejo za njih obvezujočo okoljevarstveno zakonodajo in standarde glede na prepoznane vidike,
 - urejajo skupne interese z zainteresiranimi strankami,
 - vpeljujejo in uporabljajo tehnologijo in tehnološke postopke, ki ne ogrožajo zdravja in ki obremenjujejo okolje na najmanjšo možno sprejemljivo mero,
 - zmanjšujejo porabo energije in surovin na enoto proizvoda ter ustvarjajo čim manj odpadkov,
 - izobražujejo in osveščajo zaposlence na vseh ravneh o ekološki problematiki,
 - stalno izboljšujejo odnos do okolja ter skrbijo za zdravje in varnost zaposlencev,

- stremijo k doseganju ciljev okoljske politike, določenih v strateških in letnih planih,
- podpirajo razvoj šolstva in dopolnilnih osnovnošolskih in srednješolskih izobraževalnih programov,
- so pokrovitelji športnih društev in skrbijo za razvoj športa v občini,
- podpirajo zdravstvene in socialne dejavnosti v smislu nakupa opreme, prostovoljno in človekoljubno delo, kot so krvodajalstvo, prostovoljno gasilstvo.

6.3.3.1.1 Podjetja koncerna Kolektor

Na sliki 56 prikazujem podjetja koncerna Kolektor, ki so organizirana v 4 programska področja ali divizije.

Slika 56: Prikaz podjetij koncerna Kolektor



Vir: Spletni naslov koncerna Kolektor; <http://www.kolektor.si/>, 28. 05. 2008

6.3.3.1.2 Proizvodni program koncerna Kolektor

Z lastnim razvojem izdelkov, visoke tehnologije in kakovostnih materialov soustvarjajo svetovne tehnične trende in s tem ohranjajo svoje visoko mesto na svetovnem trgu. Njihov proizvodni program sestavljajo:

- **Komutatorji in drsni obroči:** Znanje in izkušnje več desetletnega stalnega razvoja komutatorjev so prepričale že številne njihove partnerje in predstavljajo jamstvo za tehnično dovršene in tehnološko napredne izdelke. S svojimi partnerji sodelujejo pri uporabi komutatorjev v elektromotorjih za različne namene: električna ročna orodja, gospodinjski aparati, avtomobilska industrija, posebni stroji. Proizvajalci komutatorjev so podjetja: Kolektor, Kautt & Bux, Kolektor Sinyung, TKI, Prokol, Ascom, Asteh, Wuxi, Swi Shie in Zektor. Drsni obroč je sestavni del alternatorja (generatorja) in je nameščen na rotorju. Funkcija alternatorja (generatorja) je oskrba drugih električnih sistemov z električnim tokom v vseh pogojih delovanja na tak način, da je stanje polnitve zalogovnika energije vedno na ustrezni ravni. Električni tok se preko drsnega obroča

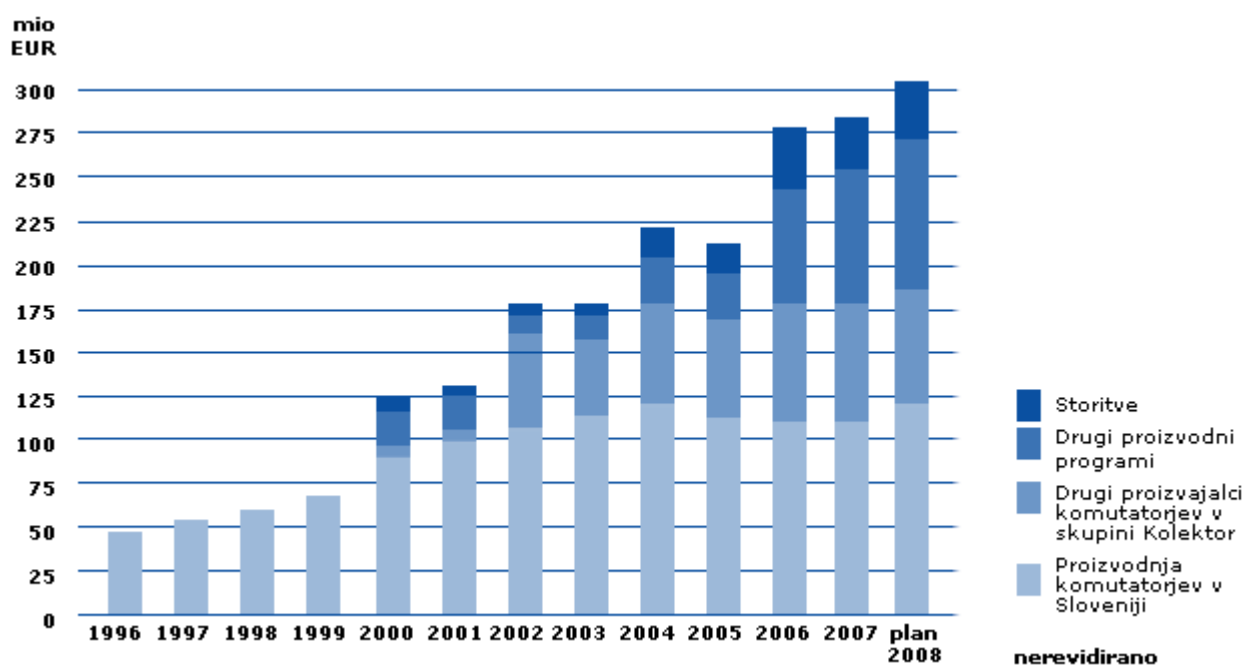
prenaša na drsne grafitne kontakte – ščetke. Drsni obroč je sestavljen iz enega ali več obročkov in priključkov, ki so med seboj ločeni in utrjeni z izolirno maso.

- **Feriti in navitja:** Raznovrsten proizvodni program feritnih jeter in navitih komponent sestavlja široka paleta materialov, ki omogočajo visoko prepustnost, majhne izgube in delovanje pri visokih frekvencah. Prav tako pa so na voljo v standardnih kot tudi v posebnih oblikah in dimenzijah. Tako feritna jedra kot navite komponente so namenjene širokemu segmentu uporabe: filtri proti elektromagnetnim motnjam, telekomunikacije, industrijska elektronika in napajalniki, senzorji in merilna tehnika in široka potrošnja. Proizvajalec feritnih jeter in navitij je podjetje Kolektor Magma.
- **Elektronika:** S proizvodnjo tehnološko naprednih elektronskih komponent pokrivajo različne potrebe hitro rastoče elektrotehnične industrije na področju povezovanja in krmiljenja sistemov. Elektronske komponente uporabljajo za: telekomunikacije in omrežno opremo, industrijsko krmiljenje in avtomatizacijo, avtomobilsko industrijo, medicino, zabavno elektroniko, gospodinjske aparate, električna ročna orodja, posebne stroje, avtomatizacijo proizvodnje, avtomatizacijo strojev, avtomatizacijo naprav, informatizacijo proizvodnje kosov, proizvodnjo kosov, podprto z informacijskim sistemom. Elektronske komponente proizvajajo podjetja Synatec in koncern Kolektor.
- **Duroplasti in termoplasti:** Visoka tehnična kakovost njihovih izdelkov, sestavljenih iz standardnih duro- in termoplastov kot tudi iz posebnih materialov, je še posebej cenjena v zahtevni elektro- in avtomobilski industriji. Izdelke iz umetnih mas izdelujejo za: potrebe elektro- in avtomobilske industrije, gospodinjske aparate, stroje in naprave.
- **Mehatronika:** Ob diverzifikaciji osnovnega proizvodnega programa (komutatorji) ustanovljena skupina za mehatroniko svoje delo usmerja v inkubacijo invencij v inovacije, ustvarjanje novih znanj in v trženje inovacij oziroma tehnološko naprednih izdelkov. Z dejavnostmi na področju mehatronike želijo svojo vlogo proizvajalca in dobavitelja vgradnih komponent nadgraditi v ponudnika končnih izdelkov. Izbrane inovacije želijo kot izdelke z lastno blagovno znamko prednostno tržiti na globalnem trgu v segmentih: prikazovalnikov informacij, občilih za oglaševanje in promocijo, zabavne elektronike. Invencije, ki jih ocenjujejo kot potencialno tržno zanimive inovacije, predstavljajo izhodišče razvoju mehatronskih izdelkov za prihodnost. Trenutno so v prototipni fazi oziroma v fazi industrializacije.

6.3.3.2 Poslovanje koncerna Kolektor

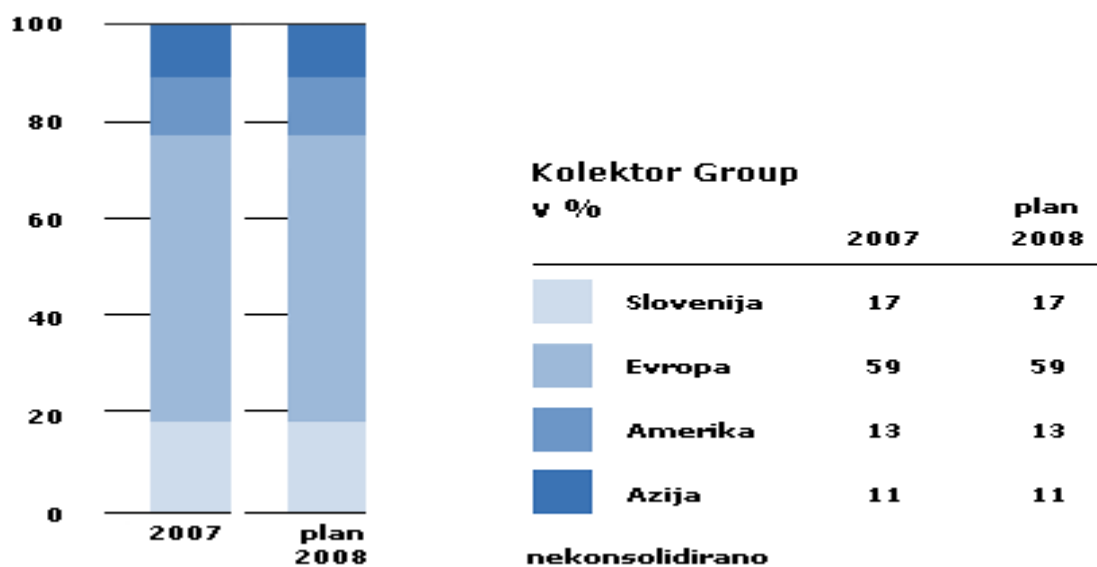
Na znanju temelječi ustvarjeni poslovni izidi so v zadnjih štirih letih pripeljali njihovo podjetje na mesto vodilnega proizvajalca komutatorjev na svetu. Vzpodbujajo jih tudi dobri izidi ostalih področij. Na sliki 57 prikazujem rast prometa koncerna Kolektor, na sliki 58 prodajo koncerna Kolektor po trgih, na sliki 59 pa proizvodnjo koncerna Kolektor po državah.

Slika 57: Rast prihodkov iz prodaje koncerna Kolektor



Vir: Spletni naslov koncerna Kolektor; <http://www.kolektor.si/>, 28. 05. 2008

Slika 58: Prodaja koncerna Kolektor po trgih



Vir: Spletni naslov koncerna Kolektor; <http://www.kolektor.si/>, 28. 05. 2008

Slika 59: Proizvodnja koncerna Kolektor po državah



Vir: Spletni naslov koncerna Kolektor; <http://www.kolektor.si/>, 28. 05. 2008

6.3.3.3 Strateško upravljanje in ravnateljstvo ter organizacija koncerna Kolektor

V sklopu vprašanj o upravljanju in ravnateljstvu podjetja in organizaciji je v okviru raziskave bilo postavljenih 9 vprašanj, na katera je koncern Kolektor v celoti odgovoril. Ugotovitve raziskave so, da koncern Kolektor:

- **razmišlja strateško**, saj imajo v podjetju izdelan strateški plan, ki vsebuje več scenarijev (optimistični, realni, pesimistični). V podjetju imajo jasno opredeljeno vizijo in strateške cilje ter strategije za doseganje le-teh. Postavljene strategije v strateškem planu se dejansko tudi uresničujejo. Stalno spremljanje strateškega plana in prilagajanje le-tega spremembam v poslovnem okolju po potrebi je stalna praksa v koncernu Kolektor. Proces strateškega planiranja je v njihovem podjetju jasno opredeljen. Postavljanje strategij je učinek lastnega razvoja, velik poudarek dajejo zmanjševanju stroškov poslovanja in izboljševanju kakovosti poslovanja, kakor tudi novostim v poslovanju. V strateški plan podjetja sodijo projekti za povečanje prilagodljivosti poslovanja poslovnemu okolju. Njihovo podjetje upošteva standarde varovanja okolja in je okoljsko naravnano. Pri strateškem načrtovanju upoštevajo svetovne trende globalizacije in menijo, da je njihovo podjetje strateško pripravljeno na globalizacijo poslovanja.
- **Med pomembnejše razloge za prenovo poslovanja** v koncernu Kolektor štejejo: racionalizacijo poslovanja, globalizacijo poslovanja, informatizacijo poslovanja, kakovost poslovanja, rast podjetja, spremembe lastniške strukture, uvajanje sodobnejših tehnologij pri poslovanju, pridobitev certifikata kakovosti, varovanje okolja in družbeno odgovorno ravnanje. Vsi pomembnejši razlogi za prenovo poslovanja so s strani predstavnikov podjetja ocenjeni s povprečno oceno 2,4 (od možne maksimalne ocene 5).
- Na vprašanje o uporabi **sodobno računalniško podprte metode in orodij za reinženiring** je odgovor koncerna Kolektor bil, da prenove ni bilo.
- **Med prvine globalnega poslovanja**, ki jim v koncernu Kolektor posvečajo največ pozornosti, sodijo: strateška partnerstva in povezovanje, učinkovito partnerstvo s kupci, učinkovito partnerstvo z dobavitelji, lastna predstavništva v tujini, uvajanje inovacij v

poslovanje, hitrejši odzivni čas na zahteve trga, krajši dobavni roki, upoštevanje ekoloških zahtev pri poslovanju, ekološka kakovost izdelka v celotnem življenjskem ciklusu, diverzifikacija proizvodov in storitev in izobraževanje. Prvine globalnega poslovanja, katerim koncern Kolektor namenja največ pozornosti, so bile ocenjene z oceno 4,3 (od maksimalno možne ocene 5).

- **Med osnovne smernice razvoja informatike v koncernu Kolektor** sodijo: celovita podpora poslovanju, podpora proizvodnemu procesu, podpora prodajno-nabavnemu procesu, podpora razvojnemu procesu, podpora procesu odločanja in podpora investiranju ter logistiki. Pomembnost osnovnih smernic razvoja informatike v koncernu Kolektor je bila ocenjena z oceno 4,8 (od maksimalno možne ocene 5).
- **V strateških planih koncerna Kolektor imajo pomembnejše mesto v procesih prilagajanja poslovanja globalnemu okolju naslednja področja:** ekologija, informatika, organizacija, proizvodni proces, prodaja/nabava, marketing, razvoj, kadrovanje, celovita kakovost podjetja in poslovna odličnost. Vsa omenjena področja so s strani predstavnika podjetja bila ocenjena z oceno 3,6 (od maksimalno možne ocene 5).
- Organizacijska struktura koncerna Kolektor je **matrična – projektno matrična**, temelječa na divizijski organiziranosti.
- **V koncernu Kolektor ima posebno vlogo tudi poslovna kultura podjetja**, saj imajo le-to jasno opredeljeno v svojem strateškem planu, le-ta podpira razvoj globalnega podjetja (ustvarjalnost, rast itd.), kar pripomore k oblikovanju kulture globalnega podjetja. Na vsa postavljena vprašanja je predstavnik podjetja odgovoril pritrdilno.
- **Razvoj zaposlencev v koncernu Kolektor ima posebno vlogo**, saj veliko pozornost posvečajo izobraževanju zaposlencev, usposabljanju zaposlencev, ravnanju z znanjem in zaupanju v zaposlence. Vse omenjene prvine razvoja zaposlencev so bile ocenjene z oceno 4,3 (od maksimalno možne ocene 5).

6.3.3.4 Pripravljenost koncerna Kolektor za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva

Glede pripravljenosti koncerna Kolektor za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva je bilo predstavniku Kolektorja postavljenih 13 vprašanj, na katera sem prejel naslednje odgovore:

- **Med pomembnejše strategije za vključevanje njihovega podjetja na globalni trg štejejo:** strategijo globalnega trženja, strategijo širitve proizvodnje v druge države, strategijo morebitnih kapitalskih povezav oziroma prevzemov. Na vsa postavljena vprašanja je predstavnik koncerna Kolektor odgovoril pritrdilno.
- **Kot pomembnejše razloge za širitev svojega koncerna na globalni trg navajajo:** nižjo ceno primerljive delovne sile, bližino trgov – kupcev, medtem ko nižja stopnje obdavčitve ni bila med razlogi za širitev koncerna Kolektor na globalni trg.
- **Glede potrebnih ukrepov države** za doseganje pripravljenosti slovenskih podjetij v elektro- in kovinski industriji na globalizacijo poslovanja so bili odgovori na postavljena vprašanja o: boljši podpori slovenskim podjetjem pri vstopu v mednarodne globalne tokove, subvencioniranju določenih programov, ki imajo perspektivo uspeha na globalnem trgu, uvajanju določenih davčnih olajšav za podjetja z delovno intenzivnim proizvodnim programom in o tem, ali država s svojim delovanjem dovolj prispeva za pripravljenost slovenskih podjetij na globalizacijo poslovanja; večino nikalni in v

koncernu menijo, da bi morala država bolj podpirati slovenska podjetja pri vstopu v mednarodne globalne tokove.

- **Na vprašanje, ali majhnost Slovenije in slovenskega trga bistveno vpliva na slovenska podjetja ob vstopu na globalni trg**, je predstavnik Kolektorja v večini primerov odgovoril pritrdilno (67 %).
- **Koncern Kolektor** proda več kot 75 % celotne proizvodnje na tujem trgu.
- **Uvoz koncerna (nabava izven Slovenije)** predstavlja pri Kolektorju več kot 75 % celotne vrednosti nabave.
- **Koncern Kolektor deluje multinacionalno**, kar pomeni, da ima vsaj eno ali več proizvodjalnih podjetij v tujini.
- **Kolektor ima v tujini 7 podjetij**, v katerih je njihov delež kapitala v celotnem kapitalu le-teh 20 % in ki zaposlujejo več kot 1.000 zaposlencev. Med temi podjetji so tako proizvodjalna kot tudi trgovska podjetja.
- **Poleg obstoječih podjetij v tujini** koncern Kolektor ne namerava ustanoviti v bližnji prihodnosti še dodatnih mešanih oziroma lastnih proizvodjalnih podjetij v tujini.
- **Koncern Kolektor namerava** v bližnji prihodnosti ustanoviti dodatna lastna trgovska podjetja ali predstavništva v tujini. Trenutno jih ima 5, ki skupaj zaposlujejo 15 ljudi.
- Na vprašanje, ali se je položaj njihovega podjetja po vstopu Slovenije v Evropsko zvezo spremenil, je predstavnik koncerna odgovoril, da **vstop Slovenije v EZ ni imel nobenega vpliva na delovanje njihovega koncerna**.

Iz rezultatov pod sklopom vprašanj pod 6.3.3.3 in sklopom vprašanj 6.3.3.4 ugotavljam, da je koncern Kolektor močno vključen v globalne gospodarske tokove in da uspešno kljubuje vsem nevarnostim in pastem globalizacije ter da izkorišča svoje prednosti, ki jih ima pred tekmeci, kakor tudi priložnosti, ki se pojavljajo v globalnem poslovanju.

6.3.4 Ključni dejavniki korporacije Hidria za uspešno poslovanje v globalnem okolju

6.3.4.1 Predstavitev korporacije Hidria

Zgodovina Hidrie (najdeno 1. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.hidria.si>) sega v daljno leto 1936, ko je bil v švicarski družbi Perles of Switzerland izdelan prvi električni vrtalnik. Tudi v Sloveniji, natančneje v Kranju, ima proizvodnja Hidrinih električnih ročnih orodij dolgo tradicijo, saj so prvi izdelki nastali že leta 1946. Generacije strokovnjakov ter nenehno iskanje novih, boljših rešitev so ustvarili kakovostno in zanesljivo električno ročno orodje mednarodno priznanih blagovnih znamk Perles of Switzerland in Iskra ERO, po katerih danes radi posegajo tako profesionalci kot domači mojstri.

Več kot petdesetletno zgodovino beležijo tudi Hidrini programi za industrijo klimatizacije, gretja in hlajenja. V začetku 60. let se je v Idriji začela proizvodnja in montaža instalacij centralnega ogrevanja, vodovodnih instalacij in klimatizacije. V 70. letih so začeli v Godoviču nastajati prvi prezračevalni elementi, v 80. pa so iz Spodnje Idrije v Združene države Amerike stekle prve dobave motorjev za hermetične kompresorje. V zadnjih letih Hidria Klima beleži hitro rast in pomeni enega največjih evropskih igralcev na svojem področju. Svoje razvojne potenciale usmerja v ustvarjanje celovitih rešitev za klimatizacijo, gretje in hlajenje zgradb ter komponent za sisteme klimatizacije, gretja in hlajenja.

Čeprav je leta 1955 po slovenskih cestah vozil komaj kak avtomobil, se je v Tolminu drzno in vizionarsko pričela proizvodnja avtomobilskih svečk. V zgodnjih 70. letih so bile izdelane prve ogrevalne svečke za dizelske motorje, nekaj let kasneje še magnetni vžigalniki za male bencinske motorje. Pred desetletjem so v Spodnji Idriji za avtomobilsko industrijo začeli proizvajati program lamel, kasneje še komponent iz aluminija. Danes Hidria Automotive predstavlja vse pomembnejšega evropskega ponudnika celovitih inovativnih rešitev za avtomobilski motor ter sistem krmiljenja z vozilom. Njihovi izdelki so vgrajeni v avtomobile vodilnih evropskih blagovnih znamk.

a) O korporaciji: Hidria se osredotoča na razvoj, proizvodnjo in trženje sistemov in komponent za klimatizacijo, gretje in hlajenje, avtomobilsko industrijo ter električnih ročnih orodij. Prepoznavnost in ugled korporacije na globalnem trgu gradi 2.800 zaposlencev v 33 družbah na domala vseh svetovnih celinah. Stalna rast in dviganje tekmovalne sposobnosti temeljita na intenzivnih vlaganjih v lasten razvoj in raziskave ter snovanju inovativnih visokotehnoloških rešitev. Uvrščajo se med pet vodilnih svetovnih proizvajalcev lamel za elektromotorje, med štiri največje svetovne proizvajalce čepnih svečk za dizelske motorje ter med prve štiri evropske proizvajalce sistemskih rešitev za klimatizacijo, gretje in hlajenje velikih zgradb. So drugi največji evropski proizvajalec elektromotorjev za polhermetične kompresorje.

b) Vizija korporacije Hidria: Hidria v posameznih tržnih segmentih prevzema vodilno vlogo med najbolj prepoznavnimi in uglednimi evropskimi in svetovnimi korporacijami. Uspešnost poslovanja dosegajo s skupnim delom kreativnih in motiviranih sodelavcev, ki s svojim znanjem in strokovnostjo ustvarjajo inovativne rešitve za industrijo klimatizacije, gretja in hlajenja, avtomobilsko industrijo ter industrijo električnih ročnih orodij. So globalna, inovativna in odlična korporacija, ki z bogatimi izkušnjami preteklosti ustvarja najsodobnejše izdelke za prihodnost. V sodelovanju s svojimi kupci po vsem svetu iščejo kakovostne in zanesljive rešitve ter tako gradijo dolgoročna poslovna partnerstva. Zavedajo se, da so odgovorni tudi za prihodnje rodove, zato v skladu z načeli visoke družbene odgovornosti proizvajajo okolju prijazne izdelke ter vlagajo v razvoj lokalnih skupnosti, v katerih poslujejo.

c) Vrednote:

- **Medsebojno spoštovanje:** Zaposlenci v Hidrii ustvarjajo ozračje odprtosti, zaupanja in sodelovanja. Prizadevajo si za visoko raven medsebojnega spoštovanja. Pričakujejo odprto, iskreno in pravočasno komuniciranje. Kot globalna korporacija sprejemajo in cenijo raznolikost zaposlenih.
- **Moč sodelovanja:** Zaposlenci v Hidrii sodelujejo v ekipah in hkrati ohranjajo svojo individualnost. Njihov cilj je ohranjanje svobode, ki jo posameznik potrebuje za uresničevanje osebnega zadovoljstva. Enotnost korporacije ustvarjajo zaposlenci, le-ta jim pomeni več kot združitev interesov posameznikov. Je učinek ciljev in vrednot, ki jih delijo.
- **Želja po odličnosti:** Strategija Hidrie je: biti vodilna – v razmerjih s svojimi poslovnimi partnerji in pri stalnem izboljševanju tehnologij. Za njih sta pomembna vsak poslovni izziv in priložnost. Spremembe predvidijo in jih izkoristijo sebi v prid. Spodbujajo nove ideje, nagrajujejo inovativnost, v razvoj korporacije vključujejo konstruktivne predloge vseh

zaposlenih. Za ohranjanje svoje vodilne vloge nenehno iščejo poti do izboljšav na vseh področjih.

- **Osebnostna poštenost:** Zaposleni v Hidrii spoštujejo visoke etične standarde, ki predstavljajo vodilo vsega, kar delajo in govorijo. Zavezani so k odgovornemu delovanju v vseh okoliščinah. So spoštovanja vredna korporacija s spoštovanja vrednimi ljudmi.
- **Odgovornost do skupnosti:** Hidria se zavezuje visoki ravni družbene odgovornosti. Po svojih najboljših močeh spodbujajo razvoj lokalnih skupnosti, v katerih poslujejo, tako s financiranjem najrazličnejših dejavnosti kot tudi s svojim delom, družbenim udejstvovanjem in talenti zaposlencev.

d) **Družbena odgovornost:** V Hidrii razumejo družbeno odgovornost kot zelo širok pojem. S pokroviteljskimi in donatorskimi sredstvi spodbujajo razvoj športnih, kulturnih in družabnih dejavnosti. Za dviganje življenjske ravni skrbijo tudi z neposrednimi investicijami v okolje in spodbujanjem razvoja visokega turizma. Čeprav nastopajo na globalnem trgu, ohranjajo dobra poslovna razmerja z lokalnimi dobavitelji, kar prispeva k ohranjanju in razvoju gospodarske vitalnosti lokalnih skupnosti. Skrbijo za prijetne in urejene delovne pogoje. V skladu s korporativno celostno podobo so v zadnjih letih zgradili nove objekte ter razširili, prenovili in posodobili domala vse obstoječe proizvodne lokacije, kar pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlencev. Njihovi objekti so poželi precej nagrad za najlepše urejene industrijske objekte, tako na lokalni kot državni ravni. O tem, da so ljudje za njih na prvem mestu, priča dejstvo, da se na sleherno materialno stisko zaposlencev, njihovih družin ali lokalnih skupnosti, v katerih so prisotni, odzovejo s solidarnostjo. Ob naravnih nesrečah so v Hidrii vedno sprožili obsežne akcije zbiranja humanitarne pomoči, ki so jo prispevali tako posamezni zaposleni kot njihove družbe. Nesrečo olajšajo z materialno pomočjo ter občutkom, da prizadeti v težavah niso sami.

6.3.4.1.1 Organizacija korporacije Hidria

Vodilo Hidriinih razvojnih prizadevanj so želje in potrebe kupcev, ki jim narekujejo ustvarjanje novih rešitev za hitro rastočo avtomobilsko industrijo, industrijo klimatizacije, gretja in hlajenja ter električnih ročnih orodij. Z visokotehnološkimi komponentami in sistemi za avtomobilski motor ter sistem krmiljenja vozila uspešno nastopajo na hitro rastočem trgu avtomobilске industrije. Sodijo v sam vrh evropskih ponudnikov celovitih rešitev in komponent za industrijo klimatizacije, gretja in hlajenja, o čemer pričajo ugledna priporočila po vsem svetu. Njihova električna ročna orodja odlikujejo zanesljivost, tradicija in kakovost, zaradi česar jih cenijo tako profesionalni uporabniki kot tudi mojstri pri izkoriščanju prostega časa.

Najsodobnejše rešitve razvijajo v treh divizijah: Hidria Automotive, Hidria Klima in Električna ročna orodja:

- a) **Hidria Automotive:** Svoje razvojne in tehnološke potenciale usmerjajo v ustvarjanje inovativnih rešitev za avtomobilsko industrijo, s čimer se uvrščajo med vodilne razvojne dobavitelje najbolj znanih evropskih proizvajalcev avtomobilov. V dveh lastnih razvojnih inštitutih – Hidria Inštitutu Automotive in Hidria Inštitutu za materiale in tehnologijo – nastajajo visokotehnološki sistemi in podsistemi, s katerimi zadovoljujejo visoka

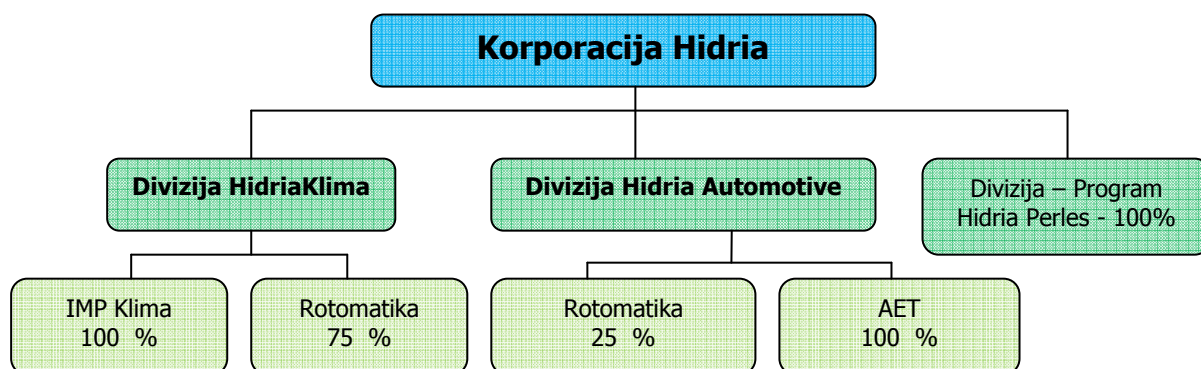
pričakovanja kupcev ter voznikov in potnikov v avtomobilih, v katere so vgrajeni njihovi izdelki. Njihova rast temelji na inovacijah, s katerimi se osredotočajo na avtomobilski motor in njegove podsisteme ter sistem za krmiljenje z vozilom. Z vodilnimi avtomobilskimi dobavitelji soustvarjajo rešitve prihodnosti ter razvijajo dolgoročna strateška zaveznitva, s čimer gradijo zaupanje v svojo uspešnost ter prevzemajo vlogo razvojnega dobavitelja drugega in prvega reda. Zavezanost k razvoju odličnih in konkurenčnih rešitev jih vodi proti cilju – postati vodilni evropski dobavitelj inovativnih rešitev za motorje z notranjim izgorevanjem in sistemov za upravljanje. Programi divizije Hidria Automotive obsegajo: sisteme za hladen vžig dizelskih motorjev, elektroniko, vžigne sisteme, fino štancane dele, komponente za motocikle, lamele in rotorje, odlitke iz aluminijevih zlitin in prenosne dele.

- b) Hidria Klima:** Razvoj celovitih sistemov ter komponent za klimatizacijo, ogrevanje in hlajenje, s katerimi se Hidria uvršča med vodilne evropske in svetovne proizvajalce, temelji na preko petdesetletni tradiciji. Bogato znanje in izkušnje, ki jih črpajo iz preteklosti, nadgrajujejo in razvijajo v Hidria Inštitutu Klima, ki predstavlja razvojno jedro divizije. Visoko izobraženi in usposobljeni strokovnjaki Inštituta ustvarjajo najsodobnejše rešitve, s katerimi osvajajo nove trge in narekujejo globalne trende v industriji klimatizacije, gretja in hlajenja.
- c) Električna ročna orodja:** Najsodobnejše tehnološke rešitve, vrhunska kakovost in zanesljivost so glavne tekmovalne prednosti Hidrinih električnih ročnih orodij s preko 70-letno tradicijo. Kupcem zagotavljajo profesionalne učinke pri obdelavi vseh vrst materialov. Njihova orodja so močna in vzdržljiva, enostavno uporabo omogoča ergonomska oblika. Proizvajajo tudi akumulatorska orodja brez električnih kablov, kar uporabnikom omogoča svobodno gibanje in še enostavnejšo uporabo. Z inovacijami, kakršna je denimo antivibracijski ročaj, skrbijo za zdravje in dobro počutje uporabnikov. Programa divizije Električna orodja sta: orodja za profesionalno uporabo in orodja za domačo uporabo.
- d) Inovativni center:** Hidrini raziskovalci, inženirji in tehnologi se vsak dan ukvarjajo z razvojem novih izdelkov in storitev ter inovativnih proizvodnih procesov. Njihovo delo je usmerjeno tudi v stalno izboljševanje obstoječih izdelkov. Zavedajo se, da bodo tekmovalne prednosti na globalnem trgu ohranjali le z razvojem tehnološko dovršenih proizvodnih programov z višjim deležem vgrajenega znanja. Vsi ti izzivi so jim narekovali oblikovanje Inovativnega centra Hidrie, ki postaja vse močnejši povezovalni člen na področju razvoja inovativnega okolja za podporo razvoju novih izdelkov in tehnologij, uvajanju novih programov in razvoju inovacijske dejavnosti v vseh družbah korporacije. Inovativni center Hidrie združuje inštitute, tehnološke centre, inkubatorje za razvoj novih programov ter Hidrino Akademijo znanja. Spodbujajo, redno spremljajo in nagradujejo inovacijsko dejavnost vseh zaposlenih.

Korporacija Hidria je divizijsko organizirana v dve vodilni diviziji: Hidria Klima in Hidria Automotive in manjšo divizijo oziroma program Hidria Perles. Svoje delovanje želijo osredotočiti v okviru divizij (virtualna organiziranost), doseči želijo kritičen obseg, primerljiv z evropskimi in globalnimi tekmeci. V okviru divizije Hidria Klima delujeta podjetji IMP Klima s

100 % svojih prihodkov iz prodaje in podjetje Rotomatika s 75 % prihodkov iz prodaje. Divizija Hidria Automotive združuje poslovanje podjetja Rotomatika (25 % prihodkov iz prodaje) in podjetja AET Tolmin s 100 % prihodkov iz prodaje. Divizija – program Hidria Perles pa je manjša divizija, ki predstavlja poslovanje podjetja Hidria Perles (ERO). Organiziranost korporacije Hidria s skupaj 3.000 zaposlenci, ki je divizijsko usmerjena, vendar se še vedno kažejo ostanki funkcijske organizacije, prikazujem na sliki 60.

Slika 60: Organizacija korporacije Hidria

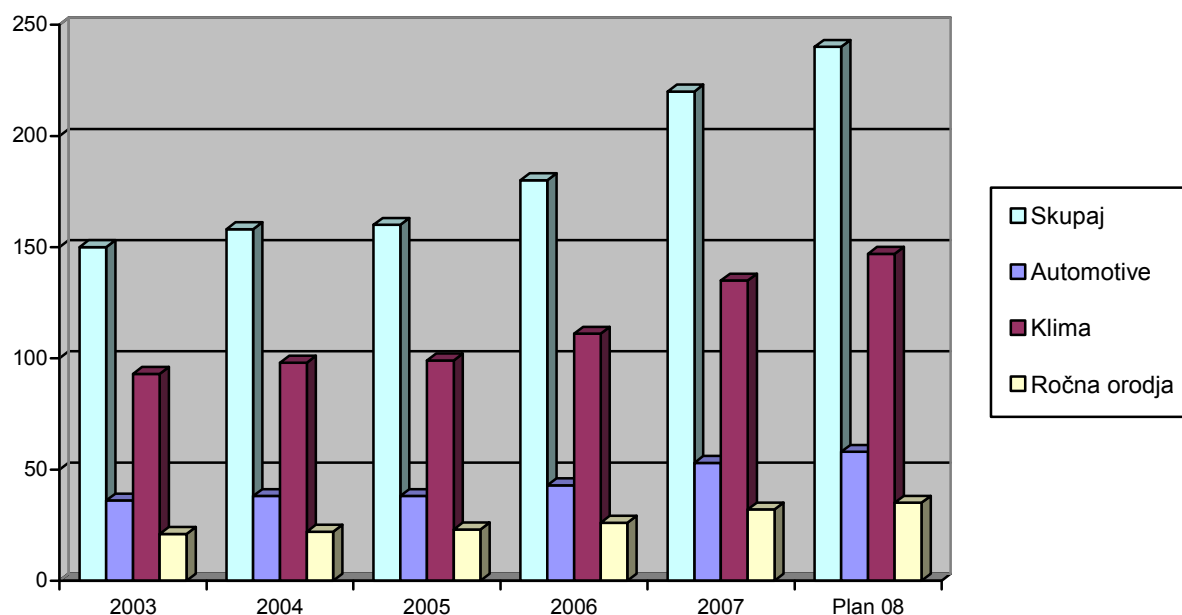


Vir: Intervju s predsednikom poslovnega odbora, 30. junij 2008

6.3.4.2 Poslovanje korporacije Hidria

Poslovanje korporacije Hidria v preteklih letih beleži visoko rast prihodkov iz prodaje po posameznih divizijah. Pregled rasti prihodkov iz prodaje korporacije Hidria v milijonih € med letom 2003 in planom za leto 2008 prikazujem na sliki 61.

Slika 61: Prihodki iz prodaje korporacije Hidria od leta 2003 do 2008



Vir: Intervju s predsednikom poslovnega odbora, 30. junij 2008

Poslovanje korporacije Hidria je z vidika rasti prodaje uspešno, saj so prihodki iz prodaje med letom 2003 in planom 2008 dosegli rast v višini 60 %. Največji delež prihodkov iz prodaje ima divizija Hidria Klima z 61 %, sledita ji divizija Hidria Automotive s 24 % in divizija Hidria Perles s 15 % prihodkov letne prodaje korporacije Hidria.

6.3.4.3 Strateško upravljanje, ravnanje in organizacija korporacije Hidria

V sklopu vprašanj o upravljanju in ravnanju podjetja ter organizaciji je v okviru raziskave bilo postavljenih 9 vprašanj, na katera je predsednik poslovnega odbora (Iztok Seljak, 30. 06. 2008) korporacije Hidria v celoti odgovoril. Ugotovitve raziskave nakazujejo, da korporacija Hidria:

- **razmišlja strateško**, saj imajo v podjetju izdelan strateški plan, ki vsebuje samo en realni scenarij. V podjetju imajo jasno opredeljeno vizijo in strateške cilje ter strategije za doseganje le-teh. Postavljene strategije v strateškem planu se dejansko tudi uresničujejo. Stalno spremljanje strateškega plana in prilagajanje le-tega spremembam v poslovnem okolju po potrebi je stalna praksa v korporaciji Hidria. Proces strateškega planiranja je v njihovem podjetju jasno opredeljen. Postavljanje strategij je učinek lastnega razvoja, velik poudarek dajejo zmanjševanju stroškov poslovanja in izboljševanju kakovosti poslovanja kakor tudi novostim v poslovanju. V strateški plan podjetja sodijo projekti za povečanje prilagodljivosti poslovanja poslovnemu okolju. Njihovo podjetje upošteva standarde varovanja okolja in je okoljsko naravnano. Pri strateškem načrtovanju upoštevajo svetovne trende globalizacije in menijo, da je njihovo podjetje strateško pripravljeno na globalizacijo poslovanja.
- **Med pomembnejše razloge za prenovu poslovanja** v korporaciji Hidria štejejo: racionalizacijo poslovanja, globalizacijo poslovanja, informatizacijo poslovanja, kakovost poslovanja, rast podjetja, spremembe lastniške strukture, uvajanje sodobnejših tehnologij pri poslovanju, pridobitev certifikata kakovosti, varovanje okolja in družbeno odgovorno delovanje. Vsi pomembnejši razlogi za prenovu poslovanja so s strani predstavnikov podjetja ocenjeni s povprečno oceno 2,7 (od možne maksimalne ocene 5).
- **Sodobno računalniško podprte metode in orodja za reinženiring** so zelo pomembna pri prenovi. Med ta orodja korporacija Hidria šteje: orodja za "benchmarking", orodja za načrtovanje prenove podjetja, orodja za analiziranje poslovnih procesov, orodja za simulacijo poslovnih procesov, orodja za krmiljenje delovnih procesov, CASE-orodja, SAP z različnimi moduli. Računalniško podprte metode in orodja za reinženiring so bila ocenjena z oceno 2.4 (od možne maksimalne ocene 3).
- **Med prvine globalnega poslovanja**, ki jim v korporaciji Hidria posvečajo največ pozornosti, sodijo: strateška partnerstva in povezovanje, učinkovito partnerstvo s kupci, učinkovito partnerstvo z dobavitelji, lastna predstavništva v tujini, uvajanje inovacij v poslovanje, hitrejši odzivni čas na zahteve trga, krajši dobavni roki, upoštevanje ekoloških zahtev pri poslovanju, ekološka kakovost izdelka v celotnem življenjskem ciklusu, diverzifikacija proizvodov in storitev ter izobraževanje. Prvine globalnega poslovanja, katerim korporacija Hidria namenja največ pozornosti, so bile ocenjene z oceno 3,3 (od maksimalno možne ocene 5).
- **Med osnovne smernice razvoja informatike v korporaciji Hidria** sodijo: celovita podpora poslovanju podpora proizvodnemu procesu, podpora prodajno-nabavnemu procesu, podpora razvojnemu procesu, podpora procesu odločanja in podpora vlaganju

ter logistiki. Pomembnost osnovnih smernic razvoja informatike v korporaciji Hidria je bila ocenjena z oceno 4,0 (od maksimalno možne ocene 5).

- **V strateških planih korporacije Hidria imajo pomembnejše mesto v procesih prilagajanja poslovanja globalnemu okolju naslednja področja:** ekologija, informatika, organizacija, proizvodni proces, prodaja/nabava, marketing, razvoj, kadrovanje, celovita kakovost podjetja in poslovna odličnost. Vsa omenjena področja je predstavnik podjetja ocenil z oceno 3,5 (od maksimalno možne ocene 5).
- Organizacijska struktura korporacije Hidria je **projektno matrična** zasnovana na **proizvodno divizijski strukturi organizacije**.
- **V korporaciji Hidria ima posebno vlogo tudi poslovna kultura podjetja**, saj imajo le-to jasno opredeljeno v svojem strateškem planu, le-ta podpira razvoj globalnega podjetja (ustvarjalnost, rast itd.), kar pripomore k oblikovanju kulture globalnega podjetja. Na vsa postavljena vprašanja je predstavnik podjetja odgovoril pritrdilno.
- **Razvoj zaposlencev v korporaciji Hidria ima posebno vlogo**, saj veliko pozornost posvečajo izobraževanju zaposlencev, usposabljanju zaposlencev, ravnanju z znanjem in zaupanju v zaposlenca. Vse omenjene prvine razvoja zaposlenih so bile ocenjene z oceno 4,8 (od maksimalno možne ocene 5).

6.3.4.4 Pripravljenost korporacije Hidria za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva

Glede pripravljenosti korporacije Hidria za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva je predsedniku poslovnega odbora Hidrie bilo postavljenih 13 vprašanj, na katera sem prejel naslednje odgovore:

- **Med pomembnejše strategije za vključevanje njihovega podjetja na globalni trg štejejo:** strategijo globalnega trženja, strategijo širitve proizvodnje v druge države, strategijo morebitnih kapitalskih povezav oziroma prevzemov. Na vsa postavljena vprašanja je predstavnik korporacije Hidria odgovoril pritrdilno.
- **Kot pomembnejše razloge za širitev njihove korporacije na globalni trg navajajo:** bližino trgov – kupcev, medtem ko nižja cena primerjalne delovne sile in nižja stopnje obdavčitve nista bila med razlogi za širitev korporacije Hidria na globalni trg.
- **Glede potrebnih ukrepov države** za doseganje pripravljenosti slovenskih podjetij v elektro- in kovinski industriji na globalizacijo poslovanja so bili odgovori na postavljena vprašanja o: boljši podpori slovenskim podjetjem pri vstopu v mednarodne globalne tokove, subvencioniranju določenih programov, ki imajo perspektivo uspeha na globalnem trgu, pritrdilni; medtem ko so bili odgovori na vprašanja o uvajanju določenih davčnih olajšav za podjetja z delovno intenzivnim proizvodnim programom in o tem, ali država s svojim delovanjem dovolj prispeva za pripravljenost slovenskih podjetij na globalizacijo poslovanja, nikalni, in v korporaciji menijo, da bi morala država bolj podpirati slovenska podjetja pri vstopu v mednarodne globalne tokove.
- **Na vprašanje, ali majhnost Slovenije in slovenskega trga bistveno vpliva na slovenska podjetja ob vstopu na globalni trg**, je predstavnik Hidrie v večini primerov odgovoril nikalno (67 %).
- **Korporacija Hidria** proda 50–75 % celotne proizvodnje izven Slovenije tujem trgu.
- **Uvoz korporacije (nabava izven Slovenije)** predstavlja pri Hidrii 25–50 % celotne vrednosti nabave.

