

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PODJETJA GRAMMER PO TRANSNACIONALNI  
TIPOLOGIJI BARTLETTA IN GHOSHALA**

Ljubljana, december 2015

ANAMARIJA PATRICIJA KELC GRAH

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Anamarija Patricija Kelc Grah, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza podjetja Grammer po transnacionalni tipologiji Bartletta in Ghoshala, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem doc. dr. Matevžem Raškovičem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oz. navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>UVOD</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>1 MULTINACIONALNOST</b> .....   | <b>4</b>  |
| 1.1 Pojem multinacionalnosti .....   | 4         |
| 1.2 Kriteriji in merila multinacionalnosti .....   | 4         |
| <b>2 MEDNARODNA PODJETJA</b> .....   | <b>7</b>  |
| 2.1 Pomen mednarodnih podjetij danes.....  | 7         |
| 2.2 Kronološki razvoj termina mednarodno podjetje .....                                  | 7         |
| <b>3 OBLIKE MEDNARODNEGA POSLOVANJA</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>4 TIPI MEDNARODNIH PODJETIJ PO TIPOLOGIJI BARTLETTA IN<br/>GHOSHALA</b> .....         | <b>11</b> |
| 4.1 Razvoj in operacionalizacija tipologije .....  | 11        |
| 4.2 Internacionalni tip.....   | 13        |
| 4.3 Multinacionalni tip .....  | 14        |
| 4.4 Globalni tip.....  | 15        |
| 4.5 Transnacionalni tip .....  | 16        |
| <b>5 STRATEGIJE MEDNARODNIH PODJETIJ</b> .....   | <b>18</b> |
| 5.1 Internacionalna strategija.....  | 19        |
| 5.2 Multinacionalna strategija .....   | 20        |
| 5.3 Globalna strategija.....   | 20        |
| 5.4 Transnacionalna strategija .....   | 21        |
| <b>6 ODNOSI MED MATIČNIM PODJETJEM IN PODRUŽNICAMI V<br/>MEDNARODNIH PODJETJIH</b> ..... | <b>22</b> |
| 6.1 O podružnicah.....   | 22        |
| 6.2 Tipologija vlog podružnic po Bartlettu in Ghoshalu .....                             | 24        |
| 6.2.1 Strateški vodja .....  | 24        |
| 6.2.2 Črna luknja .....  | 24        |
| 6.2.3 Prispevalec.....   | 25        |
| 6.2.4 Uresničevalec .....  | 25        |
| <b>7 MANAGEMENT MEDNARODNIH PODJETIJ</b> .....   | <b>26</b> |
| 7.1 Globalni poslovni management .....   | 28        |
| 7.2 Svetovni funkcijski management.....  | 28        |
| 7.3 Geografski management podružnice .....   | 28        |
| 7.4 Vrhnji korporacijski management .....  | 29        |
| <b>8 PREDSTAVITEV PODJETJA</b> .....   | <b>29</b> |
| 8.1 Grammer AG .....   | 29        |
| 8.1.1 Zgodovina koncerna .....   | 29        |
| 8.1.2 O koncernu danes .....   | 30        |
| 8.1.2.1 Vizija koncerna.....   | 31        |
| 8.1.2.2 Poslanstvo koncerna .....  | 31        |
| 8.1.2.3 Vrednote koncerna.....   | 32        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 8.2       | Grammer Automotive Slovenija, d. o. o. ....                                      | 32        |
| 8.2.1     | Zgodovina podjetja.....  | 32        |
| 8.2.2     | O podjetju danes.....  | 33        |
| 8.2.2.1   | Poslanstvo podjetja GASLO .....  | 35        |
| 8.2.2.2   | Vizija podjetja GASLO.....   | 35        |
| <b>9</b>  | <b>METODOLOGIJA PRIMARNE RAZISKAVE.....</b>                                      | <b>36</b> |
| 9.1       | Raziskovalna vprašanja .....   | 36        |
| 9.2       | Metoda zbiranja podatkov .....   | 36        |
| 9.3       | Intervjuvanci.....   | 37        |
| 9.3.1     | Podpredsednica za strateški razvoj v koncernu Grammer AG.....                    | 37        |
| 9.3.2     | Direktor družbe Grammer Automotive Slovenija, d. o. o.....                       | 38        |
| 9.3.3     | Vodja kadrovske službe v podjetju Grammer Automotive Slovenija,<br>d. o. o. .... | 38        |
| <b>10</b> | <b>REZULTATI RAZISKAVE.....</b>  | <b>39</b> |
| 10.1      | Multinacionalnost.....   | 39        |
| 10.2      | Globalni tip.....  | 44        |
| 10.2.1    | Centralizacija.....  | 44        |
| 10.2.2    | Standardizacija .....  | 45        |
| 10.3      | Globalna strategija.....   | 46        |
| 10.3.1    | Konkurenčne prednosti koncerna.....  | 47        |
| 10.3.2    | Kakovost.....  | 48        |
| 10.3.3    | Diverzifikacija.....   | 48        |
| 10.4      | Odnos med Grammer AG in Grammer Automotive Slovenija, d. o. o.....               | 48        |
| 10.4.1    | Vloga podružnice GASLO .....   | 49        |
| 10.4.2    | Zaposlovanje v podružnici GASLO.....   | 51        |
| 10.4.3    | Konkurenčne prednosti podružnice GASLO .....                                     | 51        |
| 10.4.3.1  | Inovacije .....  | 52        |
| 10.4.3.2  | Optimizacija in racionalizacija delovnih procesov .....                          | 54        |
| 10.4.3.3  | Upravljanje s človeškimi viri .....  | 54        |
| 10.4.3.4  | Prenos znanj .....   | 55        |
| 10.4.4    | Konkurenca med podružnicami .....  | 56        |
| 10.4.4.1  | Zunanja konkurenca .....   | 57        |
| 10.4.4.2  | Notranja konkurenca .....  | 57        |
| 10.4.4.3  | Merjenje konkurenčnosti med podružnicami .....                                   | 57        |
| 10.5      | Managerji mednarodnega podjetja .....  | 59        |
| 10.5.1    | Vrhni korporacijski management.....  | 60        |
| 10.5.2    | Geografski manager podružnice.....   | 60        |
| <b>11</b> | <b>PRIPOROČILA .....</b>   | <b>61</b> |
| 11.1      | Priporočila državi .....   | 61        |
| 11.1.1    | Odpraviti visoke obremenitve plač .....  | 61        |
| 11.1.2    | Preprečiti selitev delovno intenzivne panoge iz Slovenije.....                   | 63        |
| 11.1.3    | Sprememba delovnopravne zakonodaje v smeri večje prožnosti.....                  | 63        |

|  |           |
|--|-----------|
| 11.1.4 Spodbujanje tujih neposrednih investicij in dajanje subvencij.....        | 64        |
| 11.1.5 Povezati državne institucije, podjetja in univerze .....                  | 65        |
| 11.1.6 Spodbujanje managerjev k spoštovanju etičnih načel in moralnih norm ..... | 65        |
| 11.2 Priporočila koncernu Grammer AG .....                                       | 65        |
| 11.2.1 Merjenje multinacionalnosti .....   | 65        |
| 11.2.2 Odpravljanje težav z matično organizacijsko strukturo .....               | 66        |
| 11.3 Priporočila podjetju GASLO .....  | 66        |
| 11.3.1 Zavedanje položaja podružnice kot prispevalca.....                        | 66        |
| 11.3.2 Dodatno zaposliti »promotorja inovativnosti« .....                        | 66        |
| 11.3.3 Nameniti več sredstev za izobraževanje zaposlenih.....                    | 67        |
| 11.3.4 Uvedba kataloga znanj zaposlenih .....                                    | 67        |
| 11.3.5 Rotacija zaposlenih.....  | 67        |
| 11.4 Viri in časovnica za priporočila.....                                       | 68        |
| <b>SKLEP .....</b>   | <b>69</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>  | <b>72</b> |
| <b>PRILOGE</b>   |           |

## KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Oblike vstopa na tuje trge.....  | 10 |
| Slika 2: Zgodovinski razvoj podjetja Grammer AG.....  | 30 |
| Slika 3: Proizvodni programi obeh divizij.....  | 30 |
| Slika 4: Geografski prikaz lokacij podjetja Grammer AG .....  | 31 |
| Slika 5: Mejniki razvoja podjetja GASLO .....   | 33 |
| Slika 6: Model GPS .....  | 34 |
| Slika 7: Organigram Grammer Automotive Slovenija, d. o. o. ....   | 35 |
| Slika 8: Lastniška struktura Grammer AG .....   | 41 |
| Slika 9: Organigram Grammer AG .....  | 42 |
| Slika 10: Število predlogov koristnih izboljšav v letih od 2004 do 2014.....                                | 53 |
| Slika 11: Zadovoljstvo zaposlenih v letih od 1997 do 2015 (v %) .....                                       | 55 |
| Slika 12: Kazalniki uspešnosti.....   | 58 |
| Slika 13: Minimalna bruto plača po izbranih državah.....  | 63 |
| Slika 14: Delež tujih neposrednih investicij v deležu bruto družbenega proizvoda za<br>izbrane države ..... | 65 |

## KAZALO TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Kronološki razvoj termina mednarodno podjetje .....               | 8  |
| Tabela 2: Organizacijske lastnosti različnih vrst mednarodnih podjetij..... | 13 |
| Tabela 3: Značilnosti internacionalnega tipa mednarodnih podjetij .....     | 14 |

|   |    |
|---|----|
| Tabela 4: Značilnosti multinacionalnega tipa mednarodnih podjetij .....                                     | 15 |
| Tabela 5: Značilnosti globalnega tipa mednarodnih podjetij .....  | 16 |
| Tabela 6: Značilnosti transnacionalnega tipa mednarodnih podjetij.....                                      | 17 |
| Tabela 7: Tipologija strategij mednarodnih podjetij .....   | 19 |
| Tabela 8: Tipologija vlog nacionalnih podružnic .....   | 24 |
| Tabela 9: Vloge mednarodnih managerjev .....  | 27 |
| Tabela 10: Kriteriji multinacionalnosti za koncern Grammer AG.....  | 40 |
| Tabela 11: Moč podružnice v primerjavi s koncernom.....   | 50 |
| Tabela 12: Stopnje prispevkov za socialno varnost pri povprečni letni bruto plači<br>v letu 2012 (v %)..... | 62 |

## UVOD

Sodobna nacionalna gospodarstva so vse bolj odprta in tvorijo globalno gospodarstvo, kar pomeni, da domače gospodarstvo posledično postaja vse bolj odvisno od mednarodnih razmer. V težnji po ohranjanju dolgoročne tržne uspešnosti, rasti prihodkov in ustvarjanju dobička se morajo podjetja nujno odpreti navzven in nastopati mednarodno oz. globalno. To še toliko bolj velja v primeru majhnih odprtih gospodarstev, kot je slovensko (Udovič & Raškovič, 2010; Prašnikar et al., 2013). V naši državi pomen odprtosti gospodarstva potrjuje podatek, da je 70 % našega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) neposredno vezanega na mednarodno poslovanje, od katerega je v veliki meri odvisna naša družbena blaginja (Raškovič, 2014).

Internacionalizacija pomeni vključevanje podjetij v mednarodne ekonomske tokove. Pogosto je nujna prav zaradi ohranjanja konkurenčnih prednosti podjetij, saj lahko podjetja na eni strani izkoriščajo stroškovne prednosti, dostopajo do ustreznih virov in prodajajo izdelke na tujih trgih, na drugi strani pa se tudi učijo in izpopolnjujejo na mednarodnih trgih (Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak & Ekar, 2009).

Pomemben del teorij o internacionalizaciji predstavljajo tudi t.i. organizacijsko-managerske teorije (Bartlett & Ghoshal, 1989), ki dajejo poudarek predvsem sposobnosti in pripravljenosti managementa, da sprejema tveganja, ki jih prinaša internacionalizacija. Omenjene teorije spadajo na področje t.i. mednarodnega managementa, ki vsebinsko spada na širše področje mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič et al., 2009).

Živimo v času, ko je t.i. »kriza etičnih vrednot« uničila prenekaterega managerja, z njim je »potonilo« marsikatero podjetje, delavci pa so ostali brez dela. Družbeno elito v Sloveniji je kapital tako zaslepil, da je povsem pozabila, da obstajajo tudi temeljni graditelji kapitala, to so delavci. Ti so nosilci ustvarjalnosti, sprememb in inovativnosti v podjetjih, ki so hkrati ekonomski motor razvoja v državi. Mednarodno okolje zahteva hitre odzive na zahteve trga, prilagodljivost in konkurenčnost, kar pa posledično zahteva specifična, interdisciplinarna, tržna in trženjska ter ekonomska znanja managerjev in spoštovanje etičnih načel ter obvladovanje veččin vodenja, s katerimi lahko sledijo strateškimi ciljem podjetja. Miselnost in naravnost managementa mednarodnega podjetja sta tako ključni za uspešnost v mednarodnem okolju, na kar opozarjata tudi Bartlett in Ghoshal (1989).

Delo Bartletta in Ghoshala (1989) velja še danes za eno izmed vodilnih in najbolj priznanih tipologij za proučevanje mednarodnih podjetij (Raškovič & Pfajfar, 2013), zato v osrednjem delu svoje naloge raziskujem in proučujem to teorijo v povezavi s prakso na primeru koncerna Grammer AG in njegove podružnice Grammer Automotive Slovenija, d. o. o.

Grammer AG je mednarodni koncern, ki deluje na štirih kontinentih, v 20 državah in na 37

različnih lokacijah. Skupina Grammer nastopa v avtomobilski industriji in je vodilni proizvajalec notranjih sestavnih delov vozil in sedežnih sistemov za kamione, avtobuse, delovne stroje in vlake. Deluje na globalnem trgu in zaposluje več kot 10.000 ljudi (Grammer AG, 2015b).

Grammer Automotive Slovenija, d. o. o., je podružnica, ki se je v procesu internacionalizacije razvila iz domačega podjetja s skupnim vložkom tujega nemškega partnerja in se s tem že leta 1994 vključila v mednarodno poslovanje (GASLO, 2015).

Namen magistrskega dela je predstaviti in na konkretnem primeru pri analizi mednarodnega podjetja uporabiti teorijo Bartletta in Ghoshala, ki daje poudarek sposobnosti in pripravljenosti managementa, da sprejema tveganja na poti k zagotavljanju poslovne uspešnosti in graditvi dolgoročnih konkurenčnih prednosti mednarodnih podjetij. Iz raziskave Global Talent Competitiveness je razbrati, da je poslovno okolje Slovenije dokaj slabo ocenjeno, saj je Slovenija uvrščena na 82. mesto (od 93 držav). Po prilivu tujih neposrednih investicij (v nadaljevanju TNI) je Slovenija še na slabšem 87. mestu (Lanvin & Evans, 2014).

Poleg tega pa je zaznati, da se obstoječa tuja podjetja umikajo iz Slovenije. Visoke obremenitve plač, nefleksibilna delovna zakonodaja in druge administrativne ovire so tisti dejavniki, ki delajo Slovenijo nekonkurenčno. Ta problem je že bil prepoznan na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo (v nadaljevanju MGRT), zato so med temeljne cilje slovenskega gospodarstva med drugim uvrstili tudi privabljanje TNI (Spodbujanje internacionalizacije, 2015). Moj namen je zato skladno z enim od glavnih ciljev slovenskega gospodarstva predstaviti primer dobre prakse na primeru mednarodnega podjetja Grammer AG, ki je lahko vodilo pri sprejemanju odločitev, katere tuje investitorje je treba s finančnimi spodbudami podpreti pri investiranju v slovensko gospodarstvo.

Cilj magistrskega dela je tako predvsem analizirati možnost umestitve konkretnega mednarodnega podjetja v enega izmed tipov mednarodnih podjetij po tipologiji Bartletta in Ghoshala (1989), predstaviti njegovo strategijo, ugotoviti in predstaviti vlogo managementa v mednarodnem podjetju ter analizirati odnos med matičnim podjetjem Grammer AG in podružnico Grammer Automotive Slovenija, d. o. o.

Upoštevajoč namen in cilje magistrskega dela, se osredotočam predvsem na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako Grammer AG meri in spremlja svojo multinacionalnost ter vpliv merjenja multinacionalnosti na uspešnost poslovanja?
- Ali je možna umestitev mednarodnega podjetja Grammer AG v enega ali več tipov mednarodnih podjetij skladno s tipologijo Bartletta in Ghoshala (1989)?
- Ali se strategija podjetja Grammer AG sklada s tipologijo Bartletta in Ghoshala



(1989)?

- Kakšni so odnosi med matičnim podjetjem in podružnico?
- Kakšna je vloga slovenske podružnice za koncern Grammer AG?
- Kakšen je vpliv managementa na uspešnost mednarodnega podjetja?
- Kakšen je vpliv moralno-etičnega vodenja managerjev na uspešnost mednarodnega podjetja?
- Kakšen je vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost mednarodnega podjetja?

Upoštevač teorijo Bartletta in Ghoshala (1989), sem o navedenih raziskovalnih vprašanjih razpravljala s strateško managerko koncerna Grammer AG, z managerjem podružnice Grammer Automotive Slovenija, d. o. o., in s kadrovskim managerjem podružnice v seriji polstrukturiranih intervjujev.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh vsebinskih delov. Prvi del predstavlja teoretični del in proučuje eno izmed vodilnih teorij Bartletta in Ghoshala, ki se uporablja za proučevanje mednarodnih podjetij. Struktura prvega dela zajema osem poglavij in predstavi teorijo s področja mednarodnega poslovanja. V prvem poglavju predstavim pojem multinacionalnosti ter kriterije in merila, ki opredeljujejo ta pojem. V drugem poglavju sledita razlaga pojma mednarodnega podjetja in zgodovinski razvoj mednarodnih podjetij. V tretjem poglavju predstavim oblike mednarodnega sodelovanja. V četrtem in petem poglavju se osredotočim na tipe in strategije mednarodnih podjetij. V šestem poglavju sledi predstavitev odnosov med matičnim podjetjem in podružnico. Sedmo poglavje opisuje potencialne želene lastnosti managerjev v mednarodnih podjetjih. V zadnjem poglavju teoretičnega dela sledi še predstavitev koncerna Grammer AG in njegove podružnice Grammer Automotive Slovenija, d. o. o., Slovenj Gradec.

Drugi del magistrskega dela zajema analizo podjetja Grammer AG in njegove podružnice v Sloveniji. Strukturno ta del predstavlja analitični del magistrskega dela, v katerem se osredotočam na glavna raziskovalna vprašanja. Predstavim analizo podjetja po tipologiji Bartletta in Ghoshala. Koncern Grammer AG tako umestim v enega izmed tipov mednarodnih podjetij in opišem za ta tip značilno strategijo. Skladno s tipologijo vlog podružnic umestim podružnico kot prispevalca. Nadalje opišem ter predstavim načine vodenja in upravljanja koncerna in podružnice. V tretjem delu naloge na podlagi teoretičnega okvirja in lastnih analiz predstavim svoje ugotovitve in na podlagi teh prikažem uporabnost tipologije za prakso ter izpostavim ključna priporočila in nasvete za podjetja in državo. Magistrsko delo zaključim s sklepom, v katerem povzamem najpomembnejše ugotovitve in podam zaključne misli.

# 1 MULTINACIONALNOST

## 1.1 Pojem multinacionalnosti

Že iz besede multinacionalnost lahko razberemo njen pomen, po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) (Multinacionalnost, 2015) multi predstavlja prvi del zloženke in se nanaša na mnogo oziroma več, nacionalnost pa se nanaša na narod oziroma državo. Torej gre za večdržavno poslovanje.

Multinacionalnost je tako razumeti kot raven, do katere se podjetje širi prek domačih meja na nove trge in geografske regije z namenom opravljati različne aktivnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost (Kirca, Hult, Deligonul, Perry & Cavusgil, 2012). Pri tem pa je treba širjenje poslovanja razumeti tako z vidika »širine« (geografske pokritosti različnih trgov) kot tudi »globine« (oblik delovanja na posameznih trgih), kot izpostavljajo Aggarwal, Berrill, Hutson in Kearney (2011).

Koncept multinacionalnosti se je razvijal skozi tri faze. V prvi fazi je bila multinacionalnost opredeljena funkcijsko in se je tako nanašala na probleme funkcij v podjetjih v luči njihove mednarodne izpostavljenosti. V drugi fazi se je osredotočala na TNI in na procese internacionalizacije. V tretji fazi pa sta Bartlett in Ghoshal opredelila tipologijo, ki temelji na integraciji strateških in managerskih vidikov delovanja mednarodnih podjetij z vplivom izzivov globalizacije (Aggarwal et al., 2011).

## 1.2 Kriteriji in merila multinacionalnosti

Razvrščanje podjetij po stopnji njihove multinacionalnosti so skušali opredeliti številni avtorji. Zaradi mnogih in različnih klasifikacij pa se ni razvil noben splošno sprejeti sistem, ki bi univerzalno opredelil stopnjo mednarodnih podjetij.

Aharoni (1971) je tako namesto tega naštel kar nekaj različnih definicij multinacionalnosti v literaturi mednarodnega poslovanja in dokazal, da se nekatere definicije osredotočajo na strukturne elemente, spet druge na uspešnost, tretje pa na oblike vedenja mednarodnih podjetij. Tako je opredelil tri skupine kriterija multinacionalnosti mednarodnih podjetij, in sicer (Aharoni v Aggarwal et al., 2011, str. 559):

- strukturne značilnosti podjetij vsebujejo npr. naslednja merila: število podružnic po svetu, lastniška struktura, narodna pripadnost vodstva in zaposlenih ter organizacijska struktura,
- kriteriji uspešnosti se navezujejo na absolutno in relativno merjenje dobičkov, prodajo, sredstva in število zaposlenih po svetu,
- kriteriji vedenjskih vzorcev pa vključujejo zavedanje o pomembnosti pogleda na

celotno organizacijo in pa internacionalno razmišljanje.

Na drugi strani so Grey, McDermott in Walsh (1990) pisali o ustvarjanju različnih karakteristik, ki definirajo multinacionalno podjetje:

- število držav, v katerih podjetje deluje,
- število držav, v katerih podjetje proizvaja izdelke oziroma so na voljo njihove storitve,
- razporeditev operativnega managementa v podjetju po narodnosti in po njihovem prepričanju,
- finančni dosežki – absolutni ali relativni deleži sredstev, zaposlenih, prodaje v tujih državah.

Harzingova (2000) je proučevala študije, ki so vsaka po svoje definirale tipe mednarodnih podjetij. Ugotovila je, da se študije osredotočajo na eno, dve ali več značilnosti, ki jih je mogoče povezati z naslednjimi spremenljivkami:

- kontrola,
- upravljanje s človeškimi viri,
- struktura organizacije,
- strategija,
- vedenje podružnic.

Kot opisujeta Annavarjula in Beldona (2000), so raziskovalci termina multinacionalnost prišli do spoznanja, da obstaja več različnih načinov razumevanja multinacionalnosti. Tako sta opredelila štiri različne načine, ki so jih opisovali že drugi avtorji, in postavila bolj sistematičen vsebinski okvir tega pojma. Štirje različni načini razumevanja multinacionalnosti so (Annavarjula & Beldona, 2000):

- z vidika kontrole (splošna kontrola, koordinacija sredstev in aktivnosti podjetja),
- z vidika diverzifikacije (raznolikost asortimana, raznolikost ciljnih segmentov),
- z operativnega vidika (vrednost prodaje, sredstev za raziskave in razvoj, značilnost proizvodnje),
- z vidika usmerjenosti in naravnosti podjetja (osredotočenost na trg, kupce, inovacije).

Multinacionalna podjetja se tradicionalno pojasnjujejo kot uspešna podjetja, ki so skozi leta rastle in se razvijala ter tako postala velike korporacije, ki delujejo na mednarodnih trgih in sledijo mednarodnim vizijam in strateškim ciljem (Aggarwal et al., 2011).

Multinacionalnost je tako pogosto definirana prek različnih kazalcev (Aggarwal et al., 2011), ti so npr.:

- velikost podjetja glede na prodajo,
- delež prodaje na tujem oziroma delež tujih sredstev,
- število podružnic v tujini,
- število delavcev v tujini.

Kirca, Hult, Deligonul, Perry in Cavusgil (2012) so v svojem delu podobno definirali pet različnih ravni dejavnikov multinacionalnosti. Te so:

- individualna raven posameznikov (managerji, zaposleni),
- skupinska raven (velikost skupine, mednarodna struktura, izkušnje),
- raven podjetja (velikost, izkušnje, konkurenčne prednosti, razpršitev sredstev in aktivnosti, opredmetena in neopredmetena sredstva, človeški kapital),
- raven industrije (rast in stopnja konkurence) in
- raven države (nacionalne značilnosti, kultura, tržni potencial).

Predstavljeni avtorji so multinacionalnost poskušali vsak po svoje definirati z uporabo različnih kriterijev. Pri opredelitvah so analize študij mednarodnih podjetij (Aggarwal et al., 2011) pokazale, da so med najpogosteje uporabljenimi kriteriji izstopali število podružnic, delež prodaje na tujih trgih, delež tujih sredstev, število tujih proizvodnih trgov in delež tujih zaposlenih. Avtorji so tako opravljali analize z vključevanjem enega, dveh ali več kriterijev ter vsak po svoje razlagali multinacionalnost in njeno merjenje. Že Aggarwal in ostali (2011) so se zavedali, da je problem predvsem pri različni izbiri vzorca in različni izvedbi testiranja. Obstajajo namreč številni kriteriji, po katerih lahko določeno podjetje opredelimo glede njegove stopnje multinacionalnosti, tako še danes ne obstaja splošno sprejet način njenega merjenja.

V procesu proučevanja, dopolnjevanja in nadgradnje pogledov na multinacionalnost kot najbolj analitičen pristop ocenjujem študijo Kirca in ostalih (2012), ki s petih različnih ravni, upoštevajoč številne kriterije, podrobno obdelajo kazalnike multinacionalnosti. Na ravni podjetja tako multinacionalnost povezujejo z velikostjo, izkušnjami, s konkurenčnimi prednostmi, z razpršitvijo sredstev in aktivnosti, opredmetenimi in neopredmetenimi sredstvi in s človeškim kapitalom.

Upoštevajoč dosedanje analize mednarodnih podjetij in najpogosteje uporabljene kriterije, sem se tudi sama odločila, da v poglavju 10.1 uporabim nekatere od navedenih najpogosteje uporabljenih kriterijev pri predstavitvi koncerna Grammer AG kot multinacionalnega podjetja, ki nastopa in deluje na globalnem trgu. Z vidika opredelitve multinacionalnosti sem tako v poglavju 10.1 uporabila dva kriterija, prodaja na tujih trgih in število zaposlenih po svetu, vezana na ekonomski vidik, ter štiri kriterije, število podružnic po svetu, lastniška struktura, narodna pripadnost vodstva in zaposlenih ter

organizacijska struktura, vezane na strukturne značilnosti oziroma organizacijski vidik. Ker pa se pogled na multinacionalnost po letu 1989 (vpliv tipologije Bartletta in Ghoshala) z vidika funkcije konkurenčnosti dopolnjuje, upoštevajoč dodatni strateški cilj učenje, ki se nanaša predvsem na prenos znanj, učenje, inovativnost, mreženje, diverzifikacijo in sodelovanje, v nadaljevanju magistrskega dela predstavim celotno analizo koncerna Grammer AG v odnosu do podružnice Grammer Automotive Slovenija, d. o. o.

## **2 MEDNARODNA PODJETJA**

### **2.1 Pomen mednarodnih podjetij danes**

Mednarodna podjetja<sup>1</sup> (angl. *multinational corporations – MNCs*) so podjetja, ki so locirana v eni državi, ki predstavlja sedež podjetja, hkrati pa svoje aktivnosti mednarodnega poslovanja izvajajo tudi v eni ali več drugih državah. Ta podjetja tako selijo svojo proizvodnjo oziroma druge aktivnosti na različne trge in hkrati spodbujajo TNI in druge oblike mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič et al., 2009).

Mednarodna podjetja se pogosto imenujejo tudi multinacionalke. Gre za podjetja, ki izvajajo različne oblike in načine poslovanja na številnih različnih trgih, vključno z različno lastniško strukturo delujočih delov podjetij (podružnic, hčera, vezanih podjetij ipd.). Podjetje ustanavlja in odpira lastne enote v tujini z večjo stopnjo samostojnosti in s proizvodno funkcijo v lastnem imenu, ne le v povezavi z matičnim podjetjem, pogosto se prenašata še znanje in razvoj (Makovec Brenčič & Rašković, 2011).

Mednarodno podjetje je podjetje, ki ima tuje neposredne investicije in ima v lasti oziroma nadzoruje aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost v več kot eni državi (Dunning, 1993). Mednarodnim podjetjem sta tako skupni dve ključni značilnosti, in sicer investiranje v aktivnosti z dodano vrednostjo v tujih državah in nadzor nad temi aktivnostmi (Bartlett & Ghoshal, 2000).

### **2.2 Kronološki razvoj termina mednarodno podjetje**

Termin mednarodno podjetje se je skozi leta razvijal iz t.i. večteritorialnih podjetij (angl. *multi-teritorial firms*) do uveljavljenosti mednarodnega poslovanja kot samostojne znanstvene discipline. Iz Tabele 1 je razvidno, kako so uveljavljeni ekonomisti, podjetniki in ostali poznavalci mednarodnega poslovanja definirali termin mednarodno podjetje.

---

<sup>1</sup> Termin mednarodno podjetje v magistrskem delu uporabljam kot prevod angleškega termina *multinational company* (MNC). Glede na posamezni tip mednarodnih podjetij po tipologiji Bartletta in Ghoshala (1989) pa mednarodno podjetje predstavlja nadpomenko štirim različnim tipom mednarodnih podjetij.

