

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

DEJAVNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA
MULTINACIONALNIH PODJETIJ V SLOVENIJI

KATJA GAŠPARIČ

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

DEJAVNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA
MULTINACIONALNIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Katja Gašparič

Koper, 2009

Mentor: prof. dr. Štefan Bojnec

POVZETEK

Opravljen raziskava na podlagi empirične analize ugotavlja, kateri dejavniki vplivajo na uspešnost multinacionalnih podjetij v Sloveniji ter med seboj primerja uspešnost multinacionalnih podjetij z domačim kapitalom in multinacionalnih podjetij s tujim kapitalom. V kvantitativni raziskavi smo uporabili podatke iz obstoječih podatkovnih baz in podatke, pridobljene s pisno anketo na vzorcu multinacionalnih podjetij v Sloveniji. Raziskava je ob pomoči analitičnih metod pokazala, da na uspešnost podjetja vpliva dejavnik vodenja podjetja, ki je pojasnjen z načinom odločanja v podjetju. V nekoliko manjši meri na uspešnost vpliva način motiviranja zaposlenih v podjetju. Raziskava ugotavlja, da na uspešnost podjetja v manjši meri vplivajo motivacijski dejavniki, kot so možnost napredovanja, gibljiv delovni čas in višina plače. Zadnji dejavnik, ki vpliva na uspešnost, je spodbujanje inovativnosti v podjetju. Nadalje je raziskava pokazala, da zadovoljstvo zaposlenih in kultura podjetja nista dejavnika, ki vplivata na uspešnost multinacionalnih podjetij v Sloveniji. Na osnovi rezultatov analize so podani predlogi, ki slovenskim multinacionalnim podjetjem omogočajo vpogled v možnosti za izboljšanje vodenja, s katerim lahko podjetje vpliva na svojo uspešnost.

Ključne besede: multinacionalna podjetja, mednarodno poslovanje, uspešnost poslovanja, kultura podjetja, način vodenja, motivacijski dejavniki, inovativnost, zadovoljstvo zaposlenih, Slovenija, vodja.

ABSTRACT

The survey performed on the basis of empirical analysis reveals which factors influence on success of Slovenian multinational companies. We compare the efficiency of multinational companies with domestic capital and multinational companies with foreign capital by themselves. In addition to the in-depth survey evidence, we also analyse the secondary data evidence from the official register of companies. We find that efficiency of multinational companies is determined by the leadership factor in a way of the decision making in the company, and to a lesser extent the way of motivation of the employees in the company. Less important for efficiency are found some other motivation factors such as opportunity for promotion at the working place, flexible working time, and the wage level. The last factor we find important for efficiency is company innovativeness. Satisfaction of employees and culture are not found as factors to significantly contribute to efficiency of multinational companies in Slovenia.

Keywords: multinational companies, international business, enterprise efficiency, determinants of efficiency, company culture, leadership style, factors of motivation, innovativeness, satisfaction of employees, Slovenia, manager.

UDK: 658:334.72(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Namen in cilji raziskave	1
1.2	Temeljna teza in hipotezi.....	3
1.3	Struktura naloge	4
2	Podjetje in mednarodno okolje poslovanja podjetja	7
2.1	Opredelitev mednarodnega okolja poslovanja podjetja	8
2.2	Globalizacija in globalna učinkovitost.....	9
2.3	Management in poslovanje podjetja v mednarodnem okolju.....	11
2.4	Dejavniki mednarodne konkurenčnosti.....	13
2.5	Nagibi za mednarodno poslovanje podjetja	14
2.6	Sestavine mednarodnega okolja in tveganja	15
2.6.1	Negospodarsko okolje.....	16
2.6.2	Gospodarsko okolje	18
2.6.3	Tržno okolje	19
2.6.4	Notranje okolje.....	19
2.6.5	Tveganja pri mednarodnem poslovanju podjetja.....	20
2.7	Vstopne strategije podjetja na mednarodna tržišča	20
2.8	Mednarodno poslovno komuniciranje podjetja.....	22
2.9	Blagovna znamka v mednarodnem poslovanju podjetja.....	24
2.10	Multinacionalna podjetja.....	25
2.10.1	Opredelitev multinacionalnih podjetij	26
2.10.2	Vizija, poslanstvo in cilji multinacionalnih podjetij	26
2.10.3	Organizacijska sestava mednarodnega podjetja.....	27
2.10.4	Velika in mala podjetja v mednarodnem poslovanju	29
2.10.5	Privlačnost Slovenije za vlaganja tujih multinacionalk	30
2.10.6	Vključevanje slovenskih podjetij na mednarodna tržišča.....	34
3	Vodenje multinacionalnega podjetja: ključni dejavniki uspešnosti poslovanja	37
3.1	Proces, značilnosti in načini vodenja	38
3.1.1	Teorije vodenja.....	41
3.1.2	Osebne značilnosti in spretnosti vodje.....	43
3.2	Vloga vodenja v motiviranju.....	45

3.2.1	Motivacijski dejavniki	46
3.2.2	Vloga vodje pri motiviranju.....	49
3.3	Kultura podjetja.....	50
3.3.1	Pomen kulture	52
3.3.2	Tipi kultur po Dealu in Kennedy-ju.....	54
3.4	Zadovoljstvo zaposlenih.....	55
3.5	Inovativnost podjetja	56
4	Empirična analiza dejavnikov uspešnosti poslovanja multinacionalnih podjetij v Sloveniji	59
4.1	Anketni vprašalnik in podatki	59
4.2	Uporabljene spremenljivke	60
4.3	Predstavitev vzorca in rezultatov raziskovanja	60
4.4	Testiranje raziskovalnih hipotez, t-test.....	82
4.4.1	Regresijska analiza.....	89
4.4.2	Faktorska analiza	92
5	Ovrednotenje prispevkov raziskave.....	99
5.1	Ugotovitve in sklep	99
5.2	Prispevek k stroki in znanosti.....	104
5.3	Odprte teme za raziskovanje v prihodnje.....	104
6	Sklep.....	107
	Literatura	108
	Viri	111
	Priloge.....	113

SLIKE

Slika 2.1	Proces globalizacije podjetja	8
Slika 2.2	Deleži podjetij s tujimi neposrednimi naložbami v celotnem gospodarskem sektorju konec leta 2006 (v %)	32
Slika 2.3	Vrednost neposrednih tujih investicij v Sloveniji v obdobju 1996–2006 (v mio EUR)	32
Slika 3.1	Proces vodenja podjetja	39
Slika 3.2	Model situacijskega vodenja	42
Slika 3.3	Opisi načinov vodenja pri situacijskem vodenju	42
Slika 3.4	Znanja, osebne značilnosti in spretnosti uspešnega vodje	44
Slika 3.5	Razlike pri osredotočenosti na delo v sedmih državah	46
Slika 3.6	Temeljni motivacijski proces	47
Slika 3.7	Motivacijski dejavniki posameznika in njegova delovna učinkovitost	48
Slika 3.8	Vpliv kulture na mednarodni marketing	53
Slika 4.1	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje o načinu spodbujanja podrejenih	72
Slika 4.2	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje o načinu odločanja v organizaciji	73
Slika 4.3	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje, katera trditev, ki opredeljuje motiviranje, najbolj velja v organizaciji	74
Slika 4.4	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje, kdo nosi odgovornost za opravljanje dela in nalog	75
Slika 4.5	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje, kako vodja motivira svoje podrejene (povprečna ocena)	76
Slika 4.6	Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje, ali je anketirani zadovoljen z delom v organizaciji	79
Slika 4.7	Analiza odgovorov na vprašanje, s čim je anketirani <i>najmanj</i> zadovoljen pri delu v organizaciji (povprečna vrednost)	79
Slika 4.8	Analiza odgovorov na vprašanje, ali je organizacija dovzetna za nove trende (v %)	81
Slika 4.9	Analiza odgovorov na vprašanje, ali vodilni upoštevajo nove ideje za izboljšanje delovnih procesov (v %)	82

TABELE

Tabela 2.1	Sestavine mednarodnega okolja	16
Tabela 2.2	Vrednost sredstev v tujini največjih 25 slovenskih multinacionalnih podjetij v letu 2006	35
Tabela 3.1	Razlike med managementom in vodenjem	40
Tabela 3.2	Opredelitve managementa	41
Tabela 3.3	Motivacijske teorije	48
Tabela 4.1	Število multinacionalnih podjetij vključenih v raziskavo	61

Tabela 4.2	Analiza odgovorov – multinacionalna podjetja z domačim in tujim lastništvom.....	62
Tabela 4.3	Analiza odgovorov glede na naziv delovnega mesta.....	62
Tabela 4.4	Analiza odgovorov glede na izobrazbeno strukturo sodelujočih v raziskavi.....	63
Tabela 4.5	Analiza odgovorov – število let v organizaciji.....	63
Tabela 4.6	Analiza celotnih prihodkov multinacionalnih podjetij.....	64
Tabela 4.7	Analiza čistega poslovnega izida, Slovenija, 2006.....	65
Tabela 4.8	Analiza povprečnega števila zaposlenih v multinacionalnih podjetjih v letu 2006.....	65
Tabela 4.9	Analiza višine sredstev multinacionalnih podjetij, 2006, Slovenija.....	66
Tabela 4.10	Analiza dodane vrednosti na zaposlenega slovenskih multinacionalk v EUR, Slovenija, 2006.....	67
Tabela 4.11	Analiza višine mesečne povprečne plače zaposlenega v multinacionalnih podjetjih v EUR, 2006, Slovenija.....	69
Tabela 4.12	Zaposlene motivirajo različni dejavniki (povprečna vrednost).....	77
Tabela 4.13	Testiranje hipoteze 1 – primerjava uspešnosti multinacionalnih podjetij z domačim in tujim lastništvom, 2006, povprečna vrednost.....	83
Tabela 4.14	Analiza t-testa.....	84
Tabela 4.15	Korelacijska matrika povezanosti med ekonomsko-finančnimi podatki podjetja multinacionalnih podjetij.....	86
Tabela 4.16	Korelacijska matrika povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega in načinom vodenja v podjetju.....	87
Tabela 4.17	Korelacijska matrika povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega in zadovoljstvom zaposlenih v podjetju.....	88
Tabela 4.18	Korelacijska matrika povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega in inovativnostjo podjetja.....	88
Tabela 4.19	Ocena regresijskega modela multinacionalna podjetja – način vodenja.....	89
Tabela 4.20	Ocene regresijskega modela – način odločanja.....	91
Tabela 4.21	Ocena regresijskega modela multinacionalna podjetja – inovativnost.....	92
Tabela 4.22	Ocena komunalitet dejavnikov kulture organizacije.....	93
Tabela 4.23	Komponentna matrika dejavnikov kulture organizacije.....	94
Tabela 4.24	Ocene komunalitet dejavnikov načina vodenja podjetja.....	96
Tabela 4.25	Komponentna matrika dejavnikov načina vodenja podjetja.....	96
Tabela 4.26	Ocena komunalitete motivacijskih dejavnikov.....	97
Tabela 4.27	Komponentna matrika motivacijskih dejavnikov.....	97

KRAJŠAVE

BDP	bruto domači proizvod
CMO	Center za mednarodne odnose
EU	Evropska unija
GZS	Gospodarska zbornice Slovenije
JAPTI	Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije
SRS	Slovenski računovodski standardi
TNI	tuje neposredne investicije
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

Tako podjetja kot ljudje v njih imajo različne notranje in zunanje interese, ki jih udejanjajo na različne načine. Končni cilj vseh je enak pri vseh udeležencih. Ta je biti čim bolj uspešen pri opravljanju svoje dejavnosti in pri zadovoljevanju lastnih interesov. Proces globalizacije je spremenil svet v en sam velik globalni trg, v katerem je začelo prihajati do pretakanja kapitala od ene do druge države, od enega do drugega kontinenta. Podjetja so pričela uveljavljati svojo prisotnost po celotnem domačem tržišču in iskati potencialne destinacije, kjer bi se splačalo investirati in odpirati hčerinske obrate njihovih matičnih podjetij. Matična podjetja so tako pričela izbirati med globalno paleto potencialnih nacionalnih in regionalnih tržišč, na katerih bi lahko povečevala svoj donos in s pomočjo katerih bi lahko optimizirala produktivnost in minimizirala proizvodne stroške. Osnovni cilj teh multinacionalnih podjetij je bil najti optimalno okolje za proizvodnjo in hkrati okolje, v katerem bo zagotovljeno trajno povpraševanje po distribuciji proizvodov. Različni avtorji opredeljujejo multinacionalno podjetje po različnih teoretičnih opredelitvah. Zasedimo pojme, kot so internacionalno, transnacionalno ali globalno podjetje, vendar ni jasnega konteksta o delitvi teh terminov. V tej nalogi bomo zato uporabljali termin multinacionalno podjetje.

V Sloveniji so prisotna številna tuja multinacionalna podjetja predvsem iz držav Evropske Unije (EU), ki predstavljajo zgolj 4,9 % celotne populacije slovenskih podjetij, vendar so zelo pomembna za slovensko gospodarstvo. Podatki kažejo, da so slovenska multinacionalna podjetja na tujih trgih uspešna a relativno majhna v primerjavi s konkurenti. Imajo pa izredno velik pomen za slovensko gospodarstvo.

V opravljeni raziskavi dejavnikov uspešnosti multinacionalnih podjetij v Sloveniji ugotavljamo vpliv kulture podjetja, načina vodenja, motivacijskih dejavnikov, zadovoljstva zaposlenih in odnosa podjetja do inovacij na uspešnost podjetja. V raziskavo so vključena velika podjetja, ki so opredeljena po celotnih prihodkih v letu 2006. Izvedena je podrobnejša primerjava uspešnosti med multinacionalnimi podjetji z domačim in s tujim lastništvom. V Sloveniji takšna raziskava še ni bila opravljena. Ker pa je tudi avtorica magistrske naloge zaposlena v multinacionalnem podjetju, so nas za izvedbo raziskave motivirali tudi osebni interesi.

1.1 Namen in cilji raziskave

Namen magistrske naloge je prikazati teorijo poslovanja in obnašanja multinacionalnih podjetij. Z lastno raziskavo ugotavljamo, kateri so dejavniki uspešnosti poslovanja multinacionalnih podjetij v Sloveniji. Raziskava bo izvedena na populaciji prvih trisetnih največjih podjetij po prihodkih v Sloveniji v letu 2006. Temeljni namen magistrske naloge je ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki zagotavljajo uspešno poslovanje teh podjetij na slovenskem tržišču. Za namen primerjave

dejavnikov uspešnosti multinacionalnih podjetij je populacija razdeljena v dve skupini. Prva skupina so multinacionalna podjetja z domačim kapitalom. Drugo skupino predstavljajo multinacionalna podjetja s celotnim ali večinskim delom tujega kapitala. Posebej bo izvedena primerjava dejavnikov uspešnosti poslovanja obeh skupin podjetij, ki poslujejo v Sloveniji.

Pri pisanju magistrske naloge je glavni cilj z metodami kvantitativne analize raziskati, kateri dejavniki vplivajo na uspešnost multinacionalnih podjetij v Sloveniji. Ocenili in prikazali bomo podobnosti oziroma različnosti med anketiranimi podjetji glede na izbrana merila merjenja uspešnosti podjetja. Spremenljivke bomo razdelili v dve skupini. Prva opredeljuje finančno-ekonomske kazalnike merjenja uspešnosti podjetja iz leta 2006, ki so čisti dobiček iz poslovanja na uporabljena sredstva, dodana vrednost na zaposlenega, povprečna višina plače zaposlenega, gibanje osnovnih sredstev ter ohranjanje in ustvarjanje novih delovnih mest. Druga skupina spremenljivk opredeljuje način vodenja in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, kar bomo ugotavljali s pomočjo kulture podjetja, načina vodenja, motivacijskimi dejavniki zaposlenih, stopnje zadovoljstva zaposlenih ter z odnosom vodilnih do inovativnosti. Pri opredelitvi načina vodenja bomo uporabili model situacijskega vodenja, ki opredeljuje štiri sloge vodenja: spodbujanje, delegiranje, naročanje in poučevanje. Ugotavljali bomo dejavnike, ki motivirajo zaposlene v delovnem okolju. Ena izmed spremenljivk bo tudi kultura podjetja. Uporabili bomo model prepoznavanja kulture podjetja avtorjev Deala in Kennedyja (1982), ki opredeljuje štiri tipe kulture podjetja: poslovno kulturo, kulturo moči, procesno kulturo in sistemsko kulturo. S spremenljivko inovativnost bomo prepoznali, kakšen odnos ima podjetje do novih znanj in idej. Kot zadnjo spremenljivko v drugi skupini bomo opredelili zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

Izvedli bomo korelacijsko analizo, s katero bomo ugotavljali smer in intenzivnost parcialne povezanosti med posameznimi pokazatelji uspešnosti podjetja glede na posamezna izbrana merila vodenja in zadovoljstva v podjetju ter med finančno-ekonomskimi kazalniki. S faktorsko analizo bomo skušali ugotoviti, ali obstajajo skupni dejavniki ter kateri so. Z njimi je moč pojasniti uspešnost proučevanih podjetij.

V prvem teoretično-analitičnem delu magistrske naloge bomo proučili in predstavili literaturo s področja mednarodnega poslovanja, vlogo multinacionalk in njihovega načina poslovanja ter uspešnosti poslovanja. Za kakovostno izvedbo magistrske naloge bomo uporabili domačo in tujo strokovno in znanstveno literaturo ter članke, ki so bili objavljeni v različnih znanstvenih publikacijah. Drugi del je zasnovan na spoznanjih, ki temeljijo na lastni kvantitativni raziskavi. Podrobnejših ciljev magistrske naloge je več in jih navajamo v nadaljevanju:

- Raziskati in analizirati želimo uspešnost v populaciji tristo največjih podjetij v letu 2006 v Sloveniji. Za namen analize bomo opredelili, katera so

multinacionalna podjetja. Pri multinacionalnih podjetjih bomo izvedli korelacijsko analizo, s katero bomo raziskali parcialne povezanosti med analiziranimi spremenljivkami za izbrana podjetja, za izbrane spremenljivke pa bomo izmerili smer in intenzivnost povezanosti.

- Ugotovili bomo, kateri so dejavniki, ki uvrščajo multinacionalna podjetja med uspešna podjetja.
- Primerjati želimo dejavnike multinacionalnk s tujim in domačim kapitalom ter ugotoviti morebitne podobnosti oziroma različnosti glede na postavljena merila.
- Multinacionalnim podjetjem želimo podati ugotovitve in predloge za uspešnejše poslovanje na slovenskem tržišču.

1.2 Temeljna teza in hipotezi

Temeljna teza, ki jo obdelujemo in testiramo v magistrski nalogi, je povezana s prikazom uspešnosti multinacionalnk, ki poslujejo v Sloveniji. Želimo dokazati, da dejavniki načina vodenja in zadovoljstva zaposlenih vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Za izbrana največja slovenska multinacionalna podjetja želimo ugotoviti, kakšen je vpliv dejavnikov načina vodenja in zadovoljstva zaposlenih, na uspešnost poslovanja. To smo prikazali s finančno-ekonomskimi kazalniki poslovanja podjetja, kar smo tudi empirično preizkusili. Temeljna teza je testirana s pomočjo dveh hipotez, ki ju želimo potrditi s korelacijsko, regresijsko in faktorsko analizo podatkov, zbranih za namen raziskave.

Hipoteza 1

Multinacionalna podjetja s tujim kapitalom so bolj uspešna kot multinacionalna podjetja z domačim kapitalom.

Za multinacionalna podjetja v Sloveniji veljajo določeni skupni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost njihovega poslovanja. V primerjalni statistični analizi bomo ugotavljali razlike v uspešnosti med multinacionalnimi podjetji z domačim kapitalom in multinacionalnimi podjetji s tujim kapitalom. Z raziskavo želimo dokazati, da obstajajo statistično značilne razlike med multinacionalnimi podjetji s tujim kapitalom in multinacionalnimi podjetji z domačim kapitalom.

Za namen raziskave je izbrana populacija tristo največjih slovenskih podjetij po prihodkih v Sloveniji, v katero sodijo tako multinacionalna podjetja kot podjetja, ki poslujejo zgolj v Sloveniji. V vzorcu bodo vsa podjetja s tujim in mešanim kapitalom, saj predpostavljamo, da so vsa ta podjetja globalna. Preverili bomo tudi vsa podjetja z domačim kapitalom ter v raziskavo zajeli slovenska podjetja, ki imajo predstavništvo ali hčerinsko podjetje v vsaj eni tuji državi.

Za ugotavljanje razlik med obema skupinama podjetij smo uporabili sekundarne podatke iz različnih podatkovnih baz: GVIN, i-Bon in zbirka slovenskih izvoznikov SloExport, ki je na voljo na spletnem portalu Gospodarske zbornice Slovenije (GZS). V slednji smo preverili prisotnost slovenskih podjetij na tujih tržiščih. Vzporedno smo tudi preverili, ali ima podjetje registrirano hčerinsko podjetje ali podružnico, v kateri izmed tujih držav, kar je merilo, po katerem smo opredelili podjetje kot multinacionalno. Testiranje hipoteze 1 bomo izvedli zgolj na multinacionalnih podjetjih, zato so iz nadaljnje raziskave izločena podjetja, ki niso multinacionalna. Obe skupini podatkov bomo analizirali s pomočjo primerjave ekonomsko-finančnih kazalnikov poslovanja in analize t-testa. Primerjali bomo pokazatelje oziroma rezultate raziskave obeh vzorcev in skušali dokazati, da so multinacionalke s tujim kapitalom bolj uspešne od domačih.

Hipoteza 2

Uspešnost poslovanja podjetja je pozitivno povezana s kulturo podjetja, načinom vodenja organizacije, motivacijskimi dejavniki, inovativnostjo podjetja in zadovoljstvom zaposlenih.

Hipotezo 2 bomo testirali s korelacijsko analizo. Skušali bomo dokazati, da način vodenja in zadovoljstvo zaposlenih vplivata na uspešnost podjetja. Pri tem bomo uporabili podatke, pridobljene s pisnim anketnim vprašalnikom ter finančno-ekonomske podatke iz baz GVIN in i-Bon. Zbrali smo primarne podatke, ki smo jih pridobili s pisnim anketiranjem (instrument raziskave je bil anketni vprašalnik). Zbrani podatki bodo služili za ugotavljanje intenzivnosti povezave med multinacionalnimi podjetji z domačim kapitalom in multinacionalnimi podjetji s tujim kapitalom. Potek izvedbe anketiranja je naveden v nadaljevanju.

Namenski vzorec se nanaša na vse panoge, saj je merilo izbire največjih tristo slovenskih podjetij glede na prihodke v letu 2006. Raziskava z anketiranjem pridobljenih mnenj ali zaznav anketiranih oseb je nadgrajena z empirično analizo povezanosti med spremenljivkami, ki so navedene v hipotezi. Kvantitativna raziskava bo lahko potrdila ali zavrnila postavljeni hipotezi. Omejitev za empirično analizo bi lahko bila nesorazmeren delež podjetij z domačim in tujim kapitalom, ki so vključena v raziskavo. Prošnja za izpolnitev anketnega vprašalnika je bila naslovljena na srednjega managerja, ki je lahko vodja marketinga, vodja prodaje, vodja nabave, vodja proizvodnje, vodja financ, vodja kadrovske službe ali oseba na podobnem delovnem mestu v srednjem managementu.

1.3 Struktura naloge

Glede na tip spada raziskava med temeljne, saj želimo z njo prispevati k razvoju teorije in znanosti na obravnavanem področju. Rezultati raziskave bodo javno objavljeni

in namenjeni predvsem znanstveni in strokovni populaciji. Z metodološkega vidika je izvedena raziskava opredeljena kot kvantitativna zaradi naslednjih razlogov:

- oblika raziskave je vnaprej določena in strukturirana;
- vzorec je velik, namenski in reprezentativen;
- zbiranje podatkov poteka z anketnim vprašalnikom;
- način obdelave je deduktiven, sklepi natančni in številčni;
- cilj raziskave je testiranje in potrditev hipotez.

Izbrali smo dedukcijsko metodo, ki je najprimernejši postopek pri obdelavi statistične populacije in izbranega števila statističnih enot, ki so zajete v statistični vzorec, kar opravičuje smotrnost uporabe deduktivnih enot. Raziskava je bila izvedena v kratkem časovnem obdobju, s čimer izključujemo vpliv nepredvidljivih dogodkov. Raziskava je izvedena v času, ko so gospodarska gibanja ugodna, z zmerno gospodarsko rastjo, trg je dobro vpet v trg EU.

Zanesljivost raziskave lahko potrdimo s pričakovanjem, da bi ponovna raziskava z veliko verjetnostjo prinesla podobne rezultate. Raziskava je izvedena brez prisotnosti raziskovalca, kar izključuje verjetnost pristranskosti odgovorov anketirancev. Glede na časovno neomejenost izpolnjevanja anketnega vprašalnika je izločen tudi vpliv časa na pristranskost.

Posploševanje v smislu prenosa in uporabe rezultatov izvedene raziskave za neposredno razumevanje in reševanje problemov v drugih državah ni možno zaradi premajhnega vzorca. Prav tako ni možno, ker so v vzorec vključena le velika podjetja.

Magistrska naloga predstavlja kombinacijo uporabe znanstvene literature in lastno izdelane kvantitativne analize. Najprej bomo proučili literaturo, ki obravnava teoretična izhodišča mednarodnega poslovanja in multinacionalnih podjetij. Poleg tega bomo opredelili teoretična in izkustvena spoznanja managementa, kulture organizacije, načina vodenja ter inovativnosti podjetja. Opredelili bomo tudi zadovoljstvo zaposlenih ter motivacijske dejavnike, ki vplivajo na vedenje in uspešnost poslovanja multinacionalnih podjetij. Proučili bomo tudi literaturo in predhodno izvedene raziskave s področja magistrske naloge.

Kvantitativni del analize temelji na lastni izvedeni anketi, na statistični obdelavi podatkov, korelacijski analizi, analizi t-testa, regresijski in faktorski analizi. Izvedeno je vzorčenje podjetij, na katerih bosta preverjeni zastavljeni hipotezi, ki ugotavljata povezanost med dejavniki uspešnosti poslovanja. Za tristo največjih podjetij v Sloveniji v letu 2006 bodo zbrani finančno-ekonomski podatki iz podatkovnih baz GVIN in i-Bon (ko manjkajo podatki za posamezno podjetje v GVIN-u). Za vsako podjetje v populaciji bomo preverili, ali je podjetje multinacionalno in lastniško strukturo kapitala (domači ali tuj kapital). Nato bomo pripravili anketni vprašalnik in izvedli anketo na vzorcu izbranih podjetij. Anketni vprašalnik bo poslan samo multinacionalnim podjetjem. Še

prej pa bo vprašalnik pilotsko testiran. Anketni vprašalnik bomo razposlali po pošti, v določenih primerih tudi po elektronski pošti. Z anketnim vprašalnikom bomo pridobili podatke o kulturi podjetja, načinu vodenja v podjetju, zadovoljstvu zaposlenih, odnosu podjetja do inovacij in motivacijskih dejavnikov. Anketni vprašalnik je magistrski nalogi priložen (priloga 1). Izvedbi ankete bo sledila kontrola podatkov in vnos podatkov v Excelovo datoteko, ki jo bomo pripravili za obdelavo v računalniškem programu za analizo številčnih podatkov SPSS.¹ Po opravljeni kvantitativni analizi testiranja hipotez bodo prikazani rezultati in njihove implikacije na ravni podjetja ter primerjava med multinacionalnimi podjetji glede na prevladujoče lastništvo.

¹ Statistical Package for the Social Sciences

2 PODJETJE IN MEDNARODNO OKOLJE POSLOVANJA PODJETJA

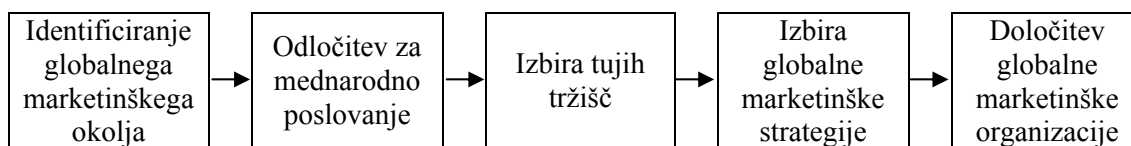
Svetovno gospodarstvo se korenito spreminja. Slovenska podjetja postajajo čedalje bolj vpeta v mednarodno poslovanje ter s tem pod pritiskom zagotavljanja konkurenčnosti poslovanja na globalnem tržišču. Nerazumevanje tujega, neznanega okolja, je pogosto vzrok za zgrešene marketinške ukrepe podjetij, ki spregledajo dejstvo, da marketinški program za domače tržišče ni vselej neposredno prenosljiv na tuja tržišča. Prilagajanje podjetja mednarodnemu okolju terja zavesten napor podjetja. Predvideti mora vpliv mednarodnega okolja na podjetje, tako da spozna morebitne prepreke in izkoristi mednarodne priložnosti. Vedno več podjetij, držav, izdelkov je vključeno v mednarodno poslovanje. Mednarodno poslovno okolje postaja čedalje bolj dinamično in nepredvidljivo, zato morajo podjetja krepiti svojo sposobnost za zaznavanje in razumevanje sprememb, jih znati sprejemati ter se nanje učinkovito odzivati.

Podjetje oziroma organizacija je definirano kot socialni sistem, ki vključuje sodelovanje najmanj dveh ljudi, združenih za udejanjanje skupnih interesov (Kreitner 2007, 249). Globalizacija tržišč in internacionalizacija poslovnih aktivnosti podjetij spreminja svetovno tržno okolje ter pravila mednarodnega poslovanja. Danes ni nobeno tržišče varno pred tujo konkurenco, ustvarjene konkurenčne prednosti podjetju zagotavljajo ugodno tržno pozicijo za vse krajši čas. Dubrovski (2006, 62) ugotavlja, da se je vrednost svetovnega blagovnega izvoza v letu 2003 v primerjavi z letom 1948 povečala kar za 146-krat. Zato morajo podjetja krepiti svojo konkurenčnost v globalnem smislu, čeprav ostajajo usmerjena na domače tržišče. Danes so uspešna predvsem tista podjetja, ki prilagajajo zasnovo trženja zahtevam in značilnostim mednarodnih tržišč, svoje delovanje na domačem tržišču pa načrtujejo, organizirajo, vodijo in nadzirajo na osnovi meril tržne uspešnosti, ki veljajo na svetovnem tržišču.

Ko je domači trg zadovoljivo velik in prinaša dovolj priložnosti za poslovanje, podjetja namenjajo malo pozornosti mednarodnemu poslovanju. Kotler et al. (2005, 211) namreč ugotavljajo, da je domači trg bolj varen, saj se managerjem ni treba učiti tujih jezikov, trgovati s tujimi valutami, se prilagajati drugačnim političnim razmeram in zakonodajam ali prilagajati izdelke drugačnim porabnikovimi potrebami in pričakovanji. Sodobno poslovno okolje je izpostavljeno stalnim spremembam, podjetja si ne morejo dopustiti, da bi povsem prezrla mednarodno poslovanje. Države se čedalje bolj zanašajo na izdelke in storitve iz drugih držav. Tudi podjetja, ki so bila doslej varna pred tujimi konkurenti, prilagajajo svoje poslovanje osnovam globalizacije.

Podjetje se srečuje s številnimi razvojnimi fazami od trenutka, ko prepozna svoj potencial na tujih trgih. Slika 2.1 prikazuje proces od začetka prepoznavanja potenciala v globalnem okolju do določitve globalne marketinške organizacije, kot zaključne faze procesa globalizacije podjetja.

Slika 2.1 Proces globalizacije podjetja



Vir: Kotler et al. 2005, 213.

Proces internacionalizacije podjetja je povezan z mednarodno tržno orientacijo podjetja in tržno naravnostjo njegovega vodstva. To se odraža v vseh poslovnih procesih podjetja in v obravnavanju pomena, ki ga vodstvo pripisuje tujim tržiščem (Jurše 1999, 25). Dubrovski (2006, 64) pa opredeljuje naslednje stopnje, skozi katere prehaja podjetje v procesu razvoja od domačega do globalnega podjetja:

- domače podjetje: koristijo se predvsem značilnosti domačega tržišča, tako na prodajni, kot na nabavni strani, podjetje je etnocentrično usmerjeno, glavni konkurenti so na domačem trgu;
- mednarodno podjetje: pretežna usmerjenost v domače tržišče, vendar se izkoriščajo priložnosti na tujih tržiščih, podjetje je še vedno etnocentrično in le deloma policentrično usmerjeno;
- večnacionalno podjetje: upoštevajo se razlike med posameznimi tržišči (državami), katerim se prilagajajo izdelek in marketinške strategije, tako da govorimo o policentrični in regiocentrični usmerjenosti podjetja;
- globalno podjetje: upoštevajo se globalni tržni segmenti oziroma zadovoljevanje potreb odjemalcev na globalnih trgih, z oblikovanjem globalne strategije in soočenjem z globalnimi konkurenti, usmerjenost je geocentrična.

2.1 Opredelitev mednarodnega okolja poslovanja podjetja

Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije, ki na trgovinski (premiki izdelkov, storitev, znanja, kapitala in tehnologije) ali netrgovinski način (proizvodnja v tujini, kapitalska udeležba v tujem podjetju) zajemajo eno ali več držav. Netrgovinski način, ki hkrati ne bi bil neločljivo povezan še z medsebojnim trgovanjem, je v poslovni praksi sila redek (Dubrovski 2006, 15). Mednarodno poslovanje je vse pomembnejši instrument oblikovanja blaginje, posebno malih držav, ki so usodno odvisne od uspešnosti svojih podjetij v globalnem poslovanju.

Odločanje za mednarodno poslovanje je za vsako podjetje zahteven proces. Podjetje mora temeljito proučiti in razumeti mednarodno trženjsko okolje. V preteklih dveh desetletjih so se značilnosti mednarodnega okolja bistveno spremenile, obenem so prinesle tako nove priložnosti kot težave. Obseg svetovne trgovine in investicij strmo narašča, najprivlačnejša tržišča so postala v zahodni in vzhodni Evropi, Rusiji in na

Kitajskem. Značilen je na primer porast globalnih blagovnih znamk motornih vozil, hrane, oblačil, kozmetičnih izdelkov, elektronike, računalniške opreme in programske opreme. Število globalnih podjetij nenehno narašča. Istočasno postaja finančni sistem čedalje bolj kompleksen in izpostavljen spremembam. Številna podjetja se soočajo s trgovskimi ovirami na tujih tržiščih, ki jih postavlja domača vlada za zaščito domačih proizvajalcev (Kotler et al. 2005, 213).

2.2 Globalizacija in globalna učinkovitost

Ovir pri trgovanju je čedalje manj. Zadnje desetletje obseg svetovne trgovine narašča hitreje kot domača proizvodnja. Denar se prosto pretaka preko državnih meja in podjetjem omogoča, da svobodno poiščejo najugodnejše vire za financiranje in možnosti vlaganja po vsem svetu. Vsi ti procesi ponazarjajo težnjo, ki ji pravimo globalizacija. Globalizacija je svetovno razširjeno gibanje ekonomske integracije, ki podjetjem omogoča, da širijo poslovanje preko domačih meja. Konkurirajo lahko v vseh državah sveta, prav tako nabavljajo surovine ali izvajajo raziskovalno-razvojne dejavnosti (Cullen in Parboteeah 2003, 6).

Znana sintagma Geddesa (1915) pravi: »Delujte globalno, delajte lokalno.« To pomeni, da je podjetje lahko globalno, vendar porabnik ni povsod enak. Prodaja se ustvarja na različnih lokalnih tržiščih, na katerih se porabniki lahko zelo razlikujejo. Če želi podjetje izkoristiti priložnosti na globalnem tržišču, mora nujno oblikovati strategijo, ki bo skladna s potrebami geografsko in kulturološko razpršenih tržišč, ki bo obenem omogočala doseganje ekonomij obsega. Takšna strategija zahteva, da se podjetje prilagaja, tako notranjemu kot tudi zunanjemu okolju. Le tako se bo podjetje sposobno ohraniti na trgu in hkrati povečati svoje tržne deleže.

V poslovnem smislu globalizacija in liberalizacija z odpravljanjem carinskih in drugih necarinskih ovir povečuje obseg potencialnih prodajnih in nabavnih tržišč. Hkrati se s tem intenzivira konkurenčni boj, v katerega se vključujejo tekmeči z vsega sveta. Zgolj lokalna (nacionalna, regionalna) konkurenčnost v primeru odprtih trgovskih možnosti za preživetje in razvoj namreč ni več dovolj. Globalizacija zahteva globalno konkurenčnost. Zaradi načrtnega zunanjega izvajanja (t. i. outsourcing) se postopoma v globalnem gospodarstvu odpravlja pomen učinka države izvora *Made in*, vse večjo veljavo pa pridobiva blagovna znamka oziroma ugled lastnika izdelka (učinek *Made for Adidas* ali *Made by Adidas*) (Dubrovski 2006, 49).

Globalizacija oziroma globalno povezano gospodarstvo povsod predstavlja priložnost za povečanje splošne produktivnosti in življenjskega standarda, saj lahko vodi k boljši delitvi dela med posameznimi državami. Državam z nižjo ceno delovne sile omogoča specializacijo na delovno intenzivne naloge. Državam, kjer je strošek dela zelo visok, pa zaposlovanje delavcev na druge, bolj produktivne načine. Podjetja lažje izkoriščajo prednosti ekonomij obsega, kapital se usmerja v drugo državo, ki nudi boljše

naložbene možnosti. Obenem obstaja nevarnost, da bo vpliv globalizacije v mnogih sicer bogatejših državah uničil veliko delovnih mest in znižal plače ali celo z zniževanjem plač, davkov, socialnih koristi in nadzora varovanja okolja povzročil tako imenovano »tekmo navzdol«, da bi bila podjetja (ali države) dovolj konkurenčna (Dubrovski 2006, 53). Številna multinacionalna podjetja so preselila lastno proizvodnjo v države v razvoju. Nizko plačana dela v proizvodnih obratih so za prebivalce teh držav bistveno boljše izbira, kot da ostanejo doma na kmetijah in se ukvarjajo s pridelavo riža (Stiglitz 2002, 4).

V svetovnem merilu za globalizacijo velja, da ima ob pojavu negativnih posledic tudi pogosto prednosti. Tuja podjetja so prizadela domača, vendar so s seboj pripeljala tudi nove tehnologije, dostop do novih tržišč in ustvarila nove proizvodne zmožnosti (Stiglitz 2002, 4). Prispevala so k višji ravni zdravstvene oskrbe, svetovno prebivalstvo se je pričelo povezovati v boju za demokracijo in ugodnejše socialne pravice (Stiglitz 2002, 214). Globalizacija je s svojim pojavom tudi olajšala mednarodni pretok prepovedane trgovine in pranja denarja. Stiglitz (2002, 212) kritično ugotavlja, da s samo globalizacijo ni prav nič narobe, sporno je bilo njeno vodenje. Meni, da odgovornosti delno leži na Mednarodnem denarnem skladu, Svetovni banki in Svetovni trgovinski organizaciji, ki so postavile niz diskriminatornih pravil. Z njimi so ugodile naprednim industrijskim državam in delovale posebej za njihove interese bolj kot za države v razvoju. Globalizacija je zmanjšala občutek izoliranosti v večini držav v razvoju, njihovim prebivalcem je bil omogočen dostop do novega znanja.

Razvoj globalne ekonomije je viden skozi porast mednarodne trgovine, ki sedaj obsega 20 % globalne bruto domače proizvodnje, medtem ko je pred desetletjem le 10 %. Rezultat globalizacije je večja ekonomska medsebojna odvisnost. Navajamo nekaj primerov vpliva globalizacije na Združene države Amerike (ZDA): 50 % odstotkov trgovalnih državnih dolgoročnih obveznic pripada tujcem (večinoma Japoncem in Kitajcem), okoli 450 bilijonov od skupno 700 bilijonov ameriške valute (USD) je v obtoku v tujih državah, Kitajska je leta 2002 presegla ZDA v vlaganjih tujih investitorjev, ki je bila dotlej svetovna vodilna destinacija za tuje investicije (Kreitner 2007, 77). Globalizacija sama po sebi tudi močno vpliva na delovna mesta, višino osebnega dohodka, na ponudbo in ceno naših nakupov. Kot primer navajamo dva vidika globalne ekonomije (Kreitner 2007, 78):

- Možnost za zaposlitev v podjetju v tuji lasti: eden najvidnejših in kontroverznih znakov globalizacije je svetovni trend tujega lastništva. Primer je podjetje Toyota, ki je bilo v letu 2004 osmo največje podjetje na svetu, zaposlovalo je 264.410 ljudi. Od tega je bilo v ZDA zaposlenih 31.000 ljudi v osmih tovarnah, ki so proizvedli milijon vozil na leto. Podjetje je hkrati ustvarilo na ameriškem tržišču številna posredna delovna mesta pri njegovih

distributerjih in podizvajalcih. Po njihovi oceni je to skupaj 190.000 tisoč delovnih mest. Raziskave v ZDA ugotavljajo, da so Američani, zaposleni v tujih podjetjih, za 10 % bolj produktivni kot zaposleni v domačih podjetjih. Razlog višje produktivnosti je v tem, da multinacionalna podjetja želijo imeti v svoji sredini najboljše delavce in so jih pripravljene tudi več plačati za njihovo delo.

- Zviševanje standardov dela: zaposleni so nezadovoljni, ker morajo delati več kot pred leti, čeprav se ne zavedajo, da se jih je dotaknil vpliv globalizacije, ki se kaže v višjih delovnih standardih in nižjih plačah.

Posledica globalizacije je tudi, da si organizacije postajajo podobne (Cullen in Parboteeah 2003, 105–106):

- globalni porabniki: podobnost potreb porabnikov in povečana verjetnost, da podjetja in ljudje nakupujejo po vsem svetu;
- naraščajoča stopnja industrializacije in ekonomske razvitosti, kar vodi v večjo podobnost v ravnanju managementa;
- globalna konkurenca in globalno tržišče: mednarodna konkurenca povečuje zavest managerjev, da so seznanjeni z dogajanjem v drugih državah;
- mednarodne povezave, prevzemi in zveze: trgovanje prek meja lahko pripelje do povezovanja podjetij;
- mobilnost managerjev: podjetja iščejo ključno vodilno in tehnično osebje z visokimi sposobnostmi;
- internacionalizacija izobrazbe: tudi izobrazba lahko poenoti prakso organizacije (na primer MBA študij).

Na svetu je 193 držav, ki imajo vsega skupaj 164 različnih denarnih valut, s katerimi posamezniki, podjetja in države sklepajo posle ter izvajajo finančne transferje. Globalizacija in gospodarski razvoj sta ustvarila potrebo po mehanizmu (devizni tečaj), s katerim valute pretvarjajo iz ene v drugo. Brez tega mehanizma posamezniki ne bi mogli potovati in trošiti denarja v drugih državah, podjetja ne bi mogla nabavljati in uvažati tujih dobrin, investitorji pa ne bi mogli vlagati v države v razvoju (Desai 2007, 6).

2.3 Management in poslovanje podjetja v mednarodnem okolju

Literatura, ki se ukvarja z definiranjem pojma management, je izredno obsežna, definicije posameznih avtorjev različne. Ena izmed opredelitev pravi, da je management odločanje o tem, kaj delati in kako učinkovito izrabljati razpoložljive vire (Armstrong in Stephens 2005, 1). Druga opredelitev opredeljuje management kot proces sodelovanja in usmerjanja različnih interesnih skupin za doseganje ciljev organizacije v nenehno

spreminjajočem se okolju. Proces je osredotočen na uspešno in učinkovito rabo omejenih virov (Kreitner 2007, 5). Za uspešno poslovanje na mednarodnih tržiščih je torej ključnega pomena dobro strateško načrtovanje vseh dejavnosti, ki jih izvedejo v vodstvu oziroma managementu podjetja. Skupno vsem definicijam so omejeni viri podjetja, ki jih podjetja razporejajo v skladu z interesi organizacije in njihovo dejavnostjo.

Mednarodni management je opredeljen kot skupek strategij in sistemov vodenja, ki uspešno izkorišča priložnosti v mednarodnem poslovanju, istočasno pa se odziva na spremljajoče nevarnosti. Uspešni mednarodni managerji imajo izvršilno moč, zmožnost in motivacijo za spopadanje z izzivi mednarodnega managementa (Cullen in Parboteeah 2003, 3). Raziskava, ki so jo izvedli Pedler et al., (1986), je pokazala, da uspešnega managerja odlikuje deset atributov oziroma kvalitete: strokovno znanje, dobro opazuje, analitične sposobnosti in usmerjenost k reševanju problemov, sposobnost odločanja, socialne veščine, proaktivnost, kreativnost, čustvena prilagodljivost in poznavanja samega sebe (Armstrong in Stephens 2005, 28). Z mednarodnim poslovanjem se poveča tudi kompleksnost vodenja. To pomeni, da je veliko pozornosti namenjene znanju, veščinam in še posebej lastnostim oseb in skupin, ki določajo učinkovito izrabo virov podjetja.

Večji del značilnosti vodenja podjetja, ki posluje zgolj na domačem trgu, lahko prenesemo na multinacionalno podjetje. Moramo pa priznati, da mednarodna komponenta dodaja kompleksnosti vodenja še dodatno dimenzijo. V multinacionalnem podjetju mora uspešni vodja razumeti značilnosti geografsko razpršenih trgov in operacij, ki jih vodi na teh tržiščih (Athanassion in Nigh 2000, 472).

Kulturne vrednote v posamezni družbi skupaj z religijo vplivajo na način upravljanja in strukturo podjetij. V japonskih tovarnah, kjer izdelujejo avtomobile, uporabljajo timsko zasnovan management in dobavo blaga v zadnjem, vendar še pravem trenutku. V angleških in indijskih podjetjih je veliko podobnosti v načinu njihove organiziranosti, centralizaciji, specializaciji in številu hierarhičnih ravni. Razlike so tudi na področju delegiranja, formalizacije, uporabe opisa delovnega mesta in načinu komuniciranja. V Angliji se managerji, preden sprejmejo odločitev, posvetujejo z zaposlenimi na nižji ravni upravljanja. V Indiji managerji le malo razpravljajo o odločitvah s podrejenimi delavci, saj bi veljali za nesposobne (Treven 2001, 75).