- **Korporacija Hidria deluje multinacionalno**, kar pomeni, da ima vsaj eno ali več proizvodnih podjetij v tujini.
- **Korporacija Hidria ima v tujini 4 proizvodna podjetja**, v katerih je njihov delež kapitala manj kot 10 % in ki zaposlujejo več kot 250 zaposlencev.
- **Korporacija Hidria ima v tujini 20 trgovskih podjetij ali predstavništev**, v katerih je njihov delež kapitala manj kot 10 % in ki zaposlujejo 45–50 zaposlencev.
- **Poleg obstoječih podjetij v tujini** korporacija Hidria namerava ustanoviti v bližnji prihodnosti še dodatna mešana oziroma lastna proizvodna podjetja v tujini.
- **Korporacija Hidria namerava** v bližnji prihodnosti ustanoviti tudi dodatna lastna trgovska podjetja ali predstavništva v tujini.
- Na vprašanje, ali se je položaj njihovega podjetja po vstopu Slovenije v Evropsko unijo spremenil, je predstavnik korporacije odgovoril, da je **vstop Slovenije v EU imel pozitiven učinek na delovanje njihove korporacije**.

Iz rezultatov pod sklopom vprašanj pod 6.3.4.3 in sklopom vprašanj 6.3.4.4 ugotavljam, da je korporacija Hidria močno vključena v globalne gospodarske tokove in da uspešno kljubuje vsem nevarnostim in pastem globalizacije ter da izkorišča svoje prednosti, ki jih ima pred tekmeci, kakor tudi priložnosti, ki se pojavljajo v globalnem poslovanju.

6.3.5 Ključni dejavniki podjetja Trimo za uspešno poslovanje v globalnem okolju

6.3.5.1 Predstavitev podjetja Trimo

Podjetje Trimo (najdeno 3. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si>) je bilo ustanovljeno leta 1961 z imenom Kovinsko podjetje Trebnje. V letu 1971 se je podjetje preimenovalo v Trimo (Trebanjska industrija montažnih objektov). Od tega leta pa do osamosvojitve Slovenije je bilo podjetje razvojno naravnano. Leta 1974 je podjetje začelo izdelovati termoizolacijske plošče s poliuretanskim polnilom, leta 1987 so pričeli izdelovati gradbene plošče z mineralno volno in leta 1989 začeli izdelovati zabojnike. Z osamosvojitvijo se je bilo treba prilagoditi novim tržnim razmeram in predvsem ostrejši konkurenci, zato so leta 1993 pridobili certifikat kakovosti ISO 9001, v letu 1994 pa je sledilo preoblikovanje v delniško družbo. Prvi korak k sodobni tržno usmerjeni organizaciji je bil storjen, naslednja naloga podjetja pa so bili ukrepi za izboljšanje in učvrstitev organizacije ter njenih zaposlencev. Tako sta bila za obdobje med leti 1995 in 1996 značilna dva projekta, in sicer projekt kontinuiranih izboljšav (1995) in projekt celovite skrbi za imetje (1996). Do leta 1999 so razvili novo tehnologijo za neprekinjeno proizvodnjo ognjevarnih panelov. Novo stoletje je bilo usmerjeno predvsem v potrjevanje kakovosti proizvodov in poslovanja, v razvoj novih tehnologij in pospešeno internacionalizacijo podjetja. V tem obdobju je podjetje prejelo različne nagrade, priznanja in certifikate: certifikat ISO 14001 (2000), nagrado GZS za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke (2001), nagrado rating leta (2001), priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (2002), certifikat OHSAS 18001 (2003) in priznanje za odličnost (Recognised for Excellence) Evropske fundacije za poslovno odličnost (EFQM). Podjetje je uvedlo dve novi tehnologiji: tehnologijo CAD/CAM za proizvodnjo jeklenih konstrukcij (2001) in zagon nove linije za ognjevarne fasadne panele Trimoterm (2003). Poleg tega pa se je Trimo neprestano širil na tuje trge tako s predstavništvom kot tudi z novimi proizvodnimi zmogljivostmi.

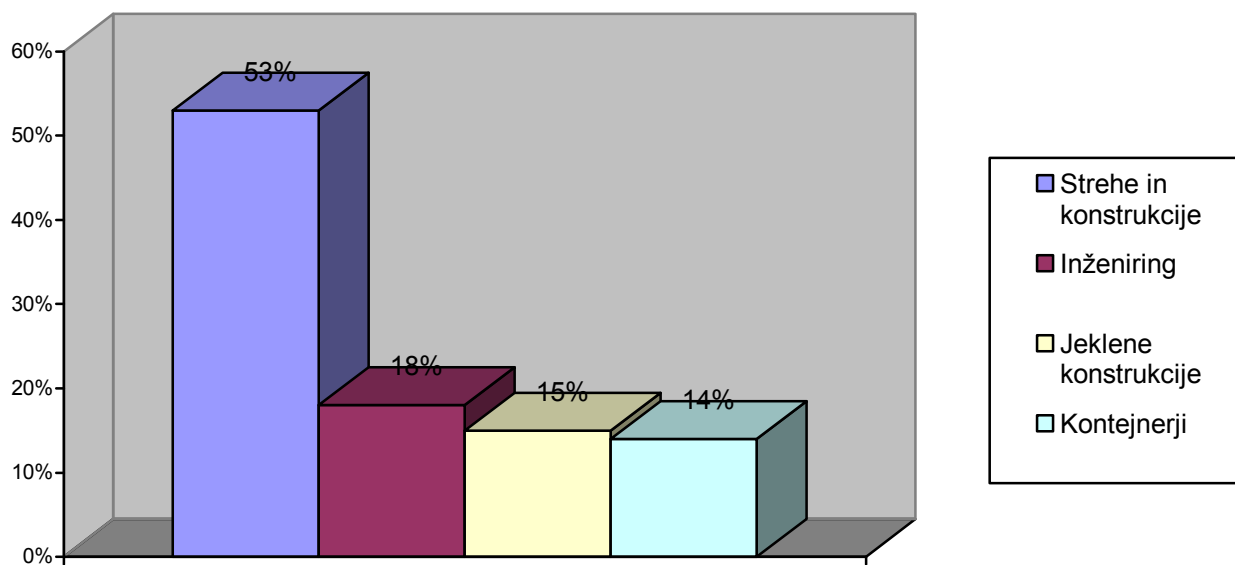
(zagon prve proizvodnje ognjevarnih panelov za strehe in fasade v tujini je bilo v mestu Kovrov v Rusiji leta 2001 (Letno poročilo Trimo, d.d., 2005).

Danes je Trimo eno najuspešnejših slovenskih podjetij z visokim ugledom doma in v tujini. Glavna lastnost podjetja so kakovostni proizvodi in usposobljenost zaposlencev. V prihodnosti pa največ stavijo na celovite rešitve, za katere so prepričani, da bodo v naslednjih letih postale paradni konj podjetja in dolgoročna tekmovalna prednost. Podjetje prek predstavništev, pogodbenih razmerij in proizvodjalnih zmogljivosti deluje multinacionalno v 50-ih državah, praktično po celi Evropi in v nekaterih bolj oddaljenih delih sveta (Dubaj).

6.3.5.1.1 Dejavnost, proizvodi in poslovanje podjetja Trimo

Podjetje Trimo je registrirano pod imenom Trimo, Inženiring in proizvodnja montažnih objektov d.d. Osnovna dejavnost podjetja po Standardni klasifikaciji dejavnosti je 28.110 Proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov. Natančneje pa dejavnost podjetja Trimo prikazuje slika 62. Največji delež prihodkov iz prodaje poslovnih učinkov predstavljajo strehe in fasade (53 %), ki predstavljajo več kot polovico prihodkov iz celotne prodaje. Sledijo jeklene konstrukcije (15 %) in zabojniki (14 %), 18 % prihodkov iz prodaje pa predstavlja inženiring, kamor se uvrščajo projektiranje, montaža, transport, gradbena dela, kleparski elementi, vijačni material itd. (Letno poročilo Trimo, d.d., 2007). Na sliki 62 prikazujem prihodke iz prodaje podjetja Trimo v letu 2007 po strukturi prodaje poslovnih učinkov.

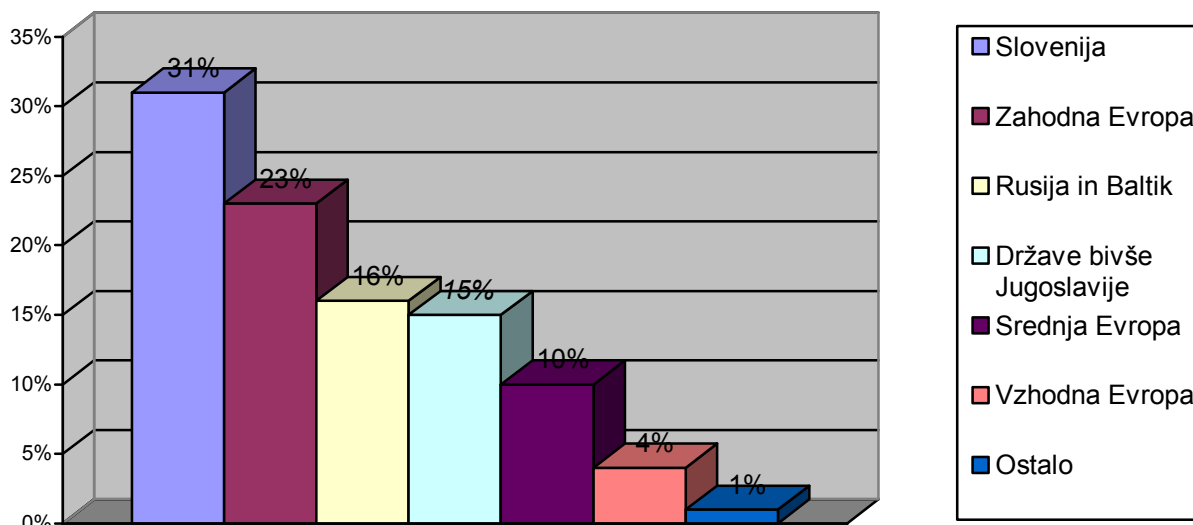
Slika 62: Prihodki iz prodaje podjetja Trimo po strukturi proizvodov



Vir : Letno poročilo Trimo, 2007

V letu 2006 je podjetje Trimo praznovalo svojih 45 let obstoja. Podjetje je zraslo v mednarodno družbo z več kot 900 zaposlenci, od tega nekaj manj kot 500 v Sloveniji. Posluje in prodaja na več kot 50-ih svetovnih trgih. Njihovi največji trgi so Slovenija, Hrvaška, Avstrija, Srbija, Črna gora ter Velika Britanija. Regionalno strukturo prihodkov iz prodaje podjetja Trimo prikazujem na sliki 63.

Slika 63: Regionalna struktura prihodkov iz prodaje podjetja Trimo



Vir : Letno poročilo Trimo, 2007

Proizvodnja se odvija v lastnih proizvodnih obratih v Sloveniji in Rusiji. Ti obrati omogočajo visoko avtomatizirano proizvodnjo, ki za svoje delovanje ne potrebuje velikega števila zaposlenecv. Kadrovska struktura se je po uvedbi avtomatizirane proizvodnje močno spremenila, saj v zadnjem času zaposlujejo več visoko izobraženih sodelavcev (inženirji, razvojniki, marketing, prodaja). Zaradi vedno večje potrebe po strokovnih kadrih dajejo velik pomen povezovanju podjetja z različnimi univerzami in visokošolskimi zavodi.

6.3.5.1.2 Vizija, poslanstvo, organizacijska kultura in cilji podjetja Trimo

Vizija podjetja Trimo je postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Postati želijo mednarodno evropsko podjetje na svojem področju delovanja.

Poslanstvo podjetja Trimo je delovati celovito in zagotavljati izvirne in celovite rešitve na področju jeklenih zgradb. Vzpostaviti želijo vlogo udeležencev v poslovnem procesu. Z dovršenostjo poslovanja želijo zadovoljiti odjemalce, razvijati zmožnosti vsakega posameznika v podjetju, graditi finančno močno podjetje, ki zagotavlja ustrezne donose na kapital in rast podjetja za delničarje. Ohraniti hočejo čisto okolje naslednikom in skrbeti za prijazen odnos do okolja, v katerem delujejo.

Organizacijska kultura podjetja Trimo, ki je opredeljena z vrednotami in je tudi dejansko prisotna v podjetju, je: ustvarjati vzdušje sodelovanja in dosegati ravnovesje interesov, biti želijo prepoznavni po kakovosti in profesionalnosti na vseh področjih poslovanja, biti prva izbira in zato poslujejo po najvišjih etičnih standardih. Dejavno oblikujejo delovno okolje, v katerem imajo vsi zaposleni v podjetju vrsto izzivov za profesionalno in osebno rast. Vsi zaposleni se zavedajo osebne odgovornosti za uspeh podjetja in radi prevzemajo pobudo za osebni razvoj, za razvoj oddelka in podjetja. Odprti in dovzetni so za spremembe in redno spodbujajo izboljšave, razmišljajo pozitivno, so točni in se držijo dogovorov. Gojijo človeku prijazno vzdušje in so

prijazni do sodelavcev, pozorni do strank in se dejavno udeležujejo življenja okolja, v katerem poslujejo.

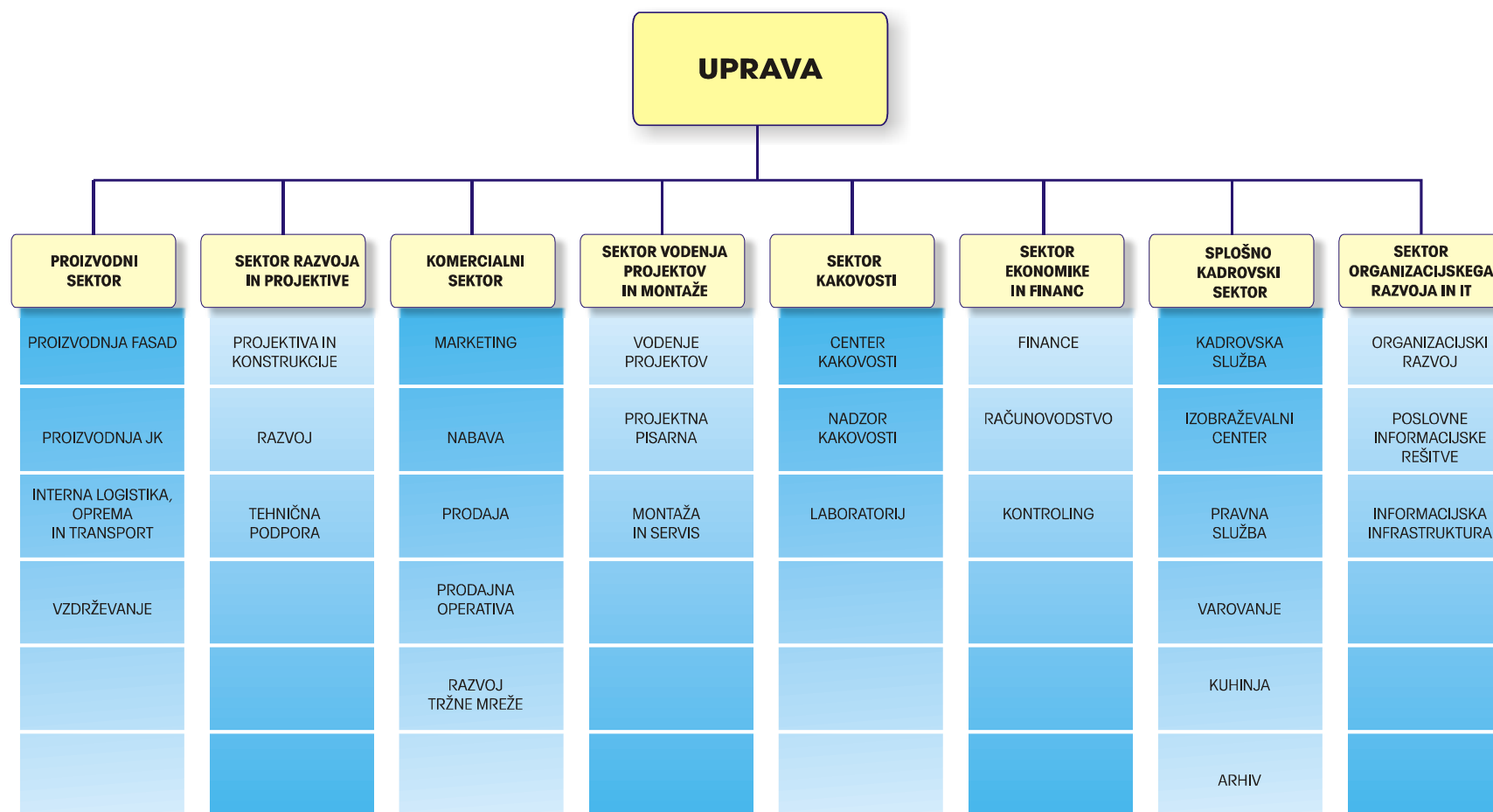
Cilji podjetja Trimo so vezani na dolgoročno strategijo razvoja družbe Trimo, ki temelji na dolgoročni stabilni rasti podjetja. Cilji se vsekakor menjujejo glede na dogajanja v poslovnem okolju, osnovna usmeritev le-teh pa je opredeljena v strateškem načrtu podjetja in je navedena v nadaljevanju. Po omenjeni usmeritvi so cilji podjetja Trimo naslednji:

- rast celotnega prihodka za 5 % letno,
- povečanje dodane vrednosti na zaposlenca za 5 % letno,
- rast dobička za 5 % letno,
- rast prostega denarnega toka za 5 % letno,
- rast deleža novih proizvodov v celotni prodaji za 20 % letno,
- povečanje zadovoljstva kupcev – povečanje števila strateških kupcev za 5 % letno,
- povečanje učinkovitosti in skrajšanje časov poslovnih procesov za 10 % letno.

6.3.5.1.3 Organizacijska struktura podjetja Trimo

Trimo je podjetje z organizacijsko strukturo, ki temelji na pretoku znanja in informacij, tako iz podjetja navzven kot v obratni smeri. Ker na podjetje vpliva pravzaprav neskončno število dejavnikov, so zagotovili pretok informacij na različnih ravneh in v različnih oblikah. Trimo je srednje veliko podjetje, ki je na sliki 64 prikazano kot funkcijsko organizirano. Glavne odločitve se sprejemajo na kolegijih, katerih člani so direktorji sektorjev ter predsednica uprave. Hierarhija avtoritete je jasno določena, prav tako pa so jasno opredeljene naloge posameznih delovnih mest. Komuniciranje poteka tako navpično kot vodoravno. Vodoravno komuniciranje poteka predvsem pri raznovrstnih projektih. Za prodane projekte nosi glavno odgovornost za uspešnost izvedbe predvsem vodja projekta in sektorja vodenja projektov ter montaže. Ta sprejema odločitve in koordinira delo predvsem znotraj podjetja. Pri izvajanju projekta mu nudi administrativno pomoč projektna pisarna, ki pa je zadolžena tudi za izvedbo manjših prodanih projektov. Ravnatelji optimizacijskih, razvojno-raziskovalnih ter strateških projektov so običajno iz drugih sektorjev. Zaradi velikega števila projektov in prisotnosti projektnega načina dela lahko Trimovo organizacijsko strukturo opredelimo kot **matrično**, ki izhaja iz poslovno funkcijske organizacijske strukture in preko ravnateljevanja projektov preide na projektno matrično obliko organizacije.

Slika 64: Organizacijska struktura podjetja Trimo



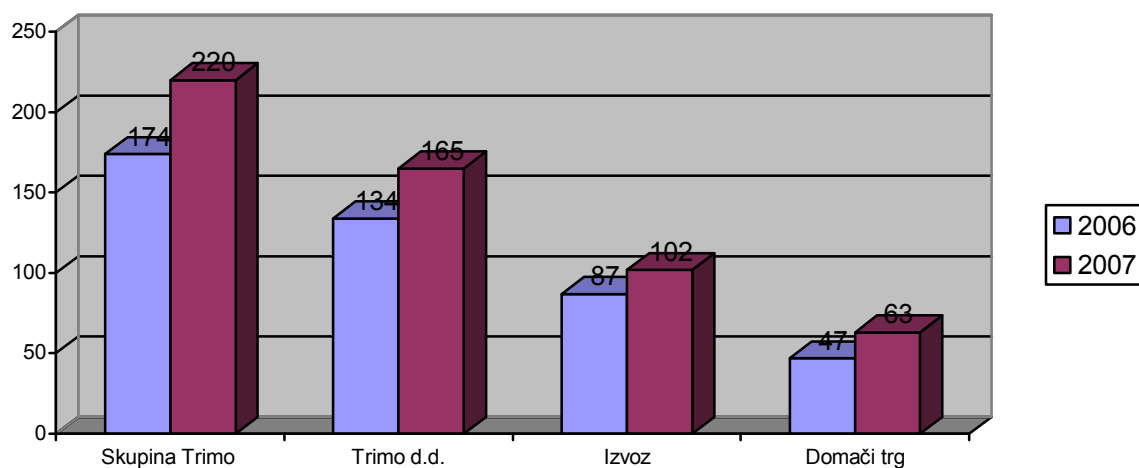
Vir : Interna gradiva Trima, 2007

6.3.5.2 Poslovanje podjetja Trimo v letu 2007

Poslovanje podjetja Trimo podajam v tem podpoglavju s prikazom rasti prihodkov, ki jih podjetje dosega na mednarodnem in domačem trgu. Ostale kazalnike uspešnosti poslovanja pa prikazujem v podpoglavju 6.5, kjer primerjam poslovanje slovenskih podjetij s podjetji v tujini. V letu 2007 so zaradi ugodnih gospodarskih razmer na ključnih trgih, dobro razvejane prodajne mreže in široke ponudbe storitev in proizvodov uspešno poslovali in presegli vse najpomembnejše cilje, ki so si jih zastavili za leto 2007. Ponovno so dosegli nekaj rekordov. Na prvem mestu so prodajni izidi ter rekordni prihodki v proizvodnji streh in fasad (Letno poročilo Trimo, d.d., 2007).

Celotni prihodek Skupine Trimo v letu 2007 je znašal 219,7 mio € in je večji za 26,0 odstotka glede na leto 2006 (176,3 mio €). Poslovni prihodki obsegajo 98,5 odstotka celotnega prihodka, finančni prihodki 1,2 odstotka in drugi prihodki 0,3 odstotka. Prihodki od prodaje v družbi Trimo so se v letu 2007 (164,6 mio €) povečali za 21 odstotkov v primerjavi z letom 2006 (134,2 mio €). Večina prihodkov od prodaje je bila ustvarjena na tujih trgih, in sicer 101,9 mio € (61,9 %). Na domačem trgu je družba Trimo ustvarila 60,3 mio € (36,7 %), drugih prihodkov – finančni in drugi prihodki – pa v višini 2,4 mio € (1,4 %). Prihodki od prodaje na tujih trgih so se povečali za 17,9 odstotka v primerjavi z letom 2006. Stopnje rasti so se po posameznih regijah razlikovale, največja rast je bila dosežena v regiji "Rusija in Baltik" (indeks 153). Prihodke podjetja Trimo v letih 2006 in 2007 prikazujem še na sliki 65.

Slika 65: Prihodki podjetja Trimo v letih 2006 in 2007



Vir : Letno poročilo Trimo, 2007

6.3.5.3 Strateško upravljanje, ravnanje in organizacija podjetja Trimo

V sklopu vprašanj o upravljanju in ravnanju podjetja in organizaciji je v okviru raziskave bilo postavljenih 9 vprašanj, na katera je direktorica (Tatjana Fink, 4. 6. 2008) podjetja Trimo v celoti odgovorila. Rezultati raziskave nakazujejo, da v podjetju Trimo:

- **razmišljajo strateško**, saj imajo v podjetju izdelan strateški plan, ki ima izdelanih več scenarijev (optimistični, realni in pesimistični). V podjetju imajo jasno opredeljeno vizijo in strateške cilje ter strategije za doseganje le-teh. Postavljene strategije v strateškem planu se dejansko tudi uresničujejo. Stalno spremljanje strateškega plana in prilagajanje le-tega spremembam v poslovnem okolju po potrebi je stalna praksa v podjetju Trimo. Proces strateškega planiranja je v njihovem podjetju jasno opredeljen. Postavljanje strategij je učinek lastnega razvoja, velik poudarek dajejo zmanjševanju stroškov poslovanja in izboljševanju kakovosti poslovanja, kakor tudi novostim v poslovanju. V strateški plan podjetja sodijo projekti za povečanje prilagodljivosti poslovanja poslovnemu okolju. Njihovo podjetje upošteva standarde varovanja okolja in je okoljsko naravnano. Pri strateškem načrtovanju upoštevajo svetovne trende globalizacije in menijo, da je njihovo podjetje strateško pripravljeno na globalizacijo poslovanja.
- **Med pomembnejše razloge za prenovu poslovanja** v podjetju Trimo štejejo: racionalizacijo poslovanja, globalizacijo poslovanja, informatizacijo poslovanja, kakovost poslovanja, rast podjetja, spremembe lastniške strukture, uvajanje sodobnejših tehnologij pri poslovanju, pridobitev certifikata kakovosti, varovanje okolja in družbeno odgovorno ravnanje. Vsi pomembnejše razloge za prenovu poslovanja je predstavnica podjetja ocenila s povprečno oceno 4,8 (od možne maksimalne ocene 5).
- **Sodobno računalniško podprte metode in orodja za reinženirstvo** so zelo pomembna pri prenovi. Med ta orodja podjetje Trimo šteje: orodja za primerjanje z drugimi (*angl. benchmarking*), orodja za načrtovanje prenove podjetja, orodja za analiziranje poslovnih procesov, orodja za simulacijo poslovnih procesov, orodja za krmiljenje delovnih procesov, CASE-orodja, SAP z različnimi moduli. Računalniško podprte metode in orodja za reinženiring so bila ocenjena z oceno 2,8 (od možne maksimalne ocene 3).
- **Med prvine globalnega poslovanja**, ki jim v podjetju Trimo posvečajo največ pozornosti, sodijo: strateška partnerstva in povezovanje, učinkovito partnerstvo s kupci, učinkovito partnerstvo z dobavitelji, lastna predstavništva v tujini, uvajanje inovacij v poslovanje, hitrejši odzivni čas na zahteve trga, krajši dobavni roki, upoštevanje ekoloških zahtev pri poslovanju, ekološka kakovost izdelka v celotnem življenjskem ciklusu, diverzifikacija proizvodov in storitev in izobraževanje. Prvine globalnega poslovanja, katerim podjetje Trimo namenja največ pozornosti, so bile s strani predstavnice podjetja ocenjene z oceno 4,9 (od maksimalno možne ocene 5).
- **Med osnovne smernice razvoja informatike v podjetju Trimo** sodijo: celovita podpora poslovanju podpora proizvodnemu procesu, podpora prodajno-nabavnemu procesu, podpora razvojnemu procesu, podpora procesu odločanja in podpora investiranju ter logistiki. Pomembnost osnovnih smernic razvoja informatike v podjetju Trimo je bila ocenjena z najvišjo možno oceno 5.
- **V strateških planih podjetja Trimo imajo pomembnejše mesto v procesih prilagajanja poslovanja globalnemu okolju naslednja področja:** ekologija, informatika, organizacija, proizvodni proces, prodaja/nabava, marketing, razvoj, kadrovanje, celovita kakovost podjetja in poslovna odličnost. Vsa omenjena področja je predstavnica podjetja ocenila z oceno 4,9 (od maksimalno možne ocene 5).
- Organizacijska struktura podjetja Trimo je **projektno matrična**.
- **V podjetju Trimo ima posebno vlogo tudi poslovna kultura podjetja**, saj imajo le-to jasno opredeljeno v svojem strateškem planu, le-ta podpira razvoj globalnega podjetja

(ustvarjalnost, rast itd.), kar pripomore k oblikovanju kulture globalnega podjetja. Na vsa postavljena vprašanja je predstavnica podjetja odgovorila pritrdilno.

- **Razvoj zaposlencev ima v podjetju Trimo posebno vlogo**, saj veliko pozornost posvečajo izobraževanju zaposlencev, usposabljanju zaposlencev, ravnanju z znanjem in zaupanju v zaposlenca. Vse omenjene prvine razvoja zaposlenih so bile ocenjene z najvišjo možno oceno 5.

6.3.5.4 Pripravljenost podjetja Trimo za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva

Glede pripravljenosti podjetja Trimo za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva sem direktorici Trima postavil 13 vprašanj, na katera sem prejel naslednje odgovore:

- **Med pomembnejše strategije za vključevanje njihovega podjetja na globalni trg štejejo:** strategijo globalnega trženja, strategijo širitve proizvodnje v druge države, strategijo morebitnih kapitalskih povezav oziroma prevzemov. Na vsa postavljena vprašanja je podjetje Trimo odgovorilo pritrdilno.
- **Kot pomembnejše razloge za širitev svojega podjetja na globalni trg navajajo:** bližino trgov – kupcev, medtem ko nižja cena primerjalne delovne sile in nižja stopnje obdavčitve nista bili med razlogi za širitev podjetja Trimo na globalni trg.
- **Glede potrebnih ukrepov države** za doseganje pripravljenosti slovenskih podjetij v elektro- in kovinski industriji na globalizacijo poslovanja so bili odgovori na postavljena vprašanja o: boljši podpori slovenskim podjetjem pri vstopu v mednarodne globalne tokove pritrdilni, medtem ko bili odgovori na vprašanja; o subvencioniranju določenih programov, ki imajo perspektivo uspeha na globalnem trgu, o uvajanju določenih davčnih olajšav za podjetja z delovno intenzivnim proizvodnim programom in o tem, ali država s svojim delovanjem dovolj prispeva za pripravljenost slovenskih podjetij na globalizacijo poslovanja, nikalni in v korporaciji menijo, da bi morala država bolj podpirati slovenska podjetja pri vstopu v mednarodne globalne tokove.
- **Na vprašanje, ali majhnost Slovenije in slovenskega trga bistveno vpliva na slovenska podjetja ob vstopu na globalni trg**, je predstavnica Trima v večini primerov odgovorila nikalno (67 %).
- **Podjetje Trimo** proda več kot 75 % celotne proizvodnje na trgu izven Slovenije.
- **Uvoz podjetja (nabava izven Slovenije)** predstavlja pri Trimu 50–75 % celotne vrednosti nabave.
- **Podjetje Trimo deluje multinacionalno**, kar pomeni, da ima vsaj eno ali več proizvodnih podjetij v tujini.
- **Podjetje Trimo ima v tujini 14 proizvodnih podjetij**, v katerih je njihov delež kapitala 25 % in ki skupaj zaposlujejo več kot 300 zaposlencev.
- **Podjetje Trimo ima v tujini 9 trgovskih podjetij ali predstavništev**, v katerih je njihov delež kapitala manj kot 5 % in ki zaposlujejo do 15 zaposlencev.
- **Poleg obstoječih podjetij v tujini** podjetje Trimo ne namerava ustanoviti v bližnji prihodnosti dodatnih mešanih oziroma lastnih proizvodnih podjetij v tujini.
- **Podjetje Trimo ne namerava** v bližnji prihodnosti ustanoviti dodatnih lastnih trgovskih podjetij ali predstavništev v tujini.

- Na vprašanje, ali se je položaj njihovega podjetja po vstopu Slovenije v Evropsko unijo spremenil, je predstavnica podjetja odgovorila, da **vstop Slovenije v EU ni imel nobenega vpliva na delovanje njihovega podjetja.**

Iz rezultatov pod sklopom vprašanj pod 6.3.5.3 in sklopom vprašanj 6.3.5.4 ugotavljam, da je podjetje Trimo močno vključeno v globalne gospodarske tokove in da uspešno kljubuje vsem nevarnostim in pastem globalizacije ter da izkorišča svoje prednosti, ki jih ima pred tekmeci, kakor tudi priložnosti, ki se pojavljajo v globalnem poslovanju.

6.3.6 Ključni dejavniki podjetja Unior za uspešno poslovanje v globalnem okolju

6.3.6.1 Predstavitev podjetja Unior

Delniška družba Unior, d.d. (najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.unior.si>), je med največjimi in izvozno najpomembnejšimi slovenskimi podjetji. S svojimi petimi programi odkovkov, sinter delov, ročnega orodja, strojne opreme in turizma je družba zavezana visoki kakovosti, doseganju visoke stopnje izrabe svojih zmogljivosti, povečevanju produktivnosti in doseganju optimalne dobičkonosnosti. Družba deluje v skladu s certificiranim sistemom kakovosti mednarodnega standarda ISO 9001.

6.3.6.1.1 Zgodovina podjetja Unior

Na obronkih Pohorja so prve železarne (fužine) zrasle v 18. stoletju. Do sredine 19. stoletja so na tem območju delovale štiri železarne, med njimi tudi zreška. Delovale so predvsem kot večje kovačnice, ki so na ročni način izdelovale poljedelsko in obrtniško orodje. Leta 1919 je bila ustanovljena Štajerska železoindustrijska družba z omejeno zavezo. Kovaški obrat s skrajšanim nazivom Štajerska Zreče, je pred drugo svetovno vojno zaposloval že 250 delavcev. Izdelovali so kovano ročno orodje za kmetijstvo, gozdarstvo in različne obrti. Leta 1950 je v vojni požgan, v letih po vojni pa deloma že obnovljeni obrat z novim imenom Tovarna kovanega orodja Zreče (TKO) prešla v družbeno last. Temeljita rekonstrukcija tovarne, usmerjene v izdelavo ročnega orodja, je bila povezana z novo tehnologijo ameriškega načina utopnega kovanja. Nove zmogljivosti (orodjarna in obrat za mehansko obdelavo ročnega orodja) so osnova za razvoj dveh proizvodnih programov: ročnega orodja in utopno kovanih odkovkov. Kupci ročnega orodja iz Zreč so zlasti avtomehanične in druge delavnice, obrtniki in gospodinjstva, kasneje pa tudi industrija.

V 70-ih letih tovarna z novimi vizijami razvoja dobi tudi novo ime: Unior, tovarna kovanega orodja Zreče. Novo ime je skovanka besedne zveze Univerzalno orodje, po katerem je tovarna že dobro znana. Nove vizije pa so povezane z vzpostavljenim trdnim sodelovanjem z evropskimi, zlasti zahodnonemškimi podjetji. Potrebam industrije so namenjeni tudi utopno kovani odkovki, ki se vse bolj uveljavljajo v proizvodnji avtomobilov, traktorjev, mopedov, koles, motorjev z notranjim izgorevanjem ipd. Po njihovem vzoru Unior uvaja nove proizvodjalne rešitve, povečuje zmogljivosti in produktivnost. Sredi 70-ih let Unior prične z izgradnjo klimatskega zdravilišča in olimpijskega središča Rogla na bližnjem Pohorju, nekaj let kasneje pa še z Zdraviliščem Terme v

samih Zrečah. S kasnejšo postavitvijo večjega števila smučarskih vlečnic, hotelov in drugih bivalnih in športnih objektov Rogla postane eden od največjih športno-rekreacijskih turističnih centrov v Sloveniji, Terme Zreče pa z novimi zmogljivostmi eno najbolj priljubljenih ciljev v Sloveniji močno razvitega zdraviliškega turizma.

V 80-ih letih se Unior uveljavi kot pomemben partner evropske avtomobilske industrije – to je kot eden večjih evropskih proizvajalcev lažjih odkovkov in eden največjih evropskih proizvajalcev ojnica za bencinske motorje, s katerimi sodi med glavne dobavitelje koncernov, kot so VW, BMW in drugi. Prvi razvoj je omogočila pogodba s koncernom Renault, na osnovi katere je bil v Zrečah zgrajen joint-venture obrat za proizvodnjo odkovkov, hkrati pa sta se razvijali proizvodnja homokinetičnih zglobov in strojegradnja, sprva namenjena predvsem lastnim potrebam.

V 90-ih letih Unior prične s širitvijo izvoza ročnega orodja z ustanavljanjem razvejane distribucijske mreže po vsem svetu, v kateri so še zlasti pomembna Uniorjeva distribucijska podjetja za trženje in prodajo v Avstriji, Nemčiji, Veliki Britaniji, Franciji, Italiji, Španiji, Grčiji, Makedoniji in Singapurju.

Leta 1996, 16. decembra, je Unior prejel 2. soglasje Agencije za prestrukturiranje in lastninsko preoblikovanje in postal delniška družba v skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij.

Leta 1997 je bilo uspešno slovensko podjetje s trdnimi mednarodnimi partnerstvi preoblikovano v delniško družbo Unior, d.d.. Podjetje je že tedaj poslovalo v skladu z zahtevami standarda sistema kakovosti ISO 9001.

Pomembnejši dogodki v času od lastninskega preoblikovanja družbe Unior, d.d.:

- 16. decembra 1996 je Unior prejel 2. soglasje Agencije za prestrukturiranje in lastninsko preoblikovanje in postal delniška družba v skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij.
- 15. aprila 1997 je podjetje Unior Kovaška industrija Zreče registrirano na sodišču kot delniška družba. V jeseni je bila zaključena rekonstrukcija strehe in izgradnja nadstreška

v kovačnici. 12. decembra je bila prva skupščina družbe UNIOR d.d., na kateri je bil izvoljen nadzorni svet, ki je imenoval štiričlansko upravo: predsednik uprave Janez Špes, namestnik predsednika Gorazd Korošec in člana Viljem Brvar in Robert Ribič. V mesecu decembru je bila zaključena obnova hotela Planja in ski servisa na Rogli.

- 1998: 1. julija je bila ustanovljena družba Unior Hellas. Novembra je bila predana v uporabo štirisedežnica Jurgovo. Na področju ravnanja z okoljem so zmanjšali vpliv hrupa v okolje iz obrata Kovačnica.
- 1999: 5. maja je bila ustanovljena družba Unior Italija. Julija je Unior, d.d., pridobil 20 % delež v družbi INEXA Štore d.o.o. Julija je bila končana izgradnja hotela Terme 2000

v Zrečah. Uveden je bil sistem zagotavljanja kakovosti po zahtevah ISO 9001;1994 za Unior, d.d. Zgrajena je bila čistilna naprava za odpadne vode iz tehnologije Galvane.

- Leta 2000 je bila zgrajena nova hala in nakup opreme za obrat Sinter. 10. novembra je Unior, d.d. postal 65 % lastnik družbe LUMAR-HIŠE d.o.o. Gomilsko, ki se je v letu 2004 preimenovala v BIVA-HIŠE d.o.o. Uveden je bil sistem zagotavljanja kakovosti po zahtevah avtomobilske industrije QS 9000 za obrat Kovačnica.
- 2001: 7. aprila je izbruhnil požar v Termah Zreče. 12. aprila je bil izveden nakup družbe MPP Inženiring d.o.o. Maribor. 25. aprila so sklenili pogodbo o nakupu družbe MPP Tehnološka oprema d.o.o. Maribor. 4. julija je bila sklenjena pogodba o nakupu družbe Unior Espana v Španiji. 17. oktobra je bila ustanovljena družba Unior Deutschland v Nemčiji. V mesecu decembru je bila zaključena obnova Term po požaru.
- Leta 2002 je bil uveden sistem obvladovanja kakovosti po zahtevah ISO 9001; 2000 za Unior, d.d. V oktobru je bila končana izgradnja koče na Jurgovem. 4. decembra je bila ustanovljena družba Unior Werkzeugmaschinen v Nemčiji. V jeseni je bila končana postavitve nove kovaške linije Lasco.
- 2003: 20. januarja so prodali 48,89 %-ni delež v družbi Orbis-Werk GmbH firmi Knipex-Werk v Nemčiji. V uporabo sta bila predana bazenski kompleks in wellnes center v hotelu Planja na Rogli. V uporabo so bile predane stiskalnica Komage in škarje za razrez materiala Ficep, zaključena je bila prenova skladišča gotovih izdelkov. Za obrat Lenart je bila nabavljena varilna robotska celica. 6. maja so prodali 33,5 %-ni delež v družbi Rhydcon d.o.o. firmi Hansa-flex Armerding GmbH Bremen. Uveden je bil sistem obvladovanja kakovosti po zahtevah avtomobilske industrije VDA 6.1 in QS 9000 za program Odkovki. Uveden je bil sistem po zahtevah HACCP. V juliju je bil odkupljen delež od švedskega partnerja v Inexi Štore in preimenovanje družbe v Štore Steel d.o.o. V mesecu novembru so prevzeli v upravljanje Cankarjeve ribnike na Stranica. Meseca decembra je končana izgradnja štirisedežnice Planja.
- 2004: 9. junija je Unior, d.d., prevzel družbo RTC Krvavec d.d. Končana je bila obnova dependans Brinje in Jelka. Nabavljeno je bilo hidravlično kladivo z nadpritiskom v programu Odkovki. Zaključena je bila rekonstrukcija hale Obdelovalnica. Nabavili so aparat za magnetno resonanco. Končana je bila izgradnja čistilne naprave za odpadni grafit iz tehnologije kovanja. Uveden je bil sistem obvladovanja kakovosti po zahtevah ISO 9001; 2000 za PE Strojna oprema Maribor. Uveden je bil sistem ravnanja z okoljem po zahtevah ISO 14001;1996 za Unior, d.d. 2. septembra je Unior d.d. vstopil v družbo MRC – medicinsko rehabilitacijski center z namenom oživitve Rimskih Toplic. V mesecu oktobru je bilo na Rogli zgrajeno letno-zimsko sankališče. 1. novembra so prevzeli v lastno upravljanje kočo na Pesku. V mesecu decembru je bil končana izgradnja čistilne naprave na Rogli in Jurgovem. 7. decembra je bila ustanovljena družba Unior Bionic d.o.o. za proizvodnjo in trženje medicinskih pripomočkov. 31. decembra je bilo ustanovljeno podjetje za proizvodnjo odkovkov Unidal, d.o.o. v Vinkovcih na Hrvaškem z deležem Uniorja 49,5 % in deležem Dalekovoda 50,5 %.

- 2005: 11. februarja je bil podpis pogodbe z Daimler Chryslerjem za ustanovitev mešanega podjetja za proizvodnjo sestavnih delov avtomobila STARKOM d.o.o. v Mariboru, ki je bilo registrirano v mesecu juniju. 25. februarja je bilo ustanovljeno podjetje Unior AQUA, d.o.o. v Prištini na Kosovem s 60 %-nim deležem in dejavnostjo proizvodnja in prodaja mineralne vode in osvežilnih pijač. Izveden je bil nakup novega hidravličnega kladiva v obratu Kovačnica. 1. aprila je bila ustanovitev podjetja Unior USA Corporation s sedežem v državi Illinois in v 100 % lasti Uniorja za namen prodaje ročnega orodja na ameriškem trgu. Končana obnova linije Galvana v obratu Obdelovalnica. Maja 2005 je bila ustanovitev podjetja Unior Profesional Tools s sedežem v St. Peterburgu v Rusiji s 55 % lastniškim deležem družbe Unior, d.d., za namene prodaje in promocije orodja blagovne znamke Unior. V maju je Unior, d.d., postal 25,99 %-ni lastnik družbe Zlati grič d.o.o. Zaključek prenove negovalnega oddelka v Termah Zreče. 19. julija je bilo registrirano podjetje Unior Australia Tool Company Co. PTY Ltd. v Melbournu z 51 % lastniškim deležem družbe Unior, d.d. in z namenom prodaje ročnega orodja. 1. septembra je družba Unior, d.d. odkupila 79,56 %-ni lastniški delež v družbi Unior Components d.o.o. v Kragujevcu v Srbiji in Črni gori. Zagon novega obdelovalnega centra Status v obratu Maribor. 28. oktobra je bilo ustanovljeno podjetje Ningbo Unior Forgings Co.Ltd. v Yuyau na Kitajskem s 50 %-nim lastniškim deležem družbe Unior, d.d. in dejavnostjo kovačnice s štirimi kovaškimi linijami.
- V mesecu aprilu 2006 je bilo ustanovljeno podjetje Unior Tepid S.r.l. v Romuniji. Na Stranicah je bila zgrajena polnilnica vode. V mesecu oktobru je razstaveni prostor družbe Unior v Splitu obiskal predsednik Hrvaške, g. Stipe Mesič. Fleksibilna celica FPZ-250 je bila na predstavitvi podjetniških inovacij in izumov v okviru prireditve Hevrek 06 izbrana v skupino 50 inovacij. V mesecu novembru je bila otvoritev polnilnice vode Unior AQUA na Kosovu. 15. decembra je bil dosežen letni plan – odkovanih 70 milijonov kosov odkovkov. V mesecu decembru je bila končana izgradnja šestsedežnice na Krvavcu in 15. decembra predana v uporabo.

6.3.6.1.2 Organizacija podjetja Unior

Skupino Unior poleg matične družbe v Zrečah sestavljajo še povezana podjetja po svetu. Razvejana mreža podjetij omogoča širjenje prepoznavnosti blagovne znamke Unior, kakovostno skrb za kupce, vstopanje na nove trge in s tem povečevanje tržnega deleža in tekmovalne sposobnosti. Sinergični učinki se kažejo tudi v zniževanju stroškov ter v pretoku znanja in izkušenj. Na sliki 66 prikazujem podjetja skupine Unior.

Slika 66: Podjetja skupine Unior



Vir: Letno poročilo družbe Unior, d.d., 2007

Na sliki 66 je lepo razvidno globalno delovanje podjetij iz skupine Unior. Tako podjetja v skupini sestavljajo proizvodna in trgovska podjetja na globalnih trgih. Poleg podjetij v večinski lasti so v skupino Unior združena še pridružena podjetja, ki pa niso v večinski lasti, vendar na nek način dopolnjujejo poslovanje skupine z ustvarjanjem novih sinergij.

