

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

JANEZ JELENC

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

POSTOPEK NADZOROVANJA V
MEDNARODNEM POSLOVANJU PODJETJA –
ŠTUDIJA PRIMERA

Janez Jelenc

Koper, 2012

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič

POVZETEK

Zaključna projektna naloga prikazuje v svojem teoretičnem delu, kako široko področje je nadzor mednarodnega poslovanja, katera so ključna orodja, ki jih uporabljajo pri izvajanju nadzora, in kako zakonodaja posameznih držav in skupnosti vpliva na mednarodno poslovanje. Empirični del prikazuje dejansko izvajanje vseh procesov v izbranem podjetju, kako podjetje sledi razvojnim trendom in katere nevarnosti so prisotne pri poslovanju. Naloga poizkuša prikazati pomembnost vloge posameznika v postopku. Podrobno je prikazan proces delovanja slovenskega podjetja na področju nadzora mednarodnega poslovanja znotraj multinacionalnega podjetja.

Ključne besede: mednarodno poslovanje, nadzor, procesi, mednarodna podjetja, blago z dvojno rabo.

SUMMARY

The final project assignment shows in its theoretical part how wide the area of international business control is, which are the crucial tools used in control processes and how regulations of individual country or union influence international business. The empiric part shows how the actual processes are performed in the represented company. It is also shown how the company follows market trends and which risks are present. The role of an individual in this process is also investigated. It is presented in detail how a Slovenian company is carrying out control of international business within a large international corporation.

Key words: international business, control, process, international corporation, dual-use goods.

UDK: 339.9:005(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju izr. prof. dr. Draganu Kesiču za visoko strokovno pomoč in spodbudo pri pisanju zaključne projektne naloge.

Hvala vsem profesorjem in asistentom za korektnost ter mami in očetu za neprestane spodbude.

Iskrena hvala ženi Valeriji in obema sinovoma Maticu in Janošu za neverjetno moralno podporo skozi vsak trenutek mojega študija.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve	4
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	4
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	5
2	Mednarodno poslovanje	6
2.1	Pomen in vloga mednarodnega poslovanja	7
2.2	Vrste podjetij v mednarodnem poslovanju	7
2.3	Uravnavanje mednarodnega poslovanja	8
2.4	Ovire v mednarodnem poslovanju	9
2.4.1	Carine	10
2.4.2	Kvote	11
2.4.3	Samooomejitveni ukrepi	12
2.4.4	Embargo	12
2.4.5	Posebne količinske omejitve	13
2.4.6	Dovoljenja za uvoz in izvoz	13
2.4.7	Posredne omejitve	14
2.5	Zakonodaja s področja nadzora poslovanja z blagom z dvojno rabo	14
2.5.1	Zakonodaja Evropske Unije za nadzor poslovanja z blagom z dvojno rabo	14
2.5.2	Državna zakonodaja za nadzor poslovanja z blagom z dvojno rabo	15
3	Proučevanje poslovanja v obravnavanem podjetju	17
3.1	Predstavitev podjetja, njegovih aktivnosti in poslovanja	18
3.2	Področje delovanja	19
3.3	Vloga slovenskega podjetja v mednarodnem podjetju	19
4	Proces nadzora v mednarodnem poslovanju podjetja	21
4.1	Vloga in pomen nadzora mednarodnega poslovanja podjetja	21
4.2	Celoviti proces nadzora in postopki	22
4.2.1	Kadrovski oddelek	22
4.2.2	Razvojni oddelek	23
4.2.3	Oddelek tehnologije	24
4.2.4	Oddelek nabave	25
4.2.5	Oddelek logistike	25
4.2.6	Oddelek financ	26
4.3	Priprava dokumentacije	27
4.4	Izbira tima	28
4.5	Standardizacija postopka	28
4.6	Periodične presoje	29
4.7	Zaključki	30

5 Sklep.....	31
Literatura.....	33
Viri	33
Priloge.....	35

PONAZORILA

Slika 1: Mednarodno poslovanje.....	6
Slika 2: Lokacije podjetja Bosch Rexroth AG na svetovni ravni	17
Slika 3: Nadzor mednarodnega poslovanja v podjetju Indramat elektromotorji, d. o. o.	22
Preglednica 1: Razvrstitev ukrepov mednarodne trgovine.....	9

KRAJŠAVE

AG	Australia Group (Avstralska skupina)
B2B	Business-to-business (poslovni odnosi med podjetji)
BDP	Bruto družbeni proizvod
C/CTX	Centralni oddelek mednarodnega poslovanja v podjetju Bosch Rexroth AG
CACM	Central American Common Market (Srednjeameriški skupni trg)
CEFTA	Central European Free Trade Agreement (Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini)
CWC	Chemical Weapons Convention (Konvencija o kemičnem orožju)
DDV	Davek na dodano vrednost
EAA	Export Administration Act (Vladni zakon o izvozu blaga Združenih držav Amerike)
EAR	Export Administration Regulations (Vladna uredba o izvozu blaga Združenih držav Amerike)
ECO	Export Control Officer (koordinatorski nadzor mednarodnega poslovanja)
EFTA	European Free Trade Association (Evropska zveza za svobodno trgovino)
ERP	Enterprise Resource Planning (poslovno-informacijski sistem)
EU	European Union (Evropska unija)
GATT	The General Agreement on Tariffs and Trade (Splošen sporazum o trgovini in carinskih tarifah)
LAFTA	Latin American Free Trade Association (Latinskoameriška zveza za svobodno trgovino, članice so Argentina, Brazilija, Čile, Mehika, Paragvaj, Peru in Urugvaj)
MERCOSUR	Mercado Común del Sur, Common Southern Market (Skupni trg izbranih držav Južne Amerike – Argentine, Brazilije, Paragvaja in Urugvaja)
MNC	Multinational Corporation (multinacionalno podjetje)
MTCR	Missile Technology Control Regime (kontrolni režim za tehnologije izstrelkov)
NAFTA	North American Free Trade Agreement (Severnoameriški sporazum o prosti trgovini)
NSG	Nuclear Suppliers Group (Sporazum dobaviteljev jedrske energije)
OZN	Organizacija združenih narodov

SME	Small and medium sized enterprises (mala in srednje velika podjetja)
SPL	Sanctioned Party List (sankcijska lista)
TN	Teil Nummer (identifikacijska številka artikla)
VPN	Virtual Private Network (navidezno zasebno omrežje)
WTO	World Trade Organisation (Svetovna trgovinska organizacija)
ZNIBDR	Zakon o nadzoru izvoza blaga z dvojno rabo
ZRJ	Zvezna Republika Jugoslavija

1 UVOD

Svetovni trgi se dandanes vse bolj prilagajajo drug drugemu. Omejitve v mednarodnem poslovanju v t.i. poslovni mreži med trgi se prilagajajo v smislu hitrejšega in bolj konkurenčnega pretoka blaga, storitev, tehnologij in znanj. Podjetja, ki delujejo v mednarodnem poslovanju, se morajo izredno hitro in kakovostno prilagajati potrebam kupčevega tržišča. Nadvse pomembno v takih situacijah ni le medpodjetniško sodelovanje, temveč tudi meddržavno, saj država lahko že v osnovi veliko pripomore h konkurenčnosti svojega gospodarstva. To se po navadi izraža s prilagojeno zakonodajo, prilagojenimi omejitvami in podobno. Vsekakor pa so ne glede na pritiske oz. želje po čim bolj prilagojeni politiki tako država kakor tudi gospodarstvo in ne nazadnje tudi vsak posameznik dolžni spoštovati osnovna načela za zagotavljanje varnosti in kakovosti. Namen moje zaključne projektne naloge je predstaviti sistem nadzora mednarodnega poslovanja v mednarodnem podjetju, ki proizvaja v Sloveniji, deluje pa na svetovnem tržišču. Poleg tega želimo predstaviti, s kakšnimi izzivi se sooča pri tem, saj mora svoje delovanje prilagajati poleg lokalne zakonodaje tudi kooperativnim načelom nemškega matičnega podjetja, katerega delovanje regulira nemška zakonodaja.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Mednarodno poslovanje je danes aktivnost že tako rekoč vsakega podjetja, saj trgi postajajo vedno bolj liberalni in dostopni.

Avtorji izdaje (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 6) »Mednarodno poslovanje, gradiva za vaje« mednarodno poslovanje opredeljujejo takole:

Mednarodno poslovanje so vse poslovne aktivnosti in transakcije, ki potekajo preko meja domače, nacionalne države in njenega poslovnega okolja. Cilji mednarodnega poslovanja so zadovoljevanje svetovnih potrošnikov, podjetij in tudi posameznih držav. Najbolj značilni in tradicionalni poslovni aktivnosti v mednarodnem poslovanju sta izvoz in uvoz blaga in tudi storitev.

Mednarodno poslovanje v večini manjših držav predstavlja relativno velik delež BDP-ja, posledično so take države mnogo bolj prilagojene in odprte za meddržavne posle. S pomočjo mednarodnih trgov si majhne države zagotavljajo tržišče oz. kupno moč, ki je potrebna za razvoj, rast in krepitev konkurenčnosti njihovih gospodarstev.

Mednarodno poslovanje omogoča gospodarstvu, da izkoristi svoja sredstva, gradi na razvoju, povečuje produktivnost in zvišuje konkurenčno prednost. Veliko je odvisno od gospodarstva samega, koliko sredstev se na državni ravni namenja za spodbujanje mednarodnega poslovanja in koliko znajo posamezna podjetja slediti zasnovanim smernicam in opredeljenim strategijam internacionalizacije.

Na svetovni ravni si države prizadevajo za čim bolj odprte trge. Mednarodna trgovina je doživela svoj vrh konec 19. stoletja, v tem obdobju so bile ustanovljene tudi različne organizacije in sprejeti sporazumi. Med pomembnejše spadata Splošni sporazum o carinah in trgovini (GATT) in njegova naslednica Svetovna trgovinska organizacija (WTO). Njun namen je bil nadzor in spodbujanje k liberalizaciji svetovne trgovine. Mednarodni trgi se posledično srečujejo z vse večjo ekonomsko integracijo med državami. Ekonomska integracija se ukvarja z odstranjevanjem tržnih ovir med najmanj dvema sodelujočima državama. Ustanovljene so bile različne ekonomske integracije, npr. EU, EFTA, CEFTA, NAFTA, LAFTA, CACM, MERCOSUR, ki odpravljajo carine delno ali pa v celoti. Kljub različnim sporazumom, organizacijam in težnji h globalizaciji pa gospodarstva še vedno določajo ovire, ki mednarodno poslovanje omejujejo (Makovec Brenčič idr. 2009, 59–67).

Države uporabljajo ovire v mednarodnem poslovanju za uravnavanje zunanjetrgovinskih tokov ter za doseganje najboljših rezultatov. Da države odstopajo od idej liberalizma, so lahko krivi domači pritiski in zahteve po zaščiti domačega gospodarstva ali pa reakcije na tuje omejitve poslovanja. Države želijo v mednarodnem poslovanju izkoristiti vse njegove pozitivne učinke in hkrati omejiti njegove slabe učinke, kot so: inflacija, brezposelnost, zniževanje plač, nazadovanje ekonomske rasti (Turk in Špec 1996, 89).

Kadar govorimo o mednarodnem poslovanju, vsekakor ne smemo pozabiti na globalizacijo. Ta se je začela pojavljati po letu 1910. Globalizacija je v bistvu nadzorovan proces trgovanja zaradi liberalizacije in proste trgovine. Globalizacija prinaša na tržišča boljše kakovost in večjo konkurenčnost. Gre za gospodarsko, kulturno in politično delovanje na globalni ravni.

Hkrati pa se na svetovni ravni pojavljajo podjetja različnih tipov, ki delujejo v mednarodnem prostoru. Poznamo mednarodna, multinacionalna, globalna in transnacionalna podjetja. Vsaka od teh skupin ima svoje značilnosti.

Gospodarstva s svojimi dejavnostmi v mednarodnem prostoru neposredno vplivajo na blaginjo lastnih državnih prihodkov. Liberalizacija trgov je počasna zaradi počasnega umikanja omejevalnih ukrepov, ki z vidika nacionalnega gospodarstva negativno vplivajo na državne prihodke. Omejevalne ukrepe razumemo kot sklop uravnavanja mednarodnega poslovanja. Poznamo posredne (predpisi, postopki, diskriminacija pri javnih naročilih) ter neposredne ukrepe (kvote in carine) in tudi druge omejevalne ukrepe (Makovec Brenčič idr. 2009, 38).

Eden od omejevalnih ukrepov je tudi nadzor izvoza blaga z dvojno rabo. Ta zagotavlja multilateralen nadzor pretoka blaga z dvojno rabo ter pripadajočih tehnologij in znanj. Ta skupina je še posebno kritična, saj je tovrstno blago, tehnologijo in znanje moč uporabiti pri razvoju konvencionalnih orožij. Zaradi vse hitrejše globalizacije morajo mednarodna tržišča tesno sodelovati pri preprečevanju trgovanja z blagom z dvojno rabo (Ilič 2004, 16).

Slovenija je članica kar nekaj režimov za nadzor blaga z dvojno rabo in multilateralnih skupin za neširjenje orožja (Direktorat za turizem in internacionalizacijo, Sektor za ekonomske odnose s tujino 2011, 4).

Wassenaarski sporazum (Wassenaar agreement) je prvi multilateralni sporazum na področju nadzora blaga in pripadajočih tehnologij z dvojno rabo. Slovenija je polnopravna članica tega sporazuma od leta 2004 (Direktorat za turizem in internacionalizacijo, Sektor za ekonomske odnose s tujino 2011, 5).

Skupina jedrskih dobaviteljic NSG (Nuclear Suppliers Group) skrbi za omejitev širjenja jedrskega orožja. Poleg tega ureja nadzor tehnologij in znanj, ki bi lahko pripomogle k razvoju jedrskega orožja. Slovenija je članica tudi te skupine, in sicer od leta 2000 (Direktorat za turizem in internacionalizacijo, Sektor za ekonomske odnose s tujino 2011, 5).

Avstralska skupina AG (Australia Group) nadzoruje blago, tehnologije in znanja, ki bi lahko prispevali k razvoju kemičnega in biološkega orožja oz. orožja za množično uničevanje. Slovenija je članica te skupine od leta 2004 (Direktorat za turizem in internacionalizacijo, Sektor za ekonomske odnose s tujino 2011, 5).

V svetu deluje tudi režim kontrole raketne tehnologije MTCR (Missile Technology Control Regime). Slovenije še ni med članicami tega režima (Direktorat za turizem in internacionalizacijo, Sektor za ekonomske odnose s tujino 2011, 5).