*Tabela 1: Kronološki razvoj termina mednarodno podjetje*

|  |   |
|--|---|
| <b>1958</b><br>Bye<br>Maurice          | Francoski ekonomist je prvi mednarodno podjetje definiral kot večteritorialno podjetje. V osnovi pa je samo izrazil ime za podjetja, ki so prisotna v številčnih državah in jih tako zapolnjujejo.  |
| <b>1960</b><br>Lilienthal<br>David E.  | Ameriški ekonomist je dve leti kasneje prvi začel uporabljati termin multinacionalno podjetje in hkrati predlagal definicijo tega kot veliko gospodarsko družbo, ki domuje v eni državi, ampak hkrati deluje tudi pod zakoni in carino drugih držav.  |
| <b>1971</b><br>Aharoni<br>Yair         | Aharoni je prvi razmišljal o treh kategorijah definicij mednarodnih podjetij.<br><ol style="list-style-type: none"> <li>1. Učinkovitostna definicija temelji na kriterijih, kot so prodaja in zaslužek na tujih trgih, sredstva na tujih trgih in število zaposlenih v podružnicah po svetu.</li> <li>2. Organizacijska definicija pa poudarja dejavnike, kot so število držav, v katerih podjetje deluje, državljanstvo vrhnjih managerjev in organizacijska struktura podjetja.</li> <li>3. Vedenjska definicija pa se osredotoča na to, kako osebje v podjetju razmišlja o strateških priložnostih.</li> </ol> |
| <b>1982</b><br>Caves<br>Richard        | V letu 1982 je Caves objavil članek na temo multinacionalnih podjetij. V njem je definiral multinacionalno podjetje kot podjetje, ki kontrolira in vodi proizvodnjo v vsaj dveh državah.  |
| <b>1986</b><br>Porter<br>Michael       | Porter je v svoji študiji predstavil razločevanje med podjetji, ki delujejo v več panogah doma (tu je konkurenca neodvisna med državami delovanja) in med podjetji, ki delujejo v svetovnih panogah (tu konkurenca v vsaki državi vpliva na konkurenco v drugi državi).   |
| <b>1989</b><br>Bartlett in<br>Ghoshal  | Bartlett in Ghoshal sta razvila tipologijo za mednarodna podjetja, ki danes velja za vodilno tipologijo mednarodnih podjetij, saj je ena izmed redkih, ki sistematično integrira strateški in managerski pristop v celovito tipologijo. Strateške cilje podjetja sta povezala z viri konkurenčnih prednosti.  |
| <b>1992</b><br>Radebaugh<br>in Daniels | Lee H. Daniels in John D. Radebaugh sta opredelila razliko med mednarodnimi podjetji in transnacionalnimi podjetji. Mednarodno podjetje sta definirala kot podjetje, ki ima združeno mišljenje o poslovanju v domovini in o delovanju v tujini. Na drugi strani pa sta transnacionalno podjetje opredelila kot podjetje, ki je v lasti in upravljanju države po različnih državah.  |
| <b>1997</b><br>Preston in<br>Windsor   | Lee Preston in Duane Windsor sta v svojih raziskavah postavila okvir, v katerem so mednarodna podjetja del kontinuiranega razpona med zgolj domačimi podjetji do možnih brezdržavljskih podjetij. Hkrati je razločeval tudi podjetja, ki so v lasti investitorjev, ter na drugi strani podjetja, ki so v delni ali celotni lasti države.  |
| <b>2000</b><br>Freidheim               | Cyrus Freidheim je menil, da bo podjetje 21. stoletja »podjetje odnosov«, kar bo predstavljalo povezavo strategij in zavezništvo med velikimi podjetji iz različnih držav in različnih panog.   |
| <b>2010</b><br>Aharoni in<br>Brock     | Z ustanovitvijo Akademije za mednarodno poslovanje se je mednarodno poslovanje uveljavilo kot samostojna znanstvena disciplina.   |

V času razvoja termina mednarodno podjetje so predstavljeni avtorji vsak po svoje razlagali, katera podjetja je na podlagi opisanih značilnosti možno uvrstiti kot mednarodna podjetja. Francoski ekonomist Maurice Bye (1958) je ta termin prvi uporabil za podjetja, ki so poslovala na večnacionalnih tržiščih, imenoval jih je večteritorialna podjetja. S tem je mednarodnost poslovanja dokazoval le na podlagi enega samega kriterija, in sicer prisotnosti poslovanja v številnih državah. Aharoni pa je pri definiciji mednarodnega podjetja prvi razmišljal o treh pogledih na mednarodno podjetje, in sicer z organizacijskega, ekonomskega in vedenjskega vidika. Bartlett in Ghoshal (1989) pa sta se opredelila, da je za mednarodna podjetja pomembno, da investirajo v aktivnosti, ki prinašajo dodano vrednost, ter da se nad temi investicijami in aktivnostmi vrši nadzor. Za izkoriščanje pravih konkurenčnih prednosti pa je potrebna prava poslovna strategija s pravimi strateškimi cilji, kar pa je domena managementa.

### **3 OBLIKE MEDNARODNEGA POSLOVANJA**

Mednarodna podjetja se z željo po vstopu na izbrani tuji trg odločajo med izvoznimi, pogodbenimi in investicijskimi vrstami poslovanja, znotraj katerih obstaja več različnih oblik (npr. posredni ali neposredni izvoz med izvoznimi vrstami mednarodnega poslovanja). Ne obstajata pa popolni način in organizacijska oblika, ki bi bila najboljša za vsa mednarodna podjetja. Oblika in način vstopa na tuje trge sta odvisna od razpoložljivih virov in sposobnosti podjetja, značilnosti izdelkov kot tudi od strategije podjetja in številnih drugih dejavnikov (Makovec Brenčič et al., 2009; Hollensen, 2011).

Podjetje pa mora pri izbiri vstopne strategije upoštevati tudi določene značilnosti posamezne oblike poslovanja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003), in sicer:

- oceno tveganja,
- oceno kontrole oziroma nadzora in
- oceno fleksibilnosti (hitrost sprememb in/ali umika).

Slika 1 prikazuje različne oblike vstopa na tuje trge, ki se jih mednarodna podjetja poslužujejo z namenom razširjanja svoje dejavnosti.

Slika 1: Oblike vstopa na tuje trge



Vir: Prirejeno po M. Makovec Brenčič et al., *Mednarodno poslovanje*, 2009; I. Šenk Ileršič, *Mednarodno poslovanje*, 2013.

Najenostavnejša oblika vstopa na tuje trge je izvoz. Pri tem gre za popolno uporabo zunanjih virov (t.i. eksternalizacijo). Za to obliko so značilni nizka stopnja nadzora, majhno tveganje in visoka fleksibilnost. Pri neposrednem izvozu ima proizvajalec blaga neposreden stik s končnim potrošnikom, medtem ko pri posrednem izvozu tega ni, temveč proizvajalec prepusti svojo prodajo izvozniku. Kooperativni izvoz pa vključuje dogovore o sodelovanju z ostalimi podjetji, po večini gre za povezana podjetja, za katerih izvedbo izvoznih aktivnosti in posle mednarodnega poslovanja skrbi izvozna družba (Makovec Brenčič et al., 2009).

Pri pogodbenih oblikah vstopa na tuje trge gre za deljeno tveganje, deljen nadzor in deljeno lastništvo (Jurše, 1997). Glede na obliko vstopa je različna tudi stopnja fleksibilnosti, saj je večja fleksibilnost značilnejša za pogodbeno proizvodnjo kot za licenciranje ali franšizing. Pri pogodbeni proizvodnji dajalec pogodbe v primeru premajhne količine sredstev, virov ali znanj doma stopi v pogodbeni odnos s podjetjem na tujem trgu. Običajno gre za dolgoročne pogodbe, ki zagotavljajo stabilen odnos in sodelovanje. Je pa za ta pogodbeni odnos značilna visoka stopnja fleksibilnosti dajalca pogodbe, saj lahko, če mu pogodbeni partner ne ustreza, najde vedno boljšega, ki mu lahko tako ekonomsko, kapacitetno kot tudi po posebnih znanjih izboljša izdelek (Makovec Brenčič et al., 2006). Pri licenčnem poslovanju gre za dejstvo, da se dajalec licence sporazume s pridobiteljem licence za odstop zaščiteneh pravic in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost. V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino (angl. *royalty*). Licenca lahko obsega različne oblike dovoljenj za patente, blagovne in trgovinske znamke, žige, know-how<sup>2</sup>. Franšizing je

<sup>2</sup> T.i. know-how predstavljajo tehnična, tehnološka, poslovna, finančna znanja in/ali izkušnje (Šenk Ileršič, 2013; Know-how, 2015). Če neposredno prevedemo, bi rekli »spoznaj-kako«.



pogodbeno razmerje pravno samostojnih strank, vključenih v poslovni sistem, v katerem dajalec franšize podeli standardno enoto izdelka ali storitve skladno z znamko ter sistem vodstvenih, organizacijskih, trženjskih in drugih storitev. Če povzamem, preda tako know-how kot tudi show-how<sup>3</sup>. Skupna vlaganja (angl. *joint venture*) razumemo kot partnerstvo med dvema ali več podjetij, ki imajo sedež v različnih državah. Pri strateških zavezah (angl. *strategic alliances*) pa gre za to, da podjetja na globalni trg vstopajo skupaj in si s tem izboljšujejo svoj konkurenčni položaj (Makovec Brenčič et al., 2009).

Pod najvišjo stopnjo internacionalizacije podjetja se uvrščajo t.i. investicijske oziroma hierarhične oblike vstopa na tuje trge. Pri teh gre za strateško in dolgoročno obliko naložb na tujih trgih. Pri tej obliki vstopa na tuji trg podjetje v celoti prevzame nadzor in lastništvo. Še posebej priljubljena oblika te vrste vstopa na tuji trg so t.i. investicije iz začetka (angl. *greenfield investments*), pri katerih gre za nakup zemljišča v tujini, na katerem bo nastalo podjetje, oziroma za popoln zagon podjetja od začetka. Na drugi strani pa lahko podjetja investirajo tudi v nadgradnjo obstoječe prisotnosti na trgu (angl. *brownfield investments*). TNI so dolgoročne naložbe, ki prinašajo dolgoročne prednosti v tujini in katerih materialno premoženje si lastiš. Druga vrsta tujih investicij pa je portfeljska naložba, ki je kratkoročna in pomeni nakup manjšega števila delnic, ki bodo lastnikom kapitala prinašale dividende. Meja med TNI in portfeljsko naložbo se giblje med 5 in 10 % (UNCTAD, 1999). To pomeni, da je za portfeljsko naložbo značilna nizka stopnja kontrole, medtem ko si pri TNI pridobiš pomembno vlogo pri upravljanju in kontroli podjetja. Akvizicija ali t.i. prevzem obstoječega podjetja pa omogoči podjetju prevzem razvitih tržnih poti, uveljavljenih tržnih segmentov in/ali celo uveljavljene blagovne znamke ali imena podjetja (Šenk Ileršič, 2013).

## **4 TIPI MEDNARODNIH PODJETIJ PO TIPOLOGIJI BARTLETTA IN GHOSHALA**

### **4.1 Razvoj in operacionalizacija tipologije**

Mednarodna podjetja si v prizadevanju za doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti na svetovni ravni zastavljajo naslednje strateške cilje (Bartlett & Ghoshal, 1989):

- doseganje globalne učinkovitosti v obstoječem delovanju,
- doseganje fleksibilnosti in odzivnosti na lokalne posebnosti ter
- izkoriščanje priložnosti za učenje in prenos znanja.

Doseganje učinkovitosti na svetovni ravni se odvija z zmanjševanjem stroškov prek ekonomij obsega (angl. *economies of scale*) in povezanosti (angl. *economies of scope*) ali

---

<sup>3</sup> T.i. show-how pa so znanja pri predstavitvi metod, praks, postopkov in procesov (Show-how, 2015). Če neposredno prevedemo, bi rekli »pokaži-kako«.

prek povečanja prihodkov na račun prilagajanja lokalnim potrebam. Za doseg cilja, prilagodljivosti, fleksibilnosti oziroma lokalne odzivnosti v večnacionalnem okolju je treba primerno ravnati s tveganji. Hkrati je treba izkoriščati priložnosti, ki se pojavljajo v raznolikem in hitro spreminjajočem se okolju mednarodnega poslovanja. Kot tretji strateški cilj pa je pomembno izkoristiti priložnost za učenje, delitev znanja in prenos kompetenc na svetovni ravni, kar je možno z razvijanjem različnih virov in sposobnosti, ki pripomorejo k večji inovativnosti in izkoriščanju inovacij, ki so nastale v mednarodnem podjetju (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Po tipologiji Bartletta in Ghoshala (1989) se tako uporabljajo različni izrazi za mednarodna podjetja. Tako se kot sinonimi uporabljajo globalno podjetje, multinacionalno podjetje, internacionalno podjetje in transnacionalno podjetje. Na tem mestu velja poudariti to, da čeprav se izrazi uporabljajo različno v različni literaturi, obstajajo pomembne vsebinske razlike med njimi, ki izhajajo iz njihovih različnih strateških usmeritev ter tipov managerske miselnosti. Globalno podjetje tako npr. upošteva, da ima glavni sedež podjetja moč, da sprejema odločitve za celotno skupino podjetij, in ima tako značilnost standardizacije in enakosti želja in preferenc. Multinacionalno podjetje pa deluje med različnimi trgi in tako ustanavlja podružnice v različnih državah, hkrati prepozna te razlike tako, da zaposluje tudi lokalne ljudi. Internacionalno podjetje ima, gledano na vse, najmanjšo pristojnost in je zato pogosto obravnavano kot obrat v tujini. Kot nekakšen idealiziran koncept pa je predstavljeno transnacionalno podjetje, ki ima edino uravnotežene vse tri v prvem odstavku našete strateške cilje (Bartlett & Ghoshal, 1989; Rašković, Makovec Brenčič & Jaklič, 2013).

Če upoštevamo značilnosti mednarodnega poslovnega okolja in zastavljene cilje mednarodnih podjetij, mednarodna podjetja razvijejo strateški pristop, ki določa način doseganja ciljev, organizacijsko strukturo in procese. Teorija Bartletta in Ghoshala pa je ena izmed redkih, ki sistematično integrirajo strateški in managerski vidik v mednarodnih podjetjih v celovito tipologijo (Harzing, 2000; Rašković et al., 2013).

Temeljno jedro konkurenčnih prednosti mednarodnih podjetij je sposobnost prehajanja med različnimi oblikami umeščenosti oziroma vpetosti (angl. *embeddedness*) in neumeščenosti (angl. *disembeddedness*) v odnosu do različnih okolij, v katerih podjetje deluje (Heidenreich, 2012).

Na osnovi te povezave sta Bartlett in Ghoshal (1989) opredelila 4 različne tipe mednarodnih podjetij, katerih razlike med njimi se kažejo v (Bartlett & Ghoshal, 1989):

- strateških prioritetah,
- konfiguraciji svojih virov in sredstev,
- managementu svojih organizacijskih sposobnosti,
- pripadajočih organizacijskih strukturah.

Globalna multinacionalna podjetja tako poslujejo po vseh kontinentih, medtem ko multinacionalna podjetja v Sloveniji v večji meri uvrščamo med regionalna, kajti ta imajo svoje enote samo v državah vzhodne in srednje Evrope, še posebej v Evropski uniji (Jaklič & Svetličič, 2005).

Tabela 2 prikazuje organizacijske lastnosti, kot so razporeditev sredstev in sposobnosti, vloga podružnice in razvoj ter prenašanje znanja glede na tip mednarodnega podjetja.

*Tabela 2: Organizacijske lastnosti različnih vrst mednarodnih podjetij*

|   | <b>Internacionalni tip</b>                        | <b>Multinacionalni tip</b>                       | <b>Globalni tip</b>                    | <b>Transnacionalni tip</b>   |
|---|---|--|--|--|
| <b>Razporeditev sredstev in sposobnosti</b> | Decentralizacija, delujejo doma                   | Ključne pristojnosti so centralizirane           | Centralizirana in globalno orientirana | Razpršena in medsebojno odvisna in specializirana                                  |
| <b>Vloge podružnic</b>                      | Zasledovanje in izkoriščanje lokalnih priložnosti | Prilagajanje in koriščenje pristojnosti mame     | Uvajanje strategije mame               | Raznolik doprinos podružnic k integriranim izvajanjem dejavnosti na svetovni ravni |
| <b>Razvoj in prenašanje znanja</b>          | Znanje se razvija in zadržuje znotraj enote       | Znanje se razvija v mami in prenaša v podružnice | Znanje se razvija in zadržuje v mami   | Znanje se razvija in prenaša po vsem svetu   |

*Vir: Prirejeno po C. A. Bartlett in S. Ghoshal, Managing across borders, 1989.*

## 4.2 Internacionalni tip

Za internacionalni tip je osnovna in tudi najpomembnejša značilnost ta, da temelji na zelo učinkovitem prenašanju znanja, izkušenj in doma razvitih rešitev. Tako se prenos tehnologije, proizvodov in storitev prenaša na tuje, običajno manj razvite trge. Pri tem tipu gre za zelo učinkovit način prenosa znanja, ki pa ne zagotavlja prave mere učinkovitosti in prilagodljivosti (Bartlett & Ghoshal, 2003).

Podjetja, ki se poslužujejo internacionalnega tipa, imajo od vseh tipov najmanjšo možnost lastnega upravljanja. Tako so pogosto obravnavana kot manjša proizvodna enota, ki je povsem podrejena matičnemu podjetju, za določene delovne in tehnološke postopke v tujini. Primer internacionalnega podjetja je proizvodna enota, ki jo premestijo v tujino in katere naloga je oskrbovati matično podjetje z izdelki za prodajo na domačem trgu (Bartlett & Ghoshal, 2000).

Matična podjetja ustanovljajo podružnice po svetu s ciljem, da podružnica deluje in se popolnoma prilagodi lokalnim zahtevam trga, kjer deluje. Podružnice so decentralizirane in neodvisne (McGraw, 2004). Proizvodi in storitve podružnic so raznoliki in zadovoljujejo specifične lokalne potrebe kupcev (Harzing, 2004).

Tabela 3 prikazuje bistvene značilnosti internacionalnega tipa mednarodnih podjetij po tipologiji Bartletta in Ghoshala (1989).

*Tabela 3: Značilnosti internacionalnega tipa mednarodnih podjetij*

|   |   |
|---|---|
| <b>Strateška prioriteta</b>               | Izkoriščanje znanja in sposobnosti matičnega podjetja iz svetovne širitve in prilagoditev lokalnim potrebam   |
| <b>Vir konkurenčnih prednosti</b>         | Prenos znanja, izkušenj in sposobnosti  |
| <b>Mehanizem ustvarjanja vrednosti</b>    | Ekonomije povezanosti   |
| <b>Konfiguracija virov in sposobnosti</b> | Centralizacija virov konkurenčnih prednosti (npr. R&D), ostalo decentralizirano   |
| <b>Povezanost med trgi</b>                | Srednja   |
| <b>Organizacijska struktura</b>           | Koordinirana federacija (informacijska povezava z matičnim podjetjem, povezava prek tehnologij, izdelkov in procesov; formalni sistemi kontrole, administracije in načrtovanja) |

*Vir: M. Rašković in G. Pfajfar, Uporabnost razlikovanja med različnimi tipi mednarodnih podjetij za managerje, 2013.*

### 4.3 Multinacionalni tip

Multinacionalni tip mednarodnih podjetij po tipologiji Bartletta in Ghoshala organizacijsko temelji na decentraliziranem povezovanju. Organizacijske enote po posameznih državah so samostojne, kar jim predstavlja konkurenčno prednost, saj so se te enote sposobne prilagajati več različnim nacionalnim okoljem. Če gledamo svetovno raven, se njihovo prilagajanje proizvodov in storitev lokalnim željam in zahtevam kaže v povečanju obsega prihodkov (Bartlett & Ghoshal, 2003).

Podjetja, ki se poslužujejo multinacionalnega tipa, uspešno prepoznajo razlike med različnimi trgi, kar posledično zahteva ustanavljanje samostojnih podružnic v različnih državah. V teh podružnicah se zaposlujejo ljudje z znanjem o lokalnih preferencah, kar vodi v ustrezno raven prenove na trgih različnih narodnosti (Bartlett & Ghoshal, 2000).

V primerjavi z internacionalnim tipom sta za multinacionalni tip značilni večja stopnja integracije med matičnim podjetjem in podružnico ter manjša stopnja decentralizacije in

lokalizacije. Značilnost tega tipa se kaže v tem, da se ključne naloge, znanja, procesi, proizvodi idr. razvijajo v matičnem podjetju in se nato prenašajo v podružnice, ki imajo določeno mero svobode, da se lahko prilagajajo lokalnim zahtevam trga.

Tabela 4 prikazuje bistvene značilnosti multinacionalnega tipa mednarodnih podjetij po tipologiji Bartletta in Ghoshala (1989).

*Tabela 4: Značilnosti multinacionalnega tipa mednarodnih podjetij*

|   |  |
|---|--|
| <b>Strateška prioriteta</b>               | Izgradnja fleksibilnosti za odziv na nacionalne razlike – na podlagi fleksibilnih, močnih in podjetniških aktivnosti |
| <b>Vir konkurenčnih prednosti</b>         | Učinkovit management portfelja znotraj večdivizijske organizacijske oblike   |
| <b>Mehanizem ustvarjanja vrednosti</b>    | Lokalna odzivnost  |
| <b>Konfiguracija virov in sposobnosti</b> | Decentralizacija in t.i. racionalna samoučinkovitost   |
| <b>Povezanost med trgi</b>                | Nizka  |
| <b>Organizacijska struktura</b>           | Decentralizirana federalizacija (finančna povezava z matičnim podjetjem in določena raven nadzora)                   |

*Vir: M. Rašković in G. Pfajfar, Uporabnost razlikovanja med različnimi tipi mednarodnih podjetij za managerje, 2013.*

#### 4.4 Globalni tip

Globalni tip mednarodnih podjetij po tipologiji Bartletta in Ghoshala temelji izključno na doseganju učinkovitosti na svetovni oziroma globalni ravni, in to primarno uveljavlja kot konkurenčno prednost. Ta pristop se osredotoča na izkoriščanje razlik med cenami proizvodnih dejavnikov. Zato so tukaj manj pomembne zahteve in želje lokalnega okolja. Podjetje, ki ga opredeljuje ta tip mednarodnega podjetja, proizvaja tam, kjer je najceneje. Proizvodnja je centralizirana in koncentrirana ter omejena zaradi prilagodljivosti in učenja na tujih trgih (Bartlett & Ghoshal, 2003).

Za podjetja, ki sodijo v globalni tip, je značilna standardizacija, ki zahteva enotnost okusov in preferenc, kar vodi do ekonomij obsega, centralne usklajenosti in nadzora, tako se vse najpomembnejše odločitve sprejemajo na sedežu podjetja (Bartlett & Ghoshal, 2000).

Tabela 5 prikazuje bistvene značilnosti globalnega tipa mednarodnih podjetij po tipologiji Bartletta in Ghoshala (1989).

Tabela 5: Značilnosti globalnega tipa mednarodnih podjetij

|   |   |
|---|---|
| <b>Strateška prioriteta</b>               | Doseganje stroškovnih prednosti prek centralizacije in globalnega obsega  |
| <b>Vir konkurenčnih prednosti</b>         | Delitev virov in sredstev   |
| <b>Mehanizem ustvarjanja vrednosti</b>    | Ekonomije obsega  |
| <b>Konfiguracija virov in sposobnosti</b> | Centraliziranost in globalni doseg  |
| <b>Povezanost med trgi</b>                | Zelo visoka   |
| <b>Organizacijska struktura</b>           | Centralizirano vozlišče (pretok izdelkov in storitev med matičnim podjetjem in hčerinskimi družbami, centralizacija strateških odločitev in visoka raven kontrole matičnega podjetja) |

*Vir: M. Rašković in G. Pfajfar, Uporabnost razlikovanja med različnimi tipi mednarodnih podjetij za managerje, 2013.*

## 4.5 Transnacionalni tip

Medtem ko globalni, multinacionalni in internacionalni tip mednarodnega podjetja gradijo na različnih strateških usmeritvah ter virih konkurenčnih prednosti, sta Bartlett in Ghoshal (1989) izpostavila superiornost transnacionalnega tipa mednarodnega podjetja, ki predstavlja nekakšen idealiziran koncept, ker sočasno temelji na uravnoteženosti vseh treh strateških ciljev. Ta pristop organizacijsko omogoča celostno omrežje približno enakovrednih enot. Gre za idealiziran pristop, ki uresničuje miselnost: misli globalno, deluj lokalno in hkrati dosegaj učinkovitost, lokalno odzivnost in učenje. Vse to pa so značilnosti t.i. globalizacije. Globalizacija namreč ne pomeni samo širjenja izdelkov in kapitala, ampak gre tudi za prenose tehnologij, znanj in idej na svetovni ravni. Zaradi tega pa je potrebno poznavanje in razumevanje dogajanj na globalnem trgu, da lahko dosegamo učinkovitost na lokalnih trgih.

Transnacionalna podjetja so tako posebna oblika naložb na tujih trgih. Njihova pomembna značilnost je prilagajanje lokalnim potrebam tako posameznega trga kot tudi države, s tem da delujejo globalno in so hkrati lokalno ter globalno zelo učinkovita. Posebnost transnacionalnih podjetij je tudi, da poteka prenos blaga, storitev, znanja, informacij in tehnologije v njihovem lastnem delokrogu – znotraj zaprtega sistema. Imajo veliko gospodarsko moč. Temeljne poslovne dejavnosti takšnih podjetij niso popolnoma centralizirane v matičnem podjetju niti popolnoma decentralizirane (Makovec Brenčič et al., 2009).

Podjetja, ki temeljijo na transnacionalnem tipu, težijo k doseganju ekonomij obsega in

ekonomij povezanosti z ravno pravšnjo mero standardizacije in centralizacije oziroma prenove in decentralizacije (Bartlett & Ghoshal, 2000).

Tabela 6 prikazuje bistvene značilnosti transnacionalnega tipa mednarodnih podjetij po tipologiji Bartletta in Ghoshala (1989).

*Tabela 6: Značilnosti transnacionalnega tipa mednarodnih podjetij*

|   |  |
|---|--|
| <b>Strateška prioriteta</b>               | Sočasno oblikovanje globalne učinkovitosti in hkratne fleksibilnosti s poudarkom na svetovnem učenju in prenosu znanja v podjetju  |
| <b>Vir konkurenčnih prednosti</b>         | Delitev, prestrukturiranje, prenos in soustvarjanje  |
| <b>Mehanizem ustvarjanja vrednosti</b>    | Ekonomije povezanosti in obsega ter odzivnost  |
| <b>Konfiguracija virov in sposobnosti</b> | Razpršenost, soodvisnost, opolnomočenje, specializacija  |
| <b>Povezanost med trgi</b>                | Raznolika (ambivalentna)   |
| <b>Organizacijska struktura</b>           | Integrirano omrežje (razpršenost virov, sredstev in sposobnosti, pomanjkanje centra, specializacija posameznih enot za opravljanje določenih funkcij za celotno skupino, kompleksni procesi koordinacije in konfiguracije, močna prepletenost, sočasni soodvisnost in opolnomočenje) |

*Vir: M. Rašković in G. Pfajfar, Uporabnost razlikovanja med različnimi tipi mednarodnih podjetij za managerje, 2013.*

Perlmutter (1969) je prvi začel primerjati mednarodna podjetja in jih je z vidika nadzora razvrstil glede na usmeritev. Ločil je med policentrično (usmerjeno na več tržišč), geocentrično (usmerjeno na svetovno tržišče) in etnocentrično (usmerjeno na domače tržišče) usmeritvijo. Njegova spoznanja so pomembno vplivala tudi na delo Bartletta in Ghoshala (1989), ki sta opredelila štiri različne tipe. Njuno delo velja za eno izmed najbolj uveljavljenih del na tem področju. V tabelah 3, 4, 5 in 6 povzamem bistvene značilnosti posameznega tipa mednarodnih podjetij po tej tipologiji. Upoštevajoč temeljne značilnosti, je mogoče podjetje umestiti v enega izmed tipov, ob tem pa je pomembno tudi to, da ima lahko podjetje značilnosti drugih tipov.

## 5 STRATEGIJE MEDNARODNIH PODJETIJ

V teoriji poznamo več definicij strategije. SSKJ definira strategijo kot postopek načrtovanja in način vodenja velikih vojaških operacij z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Porter (1996) trdi, da je bistvo strategije v tem, da znamo najti drugačen način za izvedbo dejavnosti in smo tako drugačni od naše konkurence. Bistvo strategije je v doseganju konkurenčnih prednosti, kar pa je mogoče uresničiti prek doseganja nižjih stroškov ali prek diferenciacije proizvodov. Kotler (1996) pa trdi, da mora vsako podjetje razviti svoja pravila igre, s katerimi bo lahko dosegalo svoje dolgoročne cilje. Pučko (1996) je strategijo opredelil kot dolgoročno pot do cilja. Menil je, da so strategije rezultat ustvarjalnega, inovativnega in napornega dela v podjetju. Tako je pri razvijanju strategije treba upoštevati dejavnike zunanjega in notranjega okolja.

Strategija zahteva enotno predstavo o prihodnosti ne glede na to, na kateri hierarhični ravni v podjetju je opredeljena. Tako ločimo tri različne ravni strategije (Pučko, 2008):

- korporacijska raven,
- poslovna raven in
- funkcijska raven.