6.3.6.1.3 Vizija podjetja Unior

Stabilen, mednarodno poslovno uspešen sistem Unior, ki išče tržne možnosti v diverzifikaciji prodajno-proizvodnih programov in zmanjšuje tveganje tržne odvisnosti od enega samega programa, poleg tega pa daje ljudem z znanjem in izkušnjami možnosti izražanja inventivnosti na vseh področjih zaposlitve. Podjetje deluje doma in v svetu, torej deluje globalno. **Vizija programa odkovki** je postati vodilni razvojni dobavitelj zahtevnejših toplo kovanih odkovkov z visokim deležem dobav tudi obdelanih odkovkov oziroma delov za avtomobilsko industrijo in ostale odjemalce. **Vizija programa sinter** je postati eden izmed ključnih razvojnih dobaviteljev zahtevnih sinter delov in njihovih sklopov. **Vizija programa ročno orodje** je do leta 2011 postati program z lastnimi inovacijami, razvojem lastno blagovno znamko in z 1,2 %-nim deležem na področju svetovne profesionalne potrošnje ročnih orodij postati eden izmed petih evropskih proizvajalcev tovrstnih izdelkov. **Vizija programa strojna oprema** je postati eden od

petih najpomembnejših proizvajalcev namenskih strojev v Evropi. **Vizija programa turizem** je postati prepoznavna blagovna znamka v mednarodnem prostoru. S kakovostno in pestro ponudbo, usmerjeno v zdravo in aktivno preživljanje prostega časa ter skrbjo za zdravje bo postal vodilni ponudnik tovrstnih storitev v osrednjem delu Evrope in širše.

6.3.6.1.4 Strategija podjetja Unior

Uprava družbe bo z vso odgovornostjo, strokovnostjo in ustvarjalnostjo vodila družbo v skladu s postavljenimi cilji. Pri tem se bo osredotočila na:

- zagotavljanja pozitivnega denarnega toka,
- stalen razvoj,
- nenehno izboljševanje učinkovitosti,
- izboljševanje donosnosti,
- ustvarjanje vrednosti,
- povečevanje stabilnosti.

Z uresničevanjem teh strateških smernic, ki so že globalno usmerjene, saj se globalizacija pojmuje kot "domača", želi družba Unior vplivati na povečanje svoje gospodarske moči, povečanje produktivnosti in ekonomičnosti, izboljšanje poslovne sposobnosti ter zagotavljanje varnosti. Na ta način bo izpolnila tudi pričakovanja svojih zaposlenih in strank, delničarjev in lokalne skupnosti.

6.3.6.1.5 Proizvodni programi podjetja Unior

Unior d.d. je mednarodna družba štirih odličnosti:

- a) Partner evropske avtomobilske industrije:** Program Odkovki je najstarejši program in osnova, iz katerega se je razvil današnji Unior. Najbolj kakovostnim proizvajalcem s področja avtomobilske industrije ekskluzivno dobavljajo zahtevne odkovke visokih varnostnih zahtev. Odkovki in sintrani deli ustvarjajo največji delež prodaje in izvoza med programskimi enotami družbe Unior. Kakovost izdelkov, pretežno namenjenih avtomobilski industriji, potrjujejo raznoteri certifikati, testiranja in nagrade za odličnost. Temeljna dejavnost programa je utopno kovanje jekla, ki ga dopolnjujeta strojna obdelava odkovkov in proizvodnja sintranih delov iz kovinskih prahov. Program obsega: odkovke za krmilni mehanizem osebnih vozil, razne nosilne dele podvozja, ojnice za motorje osebnih vozil, elemente za pogonske gredi, dele za menjalnike, odkovke za lastno proizvodnjo ročnega orodja, sintrane odkovke itd. Program odkovki se je s 1. januarjem 2008 razdelil na dva programa, in sicer na programa odkovki in sinter.
- b) Nepogrešljiv pomočnik poklicnih in ljubiteljskih mojstrov:** Bogata tradicija orodnega kovaštva, upoštevanje novih tehnoloških dognanj in vrhunski materiali, kot sta krom in vanadijevo jeklo, zagotavljajo dolgo življenjsko dobo orodij Unior. Snovanje, razvoj in izdelava ročnega orodja Unior se nenehno prilagajajo novim potrebam uporabnikov. Izvirne izvedbene rešitve zagotavljajo izjemno uporabnost, učinkovitost in estetski izgled

orodja. Program ročnega orodja, ki obsega več kot 3000 različnih izdelkov, zagotavlja pomoč pri raznovrstnih opravilih in je priljubljen tako med poklicnimi kot med ljubiteljskimi mojstri. Program ročnega orodja zajema več kot 3000 različnih izdelkov: fiksne in nastavljive ključke, klešče, elektronske klešče, orodje za delo pod napetostjo, vodovodno inštalacijski program, varilne klešče in stege, škarje, izvijače in vijačne nastavke, kladiva, snemalce, merilno orodje, opremo za delavnice itd.

- c) **Strokovni poznavalec avtomatske obdelave kovin:** Z razvojem in izdelavo namenskih CNC-obdelovalnih strojev za serijsko obdelavo aluminijastih odlitkov ali odkovkov, z lastnim razvojem in CAD-projektiranjem, s preciznimi proizvodnimi procesi, z zagotovljeno montažo in zanesljivimi poprodajnimi storitvami ter z vrhunskim znanjem svojih strokovnjakov se Unior d.d. – program Strojna oprema uveljavlja kot vse uglednejši ponudnik strojev. V svoje rešitve vključuje najsodobnejše dosežke dejavnosti in najnovejša dognanja na področju odrezovanja materiala. Proizvodni program obsega: fleksibilne obdelovalne celice FPZ-250, stroje z vrtljivo mizo, stroje za globoko vrtanje, stroje za obdelavo koncev itd.
- d) **Zaveznik narave in sprostitev:** Med vse pomembnejšimi programi družbe Unior je turizem, ki se od sedemdesetih let razvija na osnovi naravnih danosti bližnje okolice in Pohorja. Prve turistične izzive je ponudila Rogla, klimatsko zdravilišče, olimpijski in smučarski center na nadmorski višini 1.517 metrov, ponudbo pa je odlično zaokrožilo termalno zdravilišče Zreče. Klimatsko in termalno zdravilišče sta med seboj oddaljena le 15 kilometrov. Na Rogli je Unior, d.d., razvil privlačno turistično ponudbo za vse leto. Pozimi gostje uživajo na urejenih smučiščih, ki s štirisedežnico, dvosedežnico, 11 vlečnicami in z umetnim zasneževanjem zagotavljajo 100 dni zimskih radosti. Poleti je Rogla prijazen cilj ljubiteljev kolesarjenja, sprehodov, gobarjenja in drugih oblik rekreacije. Urejeni športno-rekreativni objekti sestavljajo olimpijski center, ki ga za svoje kondicijske in taktične priprave izberejo mnogi vrhunski športniki sveta. V Zrečah je razvoj turizma spodbudilo odkritje blagodejnih termalnih voda. Terme Zreče se z bazeni s skupno površino 1.600 m², z vodnimi in bisernimi vreli in drugimi vodnimi atrakcijami, s "Savna vasjo" s finskimi, parnimi in infrardečo savno, z ogrevanimi keramičnimi ležišči, počivališčem na kozolcu in vitamin kotičkom, z bogatim izborom klasičnih, tajskih, shiatsu in drugih masaž, s centrom tradicionalne terapije Sawaddee, s fitnes centrom in drugimi privlačnostmi uvrščajo v sam vrh slovenske zdraviliške ponudbe. Gostje lahko izbirajo med različnimi hotelskimi in apartmajskimi nastanitvenimi možnostmi.

6.3.6.2 Poslovanje podjetja Unior

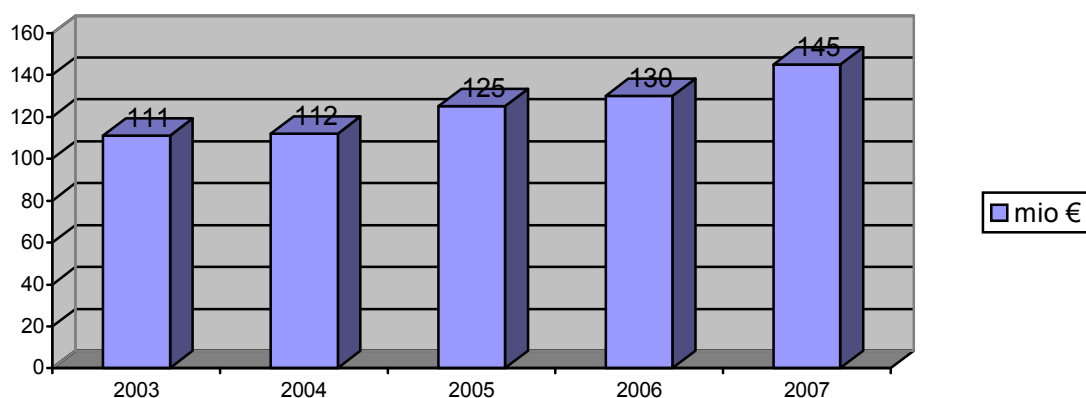
Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev so v letu 2007 znašali 144,5 milijonov € in so bili za 11,2 % višji kot v preteklem letu. Poslovni načrt, ki je za poslovno leto 2007 načrtoval 144,6 milijona €, je bil dosežen z 99,9 %. Ob 3,6-odstotni inflacijski stopnji predstavlja to 7,2 odstotno realno povečanje prihodkov iz prodaje, napram letu 2006. V preglednici 32 prikazujem gibanje rasti prihodkov iz prodaje obvladujoče družbe Unior d.d. od leta 2003 do leta 2007, le-ti so tudi grafično ponazorjeni na sliki 67.

Preglednica 32: Gibanje rasti prihodkov od prodaje družbe Unior

Leto	Prihodki v €	Indeks letne rasti
2003	110.798.140	100
2004	111.718.330	101
2005	124.993.750	112
2006	129.928.530	104
2007	144.490.280	111

Vir: Letno poročilo družbe Unior, d.d., 2007

Slika 67: Grafični prikaz gibanja rasti prihodkov od prodaje družbe Unior



Vir: Letno poročilo družbe Unior, d.d., 2007

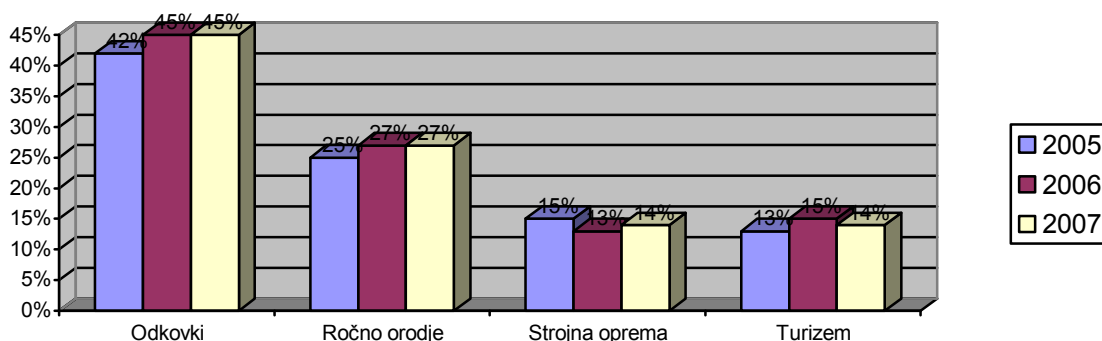
V preglednici 33 prikazujem strukturo prihodkov družbe Unior v letih 2005, 2006 in 2007 po proizvodnih programih, na sliki 68 pa je prikazana struktura prometa, podana tudi grafično.

Preglednica 32: Prihodki po programih družbe Unior v letih 2005, 2006 in 2007

Program	2007	2006	2005
Odkovki	45 %	45 %	42 %
Ročno orodje	27 %	27 %	25 %
Strojna oprema	14 %	13 %	15 %
Turizem	14 %	15 %	13 %
Skupaj	100 %	100 %	100 %

Vir: Letno poročilo družbe Unior, d.d., 2007

Slika 68: Struktura prodaje družbe Unior po proizvodnih programih



Vir: Letno poročilo družbe Unior, d.d., 2007

6.3.6.3 Strateško upravljanje, ravnanje in organizacija podjetja Unior

V sklopu vprašanj o upravljanju in ravnanju podjetja in organizaciji je v okviru raziskave bilo postavljenih 9 vprašanj, na katera je podjetje Unior v celoti odgovorilo. Ugotovitve raziskave nakazujejo, da podjetje Unior:

- **razmišlja strateško**, saj imajo v podjetju izdelan strateški plan, ki ima izdelanih več scenarijev (optimistični, realni in pesimistični). V podjetju imajo jasno opredeljeno vizijo in strateške cilje ter strategije za doseganje le-teh. Postavljene strategije v strateškem planu se dejansko tudi uresničujejo. Stalno spremljanje strateškega plana in prilagajanje le-tega spremembam v poslovnem okolju po potrebi je stalna praksa v podjetju Unior. Proces strateškega planiranja je v njihovem podjetju jasno opredeljen. Postavljanje strategij je učinek lastnega razvoja, velik poudarek dajejo zmanjševanju stroškov poslovanja in izboljševanju kakovosti poslovanja kakor tudi novostim v poslovanju. V strateški plan podjetja sodijo projekti za povečanje prilagodljivosti poslovanja poslovnemu okolju. Njihovo podjetje upošteva standarde varovanja okolja in je okoljsko naravnano. Pri strateškem načrtovanju upoštevajo svetovne trende globalizacije in menijo, da je njihovo podjetje strateško pripravljeno na globalizacijo poslovanja.
- **Med pomembnejše razloge za prenovu poslovanja** v podjetju Unior štejejo: racionalizacijo poslovanja, globalizacijo poslovanja, informatizacijo poslovanja, kakovost poslovanja, rast podjetja, spremembe lastniške strukture, uvajanje sodobnejših tehnologij pri poslovanju, pridobitev certifikata kakovosti, varovanje okolja in družbeno odgovorno ravnanje. Vse pomembnejše razloge za prenovu poslovanja je predstavnik podjetja ocenil s povprečno oceno 4,7 (od možne maksimalne ocene 5).
- **Sodobno računalniško podprte metode in orodja za reinženiring** so zelo pomembna pri prenovi. Med ta orodja podjetje Unior šteje: orodja za "benchmarking", orodja za načrtovanje prenove podjetja, orodja za analiziranje poslovnih procesov, orodja za simulacijo poslovnih procesov, orodja za krmiljenje delovnih procesov, CASE-orodja, SAP z različnimi moduli. Računalniško podprte metode in orodja za reinženiring so bila ocenjena z maksimalno možno oceno 3.

- **Med prvine globalnega poslovanja**, ki jim v podjetju Unior posvečajo največ pozornosti sodijo: strateška partnerstva in povezovanje, učinkovito partnerstvo s kupci, učinkovito partnerstvo z dobavitelji, lastna predstavništva v tujini, uvajanje inovacij v poslovanje, hitrejši odzivni čas na zahteve trga, krajši dobavni roki, upoštevanje okoljevarstvenih zahtev pri poslovanju, okoljevarstvena kakovost izdelka v celotnem življenjskem ciklusu, diverzifikacija proizvodov in storitev in izobraževanje. Prvine globalnega poslovanja, katerim podjetje Unior namenja največ pozornosti, so bile ocenjene z oceno 4,4 (od maksimalno možne ocene 5).
- **Med osnovne smernice razvoja informatike v podjetju Unior** sodijo: celovita podpora poslovanju podpora proizvodnemu procesu, podpora prodajno nabavnemu procesu, podpora razvojnemu procesu, podpora procesu odločanja in podpora investiranju ter logistiki. Pomembnost osnovnih smernic razvoja informatike v podjetju Unior je bila ocenjena z najvišjo možno oceno 5.
- **V strateških planih podjetja Unior imajo pomembnejše mesto v procesih prilagajanja poslovanja globalnemu okolju naslednja področja:** ekologija, informatika, organizacija, proizvodni proces, prodaja/nabava, marketing, razvoj, kadrovanje, celovita kakovost podjetja in poslovna odličnost. Vsa omenjena področja so s strani predstavnika podjetja bila ocenjena z oceno 4,7 (od maksimalno možne ocene 5).
- Organizacijska struktura podjetja Unior je **mreža podjetij**.
- **V podjetju Unior ima posebno vlogo tudi poslovna kultura podjetja**, saj imajo le-to jasno opredeljeno v svojem strateškem planu, le-ta podpira razvoj globalnega podjetja (ustvarjalnost, rast itd.), kar pripomore k oblikovanju kulture globalnega podjetja. Na vsa postavljena vprašanja je predstavnik podjetja odgovoril pritrdilno.
- **Razvoj zaposlencev v podjetju Unior ima posebno vlogo**, saj veliko pozornost posvečajo izobraževanju zaposlencev, usposabljanju zaposlencev, ravnanju z znanjem in zaupanju v zaposlence. Vse omenjene prvine razvoja zaposlencev so bile ocenjene z najvišjo možno oceno 5.

6.3.6.4 Pripravljenost podjetja Unior za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva

Glede pripravljenosti podjetja Unior za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva je podjetju Unior bilo postavljenih 13 vprašanj, na katera sem prejel naslednje odgovore:

- **Med pomembnejše strategije za vključevanje njihovega podjetja na globalni trg štejejo:** strategijo globalnega trženja, strategijo širitve proizvodnje v druge države, strategijo morebitnih kapitalskih povezav oziroma prevzemov. Na vsa postavljena vprašanja je predstavnik podjetja Unior odgovoril pritrdilno.
- **Kot pomembnejše razloge za širitev svojega podjetja na globalni trg navajajo:** bližino trgov – kupcev, medtem ko nižja cena primerjalne delovne sile in nižja stopnje obdavčitve nista bila med razlogi za širitev podjetja Unior na globalni trg.
- **Glede potrebnih ukrepov države** za doseganje pripravljenosti slovenskih podjetij v elektro- in kovinski industriji na globalizacijo poslovanja so bili odgovori na postavljena vprašanja o: boljši podpori slovenskim podjetjem pri vstopu v mednarodne globalne tokove, o subvencioniranju določenih programov, ki imajo perspektivo uspeha na globalnem trgu, o uvajanju določenih davčnih olajšav za podjetja z delovno intenzivnim

proizvodnim programom in o tem, ali država s svojim delovanjem dovolj prispeva za pripravljenost slovenskih podjetij na globalizacijo poslovanja, pritrdilni. V podjetju menijo, da država s svojim delovanjem dovolj prispeva za pripravljenost slovenskih podjetij na globalizacijo poslovanja.

- **Na vprašanje, ali majhnost Slovenije in slovenskega trga bistveno vpliva na slovenska podjetja ob vstopu na globalni trg**, je predstavnik Uniorja v večini primerov odgovoril nikalno (83 %).
- **Podjetje Unior** proda več kot 75 % celotne proizvodnje na trgu izven Slovenije.
- **Uvoz podjetja (nabava izven Slovenije)** predstavlja pri Uniorju 25–50 % celotne vrednosti nabave.
- **Podjetje Unior deluje multinacionalno**, kar pomeni, da ima vsaj eno ali več proizvodnih podjetij v tujini.
- **Podjetje Unior ima v tujini 25 proizvodnih podjetij**, ki zaposlujejo 650 ljudi.
- **Podjetje Unior ima v tujini 18 trgovskih podjetij ali predstavništev**, ki imajo 120 zaposlenih.
- **Poleg obstoječih podjetij v tujini** podjetje Unior namerava ustanoviti v bližnji prihodnosti še dodatna mešana oziroma lastna proizvodna podjetja v tujini.
- **Podjetje Unior namerava** v bližnji prihodnosti ustanoviti dodatna lastna trgovska podjetja ali predstavništva v tujini.
- Na vprašanje, ali se je položaj njihovega podjetja po vstopu Slovenije v Evropsko unijo spremenil, je predstavnik podjetja odgovoril, da je **vstop Slovenije v EU imel pozitiven učinek na delovanje njihovega podjetja**.

Iz odgovorov in števil pod sklopom vprašanj pod 6.3.6.3 in sklopom vprašanj 6.3.6.4 ugotavljam, da je podjetje Unior vključeno v globalne gospodarske tokove in da uspešno kljubuje vsem nevarnostim in pastem globalizacije ter da izkorišča svoje prednosti, ki jih ima pred tekmeci, kakor tudi priložnosti, ki se pojavljajo v globalnem poslovanju.

6.4 PRIMERJAVA SLOVENSKEGA PODJETJA S PODJETJI V TUJINI

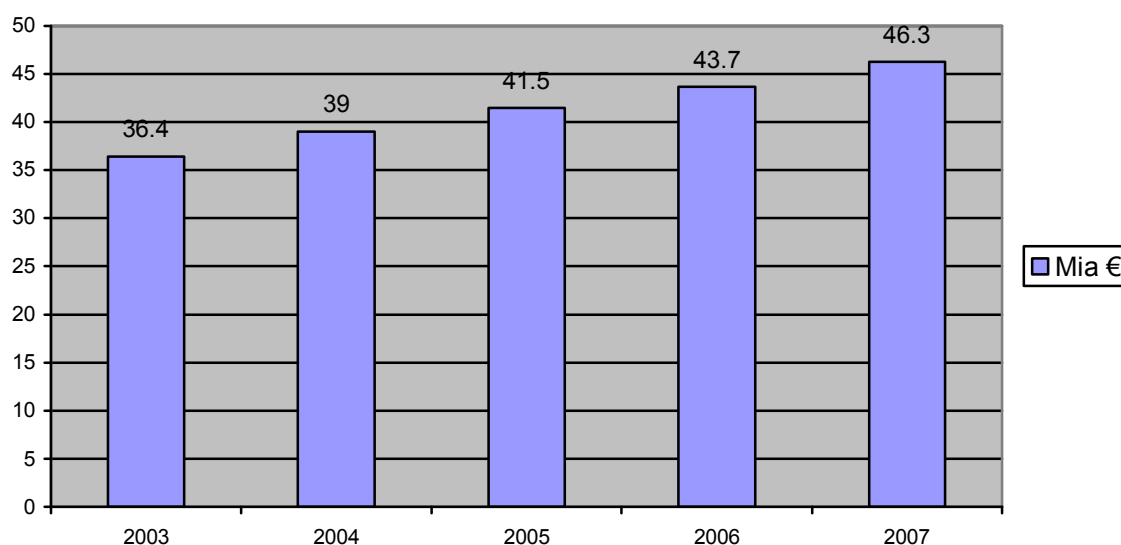
Glede na to, da je predmet obravnave doktorske disertacije panoga elektroindustrije Slovenije in glede na to, da sem sam zaposlen v podjetju Iskra Avtoelektrika, d.d., kjer razmere najboljše poznam, bom primerjavo slovenskega podjetja s podjetji v tujini izvedel na primeru Iskre Avtoelektrike in njenih tekmecev. Na trgih se Iskra Avtoelektrika srečuje z močnimi tekmeci. Na evropskem tržišču so glavni tekmeci Bosch, Valeo in Denso (Magnet Marelli), na svetovnem trgu pa so poleg omenjenih še ameriški in japonski proizvajalci izdelkov avtoelektrike. Krepijo se tudi nekateri proizvajalci iz srednje Evrope, ki se povezujejo z velikimi svetovnimi proizvajalci. Na področju motorjev in krmilnikov je Iskra Avtoelektrika med vodilnimi svetovnimi proizvajalci, kjer je sicer številčno več tekmecev, vendar je njihova tekmovalna moč manjša in so manj nevarni. Poleg primerjave s tekmeci Iskre Avtoelektrike sem izvedel še primerjavo med omenjenimi tujimi podjetji in izbranimi slovenskimi podjetji, ki so že obravnavana v tem poglavju.

6.4.1 Predstavitev podjetja Bosch

Skupina Bosch (najdeno 22. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.bosch.com>) je mednarodno vodilno podjetje. S programom izdelkov za vozila, industrijo, široko potrošnjo in upravljanje zgradb je v letu 2007 ustvarilo, s pomočjo 260.000 zaposlencev, 46,3 milijarde € prometa. Skupina Bosch obsega podjetje Robert Bosch d.d. in njenih 300 hčerinskih podjetij v več kot 50-ih deželah sveta. Ta svetovna razvejanost razvojnih, proizvodnih in prodajnih zmogljivosti je predpostavka za nadaljnjo rast. Bosch vlaga več kot 3 milijone € letno za raziskave in razvoj in prijave letno več kot 3.000 patentov po vsem svetu. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1886 kot "delavnica za finomehaniko in elektrotehniko" v lasti Roberta Boscha (1861–1942).

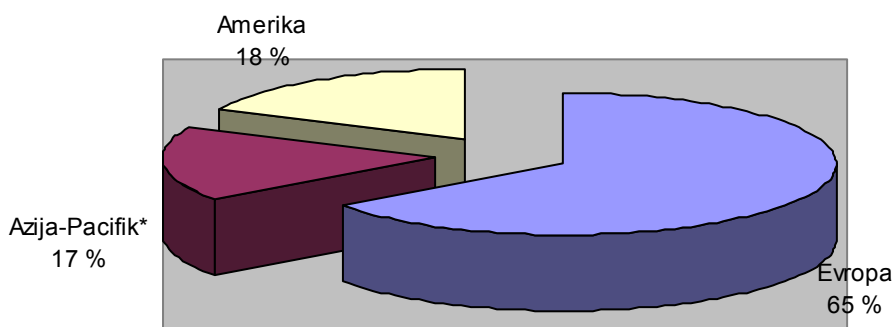
Globalna orientacija skupine Bosch je prisotna že od samega začetka delovanja skupine. Prve mednarodne dejavnosti Boscha so se začele že konec 19. stoletja. Leta 1909 je začel z delovanjem Bosch ZDA. Danes je Bosch aktiven na vseh celinah sveta in ima svoja ali pridružena podjetja v več kot 50-ih deželah. Bosch proizvaja v več kot 270 tovarnah po celem svetu, od katerih jih je več kot 200 postavljenih izven Nemčije – v Evropi, Severni in Južni Ameriki, Afriki, Aziji in Avstraliji. Prihodke skupine Bosch v letih 2003 do 2007 prikazujem na sliki 69, na sliki 70 pa prodajo skupine Bosch po regijah v letu 2007.

Slika 69: Prihodki iz prodaje skupine Bosch



Vir: Spletni naslov <http://www.bosch.com/>, 22. junij 2008

Slika 70: Prihodki skupine Bosch po regijah v letu 2007

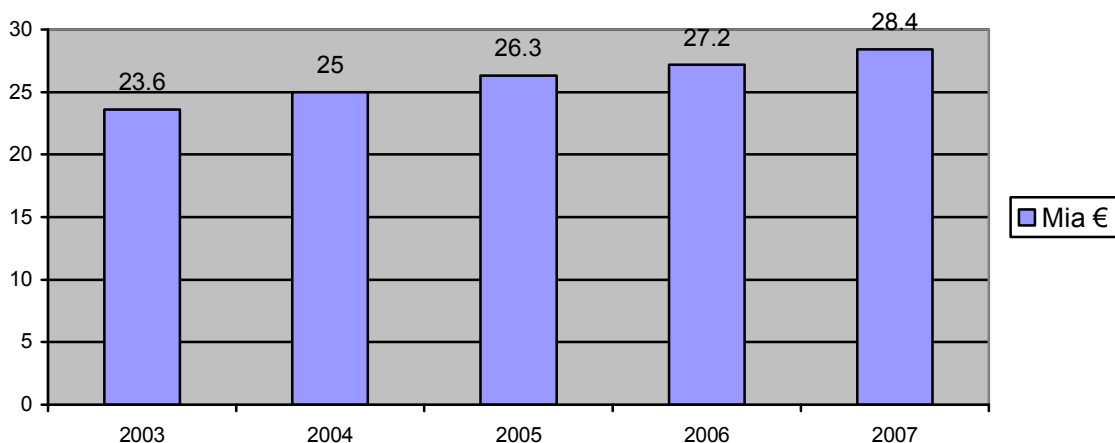


Vir: Spletni naslov <http://www.bosch.com/>, 22. junij 2008

Kot prikazuje slika 70, ustvari skupina Bosch največ prihodkov iz prodaje na trgih Evrope, to je 65 % celotnih prihodkov iz prodaje, sledita Amerika z 18 % in Azija-Pacifik s 17 % celotnih prihodkov iz prodaje.

V letu 2007 je Boschev avtomobilski poslovni sektor dosegel 27,2 milijarde € prihodkov s skupaj več kot 158.000 zaposlenci. Med izdelke, ki spadajo v to poslovno enoto, sodijo: izdelki bencinskih sistemov, izdelki dizel sistemov, izdelki sistemov šasije za zaviranje in kontrolo vožnje, izdelki električnih pogonov, zaganjalniki in alternatorji, izdelki avdio–video, izdelki avtomobilске elektronike itd. Rast prodaje izdelkov avtomobilске tehnologije je v letu 2007 znašala 4,4 % na ravni 28,4 milijarde €. Ker je proizvodnja avtomobilov rahlo zaostajala v Zahodni Evropi, in ker je močno padla v ZDA, je rast prodaje Boscha predvsem v izvozu na Japonsko (6 %). Medtem se opaža hitra rast v zadnjih nekaj letih v Indiji in še zlasti na Kitajskem. Gibanje in rast prihodkov iz prodaje v letih od 2003 do 2007 sta prikazani na sliki 71.

Slika 71: Prihodki iz prodaje Bosch avtomobilska tehnologija

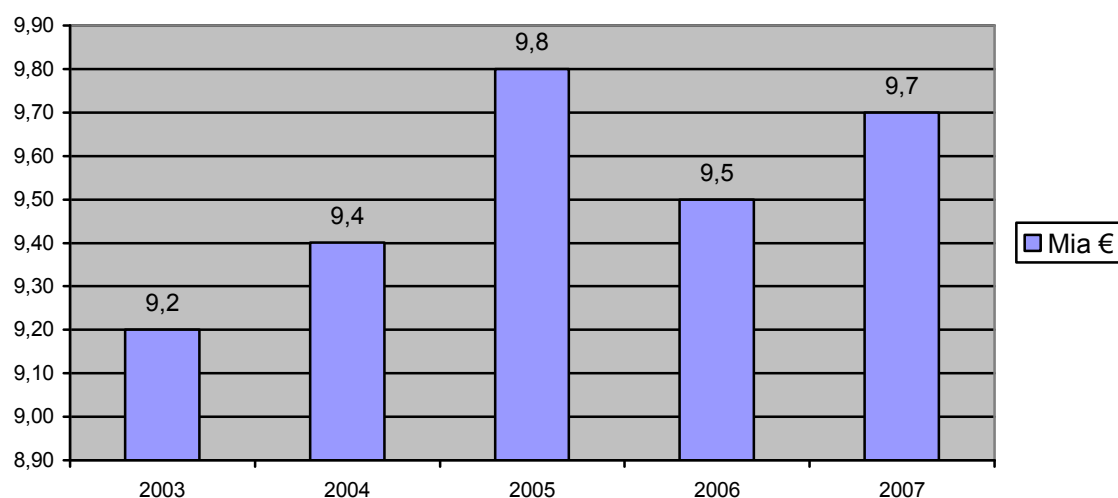


Vir: Spletni naslov <http://www.bosch.com/>, 22. junij 2008

6.4.2 Predstavitev podjetja Valeo

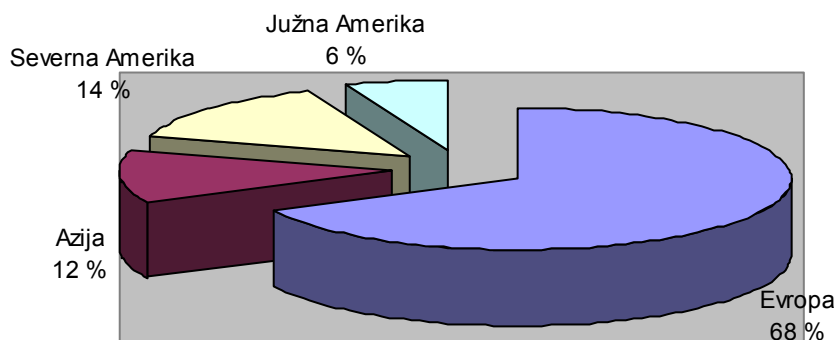
Valeo je neodvisna industrijska skupina, popolnoma osredotočena na razvoj, proizvodnjo in prodajo komponent, sistemov in modulov za osebna vozila in kamione, oboje na področju prve vgradnje in za potrebe servisiranja. Valeo je uvrščen med vodilne dobavitelje svetovni avtomobilski industriji. Prisoten je v 29-ih deželah, skupina zaposluje 72.300 zaposlencev 94-ih različnih narodnosti, na 133 proizvodjalnih lokacijah, 67-ih raziskovalno-razvojnih centrih in na 9-ih prodajnih platformah. Celotna prodaja v letu 2007 je znašala 9,7 milijarde €, v razvoj vlagajo 5,5 % od celotne prodaje. Zgodovina podjetja sega v leto 1923, centrala skupine se nahaja v Parizu v Franciji. V Evropi imajo 72 proizvodjalnih tovarn, 41 raziskovalno-razvojnih centrov, 8 distribucijskih centrov. Skupno zaposlujejo v Evropi 43.000 delavcev. Operacije skupine Valeo v Severni Ameriki obsegajo 14 proizvodjalnih lokacij, 13 raziskovalno-razvojnih centrov in imajo 6.900 zaposlencev. V Južni Ameriki deluje Valeo na 10 lokacijah z enim raziskovalno-razvojnim centrom in 3.800 zaposlenci. V Afriki ima skupina Valeo 9 proizvodjalnih lokacij, 2 raziskovalno-razvojna centra in 10.400 zaposlencev. V Aziji delujejo v 28-ih tovarnah, 11-ih raziskovalno-razvojnih centrih in imajo 8.200 zaposlencev (najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.valeo.com/>). Prihodke iz prodaje skupine Valeo od leta 2003 do 2007 prikazujem na sliki 72, medtem ko na sliki 73 prikazujem prihodke iz prodaje skupine Valeo leta 2007 po regijah.

Slika 72: Prihodki iz prodaje skupine Valeo



Vir: Spletni naslov <http://www.valeo.com/>, 23. junij 2008

Slika 73: Deleži prihodkov iz prodaje skupine Valeo v letu 2007 po regijah



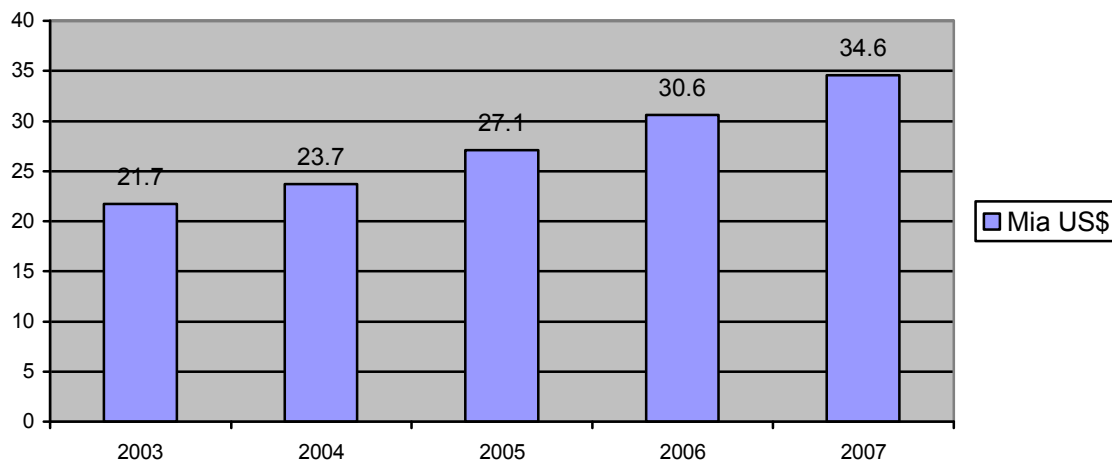
Vir: Spletni naslov <http://www.valeo.com/>, 23. junij 2008

Podjetje Valeo doseže največ svoje prodaje na trgu Evrope (68 %), sledijo Severna Amerika (14 %), Azija (12 %) ter Južna Amerika (6 %).

6.4.3 Predstavitev podjetja Denso

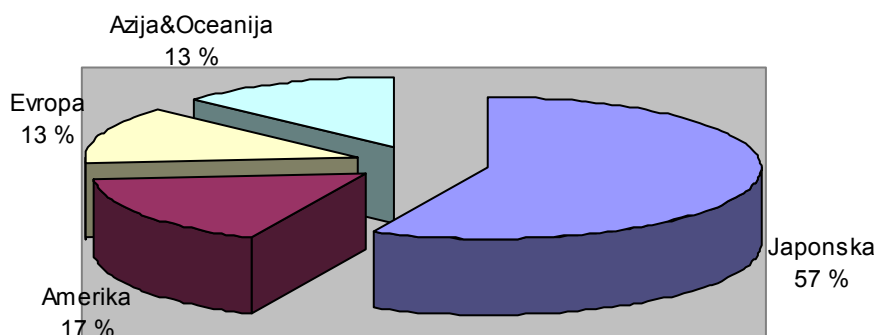
Denso (najdeno 25. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.globaldenso.com>) je vodilni dobavitelj proizvodov napredne avtomobilske tehnologije, sistemov in komponent za vse pomembne svetovne proizvajalce avtomobilov. Deluje v 32-ih deželah in regijah. Več kot 112.000 zaposlencev je aktivnih v vseh aspektih avtomobilskega posla – v prodaji, razvoju proizvodov in proizvodnji. Sodelovanje z regionalnimi proizvajalci avtomobilov in dobavitelji omogoča najprimernejše rešitve za vse vrste zahtev. Globalna konsolidirana prodaja v zadnjem poslovnem letu, ki se je končalo 31. marca 2007, je znašala 30,6 milijarde US\$. Zelo velik poudarek dajejo kakovosti proizvodov, osredotočeni so na varovanje okolja, varnost, udobnost in skladnost. Poleg izdelkov, ki jih prodajajo proizvajalcem avtomobilov, so tudi ključni dobavitelj avtomobilskih delov za potrebe servisiranja, proizvodjalnih robotov, opreme za kopiranje in klimatskih naprav. Podjetje je bilo ustanovljeno decembra 1949, glavni sedež je v mestu Kariya na Japonskem. Na področju avtomobilske industrije velja omeniti še prevzem podjetja Magneti Marelli iz Italije, ki deluje pod imenom Denso in je eden od pomembnih tekmecev podjetja Iskra Avtoelektrika. Na sliki 74 prikazujem prodajo korporacije Denso med letoma 2003 in 2007, medtem ko na sliki 75 prikazujem regionalno strukturo prodaje korporacije Denso v letu 2007.

Slika 74: Prihodki iz prodaje skupine Denso



Vir: Spletni naslov <http://www.globaldenso.com/>, 25. junij 2008

Slika 75: Deleži prihodkov iz prodaje skupine Denso v letu 2007 po regijah



Vir: Spletni naslov <http://www.globaldenso.com/>, 25. junij 2008

Podjetje Denso doseže največ prihodkov iz prodaje na domačem japonskem trgu (57 %), drugi največji trg predstavlja Amerika 17 %, nato sledita Evropa (13 %) ter Azija z Oceanijo (13 %).

6.4.4 Primerjava poslovnih izidov skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci

Primerjavo poslovnih izidov skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci prikazujem zaradi poslovanja tekmecev v zelo podobnem poslovnem okolju. Namen primerjave je ugotoviti položaj slovenskega podjetja v primerjavi s tekmeci iz tujine. Primerjalna analiza je narejena na osnovi izbranih kazalnikov skupine Iskre Avtoelektrike z naslednjimi tekmeci: Bosch (Robert Bosch GmbH, Nemčija); Valeo (Francija) in Denso (Japonska). Podatki za vsa podjetja, vključno z Iskro Avtoelektriko, so pridobljeni iz letnih poročil 2007, ki so pridobljena s spletnih strani

podjetij. Analiza ima določene omejitve, in sicer zaradi različnih velikosti podjetij in tudi različnih proizvodnih programov.

6.4.4.1 Primerjava rasti prodaje skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci

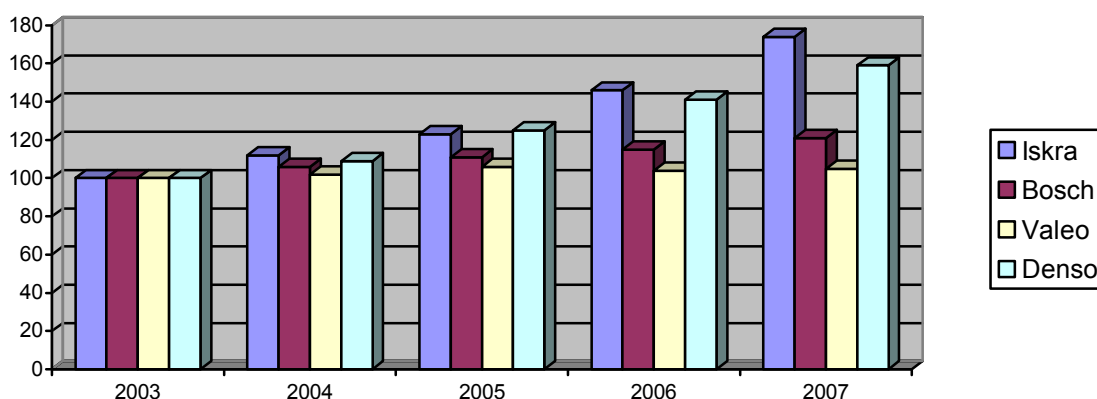
Pri primerjavi rasti prodaje med Iskro Avtoelektriko in tekmeci sem uporabil indekse rasti prodaje za posamezno podjetje. Za uporabo indeksov sem se odločil zaradi različnih velikosti podjetij, različnega reda velikosti prodaje in zaradi različnih valut, v katerih podjetja izkazujejo svoje poslovne izide. V preglednici 34 podajam pregled indeksov prodaje za zgoraj omenjena podjetja. Za izhodiščno leto (indeks 100) sem vzel leto 2003 in ugotavljal rasti prodaje posameznih podjetij do leta 2007. Na sliki 76 pa prikazujem rasti prodaje Iskre Avtoelektrike in njenih tekmecev v letih od 2003 do 2007.

Preglednica 34: Indeksi rasti prihodkov iz prodaje Iskre Avtoelektrike in tekmecev

Podjetje	Indeks 2003	Indeks 2004	Indeks 2005	Indeks 2006	Indeks 2007
Iskra Avtoelektrika	100	112	123	146	174
Bosch (Automotive)	100	106	111	115	121
Valeo	100	102	106	104	105
Denso	100	109	125	141	159

Vir: Spletne strani (letna poročila) proučevanih podjetij, 2007

Slika 76: Rast prihodkov iz prodaje Iskre Avtoelektrike in njenih tekmecev



Vir: Spletne strani (letna poročila) proučevanih podjetij, 2007

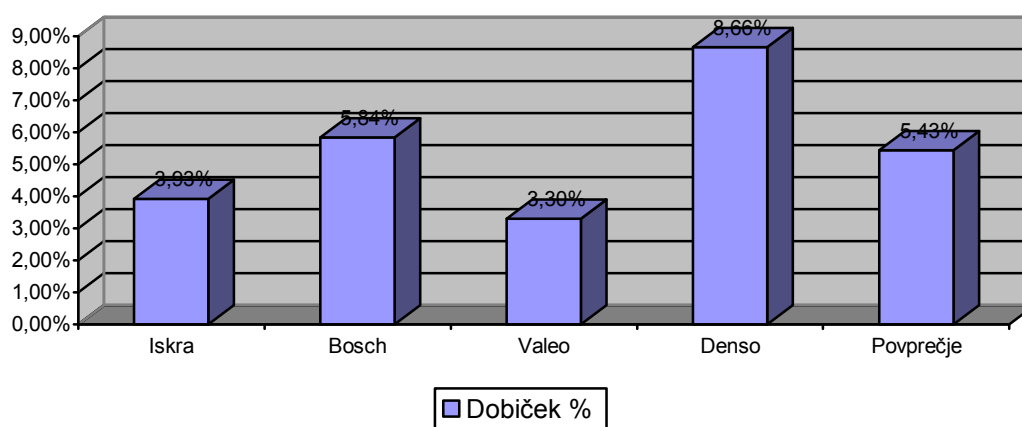
Iz preglednice 34 in iz slike 76 lahko razberemo, da je bila relativna rast najvišja v podjetju Iskra Avtoelektrika, medtem ko je v ostalih proučevanih podjetjih bila manjša oziroma je pri nekaterih sploh ni bilo. Skupina Iskra Avtoelektrika je med letoma 2003 in 2007 po vrednosti prodaje skoraj podvojila svojo velikost. Podjetje Bosch (divizija Automotive, ki je primerljiva po proizvodnem programu z ostalimi tekmeci) je v navedenem obdobju svojo vrednost prodaje povečalo za 21 %. Pri podjetju Valeo opazamo v proučevanem obdobju minimalno rast.

Podobno kot Iskra Avtoelektrika, vendar nekoliko počasneje, je raslo podjetje Denso, ki je na koncu proučevanega obdobja svojo prodajo povečalo za 59 %.

6.4.4.2 Primerjava stopnje dobička iz poslovanja skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci v letu 2007

Primerjavo stopnje dobička iz poslovanja skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci v letu 2007 prikazujem na sliki 77.