Multinacionalna miselnost podjetja nastane, ko začno managerji priznavati in poudarjati razlike med posameznimi tržišči. Podjetje prične s prilaganjem izdelkov oziroma storitev, strategije in celo načina upravljanja na posameznih tržiščih (Bartlett in Glosal 2000, 14).

Značilnosti sodobnega, mednarodno konkurenčnega podjetja, ki ga upravlja uspešen management, so (Dubrovski 2006, 21):

- zmanjšuje se pomen klasične hierarhične organizacije, pri čemer se odpravljajo odvečne organizacijske ravni;
- namesto organiziranosti po funkcijah stopa v ospredje organiziranost po avtonomnih, medsebojno povezanih in odgovornih profitnih centrih;
- olajšuje in pospešuje se pretok informacij iz zunanjega okolja;
- poudarjen je razvoj inovativnih izdelkov in storitev, kjer se skrajšuje čas idejne zasnove izdelka in zmanjšujejo raziskovalno-razvojni stroški;
- intenzivira in izboljšuje se partnerstvo z dobavitelji in odjemalci, ki postanejo zunanji sodelavci podjetja;
- značilna je večja vključenost in odgovornost zaposlenih s primernim sistemom motiviranja in nagrajevanja po doseženih rezultatih;
- poudarek na avtonomnih, multidisciplinarnih odločevalskih timih, ki so nagrajeni glede na rezultate tima kot celote;
- novi pristopi se uvajajo na osnovi projektne organiziranosti delovanja;
- prednostne naloge so usmerjene v doseganje zadovoljstva odjemalcev za razvoj trdnejših povezav s podjetjem;
- izgradnja primerne globalne podobe podjetja, ki ustreza pričakovanjem odjemalcev, spoštuje etiko delovanja in razvija odgovornost do okolja.

2.4 Dejavniki mednarodne konkurenčnosti

V sodobnem poslovanju podjetja na čedalje bolj inovativen način iščejo organizacijske oblike in značilnosti, ki bi omogočale ohranitev ali povečevanje konkurenčnih prednosti na globalnem tržišču. Nenehnim spremembam v okolju se mora prilagajati tudi podjetje. Osnovni pokazatelji stopnje uspešnosti podjetja so lahko tržni delež, rast celotnih prihodkov, ustvarjen dobiček, dodana vrednost na zaposlenega, produktivnost ali zadovoljni in zvesti odjemalci. Na tržišču je vselej prisotna nevarnost, da bodo konkurenti ogrozili izoblikovano konkurenčno prednost podjetja. Podjetje mora zato tržne prednosti zavarovati z vlaganjem dela ustvarjenega dobička v ohranitev zgrajene tržne pozicije. Brez kakovostne delovne sile ne gre, vendar morajo tudi vodilni znati uspešno motivirati zaposlene in izrabljati njihove potenciale, kar je predpogoj za uspešnost podjetja.

Konkurenčna prednost podjetja izhaja iz vrednosti, ki jo podjetje oblikuje za kupce, pri čemer mora ta vrednost presegati stroške, povezane z njenim oblikovanjem. Od zznane vrednosti je odvisno, koliko so kupci pripravljeni plačati za določen izdelek. Pri tem je mogoče nadpovprečno vrednost dosegati na dva načina: s ponudbo izdelkov po nižjih cenah od konkurenčnih (konkurenčna prednost na osnovi stroškovnih prednosti) ali z zagotavljanjem večje vrednosti za kupce, ki odtehta višje stroške v primerjavi s

konkurenco ali zadovoljuje do sedaj nezadovoljene potrebe porabnikov (konkurenčna prednost na osnovi diferenciacije ponudbe) (Jurše 1999, 232).

Ključni dejavniki tržne konkurenčnosti se razlikujejo med posameznimi panogami in nacionalnimi tržišči. Pomembno je, da jih podjetje identificira za vsako tržišče, skupino porabnikov oziroma poslovno področje svojega delovanja. Podjetje, ki je poslovno dejavno na številnih tujih tržiščih in poslovnih področjih (več strateških enot), bo moralo biti sposobno obvladovati paleto dejavnikov tržne uspešnosti, ki izhajajo iz diverzificirane strukture področij delovanja podjetja in različnih ciljnih tržnih segmentov in nacionalnih tržišč (Jurše 1999, 233). Dejavniki mednarodne konkurenčnosti niso stalni, edina stalnica so spremembe. Zato jih mora organizacija neprenehoma proučevati in vgrajevati v strategije mednarodnega poslovanja.

Podjetje lahko izoblikuje in vzdržuje konkurenčno prednost oziroma ugoden tržni položaj v primerjavi s konkurenti takrat, kadar njegova konkurenčna prednost izpolnjuje naslednja merila (Jurše 1999, 233): konkurenčna prednost se mora nanašati na bistveno značilnost ponudbe z vidika porabnikovih potreb in preferenc, porabniki morajo prednost zaznati, prednost mora biti takšna, da je konkurenca ne more hitro doseči.

Ključ za uspešno mednarodno delovanje podjetja je v prilagajanju razlikam v okolju, ki obstajajo na različnih tržiščih. Prilagajanje ni pasiven proces, temveč zavesten napor tržnika, da predvidi vpliv nenadzorljivih dejavnikov domačega in tujega okolja na marketinški splet ter da prilagodi aktivnosti tako, da bo minimiziral neželene učinke okolja, v katerem deluje (Jurše 1999, 14).

2.5 Nagibi za mednarodno poslovanje podjetja

Odločitvam podjetij za mednarodno poslovanje botrujejo različni motivi, ki se razlikujejo od podjetja do podjetja ali celo od izdelka do izdelka. Med najpogostejše motive sodi povečanje prihodkov, večja izkoriščenost lastnih virov in s tem zniževanje stroškov na enoto izdelka, povečanje ali vzdrževanje obsega zaposlitve, znižanje stroškov na enoto izdelka, izboljševanje konkurenčne prednosti, skrajšanje amortizacijske dobe stroškov raziskav in razvoja (R&R), izravnava zasičenih trgov, pridobljena znanja in izkušnje z drugih okolij, podaljšanje življenjskega cikla izdelka, iskanje strateškega partnerstva, ogroženost tržnega položaja na domačem tržišču zaradi vstopa tujega konkurenta, inovacije poslovnih sistemov, iskanje ugodnih nabavnih virov, iskanje priložnosti za prenos poslovnih funkcij ter rast in razvoj podjetja (Dubrovski 2006, 91). Podjetje, ki stalno dosega ustrezno in kontinuirano rast in donosnost prodaje na domačem tržišču, je znatno manj nagnjeno k internacionalizaciji svoje dejavnosti kot podjetje, ki se na domačem tržišču sooča z ostro konkurenco in upadajočo donosnostjo poslovanja. Vizija poslovne zasnove, po kateri podjetje išče dodatna (tuja) tržišča šele takrat, ko ne more več dosegati širitve svoje dejavnosti na domačem (obstoječem) tržišču zaradi zasičenosti tržišča ali stagniranja povpraševanja,

je defenzivna in pomeni pasivno odzivanje podjetja na spremembe v okolju (Jurše 1999, 23).

Podjetja, ki si želijo zagotoviti pogoje za trajno rast in širitev svoje dejavnosti, delujejo na tržišču veliko bolj aktivno in ofenzivno, saj tuja tržišča vključujejo v strategijo svojega tržnega delovanja že v fazi načrtovanja novih izdelkov za tržišče. Razvoj mednarodne konkurence in skrajševanje življenjskega ciklusa izdelkov silita podjetja k intenzivni internacionalizaciji poslovanja, saj si na takšen način lahko podjetje zagotovi dovolj veliko tržišče za racionalno tržno delovanje in izkoriščanje stroškovnih ali drugačnih prednosti, ki izhajajo iz obsega proizvodnje ali velikosti tržišča (Jurše 1999, 23).

Bartlett in Glosal (2000, 5–9) nagibe za mednarodno poslovanje podjetja ločita na tradicionalne, porajajoče se nagibe in nagibe, ki se nanašajo na globalizacijo. Med tradicionalne uvrščata zagotavljanje ključnih surovin, iskanje novih trgov in zagotavljanje cenejših produkcijskih dejavnikov. V drugo skupino uvrščata izboljševanje učenja podjetja, globalno koordinacijo in globalno konkurenčno pozicioniranje. V tretjo skupino nagibov, ki so vezani na globalizacijo, uvrščata ekonomije obsega, krajšanje življenjskega cikla izdelka ter višje izdatke za raziskovanje in razvoj.

2.6 Sestavine mednarodnega okolja in tveganja

Analiza mednarodnega okolja je pomemben element razvoja marketinškega programa in strateškega načrta podjetja. Nerazumevanje tujega okolja in vpliva različnih sestavin okolja na zasnovo strategije je lahko vzrok za zgrešene podvige na tujih tržiščih. Ciljno tuje tržišče je privlačno za podjetje takrat, ko podjetje spozna lasten potencial, konkurenco ter uvozne in politične omejitve v izbrani državi.

Marketinški program za tuje tržišče pomeni prilagajanje elementov marketinškega spleta značilnostim tujega tržišča oziroma ciljnim skupinam porabnikov (Dubrovski 2006, 232). Znani termin marketinški splet oziroma 4 P je prvi uvedel McCarthy (1968), ki je bil kasneje deležen vrste popravkov. Marketinški splet opredeljuje vse dejavnike marketinške politike, ki so cena, prodajni pogoji, distribucija ter komuniciranje.

V tabeli 2.1 so prikazane sestavine mednarodnega okolja. Predstavljajo vse tiste značilnosti določenega tujega tržišča, ki posredno ali neposredno vplivajo na delovanje podjetja na tržišču oziroma na osnovna strateška vprašanja v mednarodnem poslovanju. Prikazane so štiri skupine sestavin okolja v mednarodnem poslovanju: negospodarsko okolje, gospodarsko okolje, tržno okolje in notranje (interno) okolje. Za multinacionalno podjetje je pomembna prav vsaka sestavina, vendar mora podjetje najprej proučiti negospodarsko okolje tujega tržišča, saj nespodbudno negospodarsko okolje lahko onemogoči delovanje podjetja na tujem tržišču, čeprav na prvi pogled razmere kažejo poslovni potencial.

Tabela 2.1 Sestavine mednarodnega okolja

Negospodarsko okolje	Gospodarsko okolje	Tržno okolje	Interno okolje
Politično okolje (carinske in necarinske ovire)	Mednarodne migracije	Pravne razmere	Interni marketing
Kulturno in socialno okolje	Zunanjetrgovinska politika	Konkurenca	Izvozni potencial podjetja
Geografsko okolje	Monetarna politika	Struktura distribucije	
Tehnološko okolje	Gospodarska struktura	Kupna moč	
Energetsko okolje	Zunanjetrgovinska struktura	Logistika	
Naravno okolje		Informacijski sistem	

Vir: Dubrovski 2006, 122.

V nadaljevanju so pojasnjene posamezne sestavine mednarodnega okolja in njihov pomen.

2.6.1 Negospodarsko okolje

Negospodarsko okolje predstavlja prvo skupino ovir, ki jih mora podjetje proučiti, šele nato sledi proučevanje sestavin gospodarskega okolja, tržnega okolja in na koncu še notranjega okolja (Dubrovski 2006, 121). V okviru negospodarskega okolja podjetja preučujemo politično okolje države, torej politično klimo in nevarnosti oziroma prednosti, ki izvirajo iz njega. Politično tveganje lahko pomeni že prvo nepremostljivo oviro.

Načeloma poznamo dva tipa političnega okolja: demokratično in totalitarno. O demokraciji govorimo, kadar ljudje odločajo o temeljnih vprašanja bivanja, sožitja in o bistveni usmeritvi neposredno ali posredno preko voljenih predstavnikov. Bistvene sestavine demokracije so pravica do svobodnega izražanja lastnih prepričanj, svoboda izražanja in neodvisni sodni sistem. Totalitarizem pa je politični sistem, v katerem posameznik ali ožja skupina vladajoče stranke nadzira in bdi nad celoto s tem, da prepoveduje delovanje drugih strank ali jih zatira (Kenda 2001, 85–86). Politika predstavlja moč javnega vpliva in nadzora (Kreitner 2007, 69). Zaradi tega razloga je podjetje skoraj popolnoma nemočno, ko naleti na politično oviro na ciljnem trgu.

Pri političnem okolju se mora podjetje seznaniti s politično ideologijo, zakonodajo za poslovanje s tujino, z morebitnim članstvom v mednarodnih organizacijah ali ekonomskih blokkih, z uvozno-izvoznimi omejitvami, mednarodnimi omejitvami glede naložb, z omejitvami glede iznosa dobička, glede valutnih razmerij, članstev in obveznosti v mednarodnih finančnih organizacijah. Kreitner (2007, 73) proaktivnemu managementu predlaga uporabo štirih posebnih političnih strategij: financiranje političnih kampanj, lobiranje, koalicija in posredno lobiranje.

Za vsakega izvoznika je najpomembnejše, kakšen odnos ima država do tujih podjetij in tujih izdelkov. Državna zakonodaja je lahko tujim podjetjem zelo naklonjena, kar se kaže v davčnih ugodnostih, zaposlovanju in ugodnem financiranju domačih bank. Državna oblast je lahko tudi izrazito nenaklonjena tujim podjetjem in ščiti domače proizvajalce. To se lahko nanaša bodisi na posamezno panogo bodisi na vse panoge.

Najpogostejša ovira na tujem tržišču so carinske dajatve, ki jih predpiše država uvoznica zaradi proračunskega prihodka ali zaščite domačih proizvajalcev. Carina je uvozna dajatev, ki se prišteje k nabavnih stroškom, s čimer se uvozno blago podraži. Zaradi integracijskih procesov in sproščanja mednarodne trgovine je pomen carin kot instrumenta mednarodne trgovine vse manjši (Dubrovski 2006, 125).

Za politično okolje lahko rečemo, da predstavlja trde, uradne, tudi formalno objavljene elemente usmerjanja zunanjetrgovinskih tokov države, pri dejavnikih kulturno-socialnega okolja gre za prepoznavanje mehkih, neuradnih in manj vidnih značilnosti posameznega trga, neposredno povezanih s potrošnikom. Kulturno-socialno okolje je sestavljeno iz verskih sistemov, sistemov družine, vzgojno-izobraževalnih sistemov, jezikov, nacionalizma, temperamenta, načina življenja, umetnosti in estetike ter neverbalne komunikacije. Zelo pomembne so predstave o vrednotah, iz katerih izvirajo značilnosti kulture v širšem smislu, ki je pomembna za ugotavljanje značilnosti posameznega trga. Bistvena sestavina kulturnega okolja je t. i. tihi jezik komuniciranja, kamor razvrščamo jezik časa, jezik sporazuma, jezik prostora, jezik stvari in jezik prijateljstva, pri tem pa gre za različna stališča in izražanje posameznikov, ki izhajajo iz različnih okolij (prirejeno po Dubrovski 2006, 133–134). Na kulturno-socialne značilnosti okolja se mora podjetje odzvati s prepoznavanjem tipičnega porabnika ali izbrane panoge.

Proučevanje geografskega okolja se nanaša na prostorsko oddaljenost, naravne vire, surovinske in energetske vire, klimatske značilnosti, demografske značilnosti in infrastrukturo tujega trga (Dubrovski 2006, 136).

V okviru tehnološkega okolja se mora podjetje seznaniti s stopnjo razvitosti tehnološkega razvoja, z vodilnimi panogami, z odvisnostjo od mednarodnega tehnološkega okolja, razpoložljivostjo strokovnjakov, možnostmi prenosa tehnologij, licenčnih sporazumov in podobno.

Energetsko okolje je pomembno v povezavi z izdelkom oziroma storitvijo, s katerim želi podjetje konkurirati na tujem trgu. Če gre za proizvodnjo na tujem tržišču ali energetske intenzivne izdelke, potem je to zagotovo zelo pomemben dejavnik. Podjetje mora upoštevati zakonodajo na lokalnem tržišču in oceniti stroške za energijo.

Skrbi za naravno okolje se posveča čedalje več pozornosti, vendar so posamezne države različno ekološko ozaveščene. Prilagajanje izdelka predpisom o zaščiti okolja tujega trga je lahko zelo pomemben dejavnik.

2.6.2 Gospodarsko okolje

Pri vključevanju podjetja v mednarodno poslovanje so posebnega pomena različne vrste ekonomskih in drugih integracij, ki na eni strani lajšajo in spodbujajo trgovino znotraj integracije, na drugi strani pa člani integracije skupaj določajo pogoje za mednarodno poslovanje z drugimi državami ali integracijami. Od vrste gospodarske integracije je torej odvisen položaj trgovinskih ovir znotraj integracije v razmerju do tistih, ki vanjo niso vključeni. Mednarodne ekonomske integracije imajo zelo pomembno vlogo v določanju tokov trgovine in vlaganj v svetovnem gospodarstvu, saj velikokrat določajo tržne pogoje, ki tako ali drugače vplivajo na konkurenčno sposobnost posameznega podjetja.

Članstvo v integraciji ima za državo prednosti, ki se kažejo v večji ekonomski ali politični varnosti, izkoriščanju posebnih priložnosti in nasploh zagotavljanju hitrejše gospodarske rasti in razvoja, vendar tudi slabosti, ki so zelo podobne dilemam, ko gre za vstop nekega podjetja v strateško poslovno ali kapitalsko povezavo. V takšno partnerstvo namreč ni mogoče prenesti zgolj dosedanjih pravic in zelenih koristi, temveč tudi dolžnosti, ki se kažejo v prilagoditvi sistemov, struktur, procesov in dejavnosti podjetja na račun pričakovanih koristi iz sodelovanja v integraciji (Dubrovski 2006, 139). Med najmočnejšimi integracijami v Evropi so EU, Evropsko združenje za prosto trgovino, Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini, izven Evrope pa Centralna ameriška prostotrgovinska cona, Severnoameriška prostotrgovinska cona, Združenje jugovzhodnih azijskih držav, Azijsko-pacifiško ekonomsko sodelovanje, G-3 povezava ter Andska skupina, v katero so povezane Venezuela, Kolumbija, Ekvador, Peru in Bolivija.

Zunanjetrgovinska politika določene države ima velik vpliv na možnost izvoza izdelkov, storitev, tehnologije in kapitala. Politika je lahko izrazito naklonjena izvozu, lahko spodbuja le določene panoge ali celo postavlja ovire.

Monetarna politika je povezana z vrednostjo denarja. Država z njo ureja vrednost denarja z devalvacijo in revalvacijo, pri čemer lahko sprememba deviznega tečaja spodbuja ali zavira mednarodno poslovanje.

Gospodarska struktura se nanaša na osnovne gospodarske kazalnike, kot so bruto domači proizvod (BDP), obseg tujih naložb, stopnja nezaposlenosti, povprečni osebni dohodek, izobrazbena struktura prebivalstva, iz katerih je moč oceniti perspektivnost trga. Zunanjetrgovinska struktura prikazuje predvsem pokritost izvoza z uvozom, blagovne strukture uvoza in izvoza, stopnjo lastnega oskrbovanja trga in stopnjo odvisnosti države od uvoza.

2.6.3 Tržno okolje

Tržno okolje odločujoče vpliva na posamezne instrumente marketinškega spleta. Vsako tržišče predstavlja svojevrstno tržno okolje, ki ga je treba spoznati in se mu prilagoditi z marketinškim programom. Kot je navedeno v tabeli 2.1, tržno okolje sestavljajo pravne razmere, konkurenca, struktura distribucije, kupna moč, logistično in informacijsko okolje. V sklopu pravnega sistema v tuji državi mora podjetje proučiti pogoje za oddajanje naložbenih del tujim podjetjem, kupne pogodbe, posebnosti glede politike izdelka za izvoz ter glede politike distribucije izdelkov. V sklopu tržnega okolja mora vsak izvoznik proučiti konkurenco, prepoznati prisotne konkurente in njihove izdelke, storitve ter njihov tržni delež.

Distribucijski sistem je v različnih državah zelo različno razvit. Z njim opredeljujemo pot od proizvajalca do končnega porabnika. V zvezi z distribucijo nas zanima logistična distribucija (fizična) in strateška marketinška distribucija. Pri fizični distribuciji se lotevamo vprašanj skladiščenja izdelkov, transporta, carinjenja, etiketiranja in načina prevoza (cestni, železniški, ladijski, ali najeti zbirni ali cel kontejner). Podjetje pa se lahko odloči za sodelovanje s posredniki, ki sodelujejo na poti od proizvajalca k porabniku.

Posredniki so lahko aktivni člani distribucijske verige, podporna podjetja ali inštitucije, ki podpirajo ali olajšujejo pretok izdelkov med člani distribucijske verige (Dubrovski 2006, 365).

Treba je tudi oceniti kupno moč prebivalca, s katero določimo potencialne možnosti obsega prodaje na trgu. Kupna moč pomeni dejanski razpon sredstev, ki jih kupci lahko namenijo porabi, oziroma sredstva, ki so na razpolago za nabavo na trgu ponujenega blaga. Poznavanje logističnega okolja pomeni poznati geografski položaj, sistem komuniciranja, transportno omrežje, carinske in prostotrgovinske cone.

2.6.4 Notranje okolje

Z notranjim okoljem podjetja so mišljene značilnosti in zmožnosti podjetja za aktivno udeležbo v mednarodnem poslovanju. Podjetje ugotavlja, ali je izdelek primeren za prodajo na tujem tržišču, ali ima potrebne proizvodne in tehnološke zmogljivosti, ali imamo druge notranje potenciale za razvoj in podporo izvoznega programa, ali imamo razpoložljiva finančna sredstva, ali imamo managerske sposobnosti za upravljanje na tujem trgu, ali smo identificirali in ocenili najboljši izvozni trg, ali poznamo lokalno konkurenco, ali smo določili najboljše distribucijske kanale in nenazadnje, ali smo pridobili najboljši sklop informacij (Dubrovski 2006, 147). Za uspešno poslovanje multinacionalnega podjetja so poleg navedenih dejavnikov potrebni usposobljeni, motivirani in zagnani zaposleni.

2.6.5 Tveganja pri mednarodnem poslovanju podjetja

V mednarodnem poslovanju se podjetje srečuje s številnimi nevarnostmi, ki jih ne pozna z domačega tržišča. Če podjetje podceni kompleksnost vključevanja v mednarodno poslovanje in vstopi na tuje tržišče nepripravljeno, lahko tovrstna internacionalizacija v skrajnem primeru privede tudi do propada podjetja. To velja še posebej za mala podjetja, ki so praviloma finančno bolj občutljiva. Mednarodno poslovanje lahko predstavlja priložnost za razvoj podjetja ali največkrat celo edino možnost nadaljnjega razvoja. Predstavlja lahko tudi stalno pretečo nevarnost, ki lahko podjetje privede na rob možnosti za preživetje.

Dubrovski (2006, 149) navaja tri skupine tveganj v mednarodnem okolju:

- splošna tržna tveganja (tržna razdalja, konkurenca drugih podjetij na tujem tržišču, razlike v uporabi izdelka, jezik in kulturne razlike, razlike v značilnostih izdelka na tujem tržišču, zahtevnost logističnih storitev in prenosa izdelkov);
- komercialna tveganja (gibanje valutnih razmerij, ko so pogodbe pripravljene v tujih valutah, opustitev plačila tujih kupcev zaradi nesporazumov, stečajev, zavrnitev izdelkov ali goljufij, zamude in poškodbe v izvoznih pošiljkah in distribucijskem procesu, težave v zagotavljanju izvoznega financiranja);
- politična tveganja (omejitve tuje vlade, izvozna politika države, nadzor nad tujimi valutami, ki vpliva na možnost plačil v tujino, pomanjkanje vladne podpore za premagovanje izvoznih ovir, pomanjkanje davčnih vzpodbud za podjetja, ki izvažajo, visoka vrednost domače valute v primerjavi s tistimi na izvoznih trgih, visoke carine na uvožene izdelke, zmešnjava na področju uvoznih predpisov in postopkov, zahtevnost trgovinske dokumentacije, spodbujanje domačega pravnega sistema, ki naj se uveljavlja v izvozu, naravne katastrofe, revolucije in vojne).

2.7 Vstopne strategije podjetja na mednarodna tržišča

Vstopne strategije multinacionalnih podjetij se načeloma ne razlikujejo od strategij, ki jih podjetja uporabljajo na domačem tržišču. Mednarodni managerji pogosto analizirajo prednosti in slabosti njihovih konkurentov od države do države posebej. Različne države predstavljajo različna tržišča, kar zahteva različne vstopne strategije. Splošna strategija predstavlja osnovni način, pri katerem podjetje dosega in vzdržuje konkurenčno prednost na domačem in tujem tržišču. O konkurenčni prednosti govorimo, ko podjetje prekaša svoje tekmece s ponudbo, ki je za ključne kupce privlačnejša, hkrati pa jih zna obdržati.

Med obstoječimi tržišči (državami, regijami, segmenti) je treba izbrati tiste, za katere glede na proizvodni (ponudbeni) program podjetja velja največja perspektivnost,

najmanjše tveganje in večji prihodek oziroma donos (Dubrovski 2006, 162). V praksi se podjetja pogosto ravnajo po načelu geografske in kulturne bližine ter se omejujejo na tista tržišča, ki so jim geografsko blizu ali so z vidika kulturne bližine podobna njihovi (Jurše 1999, 84). Doma in na tujem podjetja nenehno iščejo najustreznejšo obliko za ohranitev ali za izboljšanje svoje konkurenčne pozicije. S tem reagirajo na tri načine: s klasičnim izvozom, z nepremoženjskimi oblikami izvoza ali z neposrednim investiranjem; v posebnih primerih gre tudi za vezano trgovino. Praviloma kombinirajo načine s portfeljem mednarodnih aktivnosti (Kenda 2001, 153). Podjetja morajo odločitev o vstopu na tuje tržišče temeljito načrtovati, sprejete odločitve izpeljati, sproti ugotavljati uspešnost in prilagajati odločitve glede na spremenjene okoliščine. V mnogih primerih na izbiro tržišč vplivajo ovire oziroma odsotnost ovir, kot so psihološka oddaljenost, kulturna oddaljenost ali fizična oddaljenost.

Dve osnovni strategiji, ki jih podjetja uporabljajo za pridobivanje konkurenčnih prednosti, sta (Cullen in Parboteeah 2003, 126):

- *Strategija diferenciacije*, s katero podjetje skuša zagotavljati superiorno vrednost za kupca. Superiorna vrednost za kupca je lahko izjemna kakovost, to je lahko edinstvena lastnost izdelka, hitra inovacija ali visoko kakovosten servis. To strategijo uporablja med drugimi tudi globalno avtomobilsko podjetje BMW, ki konkurira z visoko kakovostjo športnih avtomobilov. Z diferenciacijo ponudbe si podjetje zagotavlja višji dobiček, saj so načeloma ljudje pripravljeni plačati več za višjo dodano vrednost za superiorne izdelke ali storitve. Podjetje Caterpillar pa proizvaja delovne stroje, ki poleg visoke kakovosti nudi tudi kakovostne poprodajne storitve, kot je dostava rezervnih delov kjerkoli po svetu.
- *S strategijo nizkih stroškov* podjetje proizvaja ali dobavlja enake izdelke, kot jih ponujajo njihovi konkurenti. Bistvo teh podjetij je proizvodnja lastnih izdelkov ali opravljanje storitev bolj učinkovito kot konkurenčna podjetja. Podjetja so osredotočena na stroške, vendar ne na račun nižje kakovosti. Primer strategije nizkih stroškov je zagotavljanje poceni surovin, zaposlovanje poceni delovne sile, uporaba bolj učinkovitih proizvodnih metod ali cenejša distribucija.

Mednarodni managerji poleg splošnih strategij izvajajo tudi strategije konkuriranja, med katerimi razlikujemo med ofenzivnimi in defenzivnimi (Cullen in Parboteeah 2003, 130–133).

- *Ofenzivne strategije*: podjetja ciljajo neposredno na konkurente, ki jih tržno ogrožajo. Podjetje lahko nenadoma zniža ceno, izboljša storitev ali izdelek z namenom, da na trgu pomete s konkurenti. Ločimo med vrstami ofenzivnih

strategij: neposreden napad z nižanjem cen, dodajanjem novih lastnosti izdelkom, primerjalno oglaševanje, ki prikazuje slabosti konkurentovih izdelkov, predkupne konkurenčne strategije. Cilj podjetij s temi strategijami je, da si prva pridobijo posebne konkurenčne prednosti. Prednost je lahko najboljši dobavitelj za surovine, nakup najboljših lokacij ali pridobitev najboljšega kupca. V mednarodnem poslovanju lahko za podjetje zgolj dejstvo, da je prvo na trgu, pomeni izjemno prednost. Ena izmed najučinkovitejših strategij je nakup podjetja ali akvizicija, saj po nakupu konkurenčnega podjetja konkurent ne obstoji več. Za mednarodna podjetja predstavlja nakup podjetja iz druge države poleg dobička tudi boljšo geografsko pokritost, hkrati pa narašča prisotnost podjetja v pomembnih državah.

- *Defenzivne strategije*: podjetja delujejo posredno, cilj teh strategij je zmanjševanje verjetnosti, da bi lastno podjetje napadli konkurenti. Primeri defenzivne strategije so količinski popusti, ekskluzivne pogodbe, boljše garancije ali poprodajne storitve, nižje cene ključnim kupcem ali konkurentom. Znana strategija mednarodnih podjetij je protinapad (*counter-parry*), pri kateri se ogroženo podjetje brani z napadom na tržišče konkurenta, vendar v drugi državi, običajno na njegovem domačem tržišču.

Posledice pravilne izbire tržišča so lahko za podjetje zelo resne. Iz mednarodne poslovne prakse je znano, da osvajanje tujega tržišča traja v povprečju tri do štiri leta, saj podjetje šele po tem obdobju doseže takšne izvozne količine in vrednosti, ki omogočajo donosnost izvoznega posla oziroma tržišča. Prvo leto je v tipičnem primeru namenjeno raziskovanju tržišča, iskanju potencialnih zastopnikov ali odjemalcev, začetnemu tržnemu komuniciranju in razvoju blagovne znamke, pošiljanju vzorcev in podobno. V drugem letu so izvožene že prve pošiljke, ki v celoti ne prinašajo dobička, saj so potrebna še dodatna vlaganja. Tretje leto se lahko približamo takšnemu obsegu izvoznih količin in vrednosti, ki že prinaša pozitiven poslovni izid na letni ravni (Dubrovski 2006, 161). V eni državi uspešen koncept se lahko v drugi državi izkaže za neuspešnega. To je razlog, zaradi katerega mora podjetje prilagoditi poslovanje tako lokalni zakonodaji kot značilnostim tržišča in ciljni skupini. Pred vstopom na tuja tržišča mora podjetje izvesti številne aktivnosti: analizirati tržišče, oblikovati trženjske strategije in določiti marketinški splet.

2.8 Mednarodno poslovno komuniciranje podjetja

Komunikacijska tehnologija je okrepila komunikacijske kanale, državne meje so izgubile svoj pomen, znanje se pretaka po vsem svetu. Ta trend močno vpliva na gospodarstvo (Argenti 2007, 6). Organizacija mora zato že v svoje poslanstvo vključiti izmenjavo sporočil s svojimi ciljnim javnostmi, če želi dolgoročno učinkovito slediti

svojim ciljem. Svoje cilje laže dosega, če v menjalnih procesih upošteva tudi interese ciljnih skupin, s katerimi stopa v poslovna razmerja (Jurše 1999, 439). Korporativno komuniciranje mednarodnega podjetja mora biti tesno povezano z vizijo in strategijo podjetja. Uspešna mednarodna podjetja povezujejo komunikacijska sredstva s strategijo skozi strukturo podjetja. Vodja komunikacij je neposredno odgovoren direktorju podjetja.

V različnih kulturah ljudje med seboj komunicirajo na različne načine. Razlike lahko povežemo predvsem z uporabo jezika, z verbalnim in neverbalnim delom komunikacije. Tako kot ljudje morajo tudi organizacije komunicirati druga z drugo, sam proces komuniciranja poteka na različne načine, ki so odvisni predvsem od kulture organizacije in njenega odnosa do okolja.

Za podjetja, ki so vključena v mednarodno poslovanje, ima imidž dodaten pomen, saj nanj ne vpliva zgolj vedenje podjetja in njegov trženjski splet, ampak tudi imidž domače države oziroma njen ugled v mednarodnem okolju (Jurše 1999, 467). Identiteta in imidž organizacije sta lahko edina značilnost, po kateri končni porabnik razlikuje podjetje od drugih. Gorivo na bencinskih črpalkah naftnih družb Exxon Mobil ali Shell je enako, saj imata obe podjetji istega distributerja, vendar porabnik razlikuje enega ali drugega ponudnika po imidžu (Argenti 2007, 67).

Temeljna naloga komuniciranja v mednarodnem okolju je vsekakor v tem, da podjetje s svojimi instrumenti komuniciranja informira ciljne skupine na izbranih tujih tržiščih o lastnem podjetju in trženjskem spletu za izdelke in storitve podjetja. To svoje poslanstvo mora podjetje učinkovito opravljati, če se z izmenjavo informacij prilagaja ciljnim skupinam porabnikov in drugim segmentom javnosti v določenem tujem okolju (Jurše 1999, 437). Na kakovost in učinkovitost komunikacijskega procesa na različnih nacionalnih tržiščih vplivajo dejavniki (Jurše 1999, 442):

- Jezikovne razlike: pomen subtilnih elementov jezikovnih razlik daleč presega okvir neposrednega prevajanja sporočil. Tako je treba blagovne znamke, slogane, promocijski material za pospeševanje prodaje in vsebino sporočil, spremeniti ali dobro prevesti, kadar te materiale uporabljamo na tujih tržiščih.
- Kulturne razlike: skoraj vsi elementi tržne komunikacije imajo lahko negativen učinek na tržišču. Vrednote, preference glede barv in kretnje se lahko upirajo dobesednemu prevajanju.
- Družbene razlike: razlike v stališčih med poslovneži in porabniki do promocij imajo lahko korenine v zgodovini in družbenih stališčih.
- Gospodarske razlike: prevladujoči gospodarski pogoji prav tako vplivajo na komuniciranje. Stopnja pismenosti in urbanizacija pomembno vplivata na komuniciranje.

- Razlike v pravnih predpisih: lokalna zakonodaja in panožni standardi neposredno vplivajo na izbiro medijev in vsebino promocijskega materiala.
- Konkurenčne razlike: značaj konkurence, naj gre za nacionalni, regionalni ali globalni, ima pomemben vpliv na promocijo.

2.9 Blagovna znamka v mednarodnem poslovanju podjetja

Blagovna znamka je ime (termin, znak, simbol, oblika ali njihova kombinacija), ki služi za prepoznavnost izdelka ali storitve podjetja ter za diferenciacijo ponudbe na tržišču. Za porabnike predstavlja blagovna znamka pomemben del izdelka, ki lahko predstavlja dodatno vrednost. Pomen blagovne znamke je zelo razviden pri parfumih. Steklenička parfumske vodice blagovne znamke Chanel za večino porabnikov predstavlja visoko kakovosten izdelek. Steklenička parfuma brez blagovne znamke pa predstavlja za iste porabnike cenen parfum, čeprav je vonj identičen. Blagovna znamka predstavlja za porabnika jamstvo za zanesljivost in kakovost (Kotler et al. 2005, 549). Blagovne znamke so kot magnet, ki privablja nove kupce in ohranja obstoječe, vendar podjetje nikoli ne sme pozabiti, da zgolj kupci prinašajo dobiček.

Moč blagovne znamke predstavlja merilo za marketinške kampanje, vendar nikakor ne more biti nadomestilo za prodajne aktivnosti. Blagovno znamko ustvarjajo številne aktivnosti marketinškega komuniciranja, na drugi strani na njeno prepoznavnost in moč vpliva tudi osebe v prodaji in klicnih centrih, javne aktivnosti generalnega direktorja, lastnosti izdelka, moč besede in drugih neotipljivih elementov (Young in Aitken 2007, 66). Najbolj vredne svetovne blagovne znamke so po navedbi Interbranda (2008), ki objavlja lestvico stotih najdragocenejših globalnih blagovnih znamk, Coca Cola, IBM, Microsoft, General Electric, Nokia, Toyota, Intel, McDonalds, Disney, Google in Mercedes Benz. Vsa omenjena podjetja, ki so multinacionalna in veljajo za uspešna, tržijo svoje izdelke in storitve neposredno ali preko posrednikov, tudi v Sloveniji.

Strategija mednarodnega pozicioniranja podjetja je tesno povezana z izbiro politike blagovnih znamk, ki jih podjetje uporablja v procesu trženja. Na eni strani je uporaba enega blagovnega imena na vseh tržiščih, kjer se izdelek prodaja, sredstvo za oblikovanje enovite podobe podjetja na mednarodnih tržiščih in način za večjo identifikacijo podjetja in izdelka pri odjemalcih. Alternativa uporabi enovite blagovne znamke na različnih tržiščih je uporaba povsem izvernih znamk za vsako tržišče ali modificiranje originalnega imena, ki je bolj skladno z različnimi kulturami. Ker gre pri tem za oblikovanje predstave v zavesti odjemalcev, se mora izbira blagovne znamke in drugih oznak skladati s kulturo porabnikov na tržišču, na katerem bo podjetje tržilo svoje izdelke (Jurše 1999, 357).

Blagovna znamka, ali katera od oznak na izdelku, je lahko tudi razlog za odvrčanje odjemalcev od izdelka določenega proizvajalca. Če oznaka ne upošteva specifičnih značilnosti kulture ciljne države, lahko postane razlog za neuspeh na tržišču.

Drugi, morda še resnejši problem, ki se danes pojavlja, je pravna zaščita blagovne znamke na tujih tržiščih. Celovito prilagajanje blagovne znamke in drugih prepoznavnih znakov podjetja lahko zahtevata tudi lokalna zakonodaja ali težka izgovorljivost in prevedljivost imena v lokalni jezik. Različni vladni prepisi, ki uravnavajo promet izdelkov v državi, lahko omejijo prodajo standardnih izdelkov z globalnim pozicioniranjem (Jurše 1999, 357).

Blagovna znamka postaja čedalje močnejše marketinško orodje, čedalje manj je izdelkov brez blagovne znamke. Še celo sadje in zelenjava postajata predmet diferenciacije skozi blagovno znamko (pomaranče Sunkist, ananas Del Monte, banane Chiquita). Nekateri izdelki tudi nimajo blagovne znamke. Ti so enostavno pakirani, predstavljajo cenovno ugodnejše različice splošnih izdelkov, kot so špageti ali toaletni papir. Njihova cena je tudi do 40 odstotkov nižja od enakega izdelka z blagovno znamko. Dejavniki, s katerim ponudniki lahko dosežejo nižjo ceno, so nižja kakovost sestavin, nižji stroški pakiranja ali nižji stroški oglaševanja (Kotler et al. 2005, 549).

Tradicionalne blagovne znamke izgubljajo pomen zaradi večje osveženosti ter individualizma porabnikov. Namesto njih se uveljavljajo blagovne znamke s krajšo življenjsko dobo, ki so prilagojene specifičnim tržnim segmentom. Oblikovanje blagovne znamke zahteva poleg privlačnega izdelčnega spleta tudi stabilne pogoje gospodarjenja ter racionalno oblikovane in izpeljane programe trženja (Hrastelj 2001, 306). Blagovna znamka je močno sredstvo, njen razvoj mora biti zelo previden, prav tako upravljanje. To še posebej velja za mednarodna podjetja.

Učinkovitost blagovne znamke se ugotavlja z njeno močjo in vrednostjo, ki jo dosega na tržišču. Nekatere blagovne znamke so večini porabnikov neprepoznave, druge imajo lahko na porabnika visok vpliv skozi zavest blagovne znamke. Spet druge uživajo preferenco, kar pomeni, da porabnik raje kupi določeno blagovno znamko kot drugo. In nenazadnje, poznamo tudi blagovne znamke, ki so jim porabniki zvesti (Kotler et al. 2005, 556).

2.10 Multinacionalna podjetja

Multinacionalno podjetje, kot glavni akter globalizacije, išče možnost za poslovni uspeh na globalnem tržišču. Ustvarja svojo konkurenčno prednost s tem, da ima svoje poslovne enote v različnih državah.

Multinacionalno podjetje je vsako podjetje, ki posluje izven domačega tržišča. Ta definicija vključuje vse vrste podjetij, velika in mala, ki so vključena v mednarodno poslovanje. Kakor koli že, največ je mednarodnih korporacij, ki so po lastniški strukturi delniške družbe z javno kotiranimi delnicami. Manjše multinacionalke so pretežno v zasebni lasti. V zadnjem času je zaznati, da imajo mala podjetja čedalje bolj pomembno vlogo, saj so pričela konkurirati na globalnem trgu (Cullen in Parboteeah 2003, 4).

Podjetja, ki dosežejo visoko stopnjo internacionalizacije, imenujemo večnacionalna, multinacionalna podjetja ali multinacionalke (Dubrovski 2006, 69).

2.10.1 Opredelitev multinacionalnih podjetij

Osnovne značilnosti multinacionalnih podjetij so naslednje (Dubrovski 2006, 71): dejavnosti so organizirane tako, da omogočajo prodajo izdelkov na trgih, ki so za podjetje najpomembnejši, ali je proizvodnja izdelkov organizirana na tržiščih, ki so najcenejši; tehnologija in izdelki se razvijajo v državah, ki razpolagajo s potrebnimi veščinami in raziskovalno-razvojno strukturo; končni izdelki, materiali, surovine, komponente, know-how in management se prosto izmenjujejo med posameznimi enotami glede na potrebe in razvojne cilje.

Multinacionalna podjetja uživajo še dodatne prednosti, ki temeljijo na njihovi geografski razpršeni prisotnosti in sredstvih. Jurše (1996, 103) postavlja v ospredje predvsem dostop do širše baze strokovnjakov, managerjev in znanja povsod po svetu; zmožnost odzivanja na lokalne posebnosti tržišč se povečuje zlasti zaradi neposredne prisotnosti in lokalnega znanja managerjev iz enot v tujini; neposredna prisotnost v različnih delih sveta povečuje dotok idej za nove izdelke in storitve; kombiniranje znanja in veščin iz različnih delov sveta krepi zmožnosti multinacionalk. Vse navedene prednosti krepijo časovno odzivnost multinacionalnih podjetij na zahteve tržišča in spremembe v mednarodnem okolju.

Uspešna globalna korporacija se ne odreka prilagajanju zahtevam lokalnih tržišč, ki se razlikujejo v preferencah glede izdelkov, vzorcev, potrošnje, nakupnih preferenc, institucionalnih in pravnih ureditev, temveč te razlike sprejme in se jim prilagaja na različne načine, da bi jih končno preprečila in preoblikovala (Jurše 1999, 31). Multinacionalna podjetja so v praksi lahko uspešna, pa tudi neuspešna. Strateško načrtovanje mednarodnega poslovanja predstavlja za podjetje celovit pristop, ki v praksi zahteva veliko znanja, izkušenj in veščin vodenja.

2.10.2 Vizija, poslanstvo in cilji multinacionalnih podjetij

Vizija povezuje in odraža dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Je konkretna podoba prihodnosti; je dovolj blizu, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da navdušuje udeležence v organizaciji. Organizaciji daje skupno usmeritev. Dobra je le tista vizija, ki jo prostovoljno osvoji, vzame za svojo večina vplivnih udeležencev, zlasti sodelavci organizacije (Tavčar 2002, 80–81). Vizijo lahko opredelimo tudi kot videnje vrhnjega managementa, kakšno organizacijo si želi oblikovati. Vizija predstavlja, kam želi organizacija priti v prihodnosti, v kolikor bo šlo vse po najboljšem scenariju (Schuler in Jackson 2006, 65). Pri snovanju strategije uporabljajo multinacionalna podjetja številne skupne tehnike. Snovanje strategije

sestavljajo procesi, pri katerih managerji izbirajo strategijo, ki bo zagotavljala uspešno poslovanje podjetja v prihodnje.

Poslanstvo organizacije opredeljuje dejavnost podjetja skozi konkreten pogled, kaj želi podjetje doseči za svoje porabnike. V primerjavi z vizijo podjetja je poslanstvo bolj konkretno, saj zajema smernice za razvoj ciljev, ki jih postavlja vizija (Schuler in Jackson 2006, 65). Poslanstvo povezujemo s strategijo in opredelitvijo mednarodne dejavnosti. Predstavlja jasno in dolgoročno vizijo tega, kam gre in kam želi priti podjetje s svojo dejavnostjo (povzeto po Jurše 1999, 199).

Prvi pogoj za učinkovito strateško upravljanje in vodenje je spoznanje, da mora podjetje zavestno usmerjati svoje aktivnosti k doseganju uspeha, ustvariti ravnotežje med strategijo in operativnim delovanjem ter uspešno obvladovati sedanost in prihodnost. Zato mora biti vodstvo sposobno nadzirati ravnotežje med operativnim delovanjem, prilagajanjem in strateškim delovanjem. Strateško upravljanje in vodenje podjetja teži k ustvarjanju in spremljanju sprememb v zmožnostih in vedenju podjetja, tako da se ta sklada z obstoječimi in prihodnjimi pogoji v dejavnosti, v kateri deluje. To pa pomeni, da mora vodstvo podjetja izoblikovati vizijo, vrednote, norme in cilje, ki jih želi realizirati (Jurše 1999, 198). Cilj strateškega managementa je doseči in vzdrževati razvojno sinergijo, to je izkoristiti prevladujoče trende v okolju kot podporo razvojnim ciljem podjetja in organizacije. Kultura podjetja kot splet temeljnih vrednostnih norm (vrednot, pravil) vzpostavlja mehanizme za ustrezno vedenje in razvijanje zmožnosti podjetja v skladu z opredeljeno vizijo in poslanstvom.