Konvencijo o kemičnem orožju CWC (Chemical Weapon Convention) je podpisalo 188 držav, tudi Slovenija. Preprečuje pa razvoj, proizvodnjo, kopičenje in uporabo kemičnega orožja (Direktorat za turizem in internacionalizacijo, Sektor za ekonomske odnose s tujino 2011, 5).

Obdobje po 11. septembru 2001 je bilo za mnoga mednarodna podjetja izredno zahtevno, saj se je zunanjetrgovinska politika z vidika varnosti v času po katastrofalnih dogodkih turbulentno spreminjala. Poleg izredno strogih nadzornih ukrepov so države izvoznice na ameriški trg hitele spreminjati zakonodajo, ki bi zagotovila višjo raven varnosti. Taki ukrepi so seveda za sleherno podjetje pomenili po eni strani konkurenčno prednost na trgu ZDA, po drugi strani pa povečevanje kompleksnosti poslovnih procesov in tudi zviševanje stroškov.

Osnovna tematika preučevanja in raziskovanja zaključne projektne naloge so procesi nadzora blaga z dvojno rabo v mednarodnem poslovanju. Zaradi specifičnosti posameznih trgov je nadzor na državni ravni sicer prilagojen zakonodaji na ravni Evropske unije, a se zaradi potreb lokalnega gospodarstva v določenih zadevah od nadzora na ravni EU razlikuje.

Na nacionalni ravni je Slovenija leta 2004 sprejela Zakon o nadzoru izvoza blaga z dvojno rabo (Ur. l. RS, št. 37/2004) in Uredbo o izvajanju kontrole izvoza blaga s dvojno rabo (Ur. l. RS, št. 53/2005 in 4/2006). Najnovejša Uredba Sveta Evropske skupnosti št. 428/2009 je na

ravni Evropske skupnosti nadomestila do tedaj veljavno Uredbo Sveta Evropske skupnosti št. 1334/2000, ki ureja nadzor nad blagom z dvojno rabo.

Za nadzor mednarodnega poslovanja obstajajo tudi standardi in zahteve. Pri tako imenovanih uvozno-izvoznih poslih poznamo carinski nadzor, ki zagotavlja določeno varnost pri pretoku blaga s tretjimi državami. Poleg tega veljajo omejitve, ki jih prinaša embargo, ter kvote ki jih določi država predvsem zaradi zaščite lastnega trga. Blago, ki je podvrženo kateri koli vrsti nadzora, mora na osnovi specifičnosti izkazovati ustreznost s pomočjo predpisanih dokazil, ki služijo nadzornim službam, da lažje zagotavljajo ustrezen nadzor (Kesič 2011, 12).

V zaključni projektni nalogi bom raziskal in preučil sistem nadzora v podjetju, ki je vezan na celoten proces pretoka blaga, ki ima status blaga z dvojno rabo. To je blago, namenjeno v civilne namene, ki je zaradi svoje specifičnosti, pripadajoče tehnologije in vgrajenih znanj lahko uporabljeno tudi pri razvoju in proizvodnji konvencionalnega orožja. Mednarodno poslovanje obravnavanega podjetja, ki je del skupine Bosch, je še toliko bolj zanimivo za raziskovanje, saj je podjetje po eni strani podvrženo zakonodaji na državni ravni, po drugi strani pa standardom ter zahtevam, ki jih predpisuje skupina na globalni ravni.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen zaključne projektne naloge je raziskati in preučiti celoviti sistem managementa nadzorovanja blaga z dvojno rabo v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o., ki je v stoddostni lasti nemškega podjetja Bosch Rexroth AG.

Cilji naloge so:

- preučiti vlogo in pomen globalizacije in mednarodnega poslovanja,
- preučiti procese vzpostavitve celovitega nadzorovanja blaga z dvojno rabo v procesih preučevanega podjetja,
- podati koristne predloge za izboljšanje procesa nadzorovanja blaga z dvojno rabo v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

V zaključni projektni nalogi n načrtujemo uporabo naslednjih raziskovalnih metod:

- metoda opisovanja oz. deskripcije dejstev in stanj,
- metoda kompilacije oz. povzemanja ugotovitev določenih avtorjev,
- metoda analize stanja procesa nadzorovanja izvoza blaga z dvojno rabo,
- metoda sinteze ugotavljanja raziskovalnih ugotovitev in podajanje koristnih predlogov za izboljševanje.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Po eni strani se srečujemo z liberalizacijo trga, po drugi strani pa s specifičnostjo blaga in z omejitvami, ki so potrebne zaradi te specifičnosti. Predpostavlja se, da nadzor izvoza podjetju prinaša veliko število dodatnih in zahtevnih procesov, ki morajo biti vsakokrat izvedeni, da podjetje lahko zagotavlja kakovosten nadzor nad izvozom blaga z dvojno rabo, pripadajočih tehnologij in znanj. Zaradi specifičnosti podjetij je težko primerjati sisteme nadzora izvoza na državni ravni, še težje pa na mednarodni ravni.

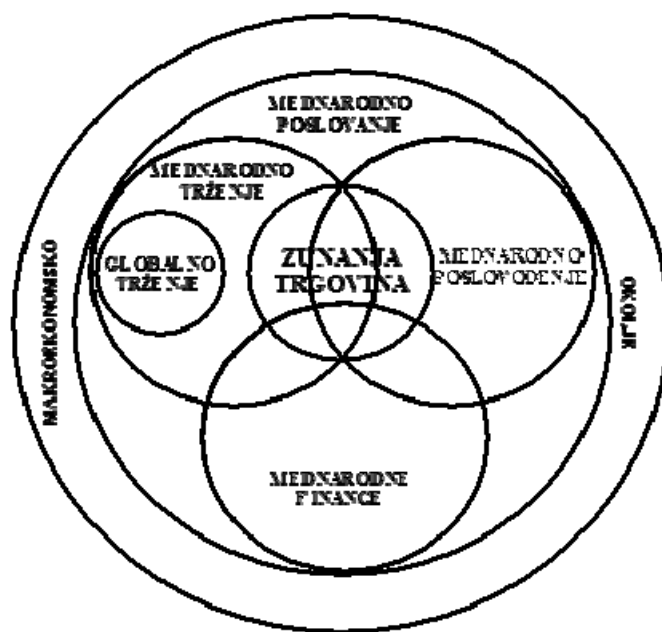
Specifičnost proizvodnje in ponudba blaga z dvojno rabo prinašata podjetjem določeno dodano vrednost, vendar je relativno težko pridobiti praktična znanja in primere na področju obravnavanega problema. Ocenjujem, da moja zaključna projektna naloga glede tega ne bo naletela na težave, saj bo preučevan sistem nadzora v podjetju, kjer se dobri praktični primeri t. i. »Best Practice«, delijo znotraj širše poslovne skupine oziroma samega multinacionalnega podjetja.

Ob upoštevanju omejitev in politike pri proučevanju problematike ni predvidenih omejitev podjetja, v katerem se bo preučeval postopek nadzorovanja blaga z dvojno rabo v mednarodnem poslovanju podjetja.

2 MEDNARODNO POSLOVANJE

Mednarodno poslovanje so vse poslovne aktivnosti, ki jih gospodarski subjekti izvajajo preko državnih meja. Najbolj standardni obliki teh aktivnosti sta izvoz in uvoz blaga in storitev, vendar poleg njih obstajajo še neposredne oblike, neposredne tuje investicije, razne vrste pogodbenih oblik in raziskovalne, proizvodne ter logistične oblike poslovnih aktivnosti, ki pa se vedno bolj uveljavljajo v mednarodnih tržnih prostorih. Cilj mednarodnega poslovanja je zadovoljevanje potrošnikov, podjetij lahko pa tudi posameznih držav (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 6).

Tako strokovnjaki kakor tudi različne ustanove mednarodno poslovanje tolmačijo različno. Pojavljajo se teze, da mednarodno poslovanje predstavlja nek samostojen način poslovanja, spet drugi pa trdijo, da je mednarodno poslovanje del neke celote, ki jo poleg mednarodnega poslovanja tvorijo še mednarodna trgovina, mednarodno trženje in mednarodno poslovanje. Dejansko so ta področja med seboj izredno tesno povezana oz. se med sabo tako prepletajo, da je dejansko težko postaviti jasne meje med njimi (Makovec Brenčič idr. 2009, 11–13). To prepletenost prikazuje spodnja slika.



Slika 1: Mednarodno poslovanje

Vir: Makovec Brenčič idr. 2009, 12.

2.1 Pomen in vloga mednarodnega poslovanja

Mednarodno poslovanje prinaša drugačnost, ki ima lahko različne značilnosti: gospodarske, pravne, politične družbene, kulturne, okoljske in tehnološke. To razkriva, da so si porabniki med seboj različni, prav tako pa tudi njihova pričakovanja. Gospodarstva vedno bolj težijo k združevanju tržišč, da bi posledično olajšala tranzit znotraj združenega tržišča. Ne glede na ta dejanja je različnost porabnikov še vedno prisotna, zato se velikokrat srečujemo s trditvijo, da gre pri mednarodnem poslovanju za neko vrsto umetnosti, saj se posamezna podjetja dejansko srečujejo z različnimi izzivi, ki so posledica drugačnosti (Makovec Brenčič idr. 2009, 9–11).

Kadar govorimo o mednarodnem poslovanju, pa nikakor ne smemo pozabiti na spremembe. Te so del vsakdanjega delovanja na mednarodnem tržišču. Posamezniki, podjetja pa tudi države se nenehoma spreminjajo, kar povzroča nenehne spremembe na področju transakcij in procesov v mednarodnem poslovanju. Za primer lahko vzamemo Evropsko unijo, ki se dejansko zelo hitro spreminja, se širi in prilagaja procese znotraj sebe. Slovenija kot del te unije mora posledično spreminjati in prilagajati svoje procese in transakcije, da ostaja aktiven član te unije. Dejstvo je, da v mednarodnem poslovanju ni prostora za statičnost oz. pasivnost. Poslovanje je namreč dinamično in usmerjeno k rasti (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 6).

2.2 Vrste podjetij v mednarodnem poslovanju

Ena najpomembnejših oblik mednarodnega poslovanja so prav gotovo multinacionalke (angl. multinational corporations – MNCs). Značilnost teh podjetij je, da imajo sedež podjetja v eni državi, aktivnosti mednarodnega poslovanja pa izvajajo v različnih državah (Makovec Brenčič idr. 2009, 17–19).

Multinacionalna podjetja se glede obsega, načina in oblike poslovanja na mednarodnih trgih razlikujejo med seboj in so tudi različno poimenovana. Eden od pomembnejših kriterijev je tudi razvejanost podjetja. Delimo jih v štiri glavne skupine (Dunning 1993, 3–5):

- *mednarodno podjetje* se ukvarja z manjšimi posli na manjšem številu trgov in zaradi lažjega poslovanja in zagotavljanja podpore ustanavlja v tujini svoja nova podjetja,
- *multinacionalno podjetje* se pojavlja na več različnih tržiščih. Nastopa v različnih oblikah in načinih. Tako podjetje ustanavlja v tujini svoje proizvodne enote, ki imajo visoko stopnjo samostojnosti. Podjetja v tujini nastopajo pod lastnimi imeni. Med podjetji se prenašajo znanja in razvoj,
- *globalno podjetje* ima razvit zelo širok spekter načinov, lastniških struktur in oblik poslovanja. Značilno je centralno nadziranje enot, obstaja lahko več regionalnih central. Zanj je značilno tudi prilagajanje proizvodnih zmogljivosti svetovnemu trgu,
- *transnacionalno podjetje* nastopa na svetovnih trgih z več centralami, ki skrbijo, da se enote hitreje prilagajajo lokalnim potrebam. Ključne dejavnosti v podjetju so kontrolirano porazdeljene na posamične centrale.

Opredelitev podjetij je pogostokrat izredno težka, saj so razlike med samimi podjetji kakor tudi kriteriji za posamezno vrsto majhni in težko določljivi. Po drugi strani pa se lahko mednarodno delujoča podjetja med seboj zelo razlikujejo.

Značilnost oz. trenuten trend je razvoj t. i. mini multinacionalk (SME – small and medium sized enterprises). Značilnost teh podjetij je, da na mednarodnem trgu ponujajo specifična znanja, procese ali storitve na medorganizacijski ravni (angl. B2B – business-to-business) (Kesič 2011, 16).

Večina slovenskih podjetij sodi v kategorijo mini multinacionalk, ki pa po postavljenih kriterijih sodijo v kategorijo mednarodnih podjetij in ne multinacionalnih podjetij (Kesič 2011, 18).

2.3 Uravnavanje mednarodnega poslovanja

Uravnavanje mednarodne trgovine razumemo kot sklop ukrepov, ki pospešujejo ali ovirajo razvoj mednarodne trgovine. Mednarodna trgovina oz. mednarodno poslovanje je izredno pomembno za rast posameznih gospodarstev. Kljub vsemu pa ne poteka prosto. Uravnavanje mednarodnega poslovanja si lahko razlagamo kot vrsto ukrepov, ki so uvedeni za določene regije, države ali blago. Gre pa pravzaprav za neke vrste usmerjanje gospodarskih tokov, ki se pojavlja na dveh različnih ravneh, in sicer na državni in mednarodni ravni. S pomočjo tega se določene države kaj hitro lahko znajdejo v privilegiranem položaju, spet druge pa se srečujejo z ovirami. Uravnavanje mednarodnega poslovanja si lahko razlagamo kot sklop ukrepov, ki skrbi za omejitve pretoka določenih vrst blaga, po drugi strani pa gre lahko tudi za pospeševalne ukrepe. Na uravnavanje mednarodnega poslovanja pa ne smemo gledati le z negativne plati. Na državni ravni se s pomočjo uravnavanja mednarodnega poslovanja zagotavlja konkurenčnost in socialno varnost. Čeprav je težnja po odpravi ovir v mednarodnem poslovanju prisotna že iz časov merkantilizma, je nesporno dejstvo, da bi države zaradi tega izgubile kar nekaj proračunskih prihodkov. Ravno zato je proces počasen in dolgotrajen, saj države kljub visoki liberalizaciji še vedno uravnavajo mednarodno poslovanje na način, s katerim si zagotavljajo blaginjo in držijo standarde na določeni nadzirani ravni (Makovec Brenčič idr. 2009, 32–35).

Uravnavanje mednarodnega poslovanja lahko razdelimo v dva sklopa, kar je razvidno iz spodnje tabele.