Slika 77: Stopnja dobička iz poslovanja Iskre Avtoelektrika in tekmecev v letu 2007



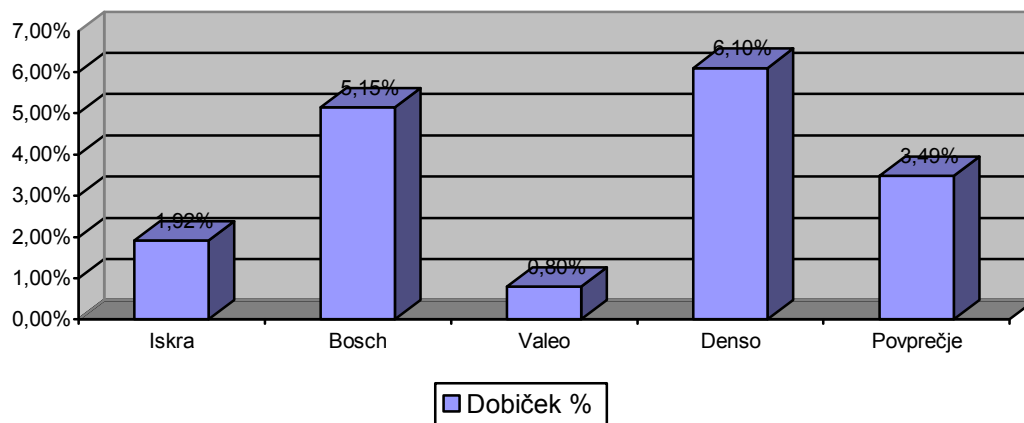
Vir: Spletne strani (letna poročila) proučevanih podjetij, 2007

Iz slike lahko vidimo, da imata samo Bosch (5,84 %) in Denso (8,66 %) stopnjo dobičkonosnosti prihodkov iz poslovanja višjo od povprečja vzorca, medtem ko imata Iskra (3,93 %) in Valeo (3,30 %) nižjo stopnjo dobičkonosnosti prihodkov iz poslovanja od povprečja.

6.4.4.3 Primerjava stopnje čistega dobička skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci v letu 2007

Primerjavo stopnje čistega dobička koncerna Iskra Avtoelektrika s tekmeci v letu 2007 prikazujem na sliki 78. Stopnja čistega dobička koncerna Iskra Avtoelektrika (1,92 %) je bistveno boljša od podjetja Valeo (0,80 %) iz Francije, medtem ko močno zaostaja za stopnjo čistega dobička podjetij Bosch (5,15 %) in Denso (6,10 %) ter za povprečjem vzorca (3,49 %).

Slika 78: Stopnja čistega dobička skupine Iskra Avtoelektrika in tekmecev

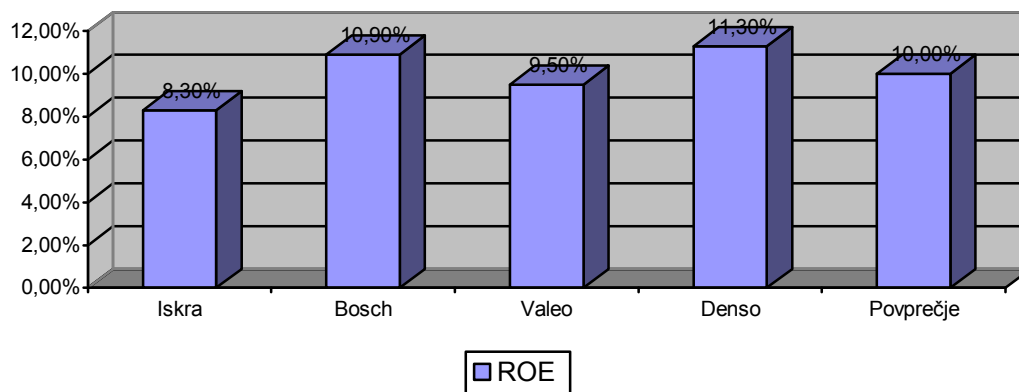


Vir: Spletne strani (letna poročila) proučevanih podjetij, 2007

6.4.4.4 Primerjava donosnosti kapitala (ROE) skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeči v letu 2007

Primerjavo donosnosti kapitala skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeči v letu 2007 prikazujem na sliki 79.

Slika 79: Donosnost kapitala skupine Iskra Avtoelektrika in tekmecev



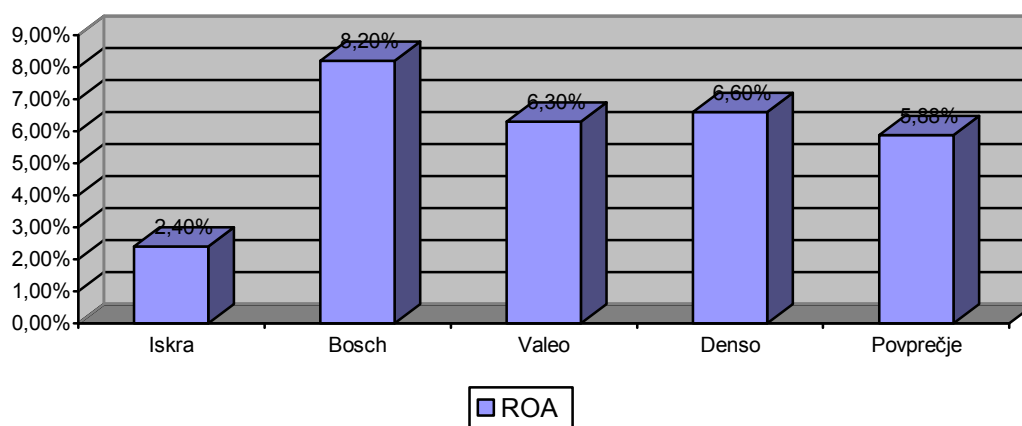
Vir: Spletne strani (letna poročila) proučevanih podjetij, 2007

Primerjavo donosnosti kapitala skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeči v letu 2007 prikazujem na sliki 79. Iz podatkov na sliki 76 lahko razberemo, da Iskra Avtoelektrika po donosnosti kapitala (8,30 %) sicer zaostaja tako za povprečjem vzorca proučevanih podjetij (10,0 %) kakor tudi za posameznimi podjetji, udeleženi v vzorcu analize, vendar ta zaostanek ni zelo izrazit.

6.4.4.5 Primerjava donosnosti sredstev (ROA) skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci v letu 2007

Primerjavo donosnosti sredstev skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci v letu 2007 prikazujem na sliki 80.

Slika 80: Donosnost sredstev skupine Iskra Avtoelektrika in tekmecev



Vir: Spletne strani (letna poročila) proučevanih podjetij, 2007

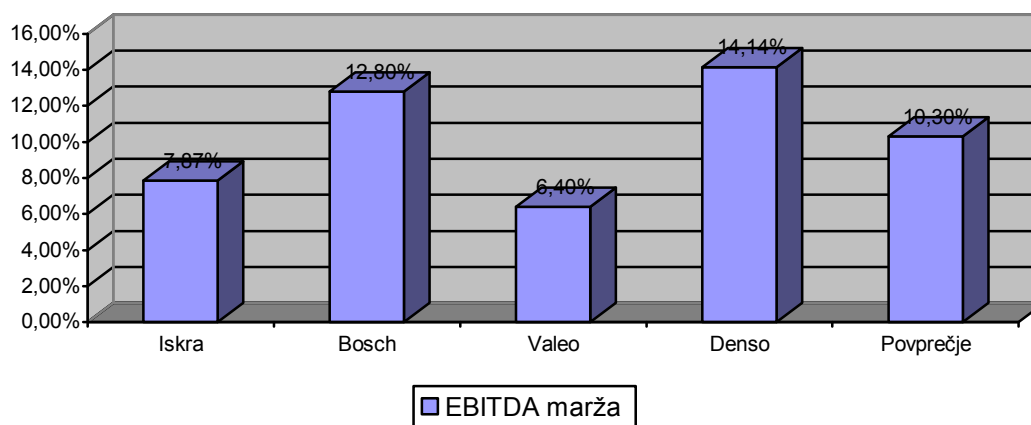
Tudi pri donosnosti sredstev skupina Iskra Avtoelektrika (2,4 %) močno zaostaja za povprečjem vzorca (5,88 %) in za ostalimi tekmeci, ki bistveno bolje gospodarijo s sredstvi. Razlogi so vsekakor v večji inovativnosti in večji produktivnosti.

6.4.4.6 Primerjava stopnje dobička pred obrestmi, davki in dodano amortizacijo (EBITDA marža) skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci v letu 2007

V zvezi z napovedovanjem plačilne sposobnosti podjetja na podlagi izkaza poslovnega izida je potrebno omeniti kazalec EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), ki ga izračunamo na njegovi podlagi in služi za hitro preverjanje sposobnosti podjetja, da generira denarni tok. Za razliko od računovodstva, ki posveča poudarek čistemu dobičku, se finančni pogled na računovodske izkaze podjetij osredotoča na denarni tok, ki ga določeno podjetje generira (Brigham, 2001, str. 48). Iz tega izhaja da morajo managerji podjetij na dolgi rok stremeti k maksimiranju denarnega toka podjetja, saj je od njega odvisna tako vrednost enote lastniškega kapitala kakor tudi sposobnost podjetja, da pridobiva sredstva in izplačuje dividende. EBITDA je eno izmed meril za ocenjevanje dolgoročne sposobnosti podjetij za generiranje denarnih tokov. EBITDA je enak dobičku iz poslovanja (EBIT) povečanemu za znesek amortizacije v določenem poslovnem letu. EBITDA je kazalec absolutne vrednosti. Glede na to, da v disertaciji primerjam podjetje Iskra Avtoelektrika s tekmeci, ki so po velikosti skupnih prihodkov od 10 pa tudi do 100 krat večji od podjetja Iskra Avtoelektrika, sem se odločil da bom namesto EBITDA za primerjavo uporabil stopnjo dobička pred obrestmi, davki in dodano amortizacijo, ki jo lahko imenujemo tudi EBITDA marža in nam kaže delež EBITDA v skupnih prihodkih podjetja.

Stopnja dobička pred obrestmi, davki in z dodano amortizacijo pri skupini Iskra Avtoelektrika (7,87 %) najnižji med proučevanimi podjetji in od povprečja vzorca. Iz spodaj izvedene analize izbranih kazalnikov je razvidno, da koncern Iskra Avtoelektrika zaostaja pri vseh analiziranih kazalnikih, razen pri kazalniku rasti prodaje. Analizo stopnje dobička pred obrestmi, davki in dodano amortizacijo (EBITDA marže) skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci v letu 2006 prikazujem na sliki 81.

Slika 81: EBITDA marža skupine Iskra Avtoelektrika in tekmecev



Vir: Spletne strani (letna poročila) proučevanih podjetij, 2007

6.5 PRIMERJAVA SLOVENSКИH PODJETIJ S PODJETJI V TUJINI

Poleg primerjave poslovnih izidov podjetja Iskra Avtoelektrika z njenimi tekmeci iz tujine v nadaljevanju primerjam še poslovne izide proučevanih slovenskih podjetij, pri katerih so izidi javno dostopni (podjetja, ki trgujejo na borzi) z izid podjetij v tujini. Primerjal bom poslovne rezultate podjetij: Iskra Avtoelektrika, Gorenje, Trimo, Unior, Bosch, Valeo in Denso.

6.5.1 Primerjava rasti prodaje slovenskih podjetij s podjetji v tujini

Pri primerjavi rasti prodaje slovenskih podjetij s podjetji v tujini sem uporabil indekse rasti prodaje za posamezno podjetje. Za uporabo indeksov sem se odločil zaradi različnih velikosti podjetij, različnega reda velikosti prodaje in zaradi različnih valut, v katerih podjetja izkazujejo svoje poslovne rezultate. V preglednici 35 podajam pregled indeksov prodaje za zgoraj omenjena podjetja. Za izhodiščno leto (indeks 100) sem vzel leto 2003 in ugotavljal rasti prodaje posameznih podjetij do leta 2007.

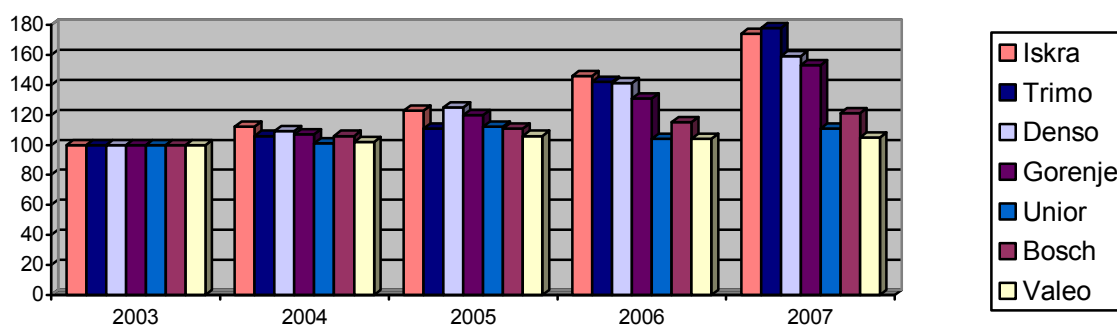
Preglednica 33: Indeksi rasti prodaje slovenskih podjetij s podjetji v tujini

Podjetje	Indeks 2003	Indeks 2004	Indeks 2005	Indeks 2006	Indeks 2007
Iskra Avtoelektrika	100	112	123	146	174
Gorenje	100	107	120	131	153
Trimo	100	106	111	142	178
Unior	100	101	112	104	111
Bosch (Automotive)	100	106	111	115	121
Valeo	100	102	106	104	105
Denso	100	109	125	141	159

Vir: Spletne strani (letna poročila) proučevanih podjetij, 2007

Na sliki 82 pa prikazujem rasti slovenskih podjetij in podjetij v tujini v letih od 2003 do 2007.

Slika 82: Rast prodaje slovenskih podjetij in podjetij v tujini



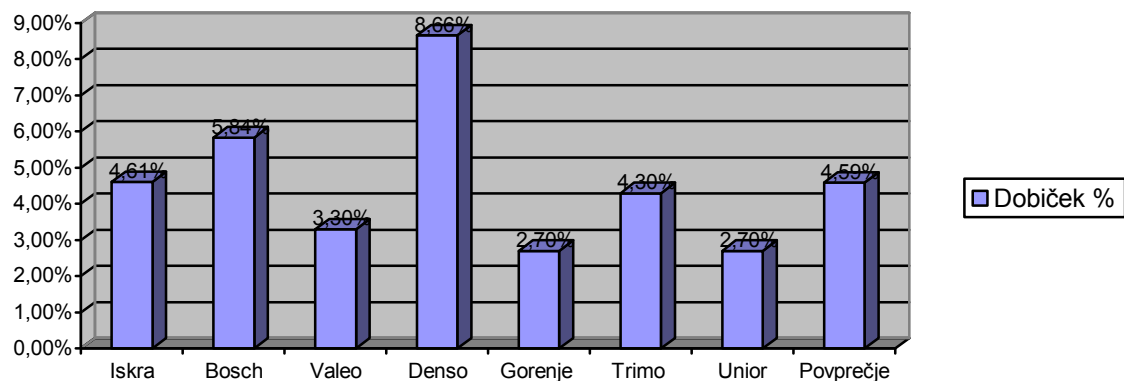
Vir: Spletne strani (letna poročila) proučevanih podjetij, 2007

Iz preglednice 35 in slike 82 lahko razberemo, da je bila relativna rast najvišja v podjetju Iskra Avtoelektrika vse do leta 2006, ko je bila rast podjetja Trimo večja od rasti Iskre Avtoelektrike, sledijo podjetja Denso, Gorenje, Unior, Bosch in Valeo. Iz zgoraj navedene primerjave lahko sklepamo, da so rasti prodaje slovenskih podjetij v opazovanih letih (razen nekaterih izjem) višje od rasti prodaje podjetij v tujini.

6.5.2 Primerjava stopnje dobička iz poslovanja slovenskih podjetij s podjetji v tujini

Stopnja dobička iz poslovanja slovenskih podjetij je primerljiva s podjetji v tujini. V Sloveniji sicer ta zaostaja za povprečjem izbranih podjetij in ima le podjetje Iskra Avtoelektrika nekoliko višjo stopnjo dobička od povprečja izbranih podjetij, medtem ko imata med tujimi podjetji podjetje Bosch in podjetje Denso višjo stopnjo dobička iz poslovanja od povprečja. Izstopa vsekakor Denso z 8,66 %. Primerjavo stopnje dobička iz poslovanja slovenskih podjetij s podjetji v tujini v letu 2007 prikazujem na sliki 83.

Slika 83: Stopnja dobička iz poslovanja slovenskih podjetij in podjetij v tujini v letu 2007

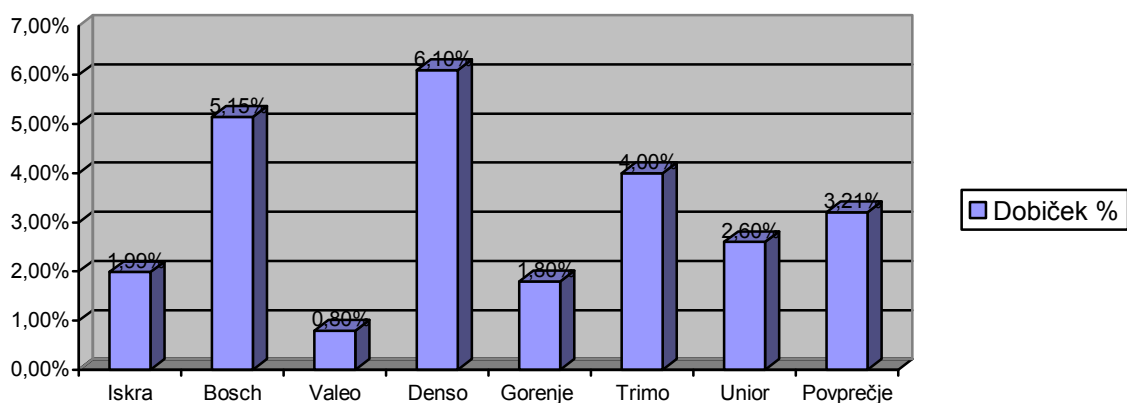


Vir: Spletne strani (letna poročila) proučevanih podjetij, 2007

6.5.3 Primerjava stopnje čistega dobička slovenskih podjetij s podjetji v tujini

Iz primerjave stopenj čistega dobička slovenskih podjetij in podjetij v tujini vidimo, da podjetja v tujini razen Valea močno izstopajo iznad povprečja vzorca. Med slovenskimi podjetji pa najdemo le eno tako, ki ima večjo stopnjo čistega dobička od povprečja, in sicer je to podjetje Trim. Primerjavo stopnje čistega dobička slovenskih podjetij s podjetji v tujini v letu 2007 prikazujem na sliki 84.

Slika 84: Stopnja čistega dobička slovenskih podjetij in podjetij v tujini v letu 2007

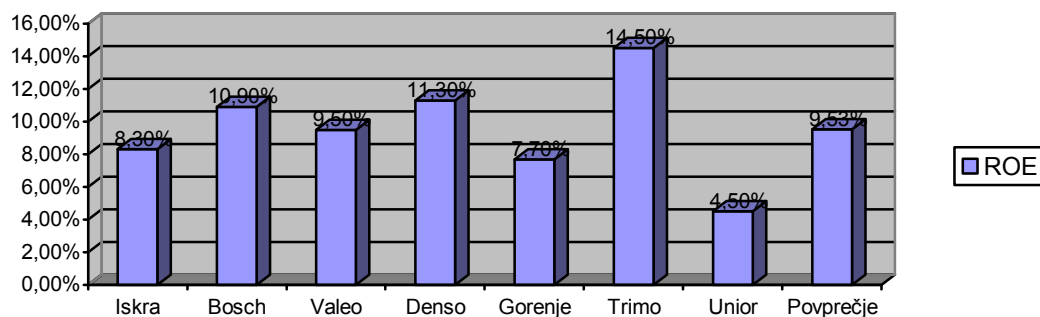


Vir: Spletne strani (letna poročila) proučevanih podjetij, 2007

6.5.4 Primerjava donosnosti kapitala slovenskih podjetij s podjetji v tujini

Primerjavo donosnosti kapitala slovenskih podjetij s podjetji v tujini v letu 2007 prikazujem na sliki 85.

Slika 85: Donosnost kapitala slovenskih podjetij in podjetij v tujini



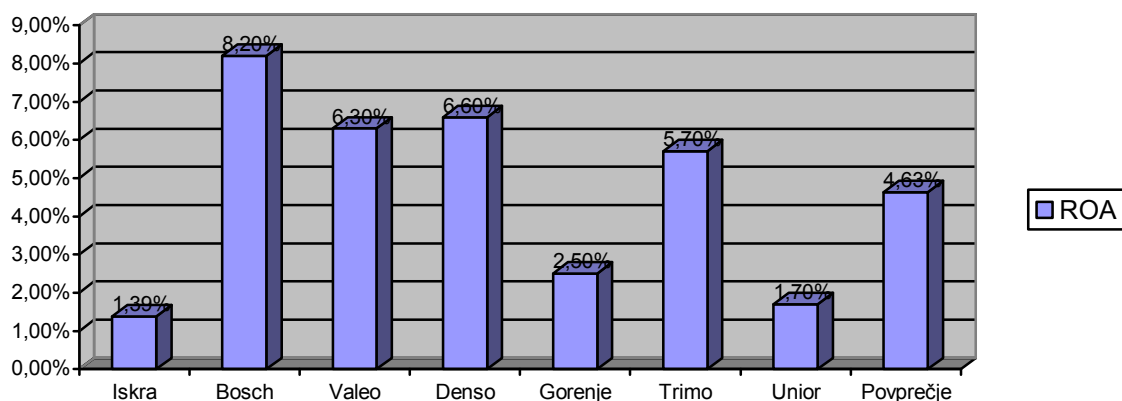
Vir: Spletne strani (letna poročila) proučevanih podjetij, 2007

Iz primerjave donosnosti kapitala slovenskih podjetij v primerjavi s tujimi podjetji lahko ugotovimo, da je le-ta razen ene izjeme (Trimor) pod povprečjem vzorca. Pri tujih podjetjih pa je donosnost kapitala zelo blizu povprečja oziroma nad njim, kar pomeni, da tuja podjetja bistveno bolje gospodarijo s kapitalom kot slovenska podjetja.

6.5.5 Primerjava donosnosti sredstev slovenskih podjetij s podjetji v tujini

Primerjavo donosnosti sredstev slovenskih podjetij s podjetji v tujini v letu 2007 prikazujem na sliki 86.

Slika 86: Donosnost sredstev slovenskih podjetij in podjetij v tujini



Vir: Spletne strani (letna poročila) proučevanih podjetij, 2007

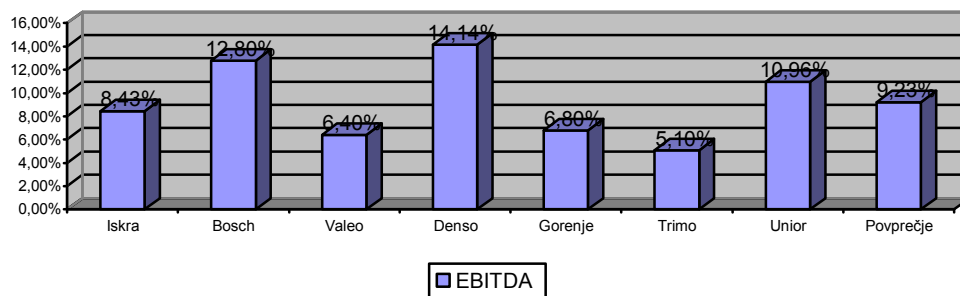
Tudi pri gospodarjenju s sredstvi opazamo veliko razliko med slovenskimi in tujimi podjetji. Medtem ko tuja podjetja močno presegajo povprečje vzorca primerjanih podjetij, je med slovenskimi podjetji le eno, pri katerem čista donosnost sredstev znaša več kot povprečje, in sicer je to podjetje Trimo.

V primerjavi slovenskih podjetij s podjetji v tujini sicer nisem primerjal donosnosti investicij (ROI), predvsem iz dveh razlogov: prvič, ker podatkov, potrebnih za primerjavo, ni bilo na razpolago za vsa primerjana podjetja, in drugič, ker je to kazalnik bolj dolgoročnega značaja.

6.5.6 Primerjava stopnje dobička pred obrestmi, davki in dodano amortizacijo (EBITDA marža) slovenskih podjetij s podjetji v tujini

Enako kot pri primerjavi podjetja Iskra Avtoelektrika s tekmeci (točka 6.4.4.6) sem se iz razloga različnih velikosti primerjanih podjetij odločil za stopnjo dobička pred obrestmi, davki in amortizacijo, ki jo lahko imenujemo tudi EBITDA marža. Primerjavo stopenj dobička pred obrestmi, davki in z dodano amortizacijo slovenskih podjetij s podjetji v tujini prikazujem na sliki 87. Ko primerjamo stopnjo dobička pred obrestmi, davki in amortizacijo (EBITDA maržo) slovenskih podjetij s podjetji v tujini, ugotavljamo, da se le-ta razen pri podjetju Unior (visoka amortizacija) pri ostalih slovenskih podjetjih giblje pod povprečjem vzorca proučevanih podjetij. Med tujimi podjetji se EBITDA marža giblje nad povprečjem, razen pri podjetju Valeo.

Slika 87: EBITDA marža slovenskih podjetij in podjetij v tujini



Vir: Spletne strani (letna poročila) proučevanih podjetij, 2007

6.6 POVZETEK K PRIMERJAVI SLOVENSКИH PODJETIJ S PODJETJI V TUJINI

Iz navedenih primerjav v podpoglavjih 6.4 in 6.5 lahko povzamemo, da je položaj slovenskih podjetij v primerjavi s tekmeci ali s tujimi podjetji zelo različen. Tako lahko iz podatkov, navedenih v podpoglavju 6.4, kjer primerjam poslovne izide skupine Iskra Avtoelektrika s tekmeci, ugotovimo, da skupina Iskra Avtoelektrika zaostaja pri vseh analiziranih kazalnikih, razen pri kazalniku rasti prodaje.

V podpoglavju 6.5 sem analiziral poslovne izide slovenskih podjetij v primerjavi s podjetji v tujini. Ugotovitve so zelo blizu izidom iz podpoglavja 6.4, kar pomeni, da tudi ostala slovenska podjetja po rezultatih poslovanja zaostajajo za podjetji v tujini. V kolikor pogledamo primerjavo

rasti prodaje, ugotovimo, da je najvišjo rast imelo podjetje Iskra Avtoelektrika, pri stopnji dobička iz poslovanja na prihodke imajo vsa slovenska razen Iskre Avtoelektrike podjetja stopnjo le-te pod povprečjem vzorca. Pri primerjavi stopnje čistega dobička na prihodke ugotavljam, da so podjetja v tujini v večini nad povprečjem, medtem ko pri slovenskih podjetjih razen podjetja Trimo vsa ostala podjetja poslujejo z nižjo stopnjo od povprečja vzorca. Tudi pri donosnosti kapitala so vsa slovenska podjetja razen ene izjeme (Trimo) pod povprečjem vzorca, medtem ko se tuja podjetja nahajajo nad povprečjem vzorca. Pri kazalcu gospodarjenja s sredstvi ugotavljamo, da so vsa slovenska podjetja razen enega daleč pod povprečjem, medtem ko tuja podjetja bolje gospodarijo s sredstvi. Iz izidov navedenih primerjav v podpoglavjih 6.4 in 6.5 ugotavljamo, da večina slovenskih podjetij udeleženih v raziskavi zaostaja za izidi podjetij iz tujine, kar nam nekako nakazuje boljšo pripravljenost tujih podjetij na vrzeli in priložnosti, ki se pojavljajo pri poslovanju v globalnem okolju.

6.7 TEZA IN HIPOTEZE, VEZANE NA GLOBALIZACIJO POSLOVANJA V SLOVENIJI

Nedvomno je eden od temeljnih ciljev doktorskega raziskovanja dokazati veljavnost hipotez, ki so tesno povezane zlasti z namenom preučevanja. Na osnovi empirične raziskave (podpoglavje 6.3) med slovenskimi podjetji elektro in deloma kovinske industrije, na osnovi primerjav slovenskega podjetja elektro industrije s tekmeci (podpoglavje 6.4) in na osnovi primerjav slovenskih podjetij s podjetji v tujini (podpoglavje 6.5), v nadaljevanju utemeljujem hipoteze, ki so bile postavljene že v uvodu doktorske disertacije. Le-te sem deloma, z vidika omenjenih poglavij in ne celovito, utemeljeval že sproti v zgoraj navedenih podpoglavjih, na tem mestu pa gre za celovit prikaz veljavnosti ali neveljavnosti hipotez.

Globalizacija svetovnega gospodarstva ima pomembne vplive na obnašanje gospodarskih subjektov elektroindustrije Slovenije. **V disertaciji sem postavil tezo, in v raziskavi izhajal iz nje, da je globalizacija nujen proces, s katerim so soočena tudi slovenska podjetja. Globalizacija nujno zahteva spremembe v podjetjih, zlasti v njegovih strategijah in organizaciji, če želi podjetje obstati, ostati uspešno in se razvijati.** Poleg postavljene teze, ki je nedvomno splošno veljavna, v doktorski disertaciji obravnavam in utemeljujem predvsem **hipoteze** (še nedokazane trditve), ki so vezane na slovenska podjetja v elektroindustriji. V nadaljevanju podajam hipoteze, ki jih bom utemeljeval na podlagi izidov zgoraj omenjene raziskave in izvedenih primerjav.

6.7.1 Hipoteza: Uspešna globalna podjetja v svetu uporabljajo določen nabor strategij, ki se ujema z določenimi značilnostmi organizacije in ki so skupne za večino uspešnih podjetij

V tej hipotezi so združene tri delne, a povezane trditve. Prvič, podjetja ne uporabljajo le ene strategije, marveč nabor strategij v prilagajanju globalnemu okolju. Drugič, nabor strategij (sprememb v poslovanju) se ujema z značilnostmi ali določili organizacije, je z njimi povezan. Tretjič, tako nabor strategij kot organizacija je skupen za večino uspešnih globalnih podjetij. Hipoteza domneva, da le tako lahko podjetja sledijo nenehnim spremembam v poslovnem okolju

ter se uspešno prilagajajo in umikajo pastem globalizacije. Izidi raziskave, izvedene med slovenskimi podjetji elektro in deloma kovinske industrije, nam potrjujejo veljavnost te hipoteze.

(1) Podjetja, ki na globalnem trgu delujejo uspešno, ne uporabljajo le ene strategije ampak več. Le-te so izbrane načrtno in se med seboj povezujejo. Iz možnih odgovorov (točka 6.2.2.1), postavljenih omenjenim slovenskim podjetjem nedvoumno sledi, da večina podjetij uporablja določen nabor strategij na vseh področjih poslovanja. Strateški plan imajo izdelana vsa podjetja zajeta v raziskavi (100%); le-ta vsebuje več možnih scenarijev (71%). Podjetja imajo jasno opredeljeno vizijo (100%) in strateške cilje (100%) ter strategije za doseganje strateških ciljev (91%). Samo uresničevanje strateškega plana je nenehno spremljano in po potrebi se strateški plan tudi spreminja (100%). Podjetja imajo jasno opredeljen proces strateškega planiranja (95%), ki temelji v glavnem na lastnem razvoju podjetja (91%). Veliko pozornosti posvečajo zmanjševanju stroškov poslovanja (95%), izboljšanju kakovosti (100%), in fleksibilnosti pri poslovanju (100%). Postavljanje strategij temelji na novostih v poslovanju (86%), prilagodljivosti poslovanja poslovnemu okolju (86%), inovativnosti (91%), upoštevanju standardov varovanja okolja (100%). Podjetja pri strateškem načrtovanju upoštevajo svetovne trende globalizacije (100%). Skoraj vsa, razen enega podjetja, menijo, da je njihovo podjetje strateško pripravljeno na globalizacijo poslovanja (95%).

(2) Nabor strategij, ki jih podjetja uporabljajo, se ujema z značilnostmi organizacije. Tako se na primer kompleksnost strategij in decentralizacija organizacije močno povezujeta. Jasno je vidno, da so globalna podjetja poslovno-enotno ali decentralizirano organizirana in se s poslovnimi enotami prilagajajo proizvodom in trgom. Obenem v organizacijo ustrezno vključujejo tudi projekte.

(3) Nabor strategij je podoben v večini uspešnih globalnih podjetjih. Tako večina uspešnih podjetij za doseg svojih strateških ciljev uporablja predvsem strategije inoviranja, izboljševanja kakovosti poslovanja, zniževanja stroškov poslovanja, izboljšanja fleksibilnosti poslovanja, kar vse pripomore k večanju dodane vrednosti in uspešnosti poslovanja podjetja. Vse te strategije so v teoretičnem delu, glede strateške tekmovalne prednosti opredeljene kot: stroškovne strategije, različnostne strategije in sinergijske strategije (Rozman et. al., 1993, str. 117). Zanimivo je, da omenjene strategije v bistvu zajemajo pravzaprav nabor vseh možnih strategij (Porter npr. loči stroškovne in različnostne strategije). Razlog je verjetno v tem, da globalni trg zahteva različnost: prilagajanje in s tem povezano inoviranje, obenem pa tudi učinkovitost, ki vodi k nizkim stroškom in prodajnim cenam.

Vsekakor moramo tukaj omeniti še funkcijske strategije, ki se nujno osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti prvin podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja (Pučko, 1996, str. 213). Izidi lastne raziskave med 21 slovenskimi podjetji elektro in kovinske industrije (točka 6.2.3.1) kažejo, da ima 95% podjetij opredeljeno strategijo globalnega trženja, da ima 95% podjetij, zajetih v vzorcu, opredeljeno strategijo širitve proizvodnje v druge države in da pri 67% podjetij postavljanje strategij zajema tudi morebitne kapitalske povezave oziroma prevzeme.

6.7.2 Hipoteza: Uspešna globalna podjetja se prilagajajo z organizacijskimi procesi in strukturo. Določena organizacija podpira uspešna podjetja v globalizaciji. Nabor strategij in raznolikost organizacije sta ožja v okviru ene panoge kot v dveh ali več medsebojno primerljivih panogah

Globalizacija poslovanja omogoča ali celo zahteva povečanje poslovanja; obenem pa tudi pripelje do povezav med podjetji, kar dodatno, čeprav posredno vpliva na njihovo velikost. Če se velikost podjetja meri s številom zaposlencev, je posledica bistveno večji obseg komuniciranja. Vpliv tega dejavnika na oblikovanje organizacijske strukture je predvsem v smislu obvladovanje informacijskih tokov med zaposlenci in v smislu organiziranja njihovega dela.

(1) Podjetja se v organizacijskem smislu prilagajajo tako s strukturo kot s procesi, tako organizacijskimi kot poslovnimi. Tukaj je nujno upoštevati dejstvo, da globalizacija poslovnega okolja zahteva korenite spremembe v organizaciji tako upravljanja in ravnanja kot poslovanja podjetja in s tem tudi pri organizaciji poslovnih procesov. Prenovo poslovnih procesov opredelimo kot "temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost" (Hammer/Champy, 1995, str. 42). To pa pomeni, da gre v organizaciji in v poslovnih procesih predvsem za revolucionarne spremembe. Pri tem velja tudi opozoriti, da avtorji pogosto poudarjajo v organizaciji predvsem strukturni del, medtem ko v procesnem delu povezujejo organizacijske in poslovne procese. Upošteva tudi dejstvo, da se strukture razvijajo v proces, je logično, da podjetja povezano spreminjajo tako ene kot druge.

(2) Pri uspešnih globalnih podjetjih je prisotna določena, značilna oblika organizacijske strukture. Izidi raziskave med slovenskimi podjetji (točka 6.2.2.7) so pokazali, da se slovenska podjetja držijo dokaj klasičnih organizacijskih struktur, medtem ko sta mrežna in procesna ali ekipna organizacijska struktura precej slabo zastopani. Zelo velika je zastopanost projektno matrične organizacijske strukture, ki bi lahko predstavljala vez med starimi klasičnimi organizacijskimi strukturami (poslovno funkcijska in divizijska) in novejšimi (mrežna in procesna ali ekipna) organizacijskimi strukturami. Seveda moramo biti pri tem previdni, saj je projektno matrična organizacija v bistvu vedno vezana ali na poslovno-funkcijsko ali na poslovno-enotno. Podobno velja tudi za mrežno organizacijo, ki povezuje različna podjetja, ki pa so poslovno-funkcijsko ali pa poslovno-enotno organizirana. Med 6-mi podjetji, ki veljajo za uspešnejša v slovenskem prostoru in ki delujejo globalno, sta dve podjetji povezani v mrežni organizacijski obliki, v dveh podjetjih imajo projektno matrično organizacijsko strukturo, ostali dve pa sta organizirani po principu poslovnih enot ali divizij, temelječem na proizvodni ali produktni usmerjenosti. Timsko organizacijsko strukturo težko štejemo za specifično za globalna podjetja. Zelo verjetno je tudi, da imajo podjetja, ki so jo opredelila kot svojo, le začetke te organizacije.

Lahko ugotovimo, da je najbolj značilna oblika slovenskih podjetij še vedno poslovno-funkcijska z vključevanjem projektov. Sledi poslovno-enotna, ki je sicer najbolj značilna za velika globalna podjetja in v manjši meri še mrežna. Prevlada poslovno-funkcijske organizacijske oblike je najbrž posledica relativne majhnosti slovenskih globalnih podjetij, obenem pa tudi močnejše prisotnosti po centralizaciji v slovenskih podjetjih. Dela hipoteze, da imajo uspešna slovenska

podjetja značilno organizacijsko strukturo (poslovno-enotno) nismo mogli, zaradi raznolikosti oblik, potrditi.

(3) Nabor strategij in podobnost organizacije v panogi je ožji kot v celotnem gospodarstvu.

To je sicer logično pričakovati. Vsekakor je v dveh ali več medsebojno primerljivih panogah nabor različnih strategij na poti do uspeha večji kot samo v okviru ene panoge. Vendar prej povedano kaže, da bi za slovenska podjetja težko ugotovili značilne strategije in organizacijo, saj se globalna podjetja zatekajo v različne strategije in organizacijske oblike.

6.7.3 Hipoteza: Prednost pri prilagajanju globalizaciji svetovnega gospodarstva imajo podjetja v večjih državah v primerjavi s podjetji v manjših državah

Povsem teoretično in v skladu s tržnim gospodarstvom bi lahko pričakovali, da pravzaprav v globalni ekonomiji ni razlogov za manjšo možnost razvoja globalnih podjetij v manjših gospodarskih, kot je slovensko. Vendar temu vsaj v primeru slovenskega gospodarstva ni tako. Podjetja v večjih državah z dovolj velikim trgom si lahko privoščijo bistveno večja vlaganja v razvoj, saj so tveganja, da se vložena sredstva ne bi ustrezno povrnila, manjša kot pri majhnih državah z majhnim trgom. Ob ustrezno obsežnem razvoju in pravilno vloženih razvojnih sredstvih sčasoma raste ugled podjetja in prepoznavnost ter s tem tudi vrednost blagovne znamke. Sama velikost države pomeni tudi določeno velikost domačega trga, ki nekako tudi zagotavlja določeno varnost pri vlaganjih, čeprav dandanes ni več pojma domači trg, ker le-tega predstavlja celotni trg Evropske zveze, katere članica je tudi Slovenija.

Da so podjetja v večjih državah pri prilagajanju globalizaciji svetovnega gospodarstva v prednosti pred podjetji v manjših državah nam potrjujejo tudi izidi raziskave prikazani v točki 6.2.3.4 na strani 145. 95% vprašanih meni, da slovenska industrija in slovenski trg ne predstavljata zadostnega obsega, da bi se lahko brez dodatnih prizadevanj vključila na globalni trg. 91% podjetij je mnenja, da druge države bolj ščitijo svoja podjetja. 76% vprašanih meni, da majhnost slovenskega trga in podjetij v Sloveniji ne omogočata obsežnega razvoja, potrebnega za vstop na globalni trg. 71% podjetij zajetih v raziskavi se strinja, da zaradi majhnosti slovenskega trga slovenska industrija nima dovolj ugleda in prepoznavnosti blagovne znamke itd.

6.7.4 Hipoteza: Slabši položaj in pripravljenost slovenskih podjetij v primerjavi s podjetji iz drugih držav ob prilagajanju globalizaciji svetovnega gospodarstva

Večje težave slovenskih podjetij oziroma večje ovire na poti njihove globalizacije pa niso nujno posledica majhnosti gospodarstva. Lahko so posledica zaščite velikih gospodarstev, pa tudi slabše pripravljenosti slovenskih podjetij na globalizacijo. Prav to pa raziskuje omenjena hipoteza.

Ekonomске in politične spremembe, do katerih je prišlo z osamosvojitvijo Slovenije, so povzročile velike spremembe tako v zunanjem kot v notranjem okolju slovenskih podjetij. Poslovno okolje je za slovenska podjetja postalo tvegano in negotovo v primerjavi s prejšnjim stanjem. Slovenski trg je majhen, zato je za podjetja še toliko bolj pomembna (in nujna) strategija internacionalizacije. Na drugi strani le-to, čeprav je trg podjetja še tako velik, ne more

biti usmerjeno izključno nanj, ker vse več panog postaja globalnih (Kotler, 1998, str. 430). Že sama majhnost Slovenije in njenega trga ter s tem omejene razvojne možnosti zaradi večjih **tveganj vplivajo na slabši položaj slovenskih podjetij ob prilagajanju globalizaciji** slovenskega gospodarstva. Članstvo Slovenije v Evropski uniji je sicer ta položaj nekoliko izboljšalo, vendar še vedno obstajajo razlike v primerjavi s podjetji iz drugih, večjih držav. Slovenska podjetja so se z vstopom Slovenije v EU znašla v protislovnem položaju: na eni strani vstop pomeni veliki evropski trg in manjše vstopne ovire priložnost za podjetja, na drugi strani pomeni hkratno rušenje ovir za vstop tujih podjetij na domači trg veliko nevarnost zanje. Kot je že bilo omenjeno, leži vzrok zaostajanja nekaterih slovenskih podjetij v elektroindustriji deloma v majhnosti slovenskega trga, vendar je z vstopom Slovenije v Evropsko zvezo ta vzrok vsekakor oslabil v primerjavi z obdobjem pred vstopom.

Medtem ko je nekako potrjena hipoteza glede slabšega položaja slovenskih podjetij v primerjavi s podjetji iz drugih držav, pa tega ne moremo trditi glede pripravljenosti slovenskih podjetij na vplive procesov globalizacije. Tako lahko na osnovi izidov analize (točka 6.2.3.13 na strani 156) lahko zavrnemo hipotezo o slabši pripravljenosti slovenskih podjetij na vplive procesov globalizacije. Tudi izidi raziskave (podpoglavje 6.3) v 6-ih podrobneje raziskanih podjetjih potrjujejo zavrnitev omenjene hipoteze, saj so predstavniki vseh proučevanih podjetij zatrdili, da so njihova podjetja močno vključena v globalne gospodarske tokove in da uspešno kljubujejo vsem nevarnostim in pastem globalizacije. Je pa vseeno treba vzeti trditve slovenskih podjetij z nekaj rezerve, saj je lahko prisotna nagnjenost k bolj ugodnim odgovorom. Zanimiva bi bila primerjava z odgovori velikih mednarodnih podjetij.

6.7.5 Hipoteza: Majhnost slovenskega trga – sledenje slovenskih podjetij v procesih prilagajanja globalizaciji svetovnega gospodarstva

Za slovenska podjetja je zelo značilno sklepanje zavezništev v različnih oblikah. Mnoga podjetja se ne morejo izogniti poziciji šibkega partnerja, ki je prisiljen, da postane del verige velikega podjetja. Moč oziroma pomembnost partnerjev v strateški povezavi je težko določiti. Kot merilo se pogosto vzame delež prodaje in nabave – več kot prodaja svoje proizvodnje enemu partnerju in več kot nabavi od enega partnerja, bolj je od njega odvisno (Hočevnar, Jaklič, 1999, str. 88). Slovenska podjetja spadajo v kategorijo majhnih in srednje velikih podjetij, zato je pričakovati, da v povezavi s tujimi partnerji razvojno ne bodo v prevladujoči vlogi.

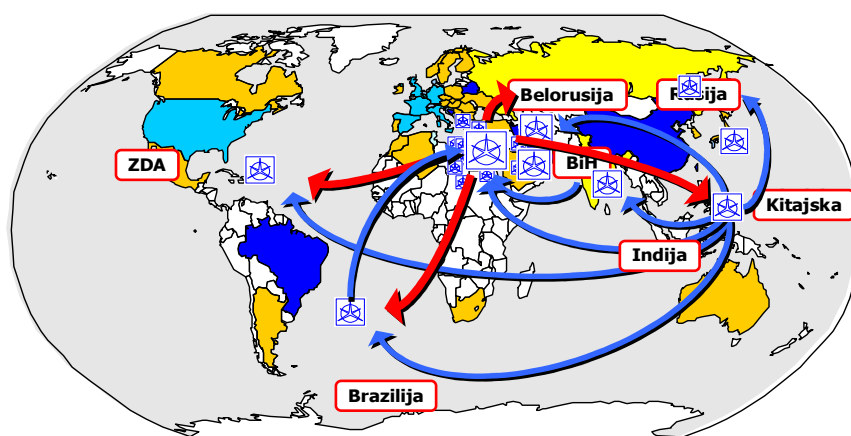
Glede na že navedeno raziskavo (Značilnosti procesov strateškega preoblikovanja v slovenskih podjetjih, Pučko, Lahovnik, 1996, str. 471) se slaba tretjina slovenskih podjetij povezuje z večjimi partnerji od sebe, ostala podjetja z manjšimi in partnerji enake velikosti. Vendar povezovanje z velikimi tujimi podjetji ne pomeni vedno izgube samostojnosti (Dawar, Frost, 1999, str. 127). Najpogostejše oblike sodelovanja so proizvodjalna kooperacija, dodelavni posli, skupna vlaganja in franšizing. Slovenska podjetja imajo dokaj močne povezave s podjetji iz EU, trend povezovanja pa še narašča. Strategijo podizvajalstva slovenskih podjetij je opaziti predvsem po naslednjih trendih: začetki mnogih novih, predvsem mednarodnih, podizvajalskih povezav, povečano število udeležencev v teh povezavah in povečano število proizvodov, ki so cilj podizvajalskih pogodb (Pučko, 1997, str. 749). Za slovenska podjetja bo podizvajalstvo pomembno tudi v prihodnje, vključiti pa se morajo tudi v strateško povezovanje oziroma oblikovanje strateških zvez, ki so med državami vse bolj pogoste.