Novejši pristopi v strateškem upravljanju prilagajanje organizacije okolju obravnavajo kot kontinuiran proces, ki temelji na večsmerni interakciji med organizacijo in njenim okoljem. Ta pristop poudarja recipročno interakcijo, ki ne temelji zgolj na posledičnem reagiranju organizacije na že izvršene spremembe v njenem okolju, temveč je ta vpliv tudi povraten, saj organizacije s svojim delovanjem v okolju nanj tudi vplivajo (Jurše 1999, 197). Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od strategije, struktur in procesa odločanja. Za uspešnost podjetja v mednarodnem poslovnem okolju samo intuicija in sreča še zdaleč ne zadoščata. Prav tako ne jamči uspeha tudi najboljše zasnovana multinacionalna strategija.

2.10.3 Organizacijska sestava mednarodnega podjetja

Pri prvih mednarodnih poslih podjetja redkokdaj spreminjajo svojo organizacijsko strukturo. Še več, sprva so pri poslovanju pasivna. Posle realizirajo na način, kot jih pri domačem poslovanju. Šele pri večjih poslih najemajo zunanje strokovnjake z znanji mednarodnega poslovanja, ki vodijo izvozni posel (Cullen in Parboteeah 2003, 260). Multinacionalno podjetje izbere lastno organizacijsko strukturo skladno z vizijo organizacije, izdelčnim oziroma storitvenim portfeljem, proizvodnimi zmožnostmi, korporacijsko kulturo, etičnimi vrednotami, marketinško strategijo, finančnimi

zmožnostmi, človeškimi viri in podobnimi dejavniki. Zanje je značilno, da so na tujih tržiščih prisotna s hčerinskimi podjetji, podružnicami ali drugimi pravnimi oblikami gospodarskih družb v skladu z zakonodajo na lokalnem tržišču. Na ta način lahko planirajo in razporejajo sredstva centralizirano na globalni ravni, kar jim prinaša sinergijske učinke.

Sprejeta organizacijska struktura je odvisna od številnih dejavnikov, med katerimi so pomembni predvsem: dejavnost podjetja, strateški cilji in vodstvene zmožnosti, pretekli razvoj podjetja, razpoložljivi viri, konkurenčno okolje podjetja, kultura podjetja, način vodenja v podjetju in inovativnost.

Globalno naravnana konkurenca, kot dimenzija procesa globalizacije tržišč, vnaša v proces izgrajevanja učinkovitih organizacijskih sestav naslednje ključne zahteve, ki jih morajo upoštevati načrtovalci mednarodnih aktivnosti podjetij (prirejeno po Jurše 1999, 480): integracija aktivnosti na globalni ravni (nanaša se na proces kontinuiranega centraliziranega upravljanja geografsko razpršenih aktivnosti), strateška koordinacija aktivnosti (centralno upravljanje z dodeljevanjem virov preko meja), lokalizacija poslovnih aktivnosti (odločanje o dodeljevanju virov, ki jih samostojno sprejemajo poslovne enote kot odziv na pretežno lokalne zahteve konkurence ali porabnikov).

Organizacijski modeli mednarodnega podjetja so (Dubrovski 2006, 73): geografska ali teritorialna struktura (nacionalne, regionalne ali kontinentalne podružnice ali pisarne, ki so odgovorne za poslovanje določenih območij), struktura podružnic (razporeditev glede na vrsto in odgovornosti podružnic), izdelčna struktura (razvrstitev po skupinah izdelkov s skupno tehnologijo in ciljnim skupinami odjemalcev), divizijska struktura (mednarodni oddelek oziroma divizija ima poseben položaj in strukturo), funkcijska struktura (razporeditev po posameznih poslovnih funkcijah), matrična struktura (običajno kombinacija geografske, izdelčne in divizijske strukture).

Prvotna dilema, s katero se sreča vsako mednarodno podjetje, je, kako biti mednarodno konkurenčen. Pri tem je ključna dilema, ali iskati korporacijsko ali lokalno rešitev. Če se podjetje odloči oblikovati strategijo konkuriranja za vsako državo posebej, se odloči za lokalno strategijo. Nasprotna je globalno integrirana strategija, pri kateri podjetje uvede za vse države, v katerih posluje, podoben način poslovanja (Cullen in Parboteeah 2003, 149). Med najbolj razširjene strategije v mednarodnem poslovanju sodijo v nadaljevanju navedene (Cullen in Parboteeah 2003, 150–153):

- *Multi domače strategije (multidomestic strategy)*; prioriteta je na lokalnemu trgu. V številnih pogledih je oblika strategije diferenciacija. Podjetje ponuja izdelke in storitve, ki zadovoljujejo kulturološke potrebe in pričakovanja domačih kupcev. Aktivnosti podjetja, kot so oglaševanje, pakiranje, prodajalne in cenovna politika, so prilagojene lokalnim standardom. Multi domače strategije ne uporabljajo zgolj velika, temveč tudi mala multinacionalna

podjetja, ki si lahko privoščijo podružnice po svetu, in sicer največkrat s prilagajanjem svoje proizvodne linije različnim državam in kulturam.

- *Transnacionalna strategija* ima dva cilja: išče prednosti lokacije in pridobivanje ekonomskih učinkov globalnega poslovanja. Podjetje razprši in alocira katero izmed funkcij v podjetju (na primer proizvodnjo, prodajo, raziskave in razvoj) v predele sveta, kjer lahko posluje ali najbolje ali najceneje. Pri tem izkorišča prednosti, kot so: namesti se v bližini cenovno ugodnim virom kakovostnih surovin, blizu središč raziskav in inovacij, blizu cenene ali visoko kakovostne delovne sile, išče poceni vire financiranja.
- *Internacionalna strategija*: podjetja jo izvajajo s prodajo globalnih izdelkov in pri tem uporabljajo podobne prodajne tehnike po vsem svetu. Možne so zanemarljive prilagoditve lokalnim porabnikom in kulturi, vendar zgolj pri ponudbi izdelkov in marketinškem pristopu.
- *Regionalna strategija* je usmerjena na prednosti lokalnega izvora surovin, proizvodnje, marketinga in podpornih aktivnostih. Podjetje organizira aktivnosti na lokalni ravni.

2.10.4 Velika in mala podjetja v mednarodnem poslovanju

Definicije o velikosti družb se v svetu razlikujejo. Za potrebe magistrske naloge smo se osredotočili na Zakon o gospodarskih družbah ZGD-1, veljaven v Republiki Sloveniji od 19. aprila 2006. Zakon o gospodarskih družbah ZGD-1 (Ur. l. RS, 55. člen) določa, da se podjetja razvrščajo na mikro, majhne, srednje velike in velike družbe na podlagi podatkov dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja. Majhna družba je družba, ki ni mikro družba, in ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 50;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7,3 mio EUR;
- vrednost aktive ne presega 3,65 mio EUR.

Srednje velika družba je družba, ki ni mikro družba ali majhna družba in ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 250;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 29,2 mio EUR;
- vrednost aktive ne presega 14,63 mio EUR.

Velika družba pa je družba, ki ni mikro, majhna družba ali srednje veliko podjetje. V vsakem primeru so velike družbe banke, zavarovalnice, borza vrednostnih papirjev in družbe, ki morajo po 56. členu tega zakona pripraviti konsolidirano letno poročilo.

Relativno malo število multinacionalk, med 50.000 in 60.000 s številom podružnic 850.000, obsega 65 % do 70 % svetovne trgovine (Dubrovski 2006, 69). Seveda gre za

izjemno močne korporacije, za pomembno skupino z izredno tržno in finančno močjo, ki ima močan vpliv na svetovni ali lokalni trg.

Tako mala kot velika podjetja v praksi uporabljajo enake strategije mednarodnega poslovanja. Malo podjetje je v primerjavi z velikim bolj ranljivo, zato je zanj tveganje v mednarodnem poslovanju zelo visoko. Zato mora malo podjetje prav tako, če ne še bolj, pazljivo proučiti sestavine mednarodnega okolja.

Mala in srednje velika multinacionalna podjetja imajo na voljo enake oblike prisotnosti na tujih tržiščih: izvoz, licence, združena podjetja (*joint venture*) ali tuje neposredne investicije. Vendar mala podjetja veliko pogosteje poudarjajo izvoz kot poglavitno obliko pojavnosti v mednarodnem poslovanju (Cullen in Parboteeah 2003, 210). Mala podjetja ne razpolagajo z zadostnim razvojno-raziskovalnim potencialom, da bi si zagotovila takšne podatkovne oz. primerjalne osnove, da bi lahko izvajala sistematičen proces selekcioniranja trgov. Zato izbira tržišč pri malih podjetjih temelji predvsem na naključnem povpraševanju iz tujine, osebem poznanstvu, poznanstvih ob potovanjih v tujino, interesih zastopnika in distributerja v tujini, sodelovanju na sejnih in drugih trgovinskih prireditvah, spremljanju pogodbenih partnerjev v tujini, enostavnih in manj zahtevnih tržnih raziskavah, podatkovni bazi gospodarskih zbornic in trgovinskih združenj ali obiskih potencialnih kupcev v tujini (Dubrovski 2006, 163).

Velika podjetja se veliko počasneje odzivajo na spreminjajoče se poslovno okolje, zato lahko mala podjetja izkoriščajo svojo zmožnost hitrega odzivanja na spremembe. Biti prvi na trgu je lahko ključni dejavnik uspešnega poslovanja, ki ga velika podjetja težje dosežajo (Cullen in Parboteeah 2003, 207). Velika podjetja imajo veliko več virov, tako da lažje sprejemajo tveganja. Ko postane domač trg nasičen, se odločajo za izvoz pogosteje kot manjša podjetja. Številne akademske raziskave in managerji malih podjetij dokazujejo, da imajo samo velika podjetja sredstva, da postanejo multinacionalna. Dejstvo je, da večina študij ugotavlja povezavo – večje kot je podjetje, večja je verjetnost, da bo izvažalo svoje izdelke ali storitve. Med izvozno usmerjenimi podjetji so velika podjetja tista, ki so usmerjena v organizirano izvozno dejavnost (Cullen in Parboteeah 2003, 205–206).

2.10.5 Privlačnost Slovenije za vlaganja tujih multinacionalk

Neposredne tuje investicije (TNI)² kot najvišje oblike mednarodnih transakcij so povezane z najvišjim poslovnim tveganjem. Praviloma se začenjajo šele potem, ko podjetniki ocenijo zadostno stabilnost, varnost in zakonodajno sprejemljivost v konkretni državi. Dotok tujih investicij v državo je tako odsev politične in ekonomske varnosti, seveda poleg drugih dejavnikov, ki obetajo donosnost naložbe. Šele z dotokom

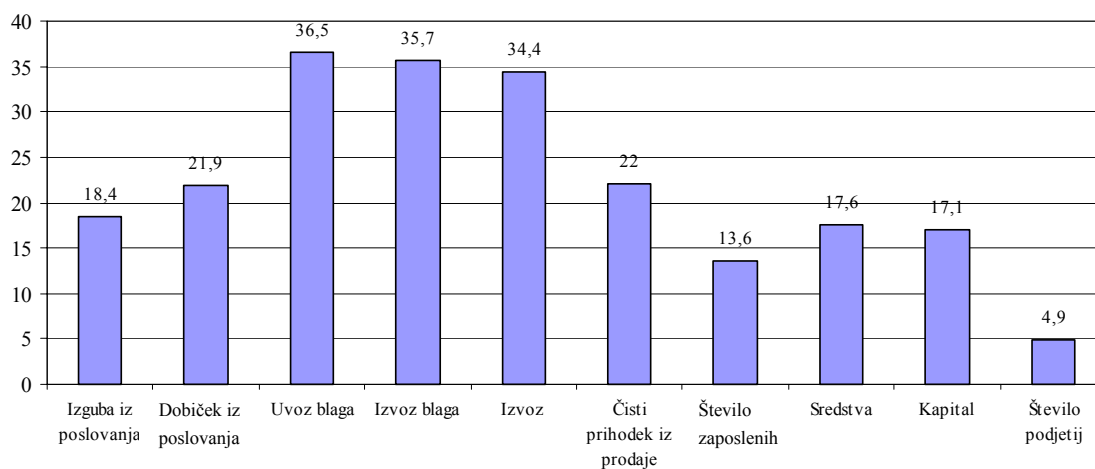
² Neposredne naložbe po priporočilih Mednarodnega denarnega sklada in Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj vsebujejo: lastniški kapital in ponovno investirane dobičke, terjatve do povezanih oseb v tujini in obveznosti do povezanih oseb v tujini.

tujega kapitala kot razvojnega dejavnika lahko v konkretni državi pričakujemo pospešeno gospodarsko rast, v najboljšem primeru tudi splošen razvoj in družbeni napredek (Kenda 2001, 243). TNI so v Sloveniji zaželeni, saj povečujejo gospodarsko rast, pospešujejo ustvarjanje novih delovnih mest, izmenjavo znanja in tehnologij ter s tem ugodno vplivajo na gospodarski razvoj.

Po podatkih Banke Slovenije (2007) je vrednost TNI konec leta 2006 znašala 6.774,9 mio EUR. Med državami tujih investorjev prevladujejo države EU, ki imajo skupno 77,7 % vrednosti vseh TNI v Sloveniji. Njihov delež narašča od leta 2004 dalje predvsem zaradi povečevanja naložb Avstrije, ki je največja investitorica z 32,3 % vseh neposrednih naložb. Druga država glede na vrednost TNI v Sloveniji je Švica s 13,8 % vseh neposrednih naložb. To mesto ji pripada že od leta 2002, ko je investirala v proizvodnjo kemikalij in kemičnih izdelkov. Tretja najpomembnejša investitorica je Nizozemska z 9,1 % vseh neposrednih investicij, četrta pa Francija z 8,7 %, peta Nemčija s 7,9 % vseh TNI. Struktura TNI po dejavnostih konec leta 2006 kaže največjo koncentracijo v dejavnosti finančnega posredništva brez zavarovalništva (19,3 %), sledi proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov in umetnih vlaken (13,4) ter druge poslovne dejavnosti (11,3).

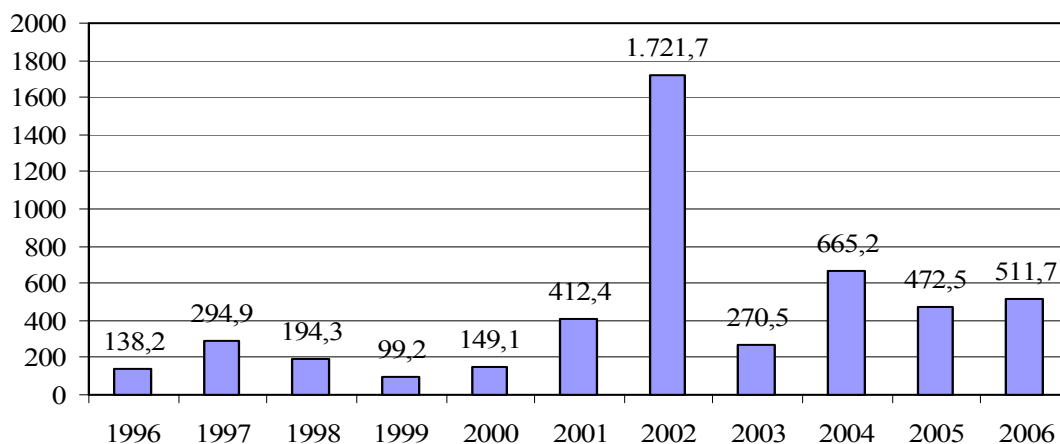
V nadaljevanju je prikazan delež podjetij s TNI v Sloveniji, v celotnem gospodarstvu (slika 2.2). Podjetja s TNI v Sloveniji so konec leta 2006 predstavljala 4,9 % celotne populacije slovenskih podjetij. Kljub majhnemu deležu teh podjetij so zelo pomembna za slovensko gospodarstvo (Banka Slovenije 2007, 21). Nadalje podatki, ki jih prikazuje slika 2.2, kažejo, da so konec leta 2006 imele 17,1 % kapitala, 17,6 % sredstev in zaposlovale so 13,6 % vseh zaposlenih. S tem kapitalom in številom zaposlenih so ustvarila 22 % vseh čistih prihodkov iz prodaje in 21,9 % dobička iz poslovanja. Imela so tudi 18,4 % celotne izgube iz poslovanja v celotnem slovenskem gospodarstvu. Zelo so mednarodno aktivna, saj izstopajo pri izvozu in uvozu; dosegajo namreč 34,4 % vsega izvoza blaga in storitev ter 35,7 % izvoza blaga in 36,5 % uvoza blaga.

Slika 2.2 Deleži podjetij s tujimi neposrednimi naložbami v celotnem gospodarskem sektorju konec leta 2006 (v %)



Vir: prikaz po Banka Slovenije 2007, 21.

Slika 2.3 Vrednost neposrednih tujih investicij v Sloveniji v obdobju 1996–2006 (v mio EUR)



Vir: prikaz po Banka Slovenije 2007.

Nizka stopnja neposrednih naložb pred desetletjem kaže, da Slovenija za investitorje ni bila privlačna država. Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije - JAPTI (2008) med glavnimi razlogi za nizko stopnjo TNI navaja:

- Slovenija je kot mlada država z majhnim tržiščem prehajala skozi tranzicijski proces tržne ekonomije;
- privatizacijski model v prvi polovici 90-ih let je dopuščal zelo omejene možnosti za tuje investitorje;

- domači storitveni sektor je bil slabše razvit; tuji investitorji so ga sprejeli kot negativen impulz in so svoje aktivnosti preusmerjali drugam.

JAPTI (2008) ugotavlja, da so investitorji sprva iskali v Sloveniji temeljno državo za izgradnjo poslovanja v regiji. Porastu TNI med letom 1996 in 2006 botrovali naslednji razlogi:

- neposredne naložbe, ki izhajajo iz načrtovane privatizacije državne lastnine;
- poprivatizacijske pridobitve v že privatiziranih družbah; te družbe so nadaljevale z delom na področju koncentracije lastništva. S strateškim partnerjem so takšne družbe imele prednost, potrebno za ohranitev njihovega deleža na domačem trgu in za razširitev na mednarodna tržišča;
- pooblašteni privatizacijski skladi in drugi državno upravljani skladi so utrjevali svoje portfelje s ciljem povečevanja likvidnosti njihovega premoženja;
- nove naložbe, ki temeljijo na povečanem povpraševanju po informacijah iz Slovenije kot lokacije za tuje investicije, so povečale število *greenfield* investicij;
- rast obstoječih podjetij v tuji lasti; veliko število novih delovnih mest se je odprlo predvsem v proizvodnem sektorju.

Največji tuji investitorji v Sloveniji v proizvodnem sektorju so po podatkih JAPTI (2008) Sandoz, Danfoss, Bosch, Siemens, Gruppo Bonazzi, Meyr Meinhof, Brigl and Bergmeister, EGO, Pfeleiderer, Henkel, Goodyear, Safilo Group, Renault, Johnson Controls, Securidev, Lafarge Perlmooser, Hella, Sun Roller, Mannesman Rexroth, TCG Unitech, Schefenacker, Vogt in Stiria. V trgovinskem sektorju so največ TNI prispevala multinacionalna podjetja Aldi Sud, E-Leclerc, Eurospin, Lidl International, Spar, Rutar, ÖMV in MOL. V sektorju finančnih storitev so največji tuji investitorji Societe Generale, Bank Austria, CA, SanPaolo IMI, Hypo-Alpe-Adria, Adria Bank, KBC in Raiffeisen Bank. V storitveni sektor so največ vlagala multinacionalna podjetja Ernst&Young, DHL, Deloitte, KPMG, PricewaterhouseCoopers, AC Nielsen, Gfk, Debitel, Mobilkom, IBM, Microsoft in Oracle.

Raziskava, ki jo je leta izvedla GFK Gral-Iteo (2001) po naročilu Ministrstva za gospodarstvo Republike Slovenije, je bila izvedena na 257 slovenskih multinacionalnih podjetjih s tujim ali mešanim kapitalom. Pokazala je, da se tuji investitorji v Sloveniji v veliki meri odločajo za nakup podjetja oziroma deleža podjetja od zasebnega ali družbenega podjetja (42 %). V veliko manjši meri investirajo v izgradnjo novih objektov (16 %). Med njim je nekaj tako imenovanih *greenfield* investicij in investicij v neuporabljene objekte (13 %). Za odkup deleža podjetja od države oziroma podjetja v postopku privatizacije se je odločalo najmanj investitorjev (6 %); prav tako za nakup podjetja v stečaju (4 %).

2.10.6 Vključevanje slovenskih podjetij na mednarodna tržišča

Po podatkih Banke Slovenije (2007, 26) je bilo konec leta 2006 zabeleženih 2.314 slovenskih neposrednih naložb³ v tujini. Te naložbe pripadajo 972 slovenskim družbam, ki predstavljajo 2,5 % populacije slovenskih gospodarskih družb. V državah bivše Jugoslavije imajo slovenska podjetja 72,8 % vseh neposrednih naložb. Največ jih je na Hrvaškem, in sicer 37,5 % vseh naložb, od tega 47,5 % v obliki nepremičnin. V letu 2006 so slovenske neposredne naložbe v tujini zabeležile skupno 173,8 mio EUR čistega dobička, kar je največ do tega leta. Slovenskim lastnikom je bilo izplačanih 45,3 mio EUR, vrednost reinvestiranega dobička pa je znašala 129,1 mio EUR.

Center za mednarodne odnose (CMO 2008) je objavil lestvico največjih slovenskih (nefinančnih) multinacionalnih podjetij v letu 2007. Razkriva dinamično gibanje neposrednih investicij slovenskih podjetij v tujini. Neposredne investicije v tujini so že tretje leto zapored presegale prilive TNI v Sloveniji. Glavne ugotovitve raziskave so, da je v letu 2006 petindvajseterica največjih slovenskih multinacionalnih podjetij imela v tujini skoraj tri milijarde EUR sredstev, skoraj 5,5 milijard EUR prodaje (vključno z izvozom) in je na tujih trgih zaposlovala 23.616 oseb. Tako sredstva v tujini kakor število zaposlenih v tujini sta se od leta 2004 več kot podvojila, medtem ko se je prodaja v tujini povečala za 60 %. Neposredne naložbe so pretežno usmerjene v Evropo. Raziskava nadalje ugotavlja, da je agregatni indeks transnacionalnosti za največjih petindvajset slovenskih multinacionalk od leta 2004 do 2006 narasel od 36 % na 45 %, kar ponazarja hitro rast mednarodnega poslovanja. Po kazalcih internacionaliziranosti slovenska podjetja ne zaostajajo dosti za največjimi svetovnimi multinacionalkami, v povprečju pa so bolj internacionalizirana kot podjetja iz drugih tranzicijskih držav. Slovenska podjetja so v primerjavi s tujimi tekmeci relativno majhna, vendar imajo v slovenskem gospodarstvu izjemno velik pomen. Po ugotovitvah Svetličiča (v CMO 2008) so slovenske multinacionalke najpogosteje regionalno usmerjene, neposredne investicije pa motivira iskanje in ohranjanje trgov. Večina njihovih podružnic, tako prodajnih, ki prevladujejo, kot tudi proizvodnih, je v državah zahodnega Balkana. Karl P. Sauvant (v CMO 2008) pa zaključuje, da na dvo-milijonskem tržišču neposredne investicije v tujini zagotavljajo preživetje in so gonilo rasti slovenskih podjetij.

Tabela 2.2 predstavlja petindvajset največjih slovenskih multinacionalnih podjetij po njihovi dejavnosti in vrednosti njihovega premoženja v tujini v letu 2006. Skupna

³ Neposredne naložbe slovenskih rezidentov in nerezidentov v tujini ureja 10. člen Zakona o deviznem poslovanju, objavljen v Uradnem listu RS št. 110/03. Po tem zakonu je neposredna naložba tista, ki je vzpostavljena z namenom trajnega ekonomskega povezovanja in pridobitve učinkovitega vpliva na upravljanje gospodarske družbe ali drugih pravnih subjektov, kot so: ustanovitev podjetja ali dokapitalizacija v podjetju, ki je v popolni lasti investitorja, ustanovitev podružnice, pridobitev deleža v gospodarski družbi, ki ni delniška družba, lastništvo tujega investitorja ali pridobitev več kot 10 % kapitalskega deleža ali 10 % glasovalnih pravic, podrejeno posojilo do povezanih gospodarskih družb z zapadlostjo pet ali več let.

vrednost premoženja teh podjetij v tujini znaša skoraj tri milijarde EUR. Največja tri slovenska multinacionalna podjetja so Mercator, Gorenje in Krka, ki imajo več kot polovico sredstev petindvajsetice največjih slovenskih multinacionalnih podjetij v tujini. Sredstva prvih petih največjih multinacionalnih podjetij predstavljajo kar 68 % vseh sredstev petindvajsetice v tujini.

Tabela 2.2 Vrednost sredstev v tujini največjih 25 slovenskih multinacionalnih podjetij v letu 2006

Zap. št.	Podjetje	Dejavnost	Vrednost premoženja v tujini (v tisoč EUR)
1	Mercator	Trgovina na drobno	723.066
2	Gorenje	Oskrba z električno energijo, predelovalna dejavnost	505.518
3	Krka	Predelovalna dejavnost	333.371
4	Droga Kolinska	Predelovalna dejavnost	267.101
5	Petrol	Oskrba z nafto	233.436
6	Merkur	Trgovina na drobno	154.075
7	Intereuropa	Transport	96.281
8	Helios	Predelovalna dejavnost	91.867
9	Iskra Avtoelektrika	Predelovalna dejavnost	60.931
10	Elan	Predelovalna dejavnost	56.600
11	Unior	Predelovalna dejavnost	50.385
12	Lesnina	Trgovina na drobno	50.049
13	Kolektor Group	Predelovalna dejavnost	44.530
14	Prevent	Predelovalna dejavnost	38.372
15	Trimo	Predelovalna dejavnost	35.389
16	Viator & Vektor	Transport	29.653
17	HIT	Dejavnost igralnic	27.686
18	JUB	Predelovalna dejavnost	26.835
19	Hidria	Predelovalna dejavnost	24.650
20	Perutnina Ptuj	Predelovalna dejavnost	23.751
21	Kovintrade	Predelovalna dejavnost	20.579
22	ERA	Trgovina na drobno	16.895
23	ETI Elektroelement	Predelovalna dejavnost	16.122
24	Alpina	Trgovina na drobno	15.420
25	Kompas	Potovalna agencija, organizator potovanj	15.009
SKUPAJ			2.957.571

Vir: CMO 2008.

Raziskava je pokazala tudi, da je gonilo slovenskih petindvajsetih največjih multinacionalnih podjetij rast na tujih tržiščih. Prodaja na domačem tržišču je v letu 2004 predstavljala 59 % celotne prodaje, v letu 2006 pa je delež prodaje na domačem tržišču v celotni prodaji upadel na 48 %. V največjih dveh podjetjih iz predelovalne dejavnosti so prodaje v tujini presegle 86 % celotne prodaje. Vendar rast na tujih tržiščih ne poteka na račun zmanjševanja zaposlenosti, investicij ali prodaje na

domačem tržišču, temveč jo dopolnjuje. Tako vrednost prodaje na domačem tržišču kakor obseg zaposlenosti sta ostala stabilna. Podjetja, ki so prikazana kot največjih 25 slovenskih multinacionalnih podjetij (tabela 2.2), ostajajo med pomembnejšimi delodajalci, njihova sredstva v Sloveniji so se od leta 2004 do 2006 povečala za 15 %.

Hrastelj (2001, 305) predlaga za slovenska podjetja nujnost uveljavitve ofenzivnejših prijemov na trgih EU zlasti na naslednjih, med seboj povezanih področjih: segmentiranje trgov, oblikovanje lastnih blagovnih znamk, konverzija predelavnih poslov v proizvodno partnerstvo, konverzija predelovalnih poslov v proizvodno partnerstvo, lastne gospodarske enote v državah EU, organiziranje vlaganj v Slovenijo, pospeševanje vseh tistih načinov in oblik mednarodnega poslovanja, ki se odlikujejo z nadpovprečnimi letnimi stopnjami rasti ter posredovanje pri poslovanju z novimi državami na območju nekdanje Jugoslavije.

3 VODENJE MULTINACIONALNEGA PODJETJA: KLJUČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Management je praksa (izkustvo, disciplina), ki kombinira spretnosti in izkušnje z vizijo, sposobnostjo razumevanja in znanostjo, predvsem s področja analize in tehnik (Mintzberg 2004). Vodenje multinacionalnega podjetja je proces usmerjanja in sodelovanja z različnimi interesnimi skupinami, da bi organizacija dosegla cilje v spreminjajočem se okolju (Kreitner 2007, 5).

Za uspešno vodenje multinacionalnega podjetja mora imeti mednarodni manager oziroma vodja dodatna znanja in sposobnosti v primerjavi z managerjem oziroma vodjo, ki deluje le na domačem tržišču. Med najpomembnejšimi lastnostmi mednarodnega vodje so: globalna miselnost (oseba, ki se zaveda hitrih sprememb v poslovnem okolju in soodvisnosti poslovnih transakcij); zmožnost sodelovanja z osebami iz različnih okolij, kajti v globalni ekonomiji so kupci, poslovni partnerji, dobavitelji in sodelavci tudi iz drugih držav, ne le iz domače; dolgoročna perspektiva (uspešna podjetja morajo vztrajati na tem, da obvladajo kompleksnost mednarodne trgovine); zmožnost upravljanja sprememb in prehodnih faz (delovati v globalni ekonomiji je nepredvidljivo, zato uspe le vodja, ki učinkovito uvaja številne organizacijske spremembe); zmožnost ustvarjanja sistema za učenje in spreminjanje organizacije; sposobnost motiviranja vseh zaposlenih; razvite pogajalske sposobnosti; številne mednarodne izkušnje ter večine vodenja v več kot le enem kulturnem okolju (Cullen in Parboteeah 2003, 25–26). Poleg že napisanega Cullen in Parboteeah (2003, 572–573) navajata še dodatne sposobnosti in vrline mednarodnega vodje, ki pripomorejo k povezovanju in usmerjanju ljudi z raznolikim kulturnim ozadjem. Ključne lastnosti uspešnega globalnega vodje so po njunem mnenju svetovljanstvo, zmožnost prilagajanja različnim kulturnim okoljem, spretnost v medkulturnem komuniciranju, znanje vsaj enega tujega jezika, razumeti mora kompleksnost dela s sodelavci iz drugih držav, razume in upošteva raznolikost kulture pri izgradnji odnosov, zmožnost hitrega prilagajanja drugim kulturam, seznanjen je z vplivom kulture na management, ustvarja kulturno sinergijo, pretvarja kulturne razlike v prednosti ter ustvarjanje sinergije s posameznimi prednostmi določene kulture, saj ta lastnost naredi podjetje kulturno homogeno.

Na politiko kadrovanja v mednarodnem poslovanju močno vpliva kulturno-socialno okolje, kjer načeloma obstajajo trije pristopi:

- etnocentrični: managerji iz domače države vodijo posle v tujini, svojo prisotnost utrjujejo s pogostimi poslovnimi potovanji;
- policentrični: managerji iz določenega geografskega področja vodijo enoto na tem področju; in
- geocentrični: postavljanje managerjev ne glede na nacionalnost.

Linehanova (2001, 16–17) meni, da ni nujno, da se metode mednarodnega upravljanja človeških virov prenašajo iz ene kulture v drugo, čeprav se lahko tehnične in finančne operacije izvajajo po vseh državah. Pri mednarodnem upravljanju ne gre za to, da bi se managerji spoznavali s kulturo države v kateri delujejo, ter da bi prilagajali lastno vedenje tamkajšnjim prebivalcem. Mednarodno upravljanje človeških virov je v veliki meri upravljanje teh virov v širšem prostoru; strateško tehtanje odločitev je zato bolj zapleteno in operacijske enote se med seboj bolj razlikujejo, kar seveda zahteva obširnejše usklajevanje.

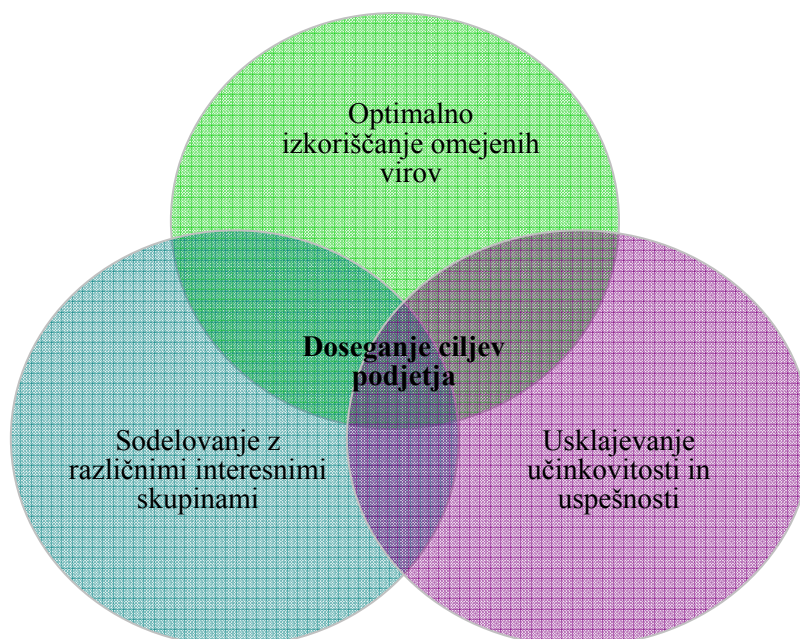
Multinacionalna podjetja rešujejo kadrovske potrebe tudi s premeščanjem zaposlenih v tujino. Premeščanje ključnih oseb v tujino je za uspešnost podjetja lahko izrednega pomena. Hkrati lahko predstavlja tudi veliko obremenitev za osebo, ki je prestavljena v tujino. Linehanova (2001, 192–193) navaja tri glavne motive podjetij za izvajanje premestitev v tujino. Prvič – želijo zapolniti položaje, za katere v državi gostiteljici ni mogoče najeti usposobljene domače delovne sile ali je njeno usposabljanje težko. Drugič – managerji v tujini pridobivajo mednarodne izkušnje in se usposablajo za odpiranje mednarodnih zastopstev ali novih oddelkov v domači delovni organizaciji. Tretjič – z usposabljanjem managerjev v različnih kulturah se organizacija razvija in ustvarja mednarodno komunikacijsko mrežo, ki omogoča večjo decentralizacijo.

3.1 Proces, značilnosti in načini vodenja

Vodja se pri svojem delu ne sme zanašati zgolj na svoje znanje in osebnostne lastnosti. Zelo pomembno je, da ima sposobnost pravilnega ravnanja z ljudmi v določenih situacijah. Sposobnost vodje, ki vpliva na vedenje sodelavcev, lahko opredelimo kot način vodenja. Vodenje je zmožnost vplivanja na posameznika, motiviranja in vplivanje na druge, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu organizacije, katere člani so. Brez dobrega vodje organizacija ne more doseči uspeha. Uspešni mednarodni vodja mora biti sposoben delovati lokalno, hkrati mora načrtovati in razmišljati strateško in globalno. V tej vlogi se mora zavedati, da se vodenje v različnih kulturah razlikuje.

Nenazadnje je management tudi družbeni (socialen) proces, saj enoten cilj združuje posameznike ne glede na dejavnost. To je lahko proizvodnja avtomobilov, javno zdravstvo, publiciranje knjig ali katera koli druga dejavnost. Vsem dejavnostim je skupno, da management nosi odgovornost za izvedbo nalog s sodelovanjem z drugimi interesnimi skupinami (Kreitner 2007, 5). Kot prikazuje slika 3.1, predstavlja doseganje ciljev multinacionalnega podjetja skupek optimalnega izkoriščanja razpoložljivih virov, sodelovanja z različnimi interesnimi skupinami in usklajevanja vseh aktivnosti za doseganje učinkovitosti in uspešnosti podjetja. To lahko opredelimo tudi kot osnoven proces vodenja multinacionalnega podjetja.

Slika 3.1 Proces vodenja podjetja



Vir: Kreitner 2007, 5.

V nadaljevanju želimo na kratko ponazoriti razlike med managementom in vodenjem. Razlike med managementom in vodenjem pridejo v ospredje predvsem v velikih podjetjih zaradi potrebe po odločanju na več ravneh. Vsak koncept daje svoje rezultate, ki so pomembni za organizacijo, hkrati se funkciji prepletata in dopolnjujeta. Razlike med managementom in vodenjem so prikazane v tabeli 3.1.

Posledično obstajajo tudi razlike med managerjem in vodjo. Raziskava Prevodnikove (2004) ugotavlja, da je manager človek, ki uporablja avtoriteto in razum za reševanje problemov, za usmerjanje in nadzor nad viri podjetja ter v politiki podjetja. Vloga vodje je motivirati zaposlene ter uspešno upravljati nove in nove spremembe, ponavljajoče se v globalni organizaciji.

Uspešni vodja multinacionalnega podjetja si razlaga in interpretira sistem vrednot v kulturi, v kateri deluje njegova organizacija, ter ga prilagaja in včasih tudi spreminja z namenom doseganja učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Oblikovanje strategije podjetja, razvoj novih proizvodov, osvajanje novih tržišč, upravljanje organizacijske kulture in upravljanje organizacijskih sprememb lahko zahtevajo od vodje določeno podporo in spreminjanje kulture organizacije (Treven 2001, 148).

Tabela 3.1 Razlike med managementom in vodenjem

	Management	Vodenje
Namen oziroma načrt	Načrtovanje in določanje proračuna – vzpostavljanje podobnih korakov in časovnih terminov za doseganje podobnih rezultatov in zbiranje potrebnih virov.	Vzpostavljanje smeri – razvoj vizije za prihodnost, pogosto daljno prihodnost in strategije za proizvodnjo sprememb za doseganje te vizije
Način motiviranja zaposlenih	Organiziranje in kadrovanje – vzpostavitev določene strukture za doseganje potreb načrtov, usklajitev te s posamezniki, delegiranje odgovornosti in pooblastil za izvrševanje načrtov, zagotavljanje postopkov kot pomoč zaposlenim ali sistemom za nadzor	Zbiranje ljudi – usmerjanje z besedami in dejanji vseh tistih, katerih sodelovanje bo potrebno za vplivanje na ustvarjanje timov in povezav, ki bodo razumele vizijo in strategije ter sprejele njihovo veljavnost.
Uresničevanje načrtov	Nadzorovanje in reševanje problemov – spremljanje rezultatov primerjav z načrti, identifikacija odstopanj ter organiziranje in reševanje teh problemov.	Motiviranje in navduševanje – aktiviranje ljudi, da presežejo večje politične, birokratske ovire, pomanjkanje virov in se spremenijo z zadovoljevanjem najosnovnejših vendar neizpoljenih človeških potreb.
Rezultati	Proizvaja stopnjo napovedljivosti in reda ter ima potencial za proizvodnjo ključnih rezultatov, ki jih pričakujejo lastniki (na primer, ni prekoračitve proračuna).	Proizvaja spremembo, pogosto do dramatične stopnje, ima potencial za ustvarjanje uporabnih sprememb (na primer novi izdelki za potrošnike, novi pristopi za razvoj organizacije).

Vir: Prevodnik 2004.

Vodenje podjetja je neposredno povezano s kulturo države. Na Kitajskem je vodenje zasnovano tako, da se prepletata tradicija in sodobna poslovna praksa. Vsi managerji v podjetju so si na nek način v sorodu, lahko so krvni sorodniki ali sorodniki na podlagi porok. V francoski kulturi vodenje temelji na interakciji med klasičnim in racionalnim. Za francosko kulturo je značilno, da so zaposleni v organizaciji usmerjeni k izogibanju negotovim razmeram in visoki stopnji individualnosti, čeprav so pomemben dejavnik tudi družinske povezave znotraj podjetja. Individualnost zaposlenih v podjetju zagotavljajo celo ustrezni zakoni in predpisi, ki jim omogočajo, da poskušajo najti popolnost v delovnem okolju. V podjetjih imajo hierarhično organizacijo z več ravnmi upravljanja, različnimi oddelki in delovnimi skupinami. Na vrhu hierarhije je predsednik uprave, ki ima karizmatični in avtoritativni način vodenja (Treven 2001, 74–75).

Manager lahko učinkovito obvladuje delovanje organizacije le tako, da obvladuje delovanje ljudi, ti pa se vselej ravna po svojih interesih. Ključno je razmerje med cilji oziroma interesi ljudi in organizacije. Načeloma velja, da ljudje vstopajo v organizacijo zato, da bi lažje dosegali svoje cilje, v zameno so pripravljene delovati za cilje

organizacije. Organizacija sprejme ljudi zato, da bi lažje dosegala svoje cilje, v zameno pa izpolnjuje interese ljudi. Seveda zaposleni nikoli ne privzame ciljev organizacije, organizacija pa ne ciljev zaposlenega. Zato manager zaposlene in druge udeležence vselej presoja tudi po stopnji privzemanja ciljev organizacije (Tavčar 2002, 213).

3.1.1 Teorije vodenja

Sodobna managerska teorija izhaja iz komplementarnosti vodenja in managementa, odvisno od stopnje stabilnosti organizacije, dinamičnosti njene lastne strukture in velikosti podjetja. Poznamo številne različne opredelitve managementa. Avtorji nekaterih najbolj uveljavljenih in poznanih opredelitev managementa so Fayol, Taylor ter Hersey in Blanchart, kar je prikazano v tabeli 3.2.

Tabela 3.2 Opredelitve managementa

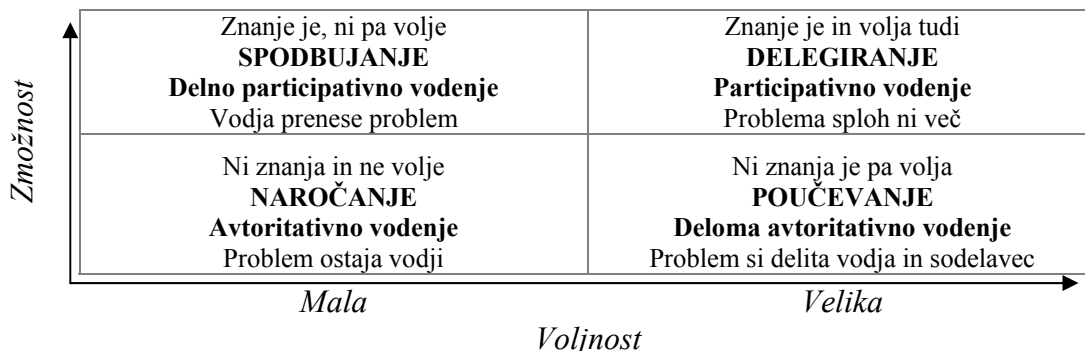
Avtor	Opredelitev
Henry Fayol (1916)	Univerzalen managerski proces – management je sestavljen iz petih funkcij: planiranja, organiziranja, naročanja, koordiniranja in nadziranja.
Frederick W. Taylor (1967)	Znanstveni management – management temelji na standardih, ki temeljijo na ugotovitvah sistematičnega opazovanja, eksperimentiranja in utemeljevanja.
Hersey in Blanchart (1988)	Situacijsko vodenje – model situacijskega vodenja izhaja iz dveh značilnosti ljudi; prva je zmožnost, druga je voljnost za opravljanje nalog.

Vir: Kreitner 2007, 33–45.

Za namen magistrske naloge in njen raziskovalni del smo izbrali model situacijskega vodenja, katerega avtorja sta Hersey in Blanchart (1988). Model situacijskega vodenja izhaja iz dveh značilnosti ljudi. Prva je zmožnost – posameznik ima določen obseg znanja in sposobnosti ter obvlada različne veščine. Druga je voljnost, zavzetost – posameznik je bolj ali manj voljan poprijeti za delo, uvesti želi spremembe, opraviti vse potrebno. Iz tega sledijo štiri tipi vedenja ljudi, ki jim kaže prilagajati slog vodenja. V nadaljevanju je prikazan model situacijskega vodenja (slika 3.2).

Model situacijskega vodenja opredeljuje štiri načine vodenja. Prvi je naročanje kot avtoritativni način vodenja. Drugi je poučevanje, ki ga opredeljujemo kot deloma avtoritativno vodenje. Tretji način vodenja je spodbujanje kot delno participativni način vodenja. Zadnji, četrti način vodenja je delegiranje kot participativni način vodenja. Na sliki 3.3 so prikazani podrobnejši opisi proučevanih načinov vodenja.

Slika 3.2 Model situacijskega vodenja



Vir: Tavčar 2002, 218.

Slika 3.3 Opisi načinov vodenja pri situacijskem vodenju

Spodbujanje za sodelovanje:	Poučevanje:
<ul style="list-style-type: none"> – pripravljenost sodelavcev je dobra, zmožni so, vendar ne kaj prida voljni; – vodja se odloča za deloma participativno vodenje, sodelavca skuša spodbuditi za dejavnost, ki jo je zmožen opraviti; – vodja se malo ukvarja z dejavnostjo, bolj s sodelavcem, ki jo je zmožen opraviti; – vodja sodeluje, hrabri, se udeležuje dejavnosti in skuša pritegniti sodelavca. 	<ul style="list-style-type: none"> – pripravljenost sodelavcev je večja; so sicer malo zmožni, zato pa so voljni; vodja skuša sodelavca usposobiti za dejavnost, vodi ga manj avtoritativno, proda mu svojo odločitev, ga prepričuje, mu pojasnjuje zadeve; – vodja predvsem pojasnjuje odločitve in usposablja sodelavca; – vodja se že nekoliko manj ukvarja z dejavnostjo, bolj s sodelavcem; – odgovornost za izvedbo dejavnosti je deljena med vodjo in sodelavcem.
Delegiranje:	Naročanje:
<ul style="list-style-type: none"> – pripravljenost sodelavcev je visoka, zmožni so in voljni; – vodja se odloča za participativno vodenje, sodelavcu v celoti zaupa in mu prepušča odločitve ter opravljanje dejavnosti; – vodja se skoraj več ne ukvarja z dejavnostjo ne s sodelavcem, ki uživa njegovo zaupanje in je dejavnost voljan in zmožen opraviti; – vodja poverja, opazuje, spremlja, izpopolnjuje, – vodja sodelavcu zaupa odločanje in izvajanje; – problema ni saj je dejavnost v dobrih rokah. 	<ul style="list-style-type: none"> – pripravljenost sodelavcev je nizka, so malo zmožni in malo voljni; – vodji preostaja le avtoritativno vodenje: naročanje, usmerjanje, obvladovanje, nadzorovanje; – vodja daje natančna navodila in nadzoruje izvajanje; – vodja se mora obilno ukvarjati z dejavnostjo, ki jo opravlja sodelavec, manj se ukvarja z njim; – odgovornost za izvedbo ostaja vodji.