Preglednica 1: Razvrstitev ukrepov mednarodne trgovine

Glavne ovire mednarodnega poslovanja	Pospeševalni dejavniki mednarodnega poslovanja
– carine	– subvencije
– kvote	– izvozno financiranje
– embargo	– carinske cone (ekonomska področja)
– bojkot	– posebne vladne organizacije
– uvozne licence	
– samoomejitveni ukrepi	
– lokalna zakonodaja	
– administrativne zamude (omejitve)	
– kontrola valute	
– kartelne omejitve	
– dokumentacija	
– standardi (npr. procesi, listine, embaliranje)	
– davki (npr, DDV, davek na dobiček, davek na transport)	
– kontrola nad tujimi neposrednimi investicijami	

Vir: Makovec Brenčič idr. 2009, 34–35.

2.4 Ovire v mednarodnem poslovanju

Mednarodno poslovanje se uravnava na državni ravni s pomočjo ovir. Ovire določa država z namenom, da bi dosegli čim boljše rezultate. Gospodarstvo v državi sili k popolni liberalizaciji, kar pa država regulira s pomočjo ovir. Poleg tega država s tem ščiti svoj notranji trg in nadzira konkurenčnost lastnega gospodarstva. Njen namen na ravni mednarodnega poslovanja je izkoriščanje pozitivnih možnosti in omejevanje negativnih učinkov mednarodnega poslovanja. Država skrbi, da gospodarstvu zagotavlja pogoje za ugodno gospodarsko rast in hkrati preprečuje aktivnosti, ki bi pripeljale do nazadovanja gospodarstva. Zagotavlja pogoje za nova delovna mesta, nadzira inflacijo in usklajuje raven plač (Turk in Špec 1996, 89).

Razlogi za uvedbo omejevalnih ukrepov v mednarodnem poslovanju so (Makovec Brenčič idr. 2009, 35):

- spodbuditi lokalno proizvodnjo in z njo nadomestiti uvoz – zaradi omejevalnih ukrepov tuja podjetja lažje konkurirajo na tem trgu;
- prek subvencij in davčnih olajšav pomagati domačim podjetjem, da bi dosegla večji izvoz in s tem pridobila večji svetovni tržni delež;
- zavarovati delovna mesta lokalnih prebivalcev, ki bi ob tuji konkurenci izgubili delo;
- zaščititi mlada podjetja;
- zmanjšati odvisnost od tujih dobaviteljev;
- spodbuditi tuje neposredne investicije;
- zmanjšati probleme v plačilni bilanci;
- preprečiti tujim podjetjem, da bi postavila dumpinške cene, s čimer bi dosegla višji tržni delež;
- preprečiti prenos tehnologije in znanja (know-howa);
- pospešiti industrializacijo tretjih držav;
- ohranjati raven blaginje.

Države za omejevanje mednarodnega poslovanja uporabljajo različne razpoložljive instrumente. Te instrumente delimo na carinske in necarinske. Med carinske, kot nam že samo ime pove, spadajo carine, med necarinske pa spadajo kvote, embargo, samoomejitveni ukrepi, bojkot, kartelne omejitve, dovoljenja za uvoz in izvoz itd. V zadnjem času so se carinske omejitve zaradi težnje k liberalizaciji močno zmanjšale, na drugi strani pa je močno narasla uporaba necarinskih omejitev. Necarinske omejitve je mnogo težje nadzorovati in so težje opredeljive. Taka vrsta omejitev na osnovi zgodovinskih podatkov pridobiva na pomenu v času večjih recesij (Makovec Brenčič idr. 2009, 32–39).

2.4.1 Carine

»V klasičnem smislu je carina zunanjetrgovinski instrument, s pomočjo katerega se država zaščiti pred konkurenco iz tujine in predstavlja velik vir dohodka v državnem proračunu.« (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 10) Carine so se v zgodovini pričele uporabljati kot plačilo prevoznih poti, cest in mostov. Njihovo plačilo je bilo v začetku vezano na transportna sredstva in naprave. Ob prehodu na carinjenje blaga pa so postale pomembna oblika državnih prihodkov. Carine so zelo povezane z razvojem blagovno-denarne menjave in so ena najstarejših oblik zaščite notranjih trgov posameznih držav (Makovec Brenčič idr. 2009, 39)

Carine delimo glede na smer gibanja blaga in glede na način obračunavanja (Makovec Brenčič idr. 2009, 41–44).

Delitev glede na smer gibanja (Makovec Brenčič idr. 2009, 41):

- uvozne,
- izvozne in
- tranzitne.

Delitev glede na način obračunavanja (Makovec Brenčič idr. 2009, 42):

- vrednostne carine oz. carine *ad valorem*,
- količinske oz. specifične carine in
- kombinirane carine.

2.4.2 Kvote

Ta ovira spada v kategorijo necarinskih omejitev. Omejuje količine blaga, ki lahko vstopijo oz. zapustijo državo v določenem časovnem obdobju (Makovec Brenčič idr. 2009, 44). Kvote so se pričele uporabljati oz. so pridobile na veljavi v obdobju, ko je GATT pričel uvajati carinske omejitve kot posledico liberalizacije mednarodnih trgov (Makovec Brenčič idr. 2009, 63).

Kvotni sistem se ureja letno na ravni vlade. Vlada podeli kvotne licence podjetjem ali drugim državam v primeru uvoznih kvot in domačim podjetjem v primeru izvoznih kvot. Kadar govorimo o količinskih kvotah, moramo vedeti, da te ne zajemajo carinskih kvot ali uvoznih licenc. Glavna razlika med količinskimi kvotami in carinskimi kvotami je v tem, da carinske kvote dopuščajo uvoz blaga nad količinsko omejitvijo, kar pa pri količinski kvoti ni mogoče, saj se uvoz preneha, ko so izčrpane količine, ki jih je določila vlada. Uvozne licence se od kvot razlikujejo v tem, da ni vnaprej določenih uvoznih količin. Razlogi za uvozne kvote so različni. Med najpomembnejše razloge sodi zaščita domačih proizvajalcev. Na drugem mestu pa so omejitve pri uvozu, kar posledično sili tuja podjetja v zniževanje cen, če si želijo pridobiti kvote (Makovec Brenčič idr. 2009, 44–46).

Pri izvoznih kvotah je situacija zelo podobna. Delitev je približno enaka kakor pri uvoznih kvotah. Država s pomočjo nadzora izvoza s kvotami preprečuje, da bi podjetja preveč svojih proizvedenih količin ponudila na tujih trgih. Izvozne kvote se v veliki meri uporabljajo za nadzor poslovanja z naravnimi viri in hrano. Drugi razlog pa je ta, da države omejujejo izvoz, da bi zvišale cene blaga (Makovec Brenčič idr. 2009, 44–45).

2.4.3 Samoomejitveni ukrepi

Samoomejitveni ukrepi spadajo v kategorijo posebnih izvoznih kvot. Največkrat gre za bilateralne sporazume med državama. Uvajajo se zaradi želje druge države, da se omeji pritok določenega blaga na njihove trge. Posebnost samoomejitvenih ukrepov je tudi ta, da jih država, ki jih je določila, lahko tudi nadzira (Makovec Brenčič idr. 2009, 46).

Samoomejitvenih ukrepov je precej. Omeniti je treba ukrep, ki ga je sprejela Japonska zaradi izvoza avtomobilov na trge ZDA. Japonska je ta ukrep uvedla zaradi strahu pred kazenskimi ukrepi, ki bi jih lahko ZDA uvedle zaradi prevelike izgube na področju lastne avtomobilske industrije, saj je Japonska uživala visok tržni delež in posledično visoke dobičke. To pa ni edini tovrsten ukrep med omenjenima državama. Japonska je namreč v letih 1935 in 1936 s pomočjo samoomejitvenega ukrepa zajezila izvoz tekstila na trge ZDA (Mikič 1998, 332).

Po mnenju GATT in WTO gre pri uporabi samoomejitvenih ukrepov za diskriminatorna dejanja, saj se jih države poslužujejo predvsem zaradi groženj državam uvoznic po uvedbi uvoznih kvot (Makovec Brenčič idr 2009, 46).

Samoomejitveni ukrepi so za domačo proizvodnjo na začetku izredno nadležni, saj zmotijo ustaljene cikle proizvodnih procesov. Podjetja se namreč v kratkem času težko prilagodijo omejitvam, določenim s samoomejitvenim ukrepom, ki jih postavi država. Posledično pride do presežkov v proizvodnji, kar prinese nižjo ceno proizvodov. Podjetja se sicer s temi presežki usmerjajo na druge trge, na domačem trgu pa zaradi zmanjšane izvoza prihaja do povečane domače proizvodnje (Mikič 1998, 332–337).

2.4.4 Embargo

Embargo je največja necarinska omejitev, ki prepoveduje izvoz in uvoz iz države oz. v državo, za katero je embargo uveden. Njegovi cilji so politične narave, saj hoče država, ki odredi embargo, na nek način prisiliti drugo državo k sodelovanju. Embargo se postavlja za posamezne izdelke, lahko pa tudi za vse. Embargo lahko izdaja država, lahko pa tudi združenja več držav (Organizacija združenih narodov – OZN). Poznamo dve vrsti embarga (Makovec Brenčič idr. 2009, 47):

- popolni embargo,
- delni oz. selektivni embargo.

Popolni embargo zajema celoten izvoz in uvoz iz države oz. v državo, ki ji je dodeljen. Pri popolnem embargu gre omeniti, da so v prepoved zajeti tudi izdelki oz. artikli, ki za državo, ki ji je podeljen embargo, niso pomembni in jih v bistvu embargo ne prizadene. Predvsem pomembno je to, da za državo, ki uvede popolni embargo, predstavljajo ti nepomembni artikli skoraj vedno le dodatne stroške zaradi dodatnih nadzorov. Med zadnje primere popolnega

embarga spadata embargo iz leta 1992 proti Zvezni republiki Jugoslaviji (ZRJ) in 1990 proti Iraku.

Selektivni embargo pa za razliko od popolnega zajema le skrbno izbrane artikle, ki za ciljno državo predstavljajo strateško izredno pomembne oz. nepogrešljive dobrine. Največkrat se s selektivnim embargom določa prepoved izvoza orožja in vojaške opreme v ciljno državo in prepoved izvoza strateško pomembnih surovin, kot so energenti in pomembne surovine, iz države, ki se ji podeli selektivni embargo (Makovec Brenčič idr. 2009, 47).

2.4.5 Posebne količinske omejitve

Posebne količinske omejitve delimo na globalne in individualne. Za globalne omejitve je značilno, da se določi količinska omejitev ne glede na državo izvoznico. Individualne pa so postavljene za točno določeno državo. Razlika med eno in drugo vrsto omejitve je predvsem v tem, kaj se s posamično vrsto želi doseči. Pri individualnih omejitvah gre predvsem za zaviranje razvoja držav izvoznic in prisilo k ukrepom za spremembe sistemskih ureditev. Globalne omejitve pa država postavi predvsem zaradi zaščite notranjih trgov, ki bi lahko ob vdoru tujih gospodarstev utrpeli hude spremembe, ki bi bile veliko težje obvladljive kakor pa omejevanje uvoza (Makovec Brenčič idr. 2009, 47–48).

2.4.6 Dovoljenja za uvoz in izvoz

Predpisi, ki jih je sprejel odgovorni organ, določajo, za katero blago je treba pridobiti uvozna oz. izvozna dovoljenja (Makovec Brenčič idr. 2009, 48).

Nevarno blago (npr. mamila, radioaktivne snovi) je podvrženo predpisom, po katerih je treba pridobivati dovoljenja za uvoz in izvoz. Za pridobitev uvoznih oz. izvoznih potrdil morajo podjetja predhodno zagotoviti primerno embalažo ter zavarovanje, kakršnega zahteva oz. predpisuje predpis, ki ga izda pristojni organ. Izvozna oz. uvozna dovoljenja kot sklop uvoznih oz. izvoznih kvot imajo po navadi kratko življenjsko dobo (npr. 1–2 meseca). Te vrste dovoljenja se izdajajo za kontroliranje subvencioniranja izvoza, vnosa deviznih sredstev ali izvoza strateških materialov (Makovec Brenčič idr. 2009, 48).

Dovoljenja se pridobivajo na osnovi predpisanih pogojev ali zahtev. Podjetja, ki se potegujejo za uvozno oz. izvozno dovoljenje, morajo predhodno preveriti pogoje za pridobitev takega dovoljenja in v skladu s predpisi oz. zahtevami zagotoviti vse potrebno za pridobitev dovoljenja (Makovec Brenčič idr. 2009, 48).

2.4.7 Posredne omejitve

Gre za kategorijo ovir, ki se uporabljajo predvsem za omejevanje uvoza. Uporabljajo se v državah, kjer ni nominalnih carinskih ali drugih oblik zaščite (npr. fitopatološka spričevala) (Makovec Brenčič idr. 2009, 48).

Najpogostejše vrste posrednih omejitev so (Makovec Brenčič idr. 2009, 49):

- strogi carinski postopek in njegovo izvajanje,
- predpisi, ki določajo zaščito pred nelojalno konkurenco,
- administrativne zamude,
- predpisi o označevanju izvora blaga,
- kontrola uvoza živali in živalskih izdelkov,
- sanitarni predpisi,
- diskriminacija pri izvajanju javnih naročil,
- bojkot,
- prepoved posojil.

2.5 Zakonodaja s področja nadzora poslovanja z blagom z dvojno rabo

Slovenija kot polnopravna članica Evropske unije izvaja nadzor nad blagom z dvojno rabo tako rekoč na dveh različnih ravneh. Poleg svoje lastne zakonodaje, ki jo lahko oblikuje sama, mora upoštevati tudi zakonodajo, ki jo predpiše Evropska unija. Zakonodajo torej delimo na (Izvozno okno 2011):

- državno zakonodajo za nadzor poslovanja z blagom z dvojno rabo in
- zakonodajo Evropske unije za nadzor poslovanja z blagom z dvojno rabo.

Poleg zakonodaje EU in državne zakonodaje pa je v obdobju zadnjih desetih let zakonodaja ZDA tako zaostrena, da je treba neodvisno upoštevati tudi to, saj prihajajo spremembe evropske in državne zakonodaje z zakasnitvijo in se nanašajo na blago, tehnologijo, programsko opremo in ljudi, ki imajo poreklo v ZDA.