Za korporacijsko strategijo je značilno, da se oblikuje na ravni celotnega podjetja, ki deluje na dveh ali več strateških poslovnih področjih. Za to raven strategije je značilna diverzifikacija, ki temelji na izkoriščanju ekonomij širine. Korporacijska strategija bo uspešna le, če se zagotovi skladnost med zmožnostmi, sposobnostmi in spretnostmi, ki jih predstavlja korporacijska centrala, in med strategijami vsake strateške poslovne enote. Za poslovno strategijo je značilno, da se oblikuje na ravni strateških poslovnih enot (v nadaljevanju SPE) in je hkrati skladna s korporacijsko strategijo. Njeno bistvo je v opredelitvi poti do konkurenčnih prednosti SPE. Ustvarjanje konkurenčnih prednosti pa je povezano z viri, zmožnostmi in znanjem, ki so boljši kot pri konkurentih. Funkcijska strategija je usmerjena na poslovna funkcijska področja v podjetju in podpira uresničevanje korporacijske in poslovne strategije (Pučko, 2008).

Uspešnost podjetja na globalni ravni se meri po naslednjih kriterijih (Schuler, Budhwar, & Florkowski, 2002):

- konkurenčnost na svetu,
- učinkovitost,
- fleksibilnost,
- lokalna prilagodljivost,
- sposobnost prenašanja znanj in procesov učenja po vseh svojih podružnicah na svetu.



Bartlett in Ghoshal (1989) sta med prvimi pisala o strategijah mednarodnih podjetij. Najprej sta sicer proučevala vrste mednarodnih podjetij in njihove povezanosti z organizacijsko strukturo, kot je opisano v poglavju 4. Nadgradnjo tipologije sta nato usmerila v pripadajoče strategije mednarodnih podjetij. Oprla sta se na povezovalno-odzivni okvir (angl. *integration-responsiveness framework*) avtorjev Prahalda in Doza (1987), ki sta v analizo ključnih kriterijev vključila svetovno povezovanje (angl. *global integration*) in lokalno odzivnost (angl. *local responsiveness*). Na enakih osnovah sta gradila tudi Bartlett in Ghoshal (1989), ki sta kot pomemben strateški cilj svetovne uspešnosti in konkurenčnosti vključila prej omenjena kriterija, katerima sta dodala še mednarodno učenje in širjenje znanj (Rašković et al., 2013).

Strategije, ki vsebujejo večjo stopnjo svetovnega povezovanja, prenašajo tudi najboljše prakse v mednarodna podjetja. To pa je velika prednost, ki mednarodnim podjetjem omogoča spopad s konkurenco.

Tabela 7 prikazuje, kako strategije sledijo vrstam mednarodnih podjetij po priznani tipologiji Bartletta in Ghoshala (1989).

Tabela 7: Tipologija strategij mednarodnih podjetij

|                         |        |                               |                               |
|-------------------------|--------|-------------------------------|-------------------------------|
| Svetovno<br>povezovanje | Visoka | MULTINACIONALNA<br>STRATEGIJA | TRANSNACIONALNA<br>STRATEGIJA |
|                         | Nizka  | INTERNACIONALNA<br>STRATEGIJA | GLOBALNA<br>STRATEGIJA        |
|                         |        | Nizka                         | Visoka                        |
|                         |        | Lokalna odzivnost             |                               |

Vir: Povzeto po C. A. Bartlett in S. Ghoshal, *Managing across borders*, 1989; S. Johnston, *Headquarters and Subsidiaries in Multinational Corporations*, 2005; D. Fan, C. Nyland in C. J. Zhu, *Strategic implications of global integration and local responsiveness for Chinese multinationals*, 2008.

## 5.1 Internacionalna strategija

Internacionalna strategija se osredotoča na ustvarjanje in izkoriščanje inovacij po vsem svetu. Matična podjetja so locirana v velikih in tehnološko bolj razvitih državah, kjer izkoriščajo inovacije, da lahko razvijejo konkurenčno prednost v tujini. Podjetje tako ustvarja pomembne prednosti skozi sposobnost ustvariti in vplivati na inovacije. Hkrati pa

trpijo primanjkljaj tako učinkovitosti kot tudi fleksibilnosti (Bartlett & Ghoshal, 2000).

Tako podjetja, ki se osredotočajo na to strategijo, niso uspela doseči centraliziranosti in visoke stopnje delovanja, da bi prevzela globalno strategijo, niti niso dosegla visoke stopnje odzivnosti, ki bi jo lahko prek neodvisnosti, samozadostnosti in lokalnega delovanja. Internacionalna podjetja tako centralizirajo tista sredstva, ki so ključna za razvoj inovacij, in decentralizirajo ostala ter s tem dovolijo, da se uresničujejo tudi inovacije, ki so jih pridobili po svetu (Bartlett & Ghoshal, 2000).

Za internacionalno strategijo je značilno, da mednarodno podjetje dopušča svojim podružnicam, da neodvisno poslujejo in prilagajajo poslovanje specifičnim potrebam lokalnih kupcev. Proizvodnja, razvoj, raziskave in trženje pa se nahajajo v tujini (Fan, Nyland & Zhu, 2008).

Internationalna strategija podjetja deluje le na lokalnem trgu, zato jo spremlja visoka stopnja nezanesljivosti. Ta strategija pomeni ponudbo standardiziranih proizvodov vsem potrošnikom na vseh trgih. Podružnice le proizvajajo in tržijo proizvode po navodilih centrale. Razvoj in trženje pa sta centralizirana v matičnem podjetju (Jones, 2000).

## **5.2 Multinacionalna strategija**

Po definiciji Bartletta in Ghoshala (1989) je multinacionalna strategija takšna, da podjetje uspešno poslovanje in proizvodnjo izdelkov, ki jih proizvaja na domačem trgu, širi in poskuša reproducirati še na mednarodnem trgu.

Multinacionalna strategija se osredotoča na državne razlike, da bi dosegla večino strateških ciljev. Podjetja, ki zasledujejo ta pristop, se trudijo izboljšati svojo učinkovitost, zato se osredotočajo na prihodke prek raznolikosti proizvodov in storitev v odziv na spremembe navad kupcev, značilnosti industrije in upoštevajoč državne predpise. Multinacionalna strategija je odvisna od lokalnih inovacij, ki se osredotočajo na prepoznavanje lokalnih potreb in uporabo lokalnih virov. Podjetja tako dovolijo podružnicam, da same opravljajo velik obseg aktivnosti od razvoja in produkcije do prodaje in podpore. Multinacionalna podjetja tipično razpršijo svoja sredstva med različne narodne dejavnosti, da se tako lahko odzivajo na lokalne potrebe (Bartlett & Ghoshal, 2000).

## **5.3 Globalna strategija**

Globalna strategija se osredotoča na razvoj svetovne učinkovitosti, ki ga dosega prek najnižjih stroškov in najboljše kakovosti za svoje proizvode. Takšno učinkovitost je mogoče doseči skozi kompromis med fleksibilnostjo in učenjem. Najugodnejši položaj stroškov je ključni vir konkurenčne prednosti. Globalna podjetja tako vsa sredstva zbirajo,

običajno prek lociranja teh v državi matične družbe (Bartlett & Ghoshal, 2000).

Za globalno strategijo je značilno, da vidi svet kot en trg in skladno s tem ponuja standardizirane proizvode in vodi globalno strategijo kot skupno managersko filozofijo (Kedia, Nordtvedt & Perez, 2002).

Matično podjetje pri tej strategiji pridobi le finančna sredstva od podružnic, znanje pa se med podružnicami ne prenaša. Tako globalno strategijo uporabljajo visoko centralizirana podjetja, ki zasledujejo cilj zniževanja proizvodnih stroškov in zato standardizirane proizvode proizvajajo na stroškovno najugodnejših lokacijah (Jones, 2000).

## **5.4 Transnacionalna strategija**

Transnacionalna strategija se osredotoča na način, kako doseči svetovno konkurenčno prednost. Osnovni način povečanja učinkovitosti je raznolikost. Hkrati pa je treba z izkoriščanjem inovacij tudi zniževati stroške in povečevati prihodke. Da bi podjetje lahko doseglo konkurenčno prednost, morajo biti stroški in prihodki uravnoteženi. Ob tem pa so pomembni tudi učinkovitost in inovacije. Pri tej strategiji je ključnega pomena to, da se sočasno razvijajo učinkovitost, fleksibilnost in učenje. Transnacionalna podjetja morajo razviti bolj napreden in raznolik vpliv na prednosti in sposobnosti (Bartlett & Ghoshal, 2000).

Strategija je torej ključna za doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Tako je za vsako podjetje pomembno, da strategiji sledi celo podjetje, tako poslovne kot tudi funkcijske enote. Ne glede na to, kateri izmed strategij po Bartlettu in Ghoshalu (2000) podjetje sledi, pa je vsem podjetjem skupno to, da če želijo biti uspešnejša od konkurence, morajo biti dovolj učinkovita, prilagodljiva in fleksibilna ter sposobna prenašati znanja na vseh ravneh tudi med podružnicami po svetu. Samo tako lahko podjetje kot celota deluje uspešno.

Transnacionalna strategija združuje prednosti globalnih razmerij z možnostmi, ki jih nudi lokalna učinkovitost (Fan, Nyland & Zhu, 2008). Ta strategija s svojo operativno fleksibilnostjo daje managementu možnost, da izkoristi poslovne priložnosti na globalnem trgu.

Ena od ključnih posledic strategij, ki jo imajo mednarodna podjetja, je prenašanje praks med matičnim podjetjem in podružnico. Pri tem pa so obseg, proces in vsebina prenosa odvisni od strategije (Edwards & Rees, 2006).

## **6 ODNOSI MED MATIČNIM PODJETJEM IN PODRUŽNICAMI V MEDNARODNIH PODJETJIH**

### **6.1 O podružnicah**

Podružnice so pravnoorganizacijske enote tuje pravne osebe, ki so lokacijsko in organizacijsko ločene od matičnega podjetja. Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 42/2006; v nadaljevanju ZGD-1) izrecno določa, da podružnica nastopa v imenu in za račun tujega podjetja, pri čemer mora uporabljati firmo matičnega podjetja, njegov sedež in svoje ime.

Upoštevač interes za sodelovanje med matičnim podjetjem in podružnico, Ghoshal in Nohria (1989) opisujeta sodelovanje na osnovi:

- obojestranskega medsebojnega interesa, kjer obe podjetji ocenita, da bosta skupaj lažje dosegali zastavljene cilje,
- neodvisen interes za sodelovanje, pri čemer je izražena predvsem volja matičnega podjetja za sodelovanje, podružnica pa je tako rekoč prisiljena, da sodeluje.

Potrebe matičnega podjetja in podružnice so si tako večinoma nasprotujoče. Matično podjetje želi izvajati kontrolo nad podružnico in načinom poslovanja v njej, ker poslovna uspešnost podružnice vpliva na celotno uspešnost matičnega podjetja. Cilji matičnega podjetja pa niso vedno najboljši tudi za podružnico in za lokalni interes okolja, kjer se nahaja podružnica.

Odnos med matičnim podjetjem in podružnico je odvisen od značilnosti podjetja ter lokacije podružnice. Prav zaradi specifičnosti okolja podružnice je sodelovanje z vsako podružnico drugačno. Dve ključni razliki pri odnosu med matičnim podjetjem in podružnico sta (Nohria & Ghoshal, 1994):

- raznovrstnost lokalnega okolja podružnice,
- lastna sredstva podružnice.

Če je raznovrstnost lokalnega okolja podružnice velika, je velika tudi potreba po lokalnem znanju, zato se podružnici daje večja svoboda pri sprejemanju odločitev. Če se večja vrednost sredstev v lastništvu podružnice, se posledično večja tudi potreba po samostojnem upravljanju podružnice, ker je podružnica močna in se počuti odgovorno za lokalno ekonomijo (Prahald & Doz, 1987).

Na odnose med matičnim podjetjem in podružnico vplivajo geografska oddaljenost, razlike v kulturi, jeziku, načinih poslovanja, stopnji razvoja, raznolikost pravnih predpisov,

politična situacija in nacionalni interes. Vse navedeno pa vpliva tudi na pretok informacij med matičnim podjetjem in podružnico (Johanson & Vahlne, 1977).

Trije osnovni mehanizmi upravljanja, ki vplivajo na odnos med matičnim podjetjem in podružnico, so (Ghoshal & Nohria, 1993):

- centralizacija,
- formalizacija in
- normativna integracija.

Podružnice se spopadajo z zunanjo in notranjo konkurenco. Zunanja konkurenca se nanaša na kupce, dobavitelje in konkurente na globalnem trgu. Notranja konkurenca pa se nanaša na kupce, dobavitelje in konkurente med podružnicami, ki so del istega mednarodnega podjetja. Notranja konkurenca med podružnicami nastopa pri investicijah, dodeljevanju programov posamezni podružnici in proizvodnji programov (Birkinshaw, Hood & Young, 2005).

Na vrsto odnosa med matičnim podjetjem in podružnico vpliva tudi vloga, ki jo ima podružnica. Nekatere podružnice so za mednarodno podjetje bistveno pomembnejše kot ostale, pri čemer se moč podružnice meri po velikosti, prihodkih, položaju na trgu in po stopnji svobode odločanja, ki pripada podružnici (McGraw, 2004).

Tradicionalna mednarodna podjetja ustvarjajo možnosti, katerim pripada eden od dveh klasifikacijskih procesov. Tako se ločita dve funkciji, ki ju prevzemajo podružnice (Bartlett & Ghoshal, 2000):

- centralno-globalna: nova priložnost oziroma tveganje, ki sproži inovativnost, se izvaja v matičnem podjetju; centralizacija sredstev in zmožnosti matičnega podjetja so bile prenesene za ustvarjanje novega proizvoda ali storitve; vloga podružnice pa je ta, da proizvod oziroma storitev predstavi na lokalnem trgu;
- lokalno-lokalna: ta inovacijski model pa se zanaša na razvoj znanja v podružnicah; lokalne priložnosti se tako izkoriščajo prek lokalnih podružnic, ki uporabljajo lastna sredstva in zmožnosti, da ustvarijo kreativne rešitve in jih uvedejo na lokalni trg.

Bartlett in Ghoshal sta leta 1986 skladno z njuno kasnejšo tipologijo mednarodnih podjetij klasificirala vloge podružnic, ki jih predstavim v nadaljevanju.

## 6.2 Tipologija vlog podružnic po Bartlettu in Ghoshalu

V delu iz leta 1986 sta Bartlett in Ghoshal razvila tipologijo štirih različnih vlog podružnic, ki sta jih določila glede na stopnjo strateškega pomena okolja, v katerem se podjetje oziroma podružnica nahaja, stopnjo sposobnosti in kompetenc podružnice, kot je prikazano v Tabeli 8.

Tabela 8: Tipologija vlog nacionalnih podružnic

|                                     |       |  |   |
|-------------------------------------|-------|--|---|
| Strateški pomen<br>lokalnega okolja | Visok | ČRNA LUKNJA<br>(angl. <i>black hole</i> )    | STRATEŠKI VODJA<br>(angl. <i>strategic leader</i> ) |
|                                     | Nizek | URESNIČEVALEC<br>(angl. <i>implementer</i> ) | PRISPEVALEC<br>(angl. <i>contributor</i> )          |
|                                     |       | Nizke  | Visoke  |
| Sposobnosti lokalne organizacije    |       |  |   |

Vir: Povzeto po C. A. Bartlett in S. Ghoshal, *Tap your subsidiaries for global reach*, 1986.

### 6.2.1 Strateški vodja

Podružnica, za katero je značilna ta vloga, se nahaja na strateško pomembnem trgu. Podružnica tako služi kot partner matični družbi na področju razvoja in tudi pri izvedbi strategije. Tako sedežu podjetja nudi pomoč pri analizi nevarnosti in priložnosti ter hkrati pomaga razviti ustrezen odziv na te izzive. Glede na ta tip vloge ima tako podružnica formalno odgovornost, da uveljavlja vodilno vlogo na področju razvoja, proizvodnje in trženja na osnovi celotne družbe (Bartlett & Ghoshal, 1986).

### 6.2.2 Črna luknja

Na trgih, kjer so značilnosti tega tipa vloge podružnice, je pomembna močna lokalna prisotnost za ohranjanje svetovnega položaja podjetja, vendar pa mora biti tudi lokalno podjetje vztrajno, da doseže svoj cilj. Črna luknja sicer ni sprejemljiv strateški položaj, kajti za razliko od ostalih vlog cilj te vloge ni upravljanje skupine podjetij, ampak lasten izhod iz nje. Ne glede na to pa gradi pomembno lokalno pristojnost v nacionalnem okolju, ki je zelo veliko, prefinjeno in konkurenčno, zato je vstop v to okolje zelo težak, drag in zamuden (Bartlett & Ghoshal, 1986).

Skupna naloga podjetij bi lahko bila ta, da naredijo čutno podružnico v okolju črne luknje, kjer se bo izkoriščal potencial učenja glede na to, da je lokalni poslovni potencial zunaj dosega. Podjetja s takšno vlogo se ustanovljajo tudi za namene spremljanja tehnologij, tržnih trendov in konkurence. Tako s pomočjo analiz nudijo povratne informacije za sedež podjetja, ki tako okrepi svoj položaj na drugih trgih. Tovrstna strategija sicer ni tako zelo plodna kot ostale, vendar pa daje nekakšen okvir. Črna luknja služi kot nekakšno okno, ki sedeže podjetij obvešča o dogajanjih na trgih, kajti odkrivanje novega razvoja je za konkurenco nesmiselno, ker ni dovolj časa, da bi dohiteli konkurenta. Zato je treba biti na trgu aktivno vključen in ne samo gledati iz ozadja, kam hitijo drugi. Če je podjetje zadovoljno s »stanjem okna« in samo v ozadju opazuje, je obsojeno na trajni obstoj v črni luknji. Drugi možen način za lasten izhod iz črne luknje je, da podjetje razvije strateško zavezništvo, ki mu bo omogočalo izboljšave. Primer strateškega zavezništva so lahko skupna vlaganja, ki zapolnjujejo črne luknje s pridobivanjem sredstev in pristojnosti močnih lokalnih organizacij ter spreminjanjem zmogljivosti, ki so na voljo drugod (Bartlett & Ghoshal, 1986).

### **6.2.3 Prispevalec**

Podružnica, za katero je značilna ta vloga, deluje v majhnem ali pa na strateško nepomembnem trgu z značilnimi sposobnostmi. Tako je za podružnico značilno, da ima močne lokalne in tehnične sposobnosti. Tako lahko podružnica ustvarja vrhunske tehnološke zmogljivosti in s pomočjo matične družbe uvede izdelek na trg. Pri tem velja tudi to, da imajo te podružnice tehnološke zmožnosti, bazo virov za raziskave in razvoj, ki je veliko večja od ostalih podružnic na drugih trgih podobne velikosti in pomembnosti. Tako so v podružnici prepuščeni svojim metodam. Na tej točki managerje sedeža skrbi le to, da bi takšne notranje pristojnosti lahko vplivale na lokalne naloge in prioritete, ki so nepotrebne ali celo škodljive za celotno globalno strategijo. Sedež podjetja pa se zaveda, da če podružnico zavira pri njenih dejavnostih znotraj lokalnih enot, lahko tvega izgubo teh posebnih znanj. Glede na okoliščine pa managerji vidijo potrebo po prisvojitvi tega dragocenega strokovnega znanja podružnic in po njegovi usmeritvi v projekte, ki so pomembni za skupno dobro (Bartlett & Ghoshal, 1986).

### **6.2.4 Uresničevalec**

Ta situacija se lahko pojavi v nacionalni organizaciji in na strateško manj pomembnem trgu, ki ima ravno dovolj pristojnosti, da ohrani svoje lokalno delovanje. Tržni potencial je na tej točki omejen in odraža predanost skupnim virom. Takšen tip vloge ima večina nacionalnih enot pri večini podjetij, ki vključujejo svoje podružnice po svetu. Te podružnice pa so brez dostopa do problematičnih informacij ter z nadzorom nad skromnimi sredstvi brez možnosti, da prispevajo k strateškemu načrtovanju družbe. Tako so podružnice prenašalke dodane vrednosti podjetja s pomembno nalogo ustvarjanja sredstev, ki ohranja podružnico pri delovanju in jamči za njeno širitev (Bartlett & Ghoshal,

1986).

Učinkovitost uresničevalcev je tako pomembna kot ustvarjalnost strateških vodij ali prispevalcev. Lahko gre tudi za bolj pomembno skupino, ki zagotavlja strateški vpliv, ki nudi mednarodnim podjetjem konkurenčno prednost. Uresničevalci oziroma izvajalci tako ustvarjajo priložnost za doseg ekonomij obsega in ekonomij povezanosti, ki so ključnega pomena za večino globalnih strategij podjetij (Bartlett & Ghoshal, 1986).

Vsako mednarodno podjetje se v želji po večji učinkovitosti, uspešnosti in konkurenčnosti širi in s tem ustvarja podružnice po vsem svetu. Matično podjetje kot tudi podružnica sodelujeta na osnovi medsebojnega interesa. V praksi je najbolj uveljavljen pristop, kjer je pomembno predvsem to, kaj želi matično podjetje, podružnice pa so prisiljene temu slediti.

## **7 MANAGEMENT MEDNARODNIH PODJETIJ**

Management mednarodnih podjetij se v osnovi in po funkcijah ne razlikuje od managementa domačih podjetij. V osnovi gre za učinkovito izvajanje štirih temeljnih funkcij, kot so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Bartlett in Ghoshal (1989) navajata, da ima vsaka organizacijska stopnja managerje s podobnimi vlogami in odgovornostmi, a z različnim obsegom aktivnosti. Na hierarhični ravni vrhnji managerji določijo smer razvoja z oblikovanjem strategije in s kontroliranjem virov. Srednji managerji posredujejo informacije vsem na vertikalni ravni in oblikujejo postopke za dodeljevanje sredstev z dodeljevanjem vlog upravljavcem aktivnosti. Realnost vodenja je v tem, da velika podjetja z raznoliko ponudbo potrebujejo izvršnega direktorja oziroma vodstveno ekipo prav tako kot tudi potrebujejo managerje, da vodijo individualne enote (Bartlett, Ghoshal & Beamish, 2008).

Mednarodna podjetja 21. stoletja se bistveno razlikujejo od tistih, ki so delovala pred tem. Globalizacija trgov, pospeševanje življenjskega cikla proizvodov in tehnologij, zahteve vlade in svetovna konkurenca so povzročili, da je okolje postalo zahtevnejše, bolj raznoliko in spremenjeno za večino mednarodnih podjetij. Za uspešno konkuriranje je v osnovi treba imeti vodilno konkurenčno prednost, ki daje možnost razviti strategijo, ki bo omogočala (Bartlett et al., 2008):

- celovit obseg učinkovitosti in konkurenčnosti,
- odzivnost in raznolikost,
- svetovno inovativnost in
- možnost učenja.

Za uspeh na mednarodnem trgu je trenutno nujno potrebno, da je manager sposoben zaznati in interpretirati zapletene in raznovrstne spremembe na trgu. Ob tem pa mora



razviti in vpeljati strategijo sposobnosti, ki bo zmožna uresničevati nove organizacijske zahteve na svetovni ravni (Bartlett et al., 2008).

Bartlett, Ghoshal in Beamish (2008) so preiskovali vloge in odgovornosti mednarodnih managerjev prek novih izzivov, s katerimi se soočajo mednarodna podjetja. Tako so avtorji opredelili štiri tipične managerske vloge v mednarodnih podjetjih, ki jih podrobneje opredelim v Tabeli 9.

*Tabela 9: Vloge mednarodnih managerjev*

| <b>Globalni poslovni management</b><br>(angl. <i>Global Business Management</i> )                         | <b>Svetovni funkcijski management</b><br>(angl. <i>Worldwide Functional Management</i> )     | <b>Geografski management podružnice</b><br>(angl. <i>Geographic Subsidiary Management</i> )                | <b>Vrhnji korporacijski management</b><br>(angl. <i>Top-Level Corporate Management</i> )  |
|---|--|--|---|
| Globalni poslovni strateg<br>(angl. <i>Global Business Strategist</i> )                                   | Pregledovalec svetovne inteligence<br>(angl. <i>Worldwide Intelligence Scanner</i> )         | Dvokulturni interpretator<br>(angl. <i>Bicultural Interpreter</i> )  | Zagotovljalec usmeritve in namena<br>(angl. <i>Providing Direction and Purpose</i> )      |
| Arhitekt konfiguracije sredstev in virov<br>(angl. <i>Architect of Asset and Resource Configuration</i> ) | Prenašalec dobrih praks<br>(angl. <i>Cross-Pollinator of »Best Practices«</i> )              | Nacionalni branitelj in zagovornik<br>(angl. <i>National Defender and Advocate</i> )                       | Pospeševalec korporacijske uspešnosti<br>(angl. <i>Leveraging Corporate Performance</i> ) |
| Čezmejni koordinator<br>(angl. <i>Cross-Border Coordinator</i> )  | Zagovornik transnacionalnih inovacij<br>(angl. <i>Champion of Transnational Innovation</i> ) | Prvi uresničevalec korporacijske strategije<br>(angl. <i>Frontline Implementer of Corporate Strategy</i> ) | Zagotovljalec stalnega razvoja<br>(angl. <i>Ensuring Continual Renewal</i> )              |

*Vir: Povzeto po C. A. Bartlett et al., Transnational management, 2008.*

Management mednarodnih podjetij tako loči med štirimi managerskimi vlogami z različnimi odgovornostmi. Te vloge so odvisne predvsem od poslovanja podjetja in sodelovanja med vsemi štirimi skupinami managerjev. Tako je odgovornost korporacijskega managementa v povezovanju vseh organizacijskih skupin. Svetovni funkcijski management je zadolžen predvsem za strokovnost izvajanja vseh funkcij v mednarodnem podjetju. Geografski manager podružnice pa se dejansko srečuje z izzivi, ki jim je mednarodno podjetje izpostavljeno, a si hkrati prizadeva za čimvišjo učinkovitost in odzivnost podružnice. V nadaljevanju podrobneje predstavim posamezne vloge mednarodnih managerjev.

## **7.1 Globalni poslovni management**

Spremembe v razvoju globalne učinkovitosti in konkurenčnosti zahtevajo, da managerji dosežejo različne ekonomije obsega in ekonomije povezanosti. Hkrati pa morajo mednarodna podjetja izkoristiti možne konkurenčne prednosti, ki jih spremlja mednarodna pozicija na trgu. Ti pogoji zahtevajo zaznavanje in prepoznavanje priložnosti in tveganj prek državnih meja in funkcijskih posebnosti ter sposobnost koordinacije in integracije aktivnosti prek ovir za doseg potencialnih koristi. To je temeljna naloga globalnega poslovnega managerja, ki bo hkrati vključen tudi v različne aktivnosti, ki so odvisne od poslovanja podjetja. Kljub temu pa so avtorji opredelili tri ključne vloge in odgovornosti, ki jih običajno dobi ta manager: globalni poslovni in proizvodni strateg, arhitekt konfiguracije mednarodnih sredstev in virov, koordinator in kontrolor čezmejne prodaje (Bartlett et al., 2008).

## **7.2 Svetovni funkcijski management**

Svetovni funkcijski manager je posameznik, ki je odgovoren za primarne aktivnosti, kot so raziskave in razvoj, proizvodnja in trženje. Hkrati pa v to kategorijo managerjev sodijo tudi tisti, ki so odgovorni za podporne aktivnosti. Naloge so tako razdeljene glede na znanje, ki je visoko specializirano glede na funkcijo. Npr. glavni finančni manager, glavni informacijski manager ter funkcijski managerji, odgovorni za tehnološke zmogljivosti, strokovnjaki s področja trženja, proizvodnje idr. Tri osnovne vloge in odgovornosti, ki bi jim morali ti managerji slediti, so: mednarodni pregledovalec specializiranih informacij in inteligence (odziv na trende potrošnikov, nove konkurenčne prednosti, nova regulativa države), prenašalec dobrih praks (vir zmogljivosti, znanja in inovacij, ki se prenašajo med organizacijami prek neformalnih stikov, formalnih ocen in pogostih potovanj), zagovornik transnacionalnih inovacij (Bartlett et al., 2008).

## **7.3 Geografski management podružnice**

Geografski manager podružnice je izpostavljen ne samo realnosti mednarodnega podjetniškega okolja, ampak tudi postavi managerja v položaj, ki zahteva ogromno strateške zapletenosti organizacijskega položaja, ki je strogo omejen. Položaj geografskega managerja je pogosto nujna kvalifikacija v življenjepisu kandidata za položaj v vrhnjem managementu. Manager države je center strateških napetosti, ki brani položaj podjetja na trgu proti konkurenci, odgovarja na posebne potrebe lokalnih kupcev, predstavlja pogled na celotno organizacijo na državni ravni in vpliva na vire in sposobnosti, da utrdi konkurenčni položaj podjetja v svetu. V nadaljevanju so opredeljene tri naloge, ki prikazujejo zapletenost nalog in poudarjajo pomembno vlogo povezovanja: delovati kot dvokulturni prevajalec in/ali posrednik (razumevanje okoljskih in kulturnih razlik, analiza zbranih informacij, interpretacija ciljev in strategij na lokalno raven), postati vodja,

zagovornik in branitelj državnih potreb (predstavitev lokalnih potreb matičnemu podjetju, mentor zaposlenim, ki se borijo za podjetniške vire in prepoznavnost) ter bistvena prvovrstna odgovornost, biti uresničevalec strategije podjetja (tuje korporativne cilje in strategije pretvoriti v posebne akcije, ki se odzivajo na potrebe državnega okolja) (Bartlett et al., 2008).