Vir: Tavčar 2002, 219.

Pri situacijskem vodenju se vodja ne opredeli zgolj za en sam način vodenja. Poznati mora prednosti in slabosti različnih načinov, da lahko v določenih okoliščinah izbere in uporabi tistega, ki je najprimernejši za določeno situacijo. Seveda je treba dodati, da noben način sam po sebi ni najboljši. Za vodjo je najboljša, da ne uporablja pretežno le enega načina vodenja ali mešanico dveh, vendar izbira enakovredno med

vse štiri načini vodenja, glede na situacijo in glede na samostojnost ljudi, ki jih vodi.

3.1.2 Osebne značilnosti in spretnosti vodje

Okolje, v katerem organizacija deluje, ima velik vpliv na vodenje. Na splošno vpliva na vodenje socialno, politično, ekonomsko in tehnološko okolje. Sprememba katerega od teh okolij predstavlja za vodjo poseben izziv ali oviro, ki v prihodnje spremeni ne le strategijo temveč tudi vsakodnevne rutinske naloge. Izzivi v mednarodnem poslovanju zahtevajo vodjo, ki je usmerjen v prihodnost. Sposoben mora biti obvladovanja sprememb, ki jih zna preoblikovati v priložnosti za organizacijo (Kreitner 2007, 61).

Vodje v multinacionalnih podjetjih morajo obvladovati komunikacijske veščine, ki se delijo na tehnične, lingvistične in kulturne (Cartwright 2002, 5). Raziskava Wilsona (2003), ki temelji na 30-letnem raziskovanju na tisoče managerjev, nam daje jasno podobo, kakšen je učinkovit manager. Spretnosti je razdelil na tri skupine: tehnična znanja, izgradnja tima (*team buiding*) in vztrajnost. Nadalje je raziskava pokazala, da ena tretjina managerjev ni vzpostavila ustreznega ravnovesja med elementi vodenja zaradi česar niso učinkoviti (Kreitner 2007, 15). Slika 3.4. prikazuje omenjene tri kategorije spretnosti uspešnega vodje.

Globalni vodja mora imeti znanja in sposobnost vplivanja na ljudi iz raznolikih kulturnih okolij in jih mora znati voditi. Linehanova (2001) navaja sposobnosti, ki so potrebne za položaj mednarodnega managerja. Te so obvladovanje kulturne raznolikosti, učinkovito komuniciranje, obvladovanje sprememb, sodelovanje z drugimi in v skupinah, sposobnost za tveganje in eksperimentiranje ter velika mobilnost. Pomen karizmatične osebnosti poudarja Treven (2001, 151). Pravi, da ima karizmatična osebnost poudarjeno individualnost in prepoznavnost ter lasten imidž. Take osebe nikoli ne pozabimo, če smo jo imeli priložnost spoznali, niti je z lahkoto ne zamenjamo z drugo. Karizmatična osebnost je predvsem predana viziji svoje organizacije ali tima. Takšno osebo doživljamo kot idealnega vodjo tima, direktorja, politika ali strokovnjaka, ki sledi svojemu cilju. To je oseba trdnih nazorov in stabilnih ciljev, ki je dosledna v boju za njihovo uresničitev. Od karizmatične osebe lahko pričakujemo, da ne bo odstopila od svojih namer, ne glede na žrtve in ovire, na katere bi naletela na poti do njih. Takšna oseba se odlikuje s sposobnostjo nedvoumnega, enostavnega in prijetnega komuniciranja s svojimi podrejenimi ter ima tudi instinkt, da osvoji in pridobi člane organizacije ali tima za svoje zamisli.

V mednarodno zasnovani raziskavi avtorjev Korošaka in Novaka (2007) so primerjali managerske in voditeljske lastnosti slovenskih managerjev in managerjev iz treh srednjeevropskih držav. Rezultati raziskave so pokazali podobne razlike v osebnostnih lastnostih, kot veljajo tudi za splošno populacijo Slovencev v primerjavi z

drugimi narodi. Slovenski managerji znajo dobro delegirati in nadzirati, vendar pa močno zaostajajo za tujimi pri nekaterih managerskih, posebno v voditeljskih sposobnostih, kar je tudi pokazala omenjena raziskava. Slovenskim managerjem pomeni dober zaslužek več kot tujcem, v potrebe drugih se znajo vživeti manj kot tuji kolegi. Rezultati raziskave kažejo primanjkljaj voditeljskih veščin pri slovenskih managerjih v primerjavi s tujimi.

Slika 3.4 Znanja, osebne značilnosti in spretnosti uspešnega vodje

<i>Kategorija</i>	<i>Spretnost</i>	<i>Opis</i>
TEHNIČNA ZNANJA – prenos izobrazbe, treningov in izkušenj v učinkovito povezane naloge ali projekte.	1. Tehnična usposobljenost: spretnost, ki se jo pridobi z izobrazbo in izkušnjami.	
	2. Postavljanje ciljev: zmožnost organizacije dela v skladu s časovnim planom in kvaliteto.	
	3. Reševanje problemov: zmožnost reševanja problemov s katerim se sooča pri vsakdanjih delovnih nalogah.	
	4. Iznajdljivost in kreativnost: zmožnost podajanja idej, razvoj novih sistemov z namenom zviševanja produktivnosti.	
IZGRADNJA TIMA – jasna komunikacija in pazljivo poslušanje podrejenih z namenom razvoja in koordinacije učinkovite skupine koordinacije učinkovite skupine	5. Poslušanje: zavedati se mora vseh aktivnosti v timu.	
	6. Usmerjanje in mentoriranje: doseganje ciljev in standardov; sposobnosti posameznikov morajo biti usmerjene v cilje.	
	7. Reševanje problemov: pomembno je, da ga podpira tim ali posameznik pri idejah, ki bi prispevale k višji učinkovitosti vsakdanjih delovnih nalog.	
	8. Koordinacija in sodelovanje: pripravljenost sodelovanja s sodelavci.	
VZTRAJNOST – postavljanje ciljev, vzdrževanje standardov, razvoj timskega duha, koordinacija skupine	9. Kvalitetno delo: skrb za delovanje procesov, pripravljenost za delo, usmerjenost v doseganje rezultatov.	
	10. Nadzor: pregled nad delom skupine, če delujejo skladno s cilji in pravili.	
	11. Prizadevnost: dokazati timu in sodelavcem pripravljenost za delo, hkrati se od njih pričakuje sodelovanje.	
	12. Motiviranje: spodbujati mora sodelavce k dokončanju dela vendar spodbude ne smejo dominirati, sprejete morajo biti kot del timskega dela.	

Vir: Kreitner 2007, 15.

Slovenski managerji prednjačijo le pri želji po dobrem zaslužku in opravljanju nadzora. Tako se potrjuje slovenska introvertiranost (na primer manjše sprejemanje tveganja, manjše zanimanje za ljudi, šibko izražanje čustev), individualizem in morda celo višja stopnja psihotocizma (sumničavost v odnosu do drugih, dogmatizem,

predsodki, sebičnost, nestrpnost, pomanjkanje čuta za druge). Glavna voditeljska pristojnost, ki pomeni uvajanje sprememb in odprtost do novosti, je prav tako pri nas manj razvita. Najpomembnejša ugotovitev raziskave je, da so slovenski managerji s kolegi iz srednjeevropskega kulturnega okolja povsem primerljivi glede managerskih, tako imenovanih »trdih« veščin, so pa daleč manj razvili voditeljske, tako imenovane »mehke« veščine. Avtorja (Korošak in Novak 2007) podajata razloge, ki so večplastni. Po eni strani to pogojujeta z zgodovinsko danostjo, saj je bil management kot disciplina prejšnjemu družbenopolitičnemu sistemu nedvomno tuj. Pomembno vlogo pripisujeta tudi medkulturno pogojenim razlikam v osebnostnih lastnostih.

3.2 Vloga vodenja v motiviranju

Danes pripisujemo motivaciji čedalje večji pomen, kajti motiviranost zaposlenih vpliva na zadovoljstvo posameznikov v podjetju v ožjem smislu ter na uspešnost in razvoj podjetja v širšem smislu. Posledice slabega vodenja se odražajo na zmanjšani motiviranosti zaposlenih in njihovem nezadovoljstvu.

Motivacija je psihološki proces, katerega namen je vplivati na nekoga in ga pri tem usmerjati (Kreitner 2007, 77). Motivacija je osnova za vplivanje na ljudi, da bi namenili svoje zmožnosti doseganju zastavljenih ciljev posameznika, skupine, organizacije (Tavčar 2002, 214). Vodenje in motiviranje zaposlenih je ključni dejavnik za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov podjetja, je pogoj za dobre medsebojne odnose v podjetju, kar zopet prispeva k boljšim rezultatom podjetja. Vodja mora uporabljati motivacijske dejavnike, ki zaposlene motivirajo za delovanje v smeri doseganja ciljev podjetja, hkrati pa bodo to tudi njihovi lastni cilji.

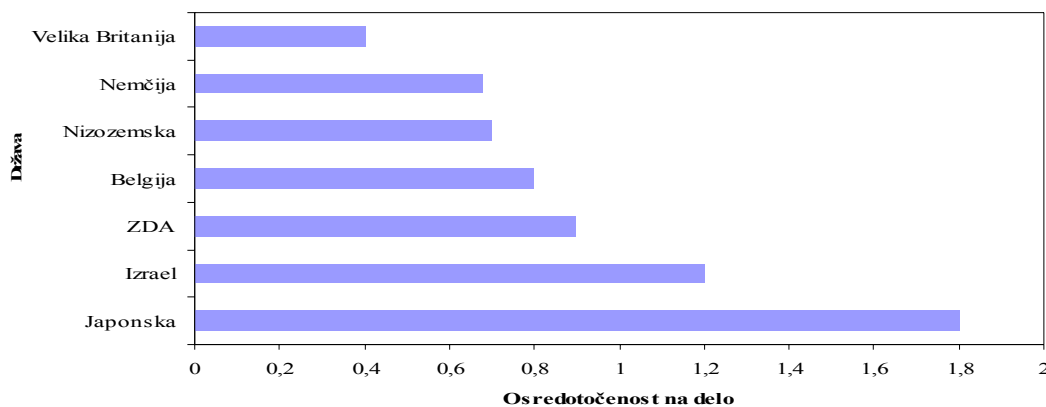
Managerji vplivajo na delovanje in vedenje sodelavcev s spodbudami, ki prinašajo ali obetajo zadovoljitev že obstoječih ali novih potreb. Na voljo imajo več vrst moči: moč nasilja, moč nagrajevanja in kaznovanja, moč položaja, moč znanja, moč osebnosti, moč, ki jo daje povezovanje različnih interesov ter tudi negativno moč, saj je mogoče zlorabiti vsako obliko moči (Tavčar 2002, 216). Za uspešno izvajanje mednarodne strategije morajo managerji zasnovati najboljšo organizacijsko obliko in mednarodno upravljanje s človeškimi viri. Vendar slednje še ne zagotavlja, da bo strategija uspešna. Mednarodni manager mora znati motivirati zaposlene z raznolikim kulturološkim ozadjem ter jih hkrati usmerjati. V mednarodnem okolju je motiviranje bistveno težje kot v domačem okolju. Vrednote in delovna pričakovanja ljudi se namreč razlikujejo od države do države.

Inštitut za družbene raziskave (v Cullen in Parboteeah 2003) je izvedel študijo, v kateri so ugotavljali vrednote ljudi iz petdesetih držav. Pridobili so informacije o odnosih ljudi do dela in življenja. Eno izmed raziskovalnih vprašanj je bilo, kaj pričakuje anketirani od delovnega mesta. Pričakovane motivacijske dejavnike so razdelili po naslednjem vrstnem redu: pričakovana plača, varnost, socialni kontakt in

samorealizacija. Najpomembnejša ugotovitev je bila, da je razvrstitev teh dejavnikov predvsem drugačna. Večina anketirancev iz držav v tranziciji (na primer Azerbaidžan in Latvija) in držav v razvoju je uvrstila plačo za najvišjo prioriteto pri delu, ker za njih delo zelo verjetno predstavlja inštrument za preživetje. V demokratičnih in razvitih državah predstavljajo za zaposlene najpomembnejši motivacijski dejavnik socialni stiki in samorealizacija (Cullen in Parboteeah 2003, 531).

Osredotočenost na delo je stopnja pomembnosti zaposlitve glede na osebno življenje posameznika, ki ga predstavlja preživljanje prostega časa, družina, družba in vera (Cullen in Parboteeah 2003, 531). Slika 3.5 predstavlja stopnjo osredotočenosti na delo v sedmih različnih državah.

Slika 3.5 Razlike pri osredotočenosti na delo v sedmih državah



Vir: Cullen in Parboteeah 2003, 532.

Po pričakovanjih ima delo najpomembnejšo vlogo pri Japoncih. Visoka stopnja osredotočenosti nanj je povezana s številom ur, ki jih zaposleni v določeni državi porabijo za službo. Na splošno pomeni za zaposlene visoka stopnja osredotočenosti na delo, da so bolj predani svojemu delu, kar vodi v učinkovitejše organizacije (Cullen in Parboteeah 2003, 533–534). Zanimivo je, da med sedmimi državami na lestvici delu pripisujejo najmanjši pomen zaposleni v Veliki Britaniji.

Motivirani in s tem uspešni zaposleni so ključna konkurenčna prednost podjetja. Sposobnim zaposlenim konkurenca ne pomeni nekaj slabega ampak izziv, ki ga sprejemajo na poti k višjim ciljem organizacije in zadovoljevanju lastnih interesov. Dejavniki, ki motivirajo posameznika v podjetju, so različni. V naslednjem podpoglavju bomo prikazali, zakaj so si različni in kateri so.

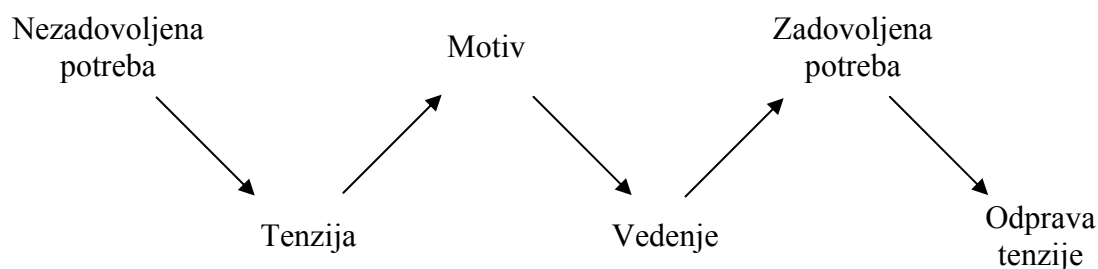
3.2.1 Motivacijski dejavniki

Motivacija je osnova za vplivanje na vedenje ljudi, da bi namenili svoje zmožnosti (fizične, psihične) doseganju zastavljenih ciljev posameznika, skupine in podjetja.

Ljudje se odločamo za usmeritve in delovanje na osnovi motivov. Motivi so pričakovane koristi in merijo na občutene a še ne zadovoljene koristi. Enako kot potrebe lahko motivacije razvrstimo v prednostno razmerje, ki sega od hrane, toplote, pijače, preko varnosti in dobrih medsebojnih odnosov do zanimivega dela, ki prinaša zadovoljstvo ob dosežkih, premaganih izzivih (Tavčar 2002, 214–215).

Vsak človek ima v svojem življenju veliko število potreb. Potrebe prehajajo od bioloških, ki izhajajo iz fizičnih potreb, do psiholoških. Potrebe povzročajo v organizmu določeno napetost, ki ji pravimo stanje tenzije. Tenzija sama po sebi ne vodi do potešitve potrebe, temveč nakazuje na njen obstoj in na potrebo, da jo potešimo. Motiv predstavlja stanje tenzije znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba. Zato lahko za motivacijo ugotovimo, da je povezana z motivom in zahtevo po uresnitvi (Treven 2001, 125). V nadaljevanju je prikazan osnovni motivacijski proces, ki prehaja od nezadovoljene potrebe do odprave tenzije (slika 3.6).

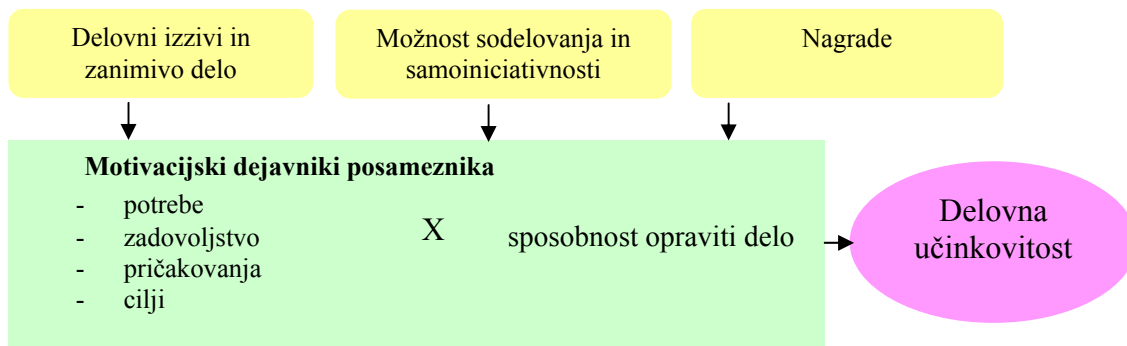
Slika 3.6 Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven 2001, 125.

Visoka motiviranost je ključni pogoj za doseganje večje individualne delovne uspešnosti delavcev in doseganje večje uspešnosti organizacije kot celote. Eno ključnih vprašanj managementa je, kako doseči višjo stopnjo motivacije zaposlenih in ustrezno splošno motivacijsko klimo v organizaciji. Slika 3.7 ponazarja, kateri so motivacijski dejavniki, ki vplivajo na delovno učinkovitost. Delovni izzivi, nagrade in možnost sodelovanja vplivajo na motivacijske dejavnike posameznika, ki jih sestavljajo potrebe, zadovoljstvo, pričakovanja in cilji. Skupek posameznikovih motivacijskih dejavnikov in zmožnosti opravljanja dela predstavlja njegovo delovno učinkovitost.

Slika 3.7 Motivacijski dejavniki posameznika in njegova delovna učinkovitost



Vir: Kreitner 2007, 77.

Tudi znanost je temu vprašanju posvetila veliko pozornosti. Tako je nastalo veliko število teorij motivacije. V nadaljevanju (tabela 3.3) bomo na kratko ponazorili le nekatere najpomembnejše osnovne motivacijske teorije in njihove dejavnike.

Tabela 3.3 Motivacijske teorije

Avtor	Opredelitev motivacije	
	Opredelitev	
Abraham Maslow (1943)	Opredelitev je petstopenjska, piramidna zasnova človekovih potreb: fiziološke potrebe, varnost, emocionalne potrebe, samospoštovanje, samouresničitev.	
Frederick Herzberg (1959)	Dvostopenjska teorija motivacije, ki sestoji iz dejavnikov, zaradi katerih so zaposleni, nezadovoljni oziroma zadovoljni.	
Victor H. Vroom (1964)	Teorija pričakovanj je motivacijski model, ki temelji na predpostavki, da je moč motivacije odvisna od pričakovane možnosti uspeha.	

Vir: Kreitner 2007, 378–390.

Kultura države, v kateri deluje podjetje, v veliki meri vpliva na način motiviranja zaposlenih. V kolektivno zasnovanih kulturah, med katere uvrščamo tudi Japonsko, bo zaposleni delavec neprijetno presenečen, če mu bodo v podjetju ponudili individualno nagrado za njegove dosežke in uspešno delo. V teh kulturah imajo pogosto oblikovane norme o vedenju v določenih okoliščinah. Če poskusijo zaposlenega nagraditi z individualno nagrado, je to v nasprotju s skupinskimi normami in je malo verjetno, da bo pozitivno delovalo na njegovo motivacijo (Treven 2001, 68). Način motiviranja zaposlenih se razlikuje tudi v moško in žensko zasnovanih kulturah. V prvi zaposleni cenijo denarne nagrade, nagrade v obliki nazivov in druge statusne ali materialno usmerjene nagrade, v žensko zasnovani kulturi pa so pomembnejše nagrade prosti čas, večje ugodnosti pri delu in simbolične nagrade, ki izražajo pozornost do zaposlenih delavcev (Treven 2001, 68).

3.2.2 Vloga vodje pri motiviranju

Pravilno in permanentno motiviranje in stimuliranje zaposlenih ima izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu (Mihalič 2006, 26). Širše gledano je vloga vodje, da pozna in razume potrebe svojih sodelavcev, da bi lahko zanje izbral najustreznejši sistem motiviranja. V podjetju, ki deluje globalno, mora vodja razumeti, kako motivirati in voditi zaposlene z raznolikim kulturnim ozadjem ter z različnimi pričakovanji glede njihovega dela. Pri oblikovanju sistema motivacije mora biti pozoren na relativno vrednost nagrad in na različen pomen, ki ga zaposleni pripisujejo v tistih kulturah, v katerih ima podjetje razširjene svoje posle. Vzpostaviti mora motivacijski sistem, ki upošteva vse zaposlene, tako v vodstvu kot v podružnicah na različnih koncih sveta. Sistem mora biti prilagodljiv, da lahko podjetje vzdržuje določeno raven usklajenosti med lokacijami in zagotovi programe ter nagrade, ki motivirajo zaposlene iz različnih kulturnih okolij.

Vodja poseduje moč, saj mora imeti vpliv na tiste, od katerih je odvisen. Sprejeta mora biti kot naraven del organizacije, istočasno morajo vodje razvijati svojo lastno moč tako, da koordinira in podpira delo podrejenih. Moč je definirana kot zmožnost, da razporeja človeške, informacijske in materialne vire. Razporeja in odloča o njih z namenom doseganja ciljev podjetja (Kreitner 2007, 441). Vodja tima občutno vpliva na raven motiviranosti članov tima. Od njega so v veliki meri odvisni delovna klima v timu, politika plač, delovni pogoji, način upravljanja, potrebe po doseganju vrhunskih rezultatov ter po samostojnosti članov tima pri delu, priznanjih, občutku pripadnosti, samospoštovanju, stalnem razvoju in ustvarjalnosti (Treven 2001, 141). Zaradi te moči in zmožnosti vplivanja na podrejene je njegova vloga, da podrejene motivira, da z večjim zadovoljstvom in zanosom opravljajo svoje delo. Učinek neprimerne motivacije (ustrahovanje, manipuliranje, šikaniranje in podobno) posledično vodi v slabše rezultate dela ali nezadovoljne zaposlene. Vodja razpolaga s petimi vrstami moči (Kreitner 2007, 441–443):

- moč nagrajevanja: vodja lahko nagradi podrejene s povišanjem plače, plačilom za zasluge, napredovanjem;
- moč prisile: vodja lahko kaznuje ali opozori podrejenega, ki ne upošteva delovnih nalog ali predpisov podjetja;
- legitimna oziroma formalna moč: dosežena je, ko zgolj nadrejena pozicija vodje poskrbi, da podrejeni opravljajo delo na način, kot si ga nadrejeni zamisli;
- referenčna moč: povezujemo jo z osebno privlačnostjo in karizmo;
- ekspertna moč: vodja ima in razširja dragocene informacije.

Ko managerji razvijajo motivacijski sistem multinacionalnega podjetja, morajo biti pozorni na to, ali je kultura, ki ji zaposleni v določeni državi pripadajo, individualistično

ali kolektivno zasnovana. Šele na podlagi tega lahko določijo, ali bodo nagrade usmerjene na posameznega zaposlenega ali na skupino. Drugi dejavniki, kot so časovna usmerjenost kulture in razlikovanje kultur glede na razlike med spoloma, prav tako vplivajo na motivacijski sistem podjetja (Treven 2001, 146).

3.3 Kultura podjetja

Kultura pomeni skupek dosežkov ali vrednot človeške družbe in je rezultat človekovega delovanja in ustvarjanja. Nanaša se na člane določene ožje skupine, širše skupnosti, določene organizacije ali na celotno družbo. Potem, ko se uveljavi, prehaja iz generacije v generacijo, determinira vrednote, stališča in obnašanja posameznikov. Nikakor ni konstanta, ampak se v času spreminja glede na spreminjanje okolja in okoliščin, v katerih nastaja. V večini dežel kultura 21. stoletja ni enaka, kot je bila v šestdesetih letih 20. stoletja (Kenda 2001, 90). Kultura temelji na osvojenih podmenah in vrednotah ustanoviteljev organizacije, dopolnjujejo pa jo učenje članov skupine med rastjo organizacije ter novi pogledi, vrednote in podmene, ki jih prinašajo v organizacijo novi člani in voditelji (Tavčar 2002, 21). Nobena še tako močna organizacija v sodobnem svetu ne deluje kot otok sredi oceana. Kultura države v veliki meri vpliva na organizacijsko kulturo podjetij. Vrednote in norme, prevzete v posamezni kulturi, pomembno vplivajo na vodenje v organizacijah. Kulture organizacij pa lahko močno vplivajo na kakovost odločanja managerjev in uspešnost organizacije v menjalnih razmerjih (Tavčar 2002, 21).

Nacionalna in globalna kultura občutno posegata v sam duh organizacije in vplivata na prepričanja njenih zaposlenih (Treven 2001, 81). Globalne vrednote so okvirne spremenljivke, ki so najbolj stanovitne in delujejo iz ozadja, vendar le posredno vplivajo na obnašanje in vedenje kupcev in strank. Poleg njih obstajajo področne vrednote, ki nakazujejo spremembe v vedenju kupcev in strank. Vezane so na postopke in izdelke ter vključujejo alternative in pripravljenost kupcev ter strank na omejitve. Na naslednji ravni je še večje število različnih položajev in stališč ter s tem vrednot, kjer se kulturološke spremenljivke prepletajo s sociološkimi in psihološkimi, kar vpliva na končno ravnanje kupcev in strank v mednarodnem poslovanju. Zatorej ne pričakujmo, da bo njihovo obnašanje vedno racionalno in enako. Kupcev ni mogoče razvrstiti na dve skupini, in sicer na take, ki se odločajo izključno razumsko, in tiste, ki se odločajo večinoma čustveno (Hrastelj 2001, 34).

Globalizacija in povečevanje števila dejavnosti, ki potekajo v drugih predelih sveta, prav tako vplivata na kulturo podjetja. V globalnem gospodarstvu namreč ni več lokalnih ali nacionalnih konkurentov, temveč imajo ti globalni značaj. Domača konkurenta, farmacevtski podjetji Lek in Krka, tekmujeta s prodajalci zdravil za prodajo po celem svetu. Ker se je okolje razširilo čez nacionalne meje, mora podjetje upoštevati stroške in organizacijske kulture mednarodnih konkurentov. Iz Japonske se je v ZDA in

Evropo razširil timski način dela, ki je del organizacijske kulture japonskih podjetij. Drugi element globalizacije in njenega kulturnega vpliva je komuniciranje. Množični mediji, predvsem oglaševanje in reklamiranje proizvodov in storitev v globalnem okolju ter oddajanje sporočil po komunikacijskih kanalih, kot sta CNN ali Sky News, so prevzeli vlogo sredstev za razširjanje globoko zakoreninjenih družbenih vrednot in običajev, kot so na primer demokratični zakoni ter kratkotrajne porabnikove zahteve in želje. Tretji element globalizacije je sistem izobraževanja ekonomsko razvitih držav. Visoko izobraževanje in visoka raven raziskav iz teh držav se prenašata globalno v obliki svežih idej managementa in poslovnih vrednot. Znanje, ki ga pridobijo študenti v času študija, se nadzoruje in primerja z znanjem študentov iz drugih držav (Treven 2001, 82–83).

Kulturo podjetja lahko opredelimo tudi kot značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov, ki se kaže na primer v vrednotah in normah, sprejetih v organizaciji glede na to, kako naj se ljudje vedejo, med seboj komunicirajo in kakšne delovne odnose naj razvijajo. Te vrednote in norme delujejo na nezavedni ravni kot samoumevna prepričanja, ki pogosto niso jasno izražena, pa jih vendar zaposleni v organizaciji prevzamejo kot svoja (Treven 2001, 79).

Za kulturo podjetja je značilnih več pomembnih lastnosti, med katere lahko uvrstimo naslednje (Treven 2001, 79):

- Primerno vedenje: ko člani organizacije sodelujejo drug z drugim, uporabljajo za sporazumevanje skupen jezik, terminologijo in obrede, ki odsevajo spoštovanje do sodelavcev.
- Norme: v organizaciji obstajajo določeni standardi vedenja, ki vključujejo tudi smernice za ustrezen obseg opravljenega dela.
- Prevladujoče vrednote: v organizaciji so določene tudi posamezne vrednote, ki naj bi jih upoštevali vsi zaposleni. Primeri takih vrednot so visoka kakovost proizvodov, nizka stopnja odsotnosti zaposlenih in visoka učinkovitost.
- Filozofija: ta je izražena v politiki, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi in s porabniki.
- Pravila: to so natančne smernice, kako ravnati v organizaciji. Novi zaposleni se jih morajo naučiti, da bi bili sprejeti kot polnopravni člani skupine.
- Organizacijska klima: to je ozračje v organizaciji, ki se izraža v načinu vedenja ljudi, v njihovih medsebojnih odnosih ter odnosih do porabnikov in drugih zunanjih udeležencev.

Neupoštevanje kulturnih razlik držav lahko vodi v neuspeh na oddaljenem tržišču. Ena izmed njih je etnocentrizem, to je prepričanje oziroma zaupanje v svoje delovanje kot najboljše in višje vrednoteno od drugih. S tem je povezano pokroviteljsko obnašanje, nespoštovanje ali celo prezir do drugih, predstava o večvrednosti ali povsem

neprilagojeno obnašanje. Najdemo ga pri posameznikih kot pri organizacijah. Kadar gre pri slednjih za mednarodno poslovanje, obstaja nevarnost, da delujejo na tujih trgih enako kot doma, denimo superiorno do dežele, v katero vstopajo. Druge pogoste napake so neprilagodljivost izdelka konkretnim lokalnim potrebam, popolna in trajna repatriacija profitov ali nameščanje vodilnih uslužbencev izključno s tujci. Etnocentričnemu obnašanju se lahko izognemo s spoznavanjem kulture na območju poslovnega delovanja (Kenda 2001, 90).

Za uspešno mednarodno poslovanje moramo kulture drugih narodov spoznati, jih razumeti in se jim, v mejah dopustnega, poslovno prilagoditi. Večina posameznikov je naravnana na domicilne razmere, izziv mednarodnega poslovanja je v spoznavanju širših, globalnih perspektiv (Kenda 2001, 90).

Pogajalci, ki ne upoštevajo kulturnih značilnosti, tvegajo, da ne bodo sklenili posla ali bodo že obstoječega celo izgubili. Zato je za vodje v medkulturnem poslovnem okolju imperativ, da upoštevajo medkulturne različnosti (Kreitner 2007, 99).

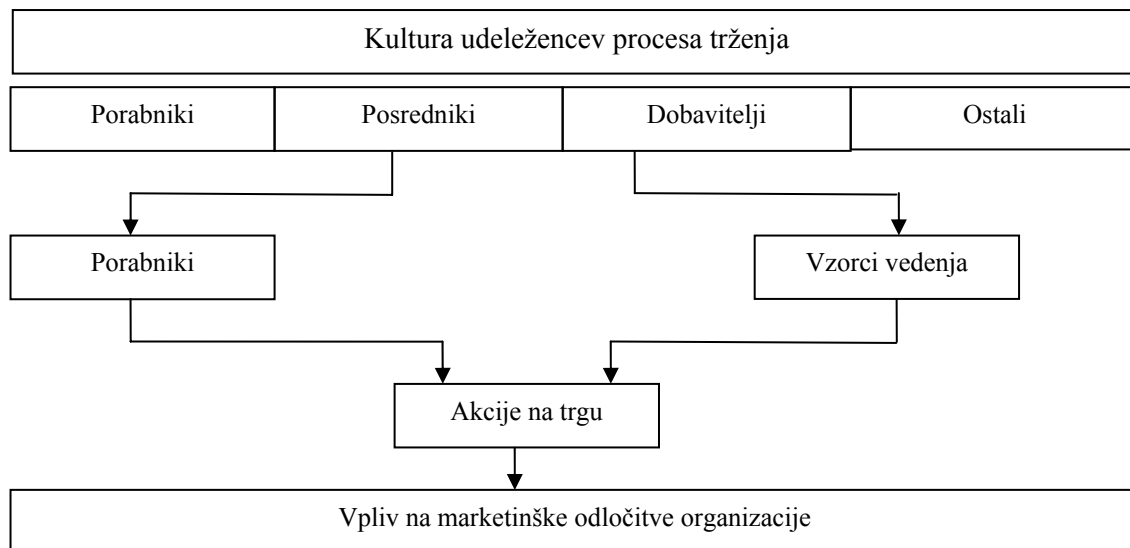
Ljudje z evropsko kulturo navadno ocenjujejo ljudi z azijsko kulturo (na primer Kitajci in Japonci), kot tihe osebe, ki jih je težko razumeti. Nasprotno Azijci menijo, da so zahodnjaki agresivni, neobčutljivi, celo grobi. V resnici je jezikovna različnost prepreka, ki ovira medsebojno komunikacijo. Antropolog Hall (2000) je za boljše razumevanje medkulturne komunikacije opredelil visoko in nizko kontekstno kulturo. Ljudje v visoko kontekstni kulturi se v komunikaciji močno izražajo z neverbalnim komuniciranjem in prefinjenimi sporočili. V taki kulturi ljudje ne razpravljajo o zelo očitnih stvareh. Ko govore o drugi osebi, s komunikacijo sporočajo splošne informacije. Na Japonskem je izmenjava poslovnih vizitk nuja, če je prejemnik ne prebere, ga to lahko pokoplje. V to kulturološko skupino spadajo še Arabci, Kitajci in Korejci. Ljudje z nizko kontekstno kulturo primarno prenašajo informacije z besedami in pisanjem. V to kulturo spadajo na primer Nemci, Angleži, Švicarji, Skandinavci in prebivalci Severne Amerike. Ti pričakujejo, da jim sogovornik sporoča natančno osnovane informacije. Pri komunikaciji tudi opazujejo gibe (tako imenovani *body language*). V nizko kontekstni kulturi je pomembno, da so vsi posli zapisani skladno s pravno stroko. Američani so frustrirani pri sklepanju poslov z Japonci zaradi počasnosti, za Japonce pa številni sestanki in druženje predstavljajo stike, pri katerih zbirajo dragocene informacij, ki so podlaga za odločanje. Potrpežljivost pri sklepanju posla je osnovna vrlina za ljudi visoko kontekstne kulture (prirejeno po Kreitner 2007, 101–102).

3.3.1 Pomen kulture

Mednarodna podjetja morajo proučiti, kako porabniki razmišljajo o posameznem izdelku in njegovi uporabi v vsaki izmed ciljnih držav. Enako velja za storitve. Pravila o poslovanju in poslovnem bontonu se spreminjajo od države do države. Poslovneži se morajo zavedati teh dejavnikov pred pričetkom sklepanja posla. V nadaljevanju je

prikazano (slika 3.8), kakšen je proces vplivanja kulture porabnikov, posrednikov, dobaviteljev in vseh ostalih udeležencev, na končne marketinške odločitve organizacije.

Slika 3.8 Vpliv kulture na mednarodni marketing



Vir: Jurše 1999, 63.

Kultura države ima močan vpliv na vedenje ljudi. Kot primer navajamo pomen sklenitve pogodbe za Američane in Japonce. Američani s pogodbo opredeljujejo pravice, dolžnosti in odgovornosti za obe stranki. Japonci s pogodbo ne opredeljujejo vseh pogodbenih relacij. Če se katera izmed sestavin pogodbe spremeni, se Japonci začno znova pogajati le o tej. To je lahko državna davčna politika ali konkurenčno okolje, ki ju štejemo kot legitimni znak za vnovične dogovore oziroma pogajanja (Kreitner 2007, 99).

Podjetja, ki se zavedajo kulturnih razlik, jih lahko uporabijo kot prednost. Zmagovalna formula mednarodnega kozmetičnega podjetja L'oreal je prenos privlačnosti različnih kultur skozi številne izdelke. Ključ uspeha mednarodnega marketinga leži v doslednem raziskovanju in razumevanju tradicije, preferenc in vedenja v posamezni državi. Izgradnja kulturne empatije pripomore podjetju, da se izogne napakam in istočasno izkorišča medkulturne razlike v svojo korist (Kotler et al. 2005, 220–221).

Hofstede (1991) se je pri raziskovanju kulture usmeril predvsem na z delom povezane vrednote. Podatke je dobil od delavcev iz štiridesetih držav, ki so bili zaposleni pri multinacionalki IBM. Ko je analiziral podatke več kot 116.000 zaposlenih, je določil pet razsežnosti vrednot, s katerimi je poskusil razložiti razlike med kulturami. Različne kulture je med seboj primerjal in jih razvrstil na podlagi naslednjih razsežnosti kulture podjetja: individualizem ali kolektivism, porazdelitev moči, premagovanje

negotovosti, moško ali žensko zasnovana ter kratkoročna ali dolgoročna usmerjenost kulture (Treven 2001, 57).

Ameriška antropologa Kluckhohn in Strodtbeck (1961) sta uporabila šest razsežnosti vrednot, s katerimi sta opisala usmeritve v različnih kulturah. Temeljne usmeritve vrednot so po njunem prepričanju odnos do narave, časovna usmerjenost, človeška narava, usmerjenost k delovanju, povezave med ljudmi in prostorska usmerjenost. Vsaka vrednota ima različice v usmerjenosti. Avtorja menita, da v določeni kulturi, na primer slovenski, prevladujeta ena ali dve različici, ki sta povezani s posamezno usmeritvijo vrednot (Treven 2001, 59).

Trompenaars (1993) je oblikoval svoj model za primerjanje kultur. V njem je uporabil sedem razsežnosti, s katerimi je poskusil opredeliti značilnosti in razlike med kulturami. Prvih pet razsežnosti se nanaša na odnos ljudi do drugih, ki ga lahko zasledimo v univerzalizmu in partikularizmu, individualizmu in kolektivizmu, nevtralnih in emocionalnih povezavah, osebnih in prepletenih povezavah ter pridobljenem in prirojenem uspehu. Šesta razsežnost je časovno usmerjena, medtem ko sedma proučuje odnos ljudi do narave (Treven 2001, 62).

Ameriški antropolog Hall (2000) je uporabil koncept miselnih zvez, s katerimi je razložil razlike med načinom komuniciranja v različnih kulturah. Miselne zveze se nanašajo na informacije, ki jih uporabnik prejme o dogodku in so povezane s pomenom tega dogodka. Kulture je razvrstil na tiste z več in tiste z manj miselnimi zvezami pri komuniciranju. Za kulture, ki uporabljajo več miselnih zvez, je značilno, da se največ informacij pridobi iz neposredne povezave z oddajnikom sporočila. Med države, ki uporabljajo veliko miselnih zvez, spadajo Kitajska, Egipt, Indija, Francija, Italija, Japonska, Španija, Libanon, Sirija, Saudska Arabija. V kulturah, ki uporabljajo malo miselnih zvez pri komuniciranju, se največ informacij posreduje v jasni, eksplicitni kodi. Med slednje spadajo države, kot so Kanada, ZDA, Nemčija, Švica, Norveška, Danska, Anglija, Finska, Švedska, Avstralija (Treven 2001, 65–66). V Sloveniji je značilna uporaba manj miselnih zvez pri komuniciranju zato jo lahko uvrstimo v drugo skupino držav.

Drugačen pristop k proučevanju kulture je povezan z uporabo metafor. Gannon (2001) je proučeval zgodovino in kulturo sedemnajstih držav in ugotovili, da je posamezne kulture mogoče bolje razumeti tudi z uporabo metafor. Za vedenje, ki je značilno v določeni kulturi, so poiskali ustrezno metaforo (Treven 2001, 66).

3.3.2 Tipi kultur po Dealu in Kennedy-ju

Za namen magistrske naloge smo se omejili na opredelitev kulture organizacije avtorjev Deal in Kennedy (1982), ki razporeja kulture po objektivnem in subjektivnem tveganju zaposlenih pri odločanju in ukrepanju ter po času za povratni odziv o pravilnosti odločitev in ukrepov. V raziskovalnem delu bomo po tej opredelitvi

ugotavljali kulturo podjetja slovenskih multinacionalk z domačim in tujim kapitalom. Deal in Kennedy delita kulturo podjetja v štiri skupine (Tavčar 2002, 23):

- poslovna kultura: majhno, razpršeno tveganje, hitri odzivi, značilna je za trženjsko usmeritev podjetja, temeljna vrednota so odjemalci, odločanje je hitro in enostavno, merilo uspešnosti je količina;
- kultura moči: značilna je za dinamične in tvegane dejavnosti (borza, moda, profesionalen šport), tveganje je veliko, uspeh in neuspeh sta si blizu, razumno tveganje je vrlina, previdnost je slabost, šteje bojevitost, časa je vedno premalo;
- procesna kultura: uprava, velike organizacije in ustanove, posamično tveganje je majhno, odziva skoraj ni, zato je oblika pred vsebino, važno je delati prav, pa čeprav neprav stvari, previdnost je na prvem mestu;
- sistemska kultura: značilna za velike dolgoročne podvige (naložbe, projekti, vojska, gradbeništvo, industrija sistemov), tveganje je izjemno veliko, odzivi šele čez pol leta, ko je prepozno za popravke, odločanje je centralizirano, preudarnost in odločnost sta vrlini.

Značilnosti posamezne vrste kulture podjetja in njene implikacije so podrobneje predstavljene v tabeli P2 v prilogi 2.

3.4 Zadovoljstvo zaposlenih

V sodobnih podjetjih, ki delujejo v turbulentnem ekonomskem okolju, morajo biti vodje oziroma managerji sposobni usmerjati in spodbujati sodelovanje delovnih timov za pridobitev konkurenčne sposobnosti. S spodbujanjem se poveča pripravljenost ljudi za uporabo njihovih umskih sposobnosti, izboljša pa se tudi kakovost njihovih odločitev. Zato je zaposlenim treba nedvoumno predstaviti namen njihovega dela ter cilje, ki si jih podjetje prizadeva doseči.

Pomembnost zadovoljstva zaposlenih je potrdila tudi raziskava v okviru človeške sigme (*human sigma*) v okviru filozofije šest sigma (*six sigma*). Ugotovila je namreč visoko povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom kupcev (Fleming in Aslund, 2007). Praksa tudi kaže, da najpogostejši vzrok tako za slabo in neustrezno opravljanje nalog, kot za odhod zaposlenih iz podjetja, prav nezadovoljstvo zaposlenih (Mihalič 2006, 4).

Zadovoljstvo zaposlenih lahko definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Enostavneje pa lahko definiramo zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu kot občutek posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri

opravljanju nalog (Mihalič 2006, 4). Motivirani in zadovoljni zaposleni so ena najbolj kompleksnih nalog vsakega sodobnega managerja oziroma vodje.

Zaposleni ustvarjajo dodano vrednost z uporabo lastnega znanja in veščin, ki obstoječe vire organizacije (surovin, opreme, nepremičnin, informacij in podobno) preoblikujejo v izdelke ali storitve, ki ustvarjajo dobiček ali katero drugo dodano vrednost (Schuler in Jackson 2006, 11). Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in uspešni, zato je tudi vsako podjetje lahko resnično učinkovito in uspešno, če je v njem večina posameznikov zadovoljna. Razlog je v tem, da je podjetje močno le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni (Mihalič 2006, 4).

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki, ki so vezani na delovne pogoje, odnose v kolektivu, delovno mesto, možnost strokovnega in osebnega razvoja, varnost zaposlitve, plača, način dela in podobni dejavniki. Pomen zadovoljstva zaposlenih je ugotavljala raziskava Gallupa (2006). Spoznanja raziskave kažejo, da zadovoljni zaposleni lažje premagujejo stres na delovnem mestu, so v boljših odnosih s sodelavci ter se soočajo s spremembami. Podjetja, ki to razumejo in omogočajo zaposlenemu dobro počutje na njegovem delovnem mestu, lahko zvišajo njihovo produktivnost. Raziskava je nadalje pokazala, da obstajajo trije tipi zaposlenih. Prvi so visoko motivirani posamezniki, ki delujejo z vnemo in čutijo visoko povezanost s podjetjem. Ti upravljajo inovacije in vodijo organizacijo v prihodnost. Drugi so nemotivirani zaposleni, ki so v osnovi odsotni. Na delovnem mestu opravljajo svoje naloge iz dneva v dan brez navdušenja ali energije. Tretji zaposleni so aktivni brezdelneži, ki niso zgolj nezadovoljni, ampak tudi odkrito kažejo to svoje nezadovoljstvo. Vsakodnevno spodkopavajo, kar opravljajo motivirani zaposleni.

Mihalič (2006) ugotavlja, da ima uspešnost organizacije na zadovoljnega zaposlenega sicer pozitiven vpliv, vendar ta vpliv ni tako izrazit, da bi pri nezadovoljnem posamezniku lahko povzročil njegovo zadovoljstvo. To se v praksi najbolje kaže, ko so posamezniki zaradi uspešnosti lahko ponosni nanjo in jim je v čast delati v njej, vendar jo bodo kljub temu zapustili, če so v njej nezadovoljni.

3.5 Inovativnost podjetja

Inovacija (odkritje) se kot začetna faza raziskovanja nanaša na nastajanje nove ideje o možnem izumu novega proizvoda ali kot izboljšava obstoječega proizvoda. Inovacija je prva praktična uporaba nekega znanstvenega odkritja kot uvajanje novega proizvoda ali kot bistveno izpopolnjen proizvodni proces. Prehod od odkritja (invencije) k inovaciji pogojuje nova vlaganja in novo tveganje. Tretja faza je širjenje nekega uspelega rezultata inventivno-inovativnega procesa. Kadar se nanaša na mednarodne relacije, govorimo o mednarodnem transferju tehnologije, ki vključuje vse oblike prenosa in menjave znanja do kraja, kjer nastaja in se izpopolnjuje, do neposrednih

porabnikov (Kenda 2001, 61–62). Inovacijski proces predstavlja sistematičen razvoj nove ideje in njeno uporabo v praksi (Kreitner 2007, 80).