2.5.1 Zakonodaja Evropske Unije za nadzor poslovanja z blagom z dvojno rabo

Uredba Sveta št. 428/2009, ki jo je izdal Svet Evropske Unije, določa pogoje in pravila za poslovanje z blagom z dvojno rabo. Slovenija je kot članica Evropske unije zavezana upoštevati zakonodajo, ki jo predpisuje Svet Evropske unije. Enako velja za vse druge države članice (Direktorat za turizem in internacionalizacijo, Sektor za ekonomske odnose s tujino 2011, 6).

Uredba št. 428/2009 poleg nadzora poslovanja z blagom z dvojno rabo ureja tudi nadzor nad posrednimi storitvami in tranzitom z blagom z dvojno rabo (Izvozno okno 2011).

Poleg Uredbe Sveta št. 428/2009 so v zakonodaji Evropske unije na področju nadzora poslovanja z blagom z dvojno rabo pomembni še naslednji zakoni in režimi (Ministrstvo za gospodarstvo 2011):

- Uredba Sveta Evropske unije št. 1334/2000 o vzpostavitvi režima Skupnosti za nadzor izvoza blaga in tehnologije z dvojno rabo,
- Wassenaar Arrangement (Wassenaarski sporazum – nadzor nad konvencionalnim orožjem),
- Missile Technology Control Regime (režim nadzora raketne tehnologije),
- Nuclear Supplier Group (skupina jedrskih dobaviteljic) in
- Australia Group (biološki in kemični izdelki).

Nadzor nad blagom z dvojno rabo se izvaja na osnovi seznama, ki je priloga Uredba Sveta št. 428/2009. Seznam se ažurira in dopolnjuje pod nadzorom zgoraj omenjenih izvoznih režimov.

V sklopu Evropske zakonodaje velja še omeniti zakonodajo ZDA, in sicer Vladni zakon o izvozu blaga Združenih držav Amerike – EAA (angl. Export Administration Act) in Vladno uredbo o izvozu blaga Združenih držav Amerike – EAR (angl. Export Administration Regulation)

2.5.2 Državna zakonodaja za nadzor poslovanja z blagom z dvojno rabo

Državna zakonodaja za nadzor poslovanja z blagom z dvojno rabo je veljavna na ozemlju Republike Slovenije. Vsi gospodarski subjekti ne glede na lastniško strukturo so zavezani k spoštovanju te zakonodaje (Zakon o nadzoru izvoza blaga z dvojno rabo 2004).

Na tem področju so v Republiki Sloveniji veljavni naslednji zakoni (Ministrstvo za gospodarstvo 2011):

- Zakon o nadzoru izvoza blaga z dvojno rabo (ZNIBDR) in
- Uredba o načinu izdaje dovoljenj in potrdil ter vlogi Komisije za nadzor izvoza blaga z dvojno rabo.

Zakon o nadzoru izvoza blaga z dvojno rabo ureja ukrepe, ki jih Evropska zakonodaja ne ureja ali pa Evropska zakonodaja daje pooblastilo za ureditev državam članicam. Ukrepi se nanašajo na nadzor nad blagom z dvojno rabo na carinskem območju Evropske unije. V te ukrepe so vključeni tranzit, posredovanje in zagotavljanje tehnične pomoči ter izdaja potrdil v zvezi z izvozom blaga z dvojno rabo. Uredba o načinu izdaje dovoljenj in potrdil ter vlogi Komisije za nadzor blaga z dvojno rabo pa ureja dokumentacijo in načine izdajanja dovoljenj,

potrdil in prepovedi tranzita, določa način delovanja Komisije, ki jo določi Vlada Republike Slovenije na osnovi zakona ZNIBDR, ter njene pristojnosti in naloge (Ministrstvo za gospodarstvo 2011).

3 PROUČEVANJE POSLOVANJA V OBRAVNAVANEM PODJETJU

Podjetje Indramat Elektromotorji, d. o. o., je kot del podjetja Bosch Rexroth AG zavezano k upoštevanju predpisov, ki jih predpisuje skupina, hkrati pa kot podjetje, delujoče na ozemlju Republike Slovenije, k upoštevanju državne in evropske zakonodaje. Skupina Bosch Rexroth AG je v stoodstotni lasti skupine Robert Bosch Group.



Slika 2: Lokacije podjetja Bosch Rexroth AG na svetovni ravni

Vir: Bosch Rexroth AG 2011a.

Največji izzivi v podjetju se pojavljajo zaradi zgoraj omenjenega režima prav na področju mednarodnega poslovanja. Poleg tega velja omeniti tudi področje financ in kontrolinga. Vsa ta področja so v skupini Robert Bosch ločena prav z namenom boljšega nadzora, večje prilagodljivosti in večje strokovnosti. Vsi predpisi, ki jih predpisuje centrala podjetja Bosch Rexroth Indramatu, so večinoma prilagojeni nemški zakonodaji, saj je podjetje locirano v Lohru v Nemčiji. Bosch Rexroth vse aktivnosti na področju mednarodnega poslovanja natančno premisli in preveri. Doseganje zelene stopnje zagotavljajo vsi zaposleni v skupini, ki točno vedo, katere so njihove dolžnosti in pravice. Skupina skrbi, da so zaposleni čim boljše obveščeni o vsem, kar se dogaja v skupini in izven nje in je prav tako pomembno za delovanje vseh funkcij skupine Robert Bosch (Indramat Elektromotorji 2011, 5).

3.1 Predstavitev podjetja, njegovih aktivnosti in poslovanja

Podjetje Indramat Elektromotorji, d. o. o., s sedežem na Kidričevi cesti 84 v Škofji Loki deluje na področju elektroindustrije. V letu 2010 je podjetje zaposlovalo v povprečju 250 zaposlenih in ustvarilo slabih 25 milijonov evrov letnega prometa (Bosch Rexroth AG 2011b, 5).

Poleg proizvodnje podjetje nudi tudi celotno servisno storitev za vse izdelke, ki so izdelani v Indramatu. Servisne storitve na ravni podjetja predstavljajo slabih 10 odstotkov prometa, večinoma pa gre za redna periodična vzdrževalna dela, ki so predpisana v življenjski dobi posamičnega izdelka (Indramat Elektromotorji 2011, 7).

Podjetje proizvaja na dveh proizvodnih lokacijah. Proizvodnja v Železnikih, kjer večinoma izdelujejo polizdelke za proizvodnjo v Škofji Loki, pokriva eno tretjino proizvodnje. V Železnikih ima podjetje zaposlenih 80 ljudi, ki so razporejeni v tri oddelke: proizvodnja, tehnologija in logistika (skladišče). Na lokaciji v Škofji loki ima podjetje v oddelku proizvodnje zaposleni dve tretjini proizvodnih ljudi. Podjetje ima oddelčno organizacijo, ki jo sestavljajo (Bosch Rexroth AG 2011b, 6):

- vodstvo,
- kadrovski oddelek,
- oddelek financ,
- oddelek kontrolinga,
- oddelek strateške nabave,
- oddelek logistike,
- oddelek razvoja,
- oddelek tehnologije,
- oddelek kakovosti,
- oddelek za standardizacijo delovnih procesov in
- oddelek proizvodnje.

Podjetje se od ostalih podjetij v svoji okolici razlikuje v tem, da v oddelek logistike ne sodi le skladiščna dejavnost, temveč tudi načrtovanje proizvodnih kapacitet in operativna nabava. Omeniti velja tudi to, da razvojni oddelek v celoti financira matično podjetje Bosch Rexroth AG iz Nemčije. Podjetje se stalno razvija in širi svoj spekter ponudbe. V letu 2011 je doseglo zastavljeni cilj – 20-odstotno rast. V letih od 2012 do 2018 celotna skupina Bosch Rexroth načrtuje povečanje tržnega deleža in razširitev obsega poslovanja za 50 odstotkov. V omenjenem obdobju želi razširiti svoj razvojni oddelek s sedanjih 600 zaposlenih na 900 (Indramat Elektromotorji 2011, 8).

3.2 Področje delovanja

Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja elektromotorjev in varilnih transformatorjev. Večino polizdelkov za potrebe lastne proizvodnje podjetje izdelava samo v proizvodnem obratu v Železnikih, nekaj pa jih naroča pri svojih podizvajalcih, a je ta delež manjši od pet odstotkov. Zaradi specifičnosti potrebnih materialov mora podjetje materiale v veliki večini kupovati zunaj meja Republike Slovenije, tako da delež nakupov v tujini presega 60 odstotkov. Proizvodnja v Železnikih teče v treh izmenah in je organizirana na otokih – t. i. otočna proizvodnja. Proizvodnja v Škofji Loki pa je organizirana kot klasična linijska in poteka v dveh izmenah. Podjetje ima devet linij, na katerih se proizvajajo glavni izdelki podjetja (Indramat Elektromotorji 2011, 15):

- elektromotorji (samostojne enote),
- vgradni elektromotorji (rešitve po željah kupcev),
- linearni elektromotorji,
- linearni elektromotorji z brezželeznim jedrom,
- varilni transformatorji,
- gredi za rotorje (nadaljnja proizvodnja v Lohru v Nemčiji) in
- statorji za manjše motorje (nadaljnja proizvodnja v Lohru v Nemčiji).

3.3 Vloga slovenskega podjetja v mednarodnem podjetju

Vloga slovenskega podjetja v mednarodnem podjetju ima svoje pozitivne in tudi negativne lastnosti. Kadar govorimo o pozitivnih lastnostih, imamo v mislih predvsem prilagodljivost, cenovno ugodnost in izkušnje na področju Balkana. Med negativne lastnosti pa štejemo predvsem pomanjkanje kompetenčnega znanja na določenih področjih, drago državo in premalo strukturirano delovanje.

Ob pogledu na slovensko gospodarstvo lahko hitro zaključimo, da vsa podjetja v tuji lasti dobro poslujejo v okviru mednarodnih podjetij zaradi že omenjene hitre prilagodljivosti (znajo nekaj časa delovati tudi v organiziranem kaosu) in cenovne ugodnosti (delovna sila je v Sloveniji v primerjavi z zahodnoevropsko še vedno v povprečju za 30 odstotkov cenejša). Slovenska podjetja slovijo tudi kot podjetja, ki zagotavljajo konstantno raven kakovosti in posledično ne predstavljajo pretnje pri poslovanju. Stanje, v katerem se je znašlo svetovno gospodarstvo po letu 2008, je prineslo poleg težnje po kakovosti in ugodnosti tudi širši nadzor nad poslovanjem podjetij, kar so slovenska podjetja zopet izkoristila kot svojo prednost, saj so zaradi izkušenj pokazala, da znajo zelo hitro reagirati, kadar je treba znotraj tekočih procesov izvesti temeljite spremembe. Težava, na katero so naletela slovenska podjetja, je, da niso imela zadostnih finančnih virov, ki bi zagotavljali nemotene spremembe v podjetjih samih.

V nasprotju s slovenskimi podjetji pa so podjetja v tuji lasti večinoma povezana z večjimi finančnimi ustanovami in so zato lažje prilagajala procese novim razmeram.

Podjetje Indramat Elektromotorji, d. o. o., kot del skupine Bosch finančne krize ni občutilo drugače kot z zmanjšanjem vhodnih naročil. Podjetje je takoj po prvih resnih dogodkih na svetovni ravni pričelo s temeljitim preverjanjem notranjih procesov. Odpuščanje je bilo v tem primeru neizbežno. Podjetje je že v osnovi sestavljeno iz ene tretjine zaposlenih, ki imajo pogodbe za določen čas, kar mu je omogočilo, da je brez hujših posledic zadržalo stopnjo produktivnosti. Poleg odpuščanja pa se je podjetje posluževalo tudi mehkega odpuščanja in vsem zaposlenim pred upokojitvijo izplačalo razliko do polne upokojitve in jih predčasno upokojilo, njihova delovna mesta pa ukinilo. Poleg produktivnosti je podjetje izredno dobro skrbelo za vzdrževanje pozitivnega denarnega toka (angl. positive cash flow). Vse zgoraj omenjeno bi bilo brez primernega finančnega ozadja izredno težko izvedljivo. Ravno v tem je bila prednost Indramata v primerjavi s slovenskimi podjetji, saj skupina Bosch s svojo banko skrbi za določeno količino rezerv finančnih sredstev, da lahko premosti situacije, do kakršnih je prihajalo po letu 2008. Poudariti velja tudi to, da so vsa podjetja v skupini Bosch, takoj ko je bilo mogoče, pričela s ponovnim polnjenjem teh finančnih rezerv. To je bilo nujno predvsem zaradi pogojev, zahtev in gospodarskega stanja na svetovnih trgih.

4 PROCES NADZORA V MEDNARODNEM POSLOVANJU PODJETJA

Proces nadzora mednarodnega poslovanja v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o., ni le zahteva slovenske zakonodaje, temveč tudi notranjih predpisov skupine Bosch. Procese torej urejajo slovenska, nemška, ameriška in evropska zakonodaja. V nadaljevanju se naloga osredotoča bolj na nadzor, ki ga zahteva skupina Bosch, saj je zaradi potrebe različnih tržišč še veliko bolj zapleten in zahteven. Poleg tega pa je v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o., zaradi značilnost podjetja samega, nadzor še bolj zahteven za posameznike, ki so vključeni v procese nadzora. Zakonodaja sicer ne zahteva od podjetja, da bi morali zaposleni opravljati kakršna koli izobraževanja na področju nadzora, kar postavlja posamezna podjetja v položaj, v katerem se morajo sama glede na dolgoročne cilje odločati, ali bodo razvijala znanja na tem področju ali ne. Gre za zelo podoben položaj, kot je bil pred časom Evropske unije carinski nadzor, pri katerem so zaposleni morali stalno nadgrajevati svoja znanja in obnavljati procese. Razlika je v tem, da so posledice napak, ki se lahko zgodijo zaradi pomanjkanja znanja, veliko obsežnejše za posamezno podjetje, kakor so bile ob napakah, ki so se dogajale pri carinskih postopkih (Bosch Rexroth AG 2008, 2).