Izidi raziskave navedeni v točki 6.2.3.4 na strani 145 potrjujejo, da je majhnost slovenskega trga eden izmed vzrokov za zaostajanje nekaterih slovenskih podjetij pri vključevanju v globalne tokove svetovnega gospodarstva. Med razlogi navajajo poleg majhnega obsega trga še majhen ugled in prepoznavnost blagovne znamke, premajhno zanimanje tujih vlagateljev za vlaganja v slovenska podjetja, onemogočanje zadostnega razvoja v povezavi z majhnostjo trga, slabšo zaščito lastnih podjetij s strani države v primerjavi z drugimi državami ter večje oteževanje dostopa do trga v drugih državah s strani državnih institucij. Tako so slovenska podjetja pogosto v podrejenem položaju in v večji meri (tudi zaradi drugih razlogov) sledijo spremembam in zahtevam v velikih mednarodnih podjetjih. S tem je hipoteza v veliki meri dokazana.

7 PREDLOGI SLOVENSKIM PODJETJEM ELEKTROINDUSTRIJE ZA USPEH V GLOBALNEM OKOLJU

Globalno poslovno okolje se, kot smo že ugotovili, zelo hitro spreminja in nudi podjetjem večje tržne priložnosti in možnosti razvoja, vendar se poleg tega povečuje tudi tveganje. Zaradi tega morajo podjetja nenehno slediti spremembam in se jim poskušati prilagoditi. Globalizacija poslovnega okolja vpliva tudi na poslovanje podjetij elektroindustrije Slovenije, ki se morajo spremembam prilagoditi in se jim stalno prilagajati, če hočejo ostati na globalnem trgu navzoča in uspešna. Na sliki 88 prikazujem blagovne in neblagovne tokove enega izmed proučevanih globalnih podjetij elektroindustrije Slovenije. Rdeče obarvane puščice kažejo pretok blagovnih in neblagovnih tokov iz matičnega podjetja v hčerinska podjetja po svetu, medtem ko modre puščice kažejo pretok blagovnih in neblagovnih tokov med hčerinskimi podjetji in matičnim podjetjem oziroma med hčerinskimi podjetji samimi.

Slika 88: Blagovni in neblagovni tokovi globalnega podjetja elektroindustrije Slovenije



7.1 ORGANIZACIJSKI MODEL GLOBALNO USMERJENEGA PODJETJA V ELEKTROINDUSTRIJI SLOVENIJE

Organizacijski model **združuje ključne elemente, ki tvorijo organizacijsko celoto združbe**. Lipovec s tem organizacijo združuje kot celoto po več dimenzijah oziroma razsežnostih (Lipovec, 1987, str. 49). Poleg ostalih vidikov delitev navaja dva vidika oziroma načina proučevanja organizacije; strukturo in proces. **Oblikovanje modela** temelji na ugotovitvah iz teoretične obravnave **globalnega poslovnega okolja** na spreminjanje organizacije podjetij in na analizi stanja v slovenskih podjetjih elektroindustrije Slovenije, pri čemer je bilo uporabljenih več metod (metoda klasičnega vprašalnika, metoda osebnega anketiranja, iskanje preko spleta itd.). Vse to je bilo opravljeno z namenom ugotavljanja slabosti in prednosti podjetij elektroindustrije Slovenije pri poslovanju na globalnem trgu. Pomembno pri oblikovanju modela je bilo ugotoviti, na kakšen način in s kakšnimi organizacijskimi ukrepi je lahko podjetje elektroindustrije Slovenije bolj prilagodljivo in uspešno v hitro spreminjajočem se globalnem poslovnem okolju. Model je zasnovan na temelju ponovljivosti, učinkovitosti in plodnosti, pri čemer je pomembna tudi njegova uporabnost v slovenski elektroindustriji.

Delo na področju organizacije poslovanja ni enkratno opravilo, je stalna naloga, ki mora zagotavljati sistem spremljanja, analiziranja in dogovarjanja o organizacijskih rešitvah, ki morajo biti usmerjene k doseganju ekonomskih, razvojnih in drugih ciljev podjetja. In pri tem podjetja elektroindustrije niso nikakršna izjema. V proizvodjalnih poslovnih sistemih ima organizacija poslovanja zelo pomembno vlogo: optimalno mora uskladiti delovanje poslovnih funkcij, **ki so prilagojene osrednji funkciji**, to je proizvodnji. Vsaka sprememba načina in filozofije poslovanja, vsaka posodobitev katerega od poslovnih procesov, vsaka uvedba novejših tehnologije zaradi prilagajanja globalnemu poslovnemu okolju zahteva spremembo organizacije poslovanja.

Organizacijska struktura podjetja mora biti predvsem prilagodljiva in kar se da **usklajena** s situacijskimi spremenljivkami, **predvsem pa z globalnim okoljem**. Oblikovanje organizacijske strukture zahteva opiranje na: hitrost, prilagodljivost, integrativnost in inovativnost poslovanja (Kovač, 1999, str. 150). Poleg tega mora organizacijska struktura, ki opredeljuje povezanost in soodvisnost poslovnih funkcij, vključevati tudi razmerja poslovnih procesov samih. Zelo pomembno je, da v podjetjih poslovnih funkcij in procesov ne obravnavajo več ločeno, ampak povezano. Organizacijske strukture morajo omogočati skupinsko oziroma ekipno delo, saj s tem dosežemo soočenje nosilcev različnega intelektualnega dela ter znanja in s tem povečamo izkoristek intelektualnega potenciala zaposlenecv.

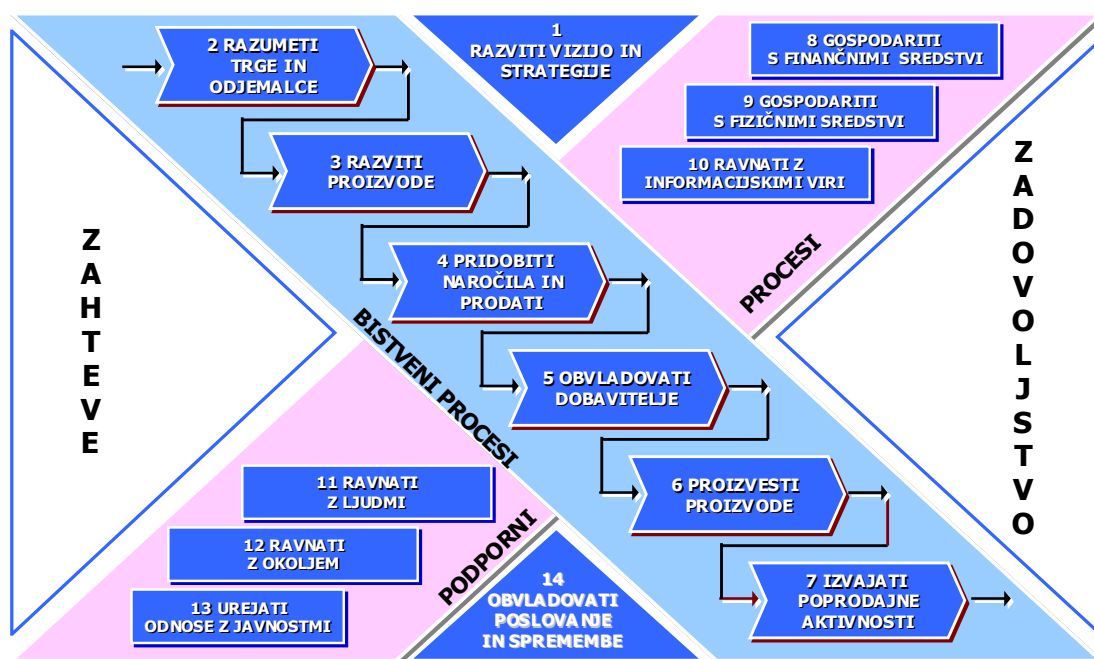
Pri oblikovanju organizacijskih struktur je potrebno strmeti k **horizontalni organizacijski strukturi**, ki naj temelji na procesno ekipnem načinu dela. Določiti je potrebno skrbnike posameznih procesov, ki nosijo odgovornost za vsak posamezni proces in za celoto. Vse bolj je potrebno opuščati klasične organizacijske strukture. Na določenih področjih, ki niso ključnega pomena za delovanje podjetja, se je potrebno posluževati **oddajanja del zunanjim izvajalcem** (npr. informatika, prehrana delavcev, čiščenje itd.). S tem se podjetje lahko osredotoči na svojo osrednjo dejavnost, kar praviloma prispeva h kakovosti poslovanja.

Na **področju inovativnosti** je potrebno izboljšati stanje, kar je mogoče le z načrtno vzgojo kadrov za potrebe razvojne dejavnosti, sodelovanjem z inštituti in znanstveno-raziskovalnimi zavodi in oblikovanjem lastnih, na inovativnem delu zasnovanih procesov. Podjetja morajo imeti lastno dejavnost za raziskave in razvoj (R&D). Pri tem je treba vzpodbujati inovativno dejavnost v podjetjih. Ta mora biti načrtovana in vzpodbujana s postavitvijo ustrezne organizacijske strukture, kadrovske politike in kulture v podjetjih. Ustrezne pogoje za učinkovitejše delo na področju inovativnega in razvojnega dela lahko dosežemo tudi z raznimi horizontalnimi in mrežnimi strateškimi povezavami.

Če strnemo spoznanja iz izidov raziskave glede organizacijskih struktur, lahko zaključimo, da so za uspešno delovanje podjetij elektroindustrije Slovenije najbolj primerne naslednje organizacijske strukture: **projektno matrična, mrežna – virtualna in procesna – ekipna organizacijska struktura.**

Na sliki 89 prikazujem ključne procese enega izmed proučevanih globalnih podjetij elektroindustrije Slovenije.

Slika 89: Okvir ključnih procesov globalnega podjetja elektroindustrije Slovenije



Vir: Lastna raziskava, 2009

Kot lahko vidimo na sliki 89, so procesi deljeni v dve bistveni skupini, in sicer na ključne bistvene in na ključne podporne procese. Med ključne bistvene procese uvrščamo tiste, ki so ključni za doseganje ciljev podjetja in mednje sodijo: razumeti trge in odjemalce, razviti proizvode, pridobiti naročila in prodati, obvladovati z dobavitelje, proizvesti proizvode in izvajati poprodajne aktivnosti. Med ključne podporne procese pa štejemo: gospodariti s finančnimi sredstvi, gospodariti s fizičnimi sredstvi, ravnati z informacijskimi viri, ravnati z ljudmi, ravnati z okoljem in obvladovati odnose z javnostjo. Vse skupaj se začne z zahtevami trga in kupcev in vsi procesi morajo pripeljati do zadovoljstva kupcev. Vsekakor pa morajo

podjetja najprej razviti vizijo in strategije, da bi na koncu lahko obvladovala poslovanje in spremembe v poslovnem okolju. Omenjeni model bi lahko predstavljal model globalno usmerjenega podjetja elektro industrije Slovenije,

7.2 KAKOVOST POSLOVANJA V GLOBALNO USMERJENEM PODJETJU V ELEKTROINDUSTRIJI SLOVENIJE

Kakovost poslovanja v globalno usmerjenem podjetju elektroindustrije Slovenije mora biti obravnavana kot zagotavljanje celovite kakovosti poslovanja. Le-to je vezano tako na kakovost proizvodnje, kakovost, vgrajeno v izdelek, njegovo vzdrževanje in skrb za izdelke izven uporabe. Celovito kakovost poslovanja lahko zagotovimo z ustreznim ravnanjem kakovosti, kar pojmujemo kot celovito obvladovanje kakovosti (TQM). Pri celovitem obvladovanju kakovosti poslovanja je v podjetjih elektroindustrije Slovenije problem pri proizvodnji, ker v proizvodnem procesu ni zagotovljena enotna kakovost predvsem zaradi različne stopnje razvitosti (sodobnosti) uporabljene tehnologije in ravni znanja v tem procesu. Zelo pomembna sta zanesljivost servisa do strank in dobro organizirana poprodajna služba. Skladno s temi načeli mora biti v podjetjih postavljena ustrezna organizacijska struktura in kultura podjetja v smislu vrednot, načel in norm. Stroški kakovosti običajno presegajo postavljene cilje in jih je iz tega razloga potrebno skrbno in natančno spremljati.

Ustrezna kakovost izdelka je pri zagotavljanju celovitega obvladovanja s kakovostjo v podjetjih elektroindustrije Slovenije **osrednjega pomena**. V cilju doseganja teh ciljev morata biti proces razvoja izdelkov in proizvodni proces ustrezno organizirana in tehnološko podprta. Pri tem sta ključnega pomena pomen znanja in usposobljenosti zaposlenecv v proizvodnji. **Pri tem je zelo pomembna osredotočenost na kupca**, kjer moramo kupca predvsem razumeti in izpolnjevati njegova pričakovanja. Filozofija sistema obvladovanja celovite kakovosti poslovanja je, da je vsak zaposlenec odgovoren za kakovost tistega dela procesa, ki ga izvaja, kar pa zahteva tudi primerno osveščenost zaposlenecv in ustrezno organizacijsko kulturo podjetja. Za tako organizirano delo je zelo pomembno skupinsko reševanje problemov in izobraževanje zaposlenecv. **Stalno izboljševanje celotnega poslovanja** mora imeti pri tem posebno pozornost, pri čemer imata pomembno vlogo povezovanje v grozde ter prenova informatizacije poslovanja.

V podjetjih elektroindustrije Slovenije sicer imajo več ali manj že uvedene potrebne standarde obvladovanja kakovosti poslovanja in poslovne odličnosti. Vsekakor sodi med zgornje model poslovne odličnosti EFQM, ki temelji na devetih kriterijih (slika 14), med katerimi je pet dejavnikov in štirje so izidi. Dejavniki pokrivajo dogajanja v združbi, medtem ko izidi pokrivajo dosežke združbe. Med standarde kakovosti, ki naj bi jih podjetja elektroindustrije Slovenije dosegla, so: standardi skupine ISO 9000/2000, ki so zasnovani na procesnem modelu, kar omogoča uporabo v vseh vrstah združb. Poleg zgoraj omenjenega standarda morajo podjetja pridobiti še okoljevarstveni standard ISO 14000; podjetja, ki poslujejo z avtomobilsko industrijo, pa tudi standard ISO/TS 16949. V okviru standardov kakovosti velja omeniti še standarde, ki se nanašajo na ravnanje z zaposlenci, in sicer "standard vlagateljv v ljudi" ter standard OHSAS 18001, ki določa sistem zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenecv.

7.3 RAVNANJE Z ZAPOSLENCI V GLOBALNO USMERJENEM PODJETJU V ELEKTROINDUSTRIJI SLOVENIJE

Pri ravnanju in izvajanju poslovnih procesov ter pomenu hitrega prilaganja organizacije poslovanja spremembam poslovnega okolja so neprecenljivo premoženje, prvina poslovnega procesa in naložba kadri oziroma zaposlenci. V sodobnih, globalizaciji prilagojenih poslovnih sistemih mora biti ravnanju z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi oziroma kadrovanju posvečena prav posebna pozornost, predvsem pa **mora biti strategija kadrovanja usklajena s strategijo podjetja**.

Povečano pozornost ravnanju z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi je opaziti tudi v podjetjih elektroindustrije Slovenije. Tukaj je mišljeno predvsem spoznanje, da so zaradi vse kompleksnejšega dela, uporabe novih, sodobnejših tehnologij in zahtev po kakovosti poslovanja prav ustrezni zaposlenci tisti, ki omogočajo obstanek in razvoj poslovnega sistema. Pri tem ne gre zgolj za motivacijo, organizacijo dela in ustrezno kadrovsko strukturo, ampak predvsem **za razpolaganje z znanjem in njegovo učinkovito uporabo**.

Dolgoročno planiranje kadrov, usklajeno s strategijo podjetja, mora temeljiti na znanju in usposobljenosti kadrov. Poznavanje novih proizvodnih in informacijskih tehnologij in orodij, poznavanje načel elektronskega poslovanja in novih oblik organizacije dela ter poznavanje vseh ostalih vidikov, ki omogočajo razvoj poslovnega sistema in njegovo tekmovalno sposobnost na globalnem trgu, so temeljni pogoji pri planiranju kadrov in njihovega znanja. Na podlagi tega je na eni strani moč uspešneje načrtovati in ustvarjati nove kadre, na drugi strani pa je moč obstoječe kadre učinkoviteje primerno izobraževati in usposablјati. Razvoj kadrov mora potekati po načelih potreb podjetja in posameznika. Tukaj mislimo tako na zunanje (formalno) izobraževanje kot tudi na notranje strokovno izobraževanje. Prvo omogoča pridobitev ustrezne kvalifikacije in določeno raven formalne izobrazbe, medtem ko notranje izobraževanje omogoča doseganje poistovetenja zaposlencev s cilji podjetja, večjo strokovno raven zaposlencev, stalni razvojni napredek zaposlencev, boljše medsebojno komuniciranje in prenos znanja med zaposlenci.

Kompleksnost in čedalje večji pomen znanja in kadrov narekujeta predvsem v večjih podjetjih uvedbo učinkovitega informacijskega sistema za ravnanje z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi (*angl. HRIS – Human Resource Information System*) oziroma vzpostaviti učinkovit sistem ravnanja z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi (*angl. HRMS – Human Resource Management System*), ki temelji na učinkoviti kombinaciji informacijskega sistema in ravnateljevanja. Podjetja morajo oblikovati takšno organizacijsko kulturo, ki bo s svojimi ukrepi spodbujala učenje. Tako bosta višja raven znanja in usposobljenosti ustvarjala ustrezno vzdušje za uspešnejše inovativno delo zaposlencev na vseh področjih in ravneh. Istočasno pa je potrebno zagotoviti ustrezno delovno okolje in odnose med zaposlenci, ki sprožajo polno izrabo njihovega intelektualnega potenciala za zadovoljitev poslovnih potreb podjetja. Skupinsko oziroma ekipno ali timsko delo je nujno potrebno v novi procesni organizaciji dela, saj ta način omogoča bolj prilagodljivo poslovanje. Vsekakor je potrebno tudi razmisliti o obliki dela na daljavo, ki omogoča boljše izrabo delovnega časa in intelektualnega potenciala zaposlencev, na drugi strani pa znižuje stroške (prevozi, nastanitve itd.). Za takšno obliko dela pa morajo biti zagotovljeni osnovni tehnološki pogoji, kot so informacijska in telekomunikacijska tehnologija.

S ciljem pridobivanja novih mladih strokovnjakov je potrebno ob zaposlovanju novih kadrov upoštevati **zasnutek zaposljivosti**, ki zaposlencem zagotavlja pridobivanje novih znanj v okolju podjetja, ki je potem uporabno tudi pri drugih delodajalcih. Tako bomo pridobili predvsem strokovnjake, ki jim je potrebno v skladu z omenjenim konceptom zagotoviti primerne delovne pogoje, sicer jih bomo kmalu izgubili.

Mnogi avtorji poudarjajo, da je ključnega pomena za razumevanje **učenja združb povezava med individualnim učenjem in učenjem združb. Prava je organizacija, ki zadrži ustrezne posameznike in združbo skupaj ter tako ustvari sinergijo združbe.** Znanje in učenje posameznikov znotraj združb je opredeljeno z njihovimi vlogami in razmerji. Ključ učenja združb (organizacije) leži v koordinaciji teh razmerij. Koordinacija v teoriji predstavlja sestavni del funkcije ravnanja. Koordinacija se udejanja bodisi na višji ravni avtoritete (managerji) ali pa vzajemno (spontano) s strani samih udeležencev. **S pomočjo koordinacije sta proces učenja posameznika in znanje koordinirana.** Ravnanje z znanjem se ne enači z uporabo materiala za izgradnjo elektronske knjižnice, temveč kot nekaj, kar **povezuje ljudi, da lahko razmišljajo skupaj. Ravnanje z znanjem** je tudi določeno kot "izključna kontrola in ravnanje znotraj organizacije **z namenom doseči cilje združbe, pospešiti ustvarjanje, dostop do znanja in njegovo ponovno uporabo**". To je proces ustvarjanja, pridobivanja in uporabe znanja za doseg učinkov organizacije.

Poleg že navedenega je za ravnanje z zaposlenci velikega pomena **opredelitev in razvoj usposobljenosti.** Ravnanje z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi predstavlja podjetjem vedno večji izziv, zato ravnateljstvo potrebuje orodja, ki omogočajo uspešno in učinkovito ravnanje. Eno izmed teh orodij je sistem usposobljenosti. **Usposobljenost je notranja značilnost posameznika**, ki omogoča vzročno povezanost z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu. Njeni deli so: motivacije, sposobnosti, samopodoba, znanje, veščine ter socialne vloge. Za vsako kompetenco je potrebno opredeliti, kako in kaj prispeva k večji delovni uspešnosti. Pri uvajanju modelov usposobljenosti je potrebno sistematično in strukturirano pristopiti k analizi procesa dela, kulture, združbe in okolja, da se lahko določijo usposobljenosti, ki bodo podjetje vodile k uspešnemu poslovanju.

Usposobljenosti razvrščamo v tri skupine: **obvezne, potrebne in želene.** Potrebno je poskrbeti, da se vsi zaposlenci z **zahtevanimi usposobljenostmi seznani**jo. Komunikacijska podpora in promocija usposobljenosti sta usodnega pomena. Zaposlence je potrebno seznani s procesom, v katerem je katalog usposobljenosti nastal, in z razlogi za nastanek. Skrbno jih je treba opozoriti na konkretna vedenja, ki vodijo k večji delovni uspešnosti. Usposobljenosti se uporabljajo tudi pri letnem razgovoru med nadrejenim in podrejenimi v sistemih obvladovanja delovne uspešnosti. Pri letnih razgovorih nam zahtevane usposobljenosti omogočajo odgovor na vprašanje, kako (katera vedenja, lastnosti, vrednote, prepričanja) lahko zaposlenci uresničijo. Omogočajo nam odgovor na vprašanje, kaj se od njih pričakuje (naloge, cilji, izidi, vloge).

Usposobljenosti se lahko uporabijo pri sistemu zaposlovanja, nagrajevanja in napredovanja zaposlenih. Uporabne so pri pripravi njihovih razvojnih programov (karierni plani in načrti razvoja), načrtovanju potrebnih izobraževanj in usposabljanj. Usposobljenosti omogočajo hitro prevajanje poslovnih strategij v dnevno vedenje zaposlencev. Sistem usposobljenosti je osnova kadrovske funkcije podjetja. Njena naloga je zagotavljanje ustreznih kadrovskih zmožnosti v podjetju. V dejavnost kadrovske funkcije sodijo opisi in analize dela, načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje zaposlencev, usposabljanje in nagrajevanje.

Pomen informacijske družbe na ravnanje s človekovimi zmožnostmi je v praksi čedalje bolj nepogrešljiv predvsem zaradi svojih prednosti v smislu zniževanja stroškov administracije, učinkovitejšega nadzora nad zaposlenci v podjetju, izboljšane planiranja in izpopolnjevanja kadrov z uporabo metod za podporo odločanju, boljšega pregleda nad posamezniki (njegovim vedenjem), izboljšane sistema komuniciranja med zaposlenci itd. V globalnem poslovnem okolju so za uspešnost poslovanja zelo pomembni računalniško podprti sistemi ravnanja z zaposlenci, ki ravnatelju kadrovske funkcije omogočajo dostop do vseh podatkov, potrebnih za ravnanje te poslovne funkcije. Zelo je pomembna enotnost sistemov, predvsem pri selitvi zaposlenec med različnimi proizvodnimi lokacijami.

7.4 KULTURA GLOBALNO USMERJENEGA PODJETJA V ELEKTROINDUSTRIJI SLOVENIJE

Tudi na področju kulture podjetja velja podobno kot za ravnanje z zaposlenci, da prihaja do sprememb v kulturi podjetja, katere naloga je predvsem ta, da služi kot sredstvo za doseganje tekmovalne prednosti s podpiranjem strategije podjetja in omogočanjem doseganja postavljenih ciljev. Področje kulture zaradi čedalje večje vloge zaposlenec in njihovih zmožnosti pridobiva na pomenu. **Kultura podjetja povezuje poslovne procese s kadri, njena usmerjenost pa je predvsem v uresničevanju strategije in ciljev družbe.** Kultura podjetja predstavlja navidezne vezi, ki povezujejo člane združbe (podjetja) pri doseganju njihovih osebnih ciljev in ciljev združbe (podjetja). Z globalizacijo poslovnega okolja so se močno spremenili pogoji dela predvsem zaradi spremenjenega pomena ravnanja z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi. Organizacijska kultura podjetja mora poleg spremenjenih vrednot pri delu upoštevati tudi različnosti ljudi v različnih državah (kultura, vrednote, običaji itd.), ki so vključeni v poslovni proces podjetja. Ravnanje in vedenje v podjetju mora biti usmerjeno v učenje, skupinsko delo, sprejemanje odgovornosti, ocenjevanje in nagrajevanje dela ter ustrezno motivacijo zaposlenec. Organizacijska kultura podjetij v globalnem poslovnem okolju je odvisna od nacionalnih kultur tako zaposlenec v izvajalskih funkcijah kot ravnatelj in seveda tudi od situacijskih spremenljivk.

Ustrezna kultura podjetja pomeni prednost podjetja pred tekmeci, zato sodobna podjetja vlagajo velike napore v oblikovanje in razvijanje le-te. Dobre ali slabe kulture ni, **obstaja samo kultura podjetja**, ki podjetju služi kot **sredstvo za doseganje tekmovalne prednosti na trgu**, ne pa kot pojav sam po sebi. Tako na primer neka strategija podjetja potrebuje in razvija kulturo, ki spodbuja inovativnost in pripravljenost na tveganje, medtem ko je v drugem podjetju potrebno oblikovati takšno kulturo podjetja, za katero je značilna varčnost, disciplina, natančnost itd.

Kultura sodobnega podjetja elektroindustrije Slovenije mora glede na dane organizacijske in ostale značilnosti podpirati ravno pravo mero prilagodljivosti, zagotavljati podporo tako posamezniku kot celotni združbi in predvideti zadostno mero nadzora nad delovanjem podjetja. Ob vsem tem je nujno potrebno upoštevati spremembe v poslovanju zaradi uporabe informacijske tehnologije, spremeni se sociološki vidik dela, kjer sta najpomembnejši humanizacija dela in izobraževanje zaposlenec za prihodnost.

Vsekakor morajo podjetja, ki imajo značaj multinacionalk upoštevati tudi premagovanje kulturnih razlik med kulturami v deželah gostiteljicah in kulturo v lastni deželi. V tem kontekstu velja omeniti t. i. **"kulturni šok"**, s katerim se soočajo zaposlenci v multinacionalnih podjetjih,

ki se veliko selijo in kar povzroča negativne občutke in odzive. Premagovanje kulturnih razlik je pomembna naloga področja ravnanja s človekovimi zmožnostmi v multinacionalnih podjetjih. Multinacionalna podjetja se zaradi svoje narave dela soočajo z različnimi kulturami, okolji in navadami. Ustvarja se vtis, da gre za globalno kulturo, ki presega sleherno nacionalno. Zavedati pa se morajo, da vse značilnosti niso posledice kulture. Nevarno je enačiti posameznikovo vedenje s skupino, ki ji pripada. Veliko predstav, ki jih imamo o kulturah, so stereotipi, ki nam ne dajejo pravilne razlage. Velikokrat se poslovneži soočijo z etičnimi problemi zaradi spremembe kulturnih izkušenj. Pri premagovanju kulturnih razlik v globalnem okolju se je potrebno zavedati, da imajo različni deli sveta drugačen odnos in vrednostni sistem do hierarhije, spola, družine, starosti, socialne strukture, religije, zakonodaje na področju zaposlovanja itd.

Najučinkovitejša metoda pri zagotavljanju uspešnosti globalnega podjetja je preučevanje kulture države, v kateri podjetje deluje. Zavedati se moramo, da je globalizacija povezana s kulturo in ne z geografijo. Premagovanje različnosti je lahko uspešno, če poznamo kulturo združbe, spoznamo kulturo države ali področja, kjer delujemo, razumemo kulturo posameznih skupin zaposlenцев, razumemo naravo dela in sebe, smo občutljivi, vzpodbujamo drugačnost in enakovrednost, nasprotujemo diskriminaciji in dajanju vnaprejšnjih sodb.

7.5 INFORMATIZACIJA POSLOVANJA V GLOBALNO USMERJENEM PODJETJU V ELEKTROINDUSTRIJI SLOVENIJE

V globalno usmerjenem podjetju v elektroindustriji Slovenije je pri prenovah poslovnih procesov nujno upoštevati svetovna tekmovalna načela v poslovanju in pri tem **uvesti sodobno informacijsko podporo**, ki bo služila podpori prenovljenih procesov. Pri tem gre za izgradnjo **celovitega – integriranega informacijskega sistema** podjetja, njegovo učinkovito rabo kot tudi za uporabo elektronskega poslovanja pri poslovanju s partnerji, s čimer zagotovimo nižje stroške poslovanja, krajši odzivni čas na zahteve trga, večji trg možnih kupcev in dobaviteljev itd. Poudariti je potrebno, da je še posebno pozornost treba posvetiti **informatizaciji proizvodnega procesa**, kot enemu izmed osnovnih, saj je od informacijske pokritosti tega procesa neposredno odvisna učinkovitost proizvodnje. Poleg informatizacije procesa proizvodnje je pomembna še **informatizacija procesa odločanja** za doseganje hitrejših in bolj utemeljenih odločitev na vseh odločitvenih ravneh. Ob vsem tem pa ne smemo pozabiti, da informatizacija poslovanja zahteva **stalno izobraževanje kadrov**, kar vpliva predvsem na proces ravnanja z zaposlenimi.

Informacijski sistem mora pri globalizaciji poslovanja zaradi neprestanih sprememb v organizaciji poslovanja biti grajen tako, da ga je možno na enostaven in učinkovit način spreminjati, dograjevati in nadgrajevati, kjer je velikega pomena uporaba pristopa, tehnik in orodij pri gradnji in razvoju IS. **Življenjski cikel informacijskega sistema** je proces nastajanja in delovanja IS, ki zajema vse stopnje od analize, načrtovanja, gradnje, do uvedbe in vzdrževanja IS. Uvajanje računalniško podprtih tehnik in metod načrtovanja in gradnje IS zahteva visoko stopnjo formalizacije ter uvajanje "inženirskih" metod v celoten proces nastajanja IS. Postopka, ki ga ni mogoče formalizirati, tudi ni mogoče učinkovito računalniško podpreti z računalniškimi orodji.

Informatika ima s svojim izredno hitrim razvojem in uveljavitvijo na področju informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij zelo velik vpliv na razvoj in spremembe globalnega poslovnega okolja. Omenjeno okolje predvideva, informatika pa mora omogočiti uvajanje elektronskih

povezav med poslovnimi subjekti na globalnem trgu. Povezovanje in izmenjavanje podatkov po elektronskih medijih in v elektronski obliki imenujemo **elektronsko poslovanje**. Le-to omogoča zniževanje stroškov poslovanja in izboljšanje odzivnosti podjetja na zahteve trga, po drugi strani pa je ta oblika poslovanja danes že standard poslovanja v globalnem okolju, tako da pridobiva njen temeljni strateški pomen. **Elektronsko poslovanje je temeljna tehnologija poslovanja v globalnem okolju**, saj v najširšem smislu vključuje uporabo vseh oblik informacijske in komunikacijske tehnologije v poslovnih razmerjih med trgovinskimi, proizvodnimi in storitvenimi združbami, ponudniki podatkov, potrošniki in državno upravo. **Elektronsko poslovanje omogoča globalizacijo** (poslovanje po celem svetu) **in internacionalizacijo** (poslovanje prek meja posameznih držav) poslovanja. Tekmovalna sposobnost podjetij v današnjem času vse bolj sloni na pomembnosti in vlogi informacijske tehnologije, kjer je ena izmed najplodnejših uporab informacijske tehnologije sistem računalniškega izmenjavanja podatkov – **RIP** (*angl. EDI – Electronic Data Interchange*) med podjetjem in njegovim okoljem. Le-ta omogoča pravočasno dostavo elektronske listine na določen naslov.

Spremembe vseh poslovnih priložnosti, možnosti ter pasti in ovir, kar povzroča globalizacija, postavljajo nova merila, ki jim mora slediti proces odločanja v družbi. Pri tem je vse bolj **poudarjena vloga kakovosti procesa odločanja pri zagotavljanju uspešnosti poslovnega sistema**. Organizacijsko ločimo dve vrsti odločanja: (1) posamično odločanje, ko odloča posamezen član družbe, in (2) skupinsko odločanje, ko odloča skupina članov (Mihelčič, 1999, str. 319). Odločevalci se pri obeh vrstah odločanja poslužujejo raznih metod in tehnik ter računalniških programov in tehnologij, ki podpirajo proces odločanja. Pri skupinskem določanju uporabljajo t. i. orodja za skupinsko delo. Kakovost odločitve je v veliki meri odvisna od razumevanja okoliščin reševanega problema, izbire prave strategije za reševanje problema ter od **kakovosti informacij**, ki jih ima odločevalec na razpolago. Medtem ko sta prva dva dejavnika odvisna od odločevalca, je **informacija odvisna od razvitosti, kakovosti in sodobnosti informatike v podjetju**. Sodobnega odločanja si, predvsem pri reševanju slabo ali sploh nestrukturiranih problemov, ki pa jih je v globalnem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju vedno več, brez sodobne informacijske tehnologije in integriranih programskih paketov sploh ne moremo več predstavljati. Temu so namenjeni t. i. informacijski sistemi za podporo odločanju (*angl. DSS – Decision Support System*) in informacijski sistem za podporo skupinskemu odločanju (*angl. GDSS – Group Decision Support System*), z ustreznim poslovnim informacijskim sistemom in sistemom arhiviranja poslovnih listin kot glavnima viroma podatkov in informacij za odločanje. Vloga DSS je v tem, da oskrbijo odločevalca s potrebnimi kakovostnimi in zanesljivimi informacijami, ki morajo biti sprotne, natančne in točne. Bistveni poudarek je na kakovosti in vsebini posredovane informacije, ki je odvisna predvsem od zajemanja podatkov in listin iz ustreznih zbirk podatkov.

7.6 VARSTVO OKOLJA V GLOBALNO USMERJENEM PODJETJU ELEKTROINDUSTRIJE SLOVENIJE

Okoljevarstveni vidik poslovanja, ki v zadnjem času močno pridobiva na veljavi, je tesno povezan s sistemom celovitega zagotavljanja kakovosti. **Okolju prijazno kakovost poslovanja morajo tudi podjetja v elektroindustriji Slovenije obravnavati celostno in sistemsko ter zagotoviti ekološko kakovost v celotnem življenjskem ciklusu izdelka**. Z ustrežno kulturo podjetja in poslovnimi cilji morajo podjetja ustvarjati pogoje za dvig okoljevarstvene zavesti

med zaposlenimi, saj le s tem zagotovijo celostno zagotavljanje ekološke kakovosti pri poslovanju.

Zapletenost ekoloških problemov zahteva sistematično reševanje le-teh, česar pa ni mogoče doseči čez noč, temveč zahteva ciljno, postopno in vztrajno delovanje. Pomembno je začeti na pravem mestu, določiti smiselno zaporedje korakov ter se odločiti za smiselno strategijo. Upoštevanje vplivov na okolje mora biti udejanjeno v sleherni proizvodnji in dejavnosti. Tako ravnanje z okoljem postaja pomemben dejavnik pri načrtovanju razvoja podjetij, saj bodo morala podjetja, ki delujejo na globalnem trgu, zaradi obstoja na tem trgu, natančno izpolnjevati zahteve o ravnanju z okoljem ali pa bodo obsojena na propad. Standard ISO 14001 predpisuje **sistem ravnanja podjetja z vidika okolja**, ki je zelo pomemben za čistejše in lepše okolje in večjo poslovno uspešnost podjetja. Analize, opravljene v nekaterih razvitejših državah, potrjujejo, da je okoljevarstvena naravnost podjetja tudi sistematičen način zniževanja proizvodnih stroškov in povečanja njegovega ugleda v javnosti. Dandanes se v svetu vse bolj uveljavlja t. i. globalni sistem kakovosti, ki vključuje tudi skrb za okolje, zdravje in varstvo zaposlenih (OHSAS). Serija standardov ISO 9000 za sisteme zagotavljanja kakovosti je že dokazala svojo izredno učinkovitost s popolno spremembo pristopa podjetij k problemom kakovosti njihovih storitev, medtem pa se serija ISO 14000 osredotoča na ravnanje podjetij z energetskimi viri, vodnimi viri, hrupom, izločanjem nevarnih snovi, odpadki, nevarnimi snovmi, skratka z vsem, kar je povezano z okoljem. Standard ISO 14001 določa zahteve, s katerimi se podjetje primerja in ustvari sliko o svojem odnosu do okolja. Določila standarda ISO 14001 zahtevajo smotrno ravnanje z naravo, ki naj postane sestavni del rednega poslovanja, torej tudi del poslovnih načrtov, naložb in razmišljanja zaposlencev, predvsem vodilne garniture – ravnateljev. **Sistem ravnanja podjetja z vidika okolja (ISO 14001)** je opredeljen kot splet organizacijske strukture, odgovornosti, postopkov, navad in prvin za ravnanje podjetja.

Eden pomembnih vidikov ekologije poslovanja je tudi **etično** ravnanje podjetij z vidika varovanja okolja, ki temelji na vrhunskem tehnično-tehnološkem, organizacijskem, ekonomskem in ekološkem znanju vseh zaposlencev, z uporabo sodobnih metod spremljanja ekološke problematike tekom celotnega življenjskega cikla najpomembnejših skupin izdelkov.

7.7 STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE V GLOBALNO USMERJENEM PODJETJU ELEKTROINDUSTRIJE SLOVENIJE

Z globalizacijo poslovnega okolja **se strateško razmišljanje**, ki je **tesno povezano s strateškim planiranjem**, precej spreminja in je zaradi nepredvidljivosti in hitrih sprememb v pogojih poslovanja zelo zahtevno. V takšnih razmerah je zelo pomembno strateško razmišljati in planirati na več poti in več ciljev, ki se hitreje spreminjajo.

Globalizacija poslovanja v globalnem poslovnem okolju je podvržena dejstvu, **da planiranje poslovanja ni več usmerjeno v podrobnosti z eno samo strategijo in ciljem**, temveč je poudarek predvsem na **strateškem planiranju, ki predvideva več poti in ima več ciljev, ki se tudi hitreje spreminjajo**. Stalno spreminjanje poslovnega okolja zahteva tudi strateško razmišljanje na osnovi **strategij v različicah, kjer je potrebno postaviti ohlapnejšo vizijo, do katere lahko podjetje pride na več različnih načinov**, ki so odvisni od okoliščin in spreminjanja poslovnega okolja. Pri strateškem razmišljanju in planiranju poslovanja so

spremembe na eni strani pogojene s čedalje večjo negotovostjo poslovanja, ki je tudi posledica hitrih sprememb v okolju in sprememb na področjih organizacije poslovanja, omenjenih v predhodnih poglavjih. Strateško razmišljanje mora biti prisotno na vseh področjih organizacije poslovanja (poslovni procesi, organizacijske strukture, kakovost poslovanja, ravnanje z zaposlenimi in njihovimi zmožnostmi ter organizacijska kultura podjetja), prisotno pa mora biti tudi nad njimi, saj sta na primer **vizija in temeljni cilj poslovanja opredeljena na višji ravni, strategija pa mora z ustreznim organiziranjem posameznih organizacijskih področij zagotoviti njuno doseg.** Pri globalizaciji poslovanja ima strateško razmišljanje posebno vlogo ravno zaradi hitrega spreminjanja okolja, na katere pa morajo biti v podjetjih pripravljeni s hitrim odzivanjem, ko do določene spremembe pride.

Strateško razmišljanje s **cilji in vizijo** pripelje do zaželenega poslovanja, ki ga je moč doseči le ob upoštevanju sedanjega poslovanja, okolja in v povezavi z določanjem poti za njihovo doseganje. Priprava ciljev zaželenega poslovanja se začne z opredelitvijo vizije podjetja do priprave podrobnih ciljev in operativnih planov.

Pri strateškem razmišljanju in izvajanju strategij je potrebno omeniti tudi termin **organizacijska politika**, ki je vnaprej določena usmeritev, podana za zagotovitev ustrezne usmeritve pri odločanju in posledično tudi na izvajanje strategije. Strateško gledano, je potrebno pri poslovanju zagotoviti čim ugodnejšo stroškovno strukturo izdelkov in s tem "konkurenčne" cene izdelkov na globalnem trgu. Ugoden vpliv na stroškovno strukturo izdelkov dosežemo s strateškimi povezovanji (predvsem na področju razvoja in trženja), avtomatizacijo določenih opravil, skrajševanjem pretočnih časov izdelkov skozi proizvodni proces, zagotavljanjem celovite kakovosti poslovanja, skrajševanjem odzivnega časa na zahteve trga, zmanjševanjem administrativnih opravil, višjo dodano vrednostjo, skupinskim delom na ključnih področjih poslovnega procesa itd.

Strateško razmišljanje in planiranje poslovanja imata velik vpliv tudi na proces prenove poslovanja. Skladno z osnovnimi strateškimi usmeritvami morajo biti namreč v podjetju organizirani vsi poslovni procesi, ki morajo biti, glede na trenutne trende, tudi ustrezno informacijsko podprti.

7.8 PRIPOROČILA GLOBALNO USMERJENIM SLOVENSKIM PODJETJEM V ELEKTROINDUSTRIJI

7.8.1 Priporočila s področja (organizacije) poslovnih procesov

Globalno usmerjeno podjetje elektroindustrije Slovenije mora dati velik poudarek na organiziranje poslovnih procesov zaradi ohranjanja tekmovalne sposobnosti, kakovosti in prilagodljivosti v primerjavi s tekmeci. S ciljem vzpostavitve in ohranjanja zgoraj omenjenih prednosti ter istočasno ustvarjanja novih prednosti pred tekmeci morajo podjetja v elektroindustriji Slovenije:

- Prenoviti poslovne procese s poudarkom na **prenovi proizvodnega procesa** v smislu reorganizacije materialnih in informacijskih tokov ter v smislu združevanja dela s ciljem zagotavljanja večje prilagodljivosti in kakovosti poslovanja in z namenom upoštevanja

korenitih sprememb trga, ki vedno bolj zahteva manjše serije različnih, največkrat na kožo kupcu prilagojenih izdelkov.

- Uporabljati **računalniško podprte metode in orodja za prenovo poslovanja**, ker zagotavljajo kakovostnejšo, učinkovitejšo in uspešno prenovo poslovanja. Istočasno pa z njimi lahko rešujemo in obvladujemo bolj zapletene probleme.
- Na mestih, kjer so pripravljajno-zaključni časi (nastavitve strojev in orodij in pospravljanja) zelo visoki, **uvesti sodobno in prilagodljivo proizvodno tehnologijo**, saj ti visoki časi močno vplivajo na proizvodnost in pretočnost materialov in polproizvodov skozi proizvodni proces. Omenjeno prilagodljivost narekuje čedalje večje število naročil posebnih izvedb in konstrukcijskih rešitev. Ob izbiri tehnologije je potrebno paziti na stopnjo izrabe zmogljivosti opreme, na njene funkcijske in tehnične lastnosti, predvsem pa je pri izboru tehnologije potrebno upoštevati njeno usklajenost s trendi na področju obdelave posameznih vrst izdelkov. Zaradi ravnateljstva proizvodnje je potrebno podatke o računalniško krmiljenih strojev neposredno povezati v poslovni informacijski proces.
- Z uskladitvijo proizvodnih zmogljivosti in natančnim planiranjem preprečevati (**ozka grla v proizvodnji**). V kolikor je mogoče, se je potrebno izogibati medstopenskim (nepotrebnim) skladiščem v procesu proizvodnje.
- S primernim informacijskim sistemom je treba zagotoviti **natančno sledljivost vgrajenih materialov in polproizvodov skozi poslovni (proizvajalni) proces**. To je pomembno na eni strani zaradi dokazovanja izvora vgrajenih materialov (zaradi reševanja reklamacij) in pa zaradi izrecnih zahtev kupcev, ki izdelke vgrajujejo kot element varnosti v nadaljnji verigi do končnega potrošnika. Sledljivost, ki mora biti vgrajena v proizvodni informacijski sistem, lahko zagotovimo s primernim načinom označevanja udeleženi predmetov nedokončane proizvodnje med procesom in z zajemanjem podatkov na določenih, ključnih mestih v proizvodnem procesu. Dandanes je v veliko pomoč sistem črtni kode, ki omogoča avtomatsko odčitavanje podatkov in zmanjšuje možnost subjektivnih napak.
- Pri planiranju proizvodnje je treba **minimizirati varnostni faktor** z natančno kontrolo kakovosti vstopnih materialov in natančnejše določanje količin vstopnih materialov in komponent, kar pripomore k gospodarnemu ravnanju z vstopnimi surovinami, materiali in komponentami. Zaradi nepredvidenih napak v proizvodnem procesu je zelo pomembno, da zagotovimo natančno spremljanje proizvodnje s ciljem takojšnjega ukrepanja ob pojavu napake.
- Za odpravo (ozkih) grl v proizvodnji, ki močno vplivajo na kakovost poslovanja in za zagotovitev natančnega spremljanja proizvodnje s ciljem takojšnjega ukrepanja ob pojavu napake je potrebno **postaviti ustrezen proizvodni informacijski proces** (*angl. MES – Manufacturing Execution Systems*). Sistemi MES so informacijski sistemi, umeščeni med sisteme za planiranje na ravni podjetja in sisteme za krmiljenje fizičnih procesov. Informacijski procesi za planiranje proizvodnje so običajno zajeti v okviru sistemov ERP (*angl. Enterprise Resource Planning*), MRP (*angl. Material Requirements Planning*) in MRP II (*angl. Manufacturing Resource Planning*).
- Za natančno spremljanje proizvodnje, končanih serij, stanja posameznih nedokončanih delovnih nalogov, višine izmeta itd. je zelo pomembna **zagotovitev natančnih, sprotnih in hitrih povratnih informacij (podatkov) iz proizvodnje**. Le na podlagi sprotnih

povratnih informacij lahko zagotavljamo tekočo proizvodnjo z najnižjim nivojem nedokončane proizvodnje.