Obstajata dva vodilna pogleda na proces tehnoloških sprememb in ustvarjanja novega znanja v podjetjih. Po prvem je tehnološki razvoj zaporedje inkrementalnih sprememb z občasnimi nezveznimi premiki. Te nezveznosti so redke in lahko ali uničijo ali pa izboljšajo sposobnosti obstoječih podjetij v panogi. Če gre za »uničujoče« spremembe, morajo obstoječa podjetja pridobiti nova znanja, v panogi pa se navadno pojavijo nova podjetja, ki imajo pomembno vlogo. Drugi pogled pa pravi, da je večina panog opisana z dolgimi obdobji inkrementalnih sprememb v procesu in proizvodni. Celotne inovacije, ki na dolgi rok lahko pomenijo konec stare tehnologije, lahko slednji v vmesnem obdobju pomagajo pri črpanju dodatnih rent. Tovrstni procesi podaljšajo življenjsko dobo obstoječih tehnologij in ne spodbujajo drastičnih sprememb v strukturi panoge (Feldin 2004, 66).

Managerji težijo k temu, da počno stvari, za katere so nagrajeni. V večini primerov so nagrajeni glede na dobiček in na kratek rok. Zato želijo uspeti hitro, saj so rezultati večine poslovnih enot ocenjeni vsako četrletje ali na pol leta. Strateško pomembne inovacije, ki se začnejo počasi, z malo naročil in prodaje, so zato zapostavljene. Na drugi strani se poslovne enote trudijo priti do inovacij, ki prinašajo kratkoročne učinke (denar, prestiž in podobno). Strateško vodstvo bi se moralo zavedati tega in to prenesti med svoje kolege. V nekaterih večjih podjetjih lahko oddelek za strateško načrtovanje ali poseben oddelek za razvoj novih poslov celo pripeljeta takšen zarodek poslovne enote k odraščanju (Nigel 2004, 229).

Inovativno podjetje mora ustvariti okolje, ki bolj spodbuja učenje in eksperimentiranje kot zelo strukturirano načrtovanje. Iskanje in ohranjanje možnosti je ključnega pomena v dinamičnem in negotovem okolju, saj je tako mogoče ustvariti potrebno priložnost, s katero je sčasoma mogoče preusmeriti poslovanje. Notranji podvigi niso samo iskanje novih poslov, ampak predvsem ustvarjanje različnih možnosti. Na sedežu podjetja bi morali spodbujati iniciative, ki prihajajo iz poslovnih enot, ne pa usmerjati poslovnih enot. Timi, ki se nikakor ne strinjajo (vendar verjamejo v skupni cilj) so bolj inovativni kot dobro strukturirani, strinjajoči se timi. Učeca se podjetja se pri pridobivanju znanja in izboljševanju svojih kompetenc močno zanašajo na strateške povezave ali na druge oblike pridobivanja tehnologije od zunaj (Nigel 2004, 229).

Birkinshaw in Hood (1998) sta opravila študijo v več kot petdesetih multinacionalnih podjetjih, da bi prišla do spoznanja, kaj delajo drugače tista podjetja, ki spodbujajo inovacije tudi v podružnicah. Študija je skozi opazovanje pokazala, da se začne že pri organizacijski strukturi. Multinacionalno podjetje mora svojo podružnico oblikovati kot »polotok« in ne kot samostojen »otok«. Inovativne ideje se na ta način bolj prosto pretakajo iz obrobja v matično podjetje ob predpostavki, da ima med

podružnico in sedežem podjetja dobro vpeljane formalne in informacijsko komunikacijske kanale. Nadalje avtorja študije ugotavljata, da obstajajo štirje pristopi za spodbujanje inovativnosti v podružnicah multinacionalnega podjetja. Ti so: dotok finančnih virov, uporaba formalnih obrazcev za pobude, spodbujanje podružnic kot inkubatorjev inovacij ter izgradnja mednarodne mreže (Hood 2003, 290–291).

Vodenje inovacij je ključnega pomena za poslovno uspešnost podjetij. Inovacija je vsaka nova ideja, produkt, storitev, proces ali poslovni model, ki ga uporabniki plačujejo. Inovacijsko vodenje je opredeljeno kot skupek različnih strategij na področju inovacij, ki so usmerjene na vse ravni, predvsem na inovacijsko strategijo, inovacijsko organizacijo in kulturo, vodenje življenjskega cikla produktov in uvajanje inovacij na trgu ter inovacijski proces za zagotavljanje rasti podjetja. Da bi zagotovili stalen tok inovacij in izboljšav, je potrebno sistematično spremljanje in vodenje vseh poslovnih procesov.

4 EMPIRIČNA ANALIZA DEJAVNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA MULTINACIONALNIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Na uspešnost poslovanja podjetja vpliva množica različnih dejavnikov. V skladu s teoretičnimi izhodišči, kjer smo opredelili dejavnike načina vodenja in zadovoljstva zaposlenih, bo tudi statistična obdelava in interpretacija rezultatov potekala v skladu z delitvijo. Rezultati analize nam bodo pokazali, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetja in v kolikšni meri.

4.1 Anketni vprašalnik in podatki

Za pridobivanje podatkov smo uporabili pisni strukturirani anketni vprašalnik. Vprašanja so prehajala od splošnih k posameznim. Postavili smo tudi zaprta vprašanja, s katerimi smo merili anketirancev odnos do raziskovanega pojava po posameznih atributih. Uporabili smo Likertovo lestvico za merjenje stališč, s katero je anketirani izrazil stopnjo strinjanja ali nestrinjanja v zvezi z obravnavano trditvijo. Poleg tega smo vključili vprašanja, pri katerih je anketirani svoje odgovore rangiral glede na pomembnost. Pisni vprašalnik je bil pred pričetkom zbiranja podatkov preizkušen v pilotski raziskavi, katere prvi korak je bila ekspertna in neodvisna ocena. Po pridobljenem pozitivnem mnenju neodvisne osebe smo vprašalnik izročili trem anketirancem, ki so ravno tako zaposleni v multinacionalnih podjetjih. Cilj pilotske raziskave je bil odpraviti nejasnosti, dvoumnosti in pomanjkljivosti v vprašalniku. Ob koncu pilotskega testiranja smo še preverili, ali je moč zbrane podatke analizirati. Po uspešno izvedeni pilotski raziskavi v februarju 2008 smo anketne vprašalnike razposlali na naslove 143 podjetij. Raziskava je potekala v marcu 2008, zaključena je bila v maju 2008. V spremnem pismu anketnega vprašalnika smo posebej prosili, da vprašalnik izpolni oseba v srednjem managementu (anketni vprašalnik je v prilogi 1). Izrazili smo tudi možnost, da lahko podjetje oziroma anketirani po zaključeni raziskavi prejme rezultate. Za namen raziskave smo pridobili tri različne vrste podatkov o anketiranih:

- Nominalni podatki predstavljajo poimenovanja kategorij: stopnja izobrazbe, poimenovanje delovnega mesta in podobno. Na osnovi teh podatkov o anketirani osebi in njenem delovnem mestu smo izračunali strukturne deleže anketirancev.
- Ordinalne podatke smo pridobili z odgovori na vprašanja zaprtega tipa. Merjenje zaznav smo izvedli s pomočjo Likertove lestvice, pri kateri je imel vsak anketiranec možnost ocen od 1 (popolnoma se ne strinjam) do 7 (popolnoma se strinjam). Odgovore anketirancev smo rangirali in jih grafično predstavili. Merska enota po Likertovi lestvici je intervalna ali razmernostna. Z ordinalnimi podatki smo merili spremenljivke, ki določajo način vodenja in zadovoljstvo zaposlenih.

- Intervalni podatki so odgovori na vprašanja, ki so anketiranca spraševala o njegovih demografskih in zaposlitvenih podatkih, koliko let je anketirani zaposlen v podjetju in njegovo starost.

Ko smo prejeli izpolnjene vprašalnike, smo oblikovali Excelovo datoteko, v katero smo vnesli pridobljene podatke, ki so primerni za izvedeno empirično analizo.

4.2 Uporabljene spremenljivke

Raziskavo smo izvedli s pomočjo podatkovnih baz GVIN in i-Bon ter lastnega pisnega anketnega vprašalnika. S pisnim anketnim vprašalnikom smo pridobili naslednje primarne podatke: kultura podjetja, način vodenja, motivacijski dejavniki, zadovoljstvo zaposlenih in inovativnost. Te podatke smo analizirali s korelacijsko analizo, s katero smo testirali hipotezo 2. Uporabili smo tudi finančno-ekonomske kazalnike: dobiček iz poslovanja na uporabljena sredstva, dodano vrednost na zaposlenega, višino povprečne plače, višino osnovnih sredstev in gibanje števila zaposlenih. Z njimi smo testirali hipotezo 1.

Drugo zastavljeno hipotezo smo preizkušali tudi s pomočjo multivariatne faktorske analize. Pri tem smo ugotavljali, katere skupine spremenljivk imajo najmočnejši vpliv na uspešnost poslovanja podjetij znotraj posameznega skupnega dejavnika.

V raziskavi smo najprej analizirali povezanost med dodano vrednostjo na zaposlenega in načinom vodenja ter zadovoljstvom zaposlenih. Odvisna spremenljivka način vodenja je pojasnjena z naslednjimi pojasnjevalnimi spremenljivkami: kultura podjetja, način vodenja, motivacijski dejavniki in inovativnost podjetja. Z regresijsko analizo smo analizirali odnos med dodano vrednostjo na zaposlenega in zgoraj naštetimi pojasnjevalnimi spremenljivkami.

4.3 Predstavitev vzorca in rezultatov raziskovanja

Populacija je zajemala tristo namensko izbranih podjetij, ki so največja slovenska podjetja po prihodkih v letu 2006. Raziskava je bila omejena na področje Slovenije in na vse panoge. Za vsako posamezno podjetje v populaciji smo preverili, če ga lahko opredelimo kot multinacionalno. Kot multinacionalno podjetje opredeljujemo podjetje, ki ima v tujini registrirano vsaj eno hčerinsko podjetje, podružnico ali predstavništvo, hkrati pa je vključeno v globalno poslovanje ter zanjo predstavlja izvoz velik delež od prodaje. Vključili smo vsa podjetja s tujim kapitalom. Podjetja, ki niso multinacionalna, smo izločili iz nadaljnje analize. Multinacionalna podjetja smo nato razvrstili ločeno glede na lastniško strukturo. Rezultate lastne raziskave prikazuje tabela 4.1.

Tabela 4.1 Število multinacionalnih podjetij vključenih v raziskavo

Podatki o gospodarskih družbah v izbranem vzorcu največjih podjetjih, Slovenija, 2006, N=300		
Vrsta gospodarske družbe	Frekvenca	Delež (v %)
Multinacionalno podjetje	143	47,7
Domače podjetje	157	52,3
Podatki o multinacionalnih podjetjih glede na vrsto lastništva, N=143		
Oblika lastništva	Frekvenca	Delež (v %)
Podjetja z domačim kapitalom	77	53,8
Tuji kapital	66	46,2

Na podlagi predhodno izvedene lastne analize ugotavljamo, da je v populaciji tristotih največjih slovenskih gospodarskih družb, nahaja 143 multinacionalnih podjetij in 157 domačih podjetij. Skupno število multinacionalnk je torej 143, od tega je 77 podjetij z domačim kapitalom in 66 podjetij s tujim kapitalom. Mešane družbe s prevladujočim tujim kapitalom so v raziskavi opredeljene kot podjetja s tujim kapitalom. Domačih podjetij je 157, kar predstavlja 52,3 % populacije. Na podlagi pridobljenih podatkov ugotavljamo, da je v populaciji tristotih največjih slovenskih podjetij po celotnih prihodkih, 143 multinacionalnih podjetij, kar znaša 47,7 % populacije. Ta podjetja smo vključili v vzorec za nadaljnjo raziskavo.

Enota analize pri izvedbi ankete v raziskavi je bil srednji manager. Srednjo raven managementa sestavljajo managerji poslovnih funkcij oziroma organizacijskih enot (vodja ali direktor sektorja, področja ali oddelka).

Srednji manager oblikuje pomembno vez med vrhnjim managementom in zaposlenimi, ki izvajajo podrobnejše naloge. Vrhni management je usmerjen na strateške izzive in splošno organiziranost. Srednji managerji morajo preoblikovati in prilagoditi strategijo, plane in politiko podjetja ter jih udejanjati preko njihovih timov, od katerih je odvisno doseganje rezultatov (Armstrong in Stephens 2005, 27). Od njih pričakujemo, da bodo vzpostavili dobre odnose s sodelavci, spodbujali timsko delo in razreševali konflikte.

Kakšen je pomen srednjega managerja, je ugotavljala raziskava Purcella et al. (2003). Pokazala je, da je vloga srednjega managerja ključnega pomena za implementacijo politike podjetja ter vodenje zaposlenih, ki to politiko izvajajo v okviru svojih vsakodnevnih zadolžitev. Zadolžitve srednjega managerja so navadno splet naslednjih aktivnosti: vodenje ljudi, upravljanje z operativnimi stroški, tehnična usposobljenost, organiziranje aktivnosti, nadzorovanje kakovosti, skrb za stranke in merjenje učinkovitosti dela (Armstrong in Stephens 2005, 27).

Temeljne značilnosti anketiranih podjetij

Na podlagi predhodno izvedene raziskave (tabela 4.1), njenih ugotovitev in oblikovanega vzorca multinacionalnih podjetij smo izvedli anketo. V raziskavo je bilo

vključenih 143 multinacionalnih podjetij, ki opravljajo pridobitno dejavnost na domačem in tujih tržiščih. Anketni vprašalnik smo poslali na naslove podjetij v marcu 2008. Skupno je bilo poslanih 143 anketnih pisnih vprašalnikov, prejeli smo 50 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar je 35 % odstotkov vseh anketiranih podjetij. Odzvalo se je 24 multinacionalk z domačim lastništvom in 26 multinacionalk s tujim lastništvom, kar pomeni skoraj enako zastopanost obeh skupin (tabela 4.2).

Tabela 4.2 Analiza odgovorov –multinacionalna podjetja z domačim in tujim lastništvom

Število multinacionalnih podjetij, deljenih po lastništvu, N=50		
Vrsta lastništva	Število	Delež (v %)
Domače lastništvo	24	48
Tuje lastništvo	26	52

Strnjena analiza odgovorov glede na spol in delovno mesto anketiranega je pokazala, da so se odločali za izpolnjevanje vprašalnikov v vodstveni organizacijski strukturi. Na vprašalnik je odgovorilo 57 % žensk in 43 % moških, ki so v večjem delu zaposleni prav v srednjem managementu, kar je tudi bil pogoj za uspešno izvedeno raziskavo.

Tabela 4.3 Analiza odgovorov glede na naziv delovnega mesta

Kakšen je naziv vašega delovnega mesta? N=50		
Delovno mesto	Frekvenca	Delež (v %)
Direktor (generalni direktor, kadrovski direktor, direktor marketinga)	5	10
Vodja (marketinga, nabave, projektni, proizvodnje, kontrolinga, prodaje)	42	84
Ostala, ne vodstvena delovna mesta (odnosi z javnostmi, strateški nabavni delavec)	3	6

Kar 84 % anketirancev je zaposlenih v srednjem managementu, 10 % v vrhnjem managementu in zgolj 6 % anketirancev ni zaposlenih na vodstvenem delovnem mestu (tabela 4.3). Strukturi zaposlenih po delovnem mestu je primerna tudi visoka izobrazbena struktura sodelujočih v raziskavi, kar je pričakovan podatek. Podatki so razvidni iz tabele 4.4.

Tabela 4.4 Analiza odgovorov glede na izobrazbeno strukturo sodelujočih v raziskavi

Stopnja izobrazbe sodelujočih v raziskavi, N=50		
Stopnja izobrazbe	Frekvenca	Delež (v %)
Poklicna, srednješolska	4	8
Višje ali visokošolska	19	38
Univerzitetna	15	30
Specializacija, magisterij	11	22
Doktorat	1	2

Večina zaposlenih v srednjem managementu ima višjo ali visokošolsko izobrazbo (38 %), univerzitetno izobrazbo (30 %) ali specializacijo oziroma magisterij (22 %). Poklicno ali srednješolsko izobrazbo ima 8 % anketiranih, doktorat 2 % anketiranih. Na vprašanje, koliko let so zaposleni v organizaciji, anketiranci obeh skupin odgovarjajo, da so zaposleni 9,8 let s standardnim odklonom 7,44 ocene. Razpon je natančneje od enega do devetindvajset let, zato predpostavljamo, da anketiranci zelo dobro poznajo svojo organizacijo. V povprečju so dalj časa zaposleni v multinacionalkah z domačim kapitalom saj povprečje znaša 12,25 let (tabela 4.5).

Tabela 4.5 Analiza odgovorov – število let v organizaciji

	N	Min.	Max.	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Skupaj multinacionalna podjetja	50	1,00	29,00	9,76	7,44
Tuji kapital	26	1,00	22,00	7,46	6,29
Domači kapital	24	1,00	29,00	12,25	7,90

Analiza ekonomsko-finančnih podatkov in njihova primerjava med multinacionalnimi podjetji z domačim in multinacionalnimi podjetji s tujim lastništvom

V skladu s teoretičnimi izhodišči bosta tudi statistična obdelava in interpretacija rezultatov potekali v skladu z delitvijo. Za ugotavljanje uspešnosti podjetja smo uporabili ekonomsko-finančne podatke podjetij o celotnih prihodkih, čistem poslovnem izidu, dodani vrednosti na zaposlenega, številu zaposlenih ter povprečni plači na zaposlenega, ki so tudi pojasnjevalne spremenljivke. V času nastajanja magistrske naloge so bili javno objavljeni finančni podatki za leto 2006.

Celotni prihodki

Slovenski računovodski standardi (SRS, 2006) opredeljujejo celotne prihodke kot vse prihodke podjetja, ki jih podjetje pridobiva iz svojega rednega in izrednega delovanja. Multinacionalna podjetja, ki so vključena v raziskavo, sodijo med največja

slovenska podjetja po prihodkih. V tabeli 4.6 je navedena analiza celotnih prihodkov podjetij v vzorcu in podrobnejša delitev na dve skupini, glede na lastništvo podjetja.

Tabela 4.6 Analiza celotnih prihodkov multinacionalnih podjetij

Analiza celotnih prihodkov multinacionalnih podjetij (v mio EUR, N=50)					
Skupaj	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	25,72	1834,48	192,91	52,37	370,31
Analiza celotnih prihodkov multinacionalnih podjetij s tujim kapitalom (v mio EUR, N=26)					
Tuji kapital	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	27,12	720,69	88,15	52,37	370,31
Analiza celotnih prihodkov multinacionalnih podjetij z domačim kapitalom (v mio EUR, N=24)					
Domači kapital	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	25,72	1834,48	306,4	101,11	495,36

Podrobnejša analiza celotnih prihodkov kaže, da multinacionalke z domačim kapitalom na slovenskem trgu ustvarjajo v povprečju višje celotne prihodke kot multinacionalke s tujim kapitalom. To utemeljuje finančni podatek, da znaša povprečna vrednost celotnih prihodkov multinacionalk z domačim kapitalom 306,4 mio EUR. Povprečna vrednost celotnih prihodkov multinacionalk s tujim kapitalom znaša 88,15 mio EUR. Povprečna vrednost vseh v vzorec zajetih multinacionalnih podjetij znaša 192,91 mio EUR s standardnim odklonom 370,3 mio EUR. Raziskava je pokazala, da so multinacionalna podjetja z domačim kapitalom v letu 2006 v povprečju ustvarjala višje celotne prihodke iz poslovanja kot multinacionalna podjetja s tujim kapitalom, kar kaže na velikost podjetja.

Čisti poslovni izid obračunskega obdobja

Čisti poslovni izid je razlika med vsemi prihodki in vsemi odhodki podjetja, zmanjšan za obračunan davek iz dobička in za odložene davke. Pozitiven rezultat je čisti dobiček poslovnega leta, negativen rezultat je čista izguba poslovnega leta (SRS, 2006).

Kazalnik izkazuje znesek čistega dobička oziroma izgube na zaposlenega. Pri presoji kazalnika je treba upoštevati, ali poslovni subjekt izkazuje preneseno izgubo. V tem primeru je pri računanju kazalnika smiselno namesto čistega dobička upoštevati postavko bilančni dobiček ali izguba za obravnavano obdobje. Vrednost kazalnika je pri izkazani čisti izgubi negativna.

V nadaljevanju (tabela 4.7) so prikazani rezultati analize čistega poslovnega izida multinacionalnih podjetij, ki so vključena v raziskavo.

Tabela 4.7 Analiza čistega poslovnega izida, Slovenija, 2006

Analiza čistega poslovnega izida multinacionalnih podjetij (v mio EUR) (N=50)					
Skupaj	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	0,011411	114,931	10,127	3,53	24,961
Analiza čistega poslovnega izida multinacionalnih podjetij s tujim kapitalom (N=26)					
Tuji kapital	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	0,011411	114,93	8,0749	4,518	23,036
Analiza čistega poslovnega izida multinacionalnih podjetij z domačim kapitalom (N=24)					
Domači kapital	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	0,055004	113,046	12,351	5,555	27,216

Analiza čistega poslovnega izida multinacionalnih podjetij, kaže, da je povprečna vrednost 10,127 mio EUR v razponu od 0,01 do 114,93 mio EUR s standardnim odklonom 24,96 mio EUR. Primerjava obeh skupin multinacionalnih podjetij kaže, da so višjo povprečno vrednost čistega poslovnega izida dosegle multinacionalke z domačim kapitalom, in sicer v višini 12,35 mio EUR, medtem ko primerjana vrednost za multinacionalke s tujim kapitalom znaša 8,1 mio EUR. Zanimiv podatek je, da nobeno v raziskavo vključeno podjetje, ni poslovalo z negativnim poslovnim izidom.

Povprečno število zaposlenih na podlagi obračuna delovnih ur

Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju je povprečno število ljudi, ki so bili v obračunskem obdobju zaposleni v podjetju (SRS, 2006).

Tabela 4.8 Analiza povprečnega števila zaposlenih v multinacionalnih podjetjih v letu 2006

Analiza povprečnega števila zaposlenih v multinacionalnih podjetjih (N=50)					
Skupaj	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	7	12462	941,2	286,0041591	2022,4
Analiza povprečnega števila zaposlenih v multinacionalnih podjetjih s tujim kapitalom (N=26)					
Tuji kapital	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	7,00	2772	299,1	118,8	605,6
Analiza povprečnega števila zaposlenih v multinacionalnih podjetjih z domačim kapitalom (N=24)					
Domači kapital	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	47	12462	1636,9	553,2	2709,9

Na podlagi analize povprečnega števila zaposlenih ugotavljamo, da so imela multinacionalna podjetja z domačim kapitalom v letu 2006 v povprečju višje število zaposlenih (1.636,9) kot multinacionalna podjetja s tujim lastništvom (299,1), kar je razvidno iz tabele 4.8. Povprečno število zaposlenih v multinacionalnih podjetjih znaša 941,2 v razponu od 7 do 12.462 zaposlenih ter s standardnim odklonom 2.022,4 ocene. Raziskava kaže, da so multinacionalna podjetja z domačim kapitalom v povprečju večja, saj poleg večjega števila zaposlenih ustvarjajo višje povprečne celotne prihodke in čisti poslovni izid iz poslovanja.

Sredstva

Sredstva so v denarni obliki izražene stvari, pravice in denar, s katerimi podjetje premoženjskopravno razpolaga in iz njih pričakuje gospodarske koristi. Po namenu se delijo na stalna sredstva, gibljiva sredstva in aktivne časovne razmejitev, po ročnosti na dolgoročna in kratkoročna sredstva (SRS, 2006). V raziskavo so zajeta samo velika multinacionalna podjetja, zato je pričakovati visoko povprečno vrednost sredstev, kar tudi dokazuje tabela 4.9.

Tabela 4.9 Analiza višine sredstev multinacionalnih podjetij, 2006, Slovenija

Analiza sredstev multinacionalnih podjetij (v mio EUR) (N=50)					
Skupaj	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	2,898	1669,39	188,21	52,37	370,321
Analiza sredstev multinacionalnih podjetij s tujim kapitalom (N=26)					
Tuji kapital	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	2,898	1669,39	129,94	70,42	359,09
Analiza sredstev multinacionalnih podjetij z domačim kapitalom (N=24)					
Domači kapital	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	11,694	1521,4	251,34	77,46	379,48

Analiza višine vezanih sredstev kaže, da imajo multinacionalna podjetja povprečno vrednost sredstev v višini 188,2 mio EUR. Povprečna vrednost sredstev podjetij s tujim kapitalom je 129,9 mio EUR, z domačim kapitalom pa 251,3 mio EUR. Analiza kaže, da imajo multinacionalke z domačim kapitalom v Sloveniji višjo povprečno vrednost vezanih sredstev kot enaka podjetja s tujim kapitalom. Podatek kaže, da so multinacionalna podjetja z domačim kapitalom v Sloveniji večja v primerjavi z multinacionalnimi podjetji s tujim kapitalom.

Dodana vrednost na zaposlenega

Ključni kazalnik uspešnega gospodarjenja oziroma uspešnosti podjetja je dodana vrednost. Dohodek (dodana vrednost), kot na novo ustvarjena vrednost, je razlika med

seštevkom vseh prihodkov in seštevkom vseh odhodkov razen plač in povračil, ki pripadajo zaposlenim v okviru poslovnih odhodkov, obresti in drugih nadomestil, ki pripadajo posojilodajalcem in kreditorjem v okviru odhodkov, ter davkov, ki pripadajo državi. To je poslovni izid, ki se deli (SRS, 2006):

- zaposlenim s plačami in povračili;
- posojilodajalcem in kreditorjem z obrestmi in drugimi nadomestili;
- lastnikom z dividendami in drugimi vrstami nadomestil;
- podjetju z oblikovanjem rezerv in zadržanim čistim dobičkom ter
- državi z davki.

Dodana vrednost je osnovni ekonomski indikator in temeljno merilo gospodarske aktivnosti ter uspeha. Vsebinsko pomeni novo vrednost, ustvarjeno v enem letu. Negativno dodano vrednost imenujemo izguba na substanci. Kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega izkazuje, kolikšna je povprečna novo ustvarjena vrednost na zaposlenega. Večja vrednost kazalnika družbe ob izkazovanju dobička pomeni večjo kakovost poslovnih učinkov (proizvodov in storitev).

Tabela 4.10 Analiza dodane vrednosti na zaposlenega slovenskih multinacionalk v EUR, Slovenija, 2006

Analiza dodane vrednosti na zaposlenega v multinacionalnih podjetjih (N=50)					
Skupaj	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	11585	488213	69403,9	10943,9	77385,3
Analiza dodane vrednosti zaposlenega v multinacionalnih podjetjih s tujim kapitalom (N=26)					
Tuji kapital	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	11585	488213	96484,2	18677,8	95238,6
Analiza dodane vrednosti zaposlenega v multinacionalnih podjetjih z domačim kapitalom (N=24)					
Domači kapital	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	11779	166971	40066,9	6987,8	34232,9

V skupini multinacionalnih podjetij s tujim kapitalom so podjetja v letu 2006 ustvarila v povprečju 96.484,2 EUR dodane vrednosti na zaposlenega (tabela 4.10). V skupini multinacionalk z domačim kapitalom so podjetja v letu 2006 ustvarila v povprečju 40.066,9 EUR dodane vrednosti na zaposlenega. Povprečna vrednost obeh skupin znaša 69.403,9 EUR dodane vrednosti na zaposlenega, standardni odklon znaša 77.385,3 EUR. Na podlagi analize ugotavljamo, da so multinacionalke s tujim kapitalom v letu 2006 v povprečju ustvarile kar za 140 % višjo dodano vrednost na zaposlenega kot multinacionalke z domačim kapitalom. Po podatkih UMAR (2007) znaša povprečno ustvarjena dodana vrednost na zaposlenega v letu 2006 v Sloveniji

30.408 EUR, kar kaže na nadpovprečno produktivnost obeh skupin multinacionalk v Sloveniji.

Povprečna plača zaposlenega

Pošteno ali spodobno plačilo za zaposlenega predstavlja prepričanje, koliko si zasluži za svoje delo v podjetju v povezavi s tem, koliko zaslužijo drugi. Plačna politika podjetja naj bi omogočala plačo, ki je dovolj privlačna, da privablja ustrezne ljudi ter jih ohranja motivirane. S tem si podjetje zagotovi, da zaposleni opravljajo svoje delo v skladu z njihovimi najboljšimi zmožnostmi. Če plačna politika ne nudi zadovoljivega plačila, ki je tudi zunanje konkurenčno, visoko učinkoviti ali sposobni ljudje skoraj zagotovo odidejo iz podjetja in se zaposlijo drugje (Schuler in Jackson 2006, 362). Vendar Mihalič (2006, 38) poudarja, da plača ni ključ do zadovoljnega zaposlenega, lahko pa pomembno pripomore k temu. Zato je določanje višine plače tudi z vidika motivacijskega učinka velik izziv slehernega podjetja.

Ko iskalci dela iščejo ustrezno zaposlitev zase, proučijo različne vidike kompenzacijskega paketa oziroma poplačila za svoje delo. Nekateri se osredotočijo na fiksno plačo, drugi na maksimalno potencialno plačo z variabilnim delom, spet drugim plača ne pomeni toliko in se osredotočajo na nekatere manj otipljive dejavnike (Schuler in Jackson 2006, 363).

Po raziskavi Mercer Human Resource Consulting (2005) kar 85 % multinacionalnih podjetij plače v svojih poslovalnicah in hčerinskih družbah ureja in vodi skladno s svojo globalno strategijo. Ostalih 15 % podjetij takšno strategijo namerava sprejeti v bližnji prihodnosti. Omenjena raziskava je pokazala, da globalna strategija urejanja plač v multinacionalkah omogoča njihovo hitrejšo rast, enostavnejši nadzor nad stroški plač, notranja enakost je večja, vodenje je bolj učinkovito. Ugotovitev raziskave je tudi, da globalne strategije upravljanja plačilne politike v multinacionalkah temeljijo na plačilu glede na tržišče oziroma državo, v kateri podružnica posluje, na kratkoročnih ali dolgoročnih shemah nagrajevanja ter na kompleksnih tehnologijah določanja zahtevnosti posameznega delovnega mesta.

Tabela 4.11 Analiza višine mesečne povprečne plače zaposlenega v multinacionalnih podjetjih v EUR, 2006, Slovenija

Analiza višine bruto povprečne plače multinacionalnih podjetij (N=50)					
Skupaj	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	598,0	4638	1832,5	137,4	970,6
Analiza višine bruto povprečne plače multinacionalnih podjetij s tujim kapitalom (N=26)					
Tuji kapital	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	598	4633	2175,5	191,5	976,5
Analiza višine bruto povprečne plače multinacionalnih podjetij z domačim kapitalom (N=24)					
Domači kapital	Minimalno	Maksimalno	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon
	764	4638	1460,9	170	832,7

Analiza povprečne bruto plače zaposlenega v vzorcu 50 multinacionalnih podjetij kaže, da slednja znaša 1.832,5 EUR s standardnim odklonom 970,6 ocene (tabela 4.11). Razpon je precejšen, od minimalno 598 EUR pa do 4.638 EUR mesečne bruto plače. Primerjava obeh skupin podjetij kaže, da so imela multinacionalna podjetja s tujim kapitalom v letu 2006 višjo povprečno bruto plačo na zaposlenega (2.175 EUR) kot multinacionalna podjetja z domačim kapitalom (1.460,9 EUR). Zaposleni v multinacionalnih podjetjih s tujim kapitalom so imeli v letu 2006 za 49 % višjo povprečno plačo kot zaposleni v multinacionalnih podjetjih z domačim kapitalom. Iz ugotovljenega lahko zaključimo, da multinacionalke s tujim kapitalom nudijo zaposlenim višje plače. Povprečna bruto mesečna plača v Sloveniji v letu 2006 je znašala 1.212,80 EUR (SURS, 2008), zato zaključujemo, da imajo zaposleni v multinacionalnih podjetjih iz obeh skupin podjetij za 51,1 % višjo povprečno bruto plačo, kot je znašala v Sloveniji za leto 2006.

Analiza dejavnikov načina vodenja in zadovoljstva zaposlenih

Sklop vprašanj o dejavnikih načina vodenja in zadovoljstva zaposlenih zajema vprašanja o kulturi podjetja, načinu vodenja, motivacijskih dejavnikih, zadovoljstvu zaposlenih in odnosu podjetja do inovativnosti. Analiza odgovorov na zastavljena vprašanja pojasnjuje, v kolikšni meri posamezni dejavniki vplivajo na uspešnost podjetja.

Kultura podjetja obsega vse pojavne znake obnašanja ljudi v njej. Obnašanje izvira iz vrednot, ki so jih ti ljudje večinoma osvojili. Vrednote nastajajo z mnogokratnim preizkušanjem različnih vzorcev obnašanja in osvajanjem tistih, ki dajejo večinoma ugodne izide (Tavčar 2002, 7). Za prepoznavanje kulture podjetja smo izbrali opredelitev kulture organizacije avtorjev Deala in Kennedyja (1982). Anketirani so izražali stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Tabela P1 v prilogi 2 prikazuje

strukturo odgovorov na vprašanja, ki ugotavljajo kulturo podjetja. Odgovore smo analizirali skladno z izvirnim modelom za prepoznavanja kulture organizacije, ki se opira na klasifikacijo kultur Deala in Kennedyja (1982). Značilnosti posamezne vrste kulture podjetja prikazuje tabela P2 v prilogi 2.

Prvo vprašanje v sklopu vprašanj prepoznavanja kulture organizacije proučuje, po kom se anketirani zgleduje v organizaciji. Analiza odgovorov je pokazala, da so se anketiranci najbolj pogosto odločali za trditev, da cenijo dobre, neumorne, iznajdljive, domiselne sodelavce, vajene timskega dela, ki so prijazni in pripravljeni na šalo. Glede na teoretična izhodišča trditev izraža poslovno kulturo organizacije, ki je značilna za trgovinske in podobne organizacije ter je usmerjena na porabnike. Ugotavljamo, da je ta trditev povsem v skladu s filozofijo multinacionalk, saj so v vzorcu vsa podjetja povsem tržno usmerjena podjetja. Najmanj pogosta trditev je, da mora biti vodja trd, odločen in prodoren, vselej prvi in tvega največ ter da je včasih tudi nepreračunljiv in mu ni dobro prekrizati pot. V tem primeru bi šlo za sistemsko kulturo organizacije.

Drugo vprašanje v sklopu prepoznavanja kulture organizacije je ugotavljalo, kakšne so navade, ki so postopoma nastajale in se uveljavile v organizaciji. Analiza odgovorov je pokazala, da se je v povprečju največ anketiranih odločilo za trditev, ki nakazuje procesno kulturo organizacije, saj dajejo pomen formalizmu. Uporabljajo nazive delovnih mest, pri tem je vodja sektorja veliko več kot vodja oddelka. Pomembni so načini in postopki, negovanje naslovov ter statusnih simbolov. Dogovarjajo se na rednih formalnih sestankih. Najmanj izrazita je poslovna kultura, saj so anketirani najmanj pogosto izrazili mnenje, da se srečujejo, razpravljajo, najboljši dobijo nagrade in pohvale.

Tretje vprašanje tega sklopa je ugotavljalo, katere so prednosti notranje naravnosti organizacije. Največ anketirancev je izrazilo mnenje, da živijo v spremenljivih časih, hitre odločitve in velika tveganja so njihov vsakdanji kruh, kar opredeljuje poslovno kulturo organizacije. Najmanj značilna vrsta je procesna, saj se anketirani v povprečju najmanj strinjajo s trditvijo, da je naravnost organizacije podrejena zahtevni in odgovorni dejavnosti, to je velikim, dolgoročnim in nemalokrat tveganim nalogam.

Četrto vprašanje prepoznava, kako se zaposleni v organizaciji oblačijo. Anketirani najbolj pogosto izražajo mnenje, da je njihova obleka primerna poklicu in odgovornosti – mirna in zadržana, vendar izbrana, kakovostna in uniformirana. Trditev opredeljuje procesno kulturo organizacije. Najmanj pogosta je trditev, da je obleka zadržana in konzervativna, kar opredeljuje sistemsko kulturo organizacije.

Zadnje vprašanje sklopa prepoznavanja kulture organizacije je spraševalo anketiranca, kakšen je sprejem obiskovalca v podjetju. Trditev, da k poslu spadata gostoljubje in prijaznost, je izbralo največ anketirancev. Obiskovalca pričakajo pri vratih, mu stisnejo roko in ga prijazno odpeljejo v prostor za sestanke, kjer nanj čaka

skodelica kave. Najbolj pogosta trditev opredeljuje kulturo moči. Najmanj pogosto izbrana trditev je tista, ki določa poslovno kulturo, saj se je najmanjši delež anketirancev opredelil, da morajo ob važnejših zadevah obiskovalci tudi počakati.

Posamezna vprašanja razkrivajo več tipov kulture organizacije. V dveh primerih so se anketirani najbolj pogosto opredelili za poslovno kulturo, prav tako v dveh primerih za procesno kulturo organizacije, v enem primeru za kulturo moči. Vendar skupen seštevek kaže na kulturo moči, pri kateri gre za kulturo trdih, prodornih osebnosti. Multinacionalna podjetja si prizadevajo za hitro rast in uveljavljanje na trgu. Rezultati raziskave se ujemajo s teoretičnim izhodiščem kulture moči, kjer gre za podjetja, ki oblikujejo strategijo z merljivimi cilji. Multinacionalna podjetja pa delujejo v skladu z lastno vizijo, s postavljanjem strategij in ciljev ter z merjenjem doseženih rezultatov.

Sistemska kultura v povprečju ni značilna za multinacionalna podjetja saj ni bila izrazita pri nobenem vprašanju. Ugotovitev je razumljiva, saj je sistemska kultura značilna za velike, dolgoročne projekte s poudarkom na odkritjih in sprejemanju velikih tveganj. V raziskavo so vključena zgolj velika, tržno usmerjena multinacionalna podjetja. Zaključujemo, da so ugotovitve raziskave skladne s kulturo multinacionalnih podjetij, kar potrjuje verodostojnost izvedene raziskave.

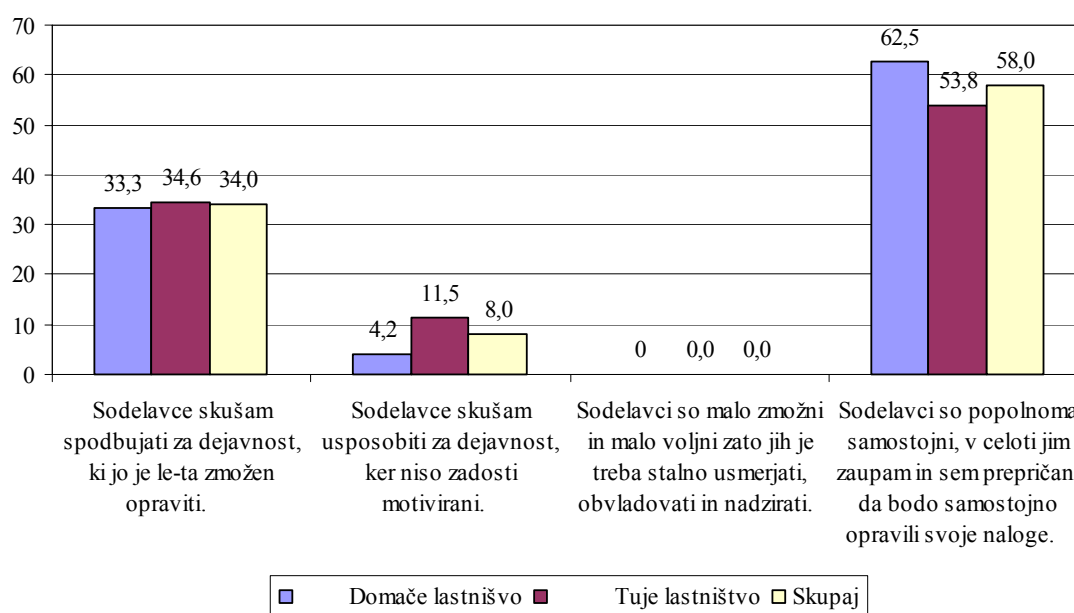
Način vodenja

Mednarodno poslovno okolje podjetja je kompleksno, dinamično in ustvarja neprestan tok novih priložnosti in izzivov tako za organizacijo kot za zaposlene v njej. Vodenje zaposlenih je ključnega pomena za podjetje, ki si prizadeva za doseganje poslovne odličnosti ter hkrati ostaja konkurenčno (Schuler in Jackson 2006, 71). Pri vprašanjih o načinu vodenja, ki je prisotno v organizaciji, izhajamo iz teoretičnih izhodišč modela situacijskega vodenja (Hersey in Blanchart, 1988). Model situacijskega vodenja opredeljuje štiri načine vodenja: spodbujanje oziroma delno participativno vodenje, poučevanje oziroma delno avtoritativno vodenje, delegiranje oziroma participativno vodenje in naročanje oziroma avtoritativno vodenje. Analiza odgovorov na zastavljena vprašanja je odkrila vpogled v način vodenja, ki je značilen za slovenska multinacionalna podjetja glede na lastništvo ter v primerjavo vodenja med obema skupinama multinacionalnih podjetij. Na anketni vprašalnik so odgovarjale osebe v srednjem managementu, ki imajo izkušnje z vodenjem ljudi in hkrati z nadrejenimi. Pomen načina vodenja in njegove povezanosti z uspešnostjo podjetja je raziskoval tudi svetovno priznani raziskovalni inštitut McKinsey (2006). Raziskava je potrdila, da je uspešnost podjetja pozitivno povezana z učinkovitim vodenjem zaposlenih. Raziskava, ki je bila izvedena v več kot 700 podjetjih v Franciji, Nemčiji, Angliji in Ameriki, potrjuje pozitivno povezanost med nadpovprečno uspešnostjo podjetja in učinkovitim vodenjem zaposlenih. Ugotovili so, da vodje s svojim ravnanjem bolj vplivajo na uspešnost podjetja kot panoga, znotraj katere podjetje posluje, zakonske ureditve, ki

uravnavajo pravila na trgu in država, iz katere izhajajo. Avtorji omenjene raziskave navajajo, da se stopnja izboljšanja učinkovitosti vodenja ujema s stopnjo izboljšanja produktivnosti, rasti tržnega deleža, povečanja obsega prodaje in višino dodane vrednosti na zaposlenega. Za učinkovito implementacijo sodobnih in bolj učinkovitih strategij vodenja je pomembno, da se zagotovi kritična masa managerjev, ki te strategije uporabljajo.

Prvo vprašanje v sklopu ugotavljanja načina vodenje organizacije ugotavlja način spodbujanja sodelavcev oziroma podrejenih (slika 4.1).

Slika 4.1 Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje o načinu spodbujanja podrejenih

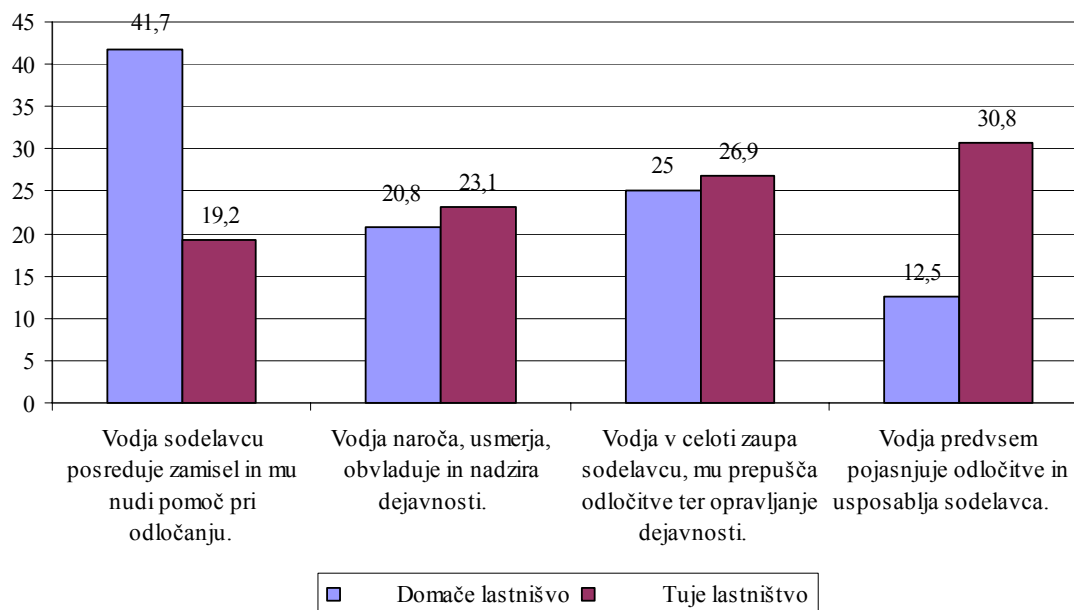


Na vprašanje, na kakšen način spodbujajo svoje sodelavce, so anketiranci multinacionalnih podjetij z domačim kapitalom v 62,5 % izbrali spodbujanje oziroma delno participativni način vodenja. Vodje ocenjujejo, da so sodelavci popolnoma samostojni pri opravljanju dodeljene naloge in jim zaupajo ter so prepričani, da bodo samostojno opravili svoje naloge. Vodje v multinacionalnih podjetij s tujim lastništvom v 53,8 % ocenjujejo, da so sodelavci popolnoma samostojni pri opravljanju dodeljene naloge. Sodelavce skuša spodbujati za dejavnost, ki so jih zmožni opraviti, 33,3 % anketirancev v multinacionalkah z domačim in 34,6 % anketirancev v multinacionalkah s tujim kapitalom. Analiza odgovorov na vprašanje kaže, da vodje najmanj uporabljajo nadzorovalni slog vodenja, saj nihče od anketirancev ni izbral odgovora, da je treba sodelavce stalno nadzirati, usmerjati in obvladovati. Skladno z analizo odgovorov ugotavljamo, da se v obeh skupinah podjetij udeleženci v večjem delu odločajo za enak

način vodenja, ko gre za spodbujanje sodelavca oziroma podrejenega k opravljanju dejavnosti.