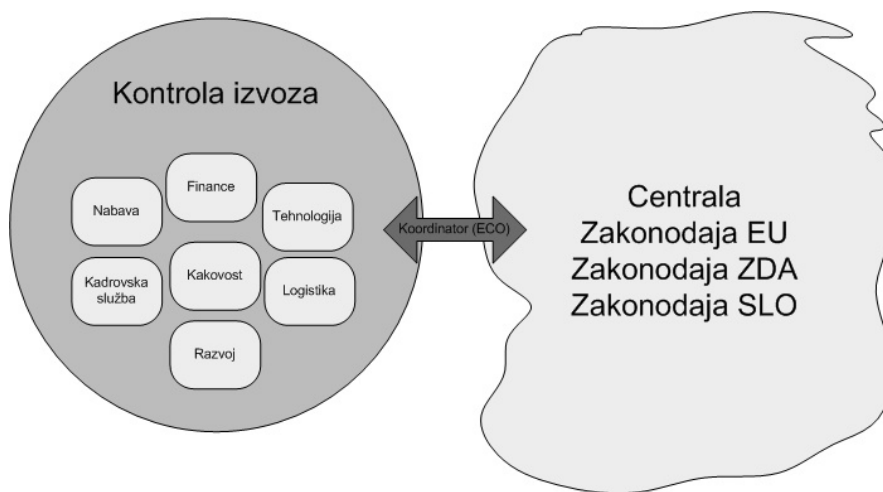
4.1 Vloga in pomen nadzora mednarodnega poslovanja podjetja

Nadzor mednarodnega poslovanja v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o., igra pomembno vlogo, saj je podjetje neposredno vključeno v mednarodno poslovanje matičnega podjetja. Nadzor mednarodnega poslovanja predstavlja za podjetje enega izmed najpomembnejših orodij, s katerimi zagotavlja nemotene blagovne in finančne tokove v skupini Bosch in zunaj nje. Ker je v nadaljevanju naloge v ospredju nadzor poslovanja z blagom z dvojno rabo, gre poudariti, da se v podjetju izvajajo redna izobraževanja na temo mednarodnega poslovanja, in sicer zato, da ciljne skupine nenehno dopolnjujejo svoje znanje in so seznanjene z vsemi novostmi. Podjetje neprestano nadzira vse transakcije preko državnih meja, da čim bolj zmanjšuje možnost kakršnih koli napak v postopkih mednarodnega poslovanja.

Nadzor mednarodnega poslovanja pomeni za podjetje na eni strani veliko stroškov na drugi strani pa veliko konkurenčno prednost, saj zaradi velikega vložka zagotavlja najvišjo raven kakovosti svojih izdelkov in storitev. Dejstvo, da podjetje za izobraževanje ne nameni niti polovice odstotka letnega prihodka, še ne pomeni, da ne vlaga oz. ne spodbuja izobraževanja. Kot del mednarodnega podjetja ima podjetje izredno veliko možnosti dostopa do internih izobraževanj in usposabljanj, ki pa niti približno ne dosegajo tržnih vrednosti. O pomembnosti nadzora mednarodnega poslovanja govori tudi dejstvo, da podjetje nameni več kot eno tretjino vseh sredstev, namenjenih za izobraževanje, za izobraževanje na področju mednarodnega poslovanja (Bosch Rexroth AG 2008, 5).

4.2 Celoviti proces nadzora in postopki

Nadzor mednarodnega poslovanja izvajajo v podjetju vsi oddelki razen proizvodnje. Proizvodni oddelek je sicer ravno tako seznanjen z vsemi novostmi na tem področju, saj s tem preprečujejo, da bi do težav pri poslovanju podjetja prišlo zaradi pomanjkljive seznanjenosti zaposlenih v zvezi s tveganji. Seznanjenost oz. obveščenost zaposlenih je za skupino Bosch ena od prioritet. V vsakem oddelku, vključenem v nadzor, je določena odgovorna oseba, ki skrbi za to, da oddelek pridobiva potrebne informacije in znanja. Odgovorne v oddelkih določa kadrovski oddelek skupaj z ECO-jem.¹ Nadzor mednarodnega poslovanja v podjetju se izvaja strukturirano po oddelkih, tako kot prikazuje diagram (Bosch Rexroth AG 2008, 12)



Slika 3: Nadzor mednarodnega poslovanja v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o.

Vir: Bosch Rexroth AG 2008, 12.

4.2.1 Kadrovski oddelek

Postopek mednarodnega poslovanja se v podjetju začne že med iskanjem kandidatov za zaposlitev. Takrat mora namreč kadrovski oddelek vsakega kandidata preveriti, ali ni morda prisoten na sankcijski listi SPL (nem. Sanktionsliste). V ta namen se uporablja poseben obrazec (priloga 1), ki je zasnovan tako, da kadrovski oddelek ne more pričeti izbora kandidata, dokler niso izpolnjeni vsi pogoji. Na razgovorih s kandidati se te že seznanijo z zahtevami glede mednarodnega poslovanja in se jim hkrati na grobo predstavi potek izobraževanj, potrebnih za nastop na posamezno delovno mesto. Kadrovski oddelek obvesti vsakega kandidata, da bo kontinuirano preverjan, in sicer najmanj enkrat letno prek sankcijske

¹ Export Control Officer – koordinator mednarodnega poslovanja med podjetjem in centralnim oddelkom mednarodnega poslovanja.

liste. Vsako nestrinjanje kandidata s preverjanjem v sankcijski listi mora kadrovske oddelek takoj javiti ECO-ju. ECO nato skupaj s kadrovskim oddelkom določi nadaljnje korake. Skupina Bosch namreč zagovarja korekten odnos med podjetjem in zaposlenim, zato morata obe strani pred zaposlitvijo uskladiti pričakovanja in zahteve. Mednarodno poslovanje oz. nadzor nad njim je ena od tem, ki so lahko izredno nevarne za podjetje, če zaposleni ne spoštujejo in ne izvajajo postopkov. Vsak novozaposleni mora biti seznanjen s sistemom nadzora. Podjetje je tako dolžno na željo kandidata zagotoviti izčrpno predstavitev celotnega sistema nadzora mednarodnega poslovanja, kandidat pa je dolžen sprejeti vse pogoje, ki jih sistem zahteva, saj v nasprotnem primeru podjetje s takim kandidatom ne sme skleniti delovnega razmerja. Vsakemu kandidatu, ki ne zadosti pogojem, ki jih postavlja sistem, je podjetje dolžno predstaviti razloge, zaradi katerih ni bil sprejet v delovno razmerje (Bosch Rexroth AG 2011b, 99).

4.2.2 Razvojni oddelek

V razvojnem oddelku se izvajajo različni postopki, ki zahtevajo od zaposlenih visoko raven poznavanja mednarodnega poslovanja. Vsak posameznik v oddelku razvoja se lahko dnevno srečuje z zahtevami, ki od njega terjajo, da se odloči za materiale, ki ne ustrezajo pogojem, ki jih določajo predpisi in zakonodaja s področja mednarodnega poslovanja. Razvojniki pri razvoju novega izdelka išče optimalne rešitve in tako neprestano stremi k temu, da pri izdelku ne uporablja materialov, ki so na listi materialov z dvojno rabo. Preden se za določen material v ERP-ju² odpre nova koda, mora ta skozi klasifikacijo. Zgodi se, da se pri razvijanju posebnih rešitev za posamične kupce pojavi potreba, da izdelek vključuje tudi materiale, ki so na seznamu blaga z dvojno rabo. Za take materiale potrebuje razvojni oddelek odobritev centralnega oddelka za nadzor mednarodnega poslovanja C/CTX. Odpiranje novih kod v ERP-ju je povezano s posebnim orodjem Workflow,³ ki teče na spletni platformi tako, da je dostopen prek internetnega brskalnika s posebnim uporabniškim imenom in geslom. Enak način se uporablja tudi pri spremembah na artiklih. Vsakokrat so v potek odobritve spremembe vključeni oddelki za tehnologijo, proizvodnjo, logistiko in nabavo. Ti oddelki imajo hkrati nalogo, da pri spremembah aktivno sodelujejo in preverjajo drug drugega. ECO tesno sodeluje z razvojnimi oddelki, saj skupaj skrbijo za čim bolj nemotene postopke pri razvoju in spremembah artiklov. ECO ima vidno vlogo pri izobraževanju razvojnega oddelka, saj je dolžan skrbeti za redno obveščanje o aktualnih spremembah v organizacijskih predpisih in zakonodaji. Prednost podjetja Indramat Elektromotorji pri razvoju novih artiklov je ta, da nima neposredne možnosti odpiranja številke artiklov, ker vsak nov vnos zahteva najprej vnos

² ERP – Enterprise Resource Planning – poslovno-informacijski sistem.

³ Workflow – spletna aplikacija za odpiranje novih številke artiklov v poslovno-informacijskem sistemu, kjer so določene odgovorne osebe in aktivnosti, ki morajo biti izvedene, preden se lahko v ERP-ju odpre nova številka za artikel oz. material.

v SAP sistem⁴ matičnega podjetja. SAP-jeva baza pa je neprekinjeno povezana s spletnim strežnikom, v katerem je shranjen seznam materialov, ki zahtevajo dodatna dokazila pri mednarodnem poslovanju. Na tej osnovi se samodejno klasificira artikel oz. material, za katerega se odpira nova materialna številka. Dokler razvojniki ne pridobi materialne številke (nem. TN⁵), ki je v SAP-ju videti tako: R911123456, ne more v ERP-ju podjetja odpreti številke artikla. Razvojniki, ki pri svojem delu naletijo na material, za katerega ne more odpreti številke artikla, ker bodisi SAP ne dovoljuje odprtja TN-a bodisi material prihaja iz držav, za katere so razpisani delni ali popolni embargi, mora o tem nemudoma obvestiti ECO-ja, ki nato zadevo preveri pri centralnem oddelku za nadzor mednarodnega poslovanja in pri lokalnih oblasteh, pristojnih za nadzor mednarodnega poslovanja (Bosch Rexroth AG 2011b, 102).

4.2.3 Oddelek tehnologije

Mednarodno poslovanje v oddelku tehnologije predstavlja prenos znanj skupaj s tehnologijo preko slovenskih meja. Nadzor mednarodnega poslovanja v oddelku izvajajo vsi zaposleni, saj dnevno komunicirajo s podjetji zunaj slovenskih meja. Zaradi specialnih znanj v oddelku morajo zaposleni pred službeno potjo izpolniti posebne obrazce, iz katerih je razvidno, kam so namenjeni, kakšen je namen potovanja in katere informacije jemljejo s seboj. Pri prenosu tehnoloških znanj je predvsem kritično komuniciranje na poslovni ravni izven podjetja. Zaposleni morajo pred nastopom na delovno mesto opraviti posebno internetno izobraževanje, ki je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del predstavlja teoretično izobraževanje, kjer so zaradi lažje predstave navedeni primeri. Drugi del pa zajema testiranje, ki ga mora zaposleni opraviti stoodstotno. Po opravljenem izobraževanju zaposleni prejme certifikat z datumom opravljanja. Certifikat je zaposleni dolžan predložiti v kadrovske službe, ta pa mora kopijo predložiti ECO-ju. ECO skrbi za to, da vsi zaposleni vsako leto obnavljajo znanja, pridobljena z internetnim izobraževanjem. Med službeno potjo morajo zaposleni pri uporabi prenosnih računalnikov skrbeti za varnost podatkov. Vsi prenosni računalniki v skupini Bosch so opremljeni s posebno zaščito podatkovnih nosilcev. Vsak uporabnik ima unikatno uporabniško ime in geslo, ki ga mora večkrat letno spremeniti. Zlorabe na tem področju so zelo strogo sankcionirane. Možnost dostopa do mednarodnega spleta zunaj podjetja imajo le vodje oddelkov in le z varno internetno povezavo VPN,⁶ za katero mora uporabnik pridobiti dodatno uporabniško ime in geslo. Za pridobitev dostopa obstaja poseben postopek, ki ga morajo odobriti štiri osebe iz skupine Bosch. Vsak odhod v tujino s prenosnim računalnikom mora zaposleni prijaviti pri ECO-ju. ECO je v primeru izgube ali kraje prenosnika v tujini odgovoren, da o tem obvesti predstojnika za varovanje podatkov, ki takoj sproži postopek iskanja takega prenosnika. Podatkov načeloma na podatkovnem nosilcu ne sme biti. To

⁴ SAP sistem – ERP sistem matičnega podjetja Bosch Rexroth AG.

⁵ TN – Teilnummer – številka artikla oz. identifikacijska oznaka artikla.

⁶ VPN – Virtual Private Network – virtualno zasebno omrežje podjetja.

pomeni, da mora zaposleni vse podatke shranjevati na virtualne strežnike podjetja. Podatki, ki zaradi svoje narave ne morejo biti shranjeni na te strežnike, morajo biti zaščiteni s pomočjo enkripcije.⁷ Vsak posameznik iz oddelka tehnologije je dolžan o kakršni koli sumljivi situaciji obvestiti ECO-ja, da ne bi prišlo do nepotrebnih zapletov. Poleg tega, da obvestijo ECO-ja, so tudi dolžni o nadzoru mednarodnega poslovanja obvestiti nasprotno stran in ji na grobo predstaviti, kaj to v podjetju pomeni (Bosch Rexroth AG 2011b, 105).

4.2.4 Oddelek nabave

Oddelek nabave v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o., skrbi za strateško nabavo materialov. Vsako leto obnavljajo splošne pogodbe z A dobavitelji,⁸ usklajujejo cene in iščejo alternativne vire. Delo v tem oddelku je izredno nevarno, saj se hitro lahko zgodi, da nabavni referent povprašuje po materialu, ki je specificiran kot blago z dvojno rabo ali pa ima poreklo države, za katero je uveden delni ali popolni embargo. Preden se prične izvajati kakršne koli aktivnosti s potencialnim dobaviteljem, je treba preveriti, ali ni morda na sankcijski listi. Vsaka aktivnost s pravno ali fizično osebo, ki je na tej listi, je znotraj skupine Bosch strogo prepovedana. Kršenje tega predpisa privede do denarne kazni za zaposlenega, uvrstitve zaposlenega in podjetja na sankcijsko listo in prepovedi poslovanja podjetja s podjetji s tržišča ZDA ali podjetji, ki so kakor koli poslovno povezana s podjetji iz ZDA. Vnos poslovnega partnerja v ERP zahteva od zaposlenega v nabavnem oddelku, da pripravi poseben obrazec (priloga 2), na katerem mora ECO s podpisom potrditi, da nov poslovni partner ne prihaja iz držav, za katere je uveden delni ali popolni embargo, in da ni uvrščen na sankcijsko listo. V podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o., lahko samo referenti strateške nabave vnašajo poslovne partnerje v ERP. S tem se zmanjša možnost, da bi prišlo do vnosa poslovnega partnerja, ki ne bi izpolnjeval zahtev, ki so podane v zakonodaji in organizacijskih predpisih za mednarodno poslovanje. Zaradi specifičnosti dela so zaposleni v nabavnem oddelku podvrženi podkupovanju in izsiljevanju. Zaposleni morajo o nenavadnih situacijah obvestiti ECO-ja, da poslovnega partnerja obvesti o nadzoru mednarodnega poslovanja in ga seznaniti s posledicami nesprejemljivega poslovnega odnosa. Glede na to, da podjetje nima SAP-ja, je nabavni oddelek zadolžen, da enkrat letno preveri vse poslovne partnerje, ki so v ERP bazi podjetja (Bosch Rexroth AG 2011b, 108).