## **7.4 Vrhni korporacijski management**

Glavni vodje morajo združiti in posredovati usmeritve različnim managerskim skupinam, kot so skupina za trgovanje, uporabnost in geografska managerska skupina ter jim posredovati posebno vlogo in odgovornost. Konstantna uravnoteženost in povezovalna vloga je ključna naloga vrhnjega managementa. Odraža stalno napetost, ki jo managerji čutijo med zagotavljanjem dolgoročne uspešnosti delovanja in doseganjem kratkoročnih rezultatov ter med posredovanjem jasnih splošnih skupnih usmeritev in puščanjem zadostnega prostora za eksperimentiranje. Ta obremenjenost odraža tri glavne managerske naloge, ki jih opredeljujejo avtorji: glavna naloga je zagotavljanje dolgoročnih usmeritev in namena (vizija in strateške usmeritve so razdeljene med vse organizacijske enote), potreba po doseganju trenutnih rezultatov s pospeševalcem uspešnosti (doseganje rezultatov na kratek rok, da ostaneš uresničljiv med konkurenti in zaupanja vreden med nosilci interesov) ter zagotavljanje nenehne obnove, ki se osredotoča na dolgoročne potrebe, a hkrati zahteva od organizacije izziv na trenutne usmeritve in prioritete (močna sposobnost učenja bo pripeljala do uspešnih inovacij) (Bartlett et al., 2008).

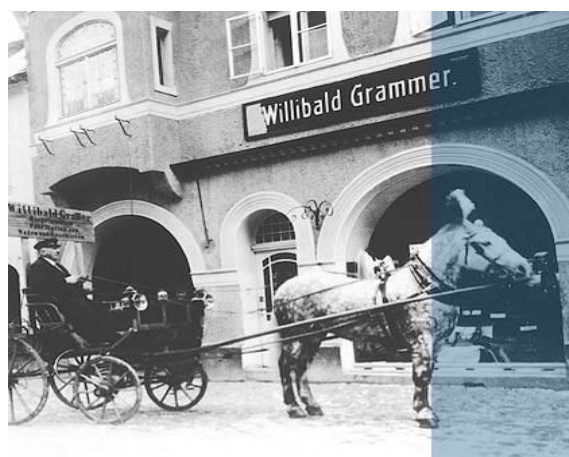
## **8 PREDSTAVITEV PODJETJA**

### **8.1 Grammer AG**

#### **8.1.1 Zgodovina koncerna**

Več kot 100 let nazaj se je z odprtjem sedlarne Willibalda Grammerja leta 1880 pričela zgodba o uspehu, ki traja še danes. Od takrat se je današnje podjetje Grammer AG iz regionalnega proizvajalca sedežnih blazin razvilo v globalnega proizvajalca v avtomobilski industriji in industriji gospodarskih vozil. Mejnike razvoja podjetja predstavlja pregled na Sliki 2.

Slika 2: Zgodovinski razvoj podjetja Grammer AG



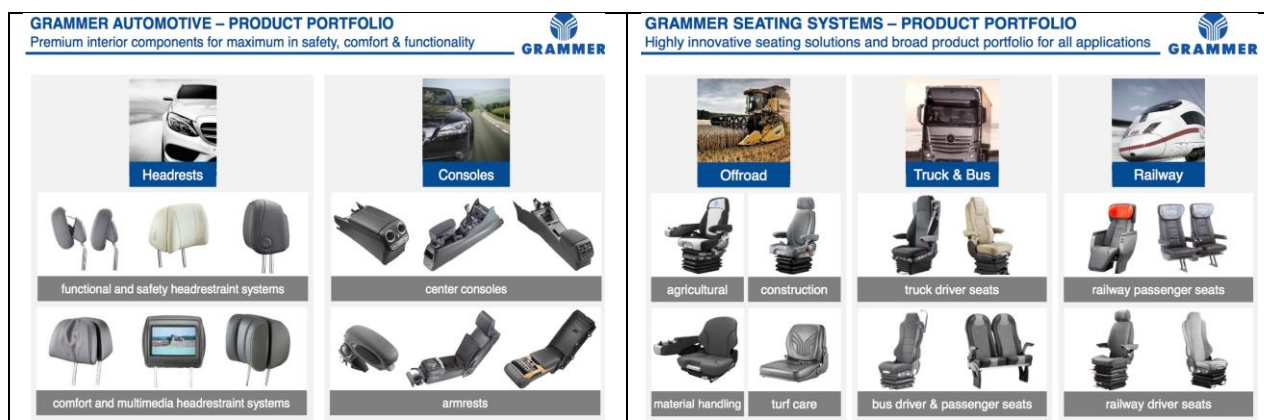
- 1880 Willibald Grammer ustanovi sedlarstvo
- 1954 Georg Grammer prične s proizvodnjo sedežnih blazin za traktorje
- 1970 Pričetek serijske proizvodnje vzmetenih sedežev
- 1982 Pričetek proizvodnje sedežev za avtobuse in tovornjake
- 1985 Divizija avtomobilskega interjerja
- 1990 Proizvodnja sedežev za potniške vlake (ICE)
- 1996 IPO GRAMMER AG
- 1998 Odkup podjetja Penatex, d. o. o., Slovenija
- 2004 Razvoj in proizvodnja centralnih konzol
- 2005 Odprtje dveh novih proizvodnih mest na Kitajskem
- 2008 Vstop na ruski trg gospodarskih vozil
- 2011 Prezem podjetja EiA Electronics N. V., Belgija
- 2012 Joint Venture s podjetjem Yuhua, Kitajska
- 2013 Prezem podjetja Nectec, s. r. o., Češka

Vir: Grammer AG, History, 2015b.

### 8.1.2 O koncernu danes

Grammer AG je specializiran proizvajalec proizvodnih delov in sistemov za notranjost avtomobilov ter sedežnih sistemov za kamione, avtobuse, delovne stroje in vlake. Kot globalni partner v avtomobilski industriji in industriji gospodarskih vozil je priznan po svetu. Podjetje vodi strast do izboljšanja kakovosti življenja ljudi, ki uporabljajo vozila zaradi vse večje mobilnosti in hitrejšega načina življenja, ki kliče po večji varnosti in udobju. Proizvodni program koncerna Grammer AG se deli na dve diviziji. Prva predstavlja področje avtomobilizma oziroma angl. *automotive* (npr. proizvodnja notranje opreme osebnih vozil), druga pa predstavlja program kamionskih in potniških sedežev (npr. avtobusi, vlaki, letala) ter sedežev za delovne stroje (npr. viličarji, traktorji ipd.) (Grammer AG, 2015b). Proizvodni program divizij je prikazan na Sliki 3.

Slika 3: Proizvodni programi obeh divizij



Vir: Grammer AG, Divisions, 2015b.

Kot globalnega igralca v avtomobilski industriji in industriji gospodarskih vozil lahko podjetje Grammer najdemo na štirih kontinentih s 43 proizvodnimi in distribucijskimi lokacijami v kar 20 državah. Grammer je vedno v neposredni bližini strank, s posebnim poudarkom na najvišjih standardih kakovosti (Grammer AG, 2015b). Prisotnost podjetij po svetu prikazuje Sliki 4.

Slika 4: Geografski prikaz lokacij podjetja Grammer AG



Vir: Grammer AG, *Global Footprint*, 2015b.

#### 8.1.2.1 Vizija koncerna

Vizija podjetja opisuje zeleno stanje podjetja v prihodnosti. Torej, kakšno naj bi podjetje postalo, ko bo učinkovito doseglo predvidene cilje. Ustvarjanje vizije tako prebudi ustvarjalne potenciale pri zaposlenih (Poslanstvo, vrednote in vizija, 2015).

Vizija podjetja Grammer AG je postati globalni vodilni proizvajalec sedežev za delovne stroje (traktorji, gradbeni stroji, logistični stroji) (angl. *Global market leader and trendsetter for offroad seating*) ter globalni vodilni proizvajalec avtomobilskega interjerja, sedežev za potnike, gospodarska vozila in vlake (angl. *Leading global player for automotive interior components, seating for passenger and commercial vehicles and railway*) (Grammer AG, 2015b).

#### 8.1.2.2 Poslanstvo koncerna

Poslanstvo predstavlja okvire delovanja podjetja skozi naslednjo opredelitev. Kaj podjetje je, kaj počne in zakaj to počne? Torej predstavlja osrednjo identiteto kot temelj ravnanja podjetja in ljudi. Tako poslanstvo podjetja odgovarja na vprašanje o smiselnosti obstoja podjetja (Poslanstvo, vrednote in vizija, 2015).

Poslanstvo podjetja Grammer AG je okrepiti položaj vodilnega inovativnega proizvajalca (angl. *Strengthen the position as an innovator*) in proizvajati izdelke vrhunske kakovosti, varnosti, ergonomije in udobja z dodano vrednostjo za naše stranke (angl. *Produce products with superior quality, safety, ergonomics, comfort and value for our customer*) (Grammer AG, 2015b).

### 8.1.2.3 Vrednote koncerna

Kot vrednote se opredeljuje tisto, kar je pomembno za podjetje. Torej podjetje in njegovi zaposleni vrednote cenijo kot pozitivne in zaželene, takšne vrednote pa predstavljajo kulturo njihovega podjetja (Poslanstvo, vrednote in vizija, 2015).

Glavna vrednota (angl. *Our Core Value*) podjetja Grammer AG je ravnotežje interesov med zaposlenimi, strankami, delničarji in skupnostjo (angl. *Balance of interests between employees, customers, shareholders and community*). Poleg tega so pomembne vrednote tudi poštenost, odprtost, jasnost in pravočasno komuniciranje (angl. *candor, open, clear and timely communication*), ob tem pa želijo ohraniti tudi visoko raven spoštovanja, transparentnosti in zaupanja (angl. *respect, transparency and trust*) (Grammer AG, 2015b).

Filozofija podjetja je uresničevanje idej, ki se ustvarjajo v glavah zaposlenih. Skladno s cilji in politiko koncerna je realizacija posameznih idej prenesena v skupne cilje koncerna, ki jih zaposleni sprejmejo kot svoje ter si s srcem in rokami prizadevajo za njihovo uresničevanje (angl. *head, heart, hand philosophy*). Pri delu želijo, da se zaposleni izpopolnjujejo in s tem dosežajo tudi opolnomočenje ciljev podjetja (angl. *empowerment and employee fulfillment*) (Grammer AG, 2015b).

## 8.2 Grammer Automotive Slovenija, d. o. o.

### 8.2.1 Zgodovina podjetja

Podjetje Grammer Automotive Slovenija, d. o. o. (GASLO), Slovenj Gradec (v nadaljnjem besedilu GASLO) je del nemškega koncerna vse od leta 1998, ko je družba Grammer Automotive GmbH kupila in k svojemu koncernu priključila tudi podjetje iz Slovenj Gradca. Na Sliki 5 so prikazani pomembnejši mejniki v razvoju podjetja GASLO.

*Slika 5: Mejniki razvoja podjetja GASLO*



- 1994** Ustanovitev družbe Penatex, d. o. o. (lastniška struktura: 50 % CMP d. o. o., in 50 % BUTZ GmbH)
- 1998** Prodaja deleža Penatexa (lastnik 100 % BUTZ GmbH)
- 1998** Prodaja Penatexa družbi Grammer Automotive GmbH
- 1998** Preimenovanje v Grammer Automotive Slovenija, d. o. o.
- 2001** Pridobitev certifikata kakovosti ISO/TS16949
- 2003** Nadgradnja certifikata v ISO/TS 16949:2002
- 2005** Pridobitev okoljskega certifikata ISO14001
- 2006** Pridobitev certifikata CCC
- 2009** Uvajanje vitke proizvodnje (Lean Manufacturnig)
- 2014** GPS Award na ravni celotnega Koncerna
- 6. 12. 2014** Proslava ob praznovanju 20 let obstoja

*Vir: GASLO, Mejniki razvoja, 2015.*

## **8.2.2 O podjetju danes**

Podjetje GASLO je del nemškega koncerna Grammer AG iz Amberga. Mesto Amberg ima 40.000 prebivalcev in se nahaja približno 80 km vzhodno od Nürnberga. Grammer AG zaposluje nekaj več kot 10.000 zaposlenih na 30 različnih lokacijah po svetu. Ena izmed podružnic je tudi podjetje v Slovenj Gradcu, ki v mesecu maju 2015 zaposluje 265 ljudi. Struktura zaposlenih je mešana, približno polovica zaposlenih je žensk in polovica moških. Izobrazbena struktura podjetja kaže na to, da gre za delovno intenzivno proizvodnjo. Podjetje zaposluje nekaj več kot 90 % delavcev z osnovnošolsko, srednješolsko in poklicno izobrazbo, 8 % pa je univerzitetno izobraženega kadra. Od podjetja s 35 zaposlenimi v začetku se je danes podjetje razvilo v pomemben del koncerna Grammer AG (GASLO, 2015).

Proizvodni program podjetja GASLO se osredotoča predvsem na divizijo avtomobilizma (angl. *automotive*), in sicer v kar 64 % proizvajajo vzglavnike, v 22 % komolčnike za osebna vozila različnih avtomobilskih znamk, preostali delež proizvodnje pa predstavljajo ostali programi, kot so predalniki za smuči in stranske obloge. Kupci podjetja GASLO so druga proizvodna podjetja v Nemčiji, Franciji, Italiji, Angliji, Španiji, na Poljskem, Češkem ter v drugih državah. Vezano na proizvodne izdelke, ki predstavljajo sestavni del notranjosti vsakega avtomobila, proizvode podjetja GASLO najdemo v nekaterih vozilih avtomobilskih znamk Mercedes, Jaguar, Land Rover, Audi, Porsche, Volkswagen, BMW, Opel, Ford, Fiat, Alfa Romeo, Toyota, Nissan in drugih (GASLO, 2015).

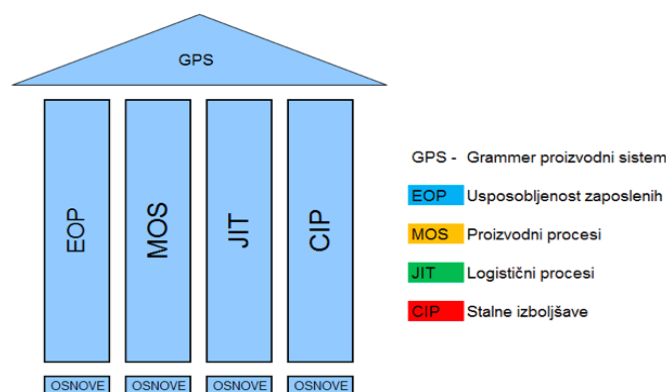
Podjetje si že od ustanovitve pa vse do danes prizadeva delovati v duhu zagotavljanja najvišjih kakovostnih standardov, posledica česar so pridobivanje certifikatov. Ob ustanovitvi podjetja so najprej pridobili certifikat kakovosti ISO 9002, ki zagotavlja kakovost v proizvodnji, namestitvi in pri servisiranju. Na področju certifikatov kakovosti delujejo skladno z naslednjimi standardi: VDA 6.1 in 6.3, ISO/TS 16949, CCC. Zadnji

omenjeni (CCC) se uporablja za namene poslovanja s Kitajsko, ki zagotavlja standardizacijo kakovosti, preden se proizvod izvozi ali proda na kitajski trg. V podjetju so certificirani tudi z okoljskim certifikatom ISO 14001, katerega cilj je zagotavljanje proizvodnje brez nevarnih vplivov na okolje in minimalno obremenjevanje okolja z ostalimi odpadki. Pri vseh proizvodnih procesih si prizadevajo za gospodarno rabo energije in čim boljšo izrabo materialov (GASLO, 2015).

V letu 2005 so v proizvodnjo uvedli projekt 20 ključev, ki zagotavlja vključenost vseh zaposlenih v ta program in osredotočenost na proizvodne procese. Štirje nosilni ključni so čiščenje in organiziranje, organizacija sistema in vodenje s cilji, aktivnosti v majhnih delovnih skupinah in vodilna tehnologija. S temi ključmi se pospešuje rast ostalih 16 ključev, ki vplivajo na kakovost, stroške, čas ipd. (GASLO, 2015). V letu 2009 so uvedli še t.i. vitko proizvodnjo (angl. *lean management*) z namenom znižanja fiksnih stroškov, zagotavljanja varnosti, povečanja produktivnosti, kakovosti in fleksibilnosti ter usposabljanja in vključevanja vseh zaposlenih v ta program (Šinko Bačac, 2013).

Grammer proizvodni sistem (v nadaljevanju GPS) je sestavljen iz štirih proizvodnih stebrov, kar je razvidno tudi s Slike 6. Posamezni stebri se osredotočajo na usposobljenost zaposlenih (angl. *educational opportunity program*, v nadaljevanju EOP), proizvodne procese (angl. *manufacturing operating system*, v nadaljevanju MOS), logistične procese (angl. *just in time*, v nadaljevanju JIT) in stalne izboljšave (angl. *continuous improvement program*, v nadaljevanju CIP). Na področju CIP so za leto 2014 zasedli 1. mesto na ravni koncerna. Ocenjevanje je potekalo na osnovi kriterijev, kot so število realiziranih izboljšav, realiziranih izobraževanj zaposlenih, pokritje in vrednosti zalog, prihranki na vseh področjih, produktivnost, število reklamacij v skupini Grammer, in samoocene odličnosti. V letu 2013 so se v podjetju osredotočili na steber CIP (stalne izboljšave) oziroma Kaizen kot način dela v podjetju. Sistem vključuje in motivira vse zaposlene, da s kontinuiranim sodelovanjem v CIP aktivno izboljšujejo delovne procese in delovno okolje (Šinko Bačac, 2013).

Slika 6: Model GPS

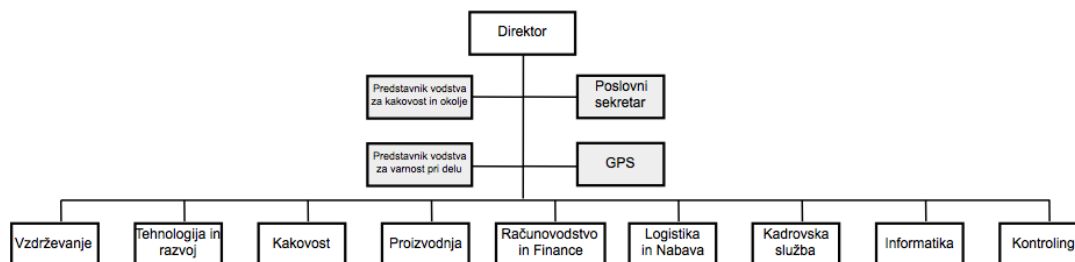


Vir: GASLO, Model Grammer proizvodni sistemi, 2015.



V podružnici GASLO so v veliki meri zavezani k upoštevanju ciljev in strategije matičnega podjetja v Nemčiji. Tako Grammer AG regulira in zavezuje vse podružnice, da mu poročajo o vseh aktivnostih, ki jih izvajajo. V slovenjgraški podružnici uresničujejo strategijo koncerna z linijsko organizacijsko strukturo. V podružnici imajo dve ravni odločanja, in sicer 1. raven predstavlja direktor družbe, medtem ko 2. raven predstavlja 9 linijskih vodij, ki so odgovorni vsak za svoj oddelek, kot prikazuje Slika 7.

Slika 7: Organigram Grammer Automotive Slovenija, d. o. o.



Vir: GASLO, Organigram podjetja, 2015.

V nadaljevanju opredelim strategijo in vizijo podjetja GASLO, kateri bodo zavezani vsaj v letih od 2014 do 2018 (GASLO, 2014).

#### 8.2.2.1 Poslanstvo podjetja GASLO

»Grammer Automotive Slovenija d.o.o. je pomemben del avtomobilske (angl. *automotive*) divizije koncerna Grammer AG, ki s svojimi podjetji po vsej Evropi, Ameriki in Aziji s posameznimi deli oskrbuje avtomobilsko industrijo« (GASLO, 2014).

#### 8.2.2.2 Vizija podjetja GASLO

»Postati kompetenčni center za tehnologije PU, insita in integrala ter obdržati pozicijo med najboljšimi podjetji v koncernu« (GASLO, 2014).

Na osnovi predstavljenega teoretičnega okvirja in opisa koncerna Grammer AG ter njegove podružnice GASLO v Sloveniji pa v nadaljevanju predstavljam še empirični del magistrske naloge, ki ga začenjam s kratkim orisom metodologije raziskave kvalitativne narave. Temu sledi predstavitev ključnih rezultatov analize na osnovi sekundarni podatkov in polstrukturiranih globinskih intervjujev.

## **9 METODOLOGIJA PRIMARNE RAZISKAVE**

### **9.1 Raziskovalna vprašanja**

Raziskovalna vprašanja podrobneje razčlenijo raziskovalni problem. V osnovi so vezana na opredeljeno metodologijo in teoretični del magistrskega dela (Raziskovalno vprašanje, 2015). V okviru svojega magistrskega dela sem si postavila predvsem naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako Grammer AG meri in spremlja svojo multinacionalnost in vpliv merjenja multinacionalnosti na uspešnost poslovanja?
- Ali je možna identifikacija mednarodnega podjetja Grammer AG v enega ali več tipov mednarodnih podjetij skladno s tipologijo Bartletta in Ghoshala (1989)?
- Ali se strategija podjetja Grammer AG sklada s tipologijo Bartletta in Ghoshala (1989)?
- Kakšni so odnosi med matičnim podjetjem in podružnico?
- Kakšna je vloga slovenske podružnice za koncern Grammer AG?
- Kakšen je vpliv managementa na uspešnost mednarodnega podjetja?
- Kakšen je vpliv moralno-etičnega vodenja managerjev na uspešnost mednarodnega podjetja?
- Kakšen je vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost mednarodnega podjetja?

### **9.2 Metoda zbiranja podatkov**

V okviru metodologije raziskovanja sem uporabila kombinacijo pridobivanja in analize sekundarnih in primarnih podatkov. Sekundarne podatke sem pridobila predvsem z uradne spletne strani koncerna Grammer AG in na njej razpoložljivih dokumentov. Dodatne informacije in podatke sem pridobila tudi na osnovi objav v medijih in hkrati prek analize neposrednih objav podjetja, npr. letnih poročil in internih brošur.

Z vidika primarnih podatkov pa literatura loči med različnimi možnostmi zbiranja tovrstnih podatkov, ki so lahko kvantitativni ali kvalitativni. Mednje sodi tudi intervju kot oblika t.i. kvalitativnega tipa primarnih podatkov. Pri intervjuju gre za pogovor med intervjuvancem in izpraševalcem z določenim namenom. Namen intervjuja je podrobneje razumeti določeno temo. Poznamo tri vrste intervjujev, in sicer nestrukturiran ali globinski intervju, delno strukturiran intervju in strukturiran intervju (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005).

Primarne podatke podjetja sem pridobila s polstrukturiranim globinskim intervjujem z managerji iz koncerna Grammer AG in podružnice GASLO. Intervju sem opravila individualno, z vsakim izmed managerjev na sedežu podjetja Grammer Automotive Slovenija, d. o. o., v Slovenj Gradcu, vsak izmed intervjujev pa je trajal približno eno uro.

Moj cilj pri tem je bil predvsem pridobiti poglobljene informacije o koncernu Grammer AG in njegovi podružnici GASLO v povezavi s teorijo Bartletta in Ghoshala s strateškega in managerskega vidika.

V intervjujih sem intervjuvancem najprej predstavila temo magistrskega dela, moje ugotovitve na osnovi proučene teorije in jim nato zastavila konkretna raziskovalna vprašanja, ki sem jih vnaprej pripravila na osnovi pregleda literature in mojega teoretičnega okvirja na osnovi tipologije Bartletta in Ghoshala (1989). Nato sem glede na razvoj razprave sogovorniku postavljala polstrukturirana vprašanja, ki sem jih prilagajala odgovorom in že vnaprej predstavljeni temi. Vezano na različna področja, ki jih pokriva posamezni manager oziroma vodja, sem prilagajala tudi tip in vsebino vprašanj. V intervju nisem vključevala že znanih dejstev ali javno dostopnih informacij. V času trajanja intervjuja sem podatke zapisovala in jih kasneje analizirala. Dodatno sem prek elektronske pošte in telefonskih konferenc z intervjuvanci razjasnila nejasnosti in pridobila dodatne informacije. Intervjuvanci so bili pri svojih odgovorih zelo kooperativni sogovorniki, s čimer so olajšali moje delo intervjuvarja. Podatke, ki sem jih pridobila z intervjuji, sem primerjala s predstavljeno tematiko v analitičnem delu magistrskega dela in jih tako združila s praktičnim delom.

Raziskava torej temelji na deskriptivnem pristopu, pri čemer sem uporabila predvsem naslednje metode analize:

- metodo zbiranja podatkov iz strokovne literature in z intervjuji,
- metodo obdelave podatkov (analiza podjetja po teoriji Bartletta in Ghoshala),
- metodo komparacije (primerjava teorije s prakso).

## 9.3 Intervjuvanci

### 9.3.1 Podpredsednica za strateški razvoj v koncernu Grammer AG

V okviru svoje raziskave sem se pogovarjala s podpredsednico, zadolženo za strateški razvoj koncerna Grammer AG (angl. *Vice President, Corporate Development*). Gre za razvojno funkcijo (angl. *Business Development*), ki je izjemnega pomena pri sooblikovanju strategije koncerna in soodločanju o anorganskem razvoju koncerna. V praksi se za to uporablja izraz združitve in prevzemi (angl. *mergers and acquisitions – M&As*). Gre za aktivnosti, kot so npr. nakup podjetja, odprodaja raznih delov koncerna in sklepanje strateških povezav (združitve, skupna vlaganja ipd).

Intervjuvanka je svojo karierno pot začela pri pravnem predniku podjetja GASLO, družbi Penatex, januarja 1995 kot vodja komerciale. Ambiciozna in svetovno razgledana komercialistka je v začetku leta 2001 prevzela direktorsko mesto, takrat že družbe

GASLO, kjer je ostala vse do zaključka poslovnega leta 2006. V času upravljanja podružnice in vodenja sodelavcev pod njeno taktirko je število zaposlenih konstantno rastlo, prav tako se je iz leta v leto zaradi osvajanja novih programov povečevala tudi prodaja. Intervjuvanka sebe opiše kot neizprosno »priganjalko«, neusmiljenega nadzornika vseh oblik stroškov, nikoli zadovoljno z doseženim, vedno na lovu za izboljšavami, v stalni komunikaciji z zaposlenimi in kot izredno motivatorko. Kot tako so jo prepoznali tudi sodelavci v koncernu Grammer AG ter ji iz leta v leto zaupali vse pomembnejša delovna mesta. Delo strateškega managerja zahteva nenehen stik z upravo koncerna. Potrebno je dobro poznavanje panoge, trendov, strategij ključnih kupcev in konkurenčnega okolja.

### **9.3.2 Direktor družbe Grammer Automotive Slovenija, d. o. o.**

Intervjuvanec je direktor družbe GASLO in njen zakoniti zastopnik. Po izobrazbi je univerzitetni diplomirani inženir strojništva in magister znanosti, smer Proizvodni management. Pred zaposlitvijo na mesto direktorja podružnice GASLO leta 2008 je mednarodne izkušnje več let nabiral kot direktor proizvodnje v Johnson Controls – NTU, Slovenj Gradec (op. a.: podjetje je podružnica ameriške multinacionalke Johnson Controls, s sedežem v Milwaukeeju), kjer se je učil krmariti med kapitalom in delom. S pozicioniranjem na mesto direktorja podružnice GASLO mu je bila zaupana konfiguracija virov in sposobnosti z nalogo zadovoljiti interese kapitala in zagotavljati dolgoročno stabilnost podružnice. Na pobudo strokovnjaka proizvodnega managementa in odličnega managerja z voditeljskimi sposobnostmi so v družbi GASLO že kar kmalu z njegovim prihodom začeli z aktivnostmi uvajanja vitke proizvodnje. Rezultati poslovanja podružnice, ki izkazujejo poslovanje z dobičkom, in nenehna rast podružnice dokazujejo, da je koncern pred sedmimi leti izbral in namestil pravega managerja, ki je znal s svojo strokovnostjo, z vodstveno in moralno avtoriteto zelo uspešno voditi in animirati sodelavce ter v okviru svojih pooblastil upravljati podružnico.

### **9.3.3 Vodja kadrovske službe v podjetju Grammer Automotive Slovenija, d. o. o.**

Za dober poslovni rezultat in finančni izkaz je poleg pravilnega in spretnega upravljanja s kapitalom treba tudi dobro in spretno upravljati s človeškimi viri. Vodja kadrovske službe si prizadeva delovati skladno s standardi slovenske kadrovske stroke in skladno s pozitivno slovensko delovnopravno zakonodajo. Slovenska zakonodaja področje delovnih razmerij ureja s številnimi zakoni (ZDR-1<sup>4</sup>, ZSDU-UPB1<sup>5</sup>, ZVZD-1<sup>6</sup>, ZUTD<sup>7</sup>, ZPIZ-2<sup>8</sup> in drugi),

---

<sup>4</sup> Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 21/2013, v nadaljevanju ZDR-1).

<sup>5</sup> Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Ur. l. RS, št. 42/2007, v nadaljevanju ZSDU-UPB1).

<sup>6</sup> Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Ur. l. RS, št. 43/2011, v nadaljevanju ZVZD-1).

<sup>7</sup> Zakon o urejanju trga dela (Ur. l. RS, št. 80/2010, v nadaljevanju ZUTD).

<sup>8</sup> Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Ur. l. RS, št. 96/2012, v nadaljevanju ZPIZ-2).

nalaga številne obvezne izvedbene akte (pravilnike), s katerimi morajo podjetja, ki delujejo na slovenskem trgu, urediti posamezna področja delovanja.