Drugo vprašanje v tem sklopu vprašanj ugotavlja, kakšen pristop imajo vodje k odločanju oziroma v kolikšni meri prepustijo odločanje podrejenemu sodelavcu (slika 4.2).

Slika 4.2 Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje o načinu odločanja v organizaciji



Ugotavljamo, da je odločanje v multinacionalnih podjetjih z domačim kapitalom v 41,7 % opredeljeno, da vodja sodelavcu posreduje zamisel in mu ponudi pomoč pri odločanju, kar po teoretičnem izhodišču (glej slika 3.3) pomeni spodbujevalni oziroma delno participativni stil vodenja. Najmanj značilna trditev za anketirance istih podjetij (12,5 %) je, da vodja predvsem pojasnjuje odločitve in usposablja sodelavca, kar je lastnost avtoritativnega stila vodenja.

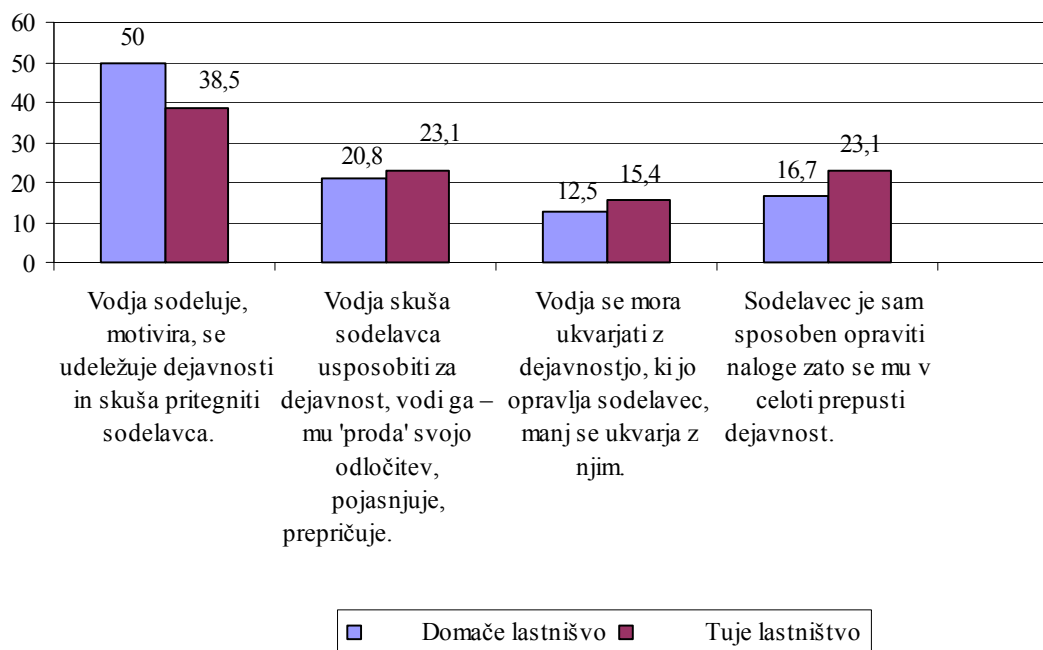
Zanimivo je, da so se respondenti v multinacionalnih podjetjih s tujim kapitalom največkrat (30,8 %) odločali za odgovor, ki opredeljuje avtoritativni stil vodenja. Najmanj pogost odgovor anketiranih iz multinacionalnih podjetij s tujim kapitalom je trditev (19,2 %), ki opredeljuje spodbujevalni oziroma delno participativni stil vodenja, ki pa je najbolj izrazit pri podjetjih z domačim kapitalom.

Soudeležba zaposlenih pomembno vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu. Zaposleni si namreč želijo sodelovati pri odločitvah, pri določanju ciljev in še posebej si želijo biti vključeni v tiste procese in aktivnosti, ki so neposredno vezani na njihov položaj in vlogo v podjetju. Vsako odločitev, ki je bila sprejeta v soglasju z zaposlenimi, bodo zaposleni tudi sprejeli kot svojo odločitev. Posledično

bodo zaposleni z večjo zavzetostjo in pripravljenostjo na aktivno sodelovanje izvajali ukrepe in aktivnosti, ki izvirajo iz sprejete odločitve (Mihalič 2006, 42).

Tretje vprašanje v sklopu vprašanj, ki prepoznava način vodenja v organizacije, sprašuje anketirance, kako motivirajo zaposlene (slika 4.3).

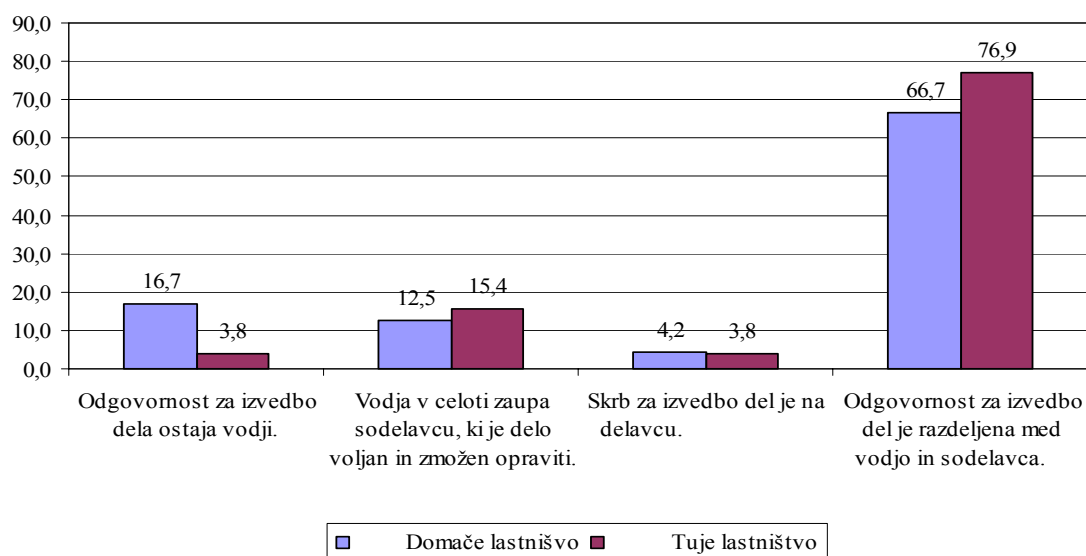
Slika 4.3 Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje, katera trditev, ki opredeljuje motiviranje, najbolj velja v organizaciji



V skupini multinacionalnih podjetij z domačim lastništvom (50 %) kot s tujim lastništvom (38,5 %) so se anketiranci v največjem številu odločali za trditev, da vodja sodeluje, motivira, se udeležuje dejavnosti in skuša pritegniti sodelavca. Ta oblika motiviranja sodelavcev je po teoretičnih izhodiščih značilna za spodbujanje oziroma delno participativno vodenje. Anketiranci obeh skupin podjetij se enako, najmanj odločajo za trditev, da se mora vodja ukvarjati z dejavnostjo, ki jo opravlja sodelavec, kar je po teoretičnih izhodiščih lastnost avtoritativnega stila vodenja. Pri obeh skupinah sta približno enako zastopani odgovori pri drugi in tretji trditvi.

Četrto vprašanje ugotavlja, kdo nosi odgovornost za opravljanje dela in nalog (slika 4.4).

Slika 4.4 Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje, kdo nosi odgovornost za opravljanje dela in nalog (N=50)



V obeh skupinah podjetij se večina anketirancev opredelila za trditev, da je odgovornost za izvedbo del razdeljena med vodjo in sodelavca. Pri obeh skupinah je odstotek zelo visok, v multinacionalkah z domačim lastništvom v 67 %, s tujim lastništvom v 76 %. Po teoretičnem izhodišču ta način razporejanja odgovornosti opredeljuje način vodenja s poučevanjem oziroma deloma avtoritativno vodenje. Ostale trditve so dokaj neznačilne, saj so se anketirani zanje odločali v majhnem številu. Najmanj značilna trditev obeh skupin podjetij je, da je skrb za izvedbo del na delavcu, ki bi označila participativno vodenje.

Uspešen vodja skuša kar največ sodelavcev usposobiti za delegiranje, saj se tako lahko znebi manj pomembnih in nujnih zadev, da se sam lahko posveti bolj pomembnim (Tavčar 2002, 218). Rezultati raziskave kažejo, da imajo vodje v obeh skupinah multinacionalnih podjetij podoben način vodenja oziroma ni bistvenih razlik.

Motivacijski dejavniki

BV Consulto (2008) navaja, da je človek s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Večina podjetij si želi, da bi imelo najboljše zaposlene, ki bi bili sposobni delati hitro in natančno, ustvarjalno in inovativno razmišljati ter tako uresničevati zamisli in cilje podjetja. Za doseganje takšne učinkovitosti zaposlenih je potrebna njihova visoka motiviranost za delo, kar skušajo vodje doseči z različnimi motivacijskimi programi. Motivirani zaposleni so pripravljeni v podjetju veliko prispevati, ker to želijo in so motivirani, in ne zato, ker so v to prisiljeni. Vodje lahko uporabljajo motiviranost zaposlenih za usmerjanje človekove aktivnosti v želeno smer in tako dosežejo svoje ekonomske cilje podjetja. Samo vodja,

ki se zaveda resnične vrednosti svojih zaposlenih, lahko ustvari takšno klimo v podjetju, ki pripelje do izjemne delovne uspešnosti.

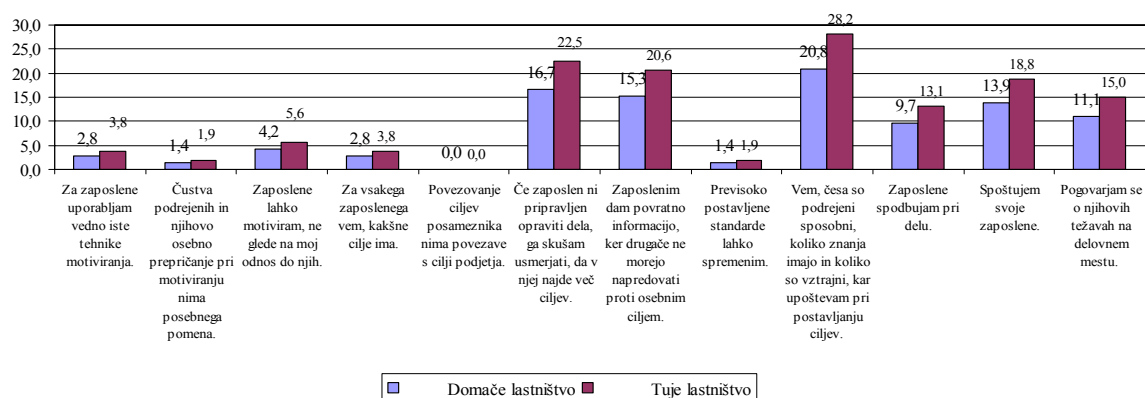
Številne organizacije vlagajo precej sredstev in dela v izbiro najprimernejši kadrov. Ko pa jih zaposlijo, se z njimi nihče več sistematično ne ukvarja ali se z njimi ukvarjajo na napačen način. Imajo odlične sodelavce a njihovi rezultati so pod pričakovanji. Razlog za to je, da jih vodje ne znajo ustrezno voditi, motivirati ali nagrajevati. Tako njihovi največji potenciali in talenti kljub ustreznim izbirnim postopkom ostajajo neizkoriščeni. Veliko odličnih sodelavcev takšno delovno okolje tudi hitro zapusti (Vilman 2007).

Štiri temeljna izhodišča, na katerih temelji učinkovit sistem motiviranja zaposlenih, so (Vilman 2007):

- Bistvo motivacije je menjalni odnos: nekaj, kar je pomembno za organizacijo, zaposleni menjajo za nekaj, kar je pomembno njim.
- Motivacija je situacijsko pogojena: je izključno posledica ustreznega delovanja z njimi pri delu (na primer vodenja in nagrajevanja).
- Različne ljudi motivirajo različni dejavniki: način motiviranja, ki je nadpovprečno učinkovit pri nekaterih posameznikih, utegne biti pri drugih povsem neuporaben.
- Ključno vlogo pri motiviranju imajo vodje: za motivacijo so odgovorni neposredno nadrejeni.

V sklopu ugotavljanja motivacijskih dejavnikov smo v raziskavi ugotavljali, kako vodje motivirajo svoje podrejene in kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki jih spodbujajo. Pri prvem vprašanju smo ugotavljali, kako anketirani motivira svoje podrejene. Anketirani je moral izbrati tri trditve od skupaj dvanajstih, ki zanj najbolj veljajo. Slika 4.5 prikazuje ugotovitve.

Slika 4.5 Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje, kako vodja motivira svoje podrejene (povprečna ocena)



Prvo vprašanje sklopa prepoznavanja motivacijskih dejavnikov ugotavlja, kako anketirani vodje motivirajo svoje sodelavce. Anketirani je moral izbrati do tri trditve, ki so najbolj značilne za njegovo vodenje. Pri tem so vodje v multinacionalnih podjetjih z domačim lastništvom v 20,8 % ocenili, da se zavedajo, česa so podrejeni sposobni, koliko znanja imajo in koliko so vztrajni, kar tudi upoštevajo. Če zaposleni ni pripravljen opraviti dela, ga skušajo usmerjati, da v njem najde več ciljev in mu tako približajo delo, odgovarja 16,7 % anketiranih. V 15,5 % vodje odgovarjajo, da zaposlenim vedno podajo povratno informacijo, ker v nasprotnem primeru podrejeni ne morejo napredovati proti osebnim ciljem. Zanimivo je, da se vodje v multinacionalnih podjetjih s tujim lastništvom prav tako najpogosteje odločajo za iste dejavnike za motiviranje podrejenih kot vodje v multinacionalkah z domačim kapitalom.

Drugo vprašanje v sklopu ugotavljanja motivacijskih dejavnikov se je dotaknilo dejavnikov, ki anketirane spodbujajo pri njihovem delu. Anketirani so imeli možnost izbirati med devetimi različnimi motivacijskimi dejavniki, ki so jih morali razvrstiti po pomembnosti. Najmanj pomembnega so označili s številko 1, najpomembnejšega s številko 9. Izračunane so bile povprečne vrednosti posameznega motivacijskega dejavnika, kar prikazuje tabela 4.12.

Tabela 4.12 Zaposlene motivirajo različni dejavniki (povprečna vrednost)

Analiza motivacijskih dejavnikov multinacionalnih podjetij (N=50)			
Motivacijski dejavniki	Skupaj	Domače lastništvo	Tuje lastništvo
Dobri odnosi s sodelavci	5,84	5,46	6,19
Ustvarjalno delo	5,50	6,21	4,85
Plača	5,42	4,67	6,12
Delovni uspehi	5,24	5,83	4,69
Samostojnost pri delu	5,14	5,67	4,65
Dobri delovni pogoji	4,92	4,92	4,92
Možnost napredovanja	4,48	4,63	4,35
Varnost zaposlitve	4,36	3,71	4,96
Fleksibilni delovni čas	3,90	3,92	3,88

Analiza odgovorov obeh skupin multinacionalnih podjetij prikazuje, da so najvišje ocenjeni dobri odnosi s sodelavci s povprečno oceno 5,84. Drugi najvišje ocenjeni motivacijski dejavnik je ustvarjalno delo, temu sledi višina plače oziroma finančni paket. Zanimivo je, da sta v povprečju najnižje uvrščena fleksibilni delovni čas in varnost zaposlitve.

Analiza motivacijskih dejavnikov kaže, da je v multinacionalnih podjetjih z domačim lastništvom prevladujoč motivacijski dejavnik ustvarjalno delo s povprečno vrednostjo odgovorov 6,21. Drugi najbolj ocenjeni motivacijski dejavnik so delovni uspehi s povprečno vrednostjo 5,83, kot tretji pa samostojnost pri delu s povprečno vrednostjo 5,67. Dobri odnosi s sodelavci, ki so skupaj najvišje ocenjeni motivacijski

dejavnik, je pri teh podjetjih na četrtem mestu. Najnižjo povprečno vrednost imata ista dejavnika, kot so jih ocenila vsa multinacionalna podjetja skupaj.

Analiza motivacijskih dejavnikov multinacionalnih podjetjih s tujim lastništvom kaže, da imajo prevladujoč vpliv dobri odnosi s sodelavci, z visoko povprečno vrednostjo odgovorov 6,19. Sledi višina plače s povprečno vrednostjo 6,12 ter varnost delovnega mesta s povprečno vrednostjo 4,96.

Zadovoljstvo zaposlenih

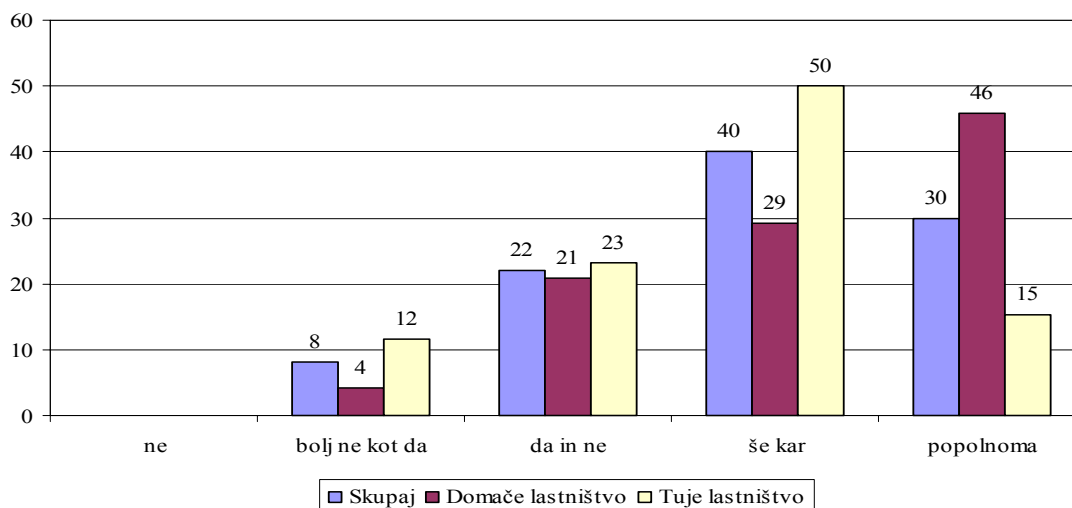
Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni. To je dejstvo, ki pa se ga v praksi še vedno premalo zavedamo. Vse preveč je namreč primerov, ko organizacije z dobrim namenom uvajajo številne in kompleksne tehnike za večjo uspešnost, ob tem pa žal pozabljajo na ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Kot navaja Vilman (2008), zadovoljstvo zaposlenih postaja pravi motivacijski dejavnik, ki vpliva na karierno pot posameznika v podjetju. Podjetja se morajo osredotočiti na zadovoljevanje potreb zaposlenih, še posebej na potrebo po kariernem razvoju, stalnem pridobivanju novega znanja in možnosti za doseganje ugodnega razmerja med delom in prostim časom. Pri dogovarjanju in določanju finančnih postavk so podjetja omejena, poleg tega pa večina podjetij v isti panogi ponuja podobne zneske, zato zaposlene za delo motivirajo drugi dejavniki.

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene posameznikovega dela ali doživetja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualnem afektivnem odgovoru na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih. Na zadovoljstvo pri delu vpliva veliko število dejavnikov (med drugim tudi ustvarjalno delo, možnosti napredovanja, osebne karakteristike, način vodenja, višina plače, varnost zaposlitve), vendar pa je morda ravno organizacijska klima tista, ki je najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Pri tem je povezava med njima recipročna; tako kot organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo, tako zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni zaznavajo in tudi doživljajo organizacijsko klimo v organizaciji.

Na vprašanje, ali je anketirani zadovoljen z delom v organizaciji, sta obe skupini podali visoko stopnjo zadovoljstva. Anketirani je moral izbirati med stopnjo zadovoljstva z delom v podjetju, kjer je zaposlen. Ocene zadovoljstva so prehajale od 1 (ne) pa do 5 (popolnoma). Povprečne ocene so prikazane na sliki 4.6. V povprečju anketirani v obeh skupin organizacij v 40 % ocenjujejo, da so dokaj zadovoljni z delom v organizaciji, 30 % pa jih je popolnoma zadovoljnih. Anketirani multinacionalnih podjetij z domačim lastništvom so v 46 % popolnoma zadovoljnih z delom v organizaciji. Popolnoma zadovoljnih je v multinacionalnih podjetjih s tujim lastništvom le 15 % anketiranih. Ti so v 46 % podali odgovor, da so še kar zadovoljni z delom v

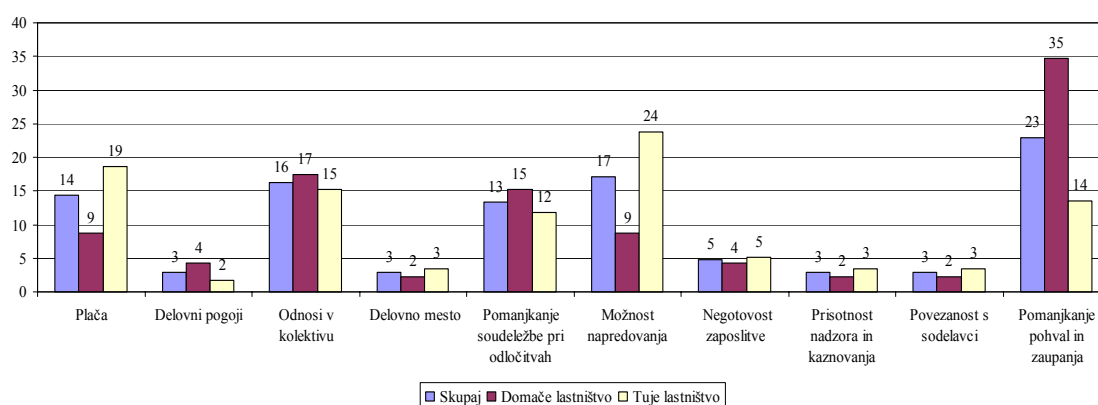
obstoječi organizaciji. Odgovori respondentov kažejo, da nezadovoljnih pri delu v organizaciji v obeh skupinah ni.

Slika 4.6 Frekvenčna porazdelitev odgovor na vprašanje, ali je anketirani zadovoljen z delom v organizaciji



Drugo vprašanje v sklopu ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih ugotavlja dejavnike, s katerimi so anketirani najmanj zadovoljni pri delu v podjetju, kjer so zaposleni. Anketirani je se moral opredeliti za tri izmed desetih trditev, ki jih ocenjuje za najbolj veljavne. Rezultati so prikazani v nadaljevanju (slika 4.7).

Slika 4.7 Analiza odgovorov na vprašanje, s čim je anketirani najmanj zadovoljen pri delu v organizaciji (povprečna vrednost)



Na vprašanje, s čim so najmanj zadovoljni pri delu v organizaciji, je v povprečju 23 % anketiranih nezadovoljnih zaradi pomanjkanja pohval in zaupanja, temu sledi pomanjkanje možnosti napredovanja s 17 % ter odnosi v kolektivu s 16 %. Najmanj pogosti dejavniki nezadovoljstva pri delu v obstoječi organizaciji so delovni pogoji,

delovno mesto, prisotnost nadzora in kaznovanj in povezanost s sodelavci, kar ocenjuje s po 2 % anketirancev.

Odgovori kažejo, da so anketirani v multinacionalnih podjetjih z domačim lastništvom nezadovoljni zaradi pomanjkanja pohval in zaupanja (35 %), sledijo odnosi v kolektivu (17 %) in pomanjkanje soudeležbe pri odločanju (15 %).

Anketirani v multinacionalnih podjetjih s tujim lastništvom so najmanj zadovoljni zaradi pomanjkanja možnosti napredovanja (24 %), na drugem mestu sledi višina plače (19 %), na tretjem mestu so odnosi v kolektivu (15 %). Najmanj pogost dejavnik nezadovoljstva pri delu so delovni pogoji, tik za njimi delovno mesto, prisotnost nadzora in kaznovanj ter povezanost s sodelavci, kar ocenjuje po 3 % udeležencev.

V primeru, ko se posameznik počuti nezadovoljnega ali nemotiviranega, bo skušal svoje aktivnosti zmanjšati na enega od naslednjih načinov:

- zmanjšal bo svoj prispevek k uresničevanju ciljev podjetja;
- poskušal bo doseči zvišanje outputa;
- spremenil bo percepcijo samega sebe ali ostalih;
- spremenil bo merila primerjave;
- v ospredje bo postavil lastne interese pred interesi podjetja;
- zapustil bo obstoječo situacijo (podjetje).

Inovativnost

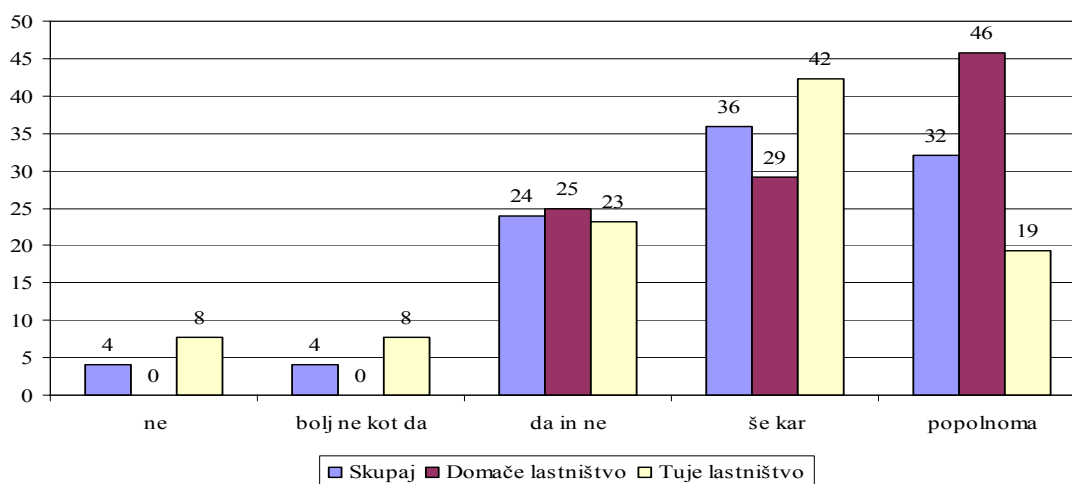
Inovativnost v poslovnih okoljih ni nekaj, kar je dano samo po sebi. Podjetje se mora z inovacijskim potencialom stalno ukvarjati, da se uspešne inovacije realizirajo na tržišču. Novega inovativnega izdelka ali storitve ni vedno lahko razviti. Ne zadostuje zgolj dejstvo, da so ideje v glavah posameznikov ali da je zagotovljena zgolj načelna podpora vodstva. Ideja mora priti na dan, se v poslovnem procesu udejanjiti ter se uspešno uveljaviti na trgu kot dodana vrednost. Celoten proces je kompleksen in zahteva odprto sodelovanje skupine ljudi, ki ga sistematično razvijajo skozi vse faze.

Zaposlenim je pomembno, da lahko predlagajo svoje predloge, ideje in zamisli, ki se jim porajajo v zvezi z opravljanjem nalog. Obstoj te možnosti vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič 2006, 43). Podjetja, ki si prizadevajo za inovacijsko strategijo in konkurirajo z inovativnimi izdelki, pogosto potrebujejo visoko izobraženo delovno silo s specifičnimi znanji (na primer inženirje ali biokemike). Managerji morajo zanje ustvarjati okolje, ki spodbuja eksperimentiranje, hkrati morajo znati sprejemati tveganja. Za spodbujanje inovacij je pomembno tudi timsko delo (Schuler in Jackson, 2006, 69).

Analiza odgovorov v sklopu ugotavljanja inovativnosti podjetja nam bo pokazala, ali so multinacionalna podjetja, ki so udeležena v raziskavi, dovzetna za nove trende ter ali vodilni upoštevajo nove ideje zaposlenih za izboljšanje delovnih procesov in pri

ustvarjanju novih izdelkov ali storitev. Prvo vprašanje sprašuje anketiranca, ali je organizacija dovzeta za nove trende. V nadaljevanju so pojasnjene ugotovitve.

Slika 4.8 Analiza odgovorov na vprašanje, ali je organizacija dovzeta za nove trende (v %)



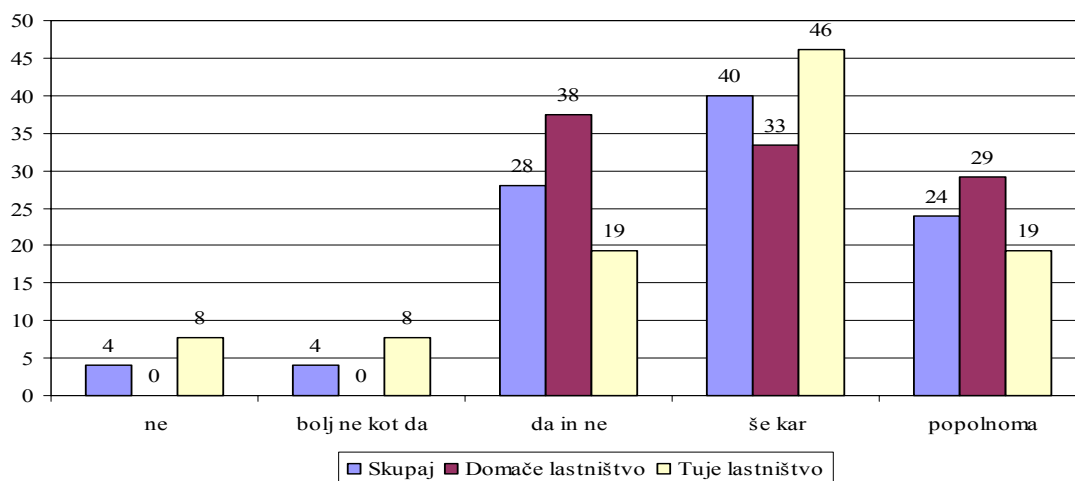
Analiza odgovorov na vprašanje, ali je organizacija dovzeta za nove trende, nam kaže, da obe skupini anketiranih v 36 % ocenjujeta, da je njihova organizacija precej dovzeta za nove trende, 32 % jih celo ocenjuje, da je popolnoma dovzeta za nove trende (slika 4.8). Le po 4 % udeležencev ocenjuje, da njihova organizacija ni dovzeta oziroma zelo malo. Skupina udeležencev multinacionalnih podjetij z domačim lastništvom v 46 % ocenjuje, da je organizacija popolnoma dovzeta za nove trende, 29 % udeležencev podaja odgovor še kar, 25 % anketiranih se ni moglo opredeliti, ali je organizacija dovzeta za nove trende. Skupina udeležencev multinacionalnih podjetij s tujim lastništvom meni, da je organizacija še kar dovzeta za nove trende v 42 %. Na drugem mestu s 23 % prevladuje neopredeljeno mnenje. Na tretjem mestu v 19 % anketirani ocenjujejo, da je organizacija popolnoma dovzeta za nove trende.

Kot je prikazano na sliki 4.9, anketiranci v 40 % ocenjujejo, da vodilni še kar upoštevajo nove ideje za izboljšanje delovnih procesov, v 28 % jih ocenjuje z da in ne, v 24 % pa popolnoma upoštevajo njihove predloge za izboljšanje delovnih procesov.

Skupina anketiranih iz multinacionalnih podjetij z domačim lastništvom v 38 % ocenjuje, da organizacija v določenih primerih upošteva, v nekaterih pa ne upošteva idej za izboljšanje delovnih procesov, 33 % udeležencev podaja odgovor še kar, 29 % udeležencev pa popolnoma. Skupina udeležencev multinacionalnih podjetij s tujim lastništvom v 46 % ocenjuje, da je organizacija še kar dovzeta za nove trende. Drugo mesto si s po 19 % delita oceni, da organizacija upošteva in ne upošteva idej za izboljšanje delovnih procesov oziroma jih popolnoma upošteva. Rezultati raziskave

kažejo dovzetnost managementa za inovacijske ideje, ki prihajajo od zaposlenih v organizaciji.

Slika 4.9 Analiza odgovorov na vprašanje, ali vodilni upoštevajo nove ideje za izboljšanje delovnih procesov (v %)



Raziskava, ki jo je opravil McKinsley (2008), je razkrila, da obstaja širok razkorak med prizadevanji vodstva za inovativnost in njihovimi možnostmi za izvedbo. Več kot 70 % v raziskavo vključenih vodstvenih delavcev meni, da bodo inovacije ena izmed treh ključnih dejavnikov rasti podjetja v naslednjih treh do petih letih. Nekateri vodstveni delavci na inovacije gledajo kot na najbolj pomemben način za podjetja, da bi pospešili njegovo rast v današnjem globalnem poslovnem okolju. Glavni strateški vodje podjetja pa preusmerjajo poudarek s tradicionalnih izdelkov in storitev na kategorijo začetnih inovacij v poslovnih procesih, na kategorijo dobavnih verig, poslovnih modelov in celo funkcije upravljanja. Raziskava je pokazala, da je večina zaposlenih, tudi v vodstvu, na splošno razočaranih nad lastno sposobnostjo, da bi spodbujali inovacije. Raziskava je razkrila, da 65 % vodilnih delavcev ni bilo popolnoma prepričanih o pravilnosti odločitev, ki so jih usmerili na določeno področje. Kaj je razlog za razkorak med željami in izvršitvijo? Anketirani so priznali, da četudi vzpostavijo organizacijo, v kateri imajo inovacije osrednjo vlogo, je pogosto veliko bolj frustrirajoče, kot so si predstavljali. Veliko tistih, ki so uporabili isti pristop kot drugi izmed najbolj uspešnih praktikov, je ugotovilo, da zastavljena pot ni bila učinkovita. Ohranjanje inovacij ima pomen samo za ustvarjanje resnične dodane vrednosti, pomembna je le tista inovacija, ki ima znaten finančni vpliv.

4.4 Testiranje raziskovalnih hipotez, t-test

Pri testiranju postavljenih raziskovalnih hipotez je treba upoštevati dejstvo, da gre za majhen vzorec, ki obsega 50 statističnih enot (multinacionalnih podjetij), zato smo

uporabili metodo statističnega sklepanja domnev, kar je primeren način sklepanja pri majhnih vzorcih. Za dokazovanje postavljenih domnev smo uporabili t-test, ki je statistični test za določitev značilnosti neodvisnih spremenljivk, kadar želimo ugotoviti, ali postavljene frekvence statistično značilno odstopajo od pričakovanih vrednosti t-porazdelitve $t_{m,\alpha}$ pri stopnjah prostosti m in stopnji značilnosti $P(t_m > t_{m,\alpha})$. Vse vrednosti testa, ki so manjše od 0,05, pomenijo statistično značilno verjetnost razlik na določenem faktorju. Značilnost izrazimo z najmanjšo stopnjo tveganja $\alpha=0,05$, za katero lahko še trdimo, da je razlika statistično značilna (Košmelj in Rovan 2003).

Domnevo, ki jo na podlagi vzorčnih podatkov preizkušamo, imenujemo ničelna domneva (H_0), hkrati z ničelno domnevo opredelimo še ničelni domnevi alternativno domnevo (H_1). Če se pri preizkusu ničelne domneve izkaže, da ne velja, potem je smiselno sprejeti alternativno domnevo.

Hipoteza 1: Multinacionalna podjetja s tujim kapitalom so bolj uspešna kot multinacionalna podjetja z domačim kapitalom.

Pri testiranju hipoteze 1 bomo uporabili rezultate predhodno izvedene lastne analize ekonomsko-finančnih podatkov (poglavje 4.3).

Tabela 4.13 Testiranje hipoteze 1 – primerjava uspešnosti multinacionalnih podjetij z domačim in tujim lastništvom, 2006, povprečna vrednost

Primerjava uspešnosti multinacionalnih podjetij z domačim in tujim lastništvom (N=50)		
Kazalniki	Domače lastništvo	Tuje lastništvo
Celotni prihodki	306,402.971,9	88,150.483,8
Čisti poslovni izid	12,350.916,1	8,074.859,6
Število zaposlenih	1.636,9	299,1
Sredstva	251,336.263,6	129,939.679,4
Dodana vrednost na zaposlenega	40.066,9	96.484,2
Povprečna plača zaposlenega	1.460,9	2.175,5

Na podlagi vzorca ugotavljamo, da multinacionalna podjetja z domačim kapitalom v primerjavi z multinacionalnimi podjetji s tujim kapitalom, ustvarjajo višje celotne prihodke iz poslovanja, kar kaže, da so multinacionalna podjetja z domačim kapitalom v povprečju večja. To potrjuje tudi primerjava povprečnega števila zaposlenih, saj imajo multinacionalna podjetja z domačim kapitalom v povprečju 1.640 zaposlenih, medtem ko imajo multinacionalna podjetja s tujim kapitalom le 299 zaposlenih. Višji čisti poslovni izid iz poslovanja so v povprečju v letu 2006 ustvarila multinacionalna podjetja z domačim kapitalom, kar ponovno kaže, da so večja kot multinacionalna podjetja s tujim kapitalom. Nadaljnja primerjava kaže, da multinacionalna podjetja z domačim kapitalom razpolagajo tudi z več sredstvi.

Izbrani kazalnik uspešnosti podjetja, dodana vrednost na zaposlenega, pa kaže, da so multinacionalna podjetja s tujim kapitalom izkazala kar za 140 % višjo dodano

vrednost na zaposlenega kot multinacionalna podjetja z domačim kapitalom. Visoka vrednost kazalnika pomeni višjo kakovost poslovnih učinkov. Raziskava je tudi pokazala, da multinacionalna podjetja s tujim kapitalom izplačujejo zaposlenim višjo plačo, primerjava obeh kazalnikov kaže kar 49 % višjo povprečno plačo zaposlenih v multinacionalnih podjetjih s tujim kapitalom. Vsi predstavljeni podatki se nanašajo na tabelo 4.13.

Primerjalna statistična analiza uspešnosti je pokazala, da so multinacionalna podjetja z domačim kapitalom v povprečju večja od multinacionalnih podjetij s tujim kapitalom. To so pokazali višji ustvarjeni prihodki, večje število zaposlenih, višji čisti poslovni izid in višina sredstev. Vendar je ključni kazalnik uspešnosti podjetja pokazal, da multinacionalna podjetja s tujim kapitalom ustvarjajo kar za 140 % višjo dodano vrednost na zaposlenega ter imajo v teh podjetjih zaposleni skoraj za polovico višjo povprečno plačo. Na podlagi vzorca velikih multinacionalnih podjetij v Sloveniji lahko zato potrdimo hipotezo, da so multinacionalna podjetja s tujim kapitalom bolj uspešna kot multinacionalna podjetja z domačim kapitalom. Hipotezo preverimo še s t-testom za neodvisna vzorca (tabela 4.14).

Tabela 4.14 Analiza t-testa

		Levenov preizkus enakosti varianc		t-test enakovrednosti sredin		
		F	Pom.	T	df	Stopnja značilnosti
Celotni prihodki	Predpostavljeno enakovredne variance	15,995	0,000	2,158	48	0,036
	Predpostavljeno neenakovredne variance			2,084	26,323	0,047
Čisti poslovni izid	Predpostavljeno enakovredne variance	0,844	0,363	0,601	48	0,551
	Predpostavljeno neenakovredne variance			0,597	45,266	0,553
Število zaposlenih	Predpostavljeno enakovredne variance	10,584	0,002	2,454	48	0,018
	Predpostavljeno neenakovredne variance			2,365	25,121	0,026
Sredstva	Predpostavljeno enakovredne variance	1,374	0,247	1,162	48	0,251
	Predpostavljeno neenakovredne variance			1,160	47,119	0,252
Dodana vrednost na zaposlenega	Predpostavljeno enakovredne variance	5,020	0,030	-2,741	48	0,009
	Predpostavljeno neenakovredne variance			-2,829	31,811	0,008
Povprečna plača zaposlenega	Predpostavljeno enakovredne variance	2,382	0,129	-2,773	48	0,008
	Predpostavljeno neenakovredne variance			-2,791	47,716	0,008

S t-testom preverimo, ali se povprečne vrednosti ekonomsko-financijskih podatkov multinacionalnih podjetij z domačim in tujim kapitalom razlikujejo. Najprej smo z Levenovim F-testom preverili, ali velja hipoteza enakosti varianc. Analiza je pokazala, da predpostavka ne velja v primeru celotnih prihodkov, števila zaposlenih in dodani vrednosti na zaposlenega. Pri teh kazalcih upoštevamo t-test neenakosti varianc (druga vrstica), pri ostalih t-test enakosti varianc (prva vrstica). Za celotne prihodke ($t=2,158$, $p<0,05$) in število zaposlenih ($t=2,454$, $p<0,05$) lahko trdimo, da je povprečna vrednost multinacionalnih podjetij z domačim kapitalom višja od povprečne vrednosti multinacionalnih podjetij s tujim kapitalom. Prav tako lahko za dodano vrednost na zaposlenega ($t=-2,714$, $p<0,05$) in povprečno plačo na zaposlenega ($t=-2,772$, $p<0,05$) sklepamo, da sta višji pri multinacionalnih podjetjih s tujim kapitalom.

Hipoteza 2: Uspešnost poslovanja podjetja je pozitivno povezana s kulturo podjetja, z načinom vodenja organizacije, z motivacijskimi dejavniki, inovativnostjo in zadovoljstvom zaposlenih.

Hipotezo preverimo s korelacijsko analizo, ki meri povezanost številskih spremenljivk z določitvijo stopnje povezanosti in preizkusom ustreznih statističnih domnev. Podatke, ki smo jih pridobili z anketiranjem, se nanašajo na isto časovno obdobje. Korelacijska matrika povezanosti med ekonomsko-financijskimi kazalniki je prikazana v tabeli 4.15.

Korelacijska matrika povezanosti obeh skupin multinacionalnih podjetij kaže močno povezanost celotnih prihodkov s čistim poslovnim izidom, kar kaže visok korelacijski koeficient ($r=0,618$). To pomeni, da je čisti poslovni izid iz poslovanja multinacionalnih podjetij pozitivno povezan s celotnimi prihodki. Pričakovano je, da je višina celotnih prihodkov pozitivno povezana s številom zaposlenih v organizaciji, kar kaže korelacijski koeficient ($r=0,703$), saj velika podjetja navadno zaposlujejo tudi več ljudi. Celotni prihodki so tudi močno in pozitivno povezani z višino sredstev ($r=0,693$), kar potrjuje, da velika podjetja tudi več investirajo v svoje poslovanje. Močna povezanost obstaja tudi med čistim poslovnim izidom in številom zaposlenih ($r=0,584$) ter čistim poslovnim izidom in sredstvi ($r=0,645$). Število zaposlenih je močno povezano z višino celotnih prihodkov in s čistim poslovnim izidom, poleg tega tudi s sredstvi, kar kaže visok korelacijski koeficient ($r=0,667$). Pomembna ugotovitev je tudi, da je dodana vrednost na zaposlenega močno in pozitivno povezana z višino plače ($r=0,592$). Ker uspešnost podjetja povezujemo s čistim poslovnim izidom, lahko sklepamo, da uspešna multinacionalna podjetja v povprečju zaposlenim nudijo boljše plače.

Tabela 4.15 Korelacijska matrika povezanosti med ekonomsko-finančnimi podatki podjetja multinacionalnih podjetij

		Celotni prihodki	Čisti poslovni izid	Število zaposlenih	Sredstva	Dodana vrednost na zaposlenega	Plača
Celotni prihodki	Pearsonova korelacija	1	0,618(**)	0,703(**)	0,693(**)	0,043	0,030
	Stopnja značilnosti		0,000	0,000	0,000	0,769	0,835
	N	50	50	50	50	50	50
Čisti poslovni izid	Pearsonova korelacija	0,618(**)	1	0,584(**)	0,645(**)	0,131	0,084
	Stopnja značilnosti	0,000		0,000	0,000	0,365	0,564
	N	50	50	50	50	50	50
Število zaposlenih	Pearsonova korelacija	0,703(**)	0,584(**)	1	0,667(**)	0,177	0,272
	Stopnja značilnosti	0,000	0,000		0,000	0,220	0,056
	N	50	50	50	50	50	50
Sredstva	Pearsonova korelacija	0,693(**)	0,645(**)	0,667(**)	1	0,098	0,011
	Stopnja značilnosti	0,000	0,000	0,000		0,497	0,942
	N	50	50	50	50	50	50
Dodana vrednost na zaposlenega	Pearsonova korelacija	0,043	0,131	0,177	0,098	1	0,592(*)
	Stopnja značilnosti	0,769	0,365	0,220	0,497		0,000
	N	50	50	50	50	50	50
Plača	Pearsonova korelacija	0,030	0,084	0,272	0,011	0,592(**)	1
	Stopnja značilnosti	0,835	0,564	0,056	0,942	0,000	
	N	50	50	50	50	50	50

Korelacijska matrika povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega kot kazalnika uspešnosti podjetja in kulturo podjetja je zaradi obsežnosti navedena v prilogi 2, tabela P8. Ugotavljamo, da korelacijski koeficienti povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega in kulturo podjetja kažejo zelo nizko ali celo negativno povezanost med spremenljivkami. Na podlagi rezultatov raziskave ne moremo sprejeti sklepa, da kultura podjetja vpliva na uspešnost podjetja.

V nadaljevanju je prikazana korelacijska matrika med dodano vrednostjo na zaposlenega in načinom vodenja v podjetju (tabela 4.16). Za opredelitev načina vodenja v podjetju smo izbrali štiri parametre vodenja: spodbujanje, odločanje, motiviranje in odgovornost.