4.2.5 Oddelek logistike

Logistika v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o., ne predstavlja samo skladiščnega poslovanja, kjer se izvajajo vhodi in izhodi materialov v podjetje in iz njega. Oddelek je, kar zadeva dela in naloge, veliko širši. Gre v bistvu za celotno operativno vodenje podjetja od

⁷ Enkripcija – šifriranje sporočil v tako obliko, da ga nepooblaščen osebe ne morejo razumeti.

⁸ A dobavitelji – dobavitelji, katerih promet znaša več kot 75 odstotkov skupne nabave podjetja.

oskrbe do načrtovanja in prodaje. Nadzor mednarodnega poslovanja v samem oddelku niti ni velika težava. Težave se pojavijo, ker na dnevni ravni prihaja do velike količine operacij znotraj procesov, ki so podvrženi pravilom, določenim v organizacijskem predpisu, ki ureja nadzor nad mednarodnim poslovanjem. Vsi zaposleni v oddelku morajo biti na področju mednarodnega poslovanja izobraženi, njihovo znanje pa redno preverjano. Za to skrbi ECO, ki vodi evidenco za vsakega posameznika. Zaposleni v oddelku logistike imajo možnost popravljati podatke znotraj ERP-ja, kar pa za podjetje predstavlja veliko tveganje glede mednarodnega poslovanja. V skupini Bosch to ni osamljen primer in je zato omenjeno področje še posebej urejeno v centralnem organizacijskem predpisu skupine. Tam je zapisano tudi, da spremembe na kartici artikla ne more shraniti le ena oseba, temveč sta za to vedno potrebni dve. Ti dve osebi ne smeta prihajati iz istega oddelka. V primeru logistike je oseba, ki avtorizira vnos ali spremembo v ERP, iz oddelka nabave, krajše imenovana PUR. Zaposleni iz oddelka logistike načeloma ne potujejo veliko, a vseeno velja enako kot npr. pri oddelku tehnologije, da morajo pred potovanjem navesti relacijo in namen potovanja na posebnem obrazcu. Glede iznosa prenosnikov iz podjetja za celotno podjetje velja enako pravilo, ki je določeno v centralnem organizacijskem predpisu skupine Bosch. Na področju prevzema in odpreme se zaposleni dnevno srečujejo s tretjimi osebami. Tako na prevzemu kakor tudi na odpremi so zaposleni seznanjeni s pravili, ki jih določa organizacijski predpis podjetja, kjer je natančno navedeno, kje se lahko tretje osebe gibljejo, brez da bi izkazovale svojo identiteto. Zaposleni morajo vsako kršitev obravnavati takoj in napisati zapisnik. Zapisnik predajo vodji skladišč, ki mora prevoznika oz. dobavitelja obvestiti o kršitvi in ga seznaniti s posledicami, če pride do ponovne kršitve (Bosch Rexroth AG 2011b, 111).

4.2.6 Oddelek financ

Oddelek je zaradi narave svojega dela pri mednarodnem poslovanju pod strogim nadzorom. Nobene transakcije denarja se namreč ne sme izvršiti brez tako imenovanega principa štirih oči.⁹ Plačevanje računov brez znane podlage je strogo prepovedano. Prejeta nakazila v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o., niso tvegana, saj vsa nakazila prejme iz Boscheve centralne banke, kjer vire in namene že predhodno preverijo, saj tako določajo pravila v organizacijskem predpisu. Pri plačilu obveznosti do dobaviteljev je podjetje pooblaščen za slovenski trg, za plačila v tujino pa velja, da vsa plačila podjetje nakaže v centralno banko, ta pa nato naprej poravnava obveznosti do dobaviteljev. To preprečuje, da bi posameznik lahko izvedel nakazilo na kateri koli transakcijski račun. Poleg tega pa mora oddelek financ vsak mesec napraviti seznam vseh transakcij s poslovnih računov podjetja, ki je osnova za tako imenovane interne kontrole.¹⁰ ECO ima kadar koli med letom pravico do vpogleda v arhive

⁹ Princip štirih oči – dokument oz. proces morata avtorizirati najmanj dve osebi.

¹⁰ Interne kontrole – postopek, s katerim podjetje izvaja nadzor nad procesi, pri katerih obstaja tveganje, da bi lahko posameznik kakor koli vplival na cene ali na finančno stanje podjetja.

internih kontrol, oddelek pa je vsako leto dolžan pripraviti poročilo in ga predložiti med letno revizijo poslovanja na področju mednarodnega poslovanja (Bosch Rexroth AG 2011b, 115).

4.3 Priprava dokumentacije

V letu 2008 je podjetje temeljito prenovilo način nadzora nad mednarodnim poslovanjem. Največja sprememba je bila, da je vse postopke prilagodilo zahtevam zakonodaje in internim zahtevam skupine Bosch. Za spremembo sistema nadzora je podjetje moralo najprej preučiti vse novosti v zakonodaji, in sicer tako na lokalni kakor tudi na evropski ravni, pa in tudi na področju zakonodaje ZDA.

Sledila je obširna sprememba postopkov celotnega podjetja. Vso potrebno dokumentacijo so zbirali na enem mestu, kjer so jo pregledali in razvrstili po področjih. ECO je na osnovi centralnega predpisa pripravil organizacijski predpis, ki ureja nadzor mednarodnega poslovanja v podjetju. Organizacijski predpis zajema zahteve, ki jih določata centralni predpis in lokalna zakonodaja. Poleg organizacijskega predpisa je priprava dokumentacije zajemala tudi pripravo obrazcev za izvajanje postopkov nadzora. Vse predloge obrazcev so že obstajale, a je bilo treba pregledati, ali upoštevajo zakonske omejitve Republike Slovenije. Poleg prilagoditve je bilo treba vse obrazce prevesti iz nemškega ali angleškega v slovenski jezik. Rezultat priprave dokumentacije so naslednji dokumenti:

- organizacijski predpis,
- obrazec za odpiranje nove kode v ERP,
- obrazec za odpiranje novega kupca v ERP,
- obrazec za odobritev novega dobavitelja v ERP,
- obrazec za preverjanje zaposlenega pred zaposlitvijo,
- obrazec za najavo službene poti osebe iz rizične skupine,
- obrazec za prijavo iznosa prenosnega računalnika,
- obrazec za preverjanje vseh zaposlenih,
- obrazec za preverjanje vseh poslovnih partnerjev,
- obrazec za evidentiranje vstopa tretjih oseb v podjetje,
- pooblastilo za zajem slik, video- in zvočnih posnetkov na področju podjetja.

Vsa ostala dokumentacija, potrebna za nadzor mednarodnega poslovanja podjetja, je v skladu z zakonodajo s tega področja in je javno dostopna. Vsa dokumentacija je priložena organizacijskim predpisom ali postopkovnim navodilom s posamičnih področij. Področni vodje so zadolženi za aktualizacijo postopkovnih navodil in dokumentacije, povezane s spremembami. Vse spremembe na področju nadzora mednarodnega poslovanja morajo odobriti oddelčni vodja, ECO in vodstvo podjetja. Vsa dokumentacija in evidence se morajo hraniti najmanj deset let v papirni oz. elektronski obliki.

4.4 Izbira tima

Vodstvo podjetja je pristojno za imenovanje ECO-ja na področju podjetja. Ob imenovanju prejme ECO vsa pooblastila, da vodi nadzor mednarodnega poslovanja in izbere odgovorne osebe posameznih oddelkov. Struktura podjetja je zasnovana tako, da vsak oddelek neposredno odgovarja vodstvu podjetja, kar pa v nadzoru mednarodnega poslovanja ne drži, saj je ECO postavljen med oddelke in vodstvo, s čimer so preprečili, da bi vodstvo zaradi hierarhične moči lahko kakor koli vplivalo neposredno na oddelek. ECO ima zaradi tega položaja dolžnost neposredno poročati centrali.

V začetku nadzorovanja mednarodnega poslovanja je moral ECO pripraviti strateški načrt izbire in uvajanja odgovornih oseb znotraj podjetja, ki bodo skrbele, da se bodo postopki izvajali po predpisih. Med izbiro je moral ECO upoštevati predvsem vse zahteve predpisov in zakonov, poleg tega pa tudi časovno omejitev za vzpostavitev določene ravni. Ob imenovanju tima mora ta v točno določenem roku vzpostaviti ustrezno raven nadzora mednarodnega poslovanja. Centralni oddelek podjetja Robert Bosch AG določi tim le okvirno, po najprimernejših funkcijah. Zaradi njegove specifičnosti npr. v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o., v timu ni prodaje oz. marketinga. ECO je moral natančno preučiti potrebe in nato določiti tim, ki bo zagotavljal izvajanje nadzora. Prisotnost Boscha na treh lokacijah na ozemlju Slovenije zahteva, da se nadzor mednarodnega poslovanja izvaja na vseh treh lokacijah, a ker je poslovanje podjetij v Ljubljani in Krškem izredno ozko usmerjeno in ne obširno, je centralni oddelek odločil, da bo ECO iz Škofje Loke odgovoren tudi za ostali dve lokaciji. To pomeni, da je bilo treba pri določanju tima upoštevati tudi ostali dve podjetji, v katerih sta bili določeni še dve odgovorni osebi, ki skrbita za ažurno izvajanje postopkov nadzora mednarodnega poslovanja.

Odgovorni tim je prevzel popolno odgovornost za nadzor mednarodnega poslovanja na območju Republike Slovenije pol leta po imenovanju, tj. takoj ko so vsi člani zadostili zahtevam iz predpisov. ECO je odgovoren, da imenovani tim nadzira pri delu in mu v primeru potreb nudi strokovno pomoč.

4.5 Standardizacija postopka

Znotraj postopka nadzora mednarodnega poslovanja je precejšnje število procesov, ki morajo teči usklajeno, da lahko podjetje zagotavlja ustrezno raven nadzora. Med uvajanjem nadzora mednarodnega poslovanja v podjetju je bila ena izmed primarnih nalog zagotoviti sistem, ki bo uporaben in ga bo enostavno nadzorovati. Vsi, ki so bili vključeni v procese, so od vsega začetka prispevali k temu, da je podjetje na koncu razvilo sistem, ki je izredno učinkovit in ne preveč kompleksen.

Vsak proces je odgovorni tim do potankosti preveril in optimiziral. Vsak proces znotraj postopka nadzora je zapisan v organizacijskem predpisu in do potankosti opisan v delovnem navodilu, ki ga uporablja vsak zaposleni v posamičnem oddelku.

Standardizacija postopka v skupini Bosch poteka v dveh korakih. Prvi korak je izdelava načrta procesa s točno določenimi koraki, drugi korak pa zajema praktično izvajanje procesa v živo. Te dva koraka se v Boschu imenujeta:

- kick-off¹¹ in
- go live.¹²

Podjetje se je v nadzoru mednarodnega poslovanja odločilo, da v standardizacijo vključi vse procese hkrati, saj je s tem pridobilo veliko časa pri administrativnih obveznostih, ki morajo biti izvedene vsakokrat, ko se izvede proces kick-off (Bosch Rexroth AG 2008, 3).

Kick-off je v praksi najavljen le odgovornim osebam, ki so vključene v t. i. projekt, medtem ko gre pri objavi go live za standardiziran postopek, pri katerem mora vodja projekta izstaviti organizacijski predpis ali opis postopka, ki ga morajo podpisati vsi odgovorni, ki so vključeni v projekt, in vodstvo podjetja. Ta se nato objavi na intranetu¹³ podjetja. Proces oz. postopek od tega trenutka naprej velja za uvedenega in verodostojnega. Vsaka nadaljnja sprememba zahteva le popravek dokumentacije in objavo na intranetu. Ni treba ponovno izvajati kick-offa in go live.

4.6 Periodične presoje

Dinamika poslovanja je zahtevala od sistema nadzora, da se neprestano posodablja in nadzira. Podjetje je na temelju dolgoletnih izkušenj na področju mednarodnega poslovanja določilo, da mora sistem nadzora vsako leto skozi periodično presojo. ECO kot koordinator sistema na tej točki igra izjemno pomembno vlogo, saj skrbi, da so vsi procesi in postopki neprekinjeno nadzorovani. ECO izvaja presoje neodvisno in v skladu z centralnim organizacijskim predpisom. Presoja se opravlja s pomočjo posebnega obrazca, ki je zasnovan tako, da se iz njega lahko filtrira odstopajoča poglavja, ki so vrednotena. To pomeni, da poglavje z višjo vrednostjo predstavlja večje tveganje za podjetje in je treba pri načrtovanju korektivnih ukrepov določiti prioriteto listo. Poročila presoj mora vsako leto do konca meseca junija poslati v centralni oddelek, kjer potekajo usklajevanja med posameznimi enotami, hkrati pa so ta poročila dostopna interni revizijski službi, ki skrbi za nadzor celotnega poslovanja posamezne enote v skupini Bosch.

¹¹ Kick-off je pričetek aktivnosti na področju, na katerega se sklicuje.

¹² Go live je trenutek, v katerem se procesi pričnejo izvajati v praksi. Teorija preide v prakso.

¹³ Intranet je interni splet, do katerega lahko dostopajo le zaposleni skupine Bosch.

Periodične presoje v osnovi služijo tudi kot povratna informacija posameznim odgovornim o tem, kako kakovostno se izvaja njihov sistem nadzora mednarodnega poslovanja. Na osnovi presoje ECO in odgovorni s področja določita korektivne ukrepe v primeru odstopanj. Korektivni ukrepi so vedno zasnovani tako, da določajo rok, do katerega mora biti pomanjkljivost odpravljena, in osebo, ki je odgovorna, da se ukrep izvede. Odgovorne osebe in ECO se sestajajo vsaj enkrat mesečno in preverjajo trenutno stanje izvajanja nalog. Tak sistem omogoča, da ima ECO vseskozi pregled nad aktivnostmi, ki so določene oz. načrtovane.