- Proces planiranja proizvodnje **mora biti maksimalno informacijsko podprt**, saj lahko le na ta način usklajujemo veliko število naročil na krajši rok, po potrebi izvajamo razne simulacije planov in uporabljamo sodobne metodološke pristope. Informacijski sistem za planiranje proizvodnje mora imeti vgrajene ustrezne mehanizme za optimizacijo stroškovno/časovne komponente in zagotovitve polne izrabe razpoložljivih zmogljivosti, spremljanje in optimizacijo porabe materiala, nedokončane proizvodnje in končnih zalog s ciljem znižanja stroškov proizvodnje.
- **Planiranje proizvodnje mora biti zagotovljeno** tako na mesečni ravni kot tudi na ravni planiranja dobavnih rokov (terminiranje). Terminiranje ali časovno razporejanje naročil mora temeljiti na dveh sodilih: glede na zahtevane roke in glede na optimalno zaporedje naročil in morebitno njihovo združevanje s ciljem boljše izrabe danih proizvodnih zmogljivosti.
- **Za kontrolo in reterminiranje (ponovno časovno razporejanje) proizvodnje** uporabljati metode, ki temeljijo na novejših proizvodnih filozofijah, predvsem MRP II (*angl. Manufacturing Resource Planning*) filozofiji, kjer se priporoča uporaba metode DS/PT (*angl. Dynamic Slack, Remaining Processing Time*). Ta metoda omogoča največje povprečno skrajšanje proizvodvalnih ciklov in največje zmanjšanje proizvodvalnih stroškov.
- Proces prodaje je treba **prenoviti z uvedbo filozofije trženja izdelkov**, na podlagi partnerskih odnosov s kupci namesto klasičnega komercialnega pristopa, in s tem spremeniti nagrajevanje prodajnih delavcev, ki temelji na ugotavljanju kakovosti in ne samo količine opravljenega dela. Prodajni proces je treba reorganizirati tako, da se bo hitro odzival na zahteve s trga in se hitro prilagajal tržnim razmeram. Prodajni proces pa mora biti zaradi obsega naročil, obdelave povpraševanj in izvajanja ostalih podprocesov prodaje tudi ustrezno informacijsko podprt.
- **Optimizirati stroške materiala**, saj večja količina naročenega materiala pomeni njegovo nižjo ceno, po drugi strani pa pomeni vezavo sredstev in s tem strošek financiranja ter dodaten strošek skladiščenja. S pomembnejšimi dobavitelji je potrebno skleniti strateška partnerstva, ki temeljijo na skupnem razvoju izdelkov in doseganju visoke kakovosti. Povečati je potrebno dobave v skladu s filozofijo JIT (*angl. Just-In-Time*) proizvodnje, kar pripomore k zmanjšanju stroškov. V ta namen je potrebno čim več dobav zagotavljati iz konsignacijskih skladišč, ki jih morajo imeti večji dobavitelji čim bližje proizvodnji.
- Zaradi vse večjega pomena logistike **je proces logistike zelo pomemben**. Zagotoviti je potrebno strateška partnerstva z izvajalci logističnih storitev v dobavni verigi (*angl. Supply Chain*).

7.8.2 Priporočila s področja organizacijskih struktur

Podjetja naj bi svoje poslovanje organizirali **prilagodljivo**. **Ustrezna organizacijska struktura naj bi temeljila na ekipnem oziroma ekipnem delu**. Najbolj primerna organizacijska struktura, ki temelji na zgornjih priporočilih, je **procesna ali ekipna** organizacijska struktura. Pomembno je, da so nosilci reševanja problemov nosilci (lastniki) poslovnih procesov. Procesno organizacijo podjetja je potrebno uskladiti z okoljem, ki se zelo hitro spreminja, in s kritičnimi dejavniki uspeha. Z ustreznjšo organizacijsko strukturo dosežemo krajše razvojne cikle

izdelkov in njihove krajše dobavne roke, kar pa je eden temeljnih smislov uvajanja procesov v poslovanje, uvajanje sodobne informacijske tehnologije, kakor tudi boljše izrabo znanja zaposlencev (v okviru skupinskega dela). Vsekakor je zelo pomembno v celotnem procesu razvoja novega izdelka skrajšati celotne čas vstopa novega izdelka na trg (od zamisli do realizacije novega proizvoda – *angl. Time To Market*).

Prava je organizacija, ki zadrži posameznike in združbo skupaj ter tako ustvari sinergijo združbe.

Inovativnost kot pospeševalec stalnega povečevanja učinkovitosti poslovnih procesov je ena izmed temeljnih značilnosti, h katerim morajo strmeti podjetja. V ta namen je potrebno poslovanje organizirati v **grozdih** (*angl. clusters*), ki so multisektorska omrežja neenakih in dopolnjujočih se podjetij, ki tvorijo verigo vrednosti in vsi skupaj predstavljajo specializirano znanje, kar je osnova za skupen razvoj izdelkov in storitev, izboljšave v tehnoloških procesih, ustvarjanje povezav in specializacije v proizvodnih dobaviteljskih verigah.

V kolikor se podjetja med seboj povezujejo, naj se povezujejo **horizontalno**, kar je za slovenska podjetja elektroindustrije zelo pomembno na področju trženja. Tukaj je mišljeno predvsem nabavno trženje, saj skupni nastop na globalnem trgu omogoča boljše pogajalsko izhodišče na področju nabave surovin. Podjetja morajo dejavnosti, ki niso ključnega pomena za njihovo poslovanje, **oddajati zunanjim izvajalcem** (*angl. outsourcing*). Tako se lahko podjetje osredotoči zgolj na svojo osrednjo dejavnost, kar vsekakor prispeva k boljšemu poslovanju.

Načrtna vzgoja kadrov za potrebe razvojne dejavnosti, sodelovanje z univerzami in znanstvenoraziskovalnimi združbami ter oblikovanje lastnih, na inovativnem delu zasnovanih procesov, so predpogoj za izboljšanje stanja na področju **inovativnega poslovanja**. V ta sklop sodi tudi organizacija lastne RR (raziskave in razvoj) dejavnosti v podjetju. Spodbujanje inovativne dejavnosti v podjetjih mora biti načrtovano s postavitvijo ustrezne organizacijske strukture, kadrovske politike in kulture v podjetju. Ustrezne pogoje za učinkovitejše delo na področju inovativnega in razvojnega dela dosežejo podjetja z raznimi horizontalnimi in mrežnimi strateškimi povezovanji.

7.8.3 Priporočila s področja kakovosti poslovanja

Predvsem na področju organizacije poslovanja in organizacijske kulture podjetja v smislu vrednot, načel in norm je potrebno **postaviti ustrezen način celovitega obvladovanja kakovosti poslovanja** (TQM).

Po načelu TQM je potrebno **zagotoviti proizvodnjo po načelu JIT** (*angl. Just In Time*) ter zagotoviti **stalno kakovost dobave** z uvajanjem **lastne blagovne znamke**.

Zagotoviti je treba ustrezno kakovost izdelka, ki ga posredujemo na trg, pri čemer moramo upoštevati njegovo primarno lastnost, to je učinkovitost, obliko in posebnosti, zanesljivost funkcionalnosti za celoten predviden čas uporabe, skladnost, trajnost, enostavnost vzdrževanja, estetiko in opazeno kakovost, ki je pogojena s podobo (*angl. image*) podjetja in izdelka, oglaševanja, tržnega imena izdelka itd.

Zagotoviti ustrezno kakovost poprodajne podpore kupcem, pri čemer je pomembna zanesljivost in sposobnost zagotovitve obljubljenosti in vestnosti storitve poprodajne podpore, odzivnost, jamstva, sposobnosti vživetja v želje stranke, zunanje zaznavnosti oziroma prvega vtisa stranke glede na zunanost fizičnih prvin, opreme, osebja in komunikacijskega materiala.

Uvajanje standardov ISO 9000 v poslovanje je odločilnega pomena pri zagotavljanju kakovosti poslovanja. Podjetja, ki poslujejo z avtomobilsko industrijo v globalnem poslovnem okolju, morajo obvezno uvesti še standard **ISO/TS 16949**, ki je standard kakovosti v avtomobilski industriji. Na področju varovanja okolja je nujno uvesti standard **ISO 14001**, na področju varnosti in zdravja zaposlenih standard **OHSAS 18001**, ki določa sistem zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih.

Strmeti moramo za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja in **zagotoviti primerljivost z evropskim modelom odličnosti poslovanja EFQM** (*angl. European Foundation for Quality Management*), ki je bil razvit v okviru Evropskega sklada za obvladovanje kakovosti.

7.8.4 Priporočila s področja ravnanja z zaposlenimi

Strategija kadrovanja mora biti usklajena s strategijo podjetja, saj so kadri oziroma zaposleni zaradi čedalje večjega pomena znanja pri ravnanju in izvajanju poslovnih procesov ter pomena hitrega prilagajanja organizacije poslovanja spremembam poslovnega okolja neprecenljivo premoženje, prvina poslovnega procesa in naložba.

Usklajeno s strategijo podjetja **mora planiranje kadrov biti dolgoročno** in mora temeljiti na znanju in usposobljenosti kadrov. V skladu s tem je potrebno načrtovati in ustvarjati nove kadre in obstoječe kadre ustrezno izobraževati in usposabljeni. Kadre je potrebno usposabljeni za nove načine dela (procesna, ekipna organizacija dela) in uporabo novih informacijskih in proizvodnih tehnologij.

Uvesti učinkovit informacijski sistem za ravnanje z zaposlenimi in njihovimi zmožnostmi (*angl. HRIS – Human Resource Information System*) in vzpostaviti učinkovit sistem ravnanja z zaposlenimi in njihovimi zmožnostmi (*angl. HRMS – Human Resource Management System*). Ta dva sistema sta potrebna zaradi vse večje kompleksnosti organizacijskega področja ravnanja z zaposlenimi, ki pa mora biti zaradi čedalje večjega pomena znanja in kadrov kot nosilcev znanja tudi ustrezno informacijsko podprto.

Podjetja morajo čimprej uvesti standard "Vlagatelji v ljudi" (*angl. Investor in People*), ki temelji na predpostavki, da so vključenost, sodelovanje, jasne vloge sodelavcev in skrb za njihovo izobraževanje ter razvoj predpogoj za uspešno uresničevanje vizije in doseganje podjetniških ciljev družbe. Veliko pozornosti morajo namenjati delovnim razmeram, ohranjanju in izboljševanju zdravja ter odklanjanju asocialnih pojavov. Svoja prizadevanja morajo podjetja nadgrajevati z uvajanjem celovitega pristopa po **standardu OHSAS 18001**.

Razvijati in uvajati skupinsko oziroma ekipno delo, ki je hkrati nujno potrebno v novi (procesni, mrežni itd.) organizaciji dela, poleg tega pa omogoča razvoj prilagodljivega in

inovativnega poslovanja. Pri tem je potrebno zagotavljati takšno delovno okolje in razmerja med zaposlenci, ki omogočajo polno izrabo njihovega znanja za zadovoljitev poslovnih potreb podjetja. Razmišljati je potrebno tudi o uvajanju dela na daljavo, pri čemer je potrebno zagotoviti organizacijske in tehnološke pogoje za uvedbo dela na daljavo in ga potem uvesti.

Podjetja morajo **povezati učenje posameznika in učenje združb**. Prava je organizacija, ki zadrži posameznike in združbo skupaj ter tako ustvari sinergijo združbe. Ko **znanje vgradimo** v nekaj, kar ustvarja vrednost podjetja, že lahko **govorimo o intelektualnem premoženju**. **Ravnanje z znanjem je multidisciplinarno področje**, vloga profesionalnega ravnatelja znanja vključuje naloge, vezane na področje ravnanja z znanjem. Glede na trende svetovnih najuspešnejših praks je **ravnatelj znanja** izjemno perspektiven poklic bližnje prihodnosti in ravnatelj znanja bodo v naslednjih letih nedvomno med najbolj iskanimi strokovnjaki za ravnanje z najbolj donosnimi naložbami v posameznika – naložb v učenje in za ravnanje z najpomembnejšim sodobnim kapitalom – znanjem.

Pri zaposlovanju novih kadrov je potrebno upoštevati koncept zaposljivosti (*angl. employability*), ki zaposlencem zagotavlja pridobivanje novih, tudi širše uporabnih, znanj v okolju podjetja. Ta zasnutek predvideva zaposlovanje novih kadrov po merilu priključitve podjetju in ne zaposlovanja na določen delovni program, ki naj ga novo zaposleni izvajajo na določenem delovnem mestu. S tem omogočamo spremembe delovnega področja posameznika, kar omogoča večjo notranjo prilagodljivost zaposlencev.

Zagotavljati je treba stalno izobraževanje zaposlencev in vzpostaviti okolje, v katerem strokovnjaki lahko izmenjujejo izkušnje in dostopajo do znanja kot skupnega intelektualnega premoženja podjetja. V ta namen je potrebno uvesti **učinkovit sistem ravnanja z znanjem** (*angl. Knowledge Management*).

7.8.5 Priporočila s področja kulture podjetja

Vsekakor morajo podjetja, ki imajo **značaj multinacionalk**, upoštevati tudi premagovanje **kulturnih razlik** med kulturami v državah gostiteljicah in kulturo v lastni državi. Pri premagovanju kulturnih razlik v globalnem okolju se je potrebno zavedati, da imajo različni deli sveta drugačen odnos in vrednostni sistem do hierarhije, spola, družine, starosti, socialne strukture, religije, zakonodaje na področju zaposlovanja itd. **Učinkovita metoda** pri zagotavljanju uspešnosti globalnega podjetja je **preučevanje kulture** države, v kateri podjetje deluje.

Spremembe v organizaciji poslovanja morajo biti podprte s **prenovljeno kulturo podjetja**. Vzpostaviti je potrebno takšno kulturo podjetja, ki glede na dane organizacijske in ostale značilnosti podpira ravno pravo mero prilagodljivosti, zagotavlja podporo tako posamezniku kot celotnemu podjetju in predvideva zadostno mero nadzora nad delovanjem podjetja, pri čemer upošteva tudi korenite spremembe v poslovanju zaradi uporabe informacijske tehnologije.

Spremeniti je treba vrednote pri delu, ki morajo ustvariti takšne pogoje dela, da vzpodbujajo poistovetenje s podjetjem, delovanje v ekipah in upoštevanje novih norm in pravil pri delu.

Usmeritev v učenje, skupinsko delo, sprejemanje odgovornosti za neko dejanje, ocenjevanje in nagrajevanje dela ter ustrezna motivacija zaposlencev zahtevajo **spremembe v načinu ravnanja in vedenja v podjetju**.

Spremeniti je potrebno način ocenjevanja in nagrajevanja zaposlencev, ki naj za razliko od uveljavljenega načina, ki upošteva le učinkovitost in količino dela, temelji tudi na vsebini dela (kaj) in kakovosti ter inovativnosti dela (kako zaposlenec opravlja svoje delo).

Ustvarjanje pogojev za inovativno delo in uvajanje inovativnih zamisli v poslovanje je naloga **kulture podjetja, ki mora podpirati učenje in nagrajevanje ter sposobnosti zaposlencev**.

Pri komuniciranju med dvema sogovornikoma, ki izhajata iz različnega kulturnega okolja, lahko pride do problemov zaradi razlik v jeziku, vrednotah, običajih in vedenju ljudi. V multinacionalkah je lahko zelo veliko komunikacijskih problemov, nujno je, da se jih podjetje zaveda in poskuša rešiti. Zaradi sprememb v načinu in pogojih dela lahko prihaja do velikih problemov v razmerjih. Zato je v podjetjih potrebno **posebno pozornost nameniti humanizaciji dela in razmerij**.

7.8.6 Priporočila s področja poslovne informatike

Zaradi hitrega ukrepanja ob nepredvidenih spremembah nujno potrebujemo kakovostne in sprotne informacije, ki jih omogoča **informatiziranje procesa spremljanja proizvodnje**. Zagotoviti je potrebno povratno informacijsko zanko proizvodnja – planiranje proizvodnje, ki mora zagotavljati informacijo o tem, kateri delovni nalogi so zaključeni oziroma, v kateri stopnji se nahaja konkreten delovni nalog.

Proces planiranja proizvodnje je potrebno informatizirati po sistemu MRP II (*angl. Manufacturing Resource Planning – sistem za planiranje prvin proizvodnje*). Informacijska podpora temu procesu mora vključevati tudi združevanje delovnih nalogov, simulacije, možnost vnosa sprememb, iskanje proizvodjalnih (ozkih) grl, sistemsko obvladovanje dokumentacije in planiranje nabave s sistemi MRP (*angl. Material Requirements Planning – sistemi za planiranje materialnih potreb*).

Postaviti ustrezen informacijski sistem za podporo odločanju (*angl. DSS – Decision Support System*), katerega glavni vir podatkov in informacij sta poslovni informacijski sistem in sistem arhiviranja poslovnih listin ter v zadnjem času tudi informacije, dostopne preko medmrežja.

Za potrebe elektronskega poslovanja je potrebno zagotoviti organizacijske in tehnološke pogoje (*angl. e-business*) v podjetju. Seveda je pri uveljavljanju elektronske prodaje potrebno upoštevati omejitve, ki lahko izhajajo iz narave izdelka (teža, prostornina, občutljivost na transport itd.). V sklopu elektronskega poslovanja je potrebno organizirati tudi **nabavni proces**. V poslovanje je potrebno uvesti t. i. poslovne portale za omogočanje dostopa do poslovnih informacij zaposlenim (*angl. B2E – Business-to-Employee*), vse mogoče oblike elektronskega poslovanja s poslovnimi partnerji (*angl. B2B – Business-to-Business*) in posredovanje informacij o izdelkih morebitnim kupcem (*angl. B2C – Business-to-Customers*). Vsekakor sodi v ta sklop tudi kakovostno pripravljena **internetna stran** podjetja, ki naj služi bodočim kupcem in

lastnikom (delničarjem). Spletne strani podjetja morajo omogočati obojestransko komuniciranje s poslovnimi partnerji, katalogno prodajo preko medmrežja, iskanje kupcev in oglaševanje izdelkov, informacije o sejnih in novostih. Preko spletnih strani je mogoče tudi ohranjati stike s kupci v poprodajnih dejavnostih (e-navodila za vzdrževanje, reševanje reklamacij, elektronski katalogi novih izdelkov itd.).

V stopnji načrtovanja in gradnje informacijskega sistema je potrebno zagotoviti **aktivno vlogo** bodočih **uporabnikov**. Vzpodbuditi je potrebno povezovanje uporabnikov pri iskanju dobavitelja informacijskega sistema, saj ima takšno povezovanje veliko **pozitivnih učinkov**, tako na kakovost kot na prihodnji razvoj lastnih sebi prilagojenih rešitev in na šolanje uporabnikov.

7.8.7 Priporočila s področja varstva okolja

V prvi vrsti je zelo pomembna **okoljevarstvena kakovost izdelka** v celotnem življenjskem ciklusu (od surovine, preko predelave in uporabe, do uničenja) ter skrb za odrabljene izdelke z upoštevanjem možnosti za njihovo reciklažo.

Ustvariti je potrebno **organizacijske pogoje za celostno in sistemsko zagotavljanje ekološke kakovosti poslovanja**, kar moramo dopolniti z ustrezno kulturo podjetja in poslovnimi cilji, s katerimi dvigamo okoljevarstveno zavest med zaposleni.

Upoštevati sistem ravnanja podjetja z vidika okolja (ISO 14001), ki je opredeljen kot splet organizacijske strukture, odgovornosti, postopkov, navad in prvin za ravnanje podjetja. **Upoštevati načela ravnanja podjetij z vidika varovanja okolja**, pri čemer je treba sistematično zniževati količine odpadkov, manj potratno rabiti vse vrste energije ter izdelovati okolju bolj prijazne izdelke z okolju prijaznimi tehnologijami.

Zagotoviti upoštevanje ekologije (urejenosti) delovnega okolja, kar pomeni urediti barvanje in lakiranje na okolju prijazen način, zmanjševati hrup na delovnem mestu na najmanjšo možno mero itd.

Osnovna pozornost je potrebno nameniti ravnanju s surovinami in materiali, njihovi predelavi, transportu in uporabi izdelkov, kakor tudi reciklaži proizvodov po njihovi uporabi. Metoda, ki jo podjetje uporabi pri tem, je **metoda življenjskega cikla izdelka (metoda ŽCI)**, pri kateri gre za podrobnejše analiziranje vseh dejavnikov, ki lahko vplivajo na okolje pri proizvodnji (energija, materiali, izpusti v okolje), uporabi (poraba energije, vzdrževanje, posledice uporabe, čas uporabe, izpusti v okolje) ter pri prenehanju uporabe proizvoda (deponiranje, recikliranje, izpusti v okolje).

7.8.8 Priporočila s področja strateškega razmišljanja

Podjetja se morajo **posluževati primernih metod in tehnik za strateško planiranje**, ki so računalniško podprte in omogočajo razne ponazoritve. S tem na pregleden in enostaven način lahko preverimo uspešnost postavljene strategije ob morebitnih spremembah določenih dejavnikov.

Spremembe v poslovnem okolju je potrebno skrbno spremljati in se na njih hitro odzivati. Pri strateških analizah je potrebno posebno pozornost nameniti proučevanju nabavnega trga v smislu kakovosti in cenovne prednosti, kakor tudi logističnemu procesu, ki postaja zaradi globalizacije čedalje pomembnejši strateški proces.

Medsebojno strateško povezovanje podjetij je zelo priporočljivo (vodoravna in navpična povezovanja). Cilj povezovanja je skupni razvoj izdelkov in nastop na trgu (nabavnem in prodajnem). S tem dosežemo znižanje stroškov poslovanja in povečanje tržne moči. **Potrebno je prenoviti poslovanje podjetij** programsko in organizacijsko ter oblikovati tržno zanimive programe s slovensko blagovno znamko.

Slovenska podjetja elektroindustrije morajo odpraviti preveliko navezanost le na nekaj večjih kupcev in dobaviteljev, saj so tako zelo odvisna od njihovega poslovanja in odločitev (manjša pogajalska moč pri cenah, dobavnih rokih itd.). Odpraviti je potrebno preveliko tehnološko-razvojno in poslovno odvisnost slovenskih podjetij od tujih dobaviteljev pri nabavi polproizvodov in komponent. Razmerja slovenskih podjetij elektroindustrije z dobavitelji je potrebno strateško preobraziti v dolgoročneje in manj enostransko odvisne.

Pri izdelkih, storitvah in poslovanju postaviti ugodnejšo stroškovno strukturo s strateškimi povezovanji (predvsem na področju razvoja in trženja), avtomatizacijo določenih opravil, skrajševanju pretočnih časov izdelkov skozi proizvodni proces, zagotavljanjem celovite kakovosti poslovanja (manj izmeta, višja kakovost izdelkov in storitev, manj reklamacij), skrajševanjem odzivnih časov na zahteve trga, zmanjševanjem administrativnih opravil z uvajanjem elektronskega poslovanja itd.

8 ZAKLJUČEK

8.1 RAZPRAVA IN SKLEPI

Poslovanje v sedanjem poslovnem okolju je **globalizirano**. V globalnem poslovnem okolju, kjer sta močno izraženi **tekmovalnost** in **sodelovanje** med podjetji, pri čemer se tehnološki in tržni trendi hitro spreminjajo, lahko uspe samo tisto podjetje, ki bo predvsem z organizacijo poslovanja optimalno izrabilo svoje poslovne prvine, uvedlo sodobne (proizvajalne in informacijske) tehnologije v poslovanje, predvsem pa zagotavljalo prilagodljivost in inovativnost pri razvoju, proizvodnji in trženju izdelkov oziroma storitev. Povečanje števila raznovrstnih tržnih priložnosti in možnosti zahteva od podjetja veliko **prilagodljivosti** in **inovativnosti** ter visoko raven znanja.

Organizacijski model združuje ključne elemente, ki tvorijo organizacijsko celoto združbe. Lipovec členi organizacijo združbe kot celoto po več dimenzijah oziroma razsežnostih (Lipovec, 1987, str. 49): organizacija združbe (podjetje), povezovanje (gospodarskih) združb in organizacija okolja (družba, gospodarstvo). Poleg ostalih vidikov delitev navaja dva vidika oziroma načina proučevanja organizacije, strukturo in proces. Pravi, da sta oba vidika

popolnoma povezana. Struktura se izrazi in je učinkovita samo v procesu in ko ne bi bilo nobenega procesa, tudi obstoj strukture ne bi bil smiseln.

Ugotovljeno je, da **globalna** podjetja delajo zlasti naslednje: **strateško razmišljajo** in planirajo, analizirajo poslovanje, analizirajo in **predvidevajo okolje**, določajo **vizije, poslanstva in cilje** ter določajo **strategije** za doseganje postavljenih ciljev.

Slovenska podjetja, ki so uspešna v globalnem poslovnem okolju sledijo svetovnim globalnim podjetjem, kar pomeni, da morajo prav tako **strateško razmišljati** in planirati, analizirati poslovanje, analizirati in **predvidevati okolje**, določati **vizije, poslanstva in cilje** ter določati **strategije** za doseganje postavljenih ciljev.

V okviru doktorske disertacije je bilo govora predvsem o prilagajanju poslovanja podjetij elektroindustrije Slovenije globalnemu poslovnemu okolju, kjer nas je predvsem zanimalo, **na kakšen način** in s kakšnimi **organizacijskimi ukrepi** je lahko slovensko podjetje elektroindustrije **bolj prilagojeno** globalnemu podjetju, ki se v spreminjajočem poslovnem okolju bolje in uspešno prilagaja. Proučili smo značilnosti in vpliv globalnega poslovnega okolja na spreminjanje organizacije, strategije in poslovanje podjetja ter analizirali obstoječe stanje v slovenskih podjetjih elektroindustrije z vidika njihove organizacijske in strateške pripravljenosti na globalizacijo svojega poslovanja. Ugotovljeno je bilo, da so osnovni vzroki, ki zahtevajo spremembo organizacije poslovanja podjetij elektroindustrije Slovenije, predvsem predolgi časi vstopa na trg in neodzivnost, neprilagajanje kupcem, tekmovalna zaostalost, neustrezno ravnanje z znanjem, neupoštevanje sodobnih tehnoloških rešitev (informacijska tehnologija in njena orodja) ter premajhno spoštovanje ekoloških vidikov poslovanja. Problem skrajševanja odzivnih časov in prilagajanja naročil posameznemu kupcu je v tem, da so manjša po obsegu, medtem ko je njihovo število postalo brez uporabe sodobne informacijske tehnologije skoraj neobvladljivo. Tudi zaradi tega je informatizacija poslovanja temeljni pogoj uspeha v globalnem poslovnem okolju.

S teoretično analizo vpliva globalizacije poslovnega okolja na spremembe v organizaciji podjetja smo ugotovili vrsto sprememb v organizaciji poslovanja, ki so posledica spremenjenih pogojev poslovanja v novem okolju. S tem smo dokazali, da spremenjeni pogoji poslovanja zahtevajo organizacijske spremembe v poslovanju podjetij. Z analiziranjem stanja v podjetjih elektroindustrije Slovenije smo preučevali njihove probleme in ugotovili, da glede na obstoječe stanje in vizijo sprememb tega stanja v podjetjih ti spremenjeni pogoji gospodarjenja vplivajo na organizacijske spremembe v podjetjih elektroindustrije Slovenije.

S primerjavo ugotovitev iz analiziranja stanja v podjetjih elektro industrije Slovenije z ugotovitvami iz teoretične analize vpliva globalizacije poslovnega okolja na organizacijo poslovanja smo prišli do zaključka, da obstajajo med njimi pomembne razlike. Tukaj je potrebno omeniti problem neprilagodljivosti in nepreglednosti organizacije poslovnih procesov ter organizacijskih struktur. Pri vsem tem pa je predvsem **proizvajalni proces neustrezno informacijsko in tehnološko podprt**, kar ima za posledico probleme v materialnih tokovih, v preveliki porabi materiala zaradi **nenatančnega** planiranja proizvodnje, ki potrebuje predvsem natančne, hitre in sprotne povratne informacije iz povratnega procesa. Ugotovljena je bila tudi **nenaklonjenost organizacijskih struktur** inovativnosti poslovanja ter neustrezen način ravnanja kakovosti. Na področju **kadrovanja in ravnanja z zaposlenimi** je potrebno izpostaviti

probleme neusklajenosti strategije kadrovanja s strategijo podjetja in neustrezno okolje za razvoj skupinskega dela. Zadnje je posledica tudi neustrezne organizacijske kulture v podjetjih, pri kateri je potrebno izpostaviti predvsem način vodenja in ocenjevanja ter nagrajevanja zaposlencev. **Informatizacija poslovanja** je problematična predvsem pri podpori proizvodnemu procesu, pomanjkljivosti pa so tudi pri uvajanju elektronskega poslovanja. Okoljski vidik poslovanja v podjetjih elektroindustrije Slovenije še ni upoštevan kot strateško pomembno področje. Pomanjkljivosti na področju strateškega razmišljanja so predvsem posledica pomanjkljivosti na ostalih organizacijskih področjih, delno pa so posledica hitre dinamike spreminjanja pogojev poslovanja, ki zahteva drugačne metode strateškega planiranja v podjetjih. Iz teh razlik je mogoče sklepati, da slovenska podjetja elektroindustrije niso ustrezno pripravljena za proces globalizacije.

Prej omenjena primerjava med analizo stanja v slovenskih podjetjih elektroindustrije in teoretično analizo vpliva globalizacije poslovnega okolja na organizacijo poslovanja nam potrjuje dejstvo, da je obstoječe organiziranje poslovanja podjetij elektroindustrije Slovenije v določenih točkah svojevrstno in da te specifike (posebnosti) vplivajo na nekatere organizacijske spremembe v poslovanju. Tukaj moramo omeniti predvsem izrazito proizvodno naravnost poslovanja. Planiranje proizvodnje je problematično zaradi dolgih dobavnih rokov za strateške surovine, ki bistveno vplivajo na odzivni čas na zahteve s trga.

Organizacijski model globalno usmerjenega podjetja elektroindustrije Slovenije temelji na prilagojeni organizaciji poslovanja, katere osnova so revolucionarne in evolucijske spremembe na področjih organizacije poslovnih procesov, s poudarkom na organizaciji proizvodnega procesa, organizacijskih strukturah in kakovosti poslovanja. Pri tem je potrebno posebej izpostaviti potrebo po koreniti **prenovi poslovnih procesov** s poudarkom na **prenovi proizvodnega procesa** ob uporabi **računalniško podprtih metod** in **orodij** za prenovo poslovanja. Ustrezno s tem je potrebno tudi uvajanje in uskladitev sodobne prilagodljive proizvodne tehnologije in informatizacija prenovljenih procesov, ki zagotavlja sledljivost in natančno spremljanje materialov in polproizvodov skozi proizvodni proces. Potreba po znižanju varnostnega faktorja pri planiranju proizvodnje zahteva uvedbo informatizacije procesa planiranja proizvodnje. Eden izmed pogojev za uspešnost poslovanja v globalnem okolju je tudi postavitve prilagodljive organizacijske strukture ter omogočanje vodoravnih in navpičnih povezovanj. Zagotavljanje celovitega ravnanja oziroma obvladovanja kakovosti poslovanja (TQM), stalne kakovosti dobave, ustrezne kakovosti izdelka in ustrezne kakovosti poprodajnih aktivnosti do kupcev so temeljni pogoji za ureditev stanja na področju kakovosti poslovanja.

Omenjene spremembe povzročajo in zahtevajo določene **spremembe tudi v organizacijski kulturi** podjetja in **pri ravnanju z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi**. V podjetju se namreč močno spreminja vloga posameznika in njegovega znanja. Z razvojem dobi vsak zaposlenec nove delovne zadolžitve ali odgovornosti, poleg tega pa se spreminja tudi tehnologija, s katero dela. Zaradi dolgoročnejsše uspešnosti poslovanja je tako treba zagotoviti usklajenost strategije kadrovanja s strategijo podjetja, pri čemer mora planiranje kadrov temeljiti na znanju in potrebni usposobljenosti kadrov. Pri zaposlovanju je potrebno upoštevati zasnitek zaposljivosti in izkoriščati prednost skupinskega oziroma ekipnega dela. Zaradi kompleksnosti in strateškosti področja ravnanja z zaposlenci je potrebno uvesti tudi učinkovit sistem ravnanja z znanjem. Spreminjanje ravnanja z zaposlenci pa je močno povezano s potrebno prenovo kulture podjetja,

ki mora spremeniti vrednote pri delu, način ravnanja in vedenja v podjetju s ciljem motivirati zaposlene ter način ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenecv.

Velik pomen pri zagotavljanju prilagojene organizacije poslovanja ima tudi **informatizacija poslovanja**, saj informatika s svojo tehnologijo in storitvami močno vpliva na razvoj globalnega poslovnega okolja. Tukaj je potrebno omeniti predvsem informatizacijo ravnanja proizvodnega procesa z upoštevanjem vseh posebnosti tega procesa v podjetjih elektroindustrije Slovenije. Tudi zagotavljanje organizacijskih in tehnoloških pogojev za uvedbo in uvedba elektronskega poslovanja je eden bistvenih pogojev za uspešnost globalizacije poslovanja. Zaradi vse večjega pomena hitrih in utemeljenih odločitev je informatizacija procesa odločanja, ki zagotavlja primerno obdelane in prikazane podatke in informacije za odločanje na vseh ravneh odločanja v podjetju, vse bolj pomembna.

Področje varstva okolja sicer nima neposredne zveze z organizacijo poslovanja, ima pa posreden vpliv na spreminjanje kulture podjetja (vrednote) in oblikovanje poslovnih procesov. Zato je poznavanje in upoštevanje trendov s področja varstva okolja in zahtev pri poslovanju ter uvajanje in zagotavljanje pogojev za celostno in sistemsko zagotavljanje okoljevarstvene kakovosti poslovanja pri organiziranju poslovanja podjetij elektro industrije Slovenije zelo pomembno. Zaradi porasta okoljevarstvene osveščenosti morebitnih kupcev je pomembno tudi dokazovanje okoljevarstvene ustreznosti tehnoloških procesov in dokazovanje o ravnanju podjetja z vidika varovanja okolja.

Strateško razmišljanje in planiranje poslovanja se je zaradi hitrosti sprememb v globalnem poslovnem okolju tudi precej spremenilo, saj ne more biti več usmerjeno v podrobnosti z eno samo strategijo in potjo, ampak mora strateško predvideti več poti in imeti več ciljev. Ti se tudi hitreje spreminjajo, zato je potrebna uporaba primernih metod in tehnik za strateško planiranje, ki omogočajo razne simulacije in predvidevanja. Pomembna sta predvsem skrbno spremljanje dogajanja in hitro odzivanje na ugotovljene spremembe.

Na osnovi postavljenega modela sem potem oblikoval priporočila slovenskim podjetjem elektroindustrije Slovenije, ki vključujejo predloge ukrepov na posameznih področjih organizacije poslovanja z namenom povečati prilagodljivost in inovativnost poslovanja, izboljšati tekmovalno sposobnost in sposobnost neprestanega izboljševanja poslovanja ter **dosegati dolgoročno uspešnost** v globalnem poslovnem okolju, **kar je bil tudi cilj disertacije**.

Vsekakor pa bodo zadnja dogajanja v poslovnem okolju, povzročena s svetovno finančno krizo in posledično s svetovno gospodarsko krizo, močno vplivala na nadaljnji razvoj globalizacije pri podjetjih elektroindustrije Slovenije. V tem trenutku je vsekakor zelo težko napovedati čas trajanja gospodarske krize in ponovnega oživljanja gospodarske rasti, saj se napovedi tako UMAR-ja kot tudi svetovnih uradov za makroekonomske napovedi iz dneva v dan spreminjajo.

8.2 PRISPEVEK DISERTACIJE K ZNANOSTI

Disertacija je usmerjena na široko področje globalizacije svetovnega gospodarstva in na prilagajanje slovenskih **podjetij elektroindustrije**. Njen prispevek k znanosti je nabor pomembnejših področij in vsebin, ki so obravnavane v doktorski disertaciji. Te je potrebno dojeti in upoštevati pri globalizaciji slovenskega podjetja elektroindustrije. Znanstveni prispevek disertacije vidim na naslednjih področjih:

- V oblikovanju organizacijskega modela globalno usmerjenega podjetja elektroindustrije Slovenije, ki se kaže v predlogih in priporočilih slovenskim podjetjem.
- Celovita opredelitev problema, ki ga obravnava doktorska disertacija, to je glavnih sprememb, ki se dogajajo v svetu, sprememb v upravljanju in ravnanju v podjetjih, značilnosti sprememb v organizaciji ter odgovore podjetij na spremembe ter vpliv sprememb na slovenska podjetja.
- Opredelitev globalizacije svetovnega gospodarstva z opredelitvijo razlogov za njen razvoj, vključujoč proces razvoja globalizacije, opredelitev globalnega trga, opredelitev vpliva globalizacije na trg in politiko. Prispevek k znanosti je tudi opredelitev vloge države in nacionalnih interesov pri globalizaciji. V okviru tega prispevka je bilo zbrano gradivo različnih avtorjev o globalizaciji svetovnega gospodarstva, katerega spoznanja sem uporabil pri izdelavi disertacije.
- V okviru teoretičnega dela disertacije velja omeniti še prispevek o vplivu globalizacije na spreminjanje poslovanja in organizacijo gospodarskih subjektov, kjer je opredeljeno spreminjanje podjetij v globalizacijskem obdobju, opredeljene so značilnosti teh sprememb, med katerimi so zelo pomembne kulturne razlike med narodi in kultura podjetij, komunikacijski problemi v globalnih podjetjih, spreminjanje organizacije v globalnih podjetjih, učenje združb, ravnanje z znanjem in informacijska tehnologija.
- Ugotavljanje, kako globalna podjetja dosegajo svoje cilje, je vsekakor prispevek k znanosti, saj podrobneje obravnava vzroke za globaliziranje podjetij, obravnava strateško razmišljanje in spreminjanje strategij, obravnava spreminjanje poslovnih in organizacijskih procesov, opredeljene so raziskave in razvoj v globalnih podjetjih ter ustvarjalnost in inovativnost zaposlencev. V disertaciji je obravnavana pomembnost kakovosti poslovanja s sistemom celovite kakovosti (TQM) in potrebnimi standardi. Disertacija obravnava pomen zaposlenih v globalizacijskih razmerah, kar je vsekakor pomemben prispevek k znanosti.
- Poleg teoretičnega prispevka k znanosti pa najdemo v disertaciji tudi prispevke k znanosti, do katerih sem prišel po empirični poti. Tako ugotavljam globalizacijo poslovanja v Sloveniji z opredelitvijo razvojne vizije Slovenije, opredelitvijo potreb po novi strategiji Slovenije, ugotavljam razlike med globalizacijo v Sloveniji v primerjavi z ostalimi državami ter način, kako se globalizirajo slovenska podjetja.
- Pomemben prispevek k znanosti je ugotavljanje, kako se globalizirajo podjetja elektroindustrije Slovenije. Ugotavljam značilnosti panoge elektroindustrije Slovenije v globalnem okolju. Postavljal sem teze in hipoteze, vezane na globalizacijo poslovanja v Sloveniji, ki sem jih utemeljeval v disertaciji. Predstavljena je analiza sedanjega stanja z analizo strateškega upravljanja, ravnateljevanja podjetij in organizacije. Nadalje je bila izvedena analiza pripravljenosti podjetij za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva. Posebej so bile opredeljene značilnosti uspešnih slovenskih podjetij v globalnem okolju z njenimi ključnimi dejavniki, potrebnimi za uspešno poslovanje v globalnem okolju. Izvedena je bila

primerjava določenega slovenskega podjetja elektroindustrije s podjetji v tujini. Nato je bila opravljena še primerjava ožjega vzorca slovenskih podjetij s podjetji v tujini.

- V disertaciji so podani predlogi slovenskim podjetjem elektroindustrije na področju organizacije, t. j. organizacijske strukture in procesov. Podani so predlogi na področju kakovosti poslovanja, na področju ravnanja z zaposleni v globalno usmerjenem podjetju elektroindustrije Slovenije. Podani so še predlogi na področju kulture podjetja, informatizacije poslovanja, varstva okolja in strateškega razmišljanja. Na osnovi podrobne raziskave v izbranem ožjem krogu omenjenih slovenskih podjetij elektroindustrije so bili izdelani konkretni predlogi ukrepov in priporočil tudi ostalim podjetjem elektroindustrije Slovenije, ki v tej raziskavi niso sodelovala.
- Vsebina disertacije je namenjena slovenskim podjetjem elektroindustrije in deloma tudi podjetjem iz drugih panog, ki nameravajo svoje poslovanje širiti na tuje trge oziroma tudi za podjetja, ki so že v procesu internacionalizacije.

8.3 SMERNICE ZA NADALJNJE RAZISKAVE

V sklopu disertacije so bila raziskana in obdelana razna zelo kompleksna področja, iz katerih so bili vzeti samo nekateri posamezni sklopi, ki so bili pomembni za raziskavo. Nekaterih področij pa se, ne glede na njihov velik pomen pri oblikovanju uspešnega globalno usmerjenega podjetja elektroindustrije Slovenije, pri oblikovanju modela zaradi določenih omejitev sploh nismo dotaknili. Zaradi tega menim, da bi pri nadaljnjem delu in raziskavah bilo potrebno upoštevati naslednje smernice:

- Globalizacija poleg organizacijskih sprememb poslovanja predvideva tudi spremembe na področju financ (denarni tok, hitrost obračanja obratnih sredstev itd.), ki nikakor niso zanemarljive in so v mnogo primerih ključne za uspešnost poslovanja in bi jih zato v podjetjih elektroindustrije Slovenije bilo potrebno podrobneje preučiti.
- V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno vključiti tudi preučevanje vpliva posameznih predlaganih ukrepov s področja organizacije poslovanja predvsem zaradi njihovega velikega pomena na uspešnost poslovanja.
- Razvoj na tehnološkem področju, v katerega spadajo tako proizvajalna kot informacijska tehnologija, je vsekakor velikega pomena za uspešnost poslovanja v globalnem okolju. Ta tehnologija se nenehno spreminja, z njo pa so povezane tudi velike naložbe, zato bi bilo zelo primerno, da bi z nadaljnjimi raziskavami razvili ekonomski model vrednotenja učinkov naložb predvsem v informacijsko tehnologijo, pri čemer je veliko število t. i. mehkih faktorjev oziroma dejavnikov.
- Proizvajalni proces je po naši oceni najslabše podprt, je pa to ključni proces podjetij elektroindustrije Slovenije, zato je njegovi informatizaciji potrebno v bližnji prihodnosti posvetiti posebno pozornost. Informacijsko podporo proizvodnemu procesu je zaradi posebnosti tega procesa težko ugotoviti, zato je potrebna temeljita (informacijska) analiza proizvodnega procesa in oblikovanje modela informatike proizvodnje za podjetja elektroindustrije Slovenije.

- Uskladitev različnih kultur zaposlencev pri sistemih ravnanja z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi z globalizacijo poslovnega okolja pridobiva poseben pomen (npr. razvoj in trženje preko virtualnih skupin oziroma ekip). Te tematike v okviru disertacije nismo podrobneje preučevali, je pa vsekakor to področje za uspešnost poslovanja podjetij na globalnem trgu velikega pomena in zasluži podrobnejšo obravnavo.