Tabela 4.16 Korelacijska matrika povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega in načinom vodenja v podjetju

		Dodana vrednost na zaposlenega	Spodbujanje	Odločanje	Motiviranje	Odgovornost
Dodana vrednost na zaposlenega	Pearsonova korelacija	1	0,042	0,377(**)	0,189	0,050
	Stopnja značilnosti		0,774	0,007	0,189	0,733
	N	50	50	50	50	50
Spodbujanje	Pearsonova korelacija	0,042	1	0,108	0,205	0,169
	Stopnja značilnosti	0,774		0,456	0,154	0,241
	N	50	50	50	50	50
Odločanje	Pearsonova korelacija	0,377(**)	0,108	1	0,196	0,074
	Stopnja značilnosti	0,007	0,456		0,172	0,611
	N	50	50	50	50	50
Motiviranje	Pearsonova korelacija	0,189	0,205	0,196	1	0,031
	Stopnja značilnosti	0,189	0,154	0,172		0,832
	N	50	50	50	50	50
Odgovornost	Pearsonova korelacija	0,050	0,169	0,074	0,031	1
	Stopnja značilnosti	0,733	0,241	0,611	0,832	
	N	50	50	50	50	50

** Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (2-tailed).

Korelacijski koeficient med dodano vrednostjo na zaposlenega in načinom odločanja v podjetju kaže pozitivno in šibko odvisnost ($r=0,377$). Iz navedenega lahko sklepamo, da na uspešnost podjetja v manjši meri vpliva način odločanja v organizaciji oziroma v kolikšni meri vodja prepusti odločanje svojemu podrejenemu. Ker gre za pozitivno odvisnost, lahko sklepamo, da bolj ko se zaposlenemu prepušča samostojno odločanje, bolj je podjetje uspešno. Glede na dejstvo, da smo uporabili situacijski model vodenja (poglavje 3.1.1), lahko to nakazuje na participativni način vodenja oziroma na delegiranje. Kot kažejo preostali korelacijski koeficienti, ostale spremenljivke ne vplivajo na uspešnost podjetja.

Korelacijski koeficienti (tabela P3, priloga 2) kažejo negativno in šibko odvisnost med dodano vrednostjo na zaposlenega in delovnimi uspehi ($r=-0,336$). Ugotavljamo, da imajo motivacijski dejavniki ustvarjalno delo, plača, možnost napredovanja in gibljiv delovni čas pozitiven in majhen vpliv na uspešnost podjetja. Preostali motivacijski dejavniki ne vplivajo na uspešnost podjetja.

Tabela 4.17 Korelacijska matrika povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega in zadovoljstvom zaposlenih v podjetju

		Dodana vrednost na zaposlenega	Ste zadovoljni z delom v podjetju?
Dodana vrednost na zaposlenega	Pearsonova korelacija	1	0,008
	Stopnja značilnosti		0,956
	N	50	50
Ste zadovoljni z delom v podjetju?	Pearsonova korelacija	0,008	1
	Stopnja značilnosti	0,956	
	N	50	50

Korelacijska analiza povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega in zadovoljstvom zaposlenih v podjetju (tabela 4.17) kaže pozitivno in zelo šibko odvisnost. Sklepamo, da zadovoljstvo zaposlenih ni dejavnik, ki bi vplival na uspešnost podjetja.

Tabela 4.18 Korelacijska matrika povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega in inovativnostjo podjetja

		Dodana vrednost na zaposlenega	Ali je organizacija dovzeta za nove trende?	Ali vodilni upoštevajo nove ideje za izboljšanje delovnih procesov?
Dodana vrednost na zaposlenega	Pearsonova korelacija	1	0,247	0,147
	Stopnja značilnosti		0,083	0,307
	N	50	50	50
Ali je organizacija dovzeta za nove trende?	Pearsonova korelacija	0,247	1	0,715(**)
	Stopnja značilnosti	0,083		0,000
	N	50	50	50
Ali vodilni upoštevajo nove ideje za izboljšanje delovnih procesov?	Pearsonova korelacija	0,147	0,715(**)	1
	Stopnja značilnosti	0,307	0,000	
	N	50	50	50

** Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (2-tailed).

Korelacijska analiza povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega in inovativnostjo podjetja (tabela 4.18) jasno kaže pozitivno in šibko odvisnost. To dokazuje, da inovativnost podjetja vpliva na njegovo uspešnost. Obe izbrani spremenljivki, dovzetnost organizacije do predlogov zaposlenih za izboljšavo delovnih procesov in novih trendov, kažeta pozitiven in statistično značilen vpliv na dodano vrednost na zaposlenega.

4.4.1 Regresijska analiza

Regresijska analiza je statistična metoda, ki pomaga analizirati odnos med odvisno in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami. Poleg opisne vloge ima regresijska analiza tudi napovedovalno vlogo, ko iz sprejetega modela in ocen njihovih parametrov lahko iz vrednosti neodvisnih spremenljivk napovemo vrednost odvisne spremenljivke. Cilj regresijske analize je postaviti napoved za spreminjanje odvisnega pojava v odvisnosti od drugega pojava (Košmelj in Rovan 2003). Za proučevani pojav, to so dejavniki uspešnosti multinacionalnih podjetij v Sloveniji, ni značilen vpliv zgolj enega dejavnika, zato je uporabljena metoda linearne multiple regresije, saj proučujemo vpliv več dejavnikov.

Predmet analize je odvisnost dodane vrednosti na zaposlenega od kulture podjetja, načina vodenja, motivacijskih dejavnikov, inovativnosti podjetja in zadovoljstva zaposlenih. Vsebinsko gledano so neodvisne spremenljivke opisne, saj so anketiranci izražali svoja mnenja v obliki, ki je znana kot Likertova lestvica. Spremenljivke so tako zaradi preglednosti in statistične obdelave preoblikovane v numerične in so kot take obravnavane za namen statistične obdelave. Upoštevali smo tudi pogostost odgovorov oziroma absolutne frekvence odgovorov.

Tabela 4.19 Ocena regresijskega modela multinacionalna podjetja – način vodenja

Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Multipli determinacijski koeficient (popravljeni)	Standardna napaka ocene
0,409(a)	0,167	0,093	73698,88050

Odvisna spremenljivka: Dodana vrednost na zaposlenega

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	5859,077	48541,892		0,121	0,904
Spodbujanje	5850,140	7687,712	0,108	0,761	0,451
Odločanje	24378,971	9461,027	0,360	2,577	0,013
Motiviranje	9188,764	9247,765	0,140	0,994	0,326
Odgovornost	661,623	10056,918	0,009	0,066	0,948

Na podlagi regresijske analize v tabeli 4.19 ugotavljamo, da popravljeni multipli determinacijski koeficient znaša 0,093. Sklepamo, da je 9,3 % variance uspešnosti podjetja (dodane vrednosti na zaposlenega) pojasnjene z načinom vodenja, ki ga pojasnjujemo z načinom spodbujanja, odločanja, motiviranja in odgovornosti v multinacionalnem podjetju.

Ocena regresijske funkcije:

Dodana vrednost na zaposlenega=
=5.859,077–5.850,14*način spodbujanja+24.378,971*način odločanja*
*9.188,764*način motiviranja+661,623*odgovornost.

Način vodenja smo opredelili z modelom situacijskega vodenja, ki ga sestavljajo štiri načini vodenja. Te smo tudi uporabili za pojasnjevanje uspešnosti podjetja. Za analizo smo upoštevali pogostost odgovorov oziroma absolutne frekvence odgovorov.

Na podlagi vzorca multinacionalnih podjetij v Sloveniji ocenjujemo, da se dodana vrednost na zaposlenega v povprečju zmanjša za 5.859 EUR, če se spremeni način spodbujanja vodje do podrejenega. Način spodbujanja smo opredelili po modelu situacijskega vodenja in anketiranemu ponudili naslednje možne odgovore: vodja podrejenega spodbuja za dejavnost, ki jo je ta zmožen opraviti, podrejenega skuša usposobiti za dejavnost, ker ni dovolj motiviran; podrejeni so malo zmožni in malo voljni, zato jih je treba stalno usmerjati, obvladovati in nadzirati; podrejeni so popolnoma samostojni in jim vodja v celoti zaupa.

Na podlagi vzorca multinacionalnih podjetij v Sloveniji ocenjujemo, da se dodana vrednost na zaposlenega v povprečju poveča za 24.379 EUR, če se spremeni način odločanja. Način odločanja smo opredelili po modelu situacijskega vodenja in anketiranemu ponudili naslednje možne odgovore: vodja sodelavcu posreduje zamisel in mu nudi pomoč pri odločanju, vodja naroča, usmerja, obvladuje in nadzira dejavnosti, vodja v celoti zaupa sodelavcu, mu prepušča odločitve in opravljanje dejavnosti ter vodja predvsem pojasnjuje odločitve in usposablja sodelavca.

Na podlagi vzorca multinacionalnih podjetij v Sloveniji ocenjujemo, da se dodana vrednost na zaposlenega v povprečju poveča za 9.189 EUR, če se spremeni način motiviranja. Način motiviranja smo opredelili po modelu situacijskega vodenja in anketiranemu ponudili naslednje možne odgovore: vodja sodeluje, motivira, se udeležuje dejavnosti in skuša pritegniti sodelavca, vodja skuša sodelavca usposobiti za dejavnost, vodi ga – mu »proda« svojo odločitev, pojasnjuje, prepričuje, vodja se mora ukvarjati z dejavnostjo, ki jo opravlja sodelavec, manj se ukvarja z njim ter sodelavec je sam sposoben opraviti naloge, zato mu v celoti prepusti dejavnost.

Na podlagi vzorca multinacionalnih podjetij v Sloveniji ocenjujemo, da se dodana vrednost na zaposlenega v povprečju poveča za 662 EUR, če se spremeni način razporejanja odgovornosti. Način odgovornosti za opravljanje dela in nalog smo opredelili po modelu situacijskega vodenja in anketiranemu ponudili sledeče trditve: odgovornost za izvedbo dela ostaja vodji, vodja v celoti zaupa sodelavcu, ki je delo voljan in zmožen opraviti, skrb za izvedbo del je na delavcu ter odgovornost za izvedbo del je razdeljena med vodjo in sodelavca.

Ocena regresijske funkcije je pokazala, da ima način odločanja statistično značilen in pozitiven vpliv na dodano vrednost na zaposlenega. Zanima nas, kolikšen vpliv nanjo ima zgolj način odločanja brez preostalih dejavnikov načina vodenja. V nadaljevanju si pogledajmo regresijsko funkcijo med dodano vrednostjo na zaposlenega in načinom odločanja (tabela 4.20).

Tabela 4.20 Ocene regresijskega modela – način odločanja

Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Multipli determinacijski koeficient (popravljeni)	Standardna napaka ocene
0,377(a)	0,142	0,124	72428,72165

	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
Regresija	41631709482,251	1	41631709482,251	7,936	0,007(a)
Nepojasneni	251804146582,250	48	5245919720,464		
Skupaj	293435856064,500	49			

Odvisna spremenljivka: Dodana vrednost na zaposlenega

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	8192,350	24021,889		0,341	0,735
Odločanje	25504,813	9053,590	0,377	2,817	0,007

Vrednost popravljenega multiplega determinacijskega koeficienta kaže, da je 12,4 % variance uspešnosti podjetja, ki jo določamo z dodano vrednostjo na zaposlenega, pojasnjene z načinom odločanja v multinacionalnem podjetju. Na podlagi ocene regresijskega koeficienta ugotavljamo, da je povezanost med dodano vrednostjo na zaposlenega in načinom odločanja v podjetju pozitivna.

Ocena regresijske funkcije:

Dodana vrednost na zaposlenega = $8.192,35 + 25.504,813 \cdot \text{način odločanja}$.

Na podlagi vzorca multinacionalnih podjetij v Sloveniji ocenjujemo, da se dodana vrednost na zaposlenega v povprečju poveča za 25.505 EUR, če se izboljša način odločanja.

Tabela 4.21 Ocena regresijskega modela multinacionalna podjetja – inovativnost

Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Multipli determinacijski koeficient (popravljeni)	Standardna napaka ocene		
0,525(a)	0,276	0,245	67238,55624		
Odvisna spremenljivka: Dodana vrednost na zaposlenega					
	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	84.395,669	39930,886		2,114	0,040
Ali vodilni upoštevajo nove ideje za izboljšanje delovnih procesov?	51.203,543	13.715,577	0,662	3,733	0,001
Ali je organizacija dovzetna za nove trende?	-53.483,786	13.169,254	-0,721	-4,061	0,000

Na podlagi podatkov multinacionalnih podjetij v Sloveniji ugotavljamo, da multipli determinacijski koeficient znaša 0,245, kar pomeni, da je 24,5 % variance uspešnosti podjetja pojasnjene z usmerjenostjo vodstva podjetja v inovativnost.

Ocena regresijske funkcije:

Dodana vrednost na zaposlenega=
 $=84.395,669+51.203 \cdot \text{upoštevanje novih idej za izboljšanje delovnih procesov}-$
 $-53.483,786 \cdot \text{dovzetnost za nove trende}.$

Na podlagi vzorca multinacionalnih podjetij v Sloveniji ocenjujemo, da se dodana vrednost na zaposlenega v povprečju poveča za 51.203 EUR, če podjetje upošteva zaposlene pri izražanju njihovih idej za izboljšanje delovnih procesov. Hkrati na podlagi vzorca multinacionalnih podjetij ocenjujemo, da se dodana vrednost na zaposlenega v povprečju zmanjša za 53.484 EUR, če je podjetje dovzetno za nove trende. Zadnja ugotovitev ni pričakovana. Ne izključujemo možnosti, da anketirani niso razumeli vprašanja. Vprašani, ki ugotavljata odnos podjetja do inovativnosti, sta si namreč dokaj podobni, vendar sta si ugotovitvi nasprotujoči.

4.4.2 Faktorska analiza

S faktorsko analizo analiziramo pojave v množici spremenljivk in poskušamo najti novo, manjšo množico spremenljivk, ki so skupne opazovanim spremenljivkam. Cilj analize je ugotoviti zveze med opazovanimi spremenljivkami s čim manjšim številom posredno pojasnjevalnih spremenljivk oziroma faktorjev.

S faktorško analizo skušamo ugotoviti, ali obstajajo določeni skupni dejavniki (faktorji), s katerimi je moč pojasniti uspešnost multinacionalnih podjetij v Sloveniji. V vzorec je bilo vključenih 50 podjetij. Kot izbrani pokazatelj uspešnosti posameznega multinacionalnega podjetja smo izbrali kazalnik dodana vrednost na zaposlenega. V nadaljevanju bomo ocenili faktorski model v dveh korakih:

- ocena deleža variance proučevanih spremenljivk, pojasnjene s skupnimi faktorji (komunalitetami) z metodo glavnih osi in metodo največjega verjetja;
- ocena faktorskih uteži s poševno in pravokotno rotacijo.

Faktorska analiza dejavnikov uspešnosti multinacionalnih podjetij – kultura podjetja

S faktorško analizo bomo najprej skušali opredeliti dejavnike kulture podjetja, s katerimi bomo pojasnili uspešnost multinacionalnih podjetij v Sloveniji. Na podlagi izračunane KMO statistike (vrednost 0,561) predpostavljamo, da so podatki primerni za faktorško analizo. Preizkusili smo model s štirimi skupnimi faktorji in ugotovili, da z njimi pojasnimo nekaj več kot 42 % variabilnosti izbranega kazalnika. Rezultati faktorške analize so predstavljeni v nadaljevanju (tabeli 4.22 in 4.23). Na podlagi korelacijske matrike (tabela P8 v prilogi 2) ugotavljamo, da je povezanost med povprečnimi vrednostmi ocen za posamezne dejavnike relativno nizka, kar pomeni, da na uspešnost poslovanja (merjeno z dodano vrednostjo na zaposlenega), poleg izbranih dejavnikov kulture podjetja, v veliki meri vplivajo tudi specifični dejavniki.

Tabela 4.22 Ocena komunalitet dejavnikov kulture organizacije

Dejavniki	Izhodišče	Metoda glavnih osi		Metoda največjega verjetja	
		Ekstrakcija		Ekstrakcija	
K11	0,49	0,404	0,323		
K12	0,623	0,544	0,529		
K13	0,699	0,771	0,669		
K14	0,599	0,245	0,588		
K21	0,542	0,432	0,332		
K22	0,625	0,499	0,511		
K23	0,593	0,409	0,24		
K24	0,634	0,625	0,774		
K31	0,494	0,333	0,362		
K32	0,568	0,36	0,503		
K33	0,541	0,335	0,289		
K34	0,679	0,435	0,98		
K41	0,502	0,365	0,095		
K42	0,601	0,478	0,397		
K43	0,421	0,354	0,128		
K44	0,725	0,649	0,565		
K51	0,579	0,304	0,421		

Tabela 4.22 – nadaljevanje

K52	0,511	0,318	0,29
K53	0,523	0,32	0,37
K54	0,426	0,352	0,183

Opomba:

K11= Pri nas vladajo previdni, natančni, točni ljudje, ki se izogonejo tveganju, če le gre. K12= Pri nas mora biti vodja trd, odločen in prodoren; vselej je prvi in tvega največ; včasih je tudi nepreračunljiv in mu ni dobro prekrižati pot, K13=Cenimo dobre, neumorne, iznajdljive, domiselne sodelavce, vajene timskega dela; prijazni so in pripravljeni na šalo. K14=Pri nas cenimo vrhunsko strokovno znanje in izkušnje, trdne in samozavestne ljudi, ki si zaupajo in pomagajo. K21=Pri nas je v navadi, da nas vodja enkrat ali dvakrat na mesec pokliče na celodnevni posvet. Skupaj rešujemo probleme in oblikujemo strategije. K22=Naše delo kar samo sili v vztrajno tekmovanje in kjer je tekma, tam so tudi zmagovalci; pogosto se dobimo, razpravljamo, proslavimo, najboljši dobimo nagrade in pohvale. K23=Pri nas štejejo tradicija, izročilo in izkušnje; staro pravilo je, da ima vsakdo mentorja, ki bdi nad njim, mu svetuje in pomaga. K24=Kadar se pogovarjate s kom izmed nas, nikar ne pozabite na naslove; doktorat pomeni vrhunsko znanje in vodja sektorja je pač mnogo več, kot vodja oddelka. Dogovarjamo pa se na rednih, formalnih sestankih. K31=Pri nas smo naravnani na rezultate, na vidne uspehe, pri nas delajo aktivni, marljivi ljudje. K32=Naša naravnost je podrejena zahtevni in odgovorni dejavnosti: velikim, dolgoročnim in nemalokrat tveganim nalogam. K33=Smo vestni in natančni, lahko jamčimo za red in varnost; morda se zdimo počasni in birokratski, smo pa trden temelj za vse druge dejavnosti. K34=Živimo v spremenljivih časih, hitre odločitve in velika tveganja so naš vsakdanji kruh. K41=Obleka je primerna poklicu in odgovornosti - mirna in zadržana, vendar izbrana, kakovostna. K42=Mi smo praktični ljudje; veliko se gibljemo in se srečujemo z različnimi ljudmi. Zato je naša obleka čedna, praktična - in takšna, da je sprejemljiva za vsakogar. K43=Uspešen človek je močan in samozavesten, tudi malo samosvoj: izbira sebi primerno obleko, po visoki modi, drago ampak izvorno. K44=Morda je res nekoliko konzervativna, ampak pri nas veljata tradicija in izkušnje. K51=Pri nas je red. Obiskovalce sprejemamo resno in po predpisanem postopku. Na recepciji dobi dovolilnico. K52=Smo uspešni in močni. Nočemo biti vljudni, ampak ob važnejših zadevah se tudi nameri, da mora obiskovalec počakati. K53=Opravljamo resen in odgovoren posel. Da ne bi bilo nesporazumov, dobi posebno priponko. Na obisk se dobro pripravimo; razdelimo si delo, zato nas na sestanku prisostvuje več. K54=K poslu spadata gostoljubje in prijaznost. Lepo je, če uspeš obiskovalca pričakati pri vratih, mu stisniti roko in ga prijazno odpeljati v sobo, kjer že čaka skodelica kave.

Za oceno komunalitet smo izbrali metodo glavnih osi in metodo največjega verjetja. Na podlagi ocen komunalitete smo ugotovili največji delež pojasnjene variance s skupnimi faktorji pri naslednjih dejavnikih, ki izražajo kulturo organizacije: K12 (vodja mora biti trd, odločen in prodoren; vselej je prvi in tvega največ; včasih je tudi nepreračunljiv in mu ni dobro prekrižati pot), K13 (v organizaciji se zgledujejo po dobrih, neumornih, iznajdljivih, domiselnih sodelavcih, ki so vajeni timskega dela), K24 (v organizaciji je navada, da se v pogovoru uporablja nazive, doktorat pomeni vrhunsko znanje in vodja sektorja je mnogo več, kot vodja oddelka, dogovarjajo se na rednih in formalnih sestankih) in K44 (način oblačenja je precej konzervativen, pomen tradicije).

Tabela 4.23 Komponentna matrika dejavnikov kulture organizacije

	Metoda glavnih osi				Metoda največjega verjetja			
	Faktor				Faktor			
	1	2	3	4	1	2	3	4
K11	0,226	0,082	0,565	0,166	0,140	0,364	0,237	0,339
K12	0,494	0,501	0,049	0,214	0,453	0,393	0,197	0,360
K13	0,659	0,449	0,236	0,281	0,499	0,482	0,431	0,045
K14	0,446	0,184	0,101	0,038	0,039	0,349	0,592	0,337
K21	0,509	0,178	0,300	0,227	0,142	0,006	0,546	0,117
K22	0,630	0,281	0,024	0,150	0,512	0,118	0,447	0,187
K23	0,436	0,126	0,344	0,290	0,345	0,020	0,133	0,322
K24	0,019	0,412	0,655	0,161	0,149	0,787	0,225	0,287

Tabela 4.23 – nadaljevanje

K31	0,499	0,147	0,171	0,183	0,186	0,010	0,417	0,392
K32	0,478	0,141	0,277	0,185	0,078	0,288	0,638	0,085
K33	0,202	0,022	0,539	0,054	0,055	0,285	0,340	0,298
K34	0,549	0,040	0,197	0,305	0,989	0,013	0,034	0,020
K41	0,178	0,226	0,041	0,530	0,029	0,222	0,139	0,161
K42	0,354	0,532	0,152	0,217	0,114	0,487	0,369	0,106
K43	0,317	0,132	0,085	0,478	0,315	0,113	0,117	0,051
K44	0,294	0,677	0,319	0,049	0,311	0,395	0,098	0,551
K51	0,104	0,529	0,099	0,054	0,141	0,400	0,170	0,460
K52	0,108	0,475	0,254	0,130	0,027	0,259	0,265	0,390
K53	0,129	0,497	0,236	0,021	0,170	0,249	0,130	0,512
K54	0,379	0,033	0,368	0,269	0,163	0,113	0,349	0,149

S faktorško analizo smo skušali opredeliti morebitne skupne dejavnike (faktorje) s katerimi je moč pojasniti vpliv kulture organizacije na uspešnost podjetja. Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da obstajajo štirje skupni faktorji. Z metodo glavnih osi smo določili naslednje skupne faktorje: timsko delo, hitro odločanje, trden in odločen vodja, formalizem, previdnost ter kakovosten in zadržan način oblačenja. Podrobnejša primerjava faktorjev nam kaže, da podjetja dajejo precejšen pomen formalizmu, kar pojasnjuje dejstvo, da so v raziskavo vključena zgolj velika podjetja. Način oblačenja je zadržan, kar je tudi povezano s formalno naravnostjo kulture organizacije. Vodja ima avtoriteto, pomemben pa je tudi položaj oziroma naziv delovnega mesta.

Z metodo največjega verjetja smo določili faktorje: inovativnost in tveganje, hierarhičnost in formalizem, strokovnost in vseživljenjsko izpopolnjevanje, tradicija in formalizem. Primerjava faktorjev kaže, da je tudi tu prisoten formalizem, poudarjen s hierarhičnostjo, tradiciji se daje velik pomen.

Faktorska analiza dejavnikov uspešnosti multinacionalnih podjetij – način vodenja

S faktorško analizo bomo prav tako skušali opredeliti dejavnike načina vodenja podjetja, s katerimi bomo pojasnili uspešnost multinacionalnih podjetij v Sloveniji. Na podlagi izračunane KMO statistike (vrednost 0,531) predpostavljamo, da so podatki primerni za faktorško analizo. Preizkusili smo model z dvema skupnima faktorjema, vendar pri metodi največjega verjetja ne izvede metode z dvema, temveč le z enim faktorjem. Ugotovili smo, da z metodo glavnih osi z dvema faktorjema pojasnimo malo manj kot 24 % variabilnosti izbranega kazalnika, z metodo največjega verjetja pa z enim faktorjem pojasnimo 14,2 % variabilnosti izbranega kazalnika. Rezultati faktorške analize so predstavljeni v nadaljevanju (tabele 4.24 do 4.25). Na podlagi korelacijske matrike (tabela 4.16) ugotavljamo, da je povezanost med povprečnimi vrednostmi ocen za posamezne dejavnike bolj nizka, kar pomeni, da na uspešnost poslovanja (merjeno z dodano vrednostjo na zaposlenega) poleg izbranih dejavnikov načina vodenja podjetja vplivajo tudi specifični dejavniki.

Tabela 4.24 Ocene komunalitet dejavnikov načina vodenja podjetja

Dejavniki	Izhodišče	Metoda glavnih osi	Metoda največjega verjetja
		Ekstrakcija	Ekstrakcija
Spodbujanje	0,075	0,279	0,151
Odločanje	0,052	0,215	0,099
Motiviranje	0,073	0,231	0,307
Odgovornost	0,037	0,211	0,011

Za oceno komunalitet smo izbrali metodo glavnih osi in metodo največjega verjetja. Na podlagi ocen komunalitete smo ugotovili največji delež pojasnjene variance s skupnimi faktorji pri dejavniku spodbujanje in dejavniku motiviranje.

Tabela 4.25 Komponentna matrika dejavnikov načina vodenja podjetja

Dejavniki	Metoda glavnih osi		Metoda največjega verjetja
	Faktor		Faktor
	1	2	1
Spodbujanje	0,496	0,182	0,389
Odločanje	0,334	0,321	0,314
Motiviranje	0,463	0,132	0,554
Odgovornost	0,186	0,420	0,104

S faktorsko analizo smo skušali opredeliti morebitne skupne dejavnike (faktorje) s katerimi je mogoče pojasniti vpliv načina vodenja na uspešnost podjetja. Z metodo glavnih osi smo ugotovili dva skupna faktorja. Z metodo največjega verjetja smo določili tudi en sam faktor, motiviranje kot način vodenja.

Faktorska analiza dejavnikov uspešnosti multinacionalnih podjetij – motivacija

S faktorsko analizo bomo skušali opredeliti tudi motivacijske dejavnike zaposlenih v podjetju, s katerimi bomo pojasnili uspešnost multinacionalnih podjetij v Sloveniji. Preizkusili smo model z dvema skupnima faktorjema. Ugotovili smo, da z dvema faktorjema pojasnimo 44 % variabilnosti izbranega kazalnika (tabele 4.26 do 4.27).

Tabela 4.26 Ocena komunalitete motivacijskih dejavnikov

Motivacijski dejavnik	Izhodišče	Metoda glavnih osi		Metoda največjega verjetja
		Ekstrakcija		Ekstrakcija
Ustvarjalno delo	0,910	0,735		0,779
Delovni uspehi	0,892	0,218		0,210
Dobri odnosi s sodelavci	0,884	0,347		0,319
Plača	0,902	0,542		0,587
Samostojnost	0,867	0,386		0,387
Delovni pogoji	0,862	0,124		0,116
Fleksibilni delovni čas	0,929	0,777		0,787
Možnost napredovanja	0,868	0,206		0,186
Varnost zaposlitve	0,902	0,628		0,595

Za oceno komunalitet smo izbrali metodo glavnih osi in metodo največjega verjetja. Na podlagi ocen komunalitete smo ugotovili največji delež pojasnjene variance s skupnimi faktorji pri dejavnih ustvarjalno delo, fleksibilni delovni čas in varnost zaposlitve.

Tabela 4.27 Komponentna matrika motivacijskih dejavnikov

Motivacijski dejavnik	Metoda glavnih osi		Metoda največjega verjetja	
	Faktor		Faktor	
	1	2	1	2
Ustvarjalno delo	0,785	0,181	0,817	0,335
Delovni uspehi	0,385	0,317	0,409	0,207
Dobri odnosi s sodelavci	0,540	0,008	0,516	0,230
Plača	0,360	0,117	0,357	0,678
Samostojnost	0,029	0,184	0,041	0,620
Delovni pogoji	0,022	0,999	0,030	0,339
Fleksibilni delovni čas	0,848	0,124	0,847	0,265
Možnost napredovanja	0,449	0,297	0,428	0,060
Varnost zaposlitve	0,749	0,097	0,730	0,249

Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da obstajata dva skupna faktorja. Prvi skupni faktor je klima v podjetju, varnost zaposlitve in fleksibilni delovni čas. Drugi skupni faktor pa so delovni pogoji, plača in samostojnost pri delu.

5 OVREDNOTENJE PRISPEVKOV RAZISKAVE

5.1 Ugotovitve

Raziskava se je nanašala na največja multinacionalna podjetja v Sloveniji. Populacija je obsegala tristo podjetij, podrobnejša analiza je pokazala, da je skoraj polovica teh podjetij multinacionalnih. Na slednje smo tudi naslovili prošnjo, da sodelujejo v raziskavi, izpolnjen anketni vprašalnik nam je vrnilo petdeset podjetij. Kar 84 % anketiranih v multinacionalnih podjetjih je zaposlenih v srednjem managementu. Anketirane odlikuje tudi visoka izobrazbena raven saj je 92 % anketirancev pridobilo dodiplomsko oziroma podiplomsko izobrazbo. Anketirani so zaposleni v podjetju v povprečju skoraj deset let, iz česar lahko sklepamo, da organizacijo dobro poznajo.

Temeljna teza, ki smo jo obdelovali in testirali v magistrski nalogi, je povezana s prikazom uspešnosti multinacionalnih podjetij v Sloveniji. Temeljno tezo smo preizkusili z dvema hipotezama. V prvi hipotezi smo predvideli, da so multinacionalna podjetja s tujim kapitalom bolj uspešna kot multinacionalna podjetja z domačim kapitalom. Prvi del raziskave, ki se nanaša na prvo hipotezo, to je analiza ekonomsko-finančnih podatkov in kazalnikov uspešnosti, je prikazal naslednje rezultate in ugotovitve:

- Primerjalna analiza povprečnih celotnih prihodkov je pokazala, da so multinacionalna podjetja z domačim lastništvom dosegla višjo povprečno vrednost celotnih prihodkov kot multinacionalna podjetja s tujim lastništvom, kar kaže, da so v Sloveniji multinacionalna podjetja z domačim kapitalom večja kot multinacionalna podjetja s tujim kapitalom.
- Analiza čistega poslovnega izida je pokazala, da nobeno izmed anketiranih podjetij ni poslovalo z izgubo. Primerjava obeh skupin multinacionalnih podjetij kaže, da so višjo povprečno vrednost čistega poslovnega izida v letu 2006 dosegle multinacionalke z domačim kapitalom, kar je lahko prav tako povezano z velikostjo podjetja.
- Analiza kaže, da imajo multinacionalke z domačim kapitalom v Sloveniji višjo vrednost vezanih sredstev kot multinacionalna podjetja s tujim kapitalom, kar prav tako kaže, da so multinacionalna podjetja z domačim kapitalom večja kot multinacionalna podjetja s tujim kapitalom.
- Analiza števila zaposlenih kaže, da imajo multinacionalna podjetja z domačim kapitalom v povprečju višje število zaposlenih kot multinacionalna podjetja s tujim lastništvom. Ugotavljamo, da so multinacionalke z domačim kapitalom v povprečju večja podjetja, saj poleg večjega števila zaposlenih ustvarjajo višje povprečne celotne prihodke ter čisti poslovni izid iz poslovanja.

- Primerjalna analiza ustvarjene dodane vrednosti na zaposlenega kaže, da so multinacionalna podjetja s tujim kapitalom ustvarila višjo dodano vrednosti na zaposlenega. Na podlagi rezultatov analize ugotavljamo, da so multinacionalke s tujim kapitalom v letu 2006 v povprečju ustvarile kar za 140 % višjo dodano vrednost na zaposlenega kot multinacionalke z domačim kapitalom. Podrobnejša primerjava kaže, da je ustvarjena dodana vrednost na zaposlenega multinacionalnih podjetij nadpovprečna glede na slovensko gospodarstvo.
- Analiza povprečne bruto plače zaposlenega v multinacionalnih podjetjih kaže, da je v povprečju znašala 1.832,5 EUR, kar je za dobrih 51 % višje od povprečne bruto plače v Sloveniji za leto 2006. Podrobnejša primerjava obeh skupin podjetij kaže, da so imela multinacionalna podjetja s tujim kapitalom precej višjo povprečno bruto plačo na zaposlenega kot multinacionalna podjetja z domačim kapitalom, kar kaže višjo zmožnost multinacionalnih podjetij s tujim lastništvom, da pritegnejo visoko izobražene sposobne ljudi.

Rezultati dela analize kažejo, da so multinacionalna podjetja z domačim kapitalom v povprečju večja od multinacionalnih podjetij s tujim kapitalom. Slednja trditev temelji na višini ustvarjenih prihodkov, večjem številu zaposlenih, višjem čistem poslovnem izidu in višini sredstev. Primerjalna statistična analiza uspešnosti obeh skupin podjetij je pokazala, da lahko *potrdimo prvo hipotezo*, saj je ključni kazalnik uspešnosti, ki je pojasnjen z dodano vrednostjo na zaposlenega, kar za 140 % višji pri multinacionalnih podjetjih s tujim kapitalom. V teh podjetjih imajo zaposleni tudi za 50 % višjo povprečno plačo.

V drugi hipotezi smo predvideli, da na uspešnost poslovanja vpliva kultura podjetja, način vodenja podjetja, motivacijski dejavniki, inovativnost in zadovoljstvo zaposlenih. Korelacijska matrika povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega, kot kazalnika uspešnosti podjetja, in kulturo podjetja je pokazala, da je vpliv kulture podjetja na dodano vrednost na zaposlenega zelo nizek ali celo negativen. Na podlagi rezultatov raziskave *ne moremo sprejeti sklepa, da na uspešnost podjetja vpliva kultura samega podjetja*. Za oceno vpliva načina vodenja na uspešnost podjetja smo izbrali model situacijskega vodenja, ki je pojasnjen s štirimi parametri vodenja: spodbujanje, odločanje, motiviranje in odgovornost. Rezultati raziskave so pokazali, da obstaja pozitivna in srednje močna odvisnost med uspešnostjo podjetja in načinom odločanja v podjetju. Iz navedenega lahko *sklepamo, da na uspešnost podjetja vpliva način odločanja v organizaciji oziroma v kolikšni meri vodja prepusti odločanje svojemu podrejenemu*. Ostali dejavniki vodenja, *spodbujanje, motiviranje in odgovornost za izvedbo del, nimajo vpliva na uspešnost podjetja*. Rezultati analize vpliva motivacijskih dejavnikov na uspešnost podjetja kažejo, da imajo na *uspešnost podjetja pozitiven in šibak vpliv plača, možnost napredovanja in gibljiv delovni čas. Preostali motivacijski*

dejavniki (dobri odnosi s sodelavci, ustvarjalno delo, delovni uspehi, delovni pogoji, varnost zaposlitve) nimajo vpliva na uspešnost podjetja. Nadalje sklepamo, da spodbujanje inovativnost v podjetju vpliva na uspešnost podjetja. Obe izbrani spremenljivki, odgovornost organizacije do predlogov zaposlenih za izboljšavo delovnih procesov in novih trendov, namreč kažeta pozitiven in statistično značilen vpliv na dodano vrednost na zaposlenega. Korelacijska analiza med dodano vrednostjo na zaposlenega in zadovoljstvom zaposlenega, je pokazala pozitivno in zelo šibko odvisnost. Sklepamo, da zadovoljstvo zaposlenih ni dejavnik, ki vpliva na uspešnost multinacionalnih podjetij.

Analiza načina vodenja in zadovoljstva zaposlenih v multinacionalnih podjetjih na vzorcu multinacionalnih podjetij in primerjava med podjetji z domačim in tujim lastništvom, po posameznih sklopih je pokazala naslednje rezultate in ugotovitve:

- Sklop vprašanj za prepoznavanje kulture podjetja je zajel pet dejavnikov. Prvo vprašanje je prepoznavalo, po kom se zaposleni v podjetju zgledujejo. Anketirani so se najbolj pogosto odločali za trditev, da cenijo dobre, prijazne, neumorne, iznajdljive, domiselne sodelavce, vajene timskega dela. Po teoretičnih izhodiščih gre za poslovno kulturo organizacije, značilno za trgovinske in podobne organizacije, ki so usmerjene na porabnike. Ugotavljamo, da je ta trditev povsem v skladu s filozofijo multinacionalk, saj so povsem tržno usmerjena podjetja. Drugo vprašanje v sklopu prepoznavanja kulture organizacije je ugotavljalo, kakšne so navade, ki so postopoma nastajale in se uveljavile v organizaciji. Analiza odgovorov je pokazala, da se je v povprečju največ anketiranih odločilo za trditev, ki nakazuje procesno kulturo organizacije, saj dajejo pomen formalizmu. Pomembni so načini in postopki, negovanje naslovov ter statusnih simbolov. Ker so v vzorec vključena zgolj velika podjetja, so odgovori pričakovani. Slabost velikih podjetij je, da lahko trpijo za preveliko birokracijo. Tretje vprašanje tega sklopa je spraševalo, katere so prednosti notranje naravnosti organizacije. Največ anketirancev je izrazilo mnenje, da živijo v spremenljivih časih, hitre odločitve in velika tveganja so njihov vsakdanji kruh, kar opredeljuje poslovno kulturo organizacije. Četrto vprašanje je ugotavljalo način oblačenja v podjetju. Anketirani so najbolj pogosto izražali mnenje, da je zadržano, vendar izbrano, kakovostno in skratka uniformirano. Trditev opredeljuje procesno kulturo organizacije. Zadnje vprašanje sklopa prepoznavanja kulture organizacije je spraševalo anketiranca, kakšen je sprejem obiskovalca v podjetju. Trditev, da k poslu spadata gostoljubje in prijaznost, je izbralo največ anketirancev. Najbolj pogosta trditev opredeljuje kulturo moči. Ker so v raziskavo so vključena zgolj

- velika multinacionalna podjetja, so odgovori pričakovani, saj so vsa ta podjetja tržno usmerjena.
- Sklop vprašanj za prepoznavanje načina vodenja v podjetju je zajel štiri dejavnike. Udeleženci obeh skupin podjetij so se odločali za enak stil vodenja, ko gre za spodbujanje sodelavca oziroma podrejenega k opravljanju dejavnosti. Teoretična izhodišča kažejo, da gre za delno participativni način vodenja, saj vodje ocenjujejo, da so sodelavci popolnoma samostojni pri opravljanju dodeljene naloge in jim zaupajo. Analiza odgovorov na isto vprašanje kaže, da vodje najmanj uporabljajo nadzorovalni slog vodenja. Drugo vprašanje v tem sklopu vprašanj ugotavlja, kakšen pristop imajo vodje k odločanju. Pri vodjih v multinacionalnih podjetjih z domačim kapitalom prevladuje spodbujevalni oziroma delno participativni stil vodenja. Najmanj značilna trditev za anketirance istih podjetij je avtoritativni način vodenja. Zanimivo je, da so se respondenti multinacionalnih podjetij s tujim kapitalom največkrat odločali za avtoritativni stil vodenja. Najmanj pogosto uporabljeni način je spodbujevalni oziroma delno participativni stil vodenja, ki pa je najbolj značilen za podjetja z domačim kapitalom. Tretje vprašanje v sklopu vprašanj prepoznava, kako vodje motivirajo zaposlene. V obeh skupinah podjetij se vodje odločajo za spodbujanje oziroma delno participativno vodenje. Prav tako se najmanj odločajo za avtoritativni stila vodenja. Četrto vprašanje je spraševalo vodje, kdo ima odgovornost za opravljanje dela in nalog. V obeh skupinah podjetij se anketirani odločajo za trditev, da je odgovornost za izvedbo del razdeljena med vodjo in sodelavca, kar predstavlja deloma avtoritativno vodenje. Najmanj značilna trditev obeh skupin podjetij je, da je skrb za izvedbo del na delavcu, kar označuje participativno vodenje. Spreminjajoče se poslovno okolje, v katerem delujejo podjetja, od vodij zahteva vedno večjo zavzetost pri vodenju procesov in ljudi. Vloga vodij se je iz tradicionalne, avtoritativne, ukazovalne spremenila v bolj mehak, moderen stil vodenja. Ta zahteva od vodij, da znajo motivirati podrejene, jih poslušati, se odzivati.
 - V sklopu vprašanj ugotavljanja motivacijskih dejavnikov je najpogostejši odgovor, da se vodje v zavedajo česa so podrejeni sposobni, vedo koliko znanja imajo, kar tudi upoštevajo pri postavljanju ciljev podrejenih. Prav tako jim dajejo povratno informacijo o njihovem delu. Ugotavljamo, da zaposlene najbolj motivirajo pri njihovem delu dobri odnosi s sodelavci, ustvarjalno delo in višina plače. Najbolj pogosto navedeni motivacijski dejavniki v multinacionalnih podjetjih z domačim lastništvom so ustvarjalno delo, delovni uspehi in samostojnost pri delu. Najbolj pogosto navedeni motivacijski dejavniki v multinacionalnih podjetjih s tujim lastništvom pa so dobri odnosi s sodelavci, plača in dobri delovni pogoji.

- Sklop vprašanj o ugotavljanju zadovoljstva prepozna, ali so zaposleni zadovoljni z delom v podjetju. Ugotavljamo, da je kar 40 % zaposlenih zadovoljnih z delom v podjetju, 30 % pa popolnoma zadovoljnih. Ugotavljamo, da so v povprečju zaposleni zelo zadovoljni z delom vendar je zaznan višji delež popolnoma zadovoljnih anketiranih v multinacionalnih podjetjih z domačim lastništvom (46 %).
- Sklop vprašanj, ki ugotavlja inovativnost podjetja prikazuje visok odstotek mnenj, da je podjetje popolnoma oziroma še kar dovzetno za nove trende. Pri tem je odstotek, ki odraža trditev, da je podjetje popolnoma dovzetno za nove trende, višji v podjetjih z domačim lastništvom kot v primerjani skupini podjetij.

Prva hipoteza, ki smo jo empirično testirali je: multinacionalna podjetja s tujim kapitalom so bolj uspešna kot multinacionalna podjetja z domačim kapitalom. Rezultati tega dela raziskave kažejo, da smo hipotezo potrdili v celoti. Multinacionalna podjetja z domačim kapitalom so sicer večja od multinacionalnih podjetij s tujim kapitalom, kar so pokazali višji ustvarjeni prihodki, večje število zaposlenih, višji čisti poslovni izid in višina sredstev. Ključni kazalnik uspešnosti podjetja pa je pokazal, da multinacionalna podjetja s tujim kapitalom ustvarjajo višjo dodano vrednost na zaposlenega poleg tega imajo zaposleni višjo povprečno plačo. Druga hipoteza, ki smo jo empirično testirali je, da je uspešnost poslovanja podjetja odvisna od kulture podjetja, načinom vodenja v podjetju, motivacijskimi dejavniki, inovativnostjo in zadovoljstvom zaposlenih. Uporabili smo korelacijsko analizo. Hipoteze nam ni uspelo v celoti potrditi saj so rezultati analize pokazali, da na uspešnost podjetja ne vpliva kultura podjetja. Za opredelitev načina vodenja smo izbrali štiri dejavnike vodenja: spodbujanje, odločanje, motiviranje in odgovornost. Dokazali smo, da na uspešnost podjetja vpliva način odločanja v organizaciji oziroma v kolikšni meri vodja prepusti odločanje svojemu podrejenemu. Ker gre za pozitivno odvisnost lahko sklepamo, da bolj, ko se zaposlenemu dopušča samostojno odločanje, bolj je podjetje uspešno. Ostali dejavniki vodenja nimajo vpliva na uspešnost podjetja. V raziskavo smo vključili naslednje motivacijske dejavnike: ustvarjalno delo, delovni uspehi, dobri odnosi s sodelavci, plača, samostojnost pri delu, dobri delovni pogoji, fleksibilni delovni čas, možnost napredovanja in varnost zaposlitve. Med njimi imajo na uspešnost podjetja manjši vpliv naslednji motivacijski dejavniki: plača, možnost napredovanja in fleksibilni delovni čas. Preostali motivacijski dejavniki nimajo vpliva na uspešnost podjetja. Dokazali smo, da na uspešnost podjetja vpliva inovativnost, predvsem v smislu upoštevanja predlogov zaposlenih za izboljšanje delovnih procesov. Zadovoljstvo zaposlenih podjetja ni dejavnik, ki bi vplival na uspešnost podjetja.

5.2 Prispevek k stroki in znanosti

Magistrska naloga je znanstveno-raziskovalne narave saj temelji na lastno zbranih podatkih iz obstoječih baz podatkov in na lastno izvedeni anketi. Z zbranimi podatki smo testirali dve hipotezi in izvedli primerjalno analizo med multinacionalnimi podjetji z domačim in tujim kapitalom. Pri izvedbi sklepov in implikacij izhajamo iz spoznanj lastno izvedene raziskave. Prispevek k znanosti je namenjen multinacionalkam v Sloveniji, predvsem v smislu, da spoznajo dejavnike, ki ločijo uspešne od manj uspešnih podjetij ter katere so možne omejitve, ki na to vplivajo. Vzporedno je raziskava namenjena tudi domačim slovenskim podjetjem, ki še niso vključena v mednarodno poslovanje, z vizijo poslovati na tujih tržiščih. Uporabna vrednost je lahko tudi za tuja podjetja, ki bodo ustanovila predstavništvo (ali hčerinsko podjetje) v Sloveniji kot implikacija, kako prilagoditi svoj način vodenja k doseganju uspeha na slovenskem trgu in o potencialnih možnostih za vlaganja in ustanavljanja večjih multinacionalnih podjetij v Sloveniji.