Izvajanje periodičnih presoj oz. njihova vsebina je v osnovi določena v centralnem organizacijskem predpisu in se stalno ažurira glede na spremembe v zakonodajah, ki so vključene v predpis. Koordinacija in izvajanje presoj na ravni podjetja sta izključna odgovornost ECO-ja, ki poleg izvajanja presoje skrbi tudi, da so izvedene v skladu z zahtevami centrale. Vse spremembe, ki se zgodijo na področju nadzora mednarodnega poslovanja, so objavljene na intranetu in hkrati posredovane koordinatorjem po vsem svetu (priloga 3). Spremembe lokalne zakonodaje na področju nadzora mednarodnega poslovanja pa zahtevajo, da lokalni ECO javi tako spremembo v centralo in jo vključi ne le v postopke izvajanja sistema nadzora, temveč tudi v periodične presoje.

4.7 Zaključki

Nadzor mednarodnega poslovanja v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o., ni le del odgovornosti enega oddelka, temveč vseh ključnih oddelkov. Podjetje se jasno zaveda pomembnosti doslednega izvajanja vseh predpisanih postopkov, ki jih določata centralni oddelk skupine Bosch in veljavna zakonodaja. V področje nadzora mednarodnega poslovanja podjetje vlaga precej sredstev, saj želi ohraniti visoko stopnjo znanja prav na vseh ravneh v podjetju, ki so kakor koli vključene v mednarodno poslovanje. Oddelki, vključeni v nadzor, so neposredno odgovorni za izvajanje in posredno za razvoj in aktualizacijo postopkov. ECO oz. koordinator na območju Republike Slovenije skrbi za redno informiranost glede sprememb na področju mednarodnega poslovanja, ki so izvedene bodisi na lokalni bodisi na svetovni ravni. Vodstvo podjetja skrbi pri nadzoru mednarodnega poslovanja le za primerno kadrovsko kapaciteto in zadostna finančna sredstva. Sistem nadzora poteka v podjetju neodvisno od ostalih sistemov, nanj ni mogoče vplivati, saj je vzpostavljen tako, da v primeru odstopanj slej ali prej pride do eskalacije.

5 SKLEP

Obdobje odpiranja mednarodnih trgov in poenostavljanja postopkov pretoka blaga med njimi je prineslo v podjetja nemalo težav, seveda pa tudi ugodnosti. Posledica poenostavitve je presežek ponudbe nad povpraševanjem, kar je prineslo med podjetja hudo konkurenco in izrabljanje tako rekoč vseh možnosti za poslovanje. Poslovanje z blagom z dvojno rabo, ki je namenjeno v civilne hkrati pa lahko v vojaške, kemične in jedrske namene, se je premalo nadziralo. Pomembnosti nadzora so se svetovna gospodarstva pričela bolj zavedati po terorističnih napadih v ZDA septembra 2001. Podjetja so bila v zameno za obstoj na mednarodnem tržišču primorana začeti izvajati nadzor svojih mednarodnih tokov tako, da so mednarodni skupnosti zagotovila varnost in socialni mir. Nacionalna gospodarstva so za zagotavljanje lastne konkurenčnosti začela uvajati najrazličnejše sankcijske ukrepe za kršitelje postopkov nadzora, npr. prepoved uvoza, visoke globe, uvrščanje na črne liste in tudi nekatere druge oblike nadzora.

Zaključna projektna naloga v prvem delu prikazuje teoretična izhodišča, ki bi jih podjetje moralo upoštevati pri izvajanju nadzora mednarodnega poslovanja, in poudarja pomembnost izvajanja tega nadzora. Drugi del pa raziskuje in opredeljuje dejanski sistem v obravnavanem podjetju in vse podrobnosti, ki so vključene v sistem nadzora zaradi specifičnega delovanja in poslovanja preučevanega podjetja. Delovanje znotraj multinacionalnega podjetja nikakor ne pomeni, da je delo olajšano, temveč celo nasprotno, saj morajo podjetja v skupini izredno dobro in sistemsko upoštevati omejitve in izvajati predpise, ki veljajo za posamična podjetja, hkrati pa tudi tiste na ravni celotne skupine podjetja. Vsekakor morajo podjetja upoštevati tudi lokalno zakonodajo v okolju, v katerem delujejo in poslujejo. Po drugi strani pa je vsekakor treba poudariti dejstvo, da ima podjetje oz. skupina neko bazo znanja, ki ga lahko vsa podjetja v skupini hitro vključijo v svoje procese in s tem prihranijo veliko časa in stroškov.

Naloga skuša prikazati vlogo vsakega posamičnega zaposlenega v različnih oddelkih, kako pomembna je ta vloga in koliko mora vsak posameznik prispevati k temu, da podjetje izpolnjuje pogoje, ki jih določata krovno podjetje in lokalna zakonodaja. Eden ključnih faktorjev je pomembnost zavedanja pri vseh zaposlenih in način, kako je podjetje pristopilo k reševanju pomanjkanja znanja in zavedanja.

Podjetje Indramat Elektromotorji, d. o. o., je kot del skupine podjetij Bosch Rexroth AG vzpostavilo sistem nadzora mednarodnega poslovanja, ki ga tudi izvaja in neprestano razvija naprej. Indramat kot slovensko podjetje se izredno dobro zaveda možnih posledic v primeru neprimerne izvajanja nadzora mednarodnega poslovanja, saj te ne bi prizadele le podjetja samega, temveč tudi okolje oz. državo, v kateri deluje (črna lista, povečanje brezposelnosti). Zaradi Boschevega širokega spektra prodajnih izdelkov je nadzor še toliko težji oz. je izredno pomembno sodelovanje podjetij, ki so del skupine, saj podjetje, ki je aktivno prisotno in delujoče v nekem okolju, veliko bolje pozna lokalne razmere in tudi končne uporabnike teh

izdelkov. Podjetja s takim aktivnim in tesnim medsebojnim sodelovanjem preprečujejo, da bi njihovi izdelki prišli v roke terorizmu oz. osebam, ki so kakor koli povezane z nelegalnimi posli. Prav zato je zelo pomembno, da je podjetje in tudi širša skupina podjetij skupine Bosch zgradila izredno dober in kvaliteten sistem nadziranja mednarodnega poslovanja, še posebno pa izdelkov s specifično in možno dvojno rabo, kar podjetju in skupini daje pomembno strateško konkurenčno prednost in tudi krepi ugled v procesih zahtevnega in kompleksnega mednarodnega poslovanja.

LITERATURA

- Bosch Rexroth AG. 2008. *Export control – Exportkontrolle*. Interni organizacijski predpis, Bosch Rexroth AG.
- Direktorat za turizem in internacionalizacijo, Sektor za ekonomske odnose s tujino. 2011. *Blago z dvojno rabo*. Priročnik za podjetja. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
- Dunning, John H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Beccles: Addison-Wesley.
- Ilič, Helena. 2004. *Posebnosti izvoza blaga z dvojno rabo - primer podjetja Siemens, d. o .o.* Diplomaska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kesič, Dragan. 2011. Mednarodno poslovanje. Prosojnice s predavanj pri predmetu Mednarodno poslovanje. [Http://eucilnica.si/2011/moodle/](http://eucilnica.si/2011/moodle/) (14. 8. 2011)
- Makovec Brenčič Maja, Monika Lisjak, Gregor Pfajfar in Aleš Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mikič, Mia. 1998. *International trade*. London: MacMillan.
- Ruzzier, Mitja, Dragan Kesič in Bojan Mevlja. 2008. *Mednarodno poslovanje: gradiva za vaje*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Turk, Franc in Emil Špec. 1996. *Vodnik skozi zunanjotrgovinsko poslovanje*. Ljubljana: Center marketing international.

VIRI

- Bosch Rexroth AG. 2011a. *Find out more about Rexroth*.
[Http://www.boschrexroth.com/corporate/en/company/about_us/index.jsp](http://www.boschrexroth.com/corporate/en/company/about_us/index.jsp) (17. 9. 2011).
- Bosch Rexroth AG. 2011b. *Mi o sebi*. Informativno gradivo za zaposlene, Bosch Rexroth AG, Lohr am Main, Deutschland.
- Indramat Elektromotorji. 2011. *Zaposlili ste se v mednarodnem podjetju*. Informativno gradivo za zaposlene, Indramat Elektromotorji, Škofja Loka.
- Izvozno okno. 2011. *Izvoz blaga z dvojno rabo*.
[Http://izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje/Ukrepi_trgovinske_politke_/Izvoz_blaga_z_dvojno_rabo_25.aspx](http://izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje/Ukrepi_trgovinske_politke_/Izvoz_blaga_z_dvojno_rabo_25.aspx) (14. 8. 2011).
- Ministrstvo za gospodarstvo. 2011. *Nadzor nad blagom in tehnologijami z dvojno rabo*.
[Http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem_in_internationalizacija/sektor_za_internationalizacijo/trgovinska_politika/nadzor_nad_blagom_in_tehnologijami_z_dvojno_rabo/](http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem_in_internationalizacija/sektor_za_internationalizacijo/trgovinska_politika/nadzor_nad_blagom_in_tehnologijami_z_dvojno_rabo/) (30. 9. 2011).
- Uredba o izvajanju kontrole izvoza blaga z dvojno rabo. *Uradni list RS*, št. 53/2005, 4/2006.
- Uredba Sveta (ES) št. 1334/2000. *Uradni list Evropske unije*, L 159, 30. 6. 2000.
- Uredba Sveta (ES) št. 428/2009. *Uradni list Evropske unije*, L 134, 29. 5. 2009.
- Zakon o nadzoru izvoza blaga z dvojno rabo. *Uradni list RS*, št. 37/2004.

PRILOGE

- Priloga 1 Pogovor s kandidatom o zaposlitvi
- Priloga 2 Obrazec za pridobitev novega dobavitelja
- Priloga 3 Seznam ECO-jev znotraj podjetja Robert Bosch AG

Indramat elektromotorji d.o.o., Kidričeva c. 81, Škofja Loka

Rexroth
Bosch Group

Electric Drives and Controls

Pogovor s kandidatom o zaposlitvi

Pogovor s kandidatom dne/ob		/ uri		Ponovna predložitev	
Priimek		Odločitev do			
Ime		Potem:		Dopis št.	
Naslov		<input type="checkbox"/> Odklonitev kandidata			
Poštna št.		<input type="checkbox"/> Odklonitev oddelka			
Dat. rojstva Zak. stan/otroci		<input type="checkbox"/> Odklonitev splošnega področja			
Tel.-št. / Državljanstvo		<input type="checkbox"/> Predlog pogodbe			
Delovno dovoljenje prisotno <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne		<input type="checkbox"/> Potrditev kandidata			
Delovno dovoljenje omejeno <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne		<input type="checkbox"/> Podpis pogodbe			
SPL ustrezen <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne		Opomba:			
Opomba					
Izobrazba					
<input type="checkbox"/> ned. ali dokončana OŠ		<input type="checkbox"/> poklicna šola		<input type="checkbox"/> srednja šola	
<input type="checkbox"/> visoka šola		<input type="checkbox"/> magisterij		<input type="checkbox"/> višja šola	
<input type="checkbox"/> doktorat		Opomba			
Opomba					
Služenje vojaškega roka/civilno služenje <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne		Opomba			
Zadnje delovno mesto		v podjetju			
Trenutno zaposlen <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne		odpovedni rok			
Vzroki za menjavo		Opomba			
Opomba					
Zaposlitev v oddelek / STM			Datum vstopa		
Zahtevani		PA-št.		Del.mesto	
Delovni čas <input type="checkbox"/> polni		<input type="checkbox"/> polovični		ur / teden	
<input type="checkbox"/> izmensko delo		Opomba			
Mesečno plačilo <input type="checkbox"/> režijski delavec <input type="checkbox"/> norma delavec					
Tarifni razred/GD		Pregled dela zaposlenega po			
Individualna pogodba		tednih oz.			
Število točk		mesečih			
Dodatki		Opomba			
Osnovna plača		Opomba			

Pogovor s kandidatom o zaposlitvi**Posebni dogovori**

Poizkusno delo tedni / meseci

Redni letni dopust dni ⇒ Sorazmerni delež dopusta dni

Vrednotenje za

Vodja oddelka					- Kriteriji -	Vodja splošnega oddelka				
+				-		+				-
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Zunanji izgled, nastop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Vodenje razgovora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Komunikativnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Iznajdljivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Strokovne kvalifikacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Posebne prednosti za to nalogo (vodja oddelka)

.....

.....

.....

Posebne šibke točke za izvajanje te naloge (vodja oddelka)

.....

.....

.....

- Mnenje -**Vodja oddelka**

- nad povprečjem
- povprečno
- nezadostno

Vodja splošnega oddelka

- nad povprečjem
- povprečno
- nezadostno

Datum Podpis vodja oddelka

Datum Podpis vodja kadrovskega oddelka

Opomba

.....

.....