Odlično poznavanje in izvajanje lokalne zakonodaje imata posreden vpliv na uspešnost poslovanja. Nespoštovanje določil ZDR-1, npr. nezakonita odpoved pogodbe o zaposlitvi, nespoštovanje postopkov in določil ZSDU-UPB1, poškodba na delovnem mestu, ki jo definira ZVZD-1, nespoštovanje okoljske zakonodaje idr., lahko v vseh naštetih primerih bistveno vplivajo na poslovni rezultat podjetja kot npr. plačila glob, kazni, odškodnin.

Naloge kadrovske službe so zaposlovanje, izobraževanje, usposabljanje in motiviranje, spodbujanje inovativnosti zaposlenih, merjenje zadovoljstva, skrb za varnost in zdravje pri delu ter socialno delo. Kadrovska služba meri učinkovitost zaposlenih z letnimi razgovori ter vsako drugo leto izvaja anketo o zadovoljstvu zaposlenih.

Vodja kadrovske službe se poleg svojega dela že od leta 2006 aktivno vključuje v upravljanje družbe GASLO, predvsem zaradi napredovanja nekdanje direktorice družbe, ki je trenutno zadolžena za strateški razvoj, na zahtevnejšo mednarodno pozicijo v okviru koncerna.

Skladno z letnim poslovnim načrtom kadrovska služba spremlja tudi naslednje cilje:

- odsotnosti z dela zaradi bolezni ali poškodb,
- varnost pri delu (število nesreč pri delu na milijon opravljenih ur),
- produktivnost,
- izkoriščanje delovnega časa,
- doseganje normativov zaposlenih,
- število koristnih predlogov, izboljšav in inovacij,
- fluktuacija zaposlenih,
- vložek izobraževanja na zaposlenega.

## **10 REZULTATI RAZISKAVE**

Podatki, predstavljeni v tem in nadaljnjih poglavjih, so pridobljeni na osnovi intervjujev s predstavniki podjetij Grammer AG in GASLO. Razen v primerih, ko gre za povzemanje podatkov, navedenih v letnem poročilu podružnice GASLO in koncerna Grammer AG, kjer pa so viri ustrezno označeni.

### **10.1 Multinacionalnost**

Številni avtorji, predstavljeni v teoretičnem delu magistrskega dela, so opredelili različne kriterije in merila multinacionalnosti. Večina mednarodnih podjetij pa se teh meril ne

posluhuje oziroma ne meri neposredno svoje multinacionalnosti. Med njimi je tudi podjetje Grammer AG, ki svoje multinacionalnosti ne meri neposredno.

Koncern se iz leta v leto širi tako po lokacijah kot po številu odvisnih družb. Tako je podjetje v zadnjih petih letih investiralo v širitev na globalni ravni. Iz podatkov za leto 2014 je razvidno, da je podjetje število držav, v katerih posluje koncern, v zadnjih petih letih povečalo za 18 %. Število Grammerjevih podjetij po svetu pa se je glede na leto 2009 povečalo za 30 % (Grammer AG, 2014).

Povezavo teoretičnega in analitičnega dela magistrskega dela predstavim v Tabeli 10, kjer so prikazani nekateri izmed kriterijev multinacionalnosti, ki dokazujejo, da Grammer AG uspešno deluje kot mednarodno podjetje, čeprav ne meri svoje multinacionalnosti.

*Tabela 10: Kriteriji multinacionalnosti za koncern Grammer AG*

| <b>Kriteriji</b>                  | <b>Leto 2014</b> | <b>% kriterij/tujina</b> | <b>% kriterij/HQ<sup>9</sup></b> |
|-----------------------------------|------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Prihodki skupine                  | 1.365,9 mio €    | 53,27                    | 46,73                            |
| Povprečno število zaposlenih      | 10.446           | 77,27                    | 22,73                            |
| Število podružnic po svetu        | 30               | 86,67                    | 13,33                            |
| Število držav, v katerih delujejo | 20               | 95,00                    | 5,00                             |
| Vrednost delnice (XETRA)          | 33,05 €          | /                        | /                                |
| Narodna pripadnost zaposlenih     | Raznolika        | /                        | /                                |
| Organizacijska struktura          | Matrična         | /                        | /                                |

*Vir: Povzeto po Grammer AG, Letno poročilo, 2014.*

Multinacionalnost sem tako prikazala prek najpogosteje uporabljenih kriterijev: število podružnic na tujem, delež prodaje na tujih trgih, delež tujih sredstev, število tujih proizvodnih trgov, delež tujih zaposlenih. Grammer AG ima skupno 30 podružnic, od tega je 26 lociranih na mednarodnih tleh, ostale 4 pa so locirane na ozemlju Nemčije, kjer deluje tudi matično podjetje. Vse te podružnice poslujejo v 19 različnih državah po svetu. Po podatkih iz letnega poročila znaša povprečno število zaposlenih v letu 2014 10.446, od tega jih je 2.374 zaposlenih v Nemčiji, medtem ko je 77,27 % zaposlenih na mednarodnih trgih po vsem svetu. Koncern Grammer AG svoje multinacionalnosti ne meri, spremlja pa podatke o deležu prihodkov na tujih trgih in deležu tujih sredstev, vendar teh podatkov ne objavlja. Koncern se predvsem osredotoča na delitev sredstev in prihodkov po divizijah in geografskih regijah. Tako podatkov o tem nisem mogla pridobiti. Na osnovi ocene koncerna, da kar 70 % prihodkov Evrope predstavljajo prihodki, ki jih ustvari matično podjetje, pa sem izračunala, da delež prihodkov od prodaje na tujih trgih znaša 53,72 %. Te prihodke ustvarijo v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) in Aziji ter le 30 % v Evropi. Nekaj manj kot polovico prihodkov (46,73 %) tako ustvari koncern, ki ima kot

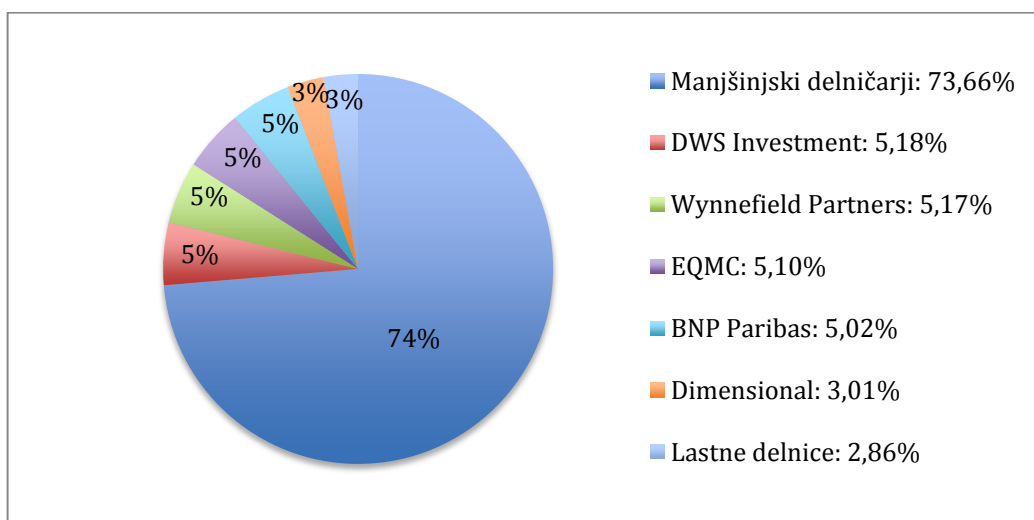
<sup>9</sup> Matična družba Grammer AG v Nemčiji (angl. *headquarters – HQ*).

skupina večjo pogajalsko moč in tako proizvode prodaja vnaprej dogovorjenim kupcem. Pri tem pa imajo podružnice samo vlogo dobavitelja.

Prihodki skupine Grammer po podatkih za leto 2014 znašajo 1.365,9 mio €. Največ prihodkov ustvarja avtomobilska divizija, približno 65 %, medtem ko prihodki divizije sedežnega sistema predstavljajo približno 35 % vseh prihodkov. Gledano po regijah, v katerih podjetje posluje, pa največ prihodkov prinaša Evropa, kar 66,7 %, medtem ko ZDA in ostale vzhodne države prispevajo razliko. Število zaposlenih se je v zadnjih treh letih povečalo za približno 20 %, kar velja pripisati širjenju podružnic na nove lokacije in v nove države. Po podatkih iz letnih poročil za zadnja tri leta tako prihodki kot tudi dobiček skupine rastejo, kar posledično prinaša tudi potrebe po zaposlovanju in širjenju, zato tudi število zaposlenih in število podružnic po svetu skozi leta narašča (Grammer AG, 2014).

Koncern Grammer AG je delniška družba. Najvišji delež v podjetju ima DWS Investment, in sicer 5,18 % lastniškega kapitala družbe. Manjšinski delničarji pa predstavljajo t.i. prosto floto, ki znaša 73,66 % in predstavlja okoli 200 delničarjev, ki imajo manj kot 1 % lastniškega kapitala družbe (Grammer AG, 2014). Lastniška struktura koncerna Grammer AG je prikazana na Sliki 8.

Slika 8: Lastniška struktura Grammer AG



Vir: Grammer AG, Letno poročilo, 2014.

V preteklem letu so v koncernu izplačali tudi dividende, ki pripadajo vsem delničarjem. Grammer AG je v tem letu za dividende namenil eno tretjino čistega dobička in izplačal dividendo v višini 0,75 € na delnico (Grammer AG, 2014). Vrednost delnice na nemški borzi (XETRA) se je v zadnjih treh letih podvojila, na dan 17. 4. 2015 pa je znašala 36,12 € na delnico (Delnice GMM:GR, 2015).

Za koncern Grammer AG je značilna matrična organizacijska struktura, ki koordinira več razsežnosti, in sicer geografsko, produktno in funkcijsko. To posledično omogoča razvijanje in usklajevanje produktnih, regionalnih in funkcionalnih znanj. Z geografsko razsežnostjo koncern AG pridobiva na ekonomiji obsega in proizvaja tam, kjer so proizvodni stroški najnižji. Hkrati je globalna lokalizacija pomembna z vidika bližine kupčevih lokacij, kar vpliva na stroške logistike in kakovost razvojnih ter projektnih storitev. S produktno razsežnostjo si zagotavlja konkurenčne prednosti s proizvodnjo standardiziranih proizvodov, nad katerimi se vrši absolutni nadzor glede proizvodnje kakovostnih proizvodov, ki zagotavljajo varnost ljudi. Funkcijska razsežnost pa je smiselna in opravičljiva z vidika kontrole izvajanja globalne strategije na vseh funkcijskih področjih v podružnicah.

Matrična organizacijska struktura izkazuje trenutno stanje, stil vodenja in pomen trgov. Je fleksibilna in se spreminja, upoštevajoč spremembe (glede na tehnologijo, cilje, velikost, hierarhijo ipd). Iz organigrama (Slika 9) je razvidno, da imajo nekatere pozicije delovnih mest več nadrejenih, ki jim poročajo in odgovarjajo. To je z vidika nadzora učinkovito, a drago in kompleksno. Z vidika odgovornosti zaposlenih, ki tako odgovarjajo dvema ali več nadrejenim, pa ni najbolj sprejemljivo in lahko vodi v konflikte interesov med nadrejenimi.

Slika 9: Organigram Grammer AG

| Podpredsednik divizije                           |   | Nasloni za roke<br>in Konzole                              | Nasloni za glavo   | Sedeži   |
|--|---|--|--|--|
| Generalni<br>direktor:<br>Hartmunt<br>Müller     | <b>Podpredsednik funkcije</b>   |  |  |  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strateški razvoj</li> <li>▪ Notranja kontrola in<br/>Pravna služba</li> <li>▪ Odnosi z investitorji</li> <li>▪ Komunikacije</li> <li>▪ Strateško planiranje</li> <li>▪ Oglaševanje</li> <li>▪ Človeški viri</li> </ul> |  |  |  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finance</li> <li>▪ Računovodstvo</li> <li>▪ Kontroling</li> <li>▪ Nabava</li> <li>▪ Informacijska tehnologija</li> </ul>   | Podružnica 1<br>Podružnica 2<br>Podružnica 3<br>...<br>... | Podružnica 4<br>Podružnica 5<br>Podružnica 6<br>...<br>... | Podružnica 7<br>Podružnica 8<br>Podružnica 9<br>...<br>... |
| Finančni<br>direktor:<br>Gerard<br>Cordonnier    |   |  |  |  |
| Operativni<br>direktor:<br>Manfred<br>Pretschner | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prodaja</li> <li>▪ Poslovanje</li> <li>▪ Kvaliteta in Storitve</li> <li>▪ Raziskave in Razvoj</li> <li>▪ Projekti</li> </ul>   |  |  |  |

Vir: Povzeto po Grammer AG, Organigram, 2015a.

Koncern Grammer vodi izvršni odbor s tremi člani uprave. Generalni direktor (angl. *Chief Executive Officer* – CEO), finančni direktor (angl. *Chief Financial Officer* – CFO) in operativni direktor (angl. *Chief Operating Officer* – COO), ki so pristojni in odgovorni vsak za svoja področja. Matrična organizacijska struktura prikazuje prepletenost nadzora



med posameznimi funkcijskimi in divizijskimi podpredsedniki (Grammer AG, 2015a).

Na vrhu je uprava, ki ji poročajo podpredsedniki divizij in funkcij (angl. *vice president – VP*), pod njo pa direktorji področij, ki so lahko organizirani regionalno ali pa po divizijah. V vertikali so torej funkcije, vsaka funkcija pa ima svojo strukturo. Naloga vsake funkcije je razvoj, standardizacija lastnega specialnega področja in skrb, da se standardi implementirajo globalno v skupini ter po potrebi nudijo podporo posameznim lokacijam za specifično področje. Navajam primer podpredsednika proizvodnih lokacij (angl. *vice president operations*), ki je odgovoren za to, da v skladu z organizacijsko strukturo pozna in vpeljuje najnaprednejša spoznanja na področju procesov proizvodnje, pozna in vpeljuje napredne tehnologije skladno s strategijo koncerna, standardizira stroje, opremo, načrte in preskrbovalno verigo.

V horizontali so podpredsedniki divizij (angl. *vice president divisions*), ki so odgovorni za strategijo svoje produktne skupine, njeno realizacijo in doseganje dogovorjenih letnih načrtov oziroma poslovnih rezultatov svojega produktnega področja. Odgovorni so tudi za spoštovanje in implementacijo standardov, postavljenih s strani funkcijskih podpredsednikov (angl. *function vice president*). Navajam primer: če se na področju informacijske tehnologije odločijo za nov informacijski sistem in uprava to odobri, morajo podpredsedniki divizij zagotoviti resurse za vpeljavo novega sistema na svojih lokacijah.

Ker nastopanje na mednarodnem trgu zahteva fleksibilnost, sprejemanje sprememb in hitro prilagajanje zahtevam trga, mora podjetje v skladu s spremenljivkami oblikovati in spreminjati organizacijsko strukturo, ki se mora dograjevati, spreminjati ali integrirati.

Koncern Grammer AG sledi tem spremembam, saj je v zadnjih letih, to je v času recesije v avtomobilski industriji, spreminjal svojo organizacijsko strukturo. Tem pa je dokazal, da je koncern AG sposoben hitrega prilagajanja spremembam v spreminjajočem se globalnem okolju, v katerem morajo podjetja poiskati nove potenciale tudi v strukturnih spremembah organizacije, če hočejo ostati učinkovita in uspešna. Izkušnje kažejo, da je za vsako vpeljavo organizacijske spremembe potrebno določeno prehodno obdobje, v katerem poteka proces prilagajanja in sprejemanja v smislu razumevanja standardnih operativnih postopkov.

Vsaka menjava organizacijske strukture je tako načeloma pozitivna, če je dobro pripravljena in je posledica prilagajanja spremembam. S človeškega vidika je pomembno, na kakšen način se organizacijska struktura uvaja. Skladno s politiko uvajanja sprememb organizacijskih struktur v koncernu in podružnicah se najprej potrebe in ideje komunicirajo, razjasnijo in argumentirajo na ravni koncerna. Skladno s sprejeto poslovno odločitvijo koncern določi agente (t.i. agenti sprememb). Agenti, ki zastopajo interese koncerna, imajo nalogo lobiranja zaposlenih, za katere je pomembno, da bodo predlagano spremembo pozitivno sprejeli, kajti le na tak način bo sprememba uspešno implementirana.

## 10.2 Globalni tip

Grammer AG po vseh karakteristikah, upoštevajoč tipologijo Bartletta in Ghoshala, sodi v globalni tip mednarodnega podjetja, ki sem ga podrobneje predstavila v poglavju 4. Glavne karakteristike, ki umeščajo koncern v ta tip mednarodnega podjetja, pa podrobneje predstavljam v nadaljevanju.

### 10.2.1 Centralizacija

Grammer AG ima vse svoje funkcije strogo centralizirane na sedežu podjetja v Ambergu, v Nemčiji. Centralizacija je strateška odločitev podjetja, ki podjetju zagotavlja visoko raven kontrole nad podružnicami ter stroškovno učinkovitost. Iz organizacijske strukture je že razvidna močna kontrolna funkcija. Neposredna kontrola se izvaja prek več ravni managerjev. Posredna kontrola pa se izvaja prek izčrpnih poročil, ki so vodena prek SAP<sup>10</sup> operacijskega sistema, katerega ključna prednost je v povezanosti številnih poslovnih okolij, od financ, proizvodnje do komercialne in kadrovskega sistema.

Upoštevajoč centralizacijo, se vse strateške odločitve o proizvodnih programih, dobaviteljih, cenah in drugo sprejemajo v matičnem podjetju. Podružnica sicer lahko poda nasvet ali priporočilo matičnemu podjetju, vendar matično podjetje odločitev sprejme na osnovi kalkulacije in analize vpliva na dobiček. Navajam primer: podružnica predlaga lokalnega dobavitelja, ki bi za ugodnejšo ceno dobavil določen sestavni del, vendar pa matično podjetje te ponudbe ne sprejme zaradi že izbranih in potrjenih strateških dobaviteljev, pri katerih globalno dosega ugodnejše učinke.

Upoštevajoč centralizacijo, velja poudariti, da se kontrola izvaja tudi na osnovi centralnih služb s sedežem v Nemčiji. Iz tega izhaja, da vsaka izmed centralnih služb nadzira svojo funkcijo v podružnicah. Torej centralna kadrovska služba nadzira zaposlovanje in odpuščanje, ohranjanje in razvoj kadrov ter svetovanje v vseh podružnicah. Centralna služba kontrolinga je pristojna za odločanje o vpeljavi standardov in načinih dela po vsem svetu. Centralna oddelka na področju financ in računovodstva sta odgovorna za ustrezno in enako knjiženje in obračunavanje stroškov v vsaki podružnici. Enak sistem je pomemben predvsem zato, ker se vsa finančna sredstva podružnic stekajo v matično podjetje. Zato je pomembno, da centralna služba razume, kako so stroški nastali in kje jih je treba omejiti. Centralna služba za raziskave in razvoj (R&R) kontrolira podružnice na področju inovacij in izmenjave dobrih praks, ki se tako prenašajo med podružnicami. V osnovi pa so odgovorni za konceptualni razvoj izdelkov, ki jih koncern proizvaja. In sicer je pomemben

---

<sup>10</sup> SAP je vodilni poslovni informacijski sistem ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*) na svetu in je zelo razširjen v avtomobilski industriji in tudi v drugih panogah. Uporablja se za optimizacijo logističnih procesov, upravljanje kadrov in financ, načrtovanje proizvodov in materialov ter nadziranje kakovosti izvedbe (Baloğlu, 2003).

videz vzglavnika, sedeža, komolčnika in ostalih njihovih proizvodov čez 20 let, kakšni materiali se bodo takrat uporabljali, kakšne bodo specifikacije izdelka ter drugo. Na osnovi preračunov se centralna služba odloči o investicijah v prihodnosti. Pristojnost centralne službe za marketing in informiranje investitorjev je v ustreznem in inovativnem oglaševanju ter močni poziciji do dobaviteljev in kupcev. Centralna pravna služba usmerja in izvaja kontrolo ne le nad podružnicami, ampak tudi nad celotnim koncernom in ostalimi centralnimi službami, kajti gre tudi za interno kontrolo spremljanja procesov. Kot primer navajam kontrolo nad notranjimi pravili, ki so jih v koncernu opredelili z etičnim kodeksom in s pravilniki. Na področju informacijske tehnologije pa je nujna uporaba sistema SAP, ki ga uporabljajo vsi v koncernu.

### **10.2.2 Standardizacija**

Standardizacija je značilnost velikih multinacionalk in avtomobilske industrije. S standardizacijo se izboljšuje produktivnost, zato je tudi koncern Grammer AG vpeljal standardizacijo v vse svoje proizvodne procese in programe, ki veljajo za njihove podružnice.

Na osnovi opravljenih intervjujev z managerko koncerna in managerjem podružnice sem ugotovila, da poslovanje podjetja temelji na številnih internih, nacionalnih in mednarodnih standardih. Torej je poslovanje regulirano s številnimi predpisanimi postopki, s standardi se zagotavlja kakovost proizvodov, kakovost procesa dela, varovanje zdravja in življenja delavcev ter ljudi iz regionalnega okolja, hkrati pa okoljski certifikati zagotavljajo tudi varstvo okolja. Vsi ti certifikati so pomembni predvsem zato, ker dokazujejo, da gre za urejene procese dela, ki se izvajajo skladno s predpisanimi delovnimi navodili in uporabnikom zagotavljajo varnost ter zaupanje.

Globalni inženiring stremi k standardizaciji razvojnih procesov za ključne izdelke. S standardiziranjem in krepitvijo najboljših praks znotraj koncerna se omogoča, da se inženirji osredotočajo na najpomembnejše, tj. inženiring najboljših izdelkov z upoštevanjem kakovosti, hitrosti in stroškovne učinkovitosti.

V letu 2009 se je koncern Grammer AG odločil uvesti metodo vitke proizvodnje v vsa podjetja s ciljem zniževanja fiksnih stroškov, zagotavljanja varnosti, povečanja produktivnosti, kakovosti in fleksibilnosti ter usposabljanja in vključevanja vseh zaposlenih. Vitka proizvodnja se v procese vpeljuje skozi model GPS.

Poleg metode povečevanja kakovosti in zniževanja stroškov so v koncernu standardizirani tudi procesi izobraževanj zaposlenih, kar pomeni, da so vsi zaposleni v koncernu deležni enakih izobraževalnih programov in znanj.

### 10.3 Globalna strategija

Glede na to, da sem koncern Grammer AG uvrstila kot globalni tip mednarodnega podjetja po tipologiji Bartletta in Ghoshala (1989), je logično, da podjetje zasleduje globalno strategijo, za katero je značilna visoka stopnja centralizacije za doseganje učinkovitosti v obstoječih procesih in aktivnostih. Za globalno strategijo je značilno, da se strategija koncerna ustvarja v matični družbi. Zanj sta pristojna predsednik uprave in oddelek za razvoj korporacije (angl. *Business Development*). Pri tej strategiji se odločajo o potencialnih kupcih za obdobje od treh do petih let. Trenutno ima koncern Grammer AG osem ključnih kupcev. Hkrati se v oddelku enkrat letno izvede revizija strategije, kjer se pregleda in analizira obstoječe načrte ter se jih po potrebi prilagodi. Vsaki dve ali tri leta se pregleda in oceni ustreznost poslovnega modela. Gre za dogovore o proizvodnih programih, o morebitnih izboljšavah, nadgradnji ali spremembah. Poleg strategije se tudi vse ostale pomembne odločitve sprejemajo na sedežu podjetja. V okviru strategije matična družba vsako leto opredeli tri letne finančne cilje, ki so zavezujoči za vse zaposlene in jim morajo podružnice slediti. To so cilji na ravni koncerna, ki so po navadi finančni cilji in jih določi uprava (npr. velikost prodaje, denarni tok, dobiček). Ti cilji predstavljajo 50 % vseh ciljev, katerim je zavezan ključni management in s tem tudi cel koncern. Podružnice skladno s cilji koncerna formirajo lokacijsko specifične cilje, ki so funkcijski cilji in jih direktor podružnice dogovori z ustreznim funkcijskim podpredsednikom.

Strateški načrt koncerna se tako oblikuje upoštevajoč pridobivanje informacij iz lokalnih okolij na osnovi komunikacije z lokalnimi managerji, s katerimi razprave na to temo potekajo enkrat letno. Letni cilji koncerna se v koncernu sprejemajo v času poletja vse do septembra, ko se naredi dejanski načrt za delo v naslednjem letu.

Sodobni trendi sprememb poslovnih modelov poudarjajo, da je treba strategijo t.i. potiska (angl. *push strategy*) nadomestiti s t.i. strategijo vleke (angl. *pull strategy*) (Rašković, 2014). Na osnovi intervjuja sem izvedela, da koncern Grammer AG za večino proizvodnih programov uporablja strategijo vleke, kjer trgi oziroma kupci povedo, kaj želijo in potrebujejo. Prednost te strategije je v tem, da proizvodnja in distribucija temeljita na potrebah in povpraševanju strank, ne pa na napovedih. Prav tako je poudarek sistema vleke čim manjša zaloga proizvodov, saj se proizvaja po naročilu in za znanega kupca.

Teorijo, da se pri globalni strategiji standardizirani izdelki proizvajajo na stroškovno najugodnejših lokacijah, potrjuje primer koncerna Grammer AG, ki proizvodni program dodeli tisti lokaciji, ki je sposobna z minimalnimi stroški in najvišjo kakovostjo ter v določenem časovnem obdobju proizvesti zahtevano količino proizvodov. Na osnovi tega si podružnice med seboj na razpisih konkurirajo ali pa si pomagajo tako, da skupaj proizvedejo zahtevani proizvod, vendar vsaka tisti del proizvoda, ki je za lokacijo stroškovno najbolj učinkovit. Tako se izdelki proizvajajo na stroškovno najučinkovitejših lokacijah in nato distribuirajo na različna tržišča.

Iz strategije koncerna tudi izhaja, da ima koncern strateško odločitev, da podružnice postavlja na proizvodno najugodnejših lokacijah. Mednarodna podjetja so se v preteklosti osredotočala na širjenje na tedaj hitrorastoče trge BRIK (Brazilija, Indija, Rusija, Kitajska), danes pa se je aktualno usmerjati v razvoj na obrobne trge, kot so Mehika, Turčija, Vietnam, Indonezija in drugi (Rašković, 2014). Temu sledi tudi Grammer AG, saj so prisotni po vsem svetu in tudi v omenjenih državah – v Braziliji, na Kitajskem, v Mehiki in Turčiji. V prihodnosti pa je njihov strateški cilj širiti se tudi v Indijo in Rusijo (Grammer AG, 2015a).

### **10.3.1 Konkurenčne prednosti koncerna**

Učinkovitost podjetja se meri na globalni ravni, kar pomeni, da morajo za skupni dober rezultat biti učinkovite vse podružnice. Tako na ravni skupine sledijo ekonomijam obsega, kar pomeni, da s pomočjo standardizacije povečujejo proizvodno količino in hkrati zmanjšujejo stroške.

Med podružnicami v povezavi s centralizacijo poteka tržna strategija, saj h končnemu proizvodu prispeva več podružnic z različnih regijskih področij. Navajam primer: v Srbiji zašijejo prevleko za vzglavnik, v Sloveniji naredijo polnilo za vzglavnik ter končni izdelek prodajo na Češko. Tako koristijo ekonomije povezanih proizvodov, saj del standardiziranega proizvoda naredi tista podružnica, ki je na tem področju najcenejša in najučinkovitejša.

Med matičnim podjetjem in podružnicami poteka prenos znanj in informacij prek modela GPS, saj so izkušnje, koristni predlogi in inovacije, ki jih zaposleni razvijejo v eni izmed podružnic, koristne in uporabne tudi v drugi podružnici. Tako se najboljše poslovne prakse delijo med podružnicami in s tem krepijo celotni koncern.

Konkurenčno prednost predstavljajo tudi inovacije ter vlaganje v raziskave in razvoj. Na tem področju se koncern Grammer AG vse bolj izpopolnjuje, saj v okviru svojih zmožnosti razvija nove tehnologije in oblike proizvodov, ki jih najprej predstavi trgu, in če se trg na določen inovativen proizvod pozitivno odzove, se v podjetju odločijo dodatno investirati v raziskave in razvoj ter dodatno testiranje tega proizvoda in morebitno implementacijo.

Kot pomembno konkurenčno prednost velja izpostaviti še dobro ime koncerna. V avtomobilski industriji so pomembni kakovost, varnost, prepoznavnost po vsem svetu, varstvo okolja in skrb za zdravje ter varnost pri delu delavcev. V koncernu Grammer AG se tako zavzemajo za kakovost proizvodov, ki zagotavljajo varnost, in na tem gradijo svoje dobro ime v avtomobilski industriji kot prepoznaven dobavitelj avtomobilskih komponent.

### **10.3.2 Kakovost**

Kakovost proizvodov je najpomembnejši dejavnik konkurenčnosti, produktivnosti in stroškov. Kakovost proizvoda je ob primerni ceni in obvladujoči količini ter ustreznem dobavnem roku glavni adut trženja in poslovne uspešnosti, zato koncern namenja posebno pozornost zagotavljanju visoke kakovosti proizvodov. Kakovost v podjetju definirajo kot zadovoljitev želja kupcev in njihovih pričakovanj. Pričakovanja kupcev pa se kontinuirano spreminjajo in postajajo vse zahtevnejša.