SLOVARČEK TUJIH STROKOVNIH IZRAZOV

Acceptable Quality Level – Sprejemljiva raven kakovosti
Association of South East Asian Nations – Združenje južno-vzhodnih azijskih narodov
Barter Trade – Menjava blaga za blago
Benchmarking – Primerjava s tekmeci (Ugotavljanje kje so tekmeci boljši)
Best Practices – Tehnika najboljših primerov
Boston Consulting Group Matrix – Matrika Bostonske svetovalne skupine
Brainstorming – Viharjenje možganov
Business Process Reengineering – Prenova poslovnih procesov
Business Systems Planning – Planiranje poslovnih sistemov
Business-To-Business – Poslovanje med podjetji
Business-To-Customers – Poslovanje s strankami
Business-To-Employee – Poslovanje z zaposlenci
Business-To-Government – Poslovanje z državo
Cause and Effect Analysis – Analiza vzrokov in posledic
Central European Free Trade Agreement – Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini
Clusters – Grozdi
Computer Numbered Control – Računalniško krmiljeni nadzor
Continuously Improvement – Stalno izboljševanje
Costs-benefit Analysis – Analiza stroškov in koristi
Counter Trade – Medsebojna menjava
Critical Path Analysis – Analiza kritične poti
Critical Success Factors – Kritični dejavniki uspeha
Data Driven Approach – Podatkovno usmerjen pristop
Decision Making – Sprejemanje odločitev
Decision Support Systems – Informacijski sistemi za podporo odločanju
Earning Before Interest, Taxes – Dobiček iz poslovanja z vključeno amortizacijo
Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – Dobiček iz poslovanja z vključeno amortizacijo
Economic Factors – ekonomski (gospodarski) faktorji
Economic Globalization – Gospodarska globalizacija
Electronic Data Interchange – Elektronska izmenjava podatkov
Empowerment - Pooblaščenje
Ends Means Analysis – Metoda izložkov sredstev
Enterprise Resource Planning – Planiranje prvin podjetja
European Community – Evropska skupnost
European Currency Unit – Evropska valutna enota
European Foundation for Quality Management – Evropski sklad za obvladovanje kakovosti
European Free Trade Agreement – Evropski sporazum o prosti trgovini
European Quality Award – Evropska nagrada za kakovost
Executive Information Systems – Poslovodski informacijski sistemi
Expert Systems – Ekspertni sistemi
Flowcharts – Diagrami poteka
Franchise – Franšizing (koncesija)

Free Trade Area of the Americas by the year 2005 – Prosto trgovinsko ameriško območje v letu 2005

General Agreement on Tariffs and Trade – Splošni sporazum o tarifah in trgovini

Global Company – Globalno podjetje

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – Globalno vodstvo in vedenjska uspešnost združbe

Globalization – Globalizacija

Government-To-Customer – Poslovanje države z državljani

Gross Domestic Product – Bruto ali kosmati domači proizvod

Group Decision Support System – Sistem za podporo skupinskemu odločanju

Human Resource Management – Ravnanje z zaposlenci

Human Resource Information System – Informacijski sistem ravnanja z zaposlenci

Human Resource Management System – Sistem ravnanja z zaposlenci

Image – Podoba (ugled)

International Automotive Task Force – Mednarodno združenje avtomobilskih proizvajalcev in nacionalnih združenj

Information's and Telecommunications Technology – Informacijsko telekomunikacijska tehnologija

International Standards Organization – Mednarodna organizacija standardov

Joint Venture – Oblika skupnega vlaganja

Just in Time Production – Proizvodnja ravno ob pravem času

Keeping – Vzdrževanje

Knowledge Workers – Strokovni zaposlenci

Knowledge Management – Ravnanje z znanjem

Laissez-faire – Politika nevmešavanja

Leadership – Vodenje

Learning organization – Učeča se združba

Local Area Network – Lokalna računalniška omrežja

Make or Buy – Naredi ali kupi

Malcoma Baldriga – Ameriška nagrada za kakovost

Management – Ravnateljstvo (uprava)

Management Information Systems – Ravnateljski informacijski sistemi

Managing in a Global Environment – Ravnateljjevanje v globalnem okolju

Managing Technical People – Ravnanje s strokovnjaki

Managing People – Ravnanje z ljudmi

Managing Today – Ravnateljjevanje danes

Manufacturing Execution Systems – Proizvajalni informacijski sistemi

Manufacturing Resource Planning – Planiranje proizvodnih prvin

Material Requirements Planning – Planiranje materialnih potreb

Measuring Globalization – Merjenje globalizacije

Multidomestic Company – Multilokalno podjetje

Multinational Corporation – Multinacionalno podjetje

Network Computer – Mrežni računalnik

North Atlantic Treaty Organization – Severno atlantski pakt (vojaški)

Office Automation Systems – Sistemi za avtomatizacijo pisarniškega dela

On Line Analytical Processing – Sprotno analitično procesiranje

Organization for Economic Co-operation and Development – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
 Organization Learning – Učenje združbe
 Outsider – Nepomemben tekmovalec (vsiljivec)
 Outsourcing – Zunanje izvajanje dejavnosti
 Paired Comparisons – Parno primerjanje
 Pareto Analysis – Paretova analiza
 Personal Computer – Osebni računalnik
 Placing - Namestitev
 Plan-do-check-act cycle – Planiraj-izvedi-preveri-ukrepaj krog
 Political Factors – politični dejavniki
 Process Driven Approach – Procesno krmiljen pristop
 Productivity Improvement Programs – Programi izboljšanja storilnosti
 Recruiting – Kadrovanje
 Reengineering – Prenova poslovanja
 Relationship Management – Urejanje razmerij
 Research and Development – Raziskave in razvoj
 Return on Assets – Donosnost sredstev
 Return on Equity – Donosnost kapitala
 Quality Function Deployment – Tehnika za optimiranje procesa razvoja in proizvodnje novega izdelka na osnovi kupčevih potreb
 Quality Standards – Ameriški standardi kakovosti
 Scatter Diagrams – Diagram raztrosa
 Screening – Pregledovanje
 Selecting – Izbira
 Sociocultural Factors – Socio-kulturni dejavniki
 Strategic Systems Planning – Sistem strateškega planiranja
 Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats Analysis – Analiza prednosti-slabosti-priložnosti in nevarnosti
 Suggestion Schemes – Sheme predlogov
 Supply Chain – Dobavno oskrbna veriga
 System Design – Sistemsko oblikovanje
 Swiss Economic Institute – Švicarski inštitut za raziskave gospodarskih ciklov
 Technological Factors – Tehnično tehnološki dejavniki
 Terminating – Zaključevanje
 The North American Free Trade Agreement – Severno ameriški prosto trgovinski sporazum
 The World Trade Organization – Svetovna trgovinska organizacija
 Time Based Competition – Tekmovanje na osnovi časa
 Time To Market – Čas vstopa na trg (od zamisli do postavitve novega proizvoda na trg)
 Total Quality Management – Celovito obvladovanje kakovosti
 Transaction Processing Systems – Izvajalni informacijski sistemi
 Trans-national Corporation – Transnacionalno podjetje
 Verband der Automobilindustrie – Združenje nemške avtomobilske industrije
 Why-how Charting – Grafi-zakaj-kako
 Wide Area Network – Prostrana računalniška omrežja
 Workflow Management – Ravnateljevanje delovnih procesov

SLOVARČEK KRATIC

ASEAN – Association of South East Asian Nations- Združenje južno-vzhodnih azijskih narodov
AQL – Acceptable Quality Level – Sprejemljiva raven kakovosti
AVSQ – Associazione nazionale dei valutatori di sistemi qualità – Državno združenje za ocenjevanje kakovosti
B2B – Business-To-Business – Poslovanje med podjetji
B2C – Business-To-Customers – Poslovanje s strankami
B2E – Business-To-Employee – Poslovanje z zaposlenimi
B2G – Business-To-Government – Poslovanje z državo
BCG Matrix – Boston Consulting Group Matrix – Matrika Bostonske svetovalne skupine
BPR – Business Process Reengineering – Prenova poslovnih procesov
BSP – Business Systems Planning – Planiranje poslovnih sistemov
CAD/CAM – Computer-Aided Design/Computer-Aided Manufacturing – Računalniško podprto konstruiranje/Računalniško podprta proizvodnja
CASE – Computer Aided Software Engineering – Računalniško podprto programsko inženirstvo
CASE orodja - Computer Aided Software Engineering orodja
CD – Compact Disc – Zgoščenka
CEFTA – Central European Free Trade Agreement – Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini
CI – Continuously Improvement – Stalno izboljševanje
CNC – Computer Numbered Control – Računalniško krmiljeni nadzor
CPA – Critical Path Analysis – Analiza kritičnih poti
CSF – Critical Success Factors – Kritični dejavniki uspeha
DSS – Decision Support Systems – Informacijski sistemi za podporo odločanju
EAQF – Izpeljanka standarda ISO 9001 z upoštevanjem zahtev francoske avtomobilske industrije
EBIT – Earning Before Interest, Taxes – Dobiček iz poslovanja (Dobiček pred obrestmi in obdavčitvijo)
EBITDA – Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – Dobiček iz poslovanja z vključeno amortizacijo (Dobiček pred obrestmi, obdavčitvijo in amortizacijo)
EC – European Community – Evropska skupnost
ECU – European Currency Unit – Evropska valutna enota
EDI – Electronic Data Interchange – Elektronska izmenjava podatkov
EFQM – European Foundation for Quality Management – Evropski sklad za obvladovanje kakovosti
EFTA - European Free Trade Agreement – Evropski sporazum o prosti trgovini
EGP – Evropski gospodarski prostor
EIS – Executive Information Systems – Poslovodni informacijski sistemi
ERP – Enterprise Resource Planning – Planiranje prvin podjetja
ES – Expert Systems – Ekspertni sistemi
EQU – European Quality Award – Evropska nagrada za kakovost
ES – Evropska skupnost
EU – European Union – Evropska unija
EUR (€) – Euro – Evropska denarna enota
GATT – General Agreement on Tariffs and Trade – splošni sporazum o tarifah in trgovini
GDP – Gross Domestic Product – Bruto domači proizvod

GDSS – Group Decision Support System – Sistem za podporo skupinskemu odločanju

GDU – Gospodarska in denarna unija

GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – Globalno vodstvo in organizacijsko vedenjska uspešnost

G2C – Government-To-Customer – Poslovanje države z državljani

GZS – Gospodarska zbornica Slovenije

HACCP – Hazard Analysis Critical Control Points – Analiza tveganja in obvladovanja kritičnih kontrolnih točk

HRM – Human Resource Management – Ravnanje z zaposlenci

HRIS – Human Resource Information System – Informacijski sistem ravnanja z zaposlenci

HRMS – Human Resource Management System – Sistem ravnanja z zaposlenci

IATF – International Automotive Task Force – Mednarodno združenje avtomobilskih proizvajalcev in nacionalnih združenj

IBM – International Business Machines Corporation – Mednarodno podjetje za informacijsko tehnologijo

IS – Informacijski sistem

ISO – International Standards Organization – Mednarodna organizacija standardov

ISO 9001/2000 – Certifikat kakovosti

ISO 14001 – Certifikat varovanja z okoljem

ISO/TS 16949 – Sistemi obvladovanja kakovosti v avtomobilski industriji

ITT – Informations and Telecommunications Technology – Informacijsko telekomunikacijska tehnologija

JIT – Just in Time Production – Proizvodnja ravno ob pravem času

KOF – Swiss Economic Institute – Švicarski inštitut za raziskave gospodarskih ciklov

LAN – Local Area Network – Lokalna računalniška omrežja

MBA – Malcome Baldrige Award – Ameriška nagrada za kakovost

MES – Manufacturing Execution Systems – Proizvajalni izvedbeni sistemi

MIS – Management Information Systems – Ravnateljski informacijski sistemi

MERCOSUR – Mercado Común del Sur – So leta 1991 ustanovile: Argentina, Brazilija, Paragvaj in Urugvaj z namenom skupnega trga oziroma carinske unije med članicami

MMC – Multimedijski center

MNC – Multinational Corporation – Multinacionalno podjetje

MRC – Medicinsko rekreativni center

MRP – Material Requirements Planning – Planiranje materialnih potreb

MRP II – Manufacturing Resource Planning – Planiranje proizvodjalnih prvin

NAFTA – The North American Free Trade Agreement – Severno ameriški prosto trgovinski sporazum

NATO - North Atlantic Treaty Organization – Severno atlantski pakt (vojaški)

NTI – Neposredne tuje naložbe (investicije)

OAS – Office Automation Systems – Sistemi za avtomatizacijo pisarniškega dela

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

OHSAS 18001 – Occupational Health and Safety Zone – Sistem zagotavljanja varnosti in zdravja po zahtevah OHSAS 18001

OLAP – On Line Analytical Processing – Sprotno analitično procesiranje

PC – Personal Computer – Osebni računalnik

PDCA – Plan-do-check-act cycle – Krog-planiraj-izvedi-preveri-ukrepaj
 PE – Poslovna enota
 PEST – politični dejavniki (Political factors), ekonomski dejavniki (Economical factors), socio-kulturni dejavniki (Sociocultural factors) in tehnično tehnološki dejavniki (Technological factors)
 PIP – Productivity Improvement Programs – Programi izboljšanja storilnosti
 R&D - Research and Development – Raziskave in razvoj
 ROA – Return on Assets – Donosnost sredstev
 ROE – Return on Equity – Donosnost kapitala
 RIP – Računalniška izmenjava podatkov
 RTC – Rekreativno turistični center
 SAP – Business Software Solutions Applications – Poslovne rešitve in aplikacije
 SPE – Strateška poslovna enota
 SRS – Strategija razvoja Slovenije
 SSP – Strategic Systems Planning – Sistem strateškega planiranja
 QFD – Quality Function Deployment – Tehnika za optimiranje procesa razvoja in proizvodnje novega izdelka na osnovi kupčevih potreb (niša kakovosti)
 QS – Quality Standards – Ameriški standardi kakovosti
 SWOT Analysis – Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats Analysis – PSPN analiza – Analiza prednosti-slabosti-priložnosti in nevarnosti
 TBC – Time Based Competition – Tekmovanje na osnovi časa
 TKO – Tovarna kovanega orodja
 TNC – Trans-national Corporation – Transnacionalno podjetje
 TPS – Transaction Processing Systems – Izvajalni informacijski sistemi
 TQM – Total Quality Management – Celovito obvladovanje kakovosti
 UMAR – Urad za makroekonomske analize in raziskovanja
 US\$ – Ameriški dolar
 VDA – Verband der Automobilindustrie – Združenje nemške avtomobilske industrije
 WAN – Wide Area Network – Prostrana računalniška omrežja
 WTO – The World Trade Organization – Svetovna trgovinska organizacija
 ZDA – Združene države Amerike
 ŽCI – Življenjski cikel izdelka

LITERATURA IN VIRI

1. Alesina et al.: Economic Integration and Political Disintegration, The American Economic Review, let. 90, št. 5, str. 1267 – 1296, New York 2000.
2. Albrecht H. M.: International HRM, Managing Diversity in the Work Place, Blackwell Publishers Ltd, Oxford 2001.
3. Andersen, T.M., Herbertsson T.T.: Measuring Globalization, IZA Discussion Paper no 817, Cambridge University Press, 2003.
4. Athey T. R., Orth M.: Emerging Competency Methods for the Future; Human Resource Management, New York, John Wiley&Sons, Inc., Fall 1999, letnik.38, št 3, str. 215-226.
5. At Kearney – [URL: <http://www.atkearney.com/>].
6. Balažič M.: Globalizacija in nacionalna država; Globalizacija in vloga malih držav; Slovenija v procesih globalizacije, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 2004.
7. Baudrillard P.: Signalna svetla, prilozi za odpor neoliberalnoj invaziji, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd 1999.
8. Bennett J.: Multinational Corporations, Social Responsibility and Conflict, Journal of International Affairs, New York 2002.
9. Berginc J., Krč M.: Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu, Visoka šola za podjetništvo, Portorož 2001.
10. Bill L.: Ways to Make Diversity Programs Work, HR Magazine, April 1991, str. 37 – 39 in 98.
11. Bhagwati J.: In Defence of Globalization, Oxford University Press, New York 2004.
12. Boudreau J. W. et al.: Just Doing Business – Human Resource Information Systems in the Global Organization, Harrisburg, London 1994.
13. Bosch, spletna stran skupine Bosch – [URL: <http://www.bosch.com/>].
14. Business Week, McGraw-Hill, New York 1997 - 2006.
15. Bringham E. F., Houston Joel F.: Fundamentals of Financial Management, Ninth Edition, Forth Worth, The Dryden Press, 2001.
16. Brislin R.: Understanding Culture's Influence on Behavior, druga izdaja, Harcourt College Publishers, Forth Worth 2000.
17. Cantwel J.: Transnational Corporations and Innovatory Activities, United Nations Library on Transnational Corporations, let. 17 UNCTAD Program of Transnational Corporations; Routledge, London in New York 1994.
18. Cartwright R.: Managing Diversity, Capstore Publishing, Oxford 2002.
19. Casella A.: Large Countries, Small Countries and the Enlargement of Trade Blocs, European Economic Review, let. 40, št. 2, str. 389-415.
20. Cascio, W. F.: Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits, Fourth Edition, McGraw-Hill Inc., New York 1995.
21. Ceriello V. R.: Human Resource Management Systems, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1995.
22. Chang R. Y.: Process Reengineering in Action, A Practical Guide to Achieving Breakthrough Results, Kogan Page, London 1995.
23. Cheng T. C. E., Podlosky S.: Just-In-Time Manufacturing, An introduction, druga izdaja, Chapman & Hall, London, Weinheim, New York, Tokyo, Melbourne, Madras 1996.

24. Chhokar J. S., Brodbeck F. C., House R. J.: Culture and Leadership Across the World; The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, Mahwah, New Jersey 2007.
25. Clark T., Mallory G.: The Cultural Relativity of Human Resource Management, Blackwell Publishers Inc., Cambridge 1996.
26. Clinton W. J. in Gore A.: A Framework for Global Electronic Commerce, (20.01.2000), [URL: <http://www.iitf.nist.gov/elecomm/ecom.htm/>]
27. Combs M. R.: Information systems for business management, Pitman, London 1995.
28. Cook H. E.: Product Management, Chapman & Hall, London, Weinheim, New York, Tokyo, Victoria, Madras 1997.
29. Crossan M., Lane H., White R. E.: An Organizational Learning Framework, From Intuition to Institution, Academy of Management Review, 1999.
30. Coulson-Thomas C.: Business Process Re-engineering, Kogan Page, London 1994.
31. Černetič M.: Razvojni vidiki organiziranosti in vloga ter moralne dileme managementa, Moderna organizacija, Kranj 1999.
32. Daft L. R., Marcic D.: Management – The New Workplace, Thompson South Western, Ohio 2007.
33. Daft L. R.: Managing in a Global Environment, Harcourt College 2001.
34. Daft L. R.: Organization Theory and Design, sedma izdaja, South-Western College Publishing, Cincinnati 2001.
35. Daft L. R.: Organization Theory and Design, osma izdaja, South-Western Thompson Learning, Mason, Ohio 2004.
36. Daft L. R.: The New Era of Management, Thomson South Western, Ohio 2006.
37. Damelio R.: The Basics of the Benchmarking, Quality resources, New York 1995.
38. Daniels J. D., Radebaugh L. H.: International Business, Environments and Operations, sedma izdaja, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts 1994.
39. Dawar N., Frost T.: Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets, Harvard Business Review, Boston, 77 (1999), 2, str. 119 – 129.
40. Deiters W., et.al.: Applying Workflow Management Technology to Semistructured Business Processes, v knjigi: Khoong C. M. (ed): Reengineering in action, Imperial College Press, London 1999, str. 19-36.
41. De George T. R., Business Ethics, New York 1990.
42. Dekleva S.: Globalizacija – ovire in prednosti, Uporabna informatika 7 št. 2, Ljubljana 1999, str. 12–15.
43. Delo, časopis Delo, Ljubljana 2005, 2006, 2007.
44. Denso, spletna stran podjetja Denso – [URL: <http://www.globaldenso.com/>].
45. Dermastia M.: Grozdi – priložnosti slovenskih podjetij, Podjetnik št. 6, Ljubljana 2000.
46. Dicken P.: Global Shift; Transforming the World Economy, London, New York, New Delhi, Sage 1998.
47. Dimovski V. et. al. in Colnar T.: Organizacijsko učenje, Ljubljana: Teorija in praksa, 1999, letnik 36(1999), 5, str. 701-722.
48. Doole I., Lowe R.: International Marketing Strategy; Analysis, Development and Implementation, tretja izdaja, Thomson Learning, London 2001.
49. Donnelly, H. J., Jr., Gibson L. J., Ivancevich M. J.: Fundamentals of Management, Ninth Edition, IRWIN, Chicago, Bogota, Boston, Buenos Aires, Caracas, London, Madrid, Mexico City, Sydney, Toronto 1995.

50. Doumeingts G., Malhene N.: Business Process and Shop Floor Reengineering, Chapman & Hall, London, Weinheim, New York, Tokyo, Victoria, Madras 1997.
51. Dowling J. P., Welch E. D.: International Human Resource Management, Managing People in Multinational Context, Thompson, London 2004.
52. Drucker P. F.: The coming of the New Organization, Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School, Boston 1998.
53. Dworkin R.: Liberalizem, v Rudi Rizman (ur.): Sodobni liberalizem, Krt, Ljubljana 1992.
54. Economist, Economist Newspaper, London 2003 – 2007.
55. Eurobarometer – [URL: <http://www.ec.europa.eu/>], 16. 07. 2008.
56. Finance, časnik za poslovno odločanje, Gospodarski vestnik, Ljubljana 2003 – 2008.
57. Frederick C. W., Davis L., Post E. J.: Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, Mc Graw-Hill, New York 1988.
58. Friedman M.: Liberalizem, v Rudi Rizman (ur.): Sodobni liberalizem, Krt, Ljubljana 1992.
59. Flood R. L.: Beyond TQM, John Wiley & Sons Ltd. England, London 1993.
60. Gabrijelčič J.: Od kakovosti k odličnosti – po poti organizacijskega razvoja, Tiskarna Novo Mesto, Dolenjska založba, Novo Mesto 1995.
61. Glaap W.: ISO 9000 leichtgemacht: Praktische Hinweise und Hilfen zur Entwicklung und Einföhrund von QS-Systemen, Carl Hanser Verlag, München, Wien 1993.
62. Glas M.: Prispevki k politični ekonomiji, skripta, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1996.
63. Gorenje, Letno poročilo družbe Gorenje, d.d. in skupine Gorenje d.d., 2006.
64. Gorenje, spletna stran skupine Gorenje – [URL: <http://www.gorenje.si/>].
65. Goss D.: Principles of Human Resource Management, Routledge, London 1996.
66. Gradišar M., Resinovič G.: Informatika, Moderna organizacija, Kranj 1994.
67. Gričar J.: Odprta vprašanja in smernice uvajanja elektronskega poslovanja v malih in srednje velikih podjetjih, Organizacija (tematska številka: Elektronsko poslovanje) 30 št. 5, Kranj 1997.
68. Gruban B.: Uvajanje sistemov kompetenc, Modeliranje poslovne uspešnosti, Posvet, GV Izobraževanje d.o.o., Ljubljana 2004.
69. Gruban B.: Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso, Dialogos, Ljubljana 2004.
70. Hammer R., Champy J.: Business Reengineering, nemški prevod, 7. izdaja, Campus Verlag, Frankfurt / New York 2003.
71. Hammer R. M., Champy J.: Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju, Gospodarski vestnik (Zbirka Manager), Ljubljana 1995.
72. Hammer R., Champy J.: Reengineering the Corporation, Collins Business Essentials, New York 2006.
73. Harvard Business Review, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston 2003 – 2007.
74. Heizer J., Render B.: How E-commerce Saves Money, IIE Solution 32 št.8, 2000, str. 22–27.
75. Hellriegel D., Slocum J. W. Jr.: Management: sedma izdaja, South-Western College Publishing, Cincinnati 1996.
76. Hendry C. Et al.: Linking Strategic Change, Competitive Performance and Human Resource Management, Routledge, London 1989.
77. Hidria, spletna stran korporacije Hidria – [URL: <http://www.hidria.si/>].

78. Hočevar M., Jaklič M.: Slovenski managerski izziv, Gospodarski vestnik (Zbirka Manager), Ljubljana 1999.
79. Hoffman N., Klepper R.: Assimilating new Technologies: The Role of Organisational Culture, Informations Systems Management, Southern Illinois University, Edwardsville, Illinois, summer 2000.
80. Hornby W. Et al.: Business Economics, Addison Wesley Longmann, New York 1997.
81. Horvat K.: Deset korakov na poti v svetovni vrh, Kakovost št.1, 1998.
82. House R. J., Javidan M.: Overview of GLOBE, Thousand Oaks, CA, Sage 2004.
83. Humphrey W. S.: Managing Technical People, Innovation, Teamwork, and the Software Process, Addison Wesley Longman, Inc. Reading etc., 1997.
84. Hunger D. J., Wheelen T. L.: Strategic Management, Addison-Wesley, ZDA 1998.
85. Hutchins G.: ISO 9000 – A Comprehensive Guide to Registration, Audit Guidelines and Successful Certification, John Wiley & Sons inc., New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto 1997.
86. Immon H. W.: Building the Data Warehouse, John Wiley & Sons inc., New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto 1992.
87. Iskra Avtoelektrika, Letno poročilo skupine Iskra Avtoelektrika, 2007.
88. Iskra Avtoelektrika, Pravilnik o notranji organizaciji in poslovanju Iskre Avtoelektrike d.d., 2007.
89. Iskra Avtoelektrika, spletna stran skupine Iskra Avtoelektrika – [URL: <http://www.iskra-ae.com/>].
90. Ivanko Š.: Organizacija podjetij v tržnem gospodarstvu, Moderna organizacija, Kranj 1990.
91. Ivanko Š.: Strukture in procesi v organizaciji, Visoka upravna šola, Ljubljana 2000.
92. Ivanko Š.: Temelji organizacijskih proučevanj, Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Novo Mesto 1999.
93. Ivanko Š.: Urejenost podjetja – strukture in procesi, Visoka šola za management, Koper 1999.
94. Jaiswal M. P.: The Role of Information Technology, TQM and Business Vision in BPR – a Case Study of BPR in India, v knjigi: Khoong C. M. (ed): Reengineering in Action, Imperial Colleg Press, London 1999.
95. Jaklič A.: Globalizacija slovenskih podjetij v devetdesetih v knjigi Slovenija v procesih globalizacije, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 2004.
96. Jaklič J. et al.: Stanje prenove poslovnih procesov v slovenskih organizacijah, v knjigi: Zbornik posvetovanja – Dnevi slovenske informatike 2000, Slovensko društvo informatika, Ljubljana 2000.
97. Jay S.: Kennan-Flagler Business School, univerza Severne Karoline, Chapel Hill, Časnik Finance, Ljubljana 2007.
98. Jelovčan M.: Poslovno-organizacijski model globalnega trgovskega podjetja s primerom slovenskega trgovskega podjetja Merkur, doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2009.
99. Jobber D.: Principles and Practice of Marketing, McGraw-Hill, London 1995.
100. Kanji G. K., Asher M.: 100 Methods for Total Quality Management, Sage Publicat London, Thousand Oaks, New Delhi 1996.
101. Kapital – revija za naložbo denarja, št. 409, 05.02.2007.

102. Keen P. G. W., Knap E. M.: Every Manager's Guide to Business Processes; A Glossary of Key Terms & Concepts for Today's Business Leader, Harward Business Press, Boston 1996.
103. Keegan Warren J., Schegelmilch Bodo B.: Global Marketing Management; A European perspective, Financial Times, Harlow 2001.
104. Kenda V.: Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov, Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor, Maribor 2003.
105. Kleinert J.: The Role of Multinational Enterprises in Globalization: An Empirical Overview , Kiel Working Papers No. 1069, Kiel Institute of World Economics, Kiel 2001, [URL: <http://www.unikiel.de/ifw/pub/kap/2001/kap1069.htm/>], 27.02.2006
106. Knežević A. N.: Oljka: o sporazumevanju in obnašanju; tudi tako govorimo, Didakta, Radovljica 2001.
107. KOF - [URL: <http://www.globalization.kof.ethz.ch/>].
108. Kolektor, Spletna stran koncerna Kolektor – [URL: <http://www.kolektor.si/>].
109. Kopač A., Trbanc M.: Slovenija; Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje, v publikaciji: Razpoke v zgodbi o uspehu, Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji, urednika: Svetlik, Ivan in Ilič, Branko, Zbirka Alfa, Založba Sophia, Ljubljana 2004.
110. Korez-Vide, R.: Postavitev sistema indikatorjev za spremljanje globaliziranosti gospodarstva, doktorska disertacija, Maribor 2005.
111. Kos B.: Izgradnja skladišča podatkov, Organizacija 30, št. 9, 1997.
112. Kotler P.: Marketing Management – Trženjsko upravljanje – analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor, slovenska izdaja, Slovenska knjiga, Ljubljana 1998.
113. Kovač J.: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij, Moderna organizacija, Kranj 1999.
114. Kovačič A. et al.: Strateško načrtovanje poslovne informatike v slovenskih organizacijah, Uporabna informatika 8 št. 3, 2000.
115. Kovačič A.: Globalna konkurenčnost Slovenije v času njenega vključevanja v Evropsko unijo, doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2004.
116. Kovačič A., Vintar M.: Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov, DZS, Ljubljana 1993.
117. Kreitner R., Kinicki A.: Organizational Behavior, Sixth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004.
118. Kroenke D. M.: Management Information Systems, Mitchell McGraw-Hill, New York 1992.
119. Kropivšek J.: Globalizacija poslovnega okolja in njen vpliva na oblikovanje organizacijskih značilnosti lesnoindustrijskih podjetij, doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2001.
120. Krugman P.: Pop Internationalism, MIT Press, Cambridge MA 1996.
121. Kumar A.: Mednarodna ekonomika, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1999.
122. Kumar, A.; Bovha, S.; Aristovnik, A.: Mednarodna ekonomika – vaje, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2000.
123. Kuzman K.: Analiza raziskovalno-razvojne dejavnosti v podjetju. V knjigi: Zbornik referatov: Analiziranje za potrebe strateškega odločanja ter dosežki analitske prakse in teorije, Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize, Ljubljana 1998....

124. Laudon K. C., Laudon J.P.: Management Information Systems, Sixth Edition, Prentice Hall International Inc., London 2000.
125. Lawrence, J. A., Paternack, B. A.: Applied Management Science – a Computer Integrated Approach for Decision Making, John Wiley & Sons, inc., New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto 1998.
126. Lazarevič A.: Referenčni modeli poslovnih procesov, v knjigi: Zbornik posvetovanja – Dnevi Slovenske Informatike 99, Slovensko društvo Informatika, Ljubljana 1999.
127. Leben A., Vintar M.: Od prenove poslovanja k upravljanju delovnih procesov, Uporabna informatika, 5 št. 3, str. 18-25, Ljubljana, 1997.
128. Lester D.: Reengineering Methodology and Case Study, v knjigi: Beyond the basics of Reengineering; survival tactics for the '90s. Kraus organization New York / Institute of industrial engineers, Georgia, USA 1994, str. 1-64.
129. Levitt T.: Thinking about Management, The Free Press, New York 1991.
130. Lipičnik B.: Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1998.
131. Lipičnik B., Mežnar D.: Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1998.
132. Lipnak J., Stamps J.: Virtual teams, John Wiley & Sons, inc., New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto 1997.
133. Lipovec F.: Razvita teorija organizacije, Založba Obzorja, Maribor 1987.
134. Lynch R.: Corporate Strategy, First Edition, Financial Times – Prentice Hall, London 1997.
135. Makovec Brenčič, M.; Hrastelj, T.: Mednarodno trženje, Gospodarski vestnik, Ljubljana 2003.
136. March J. G., Simon H. A.: Organizations, Wiley, New York 1952.
137. Marlot J., Leskovar R.: Kakovost kot osrednji element sodobne organiziranosti, v knjigi: Kovač J.: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij, Moderna organizacija, Kranj 1999....
138. Martin H. P., Schumann H.: Pasti globalizacije: napad na demokracijo in blaginjo, Co Libri, Ljubljana 1997.
139. Marx E.: Breaking Trough Culture Shock, Nicholas Brealey Publishing, London 1999.
140. Mayer. M., Whittington R.: Mapping the corporation: strategy, structure and social science in Europe 1995-1999. Paper for the Workshop on: The Implementation of Management Ideas in European Companies, 4-6 May 2001.
141. McElroy M. W.: The New Knowledge Management, Butterworth Heinemann, Amsterdam 2003.
142. McGrew A. G.: The Globalization Debate: Putting the Advanced Capital State in its Place, Canterbury, UK: Global Society: Journal of Interdisciplinary International Relations, september 1998, Volume 12, Issue .
143. Melave D.: Gospodarnost računalniškega izmenjavanja podatkov v luči klasičnih poslovnih listin, v knjigi: Bričar J.: RIP, Sodoben način poslovanja, Moderna organizacija, Kranj 1990.
144. Merkač M.: Kadri v organizaciji, Visoka šola za management, Koper 1998.
145. Mihalič R.: Management človeškega kapitala, Mihalič in Partner, Škofja Loka 2006.
146. Mihelčič M.: Organizacija združb prihodnosti, v knjigi: Zbornik referatov: Analiziranje za potrebe strateškega odločanja ter dosežki analitske prakse in teorije, Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize, Ljubljana 1998.
147. Mihelčič M.: Organizacija in ravnateljevanje, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Ljubljana 1999.

148. Mihelčič M.: Organizacija in ravnanje, 2. dopolnjena izdaja, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Ljubljana 2003.
149. Mihelčič M.: Poslovne funkcije, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Ljubljana 2000.
150. Mihelčič M.: Poslovne funkcije, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Ljubljana 2004.
151. Mooney J. D.: The Principles of Organization, Harper and Brothers Publishing, New York 1947.
152. Možina S., et al.: Management, Didakta, Radovljica 1994.
153. Možina S., Tavčar M., Kneževič A. N.: Poslovno komuniciranje, Maribor, Obzorja, 1998.
154. Mrkaić M.: Razumevanje nove ekonomije, Organizacija 33, št. 9, Ljubljana 2000, str. 601–610.
155. OECD, Measuring Globalization, 2005.
156. OECD, The Changing Nature of Manufacturing in OECD Economies, 2006.
157. OECD – [URL: <http://www.oecd.org/about/general/index.htm/>], 2006.
158. Pearce J. A., Robinson R. B.: Strategic Management, Seventh Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., ZDA 2000.
159. Pikalo J.: Neoliberalna globalizacija in država, Založba Sophia, Ljubljana 2003.
160. Podjed S.: Nova ekonomija; Sistem – priloga revije Monitor, št. maj/junij, str. 24-27, 2000.
161. Poh H. L., Chew W. W.: Business Process Re-engineering – Definition and Models Revisited, v knjigi: Burke/Peppard: Examining Business Process Re-engineering, Current Perspectives and Research Directions, Kogan Page, London 1995.
162. Porter M., E.: On Competition, Harvard Business School Publishing, Boston 1998.
163. Potočnik E.: ISO 9001; Iz teorije v prakso, Taxus, Ljubljana, 1996.
164. Pučko D.: Analiza in načrtovanje poslovanja, 2. ponatis, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2005.
165. Pučko D.: Analiza poslovanja, 4. ponatis, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2004.
166. Pučko D.: Management I, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2008.
167. Pučko D.: Planiranje v podjetju, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1993.
168. Pučko D.: Planiranje in kontrola, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2006.
169. Pučko D.: Strateški management 1, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2008.
170. Pučko D., Čater T., Rejc B. A.: Strateški management 2, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2006.
171. Pučko D.: Strateški management (Poslovni prilogi), Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2007.
172. Pučko D.: Radical Restructuring: the Key to Survival in Slovenia, Long Range Planning, Oxford, 30, 1997, 5, str. 741 – 752.
173. Pučko D.: Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo, Organizacija, Kranj, 31(1998), 10, 557-565 str.
174. Pučko D.: Strateško upravljanje, 3. ponatis, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2003.
175. Pučko D.: Tranzicija podjetja Gorenje, d.d. (1990 – 2000), Internacionalizacija slovenskega podjetja / uredil Prašnikar J., Časnik Finance, Ljubljana november 2000, str. 111–166.

176. Pučko D., Lahovnik M.: Značilnosti procesov strateškega preoblikovanja v slovenskih podjetjih, Zbornik povzetkov člankov / Mednarodna konferenca, posvečena petdesetletnici Ekonomske fakultete, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 18.–19. september 1996, str. 485–491.
177. Pučko D., Resman M.: Portfeljska analiza podjetja, Zbornik referatov; Analiziranje kot izhodišče za obvladovanje razmer v združbah, 10. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih poslovanja in organizacije, Portorož, 2004, str. 1-20.
178. QuickMBA – [URL: <http://www.quickmba.com/strategy/pest/>].
179. Rachman D. J. et al.: Business today, Mitchell McGraw-Hill, New York 1996.
180. Rant M.: Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2001.
181. Rant Ž.: Ljudje v procesni organizaciji, Organizacija Kranj, 35(2002), 5 str. 296-302.
182. Rizman R.: Globalizacija – izziv nove družbene paradigme, Economic and Business Review, Ljubljana 2001, str. 17–34.
183. Robbins P. S.: Managing Today, Prentice Hall, San Diego State University 2000.
184. Robbins P. S.: Organisation der Unternehmung, 9. Auflage (nemški prevod), Pearson Education Deutschland GmbH, München 2001.
185. Robbins P. S., Judge T. A.: Organizational Behavior, dvanajsta izdaja, Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2007.
186. Robson W.: Strategic Management and Information Systems; an Integrated Approach, Pitman publishing, London 1994.
187. Rouse W. B.: Strategic for Inovation: Creating Successful Products, Systems and Organisation, John Wiley & Sons inc., New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto 1992.
188. Rozman R.: Analiza in oblikovanje organizacije, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2000.
189. Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: Management, Zbirka Manager, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1993.
190. Rozman R.: O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi zmožnostmi; uveljavljanje in razvijanje le-teh, Organizacija 31 št.1, Ljubljana 1998.
191. Rozman R.: Sedanje organizacijske strukture podjetij, Zbornik 6. posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož; ZES, 2000, strani 152–165.
192. Rozman R.: Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (Knowledge Management), 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju, Zveza organizatorjev Slovenije, 2001.
193. Rozman R.: Teorija organizacije, v knjigi: Kavčič B., Kovač J.: Sodobna razlaga organizacije, Moderna organizacija, Kranj 1999....
194. Rozman R., Sitar A. S.: Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management; The 23rd EGOS Colloquim, Vienna, July 5-7, 2007, University of Ljubljana, Faculty of Economics.
195. Rozman R.: Pomen poslanstva podjetja in njegovo oblikovanje, Spletna revija Izzivi managementu, letnik I, številka 1, Društvo Slovenska akademija za management, Ljubljana, februar 2009.
196. Sarvay M.: Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry, California Management Review, Vol. 41, No. 2, 1999, str. 95-105.
197. Šink, D.: Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij, Organizacija, Kranj 32(1999), 1, str. 15-22.

198. Stahl M. J., Grigsby D. W.: Strategic Management – Total Quality and Global Competition, Blackwell Publishers Inc., Cambridge 1997.
199. Steiner G. A., Steiner J. F.: Business, government, and society : a managerial perspective : text and cases, enajsta izdaja, McGraw-Hill/Irwin, New York 2006
200. Stimson, W. A.: Beyond ISO 9000: How to sustain quality in a dynamic world, Amacom, New York 1998.
201. Strašek V.: Vodenje podjetja z vidika varovanja okolja v skladu s standardom ISO 14001, Bureau Veritas Quality International Slovenija, Ljubljana 1998.
202. Streeten P.: Globalisation; Threat or Opportunity?, prva izdaja, Copenhagen Business School, Copenhagen 2001.
203. Stutely R.: The Definitive Business Plan, Financial Times – Prentice Hall, London 1999.
204. Svetličič M.: Globalizacija; možnosti in priložnosti slovenskega gospodarstva, Teorija in praksa, Ljubljana 1998.
205. Svetličič M.: Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 2004.
206. Svetlik I.: O kompetencah, v publikaciji: Kompetence v kadrovske praksi, urednica publikacije: Pezdirc Milena Sonja, GV, Ljubljana 2005.
207. Swan J.: Knowledge Management in Action, in Clyde W. Holsapple, ed.: Handbook on Knowledge Management 1, Springer, Berlin 2003, str. 271-296.
208. Tavčar M.: Etika in moralno delovanje managementa, Možina S., et al.: Management, Didakta, Radovljica 1994.
209. Thaler Z.: Nova ekonomija – Internetno gospodarstvo, Teleinfos, Ljubljana 1999.
210. Tomažič E.: Vodenje s pomočjo kompetenc, Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev, Zveza društev za kadrovske dejavnost, Dobri zgledi vlečejo 2003-gradivo, Portorož 2003, str. 17-26.
211. Toplišek J.: Elektronsko poslovanje, Založba Atlantis, Ljubljana 1998.
212. Torrington D., Hall L.: Personnel Management: A New Approach, Prentice Hall International Ltd., New York 1991.
213. Treven S.: Management človeških virov, Zbirka Manager, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1998.
214. Treven S.: Mednarodno organizacijsko vodenje, Zbirka Manager, Gospodarski vestnik, Ljubljana 2001.
215. Trimo, Interna gradiva Trimo, 2007.
216. Trimo, Letno poročilo Trimo, 2007.
217. Trimo, Spletna stran podjetja Trimo – [URL: <http://www.trimo.si/>].
218. Tung L. R.: The IEBS Handbook of International Business, International Thomson Business Press, London 1999.
219. Turk I.: Pojemovnik poslovne informatike, Društvo ekonomistov, Ljubljana 1987.
220. Turk I., Kavčič S., Kokotec-Novak M.: Poslovodno računovodstvo, Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana 1997.
221. UMAR (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj): Strategija razvoja Slovenije, Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana 2005, [URL: <http://www.umar.gov.si/projekt/srs/srs.php/>].
222. UMAR (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj): Poročilo o razvoju 2007, Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana 2007, [URL: <http://www.umar.gov.si/>].

223. Unior, Letno poročilo družbe Unior, d.d., 2006.
224. Unior, Spletna stran podjetja Unior – [URL: <http://www.unior.si/>].
225. Unsunier J. C., Lee J. A.: Marketing Across Cultures, Pearson Education Limited, Harlow 2005.
226. Uradni list RS, št. 22-142/1998 – Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost.
227. Vajde-Horvat, R.; Rozman, T.: Novi standardi ISO 9000 v letu 2000. V knjigi: Zbornik posvetovanja – Dnevi Slovenske Informatike 99, Portorož 21.-24. april 1999. Slovensko društvo Informatika, Ljubljana str. 139-146.
228. Valeo, spletna stran podjetja Valeo – [URL: <http://www.valeo.com/>].
229. Vasič V.: Prenos znanja v Gorenju – zemljevid znanja. [URL: http://www.gorenjegroup.com/files/strokovni_prispevki/prenos_znanja_v_gorenju1.pdf/], 2004.
230. Vera D., Crossan M.: Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework, in Mark Easterby-Smith and Marjorie A. Lyles, eds.: The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Blackwell, Malde, MA 2005,....
231. Vidmar T.: Računalniška oprema in storitve, Atlantis, Ljubljana 1997.
232. Vila A.: Organizacija in organiziranje, Založba Moderna organizacija, Kranj 1994.
233. Vila A.: Organizacija v postmoderni družbi, Založba Moderna organizacija, Kranj 2000.
234. Vila A., Kovač J.: Osnove organizacije in managementa, Založba Moderna organizacija, Kranj 1997.
235. Vodopivec V.: Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih v globalnem podjetju – Primer Scanie CV AB in Scanie E.A.R., specialistično delo, Ekonomska Fakulteta, Ljubljana 2006.
236. Vodopivec V.: Ravnanje z znanjem – Primer globalnega podjetja Scania CV AB, magistrsko delo, Ekonomska Fakulteta, Ljubljana 2008.
237. Vonderembse, M. A.; White G. P.: Operations Management – Concepts, Methods and Strategies, West Publishing Company, St. Paul 1996.
238. Vrhunec M.: Svet na razpotju; zbirka člankov in razprav, Samozaložba, Ljubljana 1997.
239. Vujošević N.: Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1996.
240. Watson G. H.: Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against The World's Best, John Wiley & Sons, New York 1993.
241. West A.: Innovation Strategy, Prentice Hall international Ltd., New York, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore 1992.
242. Wikipedia 2006, [URL: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Globalizacija/>].
243. Wilmers, D.; Radtke, P.; Aurich, M.: TQM-gerechtes Controlling, Carl Hanser Verlag, München – Wien, 2000.
244. Wolf M.: Why Globalisation Works, Yale University Press, New Haven and London, 2004.
245. Zahra S. A.: Competitiveness and Global Leadership in the 21st Century, Academy of Management Executive 12, 1998.
246. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD), Uradni list RS št. 30-1611/1993, 10. 06. 1993.

PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:

Pri vprašanjih, kjer so navedene opcije odgovorov, se obkroži samo pravilen odgovor; v kolikor le- tega ni med naborom možnih odgovorov, vas naprošam da ga vpišete. Pri vprašanjih, kjer je pri odgovorih podana možnost ocenjevanja od 1 do 5 (1 – manj pomembno do 5 – zelo pomembno), prosim da ocenite pomembnost za vaše podjetje po omenjeni lestvici. Na vprašanja ki ne vsebujejo možnih odgovorov oziroma kjer ni podana lestvica za ocenjevanje pomembnosti, vas naprošam za vpis ustreznega odgovora.