V raziskavi je pozornost namenjena predvsem prepoznavanju kulture in načina vodenja velikih multinacionalnih podjetij, ki poslujejo v Sloveniji. Ugotovljeno je, da so multinacionalna podjetja s tujim lastništvom bolj uspešna od multinacionalnih podjetij z domačim kapitalom. Druge pomembnejše ugotovitve so, da kultura podjetja ne vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Na uspešnost podjetja vpliva način odločanja v organizaciji oziroma v kolikšni meri vodja prepusti odločanje svojemu podrejenemu. Obstajajo številni motivacijski dejavniki vendar izmed njih imajo majhen vpliv na uspešnost podjetja plača, možnost napredovanja in fleksibilni delovni čas. Inovativnost podjetja je dejavnik, ki vpliva na uspešnost podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih se ni pokazal kot dejavnik, ki bi vplival na uspešnost podjetja.

Pri razlagi rezultatov raziskave je treba upoštevati, da je obravnavani vzorec relativno majhen, kar omejuje posploševanje na celotno populacijo slovenskih multinacionalnih podjetij. Navkljub temu menimo, da je vzorec velikih multinacionalnih podjetij dovolj reprezentativen, da v primeru večjega zajetja ne bi prihajajo do značilnejših odstopanj v ugotovitvah.

5.3 Odprte teme za raziskovanje v prihodnje

V pričujočem delu smo se omejili na velika multinacionalna podjetja v Sloveniji in se s tem soočili z omejitvami, kot so: majhen vzorec, omejenost na eno državo, omejenost na multinacionalna podjetja, uspešnost podjetja je določena z dodano vrednostjo na zaposlenega.

Ponujajo se nadaljnja raziskovalna vprašanja, predvsem v treh smereh:

- Dejavniki uspešnosti multinacionalnih podjetij z določitvijo rentabilnosti⁴, kot merila uspešnosti.
- Primerjava dejavnikov uspešnosti multinacionalnih podjetij v Sloveniji z istimi dejavniki katere druge države.
- Dejavniki uspešnosti poslovanja z izborom drugega vzorca slovenskih podjetij.

⁴ Pri kazalnikih donosnosti oziroma rentabilnosti opazujemo donosnost oziroma rentabilnost sredstev ali kapitala. V nasprotju s kazalniki gospodarnosti ali ekonomičnosti, ki nastopajo v obliki koeficientov, kazalnike donosnosti oziroma rentabilnosti izražamo kot stopnje. Lahko nas zanima donosnost celega premoženja v podjetju, ali pa samo donosnost dela tega premoženja (Bojnec et.al 2007, 239)

6 SKLEP

Raziskovalni problem v magistrski nalogi temelji na ugotavljanju dejavnikov uspešnosti velikih multinacionalnih podjetij v Sloveniji. Pregled najpomembnejših ugotovitev raziskave kaže, da so multinacionalna podjetja v Sloveniji v primerjavi s gospodarskim povprečjem nadpovprečno uspešna. Obravnavana multinacionalna podjetja z domačim kapitalom so večja od multinacionalnih podjetij s tujim kapitalom saj dosegajo višje prihodke, čisti poslovni izid iz poslovanja, razpolagajo z več sredstvi in višjim številom zaposlenih. Multinacionalna podjetja s tujim kapitalom so bolj uspešna od multinacionalnih podjetij z domačim kapitalom, kar odraža višja ustvarjena dodana vrednost na zaposlenega, poleg tega zaposlenim nudijo višjo plačilo za njihovo delo. Razlog za višjo plačo zaposlenih v tujih multinacionalkah je tudi v tem, da so usmerjena bolj v prodajne aktivnosti, nimajo velikega števila zaposlenih v proizvodnji in tudi manjše število zaposlenih v podjetju.

V raziskavi je pozornost namenjena predvsem ugotavljanju načina vodenja in zadovoljstva zaposlenih v velikih multinacionalnih podjetjih. Zaznana je prisotnost različnih tipov kulture podjetja vendar je prevladujoča kultura moči. Ugotovljeno je, da pri načinu vodenja ni večjih razlik med multinacionalnimi podjetji z domačim in tujim kapitalom saj prevladuje delno participativni način vodenja. V obravnavanih podjetjih zaposlene najbolj motivirajo dobri odnosi s sodelavci, ustvarjalno delo in višina plače. Zaposleni so prav tako nadpovprečno zadovoljni s svojim delom. Pri tem je stopnja zadovoljstva zaposlenih v multinacionalnih podjetjih z domačim lastništvom višja kot pri zaposlenih v multinacionalnih podjetjih s tujim lastništvom. Multinacionalna podjetja so dovzetna za inovativnost, pri čemer je slednje bolj izrazito pri multinacionalnih podjetjih z domačim lastništvom. Multinacionalna podjetja s tujim kapitalom imajo ponavadi dejavnost razvoja in raziskav locirano v matični državi, kar je lahko razlog za manjšo prisotnost inovativne klime podjetja v Sloveniji.

Rezultati raziskave kažejo, da kultura podjetja nima vpliva na uspešnost podjetja saj hipoteze nismo mogli potrditi. Enako velja za zadovoljstvo zaposlenih. Raziskava je nadalje pokazala, da na uspešnost podjetja vplivajo naslednji motivacijski dejavniki: možnost napredovanja, gibljiv delovni čas in višina plače. V manjši meri na uspešnost vpliva način vodenja, ki je pojasnjen s tem, koliko se podrejeni počuti samostojnega, ter inovativnost podjetja.

Kot temeljne rešitve velikih multinacionalnih podjetij lahko na podlagi ugotovitev raziskave izpostavimo predvsem način vodenja, motivacijske faktorje in inovativnost podjetja. Vodje se morajo zavedati, da podrejene pri njihovem delu spodbuja samostojnost in zaupanje v njihove sposobnosti. Pri izboru motivacijskih dejavnikov pa naj vzpostavijo sistem z možnostjo napredovanja zaposlenih, gibljiv delovni čas ter ustrezno višino plače. Pomembno je tudi spodbujanje inovativne klime v podjetju z

upoštevanjem predlogov zaposlenih za izboljšavo delovnih procesov in dovzetnostjo za nove trende.

Glede na velikost vzorca je treba pri razlagi rezultatov upoštevati, da je bil obravnavani vzorec relativno majhen, kar omejuje posploševanje na populacijo vseh slovenskih multinacionalnih podjetij. Kljub omejitvi menimo, da je vzorec velikih multinacionalnih podjetij dovolj reprezentativen, da v primeru zajetja večjega vzorca ne bi prihajalo do odstopanj v ugotovitvah.

LITERATURA

- Argenti, Paul A. 2007. *Corporate communication*. Boston: McGraw-Hill.
- Armstrong, Michael in Tina Stephens. 2005. *Management and leadership*. London: Kogan Page.
- Athanassion, Nicholas in Douglas Nigh. 2000. Internacionalisation, tacit knowledge and the top management team at MNC's. *Journal of International Business Studies* 31 (3): 471–488.
- Bartlett, Christopher A. in Sumantra Glosal. 2000. *Transnational management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Birkinshaw, Julian in Neal Hood. 1998. Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *The Academy of Management Review* 23 (4): 773–795.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Cartwright, Robert. 2002. *Communication*. Oxford: Capstone.
- Cullen, John Brooks in Praveen Parboteeah. 2003. *Multinational management: a strategic approach*. 3rd ed. Mason: South-Western.
- Deal, Terrence E. in Allan A. Kennedy. 1982. *The new corporate culture*. London: Perseus – Texerre.
- Desai, Mihir Arvind. 2007. *International finance: a casebook*. Hoboken: John Wiley.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fayol, Henry. 1916. *Administration Industrielle et Generale*. Paris: Dunod.
- Feldin, Aljoša. 2004. Mikroekonomski vidiki inovacijske dejavnosti podjetij. V *Razvojno raziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*, ur. Janez Prašnikar, 65. Ljubljana: Časnik Finance.
- Fleming, John H. in Jim Aslund. 2007. *Human sigma: managing the employee customer counter*. New York: Gallup.
- Gannon, Martin J. 2001. *Understanding global cultures: metaphorical journeys through 23 nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Geddes, Patrick. 1915. *Cities in evolution*. London: Williams & Norgate.
- Hall, Edward T. 2000. Context and meaning. V *Intercultural communication: a reader*, ur. Larry A. Samovar in Richard E. Porter, 34–42. Belmont: Wadsworth.
- Hersey, Paul in Kenneth H. Blanchard. 1988. *Management and organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Herzberg, Frederick. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and organizations: software of the mind*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hood, Neil. 2003. *The multinational subsidiary: management, economic development and public policy*. Houndmills, Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jurše, Milan. 1996. *Izbrane teme predavanj pri predmetu mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kluckhohn, Florence R. in Fred L. Strodtbeck. 1961. *Variations in value orientations*. Evanston: Row, Peterson.
- Korošak, Andrej in Rajko Novak. 2007. Hladni slovenski management. *Manager*, 4: 52–54.
- Košmelj, Blaženka in Jože Rovan. 2003. *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kotler, Philip, Veronica Wong, John Saunders in Gary Armstrong. 2005. *Principles of marketing*. Harlow: Prentice Hall.
- Kreitner, Robert. 2007. *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Linehan, Margaret. 2001. *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV založba.
- Maslow, Abraham H. 1943. Conflict, frustration, and the theory of threat. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 38: 81–86.
- McCarthy, E. Jerome. 1968. *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood: Irwin.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mintzberg, Henry. 2004. *Third-generation management development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Nigel, Arie. 2004. Za bolj inovativno podjetje – ustvarjanje opcij za prihodnost. V *Razvojno raziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*, ur. Janez Prašnikar, 229. Ljubljana: Časnik Finance.
- Pedler, Mike, Tom Boydell in John Burgoyne. 1986. *A manager's guide to self development*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Prevodnik, Mojca. 2004. *Manager in vodja: katera vloga prevladuje v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Purcell, John, Nick Kinnie, Sue Hutchinson, Bruce Rayton in Juani Swart. 2003. *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Schuler, Randall W. in Susan E. Jackson. 2006. *Human resource management*. Mason: Thomson.

- Stiglitz, Joseph. 2002. *Globalisation and its discontents*. London: Penguin Books.
- Tavčar, Mitja. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management in Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Taylor, Frederick W. 1967. *The principles of scientific management*. New York: Norton.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- Trompenaars, Fons. 1993. *Riding the waves of culture*. London: Economist Books.
- Vilman, Lea. 2007. *Kaj motivira talentirane posameznike*. [Http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4705.pdf](http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4705.pdf) (21. 11. 2008).
- Vilman, Lea. 2008. *Koliko je vredno vaše podjetje za zaposlene*. [Http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4907.pdf](http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4907.pdf) (21. 11. 2008).
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wilson, Clark L. 2003. *How and why effective managers balance their skills*. Columbia, MD: Rockatech Multimedia Publishing.
- Young, Anthony in Lucy Aitken. 2007. *Profitable marketing communications*. London: Kogan Page.

VIRI

- Banka Slovenije. 2007. *Neposredne naložbe 2006*. Ljubljana: Banka Slovenije.
- BV Consulto. 2008. *Kaj delamo: Vodenje in motivacija*. [Http://www.bv-consulto.si/Vodenje.htm](http://www.bv-consulto.si/Vodenje.htm) (15. 11. 2008).
- CMO – Center za mednarodne odnose. 2008. *Slovenske multinacionalke: majhne a rastoče*. [Http://www.mednarodni-odnosi.si/cmo/docs/Obvestilo %20za %20medije %20TOP %2025 %20SLO %20MNP %20pon.pdf](http://www.mednarodni-odnosi.si/cmo/docs/Obvestilo%20za%20medije%20TOP%2025%20SLO%20MNP%20pon.pdf) (14. 10. 2008).
- Gallup. 2006. *Gallup study: feeling good matters in the worplace*. [Http://gmj.gallup.com/content/20770/Gallup-Study-Feeling-Good-Matters-in-the.aspx](http://gmj.gallup.com/content/20770/Gallup-Study-Feeling-Good-Matters-in-the.aspx) (8. 12. 2008).
- GFK Gral-Iteo. 2001. *Tuje investicije v Sloveniji*. [Http://64.233.183.104/search?q=cache:8GaPFv6HTZ0J:www.gfk.si/4_2_1clank.php %3Fcid %3D379+raziskava+tuje+investicije+v+sloveniji&hl=sl&ct=clnk&cd=1 &gl=si](http://64.233.183.104/search?q=cache:8GaPFv6HTZ0J:www.gfk.si/4_2_1clank.php%3Fcid%3D379+raziskava+tuje+investicije+v+sloveniji&hl=sl&ct=clnk&cd=1&gl=si) (14. 10. 2008).
- GVIN. B. I. *Bonitete*. [Http://www.bonitete.si/Default.aspx?stran=Bonitete](http://www.bonitete.si/Default.aspx?stran=Bonitete) (30. 5. 2007).
- i-Bon. B. I. *Bonitete poslovanja*. I-Bon 2006/II. Ljubljana: Registri Novi Forum.
- Interbrand. 2008. *Best global brands*. [Http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx](http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx) (25. 11. 2008).
- JAPTI – Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije Republike Slovenije. 2008. *Inward investment flows and stock*. [Http://www.investslovenia.org/facts_and_figures/FDI_in_slovenia/secure_docs/2007010913074521/](http://www.investslovenia.org/facts_and_figures/FDI_in_slovenia/secure_docs/2007010913074521/) (14. 10. 2008).

Literatura

- McKinsey. 2006. *The link between management and productivity*. [Http://www.mckinseyquarterly.com/The_link_between_management_and_productivity_1725](http://www.mckinseyquarterly.com/The_link_between_management_and_productivity_1725) (10. 11. 2008).
- McKinsey. 2008. *Leadership and innovation*. [Http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Innovation/Leadership_and_innovation_2089](http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Innovation/Leadership_and_innovation_2089) (1. 12. 2008).
- Mercer Human Resource Consulting. 2005. *Multinational Firms Favor Global Approach to Compensation Management*. [Http://www.hr.com/SITEFORUM?&t=/Default/gateway&i=1116423256281&application=story&active=no&ParentID=1119278030013&StoryID=1119656403468&xref=http%3A//www.google.si/search%3Fhl%3Dsl%26q%3DMercer+Human+Resource+Consulting++global+salary+strategy%26meta%3D](http://www.hr.com/SITEFORUM?&t=/Default/gateway&i=1116423256281&application=story&active=no&ParentID=1119278030013&StoryID=1119656403468&xref=http%3A//www.google.si/search%3Fhl%3Dsl%26q%3DMercer+Human+Resource+Consulting++global+salary+strategy%26meta%3D) (18. 11. 2008).
- SloExport – podatkovna baza slovenskih izvoznikov. B.1. *Podatki o obravnavanih podjetjih*. [Http://www.gzs.si/sloexport/default.asp?LanguageID=1&MenuID=10](http://www.gzs.si/sloexport/default.asp?LanguageID=1&MenuID=10) (marec–junij 2008).
- SRS – Slovenski računovodski standardi 2006. *Uradni list RS*, št. 118/2005.
- SURS – Statistični urad Republike Slovenije. 2008. *Povprečne mesečne plače, Slovenija, december 2006*. [Http://www.stat.si/PrikaziPDF.aspx?ID=718](http://www.stat.si/PrikaziPDF.aspx?ID=718) (10. 12. 2008).
- UMAR. 2007. Podjetja v letu 2006. *Ekonomsko ogledalo* 13 (8/9): 22–23.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 42/2006.
- Zakona o deviznem poslovanju (ZDP). *Uradni list RS*, št. 110/03.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
- Tabela P1 Analiza odgovorov značilnosti posamezne vrste kulture multinacionalnih podjetij, N=50
- Tabela P2 Značilnosti posamezne vrste kulture podjetja
- Tabela P3 Korelacijska matrika povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega in motivacijskimi dejavniki v podjetju
- Tabela P4 Pojasnitev skupne variance dejavnikov kulture organizacije
- Tabela P5 Pojasnitev skupne variance dejavnikov načina vodenja
- Tabela P6 Pojasnitev skupne variance motivacijskih dejavnikov
- Tabela P7 Pojasnitev skupne variance dejavnikov inovativnosti v podjetju
- Tabela P8 Korelacijska matrika povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega in kulturo podjetja

Ljubljana, 1.3.2008

Spoštovani!

»Spet anketa!« boste najverjetneje dejali malo zatem, ko boste odprli kuverto. Vsekakor se zavedam, da je vaš vsakdanjik poln številnih delovnih izzivov, ki zapolnjujejo dobršen del dneva. Pa vendar vas vljudno prosim, da izpolnite anketo in prispevate k znanstvenemu delu moje magistrske naloge. Morda tudi vas zanima tematika in bi želeli izvedeti rezultate raziskave, ki bi morda pripomogli k uspešnemu poslovanju vaše organizacije?

Moje ime je Katja Gašparič, študentka na podiplomskem študiju managementa. Za zaključek magistrskega študija pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Dejavniki uspešnosti poslovanja multinacionalnih podjetij v Sloveniji z mentorjem dr. Štefan Bojnecem. V njenem okviru bom izvedla raziskavo o načinu vodenja in o zadovoljstvu zaposlenih na vzorcu tristotih največjih slovenskih podjetij v Sloveniji. Na podlagi predhodno izvedene lastne raziskave o izbiri vzorca med vključena podjetja spada tudi vaša organizacija. Moj cilj je ugotoviti, kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost teh podjetij.

Za izpolnjevanje vprašalnika boste potrebovali samo 15 minut vašega časa. Prispevali pa boste k dokončanju mojega dela. Prosim, da odgovorite na vsa vprašanja saj bom le na ta način pridobila popolne podatkov, ki jih bom uporabila le za empirično statistično in regresijsko analizo v moji raziskavi. Če vas zanimajo, kakšni so bili rezultati raziskave, mi to sporočite na moj elektronski naslov.

Pomembno je, da anketni vprašalnik izpolni oseba, ki ima delovno mesto v srednjem managementu (vodja marketinga, vodja prodaje, vodja proizvodnje, vodja izvoza, vodja financ, itd.)

Izpolnjen vprašalnik vstavite v priloženo kuverto ter jo pošljite na moj naslov najkasneje do 1. aprila 2008.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Katja Gašparič
Tržaška cesta 47
1111 Ljubljana

Gsm: 051 693 625

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE NAČINA VODENJA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI

I. Prepoznavanje kulture organizacije

Prvi del vprašalnika obsega pet področij vedenja s štirimi opisi (a, b, c in d). Veljavnost vsakega izmed opisov označite po veljavnosti za vašo organizacijo z ocenami: 4 (popolnoma se strinjam), 3 (deloma se strinjam), 2 (ne morem oceniti), 1 (deloma se ne strinjam) in 0 (se ne strinjam).

(Prosim, obkrožite eno oceno za vsako trditev .)

1. Po kom se zgleđujete v vaši organizaciji?

- | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| a | Pri nas vladajo previdni, natančni, točni ljudje, ki se izognejo tveganju, če le gre. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b | Pri nas mora biti vodja trd, odločen in prodoren; vselej je prvi in tvega največ; včasih je tudi nepreračunljiv in mu ni dobro prekrizati pot. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c | Cenimo dobre, neumorne, iznajdljive, domiselne sodelavce, vajene timskega dela; prijazni so in pripravljeni na šalo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d | Pri nas cenimo vrhunsko strokovno znanje in izkušnje, trdne in samozavestne ljudi, ki si zaupajo in pomagajo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

2. Kakšne so navade, ki so postopoma nastale in se uveljavile v vaši organizaciji?

- | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| a | Pri nas je v navadi, da nas vodja enkrat ali dvakrat na mesec pokliče na celodnevni posvet. Skupaj rešujemo probleme in oblikujemo strategije. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b | Naše delo kar samo sili v vztrajno tekmovanje in kjer je tekma, tam so tudi zmagovalci; pogosto se dobimo, razpravljamo, proslavimo, najboljši dobimo nagrade in pohvale. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c | Pri nas štejejo tradicija, izročilo in izkušnje; staro pravilo je, da ima vsakdo mentorja, ki bdi nad njim, mu svetuje in pomaga. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d | Kadar se pogovarjate s kom izmed nas, nikar ne pozabite na naslove; doktorat pomeni vrhunsko znanje in vodja sektorja je pač mnogo več, kot vodja oddelka. Dogovarjamo pa se na rednih, formalnih sestankih. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

3. Katere so po vašem mnenju prednosti notranje naravnosti (kulture) vaše organizacije?

- | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| a | Pri nas smo naravnani na rezultate, na vidne uspehe, pri nas delajo aktivni, marljivi ljudje. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b | Naša naravnost je podrejena zahtevni in odgovorni dejavnosti: velikim, dolgoročnim in nemalokrat tveganim nalogam. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c | Smo vestni in natančni, lahko jamčimo za red in varnost; morda se zdimo počasni in birokratski, smo pa trden temelj za vse druge dejavnosti. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d | Živimo v spremenljivih časih, hitre odločitve in velika tveganja so naš vsakdanji kruh. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

4. Pravijo, da obleka naredi človeka. Kako je z oblačenjem poslovodne skupine v vaši organizaciji?

- | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| a | Obleka je primerna poklicu in odgovornosti - mirna in zadržana, vendar izbrana, kakovostna. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b | Mi smo praktični ljudje; veliko se gibljemo in se srečujemo z različnimi ljudmi. Zato je naša obleka čedna, praktična - in takšna, da je sprejemljiva za vsakogar. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

- c Uspešen človek je močan in samozavesten, tudi malo samosvoj: izbira sebi primerno obleko, po visoki modi, drago ampak izvorno. 0 1 2 3 4
- d Morda je res nekoliko konzervativna, ampak pri nas veljata tradicija in izkušnje. 0 1 2 3 4
- 5. Mar kdaj pomislite, da vas obiskovalci presojujejo po sprejemu, po prvem stiku, ki so ga deležni v vaši organizaciji?**
- a Pri nas je red. Obiskovalce sprejemamo resno in po predpisanem postopku. Na recepciji dobi dovolilnico. 0 1 2 3 4
- b Smo uspešni in močni. Nočemo biti vljudni, ampak ob važnejših zadevah se tudi nameri, da mora obiskovalec počakati. 0 1 2 3 4
- c Opravljamo resen in odgovoren posel; kar počnemo, ni za katerekoli oči in ušesa. Da ne bi bilo nesporazumov, dobi posebno priponko. Na obisk se dobro pripravimo; razdelimo si delo, zato nas na sestanku prisostvuje več. 0 1 2 3 4
- d K poslu spadata gostoljubje in prijaznost. Lepo je, če uspeš obiskovalca pričakati pri vratih, mu stisniti roko in ga prijazno odpeljati v sobo, kjer že čaka skodelica kave. 0 1 2 3 4

II. Način vodenja

V tem sklopu vprašanj se ugotavlja način vodenja zaposlenih v vaši organizaciji. Obkrožite trditev, ki je najbolj značilna za vaše podjetje.

(Prosim, pri vsakem vprašanju obkrožite samo eno trditev.)

1. Na kakšen način spodbujate svoje sodelavce?

- a) Sodelavce skušam spodbujati za dejavnost, ki jo je le-ta zmožen opraviti.
- b) Sodelavce skušam usposobiti za dejavnost, ker niso zadosti motivirani.
- c) Sodelavci so malo zmožni in malo voljni zato jih je treba stalno usmerjati, obvladovati in nadzirati.
- d) Sodelavci so popolnoma samostojni, v celoti jim zaupam in sem prepričan, da bodo samostojno opravili svoje naloge.

2. Pri vašem delu so potrebne številne odločitve. Katera od trditev je najbližja vaši organizaciji?

- a) Vodja sodelavcu posreduje zamisel in mu nudi pomoč pri odločanju.
- b) Vodja naroča, usmerja, obvladuje in nadzira dejavnosti.
- c) Vodja v celoti zaupa sodelavcu, mu prepušča odločitve ter opravljanje dejavnosti.
- d) Vodja predvsem pojasnjuje odločitve in usposablja sodelavca.

3. Katera izmed trditev, ki opredeljuje motiviranje, najbolj velja v vaši organizaciji?

- a) Vodja sodeluje, motivira, se udeležuje dejavnosti in skuša pritegniti sodelavca.
- b) Vodja skuša sodelavca usposobiti za dejavnost, vodi ga – mu 'proda' svojo odločitev, pojasnjuje, prepričuje.

Priloga 1

- c) Vodja se mora ukvarjati z dejavnostjo, ki jo opravlja sodelavec, manj se ukvarja z njim.
- d) Sodelavec je sam sposoben opraviti naloge zato se mu v celoti prepusti dejavnost.

4. Kdo ima odgovornost za opravljanje dela in nalog?

- a) Odgovornost za izvedbo dela ostaja vodji.
- b) Vodja v celoti zaupa sodelavcu, ki je delo voljan in zmožen opraviti.
- c) Skrb za izvedbo del je na delavcu.
- d) Odgovornost za izvedbo del je razdeljena med vodjo in sodelavca.

III. Motivacijski dejavniki

V tem sklopu vprašanj se ugotavljajo dejavniki, s katerimi skušate motivirati zaposlene v vaši organizaciji.

1. Kako motiviram svoje podrejene?

Obkrožite trditve, ki so za vas najbolj značilne.
(Prosim, obkrožite do tri trditve.)

- Za zaposlene uporabljam vedno iste tehnike motiviranja.
- Čustva podrejenih in njihovo osebno prepričanje pri motiviranju nima posebnega pomena.
- Zaposlene lahko motiviram, ne glede na moj odnos do njih.
- Za vsakega zaposlenega vem, kakšne cilje ima.
- Povezovanje ciljev posameznika nima povezave s cilji podjetja.
- Če zaposlen ni pripravljen opraviti dela, ga skušam usmerjati, da v njej najde več ciljev in mu tako približam delo.
- Zaposlenim vedno dam povratno informacijo, ker vem, da v nasprotnem primeru ne morejo napredovati proti osebnim ciljem.
- Previsoko postavljene standarde lahko spremenim.
- Vem, česa so podrejeni sposobni, koliko znanja imajo in koliko so vztrajni in to upoštevam pri postavljanju ciljev.
- Zaposlene spodbujam pri delu.
- Spoštujem svoje zaposlene.
- Pogovarjam se o njihovih težavah na delovnem mestu.

2. Zaposlene motivirajo različni dejavniki:

Po pomembnosti razvrstite devet motivacijskih dejavnikov, ki vas spodbujajo pri delu v organizaciji. Najmanj pomembnega označite s številko 1, po vrstnem redu do najpomembnejšega dejavnika s številko 9.

(Prosim, za vsak dejavnik vpišite eno število, ki določa stopnjo pomembnosti.)

- a) Ustvarjalno delo _____
- b) Delovni uspehi _____
- c) Dobri odnosi s sodelavci _____
- d) Plača _____
- e) Samostojnost pri delu _____
- f) Dobri delovni pogoji _____
- g) Fleksibilni delovni čas _____
- h) Možnost napredovanja _____
- i) Varnost zaposlitve _____

IV. Zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji

V tretjem sklopu vprašanj se ocenjuje zadovoljstvo zaposlenih v vaši organizaciji.

Veljavnost vsakega izmed opisov označite z ocenami: 5 (popolnoma), 4 (še kar), 3 (da in ne), 2 (bolj ne kot da) in 1 (ne).

1. Ste zadovoljni z delom v organizaciji 1 2 3 4 5

2. S čim ste najmanj zadovoljni v delu organizaciji, kjer ste zaposleni?

(Prosim, obkrožite do tri trditve.)

- Plača
- Delovni pogoji
- Odnosi v kolektivu
- Delovno mesto
- Pomanjkanje soudeležbe pri odločitvah
- Možnost napredovanja
- Negotovost zaposlitve
- Prisotnost nadzora in kaznovanja
- Povezanost s sodelavci
- Pomanjkanje pohval in zaupanja

V. Inovativnost

Veljavnost vsakega izmed opisov označite po veljavnosti za vašo organizacijo z ocenami: 5 (popolnoma), 4 (še kar), 3 (da in ne), 2 (bolj ne kot da) in 1 (ne).

(Prosim, obkrožite eno trditev.)

1. Organizacija je dovzetna za nove trende 1 2 3 4 5

2. Vodilni upoštevajo nove ideje za izboljšanje delovnih procesov 1 2 3 4 5

VI. Splošni podatki o izpolnjevalcu ankete

(Prosim, obkrožite eno trditev.)

1. Spol

M

Ž

2. Starost do 29

30–40

51-60

41–50

nad 60

3. Stopnja izobrazbe:

osnovnošolska

univerzitetna

poklicna, srednješolska

specializacija, magisterij

višje ali visokošolska

doktorat

4. Kakšen je naziv vašega delovnega mesta: _____

5. Število let v organizaciji: _____

Če želite izvedeti rezultate raziskave, tukaj navedite svoj naslov ali naslov elektronske pošte:

Hvala za sodelovanje!

Prosim, da vprašalnik pošljete po pošti v priloženi kuverti.

Tabela P1 Analiza odgovorov značilnosti posamezne vrste kulture multinacionalnih podjetij, N=50

1. Po kom se gledujete v vaši organizaciji?	Se ne strinjam	Odstotek	Deloma se ne strinjam	Odstotek	Ne morem oceniti	Odstotek	Deloma se strinjam	Odstotek	Popolnoma se strinjam	Odstotek
Pri nas vladajo previdni, natančni, točni ljudje, ki se izognejo tveganju, če le gre. Pri nas mora biti vodja trd, odločen in prodoren; vselej je prvi in tvega največ; včasih je tudi nepreračunljiv in mu ni dobro prekrizati pot.	7	14	13	26	8	16	14	28	8	16
Cenimo dobre, neumorne, iznajdljive, domiselne sodelavce, vajene timskega dela; prijazni so in pripravljeni na šalo.	11	22	10	10	12	24	11	22	6	12
Pri nas cenimo vrhunsko strokovno znanje in izkušnje, trdne in samozavestne ljudi, ki si zaupajo in pomagajo.	0	0	2	4	5	10	15	30	28	56
	1	2	1	2	2	4	23	46	23	46
2. Kakšne so navade, ki so postopoma nastale in se uveljavile v vaši organizaciji?	Se ne strinjam	Odstotek	Deloma se ne strinjam	Odstotek	Ne morem oceniti	Odstotek	Deloma se strinjam	Odstotek	Popolnoma se strinjam	Odstotek
Pri nas je v navadi, da nas vodja enkrat ali dvakrat na mesec pokliče na celodneven posvet. Skupaj rešujemo probleme in oblikujemo strategije.	16	32	5	10	8	16	13	26	8	16
Naše delo kar samo sili v vztrajno tekmovanje in kjer je tekma, tam so tudi zmagovalci; pogosto se dobimo, razpravljamo, proslavimo, najboljši dobimo nagrade in pohvale.	10	20	17	34	8	16	12	24	3	6
Pri nas štejejo tradicija, izročilo in izkušnje; staro pravilo je, da ima vsakdo mentorja, ki bdi nad njim, mu svetuje in pomaga.	12	24	11	22	5	10	19	38	3	6
Kadar se pogovarjate s kom izmed nas, nikar ne pozabite na naslove; doktorat pomeni vrhunsko znanje in vodja sektorja je pač mnogo več, kot vodja oddelka. Dogovarjamo pa se na rednih, formalnih sestankih.	0	0	2	4	1	2	24	48	23	26
3. Katere so po vašem mnenju prednosti notranje naravnosti (kulture) vaše organizacije?	Se ne strinjam	Odstotek	Deloma se ne strinjam	Odstotek	Ne morem oceniti	Odstotek	Deloma se strinjam	Odstotek	Popolnoma se strinjam	Odstotek
Pri nas smo naravnani na rezultate, na vidne uspehe, pri nas delajo aktivni, marljivi ljudje.	2	4	1	2	12	24	17	34	8	16

Naša naravnost je podrejena zahtevni in odgovorni dejavnosti: velikim, dolgoročnim in nemalokrat tveganim nalogam.	1	2	12	24	12	24	17	34	8	16
Smo vestni in natančni, lahko jamčimo za red in varnost; morda se zdimo počasni in birokratski, smo pa trden temelj za vse druge dejavnosti.	4	8	6	12	14	28	17	34	9	18
Živimo v spremenljivih časih, hitre odločitve in velika tveganja so naš vsakdanji kruh.	1	2	8	16	3	6	20	40	18	36
4. Pravijo, da obleka naredi človeka. Kako je z oblačenjem poslovodne skupine v naši organizaciji?	Se ne strinjam	Odstotek	Deloma se ne strinjam	Odstotek	Ne morem oceniti	Odstotek	Deloma se strinjam	Odstotek	Popolnoma se strinjam	Odstotek
Obleka je primerna poklicu in odgovornosti - mirna in zadržana, vendar izbrana, kakovostna.	1	2	5	10	11	22	22	44	11	22
Mi smo praktični ljudje; veliko se gibljemo in se srečujemo z različnimi ljudmi. Zato je naša obleka čedna, praktična - in takšna, da je sprejemljiva za vsakogar.	0	0	10	20	11	22	20	40	9	18
Uspešen človek je močan in samozavesten, tudi malo samosvoj: izbira sebi primerno obleko, po visoki modi, drago ampak izvirmo.	12	24	10	20	11	22	11	22	6	12
Morda je res nekoliko konzervativna, ampak pri nas veljata tradicija in izkušnje.	8	16	14	28	13	26	13	26	2	4
5. Mar kdaj pomislite, da vas obiskovalci presojujejo po sprejemu, po prvem stiku, ki so ga deležni v vaši organizaciji?	Se ne strinjam	Odstotek	Deloma se ne strinjam	Odstotek	Ne morem oceniti	Odstotek	Deloma se strinjam	Odstotek	Popolnoma se strinjam	Odstotek
Pri nas je red. Obiskovalce sprejemamo resno in po predpisanem postopku. Na recepciji dobi dovolilnico.	5	10	12	24	6	12	16	32	11	22
Smo uspešni in močni. Nočemo biti vljudni, ampak ob važnejših zadevah se tudi nameri, da mora obiskovalec počakati.	4	8	19	38	6	12	12	24	9	18
Opravljamo resen in odgovoren posel. Da ne bi bilo nesporazumov, dobi posebno priponko. Na obisk se dobro pripravimo; razdelimo si delo, zato nas na sestanku prisostvuje več.	5	10	10	20	6	12	24	48	5	10
K poslu spadata gostoljubje in prijaznost. Lepo je, če uspeš obiskovalca pričakati pri vratih, mu stisniti roko in ga prijazno odpe odpeljati v sobo, kjer že čaka skodelica kave.	3	6	5	10	10	20	12	24	20	40

Tabela P2 Značilnosti posamezne vrste kulture podjetja

	KULTURA MOČI	POSLOVNA KULTURA	SISTEMSKA KULTURA	PROCESNA KULTURA
Opredelitev	<ul style="list-style-type: none"> – kultura trdih, prodornih osebnosti – hitra rast, uveljavljanje organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> – značilna za trgovinske in slične organizacije – usmerjenost na odjemalce – majhna posamična tveganja, takojšen odziv 	<ul style="list-style-type: none"> – velika tveganja in zelo kasni odzivi – terja vztrajnost, naložbe za bodočnost 	<ul style="list-style-type: none"> – Skoraj ni povratnih odzivov (npr. javna uprava, banke, s predpisi omejene panoge ipd.) – ne “kaj” “kako”: – oblika namesto vsebine; – tehnična popolnost
Junaki	<ul style="list-style-type: none"> – hitro odločanje, tvegane pobude – trdo tekmovalno vzdušje – “zvezdniki” so pogosto naporni, – vendar sprejemljivi 	<ul style="list-style-type: none"> – zelo uspešni prodajalci – prijazni, navidezno brez dvomov in strahov – odločilno je timsko delo, posameznik malo zmore 	<ul style="list-style-type: none"> – trdni, samozavestni značaji spoštujejo avtoriteto, strokovnost – odklanjajo zaletavost, nedozorelost – medsebojna navezanost; – sistem mentorstva 	<ul style="list-style-type: none"> – “ziheraši” varujejo integriteto sistema, preživijo vse viharje – natančnost, točnost – drobnjakarstvo, negovanje spominov – bolj funkcije, kot osebnosti
Obredi	<ul style="list-style-type: none"> – članom so varovalo pred tveganji – “reševanje problemov”, “oblikovanje strategij” – pojavi vraževernosti 	<ul style="list-style-type: none"> – številni in hrupni: tekmovanja, srečanja nagrade, konference – spodbujajo, motivirajo 	<ul style="list-style-type: none"> – gojenje tradicije, izročila, izkušenj – mentorstvo 	<ul style="list-style-type: none"> – načini in postopki – dolgi, morasti sestanki – negovanje naslovov, formalnosti, statusnih simbolov – pomen “razredov” (napredovanje je pomembnejše od plače!)
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> – za tvegana okolja s hitrimi donosi (in izgubami) – uči premišljenega tveganja 	<ul style="list-style-type: none"> – usmerjenost v rezultate, vidne uspehe – primerna je za aktivne ljudi – daje takoj odziv 	<ul style="list-style-type: none"> – primerno za velike, dolgoročne, pomembne projekte – pot do velikih novosti in odkritij 	<ul style="list-style-type: none"> – zagotavlja red in varnost – pogoj in trdna podlaga za druge kulture

	KULTURA MOČI	POSLOVNA KULTURA	SISTEMSKA KULTURA	PROCESNA KULTURA
Slabosti	<ul style="list-style-type: none"> – kratkoročnost – premalo sodelovanja, spodbuja “zvezdnštvo” 	<ul style="list-style-type: none"> – količina rada presega vsebino oz. kakovost – spodbuda kratkoročnosti, lahkomiselnosti – preveč bližnjic do uspeha 	<ul style="list-style-type: none"> – počasnost, toga sistematičnost, analize – ranljivost za kratkoročne spremembe 	<ul style="list-style-type: none"> – neprijetnost: administratorji = birokrati
Značilni znaki	<ul style="list-style-type: none"> – Obleka: visoka moda, nekoliko samosvojesti – Stanovanje: modni predeli (isti za vikend) – Šport: agresivni, na primer tenis – Govorica: nenavadni izrazi ali običajni izrazi v nenavadnih rabah – Sprejem: brez izkazane pozornosti; čakanje – S sodelavci: nenehno merjenje moči, dosežkov 	<ul style="list-style-type: none"> – Obleka: ni ekstremov, umerjena po okolju – Stanovanje: standardno, odstopanje prinaša nezaupanje – Šport: skupinski, veliko gibanja, dejavnosti rokomet, odbojka – Govorica: uporaba žargonskih okrajšav, kratic športne prisposobe – Sprejem: pri vratih, trepljanje, skrb za obleko, kava čaka – Odnosi s sodelavci: “klapa” 	<ul style="list-style-type: none"> – Obleka: zadržana, primerna položaja – Stanovanje: primerno položaju; višji položaj dovoljuje več samosvojesti – Šport: golf: do zadnjih udarcev negotov izid! – Govorica: pogosto kovanje primerov iz preteklosti – Sprejem: komplicirana prijava, – Odnosi s sodelavci: medsebojno svetovanje in vodenje mentorstvo 	<ul style="list-style-type: none"> – Obleka: uniformirana, neizrazita “rokavčki” – Stanovanje: enostavno, blizu skupaj (skupni prevozi!) – Šport: - procesni: tek, plavanje – Govorica: uradniški žargon, počasnost, suhoparnost, dolgoveznost – Sprejem: hladen, procedure, dovolilnice - komuniciranje s papirji – Odnosi s sodelavci: formalnost, razpravljanje o formi

Vir: Deal in Kennedy 1982.

Tabela P4 Pojasnitev skupne variance dejavnikov kulture organizacije

Komponenta	Metoda glavnih osi						Metoda največjega verjetja		
	Izhodiščne lastne vrednosti			Ekstrakcija seštevkov kvadratov			Ekstrakcija seštevkov kvadratov		
	Skupaj	% variance	% skupaj	Skupaj	% variance	% skupaj	Skupaj	% variance	% skupaj
1	3,661	18,307	18,307	15,606	15,606	15,606	2,207	11,036	11,036
2	2,917	14,587	32,894	11,987	27,593	27,593	2,195	10,976	22,013
3	2,407	12,037	44,931	9,295	36,888	36,888	2,313	11,564	33,576
4	1,741	8,703	53,633	5,770	42,659	42,659	1,836	9,181	42,757
5	1,544	7,721	61,354						
6	1,124	5,620	66,974						
7	1,071	5,356	72,329						
8	0,904	4,519	76,848						
9	0,787	3,934	80,782						
10	0,662	3,309	84,091						
11	0,625	3,125	87,217						
12	0,479	2,393	89,610						
13	0,448	2,241	91,851						
14	0,368	1,842	93,693						
15	0,306	1,528	95,221						
16	0,256	1,281	96,501						
17	0,238	1,191	97,692						
18	0,191	0,953	98,645						
19	0,151	0,756	99,401						
20	0,120	0,599	100,000						

Tabela P5 Pojasnitev skupne variance dejavnikov načina vodenja

Komponenta	Metoda glavnih osi						Metoda največjega verjetja		
	Izhodiščne lastne vrednosti			Ekstrakcija seštevkov kvadratov			Ekstrakcija seštevkov kvadratov		
	Skupaj	% variance	% skupaj	Skupaj	% variance	% skupaj	Skupaj	% variance	% skupaj
1	1,361	34,015	34,015	0,605	15,137	15,137	0,568	14,200	14,200
2	1,111	27,778	61,793	0,330	8,244	23,381			
3	0,779	19,485	81,278						
4	0,749	18,722	100,000						

Tabela P6 Pojasnitev skupne variance motivacijskih dejavnikov

Komponenta	Metoda glavnih osi						Metoda največjega verjetja		
	Izhodiščne lastne vrednosti			Ekstrakcija seštevkov kvadratov			Ekstrakcija seštevkov kvadratov		
	Skupaj	% variance	% skupaj	Skupaj	% variance	% skupaj	Skupaj	% variance	% skupaj
1	3,083	34,252	34,252	2,669	29,658	29,658	2,664	29,598	29,598
2	1,862	20,687	54,939	1,294	14,379	44,037	1,302	14,471	44,069
3	1,159	12,877	67,816						
4	0,974	10,826	78,642						
5	0,651	7,235	85,877						
6	0,584	6,492	92,369						
7	0,365	4,059	96,429						
8	0,308	3,421	99,850						
9	0,014	0,150	100,000						

Tabela P7 Pojasnitev skupne variance dejavnikov inovativnosti v podjetju

Komponenta	Metoda glavnih osi						Metoda največjega verjetja		
	Izhodiščne lastne vrednosti			Ekstrakcija seštevkov kvadratov			Ekstrakcija seštevkov kvadratov		
	Skupaj	% variance	% skupaj	Skupaj	% variance	% skupaj	Skupaj	% variance	% skupaj
1	1,715	85,733	85,733	1,428	71,386	71,386	1,715	85,733	85,733
2	0,285	14,267	100,000				0,285	14,267	100,000

Tabela P8 Korelacijska matrika povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega in kulturo podjetja

		DVZ	K11	K12	K13	K14	K21	K22	K23	K24	K31	K32	K33	K34	K41	K42	K43	K44	K51	K52	K53	K54
DVZ	Pearson	1	-,182	-,231	,172	-,012	,011	,013	-,022	-,263	,085	-,044	-,180	-,158	-,039	,169	,153	-,198	-,211	-,008	-,131	,060
	Correlation																					
	Sig. (2-tailed)		,205	,106	,232	,933	,940	,926	,879	,065	,560	,762	,212	,272	,788	,240	,289	,167	,141	,957	,363	,680
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
K11	Pearson	-,182	1	,190	-,003	-,055	,197	,127	-,016	,393**	-,150	,139	,485**	,140	-,050	,005	,143	,024	,058	-,073	-,101	,40**
	Correlation																					
	Sig. (2-tailed)	,205		,187	,986	,702	,170	,381	,912	,005	,297	,335	,000	,332	,730	,973	,323	,869	,689	,615	,487	,004
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
K12	Pearson	-,231	,190	1	,229	,184	-,004	,157	,196	,206	,302(*)	,330(*)	,010	,440**	,103	-,241	,214	,519**	,263	,183	,249	,177
	Correlation																					
	Sig. (2-tailed)	,106	,187		,110	,200	,976	,277	,172	,150	,033	,019	,944	,001	,476	,092	,136	,000	,065	,204	,081	,218
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
K13	Pearson	,172	-,003	,229	1	,508**	,260	,445**	,180	-,37**	,278	,199	,022	,471**	-,126	,42**	,238	-,044	-,241	-,116	-,192	,206
	Correlation																					
	Sig. (2-tailed)	,232	,986	,110		,000	,068	,001	,212	,007	,051	,166	,882	,001	,383	,002	,096	,759	,091	,422	,183	,150
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
K14	Pearson	-,012	-,055	,184	,508**	1	,305(*)	,205	,152	-,264	,319(*)	,296(*)	,135	,006	-,097	,345(*)	,046	-,018	,147	-,095	,073	,118
	Correlation																					
	Sig. (2-tailed)	,933	,702	,200	,000		,031	,154	,291	,064	,024	,037	,351	,966	,503	,014	,750	,899	,307	,511	,613	,414
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
K21	Pearson	,011	,197	-,004	,260	,305(*)	1	,339(*)	,235	,111	,147	,298(*)	,340(*)	,124	,190	,259	,131	,034	,046	-,388**	-,042	,342(*)
	Correlation																					
	Sig. (2-tailed)	,940	,170	,976	,068	,031		,016	,101	,443	,309	,036	,016	,390	,186	,070	,364	,812	,751	,005	,771	,015
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
K22	Pearson	,013	,127	,157	,445**	,205	,339(*)	1	,276	,017	,273	,340(*)	,071	,496**	,203	,437**	,071	-,043	-,174	-,305(*)	-,051	,196
	Correlation																					
	Sig. (2-tailed)	,926	,381	,277	,001	,154	,016		,053	,909	,055	,016	,623	,000	,156	,001	,623	,767	,227	,031	,724	,174
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson	-,022	-,016	,196	,180	,152	,235	,276	1	-,126	,266	,109	,016	,328(*)	,222	,325(*)	-,081	,486**	-,009	,136	,214	-,108