Kakovost proizvodov se zagotavlja prek standardiziranih postopkov. Koncern in njegove podružnice imajo pridobljene certifikate kakovosti, ki jim omogočajo dostop do trga kot dobavitelja komponent za avtomobilsko industrijo.

Certifikati kakovosti, pridobljeni s strani pristojnih ustanov, potrjujejo, da je podjetje sposobno izdelovati kakovostne izdelke, ki zagotavljajo varnost in so izdelani skladno z mednarodnimi standardi.

### **10.3.3 Diverzifikacija**

Brez diverzifikacije v globalni strategiji ne gre. Koncern je predvsem geografsko diverzificiran, saj mora kot avtomobilski proizvajalec delovati globalno. Proizvod mora namreč biti enak ne glede na to, v kateri državi je narejen. To pomeni, da je za enak vzglavnik enaka platforma, po kateri se izdeluje. To je pomembno predvsem zato, ker želijo kupci enake izdelke po vsem svetu. Navajam primer: Volkswagen Polo mora imeti enak vzglavnik ne glede na to, kje je proizveden, predvsem pa mora tudi celostni videz ustrezati avtomobilski znamki.

Poleg geografske diverzifikacije pa je podjetje tudi panožno diverzificirano. Grammer AG deluje na področju dveh panog, za kateri je značilno, da nimata obe v istem času krize niti blaginje. Tako lahko en produkti segment pomaga drugemu v obdobjih krize. Če podjetje ne bi imelo panožne diverzifikacije, bi sicer vso svojo energijo usmerjalo v en izdelek in bilo z njim odlično in prvenstveno, vendar pa bi lahko to odličnost izgubilo v času cikličnega pojava krize.

## **10.4 Odnos med Grammer AG in Grammer Automotive Slovenija, d. o. o.**

Grammer Automotive Slovenija, d. o. o., je ena izmed podružnic koncerna Grammer AG. Upoštevajoč mednarodni klasifikacijski proces, ki sem ga podrobneje predstavila v poglavju 6, je družbo Grammer po funkciji mogoče uvrstiti med centralno-globalno

podružnico.

Sodelovanje med matičnim podjetjem in podružnico poteka že od leta 1998 na osnovi medsebojnega in obojestranskega interesa. V tem odnosu velja kot ključnega akterja izpostaviti centralo podjetja Grammer AG. Tako matična družba izvaja mehanizme nadzora, saj morajo kot skupina delovati in stremeti k istemu cilju. Formalni nadzor nad podružnico se vrši na področju informacijske tehnologije, prek informacijskega sistema SAP, ki omogoča spremljanje ciljev podružnic iz centrale. Prav tako so s strani centrale nadzirani tudi cilji delovanja, saj morajo managerji podružnic mesečno poročati o napredku. Neformalni nadzor pa se nad podružnico vrši prek odnosov in komunikacij s centralo. Tako matično podjetje dvakrat letno organizira letne konference vseh vodilnih managerjev z vsega sveta (angl. *Grammer management meeting – GMM*). V okviru centrale je organizirano tudi letno podeljevanje nagrad najboljšim podružnicam. T.i. »GPS AWARD« je v okviru srečanja »*Global Management Meeting*« v letu 2014 podružnici GASLO prinesel 1. mesto na področju Grammer proizvodnih sistemov. Ta prestižna nagrada je vsekakor dokaz, da v podružnici delajo dobro, in hkrati spodbuda za uspešno delo v prihodnje. V okviru srečanja mednarodnih managerjev za nagrado GPS je ocenjevanje potekalo na osnovi naslednjih kriterijev: samoocena podružnice, število realiziranih izboljšav, realizirano izobraževanje zaposlenih, pokritje in vrednost zalog, prihranki na vseh področjih ter na drugi strani na osnovi izkazane produktivnosti in števila reklamacij v skupini Grammer.

#### **10.4.1 Vloga podružnice GASLO**

Upoštevač tipologijo vlog podružnic po Bartlettu in Ghoshalu, je slovenjgraško podružnico GASLO mogoče klasificirati kot t.i. *prispevalca*. Podružnica deluje na strateško manj pomembnem trgu, saj proizvaja v Sloveniji. Za Slovenijo je značilno, da nima proizvajalcev avtomobilov oziroma ima le enega, tj. podjetje Renault iz Novega mesta. To pomeni, da na slovenskem trgu ni perspektive za dobavitelje volumenskih avtomobilskih komponent.

V nadaljevanju predstavim uspešnost obravnavane podružnice GASLO glede na koncern, kar je razvidno iz moči podružnice (velikost, prihodki, položaj na trgu), in uspešnost poslovanja podružnice skozi kazalce dobičkonosnosti. Predpostavljam, da so stroški (angl. *management fee*), ki nastanejo na področju razvoja in uprave, pravično porazdeljeni med vse operativne podružnice.

Tabela 11: Moč podružnice v primerjavi s koncernom

| Podatki na dan 31. 12. 2013                    | <b>GASLO</b>  | <b>Koncern</b>  | <b>DELEŽ (v %)</b> |
|--|---------------|-----------------|--------------------|
| <b>Čisti prihodki od prodaje<sup>(1)</sup></b> | 45.954.032 €  | 1.265.660.000 € | 3,63               |
| <b>Dobiček pred davki<sup>(2)</sup></b>        | 1.356.744 €   | 42.415.000 €    | 3,20               |
| <b>Čisti dobiček<sup>(3)</sup></b>             | 1.166.608 €   | 29.586.000 €    | 3,94               |
| <b>Sredstva<sup>(4)</sup></b>                  | 14.102.376 €  | 766.028.000 €   | 1,84               |
| <b>Kapital<sup>(5)</sup></b>                   | 6.202.769 €   | 224.671.000 €   | 2,76               |
| <b>Število zaposlenih<sup>(6)</sup></b>        | 293           | 10.082          | 1,91               |
| <b>prihodki/zaposlenega<sup>(1/6)</sup></b>    | 156.839,7 €/e | 125.536,6 €/e   | /                  |
| <b>dobiček/zaposlenega<sup>(3/6)</sup></b>     | 3.981,6 €/e   | 2.934,5 €/e     | /                  |
| <b>ROE<sub>((3/5)*100)</sub></b>               | 18,80 %       | 13,2 %          | /                  |
| <b>ROA<sub>((3/4)*100)</sub></b>               | 8,27 %        | 3,86 %          | /                  |
| <b>ROS<sub>((2/1)*100)</sub></b>               | 2,95 %        | 3,35 %          | /                  |
| <b>Organizacijska struktura</b>                | Linijska      | Matrična        | /                  |

Vir: Povzeto po GASLO, Letno poročilo, 2014; Grammer AG, Letno poročilo, 2014.

Glede na izračunane vrednosti v Tabeli 11 znaša delež čistih prihodkov podružnice glede na čiste prihodke koncerna 0,0363, kar pomeni, da podružnica GASLO ustvari 3,63 % vseh prihodkov koncerna. Iz tabele je prav tako razvidno, da 1,91 % vseh zaposlenih v koncernu ustvari kar 3,94 % čistega dobička koncerna. Na osnovi izračunov lahko trdimo, da ima podružnica GASLO veliko moč, saj znaša dobiček na zaposlenega kar 3.981,6 €, medtem ko znaša dobiček na zaposlenega v koncernu le 2.934,5 €, kar je za 35,68 odstotne točke manj. Iz tega lahko sklepam, da nekatere podružnice z manjšim številom zaposlenih dosegajo višje dobičke, druge pa z večjim številom zaposlenih nižje dobičke. Hkrati lahko predvidevam tudi, da je GASLO med boljšimi podružnicami, saj je izračunani del prihodkov večji od izračunanega deleža prihodkov glede na število podružnic.

Pri analizi uspešnosti poslovanja podjetja sem opredelila dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost sredstev in donosnost prodaje. Dobičkonosnost kapitala (angl. *return on equity*; v nadaljevanju *ROE*) kaže, kako uspešno je poslovodstvo pri upravljanju s premoženjem lastnikov. Iz podatkov za koncern Grammer lahko razberemo, da na vloženo enoto kapitala v tekočem letu ustvarijo 13,2 enote dobička.

Izračunala sem še donosnost prodaje (angl. *return on sales*; v nadaljevanju *ROS*), to je kazalnik, ki opisuje operativno učinkovitost. Za *ROS* je značilno, da višji kot je, bolj je družba zanimiva za vlagatelje, ki se zanimajo za nakup delnic na delniškem trgu. *ROS* za koncern znaša 3,35 %.

Dobičkonosnost sredstev (angl. *return on assets*; v nadaljevanju *ROA*) predstavlja uspešnost poslovodstva pri upravljanju sredstev. Iz izračunov izhaja, da podružnica



GASLO na denarno enoto vloženih sredstev ustvari 8,27 enote dobička. Višji kot je ta kazalnik, uspešnejše je poslovanje družbe.

#### **10.4.2 Zaposlovanje v podružnici GASLO**

Strateško planiranje kadrov se opravi že v Grammer AG, kjer imajo za vsak posamezen program definiran normativ dela, ki ga skupaj z obsegom dela posredujejo v posamezno podružnico. Tako je zaposlovanje in odpuščanje, izvedeno v podružnici, posledica načrta matične družbe. Skladno z načrtovano dejavnostjo podružnice in s številom programov kadrovski manager opravi analizo in preračuna, koliko kadra bo v določenem obdobju potreboval. Na osnovi te analize se sprejemajo poslovne odločitve o dodatnem zaposlovanju ali morebitnem odpuščanju.

Pri zaposlovanju kadrovski manager podružnice objavi razpis za prosta delovna mesta in izvede intervjuje. Pri izboru sodelavcev v proizvodnji je vodja kadrovske službe svoboden in mu je zaupan izbor na osnovi lastne analize kandidatov, vendar pa mora pred načrtovanimi zaposlitvami v proizvodnji, na osnovi kalkulacij, upoštevajoč količinsko proizvodnjo, vezano na posamezni program, za zaposlitve pridobiti odobritve na treh ravneh, in sicer od direktorja družbe, centralnega vodje za Evropo in nazadnje še centralne kadrovske službe. Proces odobritev je sicer nekoliko poenostavljen predvsem zaradi aplikacijskega potrjevanja, ki ga omogoča operacijski sistem SAP. Kajti v času, ko kadrovski manager vnese v aplikacijo potrebo po zaposlovanju, dobi vsak nadaljnji člen pri odločanju avtomatsko sporočilo, da mora sprejeti odločitev ali pa jo zavrniti. Če tega v določenem roku ne naredi, dobi tista raven managerja prijazen opomnik, da je zahteva še v čakanju, in mu ponovno ponudi možnost odločitve.

Če želi podružnica zaradi določenega razloga zaposliti enega izmed uslužbencev v upravi podružnice, pa je stopnja sprejemanja odločitve še zahtevnejša. Predlog zaposlitve mora po hierarhiji odločanja odobriti pet ravni vrhnjega managementa matične družbe. In sicer preračun stroškov skupaj z argumentacijo vnese kadrovski manager v aplikacijo, nato pa čaka na potrditev direktorja družbe, centralnega vodje za Evropo, strokovnega funkcijskega vodje, centralnega kontrolinga in nazadnje še centralne kadrovske službe.

Glede na navedeno ocenjujem, da je postopek zaposlovanja reguliran in časovno zahteven. Zaradi potrjevanja odločitev na več ravneh je treba tako zaposlovanja kot odpuščanja delavcev skrbno načrtovati, kvartalno preverjati in usklajevati.

#### **10.4.3 Konkurenčne prednosti podružnice GASLO**

Današnje poslovanje temelji na nenapisanem pravilu zagotavljanja poslovne uspešnosti z iskanjem in izkoriščanjem konkurenčnih prednosti. Kot glavne konkurenčne prednosti podružnice velja izpostaviti sledenje ciljem, zagotavljanje učinkovitosti ter fleksibilnosti,

zadovoljstvo zaposlenih, inovativnost, izobraževanje, motivacijo, timsko delo in komunikacijo. Pomembno je zavedanje, da je razvoj konkurenčnih prednosti ključnega pomena za razvoj podružnice, kajti v nasprotnem primeru si izločen s strani koncerna. Za podružnico GASLO kot prispevalca je značilna visoka kompetentnost zaradi zelo dobrega managementa in zaradi obvladovanja več tehnologij znotraj podjetja (proizvodnja poliuretanskih izdelkov, tehnologija direktno penjenih vzglavnikov – insitu, penjenje z integralno peno, šivanje in montaža).

#### 10.4.3.1 Inovacije

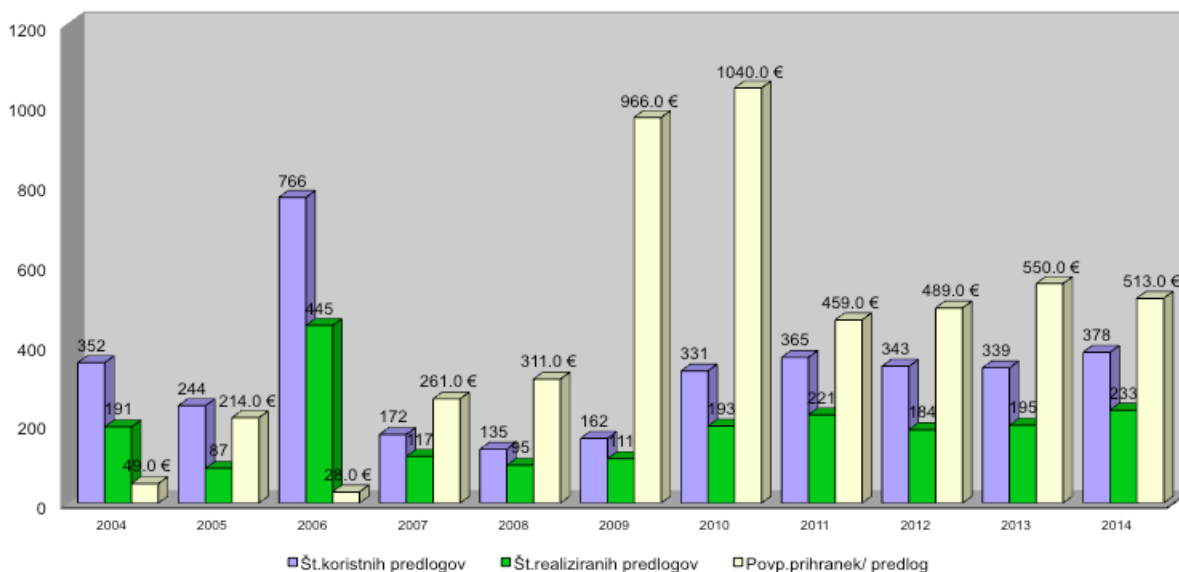
Koncern Grammer AG ima spodbujanje inovativnosti vseh zaposlenih zapisano med strateškimi usmeritvami. Na ravni koncerna je tako na Grammer intranetu GBS (angl. *Grammer Business System*) možno prijaviti vsako pametno idejo (angl. *smart idea*). V bazi podatkov GBS je tako velika priložnost za črpanje novih idej in soustvarjanje novih izboljšav. Na ravni koncerna je zavedenih že 2.923 Kaizen kart (GASLO, 2015).

Upoštevajoč strateški cilj koncerna, se inovativna kultura tudi v podružnici GASLO dobro razvija, živi in deluje. Sistem nagrajevanja inovacij iz delovnega razmerja je skladen z Zakonom o izumih iz delovnega razmerja (v nadaljevanju ZPILDR) in temelji na Pravilniku o inovacijah. Pravilnik določa potek postopka od ideje do izračuna nagrade po kriterijih, ki izhajajo iz določil pravilnika. Vodstvo družbe podružnice GASLO na več načinov pospešuje spodbujanje inovativnosti zaposlenih (GASLO, 2015):

- steber CIP (vnaprej pripravljene formularji, letne akcije – mesec inovacij, kjer se od vseh zaposlenih pričakuje, da podajo vsaj en koristen predlog, objave delavcev, ki so oddali najboljši koristen predlog ali inovacijo, na oglasnih deskah družbe),
- član vodstvenega tima je tudi vodja GPS, ki je poleg vpeljave standardov v podjetju in šolanju zaposlenih odgovoren tudi za moderiranje Kaizen delavnic in vpeljavo stalnih izboljšav v podjetju ter s tem tako poleg svojega strokovnega dela opravlja vlogo »promotorja inovativnosti«,
- nagrajevanje vseh koristnih predlogov izboljšav in inovacij (12 € za vsak realiziran koristen predlog in del prihranka glede na premijsko lestvico internega pravilnika).

Rezultati podružnice GASLO dokazujejo, da je inovativnost ključni dejavnik razvoja podjetja. V inovacijsko dejavnost podjetja se tako vključujejo vsi zaposleni. Nekateri so bolj aktivni, drugi manj. V podjetju je bilo v letu 2014 povprečno zabeleženih 1,4 predloga na zaposlenega. Povprečje zadnjih 5 let pa znaša 351 predlogov (GASLO, 2015). Iz Slike 10 je razvidno, koliko koristnih predlogov je bilo dejansko realiziranih in kolikšni so bili prihranki podjetja glede na predlog.

Slika 10: Število predlogov koristnih izboljšav v letih od 2004 do 2014



Vir: GASLO, Analiza predlogov koristnih izboljšav, 2015.

Za leto 2013 je podružnica GASLO na regijskem izboru Gospodarske zbornice Slovenije prejela zlato priznanje za inovacijo »Avtomat za sestavo vodilnih puš za vzglavnike vozila Fiat 500«. Inovacija je zanimiva za globalno tržišče, kar pomeni da je ideja uporabna za vse podružnice v koncernu. Z inovacijo se povečuje konkurenčnost v izdelavi podobnih izdelkov znotraj koncerna Grammer. Podružnici GASLO inovacija prinaša konkurenčnost pri nominacijah za nove projekte, kar je v globalni konkurenci ključnega pomena za obstoj podružnice. Z uvedbo te inovacije so se znižali proizvodjalni stroški, in sicer so nižji stroški dela, hkrati pa ima inovacija implementirano avtomatsko kontrolo, ki preprečuje reklamacije kupca. Stroški zaradi obratovanja montažne naprave so sicer res nekoliko višji, vendar je neto učinek povečan dobiček za 40.000 € letno (GASLO, 2015).

Na ravni koncerna je podružnica GASLO leta 2014 osvojila prvo mesto za vpeljavo standarda GPS, katerega del je tudi področje CIP. Kriteriji za izbor so bili merljivi kazalniki uspešnosti podjetja: pokritje in vrednost zalog, prihranki na vseh področjih podjetja, stopnja produktivnosti, število reklamacij kupcev, število realiziranih Kaizen izboljšav, stopnja realiziranega internega izobraževanja osnov GPS in samoocena GPS-odličnosti po internem vprašalniku.

Opisani rezultati dokazujejo, da je podružnica GASLO uspešno integrirala inovacijsko miselnost, ki zaposlenim prinaša občutek pripadnosti, samopotrjevanje skozi delo in lasten razvoj ter ne nazadnje tudi nagrade, podružnici pa zagotavlja znanje kot ključni konkurenčni dejavnik ustvarjanja dodane vrednosti, napredek in razvoj.

#### 10.4.3.2 Optimizacija in racionalizacija delovnih procesov

##### 10.4.3.2.1 Vitka proizvodnja

Z vpeljavo vitke proizvodnje, ki omogoča izboljševanje kakovosti, odkrivanje in odpravljanje izgub, skrajševanje proizvodnih časov in zmanjšanje stroškov, so tudi v podjetju GASLO z nenehnim izboljševanjem, vztrajnostjo, znanjem, standardizacijo in timskim delom dosegli, da postajajo procesi vitkejši, podjetje pa bolj konkurenčno in stabilno. Zaposleni pa svoje znanje bogatijo z novimi izkušnjami (Šinko Bačac, 2013).

##### 10.4.3.2.2 Kaizen

Sistem je v podjetju podprt z orodjem za stalno izboljševanje procesov Kaizen. Kaizen koncept teži k stalnemu razmišljanju o možnih načinih izboljšanja vseh procesov organizacije. Če se ti procesi izboljšajo, se lahko izboljšajo končni proizvodi. Ta način dela temelji na zaposlenih, ki dejansko skupaj izvajajo delovne naloge v podjetju. Vodstvo pa s praktičnimi nagradami zaposlene motivira k takemu načinu dela. Za izboljševanje kakovosti, produktivnosti in učinkovitosti proizvodnje pa v podjetju uporabljajo tudi druge razvite tehnike, metode in strategije, kot so »six sigma«, »5S«, »20 ključev«, »just in time« ter celovito upravljanje produktivnosti.

##### 10.4.3.2.3 Avtomatizacija

V podjetju GASLO ohranjajo konkurenčno prednost tudi z avtomatizacijo proizvodnih procesov. Zaradi spodbujanja inovativnosti na globalni ravni je tim dveh strokovnjakov podjetja GASLO leta 2013 predlagal pomembno inovacijo na temo avtomatizacije. Pri projektu izdelave integralnih vzglavnikov so z lastnim znanjem razvili popolnoma avtomatizirano linijo z izdelavo avtomata za sestavo puš – vodil za vzglavnike, ki še danes uspešno deluje in prispeva k večji produktivnosti in nižanju stroškov, kar pa je bistvenega pomena v boju s konkurenco. Za to inovacijo je podjetje GASLO prejelo zlato priznanje na regijskem izboru Gospodarske zbornice Slovenije.

##### 10.4.3.3 Upravljanje s človeškimi viri

V slovenski poslovni praksi še ni zaslediti, da bi bili človeški viri vrednoteni in vodeni v poslovnih bilancah, so pa zaposleni s svojimi znanji, sposobnostmi, veščinami, motiviranostjo in inovativnostjo eden izmed temeljnih generatorjev dodane vrednosti in kadrovskega kapitala podjetja. Družba GASLO se zaveda, da so zaposleni nosilci ustvarjalnosti, sprememb in inovativnosti.

Skladno s priporočili za managerje sta Rašković in Pfajfar v svojem članku (2013) slovenskim managerjem priporočila, da morajo svoje miselnosti neprestano preverjati pri

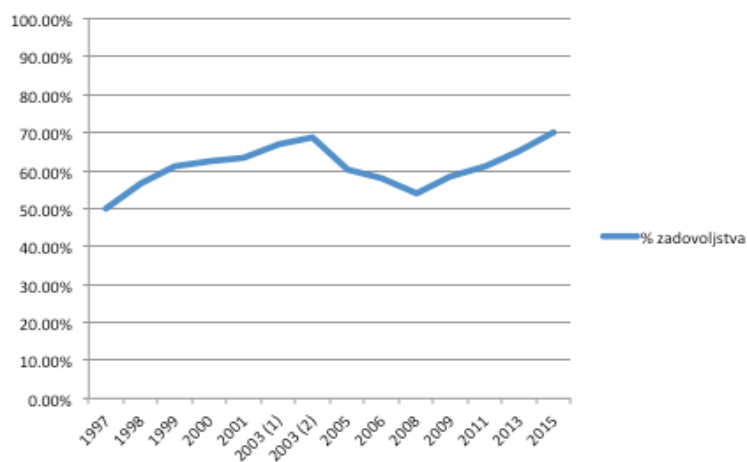
drugih zaposlenih v podjetju. Podjetje GASLO vsako drugo leto preverja zadovoljstvo svojih zaposlenih z anketo, želje, potrebe, osebne in razvojne cilje zaposlenih pa beleži na rednih letnih razgovorih.

Iz Slike 11 je razvidno nihanje zadovoljstva zaposlenih v letih od 1997 do 2015. Merjenje zadovoljstva zaposlenih se praviloma izvaja vsaki dve leti z anketnim vprašalnikom o zadovoljstvu zaposlenih. Iz podatkov za leto 2015 je razvidno, da je 70,91 % anketirancev zadovoljnih s podjetjem, kjer delajo, organizacijsko klimo v podjetju, s pogoji dela in z managementom, ki dobro upravlja s sredstvi in viri ter uspešno vodi zaposlene.

V podjetju so z oceno zadovoljstva zaposlenih zadovoljni, saj trend skozi leta raste. Zadovoljstvo zaposlenih se spremlja na osnovi ankete, ki zaposlenim pod točko razno omogoča, da opredelijo svoja mnenja in ideje za dvig zadovoljstva. Ukrepi se sprejmejo po opravljeni analizi rezultatov ankete in skladno z vodstvom podružnice. V podjetju oblikujejo komisijo, ki bo spremljala ukrepe za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih vse do naslednje ankete o zadovoljstvu, ki bo pokazala, ali so bili ti ukrepi uspešni.

Upad zadovoljstva zaposlenih v letu 2008 je posledica svetovne gospodarske krize, ki je zajela tudi avtomobilsko industrijo. Ker so se naročila zmanjševala, je bilo treba zmanjševati tudi število zaposlenih, s tem pa se je bistveno poslabšala delovna klima.

*Slika 11: Zadovoljstvo zaposlenih v letih od 1997 do 2015 (v %)*



*Vir: GASLO, Zadovoljstvo zaposlenih, 2015.*

#### 10.4.3.4 Prenos znanj

Vzpostavljeni informacijskotehnološki računalniški sistemi (SAP, intranet ipd.) zagotavljajo, da med koncernom Grammer AG in podružnicami nenehno poteka izmenjava podatkov, informacij in znanj. V prvi vrsti se znanja prenašajo od koncerna na podružnice

(tehnologija, tehnološki postopki, mreža dobaviteljev ipd.). V koncernu spodbujajo in podpirajo inovativnost. Na ravni koncerna je na Grammer intranetu v bazi podatkov GBS (angl. *Grammer Business System*) velika priložnost za črpanje novih idej in soustvarjanje novih izboljšav. S tem koncern skrbi za pretok in razvoj novih znanj, ki se prenašajo med podružnicami in predstavljajo nove izzive ter spodbujajo razvoj inovativnosti, ki je vsekakor ključna pri izgradnji konkurenčnih prednosti. Vnos in obdelava predlogov sta formalizirana in potekata prek programa »pametna ideja« (angl. *smart idea*), ki je enoten za vsa Grammerjeva podjetja. Pozitiven vidik tega je, da se s tem prenašajo ideje in znanja tudi od podružnice na koncern ter posledično med ostalimi podružnicami. Za raziskave in razvoj morajo podružnice koncernu plačevati pristojbino (angl. *general fee*) v višini 1 % od prodaje letno.

Koncern za strokovne delavce in managerje redno organizira strokovna srečanja, ki se jih, odvisno od teme, udeležujejo zaposleni iz vseh podružnic. Na strokovnih srečanjih potekajo izobraževanja in menjava izkušenj ter ustvarjanje novih idej. Poleg tega redno potekajo e-izobraževanja po vseh podružnicah. Upoštevajoč strokovni profil in področje dela, na katerem delajo, so zaposlenim dodeljena e-izobraževanja, ki jih morajo obvezno opraviti ter dokazila o izobraževanjih hraniti v svojih osebnih mapah.

V podružnici GASLO so koristni predlogi del stalnih izboljšav v okviru modela GPS. Podjetje koristne predloge s področja tehnologije, tehnoloških izboljšav in inovacij nagrajuje skladno z določili in merili, ki izhajajo iz pravilnika o inovacijah. Posebej ponosni so na inovacijo, ki dviguje raven avtomatizacije z montažnim avtomatom za sestavo puš, in avtomatsko linijo za integralno penjenje vzglavnikov. Inovacija podjetju zagotavlja konkurenčno prednost tako znotraj kot tudi zunaj podjetja (GASLO, 2015).

#### **10.4.4 Konkurenca med podružnicami**

Konkurenca med podružnicami se kaže predvsem pri dodeljevanju programov podružnicam. Tako se managerji v hčerinskih podjetjih trudijo doseči čim višji KPI (angl. *Key Performance Indicator*), ki jim omogoča nadaljnji razvoj. Pri tem pa so zelo pomembni stroški dela, kar pomeni, da je velik pomen na zakonodaji v različnih državah po svetu. Največji delež stroškov tako predstavljajo stroški na zaposlenega na uro. Iz tega izhaja dejstvo, da so lahko države z nižjo mesečno bruto plačo na zaposlenega bolj konkurenčne. Ob tem velja poudariti tudi to, da t.i. varna fleksibilnost (angl. *security flexibility*) omogoča prilagajanje števila zaposlenih glede na nihanje proizvodnih programov, česar pa v slovenski zakonodaji (ZDR-1) kljub manjšim spremembam na področju delovnopravne zakonodaje še ni zaslediti. Iz tega izhaja dejstvo, da je poljubno prilagajanje števila zaposlenih glede na potrebe bistveno enostavnejše v državah, kjer je delovna zakonodaja bistveno fleksibilnejša.

Nekaterim podružnicam pri konkurenci med podružnicami pomaga država s subvencijami.

Država s tem spodbuja zaposlovanje in omogoča privilegirano rast podružnici. Podjetja v državah v razvoju so tako lahko konkurenčnejša in zanimivejša za vlagatelje. Zaradi tega se vrši tranzicija dela in razvoja na cenejša območja.

#### 10.4.4.1 Zunanja konkurenca

Zunanja konkurenca se odvija predvsem med dobavitelji, kupci in konkurenti na globalni ravni, kjer nastopa koncern, ki ima večjo pogajalsko moč zaradi zmožnosti večjih dobav. Del strateškega razvoja koncerna so tako tudi glavni dobavitelji in kupci. Tako zunanje konkurence med podružnicami ni, saj so vse del istega koncerna, ki proizvode prodaja glavnim kupcem, ki so določeni skladno s strateškim razvojem.