PODJETJE: (ime in naslov) _____

Formalno pravna oblika (d.d., d.o.o., itd.) _____ Št.zaposlenih: _____

Združenje dejavnosti: _____

Oblika lastnine: zasebna / državna / mešana

Izvor kapitala: domači / tuji

A.) Strateško upravljanje in ravnanje podjetja in organizacija

1. Strategije – strateško razmišljanje se kaže kot:

(ocenite z DA ali NE - obkrožite)

- | | | |
|---|----|----|
| • V podjetju je izdelan strateški plan | Da | Ne |
| • Strateški plan podjetja ima izdelanih več scenarijev (optimistični, realni, pesimistični) | Da | Ne |
| • V strateškem planu našega podjetja so jasno opredeljene strategije za dosego strateških ciljev | Da | Ne |
| • Uresničevanje strateškega plana stalno spremljamo in ga po potrebi prilagajamo spremembam v poslovnem okolju | Da | Ne |
| • V podjetju imamo jasno opredeljeno vizijo | Da | Ne |
| • V podjetju je jasno opredeljen proces planiranja | Da | Ne |
| • Strateški plan jasno opredeljuje proces kontroliranja | Da | Ne |
| • Strategije, postavljene v strateškem planu, se tudi dejansko uresničujejo | Da | Ne |
| • Pri postavljanju strategij se opiramo na lastni razvoj podjetja | Da | Ne |
| • Pri postavljanju strategij dajemo velik poudarek zmanjševanju stroškov poslovanja | Da | Ne |
| • Pri postavljanju strategij dajemo velik poudarek izboljšanju kakovosti poslovanja | Da | Ne |
| • Pri postavljanju strategij dajemo velik poudarek večji fleksibilnosti pri poslovanju | Da | Ne |
| • Pri postavljanju strategij dajemo poudarek novostim v poslovanju | Da | Ne |
| • Načrtovanje ukrepov za povečanje prilagodljivosti poslovanja poslovnemu okolju je vključeno v strateški plan podjetja | Da | Ne |
| • Načrtovanje ukrepov za povečanje inovativnosti poslovanja je vključeno v strateški plan podjetja | Da | Ne |
| • Pri strateškem načrtovanju sledimo svetovnim trendom globalizacije | Da | Ne |
| • Naše podjetje je strateško pripravljeno na globalizacijo poslovanja | Da | Ne |

2. Najpogostejši vzroki za prenovu poslovanja so:

(določite pomembnosti: 1 – najmanj pomembno, 5 – najbolj pomembno)

• Racionalizacija poslovanja	1	2	3	4	5
• Globalizacija poslovanja	1	2	3	4	5
• Informatizacija poslovanja	1	2	3	4	5
• Kakovost poslovanja	1	2	3	4	5
• Rast podjetja	1	2	3	4	5
• Sprememba lastniške strukture	1	2	3	4	5
• Uvajanje sodobnejših tehnologij pri poslovanju	1	2	3	4	5
• Pridobitev certifikata kakovosti	1	2	3	4	5
• Drugo (navedite):	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5

3. Ali pri prenovi uporabljate sodobne računalniško podprte metode in orodja za reinženiring:

(obkrožite in določite stopnjo: 1 – ne poznamo, 2 – poznamo-ne uporabljamo, 3 – uporabljamo)

• Da, orodja za "benchmarking"	1	2	3
• Da, orodja za načrtovanje prenove podjetja	1	2	3
• Da, orodja za analiziranje poslovnih procesov	1	2	3
• Da, orodja za modeliranje poslovnih procesov	1	2	3
• Da, orodja za simulacijo poslovnih procesov	1	2	3
• Da, orodja za krmiljenje delovnih procesov	1	2	3
• CASE orodja	1	2	3
• Drugo (navedite)			
_____	1	2	3
_____	1	2	3

4. katerim prvinam globalnega poslovanja namenjate v vašem podjetju največ pozornosti:

(določite pomembnosti: 1 – najmanj pomembno, 5 – najbolj pomembno)

• Strateškemu partnerstvu in povezovanju	1	2	3	4	5
• Učinkovitemu partnerstvu s kupci	1	2	3	4	5
• Učinkovitemu partnerstvu z dobavitelji	1	2	3	4	5
• Lastnim predstavništvom v tujini	1	2	3	4	5
• Uvajanju inovacij v poslovanje	1	2	3	4	5
• Hitrejšim odzivnim časom na zahteve trga	1	2	3	4	5
• Krajšim dobavnim rokom	1	2	3	4	5
• Upoštevanju ekoloških zahtev pri poslovanju	1	2	3	4	5
• Ekološki kakovosti izdelka v celotnem življenjskem ciklusu (surovine, predelava, uporaba in čiščenje)	1	2	3	4	5
• Diverzifikaciji proizvodov in storitev	1	2	3	4	5
• Drugo (navedite):					
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5

5. Osnovne smernice razvoja informatike v podjetju:

(določite pomembnosti: 1 – najmanj pomembno, 5 – najbolj pomembno)

• Podpora proizvodnemu procesu (planiranje, spremljanje, vodenje proizvodnje)	1	2	3	4	5
• Podpora prodajno nabavnemu procesu (brezpapirno poslovanje, hitrejši odziv na zahteve trga)	1	2	3	4	5
• Podpora razvojnemu procesu (skrajšanje razvojnega ciklusa, povečanje kakovosti)	1	2	3	4	5
• Podpora procesu odločanja	1	2	3	4	5
• Drugo (navedite): _____	1	2	3	4	5

6. Katera področja poslovanja imajo v strateških planih vašega podjetja pomembnejše mesto v procesih prilagajanja poslovanja globalnemu trgu:

(določite pomembnosti: 1 – najmanj pomembno, 5 – najbolj pomembno)

• Ekologija	1	2	3	4	5
• Informatika	1	2	3	4	5
• Proizvodni proces	1	2	3	4	5
• Prodaja / Nabava (partnerstva)	1	2	3	4	5
• Marketing	1	2	3	4	5
• Razvoj	1	2	3	4	5
• Kadrovanje	1	2	3	4	5
• Celovita kakovost podjetja	1	2	3	4	5
• Poslovna odličnost	1	2	3	4	5
• Drugo (navedite): _____	1	2	3	4	5

7. Organizacijska struktura v podjetju je (obkrožite – možnih je več odgovorov):

- Poslovno funkcijska organizacijska struktura
- Produktno divizijska organizacijska struktura
- Projektno matrična organizacijska struktura
- Mrežna organizacijska struktura
- Procesna – teamska organizacijska struktura
- Drugo: _____

8. Poslovna kultura ima v našem podjetju posebno vlogo:

(ocenite z DA ali NE - obkrožite)

• V strateškem planu imamo opredeljeno kulturo organizacije	Da	Ne
• Obstoječa kultura podpira razvoj globalnega podjetja (ustvarjalnost, rast, itd.)	Da	Ne
• V našem podjetju oblikujemo kulturo globalnega podjetja	Da	Ne

9. Razvoj zaposlenih (izobrazba in usposabljanje) v podjetju:

(ocenite: 1 – se ne strinjam, 5 – se popolnoma strinjam)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| • Učenju zaposlenih posvečamo v podjetju veliko pozornost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Ravnanje z znanjem je med najpomembnejšimi usmeritvami našega podjetja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Zaupanje v zaposlene igra v našem podjetju veliko vlogo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B.) Pripravljenost podjetja za vstop v globalizacijske tokove svetovnega gospodarstva

10. Kakšne so po vašem mnenju strategije za vključevanje vašega podjetja na globalni trg?

(ocenite z DA ali NE - obkrožite)

- | | | |
|---|----|----|
| • V podjetju imamo opredeljeno strategijo globalnega trženja | Da | Ne |
| • V podjetju imamo opredeljeno strategijo širitve proizvodnje v države s cenejšo delovno silo | Da | Ne |
| • Pri postavljanju strategij računamo na morebitne kapitalske povezave oziroma prevzeme | Da | Ne |

11. Kakšni so po vašem mnenju razlogi za širitev vašega podjetja na globalni trg?

(ocenite z DA ali NE - obkrožite)

- | | | |
|----------------------------|----|----|
| • Nižja cena delovne sile | Da | Ne |
| • Bližina trga – kupcev | Da | Ne |
| • Nižje stopnje obdavčitve | Da | Ne |
| • Ostalo _____ | | |

12. Kakšni so po vašem mnenju potrebni ukrepi v državi za doseg pripravljenosti slovenskih podjetij v elektro in kovinski industriji na globalizacijo poslovnega sveta?

(ocenite z DA ali NE - obkrožite)

- | | | |
|--|----|----|
| • Država bi morala bolj podpirati slovenska podjetja pri vstopu v mednarodne globalne tokove | Da | Ne |
| • Država bi morala subvencionirati določene programe, ki imajo perspektivo uspeha na globalnem trgu | Da | Ne |
| • Država bi morala uvesti določene davčne olajšave za podjetja z delovno intenzivnim proizvodnim programom | Da | Ne |
| • Država s svojim delovanjem prispeva dovolj za pripravljenost slovenskih podjetij na globalizacijo poslovanja | Da | Ne |

13. Ali menite da majhnost Slovenije in slovenskega trga bistveno vpliva na slovenska podjetja ob vstopu na globalni trg?

(ocenite z DA ali NE – obkrožite)

- | | | |
|--|----|----|
| • Slovenska industrija in slovenski trg ne predstavljata zadostnega obsega, da bi se lahko vključila na globalni trg | Da | Ne |
| • Zaradi majhnosti slovenskega trga slovenska industrija nima dovolj ugleda in prepoznavnosti blagovne znamke | Da | Ne |
| • Majhnost slovenskega trga pogojuje nezanimanje tujih investitorjev za vlaganja v slovenska podjetja | Da | Ne |
| • Majhnost slovenskega trga in podjetij v Sloveniji ne omogočata obsežnega razvoja potrebnega za vstop na globalni trg | Da | Ne |
| • Druge države bolj ščitijo svoja podjetja | Da | Ne |
| • Druge države otežujejo dostop do njihovega trga | Da | Ne |

14. Kolikšen je delež mednarodne menjave v vašem podjetju – prodaja (izvoz)?

(označite ustrezen odgovor)

	2000	2005
Izvažamo 25 – 50% celotne proizvodnje / prodaje	x	x
Izvažamo 50 – 75% celotne proizvodnje / prodaje	x	x
Izvažamo več kot 75% celotne proizvodnje	x	x
Celotno proizvodnjo prodamo na tujem trgu (vsaj več kot 95%)	x	x
Celotno proizvodnjo prodamo na domačem trgu (vsaj več kot 95%)	x	x

15. Kolikšen je delež mednarodne menjave v vašem podjetju – nabav (uvoz)?

(označite ustrezen odgovor)

	2000	2005
Uvozimo 25 – 50% potrebnih surovin in materialov	x	x
Uvozimo 50 – 75% potrebnih surovin in materialov	x	x
Uvozimo več kot 75% potrebnih surovin in materialov	x	x
Celotne potrebe po surovinah in materialih so iz uvoza (vsaj več kot 95%)	x	x
Celotne potrebe po surovinah in materialih so domačega porekla (vsaj več kot 95%)	x	x

16. Ali vaše podjetje že deluje kot multinacionalno podjetje (vsaj eno ali več proizvodnih podjetij v tujini)?

- a) Da
b) Ne

17. Če vaše podjetje deluje kot multinacionalno podjetje, kolik(š)en(o) je:

- | | |
|---|---------|
| • Število podjetij v tujini | _____ |
| • Delež premoženja vašega podjetja v tujini | _____ % |
| • Število zaposlenih v tujini | _____ |

18. Ali imate v okviru vašega podjetja lastna predstavništva ali trgovska podjetja v tujini?

- a) Da
b) Ne

19. Če imate v okviru vašega podjetja lastna predstavništva ali trgovska podjetja v tujini, kolikšno je:

- Število predstavništev ali trgovskih podjetij v tujini _____
- Delež premoženja vašega podjetja v predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini _____ %
- Število zaposlenih v predstavništvih ali trgovskih podjetjih v tujini _____

20. Če nimate, ali nameravate v bližnji prihodnosti (v roku 12 mesecev) ustanoviti mešano podjetje (JOINT VENTURE) oziroma lastno proizvodno podjetje v kateri izmed tujih držav?

- a) Da
- b) Ne

21. Če nimate, ali nameravate v bližnji prihodnosti (v roku 12 mesecev) ustanoviti predstavništvo oziroma lastno trgovsko podjetje v tujini?

- a) Da
- b) Ne

22. Ali menite, da se je po vstopu Slovenije v Evropsko Unijo položaj vašega podjetja spremenil?

- a) Vstop Slovenije v EU je imel pozitiven učinek na delovanje našega podjetja
- b) Vstop Slovenije v EU je imel negativen učinek na delovanje našega podjetja
- c) Vstop Slovenije v EU ni imel nobenega vpliva na delovanje našega podjetja

Želim, da me seznani z rezultati raziskave: da ne

Najlepša hvala za vaš trud in dragoceni čas pri izpolnjevanju vprašalnika!

Drago Ferfolja

POVZETEK ŠTUDIJE O PRILAGAJANJU PODJETIJ ELEKTROINDUSTRIJE SLOVENIJE GLOBALIZACIJI SVETOVNEGA GOSPODARSTVA

Poslovno okolje se zaradi globalizacije hitro in neprestano spreminja. Pojavlja se globalno poslovno okolje, kjer je močno izražena tekmovalnost med podjetji, pri čemer se tržni trendi hitro spreminjajo, in kjer lahko uspe samo tisto podjetje, ki bo predvsem z **ustrezno organizacijo** optimalno izkoristilo svoje poslovne prvine, uvedlo sodobne proizvodjalne in informacijske tehnologije v poslovanje, predvsem pa zagotavljalo prilagodljivost in inovativnost pri razvoju, proizvodnji in trženju proizvodov oziroma storitev. Povečanje števila raznovrstnih tržnih priložnosti in možnosti ter seveda tudi nevarnosti zahteva od podjetja veliko prilagodljivost in inovativnost ter visoko raven znanja. Globalizacija nasploh, predvsem pa globalizacija poslovnega okolja, je navzoča že vrsto let, vendar je njen pomen v zadnjih nekaj letih doživel velik porast predvsem zaradi hitrega razvoja informatike. Zaradi tega v podjetjih postaja učinkovita izraba informacijske tehnologije in informatike nasploh eden pomembnejših pogojev za uspešen nastop na globalnem trgu.

Osnovna lastnost globalnega poslovnega okolja in globalnega poslovanja so spremembe, ki pa so vedno bolj dramatične in hitrejše. V kolikor se hoče poslovni sistem hitro odzvati na izzive iz okolja, mora v svoje poslovanje uvesti ustrezne spremembe. Te so potrebne predvsem na področju organizacije poslovanja, ki jih je potrebno podpreti tudi tehnološko. Ustrezno z razvojem in udeležanjem vseh potrebnih sprememb pa je treba oblikovati tudi poslovno strategijo, ki je ključnega pomena za dolgoročni obstoj poslovnega sistema s to pomembno razliko, da so sodobne strategije, ki morajo zagotavljati tako svojo dolgoročnost kot tudi podpirati neprestano spreminjanje podjetja, usmerjene v opredeljevanje več možnih različic poslovanja. Le-te potem lahko spremljajo poslovni sistem v času njegovega spreminjanja, hkrati pa ga dolgoročno usmerjajo.

Tako spremembe kot cilji sprememb pa niso povsem enaki za vsa podjetja, posledično je tudi njihovo prilagajanje v določeni meri različno. Tako veljajo določene značilnosti za skupine sorodnih podjetij, kot so na primer podjetja elektroindustrije Slovenije. Različna podjetja se bolj ali manj uspešno uveljavljajo v novem okolju. V disertaciji so v teoretični in praktični luči obravnavana podjetja elektroindustrije Slovenije, ki se podobno kot ostala podjetja srečujejo s problemom prilagajanja zahtevam trga, ki od njih pričakuje hitro prilagajanje, kratek odzivni čas, kakovostne proizvode in storitve in nenazadnje tudi nizke konkurenčne cene.

V okviru disertacije smo se ukvarjali s problemi pri prilagajanju poslovanja podjetij elektroindustrije Slovenije globalnemu poslovnemu okolju, kjer nas je predvsem zanimalo, na kakšen način in s katerimi organizacijskimi ukrepi so lahko slovenska podjetja elektroindustrije bolj prilagojena globalnemu, hitro spreminjajočemu se poslovnemu okolju in s tem v tem okolju tudi bolj uspešna. Osnovni cilj doktorske disertacije je bil oblikovati predlog sprememb v organizaciji poslovanja podjetja elektroindustrije Slovenije z namenom povečanja njegove prilagodljivosti, konkurenčnosti oziroma tekmovalne sposobnosti, sposobnosti neprestanega izboljševanja poslovanja in končno doseganja uspešnosti na globalnem trgu, v skladu s katerim so bile oblikovane tudi teza in hipoteze disertacije.

1 Proces globalizacije poslovnega okolja

Globalizacija je pojem, ki opredeljuje sodobne trende razvoja na različnih področjih, označuje pa tudi pojave značilne za celotno globalno svetovno okolje. Pojem globalizacije je moč povezati z različnimi področji, kot so kultura, komunikacije, transport, zaščita naravnega okolja in podobno. Med temi so gospodarski procesi verjetno eno tistih področij, kjer je pojem globalizacije povezan z najbolj intenzivnimi in opaznimi spremembami.

Globalizacija povzroča tudi oblikovanje globalne informacijske družbe. Spremembe, ki jih povzroča nastanek globalne družbe, so lahko zelo korenite in dramatične tudi v našem vsakdanjem življenju. Področja, na katerih prihaja do takšnih sprememb, so predvsem: teledelo, učenje na daljavo, odnos do elektronskega poslovanja, dojemanje varnosti, odnos do zasebnosti, demokracija, ugled nosilcev razvoja, spremembe v odločanju itd. Znanje je temelj informacijske družbe. Spreminja se tudi organizacija dela, kjer prevladuje delo v skupinah, v katerih je s pomočjo sodobnih telekomunikacijskih in računalniških rešitev možno sodelovati tudi na daljavo. Informacijska tehnologija postaja v informacijski družbi poleg znanja ključna prva tekmovalna sposobnost podjetij.

Globalizaciji je izpostavljeno tudi poslovno okolje in s tem tudi vsi subjekti v tem okolju. Poraja se t. i. globalno poslovno okolje, katerega hiter razvoj se je pričel s široko uporabo medmrežja oziroma interneta s svojimi, za poslovni svet zanimivimi in privlačnimi storitvami. Takšno stanje je seveda pogojeno s hitrim razvojem informacijske in telekomunikacijske tehnologije, njuna vsesplošna uporaba in razmeroma nizke cene, kakor tudi hitra rast srednjega sloja morebitnih kupcev po celem svetu. Spremembe v globalnem poslovnem okolju vplivajo na učinkovitost državnih gospodarstev. S tem se spreminja tudi oblika in vsebina tržnega tekmovanja, kar močno vpliva na organizacijo podjetij, ki morajo spremembe upoštevati in se jim prilagajati. Podjetja morajo upoštevati in izpolniti še številne druge zahteve (kakovost, cena, poprodajne dejavnosti itd.), ki skupno vplivajo na tekmovalno sposobnost podjetja v globalnem poslovnem okolju. Uspešnost podjetij v globalnem poslovnem okolju je tesno povezana z uspešnostjo in razvitostjo celotnega lokalnega gospodarstva. Zato igrajo pri oblikovanju globalnega poslovnega okolja poleg močnih gospodarskih (poslovnih) subjektov, ki narekujejo tempo razvoja in sprememb globalnega poslovanja v smislu kakovosti, storitev, uporabe informacijske tehnologije, globalnega povezovanja podjetij itd., pomembno vlogo tudi in predvsem različni sporazumi med državami. V to skupino spadajo meddržavni sporazumi o postopnem ekonomskem povezovanju in združevanju nacionalnih ekonomskih prostorov (t. i. ekonomske integracije: npr. Evropska unija (*angl. EU – European Union*), Prosto trgovinsko področje Severne Amerike (*angl. NAFTA – North American Free Trade Area*) in za Slovenijo še Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini (*angl. CEFTA – Central European Free Trade Agreement*), katere članica je Slovenija od leta 1996, in sporazumi o skupnem urejanju posameznih vidikov ekonomskih zvez in tokov (t. i. mednarodne organizacije, npr. Svetovna trgovinska organizacija (*angl. WTO – The World Trade Organization*) in Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (*angl. OECD – Organization for Economic Cooperation and Development*)). Poleg tega so pomembne tudi ekonomske povezave (integracije) med posameznimi podjetji. Te temeljijo na lastništvu (prevzemi, spojitve, pripojitve itd.) ali na dogovorih o področjih poslovnega sodelovanja (t. i. strateške povezave in sporazumi). Pri tem razlikujemo med multinacionalnimi, globalnimi in multilokalnimi podjetji.

Zelo pomembno za podjetja v globalnem poslovnem okolju je, da so prilagodljiva na vseh področjih svojega delovanja in da vzpodbujajo inovativnost ter željo po razvoju, pri čemer je izrednega pomena znanje in učinkovita uporaba sodobne informacijske in telekomunikacijske tehnologije, ki dejansko omogoča globalni trg in zaradi katere se le-ta tudi tako hitro razvija (računalniška omrežja, internet, podatkovne komunikacije itd.). Ob strmem porastu posamičnih-individualnih naročil kupcev (izdelki po meri kupcev), skrajševanju dobavnih rokov tako za standardne kot za nestandardne izdelke in ob hudi cenovni tekmovalnosti, je zelo pomembno, da podjetje spremeni predvsem organizacijo poslovanja. Globalno poslovno okolje zahteva od ravnateljev podjetij tudi globalno razmišljanje in temu prilagojene strateške plane, kakor tudi poznavanje ciljnih globalnih trgov z vidika kulture, miselnosti in navad naroda (kupca). Globalizacija poslovanja zahteva od podjetij, da so pri izvajanju svojih primarnih dejavnosti različna, medtem ko morajo za izvajanje ostalih dejavnosti poiskati primerne družabnike. V globalnem poslovnem okolju se spreminjajo temeljna poslovna razmerja z dobavitelji, kupci, bankami, državno upravo itd. Sodoben poslovni sistem, ki želi nastopati na globalnem trgu, mora ravnati v skladu s pravili trga, zavedati se mora pomena naložb v razvoj, ki temelji tako na tehnoloških posodobitvah, uporabi najnovejših znanj s področja materialov in postopkov obdelave kot na tudi uvajanju sodobnih organizacijskih, ekonomskih in informacijskih pristopov v svoje poslovanje. Globalno usmerjeno podjetje je manj občutljivo na lokalne tržne razmere, kar je velika prednost, slabost pa je predvsem ta, da je na globalnem trgu več tekmecev, zapletenost trga je večja in s tem je preglednost poslovanja slabša. Nastopanje na globalnem trgu zahteva od podjetja v vsakem trenutku seznanjenost s stanjem trga in ostalimi tržnimi zakonitostmi, v skladu s katerimi mora potem delovati in nastopati, če želi biti na tem trgu uspešno.

Globalni trg predstavlja za podjetja na eni strani priložnost (npr. za povečanje prodaje, zmanjšanje stroškov itd.), na drugi strani pa je na takšnem trgu tudi več pasti, ki se jim mora podjetje izogniti. Največji pasti sta predvsem veliko število tekmecev, ki ne dopuščajo poslovnih spodrseljajev, in zelo hiter tehnološki razvoj, ki mu mora podjetje slediti. Sledenje hitremu tehnološkemu razvoju na vseh področjih pa je možno samo v primeru velikih tveganj v raziskave in razvoj. Ta velika tveganja pa si lahko privošči le veliko globalno podjetje, saj v primeru majhnih zmogljivosti poslovanja stroški teh vlaganj močno presegajo njihove koristi. Povezovanje manjših podjetij s ciljem skupnih raziskav in razvoja je tudi ena izmed rešitev, pri čemer se stroški za to dejavnost porazdelijo na več sodelujočih. Svoj pomen je dobil globalni trg tudi za majhna in srednja velika podjetja šele z nastankom možnosti enakopravnega sodelovanja na tem trgu, ki je bil prej rezerviran za velika mednarodna podjetja oziroma multinacionalke.

2 Odzivi podjetij na spremembe v globalnem poslovnem okolju – z vidika prilagajanja organizacije poslovanja

Hitro prilagajanje podjetij je ena od zahtev globalizacije in spreminjanje poslovnega okolja ter s tem povezana porast priložnosti, poslovnih zmožnosti in tudi tveganja za podjetja. Podjetja morajo čimprej v čim večji meri spoznati in razumeti omenjene spremembe, ki se dogajajo v okolju, tako lokalnem kot globalnem. Spremembe v poslovnem okolju vplivajo in zahtevajo spremembo kakovosti organizacije in spremembo odvisnosti med organizacijo in uspešnostjo podjetja. Podjetja se neprestano borijo s tekmeci, da bi ohranila ali pridobila ustrezne tekmovalne prednosti. Prizadevajo si za učinkovitost, kakovost, prilagodljivost in inovativnost, da bi v čim večji meri ustregla porabnikom in preživela v poslovnem tekmovalnem boju. Gospodarske in

politične zveze (unije) v vedno večji meri vplivajo na spreminjanje podjetij. Podjetja globalizirajo svoje delovanje in spreminjajo organizacijsko strukturo, ki jim omogoča globaliziranje delovanja. Ravno tako se spreminja in prilagaja kultura, v podjetjih deluje raznolika delovna sila, združena v skupinah ali ekipah (timih) iz različnih delov sveta. Prav tako je različna demografska struktura porabnikov, ki se neprestano spreminja. Prebivalstvo je vse starejše, spreminjajo se moralne norme. Pojavljajo se zahteve po družbeno odgovornem in poštenem delovanju. Moralne zahteve so vse večje tako v sodelovanju ljudi v podjetju kot tudi do porabnikov.

Prilagajanje podjetja spremembam v poslovnem okolju je v veliki meri povezano s spreminjanjem organizacije poslovanja. To povezanost je moč prikazati s splošnim modelom sprememb v organizaciji podjetja zaradi sprememb v globalnem okolju, v katerem so poudarjena ključna področja organizacije poslovanja, ki so izpostavljena največjemu spreminjanju, in prikazane njihove medsebojne povezave in soodvisnosti. Revolucionarne in evolucijske spremembe so pri prenavljanju poslovnih procesov, posodobitvi organizacijskih struktur, uvajanju inovativnih zamisli v poslovanje in pri zagotavljanju kakovosti poslovanja tiste, ki posegajo v jedro organizacije podjetja, saj zajemajo oziroma opredeljujejo predvsem razmerja v organizaciji. Ta razmerja so pogojena tudi z organizacijsko kulturo podjetja, ki z globalizacijo tudi zaradi vpliva hitrega spreminjanja nacionalnih kultur postaja eno pomembnejših vplivnih dejavnikov oblikovanja prilagojene organizacije podjetja, ki mora zagotavljati učinkovitost in uspešnost poslovanja. Področje ravnanja s človeškimi zmožnostmi je zelo pomembno zaradi posameznih sprememb v organizaciji podjetja, saj človek v tako spremenjeni organizaciji dobiva povsem novo vlogo, samo njegova učinkovitost ni več pomembna, temveč predvsem njegova ustvarjalnost. Informatizacija poslovanja vpliva na organizacijo podjetja in na oblikovanje globalnega poslovnega okolja. Strateško razmišljanje v podjetjih je prisotno na vseh prej omenjenih področjih. Področje varstva okolja je z globalizacijo in osveščenostjo ljudi postalo v poslovnem svetu zelo pomembno, medtem ko ima na oblikovanje organizacije podjetja predvsem posreden vpliv. Opredeljuje namreč vsebino in način izvajanja poslovnih funkcij, kar je potrebno upoštevati na primer pri prenovi poslovnih procesov. Ta model zagotavlja sistematično preučevanje in temeljit pregled sprememb posameznih organizacijskih področij zaradi globalizacije poslovnega okolja.

Spremembe v organizaciji poslovanja lahko glede na velikost in proces spreminjanja delimo v evolucijske in revolucionarne. Evolucijske spremembe so postopne in ozko usmerjene. Revolucionarne spremembe pa so hitre, dramatične, širše usmerjene in slabše predvidljive. Pogosto zahtevajo veliko sprememb v gledanjih in vrednotah. Medtem ko evolucijske spremembe dopolnjujejo obstoječe stanje in težijo k večji učinkovitosti, torej delati več in bolje, imajo revolucionarne spremembe za svoje vodilo delati drugače, delati nove stvari, na povsem nov način. Med evolucijskimi spremembami lahko omenimo celovito obvladovanje kakovosti (*angl. TQM – Total Quality Management*), med revolucionarnimi pristopi pa prenovo poslovanja, prenovo organizacije in inoviranje. Na eni strani je tako potrebno zagotoviti prehajanje iz navpične (vertikalne) in funkcijske organizacije v vodoravno (horizontalno) in procesno organizacijo poslovanja z vpeljavo samostojnih ekip (pri globalnih podjetjih so to tudi mednarodne oziroma globalne ekipe) kot nosilec izvajanja procesov in oblikovanje poslovanja po načelu dinamičnih mrežnih struktur. Pri tem je bistvenega pomena osredotočanje podjetja na opravljanje svoje ključne dejavnosti, ostale poslovne funkcije pa daje v izvajanje (*angl.*

outsourcing) drugim, specializiranim zunanjim izvajalcem, na drugi strani pa je rešitev tudi v prenovi (*reinženiringu*) poslovnih procesov s ciljem njihovega temeljitega izboljšanja, pri čemer je potrebno spremeniti tudi organizacijsko strukturo, kulturo podjetja in informacijske sisteme, če hočejo podjetja doseči postavljeni cilj.

Na področju **organizacijskih struktur** so spremembe potrebne zaradi globalizacije poslovnega okolja in zaradi hitrega tehnološkega razvoja, ki mu podjetje mora slediti, če hoče zadovoljiti zahteve po kakovosti, odzivnosti in nenazadnje tudi uporabi sodobnih informacijskih orodij. Poleg tega z globalizacijo poslovanja prihaja do povezav med podjetji, zato njihova velikost praviloma raste. Spreminja se tudi strateško razmišljanje, ki je hkrati temelj oblikovanja organizacijske strukture. Poleg omenjene situacijske teorije, ki pove, kakšna je lahko ali naj bo organizacija ob določenih situacijskih spremenljivkah, da bo podjetje v ujemanju z globalnim poslovnim okoljem uspešno, je potrebno omeniti še dve pomembni teoriji: institucionalno in ekološko teorijo, ki obravnavata prav obnašanje podjetja v širšem globalnem poslovnem okolju. Podjetjem so v skladu s temi zahtevami na voljo različne sodobnejše organizacijske strukture, med katere spadajo multidivizijske in virtualne organizacijske strukture, dinamične mreže in procesne organizacijske strukture.

Na področju **kakovosti poslovanja** je izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev poleg zmanjševanja stroškov in povečevanja storilnosti eden izmed osnovnih stebrov dolgoročnega obstoja in rasti vsakega podjetja ali ustanove. To posebej velja za podjetja v globalnem poslovnem okolju. Zagotavljanje kakovosti pa je skupek ukrepov za doseganje vseh zahtev in pričakovanj kupca, lastnika in okolja z ustreznostjo vseh dejavnosti, ki jih podjetje izvaja. Glede na to opredelitev pa pridemo do pomembnosti celovitega obvladovanja kakovosti, ki predvideva ustrezno ravnanje kakovosti (TQM). Tukaj je zelo pomembno, da so v proces zagotavljanja kakovosti vključeni vsi deli podjetja in seveda vsi zaposleni. Poleg celovitega ravnanja kakovosti je eden izmed pomembnejših korakov pri doseganju poslovne odličnosti tudi tehnika primerjalnega ocenjevanja (*angl. benchmarking*) in tehnika najboljših primerov (*angl. best-practices*). Ti dve tehniki sodita v sistematiko procesa izboljševanja kakovosti, saj podjetja svojo kakovost poslovanja primerjajo z drugimi podjetji in tako ugotovijo svoje prednosti in slabosti ter se seznaniijo z novimi zmožnostmi razvoja svoje kakovosti poslovanja. Za doseganje poslovne odličnosti so pomembne tudi razne nagrade za kakovost. Podjetje zaradi kompleksnosti in velikosti globalnega poslovnega okolja težje pridobiva zaupanje novih kupcev oziroma poslovnih partnerjev. Pridobitev večjega zaupanja kupcev se doseže tudi s certificiranjem ali pridobitvijo spričeval poslovanja, kjer zavzemajo standardi ISO 9000 posebno mesto.

Spremembe na področju **organizacije poslovnih procesov**, organizacijskih struktur in kakovosti poslovanja posledično povzročajo tudi spremembe organizacijske kulture podjetij in povečanja pomena znanja, kjer se spreminja tudi odnos do ravnanja s človekovimi zmožnostmi. Tukaj je potrebno opozoriti na pomembno novost pri ravnanju z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi (HRM). Še ne tako dolgo nazaj je namreč veljala zgolj učinkovitost zaposlencev, pri čemer so bili predvsem delavci v proizvodnji omejeni na raven stroja, zdaj pa z globalizacijo poslovnega okolja postaja bistvenega pomena spodbujanje ustvarjalnosti zaposlencev, kar je osnova za učinkovit proces inoviranja. To je tudi osnovni vzrok, zakaj je to področje za uspeh v globalnem okolju tako zelo pomembno. Pri ravnanju z zaposlenci so značilnosti sodobnega pristopa ravnanje s postavljanjem ciljev, samokontrola, razvoj pripadnosti in lastne osebnosti, razvoj in

spodbujanje ustvarjalnosti, pridobivanje in uporaba znanja in podobno. Pri ravnanju z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi je zagotavljanje ustreznih motivacijskih pogojev, ki vzpodbujajo zaposlenca k boljšemu delu, razvoju njihovih sposobnosti, učenju itd. Pri ravnanju z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi v globalnem poslovnem okolju je potrebno upoštevati tudi različnost ljudi v različnih državah (vrednote, običaji itd.) in zaradi tega je posledično potrebna tudi različnost ravnanja z zaposlenci v različnih državah.

Kultura podjetja povezuje poslovne procese s kadri, njena usmerjenost pa je predvsem v uresničevanju strategije družbe. Kultura podjetja predstavlja navidezne vezi, ki povezujejo člane združbe (podjetja) pri doseganju njihovih osebnih ciljev in ciljev združbe. Z globalizacijo poslovnega okolja so se močno spremenili pogoji dela predvsem zaradi spremenjenega pomena ravnanja z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi. Dobre ali slabe kulture podjetja ni, obstaja samo kultura podjetja, ki podjetju služi kot sredstvo za doseganje tekmovalne prednosti na trgu, ne pa pojav sam po sebi. Osnovna vloga kulture podjetja je vloga katalizatorja, ki ustvarja motivacijo, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih osebnih ciljev delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja. Obstaja več različnih tipologij in s tem tipov organizacijskih kultur. V globalnem poslovnem okolju je pomembno, da podjetje izbere tisto kulturo, ki podpira učenje, ustvarjalnost in inovativnost zaposlencev, njihovo pripravljenost na tveganje in sprejemanje odgovornosti za neko delovanje, delo v mednarodnih delovnih skupinah oziroma ekipah ali timih, pri čemer mora usklajevati različnost ljudi v različnih deželah, predvsem zaradi njihovih različnih nacionalnih kultur, poleg tega pa mora opredeliti vrednote in pravila, s katerimi zaposlenca ustrezno motivira.

Hiter razvoj in uveljavitev **informacijske tehnologije** in njenih storitev ima velik vpliv na razvoj globalnega poslovnega okolja. Zaradi tega postaja informatika v podjetjih strateškega pomena, saj omogoča izvajanje določenih storitev, ki prihranijo čas (npr. elektronsko poslovanje), poleg tega pa informatika ravna s podatki in informacijami ključnega pomena za sprejemanje pravih odločitev. Tudi pomen strateškega razmišljanja varstva okolja se z globalizacijo poslovanja zelo spreminja. Globalizacija poslovnega okolja povzroča, da se zaradi globalnih okoljskih problemov močno spreminja tudi odnos potrošnikov do varstva okolja. Zaradi splošne zaskrbljenosti pri ravnanju z okoljem je na globalnem trgu za podjetje zelo pomembno, da zagotovi okolju prijazno proizvodnjo brez nepotrebnega onesnaževanja, sledljivost vgrajenih materialov in možnosti prijaznega uničenja ali reciklaže odsluženih izdelkov. Podjetja, ki delujejo na globalnem trgu bodo morala natančno izpolnjevati zahteve o ravnanju z okoljem. Sistem ravnanja podjetja z vidika okolja, ki ga predpisuje standard ISO 14001 je pomemben za čistejša in lepša okolja, hkrati pa je tudi pot k večji poslovni uspešnosti.

Planiranje poslovanja ni več usmerjeno v podrobnosti z eno samo strategijo, saj je poudarek sedaj predvsem na strateškem planiranju, ki mora predvideti več poti in imeti več ciljev, ki se tudi hitro spreminjajo. Zelo je pomembno, da so se podjetja sposobna prilagoditi tem ciljem in izbrati prave rešitve oziroma poti za njihovo doseg.

3 Organizacijski model globalno usmerjenega podjetja elektroindustrije Slovenije

Organizacijski model združuje ključne elemente, ki tvorijo organizacijsko celoto združbe. Lipovec s tem organizacijo združuje kot celoto po več dimenzijah oziroma razsežnostih (Lipovec, 1987, str. 49): organizacija združbe (podjetje), povezovanje (gospodarskih) združb in organizacija okolja (družba, gospodarstvo). Poleg ostalih vidikov delitev navaja dva vidika oziroma načina proučevanja organizacije; strukturo in proces. Pravi, da sta oba vidika popolnoma povezana. Struktura se izrazi in je učinkovita samo v procesu in ko ne bi bilo nobenega procesa, tudi strukture ne bi bilo.

Oblikovanje modela temelji na ugotovitvah iz teoretične obravnave **globalnega poslovnega okolja** na spreminjanje organizacije podjetij in na analizi stanja v slovenskih podjetjih elektroindustrije Slovenije, pri čemer je bilo uporabljenih več metod (metoda klasičnega vprašalnika, metoda osebnega anketiranja, iskanje preko spleta itd.). Vse to je bilo opravljeno z namenom ugotavljanja slabosti in prednosti podjetij elektroindustrije Slovenije pri poslovanju na globalnem trgu. Pri tem je bilo ugotovljeno, da so osnovni vzroki, ki zahtevajo spremembo organizacije v omenjenih podjetjih, predvsem skrajševanje dobavnih rokov, zniževanje cen (stroškov), neustrezno ravnanje z znanjem, neupoštevanje sodobnih tehnoloških rešitev (informacijska tehnologija in njena orodja) in neustrezno mesto okoljevarstvene problematike v poslovanju. Problem skrajševanja odzivnih časov in prilagajanja naročilom posameznih kupcev je postal brez uporabe sodobne informacijske in proizvodjalne tehnologije skoraj neobvladljiv. Prav zaradi tega je informatizacija poslovanja temeljni pogoj uspeha v globalnem poslovnem okolju. Ugotovljeni problemi odstopanj obstoječega stanja od predpostavljenega stanja (temelječega na teoretičnih ugotovitvah) je bil potem oblikovan organizacijski model globalno usmerjenega podjetja elektroindustrije Slovenije.

Pomembno pri oblikovanju modela je bilo ugotoviti, na kakšen način in s kakšnimi organizacijskimi ukrepi je lahko podjetje elektroindustrije Slovenije bolj prilagodljivo in uspešno v hitro spreminjajočem se globalnem poslovnem okolju. Model je zasnovan na temelju ponovljivosti, učinkovitosti in plodnosti, pri čemer je pomembna tudi njegova uporabnost v slovenski elektroindustriji.

Jedro modela je **globalizaciji poslovnega okolja** prilagojena organizacija poslovanja, ki predvideva prilagodljivost in inovativnost na vseh organizacijskih področjih. Poleg tega ta prilagojena organizacija poslovanja temelji na treh temeljnih področjih: na področju organizacije poslovnih procesov, s poudarkom na organizaciji proizvodjalnega procesa, na organizacijskih strukturah in na kakovosti poslovanja. Pri tem je potrebno posebej izpostaviti **pomen korenite prenove poslovnih procesov** s poudarkom na prenovi proizvodjalnega procesa ob uporabi računalniško podprtih metod in orodij za prenovo poslovanja. V povezavi s tem je pomembno uvajanje in usklajevanje sodobne prilagodljive proizvodjalne tehnologije in informatizacija prenovljenih procesov, ki zagotavlja sledljivost in natančno spremljanje materialov in polproizvodov skozi proizvodjalni proces. Pri zniževanju stroškov proizvodnje ima velik pomen tudi zniževanje varnostnega faktorja pri planiranju proizvodnje in proizvodnje same. Glede na to, da je proces logistike v globalnem poslovnem okolju zaradi krajših dobavnih rokov in daljših razdalj čedalje pomembnejši pri zagotavljanju uspešnosti poslovanja, ga je treba v podjetjih učinkovito organizirati, predvsem pa tesneje povezati z ostalimi procesi. Eden izmed pogojev za

uspešnost poslovanja v globalnem poslovnem okolju je tudi postavitve **prilagodljive organizacijske strukture** ter vzpostavitev vodoravnih in navpičnih povezovanj. Zagotavljanje celovitega ravnanja kakovosti poslovanja (TQM), stalne kakovosti dobave, ustrezne kakovosti izdelka in ustrezne kakovosti poprodajnih aktivnosti do kupcev so temeljni pogoji za ureditev stanja na področju kakovosti poslovanja. Za pridobivanje zaupanja na trgu je za podjetja zelo pomembno tudi certificiranje poslovanja z vidika kakovosti in doseganja poslovne odličnosti.

Naslednji dve področji, ki sta tesno povezani z zagotavljanjem prilagojene organizacije poslovanja, sta organizacijska kultura podjetja in ravnanje z zaposleni ter njihovimi zmožnostmi. Spremembe na teh dveh področjih so v veliki meri odvisne od drugih organizacijskih sprememb v podjetjih oziroma so z njimi tesno povezane. V podjetju se namreč močno spremeni vloga posameznika in njegovega znanja. Vsak zaposlenec dobi z razvojem nove delovne zadolžitve in odgovornosti, poleg tega pa se spreminja (razvija) tudi tehnologija, s katero dela. Zaradi dolgoročnejsše uspešnosti poslovanja je tako treba zagotoviti usklajenost strategije kadrovanja s strategijo podjetja, pri čemer mora dolgoročno planiranje kadrov temeljiti na znanju in usposobljenosti kadrov. Pri zaposlovanju je potrebno upoštevati zasnitek zaposljivosti (*angl. employability*) in izkoriščati prednosti skupinskega dela in dela na daljavo. Kompleksnost in stratežkost področja ravnanja z zaposleni zahteva uvedbo informacijskega sistema za ravnanje z zaposleni in njegovimi zmožnostmi. Zaradi povečanega pomena znanja v globalnem poslovnem okolju je potrebno v poslovanje uvesti tudi učinkovit sistem ravnanja z znanjem (*angl. Knowledge Management*). Spremembe pri ravnanju z zaposleni pa so močno povezane s potrebno prenovo kulture podjetja, ki mora spremeniti vrednote pri delu, načinom ravnanja podjetja s ciljem motivirati zaposlenice ter načinom ocenjevanja in nagrajevanja zaposlencev. Potrebno je izpostaviti še humanizacijo (mehki pristopi) dela in razmerij zaradi novih pogojev dela (npr. delo na daljavo).

Informatizacija poslovanja ima velik pomen pri zagotavljanju prilagojene in prilagodljive organizacije poslovanja, saj informatika poslovanja (informacijska tehnologija in storitve) močno vpliva na razvoj globalnega poslovnega okolja. Pri tem moramo omeniti predvsem informatizacijo ravnanja (planiranje, spremljanje itd.) proizvodnega procesa z upoštevanjem vseh posebnosti tega procesa v podjetjih elektroindustrije Slovenije. Tudi zagotavljanje organizacijskih in tehnoloških pogojev za uvedbo in uvedba elektronskega poslovanja je eden bistvenih pogojev za uspešnost globalizacije poslovanja. Zaradi vse večjega pomena hitrih in utemeljenih odločitev je informatizacija procesa odločanja, ki zagotavlja primerno obdelane in prikazane podatke in informacije za odločanje na vseh odločitvenih ravneh v podjetju, vse bolj pomembna.

Pomembno vlogo pri zagotavljanju prilagojene organizacije ima tudi **strateško razmišljanje**. To se je zaradi hitrosti sprememb v globalnem poslovnem okolju precej spremenilo. Sodobne strategije morajo zagotavljati tako svojo dolgoročnost kot podpirati neprestano spreminjanje podjetja. Zaradi tega morajo biti usmerjene v opredeljevanje več možnih različic poslovanja, ki poslovni sistem uspešno spremljajo skozi njegovo spreminjanje, hkrati pa ga dolgoročno usmerjajo. Pomembna sta predvsem skrbno spremljanje dogajanja v okolju in hitro odzivanje na ugotovljene spremembe.

Varstvo okolja sicer nima neposredne zveze z organizacijo poslovanja, ima pa posreden vpliv na spreminjanje kulture podjetja in oblikovanje poslovnih procesov, zato je poznavanje in upoštevanje trendov s področja varstva okolja in zahtev pri poslovanju ter uvajanje in zagotavljanje pogojev za celostno in sistemsko zagotavljanje okoljevarstvene kakovosti poslovanja pri organiziranju poslovanja podjetij elektroindustrije Slovenije zelo pomembno. Zaradi porasta okoljevarstvene osveščenosti morebitnih kupcev je pomembno tudi dokazovanje ekološke ustreznosti tehnoloških procesov in dokazovanje o ravnanju podjetja z vidika varovanja okolja.

Praktična uporabnost tega modela je bila zagotovljena z oblikovanjem priporočil slovenskim podjetjem elektro industrije. Ta priporočila temeljijo na tem modelu, vključujejo pa predloge ukrepov na posameznih področjih organizacije poslovanja z namenom povečati prilagodljivost in inovativnost poslovanja, izboljšati tekmovalno sposobnost in sposobnost neprestanega izboljševanja poslovanja ter dosegati dolgoročno uspešnost v globalnem poslovnem okolju, s čimer je bil dosežen cilj doktorske disertacije.

Delo na področju organizacije poslovanja ni enkratno opravilo, temveč je stalna naloga, ki mora zagotavljati sistem spremljanja, analiziranja in dogovarjanja o organizacijskih rešitvah, ki morajo biti usmerjene k doseganju ekonomskih, razvojnih in drugih ciljev podjetja, pri čemer podjetja elektro industrije niso nikakršna izjema.