#### 10.4.4.2 Notranja konkurenca

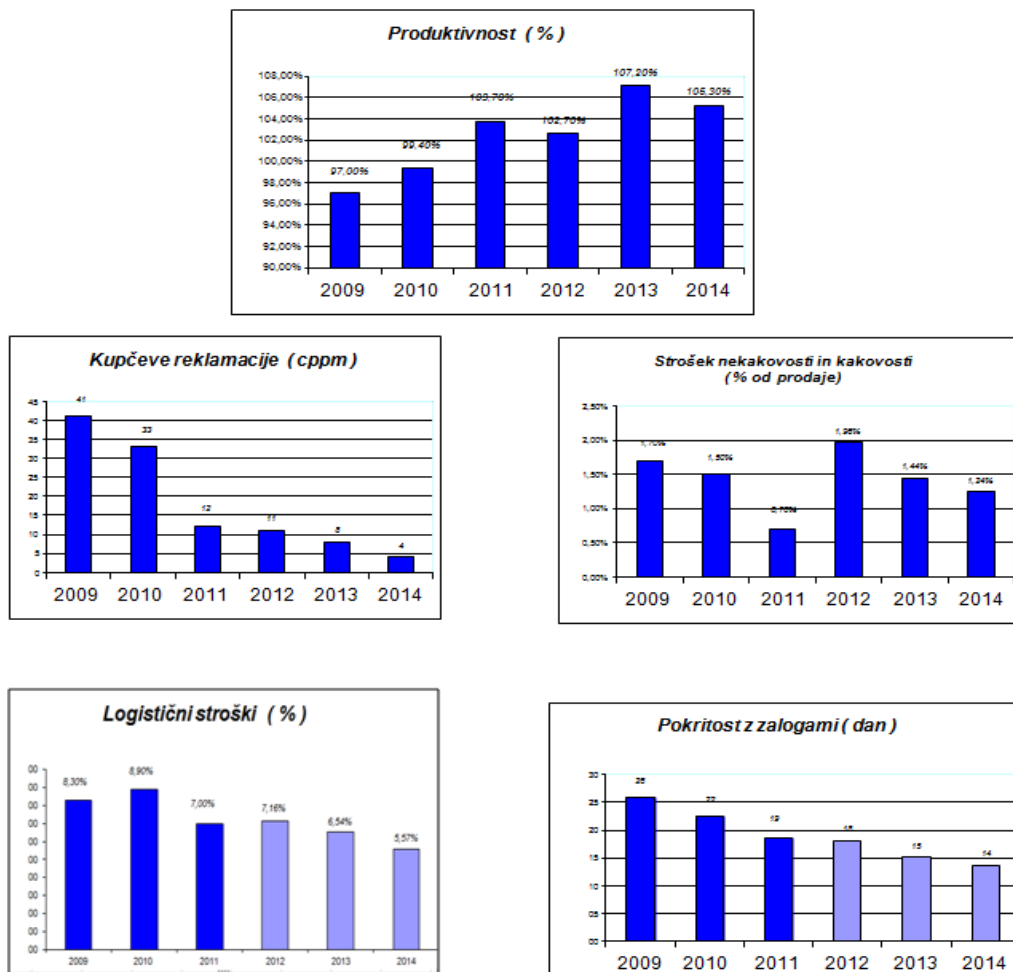
Notranja konkurenca se nanaša samo na tiste podružnice znotraj koncerna, ki si konkurirajo za isti projekt. Navajam primer: Grammer AG konkurira za projekt VW. V Evropi imajo tri podružnice v okviru koncerna kapacitete za doseg tega programa. Te podružnice so Poljska, Češka in Slovenija. Katera bo dobila posel, je odvisno od stroškovne učinkovitosti in KPI. Glede na KPI in želje po programih se na ravni koncerna naredi načrt, ki vključuje tako finančni kot tudi kadrovski načrt za obdobje čez dve leti.

Upoštevajoč strošek dela na zaposlenega sta Sloveniji največji tekmi Poljska in Češka. Poljska ima v primerjavi s Slovenijo strošek dela na zaposlenega za 25 odstotnih točk nižji, Češka pa približno 10–15 odstotnih točk nižjega. Tako je slovenska podružnica GASLO s stroškovnega vidika nekonkurenčna, konkurira pa lahko, upoštevajoč rezultate zanesljivosti dobav kupcem in proizvodnje kakovostnih proizvodov. To dosegajo predvsem s strokovnim managementom, ki vodi stabilen in motiviran tim zaposlenih, katerih znanje in izkušnje so na zelo visoki ravni. Tako prek tehnologij, ki jih obvladujejo, in prek avtomatizacije dosegajo višjo dodano vrednost na zaposlenega v primerjavi z večino konkurence. Poleg tega je podružnica GASLO trenutno v prednosti tudi zaradi velike ponudbe dobrih delavcev na trgu dela, saj je za Slovenijo značilna visoka stopnja brezposelnosti.

#### 10.4.4.3 Merjenje konkurenčnosti med podružnicami

Konkurenca med podružnicami se meri in analizira na osnovi kazalnikov KPI (Slika 12), upoštevajoč produktivnost, kakovost izdelkov, število reklamacij, logistične stroške in zaloge.

Slika 12: Kazalniki uspešnosti



Vir: GASLO, Key performance indicators, 2015.

Slika 12 predstavlja kazalnike uspešnosti podružnice GASLO v letih od 2009 do 2014. Produktivnost merijo na osnovi izkoriščenosti delovnega časa, kar pomeni primerjavo med dejansko porabljenim in načrtovanim izdelavnim časom za mesečno proizvedene izdelke. Iz grafa, ki prikazuje produktivnost, je razvidno, da produktivnost v letih od 2011 do 2014 niha, vendar je konstantno nad 100 %. To pomeni, da so v podjetju zelo učinkoviti. Nihanja večinoma povzročajo izteki programov ali pa novi zagoni. Visoka produktivnost podjetju zagotavlja konkurenčno prednost.

V podružnici GASLO se trudijo optimizirati stroške neakovosti, ki so bili v letu 2013 nižji od pričakovanih. Ta rezultat je posledica stalnih izboljšav v procesih in vključevanja vseh zaposlenih v reševanje reklamacij. Za preprečevanje ponovljivih napak uspešno uporabljajo standardno interno metodo GPQ (angl. *Grammer Produces Quality*), s katero na sistematičen način odkrivajo vzroke in iščejo rešitve za preprečevanje napak v procesih in na izdelkih. Kakovost izdelkov se spremlja na osnovi skupnih stroškov kakovosti v



odstotkih od prodaje. To so stroški službe kakovosti, stroški reklamacij ali popravil pri kupcu ter interni stroški nekakovostnih izdelkov, izločenih iz procesa že v podjetju.

Reklamacije kupcev merijo na osnovi števila slabih izdelkov na milijon prodanih (angl. *customer parts per milion – cppm*). Število slabih proizvodov v podjetju se iz leta v leto manjša, saj v okviru izboljševanja delovnih procesov, predvsem z vgradnjo sistemov »POKE YOKE«, povečujejo stopnjo kontrole, neodvisno od človeškega dejavnika, kar pomeni manjše število napak. Podjetje GASLO spremlja tudi reklamacije dobaviteljem, saj je od kakovosti materiala odvisna kakovost končnih izdelkov.

Kot pomembno merilo velja izpostaviti tudi logistične stroške. Logistične stroške pri odpremi končnih izdelkov so v podjetju GASLO v zadnjem letu znižali skoraj za 1 odstotno točko. Tako so v letu 2014 znašali le 5,75 %. Zanesljivost dobav kupcem jim omogoča proizvodnja JIT, kar pomeni, da je podružnica osredotočena na to, da v dogovorjenem roku odpremi in dostavi izdelek ali polizdelek. Logistični stroški na strani dobave materiala so bili za 28 % nižji od načrtovanih. To je predvsem zaradi izpeljanih ukrepov, t.i. krožnih voženj, kjer se nabava materiala in surovin dobavi pri več dobaviteljih hkrati in zato ni nepotrebnih voženj med lokacijami (GASLO, 2015).

Iz kazalnika pokritosti zalog je razvidno, da so imeli v letu 2014 pokritost z zalogami 14 dni, kar pomeni, da bi lahko proizvodni proces tekel še 14 dni, če ne bi dobavili novih zalog. V letu 2013 ciljev obračanja zalog niso dosegli, predvsem zaradi nižjih dejanskih naročil nekaterih kupcev glede na načrtovana naročila in s tem posledično nižje porabe določene vrste zaloge, vendar pa so si ta cilj zastavili tudi v 2014 in ga uspešno dosegli.

Tako se ob začetku leta postavijo ključni kazalniki uspešnosti podjetja (KPI), s katerimi na ravni koncerna podjetja spremljajo sposobnost in uspešnost posamezne podružnice. Poleg že zgoraj navedenih se določijo in spremljajo tudi finančni kazalniki. Od doseganja vseh kazalnikov je odvisen nadaljnji obstoj lokacije in katere nove programe bodo v prihodnosti dobili v podružnici.

## **10.5 Managerji mednarodnega podjetja**

Skladno s teorijo Bartletta in Ghoshala (ki sem jo podrobneje predstavila v poglavju 7), ki za izbiro mednarodnega managerja navajata pet kriterijev: strokovno znanje, vodstvene sposobnosti, sposobnost prilagajanja na okolje, znanje tujih jezikov ter vztrajnost, je mogoče vse te teoretično opredeljene lastnosti pripisati obema mednarodnima managerjema, tako podpredsednici za razvoj strategije v koncernu Grammer AG kot tudi direktorju podjetja GASLO.

Z namenom graditve globalne mreže managerjev poteka izobraževanje teh managerjev na sedežu matičnega podjetja dvakrat letno. Koncern se zaveda dejstva, da če management

podjetja ni uspešen, tudi podjetje ne more biti uspešno. Tako je treba narediti ustrezno strategijo, ki ji je treba slediti.

### **10.5.1 Vrhnji korporacijski management**

Od vrhnjega korporacijskega managerja se pričakuje, da razmišlja globalno, ima mednarodne izkušnje, pozna konkurenco na globalnem trgu in posebnosti kultur lokalnih ciljnih trgov. Tradicionalni postopek temelji na strategiji, ki omogoča strateškemu managerju, da je »korak pred konkurenco«. V ta namen strateški manager opravlja strateške analize okolja (širšega in ožjega), analize poslovanja, ocenjuje podjetja (SWOT, portfeljska analiza, matrika BSC, iskanje konkurenčnih prednosti).

Skladno s poznavanjem vizije koncerna in upoštevajoč globalno konkurenco (poznavanje strategije kupcev in konkurentov) svetuje, kje, na kateri lokaciji, se bodo opravljala določena dela in določeni proizvodni programi, kdo bodo dobavitelji, poddobavitelji, kdaj in kje se bo vstopilo na novo tržišče in na kakšen način (prevzem, skupna vlaganja, Greenfield itd.). To pomeni, da je pomembna organska rast podjetja, in če ta ni dovolj hitra in učinkovita, je treba sprejeti strategijo po neorganski rasti, torej z nakupom novega podjetja, ki ga priključijo koncernu.

Pri sledenju strategiji in viziji je strateški manager v nenehnem stiku z upravo, ki spremlja delo ter podaja smernice, ki jim sledijo v koncernu. Hkrati mora biti strateški manager osredotočen na sodelovanje z vsemi ravni managementa in tako strategijo sooblikujejo tudi ostali divizijski direktorji s svojimi predlogi na konferencah. Novo ustanovljeno podjetje zagotovi koncernu dodaten pospešek pri rasti. Odvisno od situacij se pri oblikovanju strategije vstopa na novo tržišče uporabljajo različni pristopi. Ena od oblik nadzora nad konkurenco je, da če te konkurent ovira pri tvoji rasti, ga poskušaš prevzeti ter s tem prevzameš tudi njegovo pozicijo na trgu in tako konsolidiraš trg.

Poleg tega je strateški manager implementator strategije na lokalni ravni, od koder pa so za nadaljnjo implementacijo odgovorni direktorji podjetij. Od njih se nadalje pričakuje, da skladno s strateškimi cilji koncerna pospešujejo produktivnost, učinkovitost, inovativnost in s tem večajo pomen podružnice za koncern.

### **10.5.2 Geografski manager podružnice**

Geografski oziroma področni manager podružnice mora uspešno uravnavati interese lastnikov in pričakovanja zaposlenih ter pričakovanja lokalnega okolja. Vloga managerja podružnice je v prvi vrsti uresničevanje strategije in postavljanje ciljev koncerna. Njegov vpliv in prispevek k oblikovanju strategije in ciljev je znaten. Konference direktorjev podružnic s predstavniki centralnih služb potekajo dvakrat letno na sedežu koncerna, kjer

lahko direktorji podružnic s svojimi predlogi prispevajo k sooblikovanju strategije in ciljev.

Skladno s postavljenimi strateškimi cilji so direktorji podružnice zadolženi za pripravo letnih ciljev podružnice. Tako je manager podružnice osredotočen, da skupaj z vodji oddelkov določi tri bistvene cilje, ki jih bo podružnica v prihodnjem letu poskušala uresničiti.

Skupaj s cilji se postavi tudi način merjenja (npr. kos/mio prodanih mesečno) in pregled ciljev, upoštevajoč časovni vidik (mesečno, kvartalno, letno). Cilj managerja podružnice je predvsem v tem, da podružnico vodi tako, da dosega najboljše mogoče rezultate ter tako minimizira stroške, hkrati pa dosega perfekcijo v proizvodnih procesih in dosega čim višji KPI.

Za vsako podružnico se letno postavijo tudi pričakovanja po merilih KPI, ki so ključni kazalniki sposobnosti podružnice. Ti se določijo na sestankih dvakrat letno, ko se zberejo vsi direktorji podružnic skupaj z njihovimi managerji iz centralnih služb. V okviru teh sestankov tako managerji skupaj razpravljajo tudi o predlogih za izboljšave.

Direktorju podružnice pa je zaupano, s kakšnimi managerskimi prijemi bo skladno z zastavljeno vizijo in strategijo koncerna dosegel postavljene cilje podružnice. Pomembno je predvsem zavedanje lastnih nalog in delovanje tako, da bodo v podružnici vladali pozitivna delovna klima, dobri medsebojni odnosi, stimulativen in pravičen način nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, spodbujanje in nagrajevanje inovativnih predlogov, odprta komunikacija ter spoštovanje moralnih norm in etičnih načel.

## **11 PRIPOROČILA**

Na osnovi opravljene analize mednarodnega podjetja Grammer AG po transnacionalni tipologiji Bartletta in Ghoshala (1989) podajam priporočila, ki sem jih vsebinsko razdelila v tri sklope: za državo (Slovenijo), koncern in slovensko podružnico.

### **11.1 Priporočila državi**

#### **11.1.1 Odpraviti visoke obremenitve plač**

V Sloveniji je nadpovprečno obremenjeno delo, zaradi česar je Slovenija manj zanimiva za tuje vlagatelje. Da je delo v Sloveniji primerjalnopravno visoko obdavčeno, je dokazala tudi študija Inštituta za Ekonomska raziskovanja (Čok & Majcen, 2014), katere ena izmed ugotovitev je tudi, da prispevki za socialno varnost, ki jih plačujemo pri plačah, poleg dohodnine še dodatno bremenijo plačni sistem zaposlenih v Sloveniji. Po raziskavah tega

področja (Tabela 12) je mogoče ugotoviti, da je s skupno stopnjo prispevkov za socialno varnost v višini 38,2 % (= 16,1 % delodajalec + 22,1 % delojemalec) pri povprečni letni bruto plači standardnega posameznika brez otrok, kot ga definira Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organisation for Economic Cooperation and Development*; v nadaljevanju OECD), Slovenija v letu 2012 uvrščena na 11. mesto med državami OECD. S stopnjo prispevka delodajalca v višini 16,1 % se Slovenija uvršča na 17. mesto, medtem ko je delojemalčeva stopnja v višini 22,1 % najvišja med državami OECD.

*Tabela 12: Stopnje prispevkov za socialno varnost pri povprečni letni bruto plači v letu 2012 (v %)*

| Država           | Prispevki delojemalec | Prispevki delodajalec | Obe stopnji skupaj | Rang      |
|------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|-----------|
| Francija         | 13,7                  | 44,1                  | 57,8               | 1         |
| Češka            | 11,0                  | 34,1                  | 45,1               | 5         |
| Belgija          | 14,0                  | 30,1                  | 44,1               | 6         |
| Italija          | 9,5                   | 32,1                  | 41,6               | 7         |
| Nemčija          | 20,7                  | 19,6                  | 40,3               | 9         |
| <b>Slovenija</b> | <b>22,1 (1)</b>       | <b>16,2 (17)</b>      | <b>38,2 (11)</b>   | <b>11</b> |
| Španija          | 6,4                   | 30,0                  | 36,4               | 13        |
| Poljska          | 17,8                  | 16,8                  | 34,6               | 15        |
| Turčija          | 15,0                  | 16,5                  | 31,5               | 16        |
| Japonska         | 13,7                  | 14,4                  | 28,1               | 18        |
| Velika Britanija | 9,5                   | 11,0                  | 20,5               | 22        |
| Kanada           | 7,3                   | 11,7                  | 19,0               | 23        |
| ZDA              | 5,7                   | 9,9                   | 15,6               | 25        |
| Mehika           | 1,4                   | 12,3                  | 13,7               | 27        |
| OECD (povp.)     | 9,8                   | 17,2                  | 27,0               | /         |

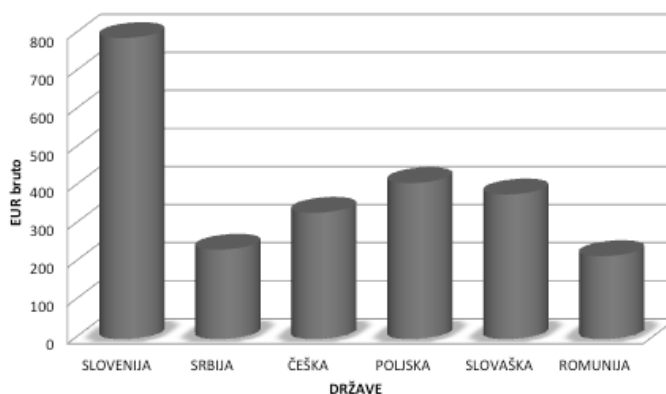
*Vir: M. Čok & B. Majcen, Ocena dolgoročne javno finančne vzdržnosti zdravstvenega sistema in možnih virov financiranja, 2014.*

Ministrstvo za delo in Ministrstvo za finance razmišljata in razpravljata o davčni reformi, ki naj bi začela veljati že leta 2016 (Repovž, 2015). Gospodarstvo v Sloveniji tako pričakuje, da bo davčna reforma prinesla razbremenitev stroškov dela. Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije (Fink Ružič, 2015) namreč Slovenija ni mednarodno davčno konkurenčna že pri dohodku nad 20.000 € bruto, saj sodimo v manjši del držav OECD brez socialne kapice. Tako se dogaja t.i. »beg možganov«, ko visoko izobraženi ljudje odhajajo na delo v tujino, nižje izobraženi delavci pa bodo zaradi selitve delovno intenzivne panoge v države, kjer so stroški dela nižji, prehajali v odprto brezposelnost.

### 11.1.2 Preprečiti selitev delovno intenzivne panoge iz Slovenije

V avtomobilski industriji gre praviloma za delovno intenzivne procese, zato obstaja nevarnost selitve proizvodnje tja, kjer so stroški dela nižji. Drugih aktivnosti kot na primer raziskave in razvoj pa v podružnicah ni mogoče pričakovati, saj so te funkcije centralizirane v matični družbi. Na področju avtomobilske industrije je že zaznati selitve obstoječih programov na trge z nižjimi stroški dela, kot so npr. Srbija, Češka, Poljska, Slovaška in Romunija. Področje delovno intenzivne panoge predstavlja najnižje plačana delovna mesta, torej delavci prejemajo minimalno plačo. V Sloveniji kar 19,2 % zaposlenih prejema minimalno plačo (Žlogar, 2015). Za delavce je prenizka, saj ne omogoča dostojnega življenja, za delodajalce previsoka in zahteva izvedbo nujnih ukrepov za dvig produktivnosti, ki pa lahko imajo za posledico tudi odpuščanje delavcev. Slika 13 predstavlja primerjavo med višino minimalne plače med Slovenijo in državami, kamor se seli delovno intenzivna panoga. Iz tega sklepam, da so podružnice v državah, kjer delavci prejemajo nižja plačila za delo, stroškovno bolj učinkovite, saj lahko enako delo opravijo z nižjimi stroški in tako konkurirajo podružnicam v ostalih državah.

Slika 13: Minimalna bruto plača po izbranih državah



Vir: Statistika minimalnih plač, 2015.

### 11.1.3 Sprememba delovnopravne zakonodaje v smeri večje prožnosti

Skladno s priporočili OECD predlagam spremembo delovnopravne zakonodaje v smeri večje prožnosti.

ZDR-1 je leta 2013 na področju delovnopravne zakonodaje prinesel nekaj manjših sprememb, vendar temeljne spremembe, ki jo je pričakovalo gospodarstvo, tj. varne prožnosti, ni zagotovil. V Sloveniji za takšno spremembo še ni pravi čas, upoštevajoč statistične podatke, ki beležijo enormno število brezposelnih. Gospodarstvo je tako kljub velikemu pričakovanju v zvezi z lažjim »odpuščanjem« delavcev prepuščeno svoji lastni iznajdljivosti, kako motivirati nemotivirane delavce, da bodo prispevali k poslovnosti

uspešnosti podjetja in s tem k ohranitvi in razvoju podjetja na dolgi rok. S stroškovnega vidika je delodajalcem ostalo breme izplačil odpravnin v primerih »odpuščanja« delavcev iz poslovnega razloga in nesposobnosti. Prekarnost pa je zakonodajalec skušal odpraviti z dodatnim finančnim bremenom za delodajalce, in sicer je delodajalcem z zakonom naložil izplačila odpravnin tudi delavcem, ki jim delovno razmerje preneha s potekom pogodbe o zaposlitvi za določen čas. To pa za delodajalce predstavlja dodatno finančno breme, zlasti za podjetja, ki delujejo v avtomobilski industriji, kjer količine zaradi prilagajanja trgu nenehno nihajo in je posledično treba nenehno prilagajati tudi število zaposlenih.

Večja prožnost trga dela povečuje sposobnost podjetij za prilagajanje skladno s spremembami, kar vpliva na rast produktivnosti.

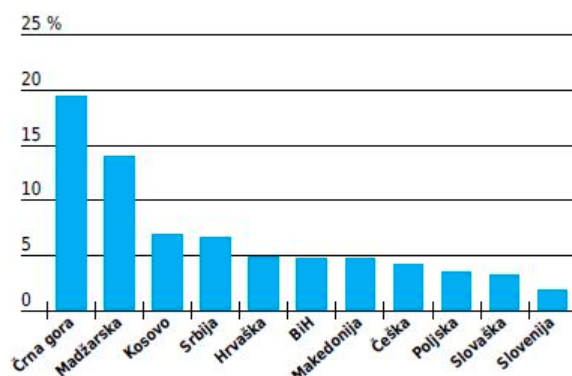
#### **11.1.4 Spodbujanje tujih neposrednih investicij in dajanje subvencij**

V okviru programa spodbujanja internacionalizacije v letih od 2015 do 2020 je MGRT (Spodbujanje internacionalizacije, 2015) med strateške cilje razvoja Slovenije vključilo tudi spodbujanje TNI. To odločitev na osnovi proučevanja mednarodnega podjetja Grammer AG in njegove podružnice GASLO ocenjujem kot zelo dobro in smiselno. Podjetje GASLO je primer dobre prakse, kjer multinacionalka zagotavlja skoraj 300 delovnih mest na območju Slovenije. V Slovenijo se tako prenašajo znanje, nadgradnje tehnologij in inovativnost, ki zagotavljajo tehnološko prestrukturiranje v korist višjih dodanih vrednosti ter v celoti spoštujejo okoljsko zakonodajo.

Pri proučevanju konkurence med podružnicami v okviru koncerna Grammer AG sem ugotovila, da je Srbija najkonkurenčnejša glede privabljanja tujih vlagateljev z vidika več dejavnikov: stroški dela na zaposlenega so za več kot 50 odstotnih točk nižji v primerjavi s Slovenijo, spodbujajo zaposlovanje in dodeljujejo subvencije glede na število novo zaposlenih delavcev ter subvencionirajo investicije.

Glede na navedeno absolutno soglašam s programom MGRT za spodbujanje TNI in dodeljevanje subvencij tudi mednarodnim podjetjem, saj so TNI dokazano ene izmed najučinkovitejših načinov, s katerimi se pospešuje gospodarski in industrijski razvoj ter se posledično dolgoročno zagotavljajo delovna mesta. Po podatkih Inštituta za strateške odločitve je iz Slike 14 razvidno, da je delež TNI v % BDP v Sloveniji nizek in znaša okoli 2,5 % BDP.

Slika 14: Delež tujih neposrednih investicij v deležu bruto družbenega proizvoda za izbrane države



Vir: Inštitut za strateške rešitve, *Analiza stopenj in trendov tujih neposrednih investicij v državah jugovzhodne in srednje Evrope, 2013.*

### 11.1.5 Povezati državne institucije, podjetja in univerze

Upoštevajoč enormno ponudbo strokovnjakov in izobražencev na trgu dela, ki nimajo delovnih izkušenj in jim je zato vstop na trg dela onemogočen, bi bilo smiselno povezati državne institucije, ki bi zagotavljale denarna sredstva, podjetja, ki bi skrbeli za razvoj praktičnih znanj in kompetenc, ter univerze, katerih programi bi se izvajali tako s teoretičnega kot tudi s praktičnega vidika. S tem bi bilo zagotovljeno razvijanje veščin, ki so nadgradnja pridobljenih teoretičnih znanj po programih šolskih sistemov.

### 11.1.6 Spodbujanje managerjev k spoštovanju etičnih načel in moralnih norm

Managerji so zgled ostalim zaposlenim, zato njihovo spoštovanje etičnih načel in moralnih norm ustvarja organizacijsko kulturo, ki prinaša zaupanje, ustvarja dobre medsebojne odnose, dobro delovno klimo in podjetju zagotavlja ugled. Ugled podjetja pa je temeljnega pomena pri privabljanju tujih investitorjev. Tako managerji ne smejo delovati le v smeri učinkovitosti in povečanja dobička, temveč tudi etično in moralno sprejemljivo.

## 11.2 Priporočila koncernu Grammer AG

### 11.2.1 Merjenje multinacionalnosti

Skladno s priporočili za managerje, ki jih navajata Rašković in Pfajfar (2013), bi koncernu priporočila spremljanje in merjenje multinacionalnosti, ker je empirično dokazana močna povezanost med stopnjo multinacionalnosti in uspešnostjo podjetja. Na osnovi analize sem ugotovila, da obstajajo kriteriji in merila, po katerih bi bilo mogoče koncern Grammer AG klasificirati kot mednarodno podjetje, ki globalno že uspešno posluje, a svoje

multinacionalnosti ne meri. Smiselno bi torej bilo ključne kriterije multinacionalnosti integrirati med KPI koncerna in jih tako povezati s spremljanjem uspešnosti izvajanja njihove strategije na vseh ravneh.

### **11.2.2 Odpravljanje težav z matrično organizacijsko strukturo**

Matrična organizacijska struktura v koncernu Grammer AG koordinira med geografsko, produktno in funkcijsko razsežnostjo. Z geografsko razsežnostjo uspešno gradijo na ekonomijah obsega, medtem ko s produktno razsežnostjo ohranjajo konkurenčno prednost. Produktni, regijski in funkcijski managerji imajo tako enako raven avtoritete. Produktne divizije so odgovorne za proizvodnjo uspešnost, medtem ko so regionalne divizije osredotočene na doseganje čim višje uspešnosti regije. Funkcijske divizije pa se osredotočajo na raziskave in razvoj, financiranje, zaposlovanje, računovodenje in tako sledijo politiki podjetja. Največja slabost te organizacijske strukture je v tem, da imajo zaposleni dva nadrejena in so tako lahko soočeni z nasprotujočimi si zahtevami in pričakovanji, saj morajo odgovarjati managerju na vertikalni in managerju na horizontalni ravni. Tako produktni manager kot tudi funkcijski manager pa imata enake pristojnosti in formalno avtoriteto znotraj organizacije (Lahovnik & Dimovski, 2011). Problem dveh vodij se lahko reši s:

- funkcijsko-matrično organizacijo, kjer ima več pristojnosti funkcijski manager ali
- produktno-matrično organizacijo, kjer ima več pristojnosti produktni manager.

## **11.3 Priporočila podjetju GASLO**

### **11.3.1 Zavedanje položaja podružnice kot prispevalca**

Po tipologiji vlog podružnic podjetje GASLO deluje kot prispevalec, kar pomeni, da so pričakovanja, da v podjetju svoja dragocena strokovna znanja usmerjajo v projekte, ki so pomembni za skupno dobro in prispevajo k strateškemu razvoju koncerna. Prav tako je vloga managementa, da s svojimi strokovnimi znanji in vodstvenimi sposobnostmi svoje zaposlene usmerja in vodi k skupnim ciljem skladno z vizijo in strategijo koncerna. Pri tem je pomembno, da se prispevalec svojega položaja zaveda in da gradi na svojih konkurenčnih prednostih, ki mu omogočajo dolgoročen obstanek in boljši strateški položaj v boju z notranjo konkurenco.

### **11.3.2 Dodatno zaposliti »promotorja inovativnosti«**

Na področju inovacij dosega podjetje GASLO zavirljive rezultate, kar potrjujeta osvojena zlata medalja za inovacijo na regijskem izboru Gospodarske zbornice Slovenije leta 2013 in 1. mesto na področju CIP na ravni koncerna v letu 2014. Ker po sedanji organiziranosti inovacije sodijo v delokrog vodje GPS, ki te naloge opravlja poleg svojega



strokovnega dela, bi glede na obseg in visoko stopnjo inovativne kulture v podružnici predlagala, da bi se ena oseba, npr. »promotor inovativnosti«, ukvarjal izključno z inovacijami in s področjem inovativnosti kot celote.

### **11.3.3 Nameniti več sredstev za izobraževanje zaposlenih**

V podružnici spodbujajo inovativnost in prenos znanj, a so z vidika koncerna stroškovno omejeni, zato zagotavljajo le najnujnejša izobraževanja, predvsem do ravni srednjega managementa, torej do linijskih vodij. Upoštevajoč inovativne predloge posameznih delavcev iz neposredne proizvodnje, bi bilo dobro za namen izobraževanja nameniti več sredstev ter izobraževanja zagotavljati tudi večjemu krogu delavcev iz neposredne proizvodnje. Znanje namreč ocenjujem kot najpomembnejšo konkurenčno prednost v tekmi tako z notranjo kot tudi z zunanjo konkurenco.

Z evalvacijo izobraževanj bi bilo možno oceniti kakovost izobraževanj in posledično izvajati selektivno udeležbo le na najpomembnejših izobraževanjih, ki prinašajo dodano vrednost, usvojena nova znanja in primere dobre prakse pa z internimi izobraževanji plasirati med vse delavce v neposredni proizvodnji. S tem bi se del finančnih sredstev, namenjenih za izobraževanje, prihranil in lahko porabil za namene internih usposabljanj delavcev.

### **11.3.4 Uvedba kataloga znanj zaposlenih**

Glede na omejena razpoložljiva sredstva za namene izobraževanja bi predlagala, da se delavcem v neposredni proizvodnji omogočijo usposabljanja in razvoj znanj, ki jih potrebujejo pri neposrednem izvajanju dela skladno s potrebami delovnega procesa in s standardi podružnice. Delovni procesi danes zahtevajo ljudi, ki imajo več različnih znanj, zmožnosti, sposobnosti, spretnosti in veščin, ker so s tem bolj fleksibilni in hkrati zmožni prilagajati se spremembam delovnih procesov in biti učinkoviti ne glede na to, na katero delovno pozicijo so premeščeni. To pa je mogoče zagotoviti z vlaganjem v tehnična znanja zaposlenih in z nenehnimi internimi usposabljanji. Evidentiranje znanj, zmožnosti, sposobnosti, spretnosti in veščin delavcev bi vnesli v katalog znanj, ki bi se vodil in vzdrževal s preglednico v Excelovi tabeli. S tem bi ugotovili, kateri delavci so za podružnico ključnega pomena in katere delavce bi bilo z internimi izobraževanji še treba usposablјati.

### **11.3.5 Rotacija zaposlenih**

Z rotacijami zaposlenih predlagam kroženje delavcev po celotnem procesu proizvodnje in menjavo delovnih mest. Ker gre za delovno intenzivno proizvodnjo, bi se z rotacijami izognili enostavnemu delu na istem delovnem mestu, kar bi imelo pozitiven vpliv na motiviranost delavcev, znanja bi se med sodelavci prenašala in krepilo bi se timsko delo.

Vse skupaj pa bi prispevalo k dobrim medsebojnim odnosom, ker bi vsi delali vse in ne bi prihajalo do trenj med sodelavci, da eni opravljajo »boljše«, drugi pa »slabše« delo. Upoštevajoč teorijo pri izvedbah rotacij, v začetni fazi prihaja do negativnega učinka, ker delavci v času uvajanja na drugem delovnem mestu niso tako učinkoviti, kar pa posledično vpliva na produktivnost. Dolgoročno pa rotacije delavcev med različnimi delovnimi mesti odpravljajo vedno iste fizične obremenitve delavcev ter s tem zmanjšujejo odsotnosti z dela zaradi bolezni in preprečujejo nastanek poškodb, okvar in invalidnosti. Prav tako je z vidika fleksibilnosti dobro, da podjetje izvaja rotacije zaposlenih, zato da zaposleni razvijajo interdisciplinarna znanja in veščine ter so posledično usposobljeni za delo na več delovnih mestih. S tem si podjetje zagotavlja možnost takojšnjega odziva na spremembe, upoštevajoč, da v podjetju izvajajo proizvodne procese po petih različnih tehnoloških postopkih.

## **11.4 Viri in časovnica za priporočila**

Priporočila sem navedla kot usmeritve za razmislek koncernu in podružnici. Ocenjujem, da bi bilo na ravni koncerna merjenje multinacionalnost možno vkomponirati v KPI kot dodatni kriterij merjenja uspešnosti. Merjenje stopnje multinacionalnosti bi se tako izvedlo enkrat letno, v času priprave letnega poročila. Analiza po predlaganih kriterijih merjenja multinacionalnosti bi dodatno obremenila človeške vire na ravni koncerna, ne bi pa zahtevala posebnega večjega denarnega vložka.

Pri poenostavitvi matrične organizacijske strukture sem predstavila šolski primer, ki sicer prinaša stroškovno večjo učinkovitost in je funkcionalno lažje razumljiv ter izvedljiv. Upoštevajoč dejstvo, da je matrična organizacijska struktura rezultat petletnega dela, razvoja, uvajanja, usposabljanja in prilagajanja, bi jo bilo nesmiselno poenostaviti, saj koncernu kljub visokim stroškom prinaša zavzetost zaposlenih za doseganje ciljev, zagotavlja nadzor in razvija timsko delo.

Na ravni podružnice bi bili za realizacijo priporočil potrebni dodatni finančni viri, ki bi jih moral odobriti koncern. Imenovanje »promotorja inovativnosti« bi v podružnici razbremenilo vodjo GPS, ki to delo opravlja poleg svojega strokovnega dela. Dodatno zaposlitev bi lahko upravičili z visokim številom podanih predlogov s strani delavcev in z izjemnim dosežkom podane inovacije, ki se nanaša na avtomatizacijo in je uporabna v vseh podružnicah koncerna Grammer. Glede na postopek zaposlovanja, ki poteka prek informacijskega sistema SAP in je zaradi večravenskih odobritev počasen, bi lahko bil predlog realiziran v prvi polovici leta 2016.

Na področju izobraževanj sem predlagala evalvacijo izobraževanj, ki bi v prihodnje omogočala bolj selektivno udeležbo na izobraževanjih. Na izobraževanja, ki prinašajo visoko dodano vrednost, bi napotovali strokovne delavce, ki bi bili potem sposobni znanje prenesti na ostale delavce. Prihranek iz tega naslova bi uporabili za izvajanje internih

usposabljanj vseh delavcev. Tako bi izobraževanja lahko zagotovili večjemu številu delavcev ob enakih stroških. Ker bi bilo treba selekcionirati izvajalce izobraževanj, bi bilo priporočilo mogoče implementirati v roku enega leta.

Na osnovi evidentiranih znanj zaposlenih, ki bi izhajali iz kataloga znanj, bi bilo mogoče zagotavljati bolj načrtovana in bolj usmerjena ter cenejša izobraževanja. Katalog znanj bi povečeval motiviranost zaposlenih za lasten razvoj in usvojitev čim več znanj, zlasti če bi na tem temeljila tudi sistema nagrajevanja in napredovanja. Za vzpostavitev kataloga znanj bi bila potrebna le računalniška podpora z vodjo, ki obvlada računalniški program Excel. Vzpostavitev kataloga bi v prvi fazi zahtevala dodatno delo za vodje (vnašanje podatkov v Excelove tabele). Z vidika vodenja in motiviranja pa bi to bilo pozitivno, ker bi bili vodje v stalnem stiku z zaposlenimi. Vzpostavitev kataloga znanj bi bilo mogoče izvesti v četrtini leta.

Z vidika varstva in zdravja pri delu bi bilo z izvedbo rotacij v delovno intenzivni proizvodnji možno začeti takoj. Primerna odločitev začetka izvajanja pa bi bila v času, ko delovni proces kontinuirano teče in ne gre za odpreme večjih nujnih naročil, predvsem zaradi razloga manjše učinkovitosti delavcev ob zamenjavi delovnega mesta. Produktivnost bi se v fazah učenja znižala, to pa bi bil tudi edini strošek uvajanja rotacij. Pozitivni učinek rotacij pa bi bil večja fleksibilnost delavcev in usposobljenost za delo na vseh delovnih mestih, kar pomeni, da bi v vsakem trenutku lahko več delavcev nadomestilo odsotnega delavca zaradi bolniškega staleža ali pokrivanja fluktuacije. Ocenjujem, da bi en zaposleni v enem mesecu usvojil delo in dosegal pričakovane rezultate dela na enem delovnem mestu.

## **SKLEP**

Na osnovi proučene literature sem opravila analizo podjetja Grammer po transnacionalni tipologiji Bartletta in Ghoshala (1989). Skladno s postavljenimi raziskovalnimi vprašanji sem proučevala matično podjetje Grammer AG in njegovo podružnico Grammer Automotive Slovenija, d. o. o. Globinske intervjuje sem opravila s tremi ravnmi managerjev, ki so potrdili konsistentnost delovanja koncerna Grammer AG kot globalnega tipa mednarodnega podjetja skladno s klasifikacijo po tipologiji Bartletta in Ghoshala.

Koncern Grammer AG deluje kot uspešno mednarodno podjetje, a svoje stopnje multinacionalnosti ne meri. Po tipologiji Bartletta in Ghoshala ga je mogoče razvrstiti med mednarodna podjetja globalnega tipa, za katera je značilna visoka stopnja standardizacije in centralizacije, ki vodi do ekonomij obsega in omogoča visoko stopnjo kontrole. To v veliki meri narekujejo konkurenčni pritiski in značilnosti panoge. Doseganje učinkovitosti se tako meri na globalni ravni. Koncern ima vse funkcije strogo centralizirane na sedežu podjetja v Nemčiji, kjer se sprejemajo vse najpomembnejše strateške odločitve in se vrši nadzor nad podružnicami z vidika več pozicij delovnih mest, kot je razvidno iz matrične

organizacijske strukture. Koncern sicer ohranja raziskave in razvoj na sedežu, za kar podružnice letno prispevajo določen delež od prodaje, vendar koncern ceni, spodbuja in financira tudi lokalno inovativnost, tehnične in tehnološke izboljšave ter koristne predloge, ki so pomembni za skupno dobro.

Ker je koncern Grammer AG visoko centralizirano podjetje, je zanj značilna tudi globalna strategija, ki se oblikuje na sedežu koncerna. Globalna strategija se predvsem osredotoča na strateški cilj svetovne učinkovitosti, ki se dosega z najnižjimi stroški zagotavljanja najboljše kakovosti za svoje proizvode. Kakovost proizvodov se v koncernu zagotavlja prek standardiziranih postopkov, geografske diverzifikacije prek razpršenosti podružnic po vsem svetu in panožne diverzifikacije prek treh različnih divizij. Globalni strateški pristop zahteva centralizirano koordinacijo. Formalni sistem nadzora nad podružnicami je zagotovljen s postavitvijo matrične organizacijske strukture, iz katere je razvidno, da nosijo različni produktni in funkcijski managerji svetovno odgovornost. Nadzor se izvaja tudi z uporabo informacijskega sistema SAP, ki omogoča komunikacijsko in informacijsko dostopnost na osebni, lokalni, regionalni in globalni ravni.

Vlogo podružnice GASLO je v odnosu do matičnega podjetja Grammer AG možno klasificirati kot prispevalca, saj deluje na strateško manj pomembnem trgu, ki ga predstavlja država Slovenija. Hkrati pa ima podružnica vrhunske lokalne tehnološke zmožnosti, kar ji omogoča obvladovanje vseh petih tehnologij, ki jih izvajajo v podružnici GASLO. Te tehnologije so poliuretansko penjenje, direktno penjenje, integralno penjenje, šivanje in montaža. Pomembnost vloge in moč podružnice za koncern sem predstavila z računovodskega vidika, kjer sem ugotovila, da so poslovni rezultati podružnice zelo dobri in da podružnica posluje z dobičkom ter uspešno prispeva k poslovnemu rezultatu celotnega koncerna. Ker konkurenca na globalnem trgu in tudi konkurenca med podružnicami narekujejo vpeljavo in uporabo vedno novih metod in tehnik dela, z vidika fleksibilnosti podružnica GASLO sledi spremembam in se jim prilagaja ter tako povečuje svoje konkurenčne prednosti z vpeljavo vitke proizvodnje, obvladovanja kakovosti, optimizacije proizvodnih procesov, s timskim delom, spodbujanjem inovativnosti ter z novimi idejami in boljšimi načini dela dviguje svojo produktivnost.

Management koncerna in management podružnice sledita ciljem svetovnega modela odličnosti, zato managerjev ni zajela in v svoj tok vključila »kriza etičnih vrednot«. Manager podružnice GASLO mora delovati skladno z vizijo, s postavljenimi cilji in pri tem upoštevati strategijo koncerna, kar pomeni, da mora slediti osnovnemu cilju kapitala. S svojimi vodstvenimi sposobnostmi in z moralno avtoriteto mora vplivati na miselnost, stališča in vedenje svojih sodelavcev, jih voditi in animirati tako, da delujejo v skupno dobro. Ker je manager podružnice GASLO izjemen strokovnjak, moralna oseba, poštena in vredna zaupanja ter moralni manager, ki spoštuje moralne norme ter etična načela, vodi z zgledom, je odprt za komunikacijo na vseh ravneh ter se v okviru danih možnosti zavzema za pravičen in pošten sistem nagrajevanja, mu upravljanje in vodenje podružnice zelo

dobro uspevata. To pa je pomembno tako z vidika kapitala kakor tudi z vidika države in regije, v kateri podružnica deluje, saj podružnica zagotavlja delo, delovna mesta, redna izplačila plač, plačila davkov in socialnih prispevkov za približno 300 zaposlenih delavcev. Delavci kot temeljni graditelji kapitala so z delom managementa, medsebojnimi odnosi, delovno in organizacijsko klimo večinoma zadovoljni, kar potrjujejo rezultati ankete zadovoljstva zaposlenih.

Upoštevajoč enega izmed ciljev slovenskega gospodarstva, ki ga je tudi MGRT uvrstilo v program ukrepov za rast gospodarstva in nova delovna mesta (Spodbujanje internacionalizacije, 2015), sem analizo podjetja Grammer po transnacionalni tipologiji Bartletta in Ghoshala opravila z namenom predstaviti primer dobre prakse delovanja podružnice GASLO pod »okriljem« mednarodnega podjetja, koncerna Grammer AG, ter predstaviti, da niso vsa mednarodna podjetja le izkoriščevalci delavcev, temveč med njimi obstajajo tudi spodobni delodajalci, ki zaupajo lokalnim managerjem, upoštevajo lokalne interese, spoštujejo kulturo ter dopuščajo, da poslovanje poteka skladno z lokalno zakonodajo, na območju katere podružnica deluje.

Glede na navedeno je predlog za privabljanje, spodbujanje in subvencioniranje tujih neposrednih investicij, ki posledično odpirajo nova delovna mesta, tako za delavce v neposredni proizvodnji kakor tudi za strokovnjake in managerje, pri 114.923 brezposelnih (kar je uradni podatek Statističnega urada Republike Slovenije (Brezposelnost Slovenije, 2015), dejansko pa jih je še več), z ekonomskega vidika povsem upravičen in utemeljen.

Zaključujem z mislijo, da Slovenija ne potrebuje časa, ker časa več ni. Slovenija mora takoj izboljšati poslovno okolje, s tem pritegniti tuj kapital, si zagotoviti razvoj in implementacijo sodobnih tehnologij, dati poudarek inovativnosti, človeški viri pa so, upoštevajoč enormno brezposelnost tudi med mladimi izobraženci, po vseh dimenzijah zagotovljeni.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aggarwal, R., Berrill, J., Hutson, E., & Kearney, C. (2011). What is a multinational corporation? Classifying the degree of firm-level multinationality. *International Business Review*, 20(5), 557–577.
2. Aharoni, Y. (1971). On the Definition of a Multinational Corporation. *Quarterly Review of Economics and Business*, 11(3), 5–15, 27–37.
3. Aharoni, Y., & Brock, D. M. (2010). International business research: looking back and looking forward. *Journal of International Management*, 16(1), 5–15.
4. Annavarjula, M., & Beldona, S. (2000). Multinationality-Performance Relationship: A Review and Reconceptualization. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 48–67.
5. Baloğlu, A. (2003). Implementing SAP R/3 in 21st century: Methodology and case studies. *Marmara University*. Najdeno 1. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.tojet.net/e-book/SAPBook.pdf>
6. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6), 87–94.
7. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Cambridge MA: Harvard Business School Press.
8. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2000). *Transnational management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management* (3. izd.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
9. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2003). *Transnational management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management* (4. izd.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
10. Bartlett, C. A., Ghoshal, S., & Beamish, P. W. (2008). *Transnational management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management* (5. izd.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
11. Birkinshaw, J. M., Hood, N., & Young, S. (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review*, 14(2), 227–248.
12. Bye, M. (1958). *Self-financed multi territorial units and their time horizon*. New York: The Macmillan Company.
13. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Brezposelnost Slovenije. (2015). Aktivno prebivalstvo v Sloveniji. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu: <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5260&naslov=Aktivno-prebivalstvo-Slovenija-april-2015>
15. Caves, R. E. (1982). *Multinational enterprises and economic analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
16. Čok, M., & Majcen, B. (2014). *Ocena dolgoročne javnofinančne vzdržnosti zdravstvenega sistema in možnih virov financiranja*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.

17. Delnice GMM:GR. (2015). Delnice Grammer AG. Najdeno 17. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/quote/GMM:GR>
18. Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. London: Addison-Wesley.
19. Edwards, T., & Rees, C. (2006). *International strategy and structure in multinational companies*. V *Financial Times: International Human Resource Management* (str. 66–87). Essex: Prentice Hall.
20. Fan, D., Nyland, C., & Zhu, C. J. (2008). Strategic implications of global integration and local responsiveness for Chinese multinationals. *Management Research News*, 31(12), 922–940.
21. Fink Ružič, P. (2015). 2. dan delodajalcev. *HRM – Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 13(66), 56–57.
22. Freidheim, C. (2000). *The Trillion-Dollar Enterprise: How the alliance revolution will transform global business*. New York: Perseus Books.
23. GASLO. (2014). *Letno poročilo*. Najdeno 3. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5877679000&leto=2014>
24. GASLO. (2015). *Interni podatki podjetja*. Slovenj Gradec: GASLO.
25. Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323–337.
26. Ghoshal, S., & Nohria, N. (1993). Horses of courses: organisational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review*, 34(2), 23–35.
27. Grammer AG. (2014). *Letno poročilo*. Najdeno 3. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.grammer.com/en/investor-relations/publications/financial-reports.html>
28. Grammer AG. (2015a). *Interni podatki koncerna*. Amberg: Grammer AG.
29. Grammer AG. (2015b). *Company presentation*. Najdeno 3. maja 2015 na spletnem naslovu [http://www.grammer.com/fileadmin/user\\_upload/images/investorrelations/presentation/2015/201506\\_GRAMMER\\_Image\\_Presentation\\_English.pdf](http://www.grammer.com/fileadmin/user_upload/images/investorrelations/presentation/2015/201506_GRAMMER_Image_Presentation_English.pdf)
30. Grey, S. J., McDermott, M. C., & Walsh E. J. (1990). *Handbook of International Business and Management*. Oxford: Blackwell.
31. Harzing, A. W. (2000). An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101–120.
32. Harzing, A. W. (2004). Composing an International Staff. *International Human Resource Management* (2. izd.) (str. 251–282). London: Sage Publications.
33. Heidenreich, M. (2012). The Social Embeddedness of Multinational Companies: A Literature Review. *Socio-Economic Review*, 10(3), 549–579.
34. Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A decision-oriented approach* (5. izd.). Essex: Prentice Hall.
35. Inštitut za strateške rešitve. (2013). *Analiza stopenj in trendov tujih neposrednih investicij v državah jugovzhodne in srednje Evrope*. Najdeno 10. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://isr.si/analiza-stopenj-in-trendov-tujih-neposrednih-investicij-v->

državah-jugovzhodne-in-srednje-evrope/

36. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
38. Johnston, S. (2005). *Headquarters and Subsidiaries in Multinational Corporations: Strategies, Tasks and Coordination*. New York: Palgrave Macmillan.
39. Jones, G. R. (2000). *Organisational Theory: Text and Cases* (3. izd.). New Jersey: Prentice Hall.
40. Jurše, M. (1997). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
41. Kedia, B. L., Nordtvedt, R., & Perez, L. M. (2002). International business strategies, decision-making theories, and leadership styles: an integrated framework. *Competitiveness Review*, 12(1), 38–52.
42. Kirca, A., Hult, T. M., Deligonul, S., Perry, M. Z., & Cavusgil, S. T. (2012). A Multilevel Examination of the Drivers of Firm Multinationality: A Meta-analysis. *Journal of Management*, 38(2), 502–530.
43. Know-how. (2015). *Business Dictionary*. Najdeno 24. januarja 2015 na spletni strani <http://www.businessdictionary.com/definition/know-how.html>
44. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
45. Lahovnik, M., & Dimovski, V. (2011). *Organizacija in management*. Ekonomska fakulteta: lastni zapiski predavanj.
46. Lanvin, B., & Evans, P. (2014). *The Global Talent Competitiveness Index. Growing talent for today and tomorrow*. Singapore: Insead, Heli, Adecco.
47. Lilienthal, D. E. (1960). *The Multinational Corporation: a review of some problems and opportunities for business management in a period of world-wide economic change*. New York: Development and Resources Corporation.
48. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
49. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Raškovič, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Makovec Brenčič, M., & Raškovič, M. (2011). *Mednarodno poslovanje, prosojnice predavanj in vaj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. McGraw, P. (2004). Influences on HRM practices in MNC's: a qualitative study in the Australian context. *International Journal of Manpower*, 25(6), 535–546.
53. Multinacionalnost. (2015). Razlaga besede multi in nacionalnost. V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 26. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D37161>
54. Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives



- for Managing Headquarters-Subsidiaries Relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491–502.
55. Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9–18.
  56. Porter, M. E. (1986). Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, 28(2), 9–39.
  57. Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December Issue, 61–78.
  58. Poslanstvo, vrednote in vizija. (2015). *Kaj je poslanstvo, kaj vrednote in kaj je vizija?* Najdeno 25. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote%26poslanstvo%26vizija-kajsovrednoteposlanstvovizija.html>
  59. Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision.*, New York, NY: The Free Press.
  60. Prašnikar, J., Cepec, J., Farčnik, D., Jakšič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Redek, T., & Trobec, D. (2013). Recovering after the tremendous shock. V Prašnikar, J., *Plusbiro: In Search of New Markets* (1. izd.) (str. 11–30). Ljubljana: Časnik Finance.
  61. Preston, L., & Windsor, D. (1997). *The Rules of the Game in the Global Economy: Policy Regimes for International Business* (2. izd.) London: Kluwer Academic Publishers.
  62. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  63. Pučko, D. (2008). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  64. Radebaugh, J. D., & Daniels, J. D. (1992). *International Business: Environments and Operations* (6. izd.). United States: Addison-Wesley Longman.
  65. Rašković, M., Makovec Brečić, M., & Jaklič, M. (2013). Antecedents and Evolution of Bartlett and Ghoshal transnational typology. *Multinational Business Review*, 21(2), 148–173.
  66. Rašković, M., & Pfajfar, G. (2013). Uporabnost razlikovanja med različnimi tipi mednarodnih podjetij za managerje. *Izzivi managementu*, 5(2), 22–32.
  67. Rašković, M. (2014). Igralci na svetovnem trgu potrebujejo pravila. *Delo*. Najdeno 8. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/matevz-raskovic-ef-igralci-na-svetovnem-trgu-potrebujejo-pravila.html>
  68. Raziskovalno vprašanje. (2015). V *Termania –Terminološki slovar vzgoje in izobraževanja*. Najdeno 5. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.termania.net/slovarji/terminoloski-slovar-vzgoje-in-izobrazevanja/3474631/raziskovalno-vprasanje>
  69. Repovž, E. (2015). Z davčno reformo nad preobdavnene plače. *Delo*. Najdeno 6. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/trg-dela/ministrice-za-delo-glavni-problem-minimalne-place-so-stroski-dela.html>
  70. Schuler, R. S., Budhwar, P. S., & Florkowski, G. W. (2002). International Human Resource Management: Review and Critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41–70.

71. Show-how. (2015). *Business Dictionary*. Najdeno 24. januarja 2015 na spletni strani <http://www.businessdictionary.com/definition/show-how.html>
72. Spodbujanje internacionalizacije. (2015). Program spodbujanja internacionalizacije 2015–2020. *Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo*. Najdeno 22. maja 2015 na spletnem naslovu [http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DEOT/Internacionalizacija\\_TNI/Program\\_INTER\\_2015-2020\\_koncna.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DEOT/Internacionalizacija_TNI/Program_INTER_2015-2020_koncna.pdf)
73. Statistika minimalnih plač. (2015). *Minimum wage statistics*. Najdeno 10. oktobra 2015 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Minimum\\_wage\\_statistics\\_YB2015\\_II-DE.xlsx#file](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Minimum_wage_statistics_YB2015_II-DE.xlsx#file)
74. Šenk Ileršič, I. (2013). *Mednarodno poslovanje: priročnik*. Ljubljana: GV Založba.
75. Šinko Bačac, Z. (2013). Uvajanje vitke proizvodnje v podjetje Grammer Automotive d.o.o. *KAKOVOST – Izobraževanje, inovativnost in kakovost*. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu: [http://www.szko.si/uploads/revija\\_kakovost/Q-2013-03.pdf](http://www.szko.si/uploads/revija_kakovost/Q-2013-03.pdf)
76. Udovič, B., & Raškovič, M. (2010). Export markets and types of international market(ing) cooperation of top Slovenian exporters: has the crisis taught us nothing? *Akademija MM*, 10(15), 69–84.
77. UNCTAD. (1999). *Transnational Corporations. United Nations Conference on Trade and Development*. Najdeno 29. septembra 2015 na spletnem naslovu [http://unctad.org/en/Docs/iteit12v8n1\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/iteit12v8n1_en.pdf)
78. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS št. 21/13, 78/13, 47/15 - ZZSDT*.
79. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS št. 42/06, 60/06, 26/07 - ZSDU-B, 33/07 - ZSReg-B, 67/07 - ZTFI, 10/08, 68/08, 42/09, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 - odl. US, 82/13, 55/15*.
80. Žlogar, M. (2015). Minimalna plača: kdo v Evropi ima najvišjo, kdo najnižjo. *Planet Siol*. Najdeno 10. oktobra 2015 na spletnem naslovu [http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2015/02/minimalna\\_placa\\_primerjava.aspx](http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2015/02/minimalna_placa_primerjava.aspx)

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik ..... | 1 |
|-------------------------------------|---|



## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

Raziskovanje za magistrsko delo: »Analiza podjetja Grammer po transnacionalni tipologiji Bartletta in Ghoshala«.

OPOMBA: vprašaja so samo opomnik za primer, da bi intervjuvanec pri razlagi izpustil kakšno pomembnost, zato ni nujno, da je intervju potekal strogo po teh vprašanjih.

V nadaljevanju so opredeljena glavna vprašanja intervjuvancem, ki so se prilagajala glede na temo in potek pogovora.

1. Ali in kako v koncernu merite stopnjo multinacionalnosti?
2. Kakšen je vpliv merjenja stopnje multinacionalnosti na uspešnost koncerna?
3. Ali je koncern možno uvrstiti v enega izmed tipov mednarodnih podjetij po tipologiji Bartletta in Ghoshala? Ali se strategija koncerna sklada s tipologijo?
4. Kje se oblikuje strategija? Ali strategija nujno sledi tipu mednarodnih podjetij?
5. Ali uporabljate tudi strategijo diverzifikacije?
6. Kaj menite o strategiji »push on the market«, ki jo sedaj nadomešča strategija »pull«?
7. Katere so konkurenčne prednosti koncerna Grammer AG?
8. Kje se sprejemajo odločitve o proizvodnih programih, nabavi, prodaji, investicijah, financiranju, o vlaganjih v raziskave in razvoj?
9. Kakšen je vpliv managementa na uspešnost podjetja?
10. Kakšen je vpliv organizacijske strukture na uspešnost koncerna?
11. Koliko ljudem poročate in ali se funkcije podvajajo?
12. Kakšen je odnos med koncernom in podružnico?
13. Kako se prenašata znanje in tehnologija med koncernom in podružnicami?
14. Kolikšna je stopnja svobode odločanja managerjev v podružnici?
15. Do katere mere je podružnica samostojna pri izbiri kadrov?
16. Kako v podružnici merite in spremljate zadovoljstvo zaposlenih in kakšni so rezultati?
17. Kako v podružnici zbirate informacije o inovacijah ter kako se jih spodbuja? Se jih tudi nagrajuje?
18. Katere so konkurenčne prednosti podružnice GASLO?
19. Kolikšna je stopnja svobode odločanja geografskega managerja?
20. Kako ocenjujete pomembnost podružnice za koncern glede na to, da je na strateško nepomembnem trgu?
21. Ali se cilji družbe GASLO spremljajo, merijo in nadzirajo?
22. Kolikšen je strošek dela na delavca med podružnicami, ki si konkurirajo?
23. Kolikšna je dodana vrednost na zaposlenega?
24. Koliko mora podružnica plačevati koncernu za raziskave in razvoj?
25. Katere so glavne inovacije na področju avtomatizacije v podružnici?
26. Od koga je odvisno, koliko odstotkov sredstev se nameni za izobraževanje zaposlenih?
27. Ali podružnica prejme dovolj sredstev za izobraževanje zaposlenih?