Rexroth Bosch Group	Obrazec za odobritev novega dobavitelja FR 30 460 016	Datum:
Poslati na: PUR1, PUE, dobavitelj firma _____, v vednost LOG Original ostane pri PUQ		
Predlagatelj	Oddelek	Datum predložitve
Dobavitelj: _____	Št. dobavitelja: _____	
Poštna št.: _____	Kraj: _____	
Ulica: _____		
Telefon: _____	Fax: _____	
E-mail _____	Internet _____	
Certificiranje po DIN EN ISO <input type="checkbox"/> 9001 ff	<input type="checkbox"/> 14001	<input type="checkbox"/> QS 9000
Datum izdaje certifikata DD.MM.LL	DD.MM.LL	DD.MM.LL
SPL ustrezen (Export control) DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>		
Dobavitelj je že odobren za:		
<input type="checkbox"/> RB	<input type="checkbox"/> BR-s številko dobavitelja.: _____	
Odobritev se nanaša na naslednji spekter proizvodov oz. storitev:		
Odobritev se nanaša na naslednjo proizvodno lokacijo dobavitelja:		
Opomba (za nabavo):		
- Presoja pri - drugo	Presojno izvedel	Rezultat:
Je izdelan načrt ukrepov za presojno pri dobaviteljnih?	<input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> ni potrebno	
<input type="checkbox"/> Odobritev	<input type="checkbox"/> Ni odobreno	<input type="checkbox"/> Odobritev z določenimi pogoji
Opombe: _____		
Kraj /datum: Podpis: _____ SKIP/PUR	Export Control o. k.: SKIP/LOG	Kraj /datum: Podpis: _____ SKIP/PM

Overview Export Control Officer (ECO)

area	countries	RG	ECO
Africa	ZA	RBSA	Waldburger Michael (RBSA/SCC)
Asia	AE	RBMI	Sarfaz Ahmed Khan (RBMI/GM)
Asia	CN	CBCN	Cui Mingming (DalP/CLP3)
Asia	CN	CCCN	Yuan Yafang (RBAC/LOG1)
Asia	CN	DCCB	Shen Chengren (PkP1/LOG3)
Asia	CN	DCCE	Zhao Vivian (DCCE/LOG3)
Asia	CN	DCCS	Jin Zheting (DCCN/LOG22 DCCN/LOG6-SGH)
Asia	CN	DCCX	Zhao Vivian (DCCE/LOG3)
Asia	CN	DCHK	Cheung Kan (DCCN/CTG-Hk)
Asia	CN	DCSC	sonia.zhou@cn.hagglunds.com
Asia	CN	DonP	Yi Joy (DonP/CLP)
Asia	CN	NHSP	Liu Zhuo (NHSP/AM)
Asia	CN	NboP	Fu, Linfang (PT-GW/LOG)
Asia	CN	PACN	Jin Jianrong (PACN/LOG)
Asia	CN	PTCN	Yuan Yafang (PTCN/LOG2)
Asia	CN	RBAC	Xu Ming (RBAC/LOG1)
Asia	CN	RBBB	Zhang Qing Ms. (RBSD/MFO)
Asia	CN	RBCC	Tian Jian (RBCC/CLP4)
Asia	CN	RBCD	Jiang Kai (RBCD/ILC)
Asia	CN	RBCN	Xia Tim (RBCN/TAX)
Asia	CN	RBCI	Zhao Ning (AA/PJ-EXP-CN)
Asia	CN	RBCY	Zhang Yufeng (RBCY/ADM1)
Asia	CN	RBHK	Fung Vicky (RBHK/CFA)
Asia	CN	RBSD	Zhang Qing Ms. (RBSD/MFO)
Asia	CN	TTCB	Wang Yukun (TTCB/LOG2 TTCB/PUR2)
Asia	CN	UAES	Zhu Ying(朱翊)(UAES/SJE)
Asia	CN	WUJP	Gu Lifeng (WuJP/ILC)
Asia	CN	ZhuP	Wang Terry (ZhuP/LOG)
Asia	ID	RBID	Wijayanto Leonardo (CP/LOG-ID)
Asia	IN	DCIN	Babu K S V (RBIN/SOX AA/SAI-EXP)
Asia	IN	PBAI	Babu K S V (RBIN/SOX AA/SAI-EXP)
Asia	IN	RBDI	Babu K S V (RBIN/SOX AA/SAI-EXP)
Asia	IN	RBEI	Raghu Raman (RBEI/PUR-LOG)
Asia	IN	RBIC	Babu K S V (RBIN/SOX AA/SAI-EXP)
Asia	IN	RBIN	Babu K S V (RBIN/SOX AA/SAI-EXP)
Asia	JP	RBJP	Shigeru, Okada (RBJP/ECCO)
Asia	JP	BEGJ	Wakayama Hiroki ((BEGJ/CTG)
Asia	JP	DCJP	Uchida Takuya (DCJP/QMM)
Asia	JP	ETJP	Fujiwara Kotoku (ETAS/SJP)
Asia	JP	PAJP	Andreas Kruck (PAJP/CFA)
Asia	JP	PAJS	Andreas Kruck (PAJP/CFA)
Asia	KR	DCKR	Park ByoungHo (DCKR/LOG)
Asia	KR	RBKR	Park Hyeyoung (RBKR/CLP)
Asia	KR	RBKR	Bekir Hastemir (DaeP/CLP)
Asia	MY	PgP1	Alex Poon Rhui Hung (PgP1/LOG4)
Asia	MY	PgP2	Roshita Abd Hamid (PgP2/CLP53)
Asia	MY	RBMY	Chiew Kook Ooi (RBMY/LOG)
Asia	PH	RBPH	Suanino Jr. Edilberto (RBPH/LOG)
Asia	SG	DCSG	Yeo Albert (DCSG/GM DC/SAZ)
Asia	SG	PASG	Soh Bee Lian (PASG/ADM)
Asia	SG	RBSI	Wang Xianghong (Lucy) CP/LOG-SI
Asia	SG	STSI	Thern Siew Lay (ST/LOG-AP)
Asia	TH	CBTA	Kirkbride, Lorraine (CBAU/LOG)
Asia	TH	RBTA	Hatsachai On-uma (RBTA/LOG1-CB/CC)
Asia	TH	RBTH	Komalawardhana Taskon (RBTH/LOG)
Asia	TW	DCTW	Chiu Britta (ST-CO/ENG-TW)
Asia	TW	RBTW	Lee carol (RBTW/LOG)
Asia	VN	RBVN	Pham Anh Vu (RBVN/LOG)
Asia-Pacific	AU	CBAB	Kirkbride, Lorraine (CBAU/LOG)
Asia-Pacific	AU	DCAU	Arthur Stratton [arthur.stratton@boschrexroth.com.au]
Asia-Pacific	AU	RBAU	Reissig Gunther (RBAU/LOG)
Europe	AT	BGAT	Schoerghofer Josef (RBOS/ECO HIP/DSO-C)
Europe	AT	DCAT	Danninger Horst (BRAT/LOG)

Overview Export Control Officer (ECO)

area	countries	RG	ECO
Europe	AT	PAAT	Schoerghofer Josef (RBOS/ECO HIP/DSO-C)
Europe	AT	RBOS	Schoerghofer Josef (RBOS/ECO HIP/DSO-C)
Europe	AT	TTAB	Schoerghofer Josef (RBOS/ECO HIP/DSO-C)
Europe	BE	DCBE	Brys Wim (DCBE/FC)
Europe	BE	RBBE	Scheller Guenther (RBBE/CLP9)
Europe	BE	RBBN	Raab Stefanie (RBBN/CTG)
Europe	BE	TTBB/TTBJ	Martine 'S Jegers (TTBB/FIN)
Europe	BG	RBBG	Evtimova Lidia (RBBG/MAW-Sf)
Europe	CH	DCCH	Fischbacher Kurt (DCCH/CFA)
Europe	CH	PACA	Marculescu Elena-Doina (PACA/END-E1)
Europe	CH	PACB	Gysel Willi (PACB/CTG3)
Europe	CH	PACE	Bärtsch Patrick (PACE/QMM)
Europe	CH	PACF	Rapold Sabine (PACE/SPS)
Europe	CH	RBCH	Himmelsbach Marietta (RBSC/FIN-TXC)
Europe	CH	RBSC	Himmelsbach Marietta (RBSC/FIN-TXC)
Europe	CH	SIA Abrasives	Güttinger Peter (PT-AC/LOG-PA4)
Europe	CZ	DCCZ	Hrbacek, Lubos (DC/Pue-Brn)
Europe	CZ	JhP	Hricko Ladislav (JhP/LOG11)
Europe	CZ	RBCB	Novakova Martina (RBCB/LOG3)
Europe	CZ	RBCZ	Ilgo Matus (RBCZ/LC)
Europe	CZ	TTCZ	Ilgo Matus (RBCZ/LC) (Sales Organization, Prague)
Europe	CZ	TTCZ	Stifnerova Vendula (TT/SAC3) (KrnP, Alcp)
Europe	DE	BTMT	Reimann Peter (BTMT/CLP3)
Europe	DE	DC	Patjens Frank (DC/FTO)
Europe	DE	GmbH/TOGE ohne DC	C/TXC2- Export Control (C/TXC)
Europe	DE	PADD	Rauschenbach Klaus (PADD/GM)
Europe	DK	DCDK	Rasmussen Katerine (DCDK/SLL)
Europe	DK	PADK	Morten Schroeder (PADK/SAL4)
Europe	DK	HC	Nielsen Lene (AA/SIA-HCP2)
Europe	DK	RBSN	Karsten Jepsen (RBSN/SAC)
Europe	ES	BSES	Casamitjana Meritxell (LicP/CLP)
Europe	ES	DCES	Echave Maria Luisa (DCES/MKT)
Europe	ES	RBEC	Casado Montero Sandra (RBEC/CLP9)
Europe	ES	RBEF	Salzwedel Nicolas (RBEF/LOG)
Europe	ES	RBEM	Torres Suarez Norma (PA-ATMO2/MAT)
Europe	ES	RBEM	Weitbrecht Ralf (RBEM/MAT RBEM/CLP)
Europe	ES	RBET	Lanza Barranquero Ana (RBET/CLP6)
Europe	ES	RBIB	Estibaliz Icaran Gonzalez (AA/SEI1)
Europe	ES	RBIB	Cosa Blanco Alfredo (PT/SEI-SBO)
Europe	ES	RBIB	Gómez Martin Arturo (TT/SSP)
Europe	ES	STES	Fernandez Herrera Daniel (STES/CFA)
Europe	FI	DCFI	Anttila Tero (DCFI/LOG)
Europe	FR	CHFR	Hayat Chantal (RBFR/TAX)
Europe	FR	DCFD	Hayat Chantal (RBFR/TAX)
Europe	FR	DCFF	Hayat Chantal (RBFR/TAX)
Europe	FR	DCFR	Hayat Chantal (RBFR/TAX)
Europe	FR	DCGH	Hayat Chantal (RBFR/TAX)
Europe	FR	ETFR	Hayat Chantal (RBFR/TAX)
Europe	FR	PAFR	Hayat Chantal (RBFR/TAX)
Europe	FR	RBFR	Hayat Chantal (RBFR/TAX)
Europe	FR	STFR	Hayat Chantal (RBFR/TAX)
Europe	FR	TTFB	Hayat Chantal (RBFR/TAX)
Europe	FR	TTFL	Hayat Chantal (RBFR/TAX)
Europe	FR	TTFR	Hayat Chantal (RBFR/TAX)
Europe	FR	TTGX	Hayat Chantal (RBFR/TAX)
Europe	GB	CyP	Arntzen Kris (WoP/LOG)
Europe	GB	DCGB	Whitelaw Gary (GleP/SAM)
Europe	GB	DCGB	Dixon Jim (DCGB/SLI3)
Europe	GB	PAGB	Knight Philip (PAGB/SPS)
Europe	GB	RBGB	Bloodworth Karen (RBGB/LEG)
Europe	GB	TTGB	Arntzen Kris (WoP/LOG)
Europe	GB	WoP	Arntzen Kris (WoP/LOG)
Europe	GB	SIA Abrasives	Morris, Gerry (PT-AC/LOG-Gtl)

Overview Export Control Officer (ECO)

area	countries	RG	ECO
Europe	GB	SIA Abrasives	Danby Keith (PT-AC/LOG-AIf)
Europe	GR	RBGR	Karagianidou Anastasia (RBGR/LOG)
Europe	GR	TTGR	Karagianidou Anastasia (RBGR/LOG)
Europe	GR	DCGR	Karagianidou Anastasia (RBGR/LOG)
Europe	HR	RBKN	Pacic Ivana (RBKN/LOG)
Europe	HU	BPHU	Mizsei Margit (DDHU/QMM)
Europe	HU	DCHU	Bartos Tamas (DCHU/CFA)
Europe	HU	EgrP	Kerekjarto Istvan (EgrP/LOG)
Europe	HU	PTHU	Mato Melinda (McP/LOG2)
Europe	HU	RBHH	Meszaros Tamasne (RBHH/CLP7)
Europe	HU	RBHM	Dobroczi Krisztina (RBHM/LOG)
Europe	HU	RBHU	Hajzer Istvan (RBHU/CFA)
Europe	HU	PAHU	Röschli Roland (PACB/MAT)
Europe	IT	CVIT	Lombardi Tiziana (BarP/LOG6)
Europe	IT	DCIT	Nogara, Martino DCIT/FIN
Europe	IT	DCOC	Reggiani Valeria (NntP/FIN2)
Europe	IT	FREUD	Polito Stefano (PTIP/TE)
Europe	IT	HCIT	Schlie Niels Moeller (AA-RM/SIT)
Europe	IT	PTIT	Perico Matteo (BrmP/LOG1)
Europe	IT	RBIT	Radaelli Alberto (RBIT/FIN1)
Europe	IT	SCIT	Pavan Stefania (AA-DGT/SAL)
Europe	IT	STIT	Scala Stefano (STIT/CFA)
Europe	IT	TDIT	Lombardi Tiziana (BarP/LOG6)
Europe	IT	TTIB	De Pilati Marco (TTIB)
Europe	IT	VHIT	Bettinelli Mauro (VHIT/LOG1)
Europe	IT	PTIP/PTIM	Francesco Di Gianantonio (UdiP/LOG)
Europe	LU	TTLU	Zimmermann Josie (TTLU/LOG3)
Europe	MD	RBRO	Bitoiu Cornelia (RBRO/LOG1)
Europe	MK	RBBG	Evtimova Lidia (RBBG/MAW-Sf)
Europe	NL	DCNL	Azulay Eyal (DCH/SCB)
Europe	NL	PANL	Poell Marc (PANL/CFA3)
Europe	NL	PANT	Lukas Hans (PANT/CFA)
Europe	NL	RBNI	Gerritse Eric (RBNI/GM)
Europe	NL	SKIL	Wiel Ger van de (PT-SEU/CTG2)
Europe	NL	STNL	Koopman Theo (ST/CFA-EU)
Europe	NL	TbP	Kraneveld Edward (TbP/LOG3)
Europe	NL	TTNL	Munsters Sander (TTNL/DevP)
Europe	NO	DCNO	Valentiner Rainer (DCNO/PUR)
Europe	PL	DCPL	Glozak-Krochmal Marzenna (BRPL/CFA)
Europe	PL	HCPL	Kjajak Tomasz (AA-RM/SEP)
Europe	PL	RBPL	Kwiatkowski Boguslaw (RBPL/LOG)
Europe	PL	TTPB	Ciechanowicz Grzegorz (TTPB/SA)
Europe	PL	WwP	Kwiatkowski Boguslaw (RBPL/LOG)
Europe	PT	AbrP	Marques Helena (AbrP/CLP)
Europe	PT	BrgP	Costa Custodio (BrgP/LOG-TM)
Europe	PT	STIB	Reis Andre (OvrP/CFA)
Europe	PT	STPO	Neves Anabela (OvrP/LOG)
Europe	PT	TTPO	Cruz Pedro (AvP/LOG9)
Europe	RO	RBRO	Bitoiu Cornelia (RBRO/LOG1)
Europe	RS	RBSM	Danilovic, Djorde (RBSM/LOG)
Europe	RU	DCRU	Belousowa Jelena (BOSCH REXROTH)
Europe	RU	EngP	Lyapina Valentina (EngP/CLP2)
Europe	RU	RBRP	Golenduchin Vadim (RBRP/CLP)
Europe	RU	RBRU	Wies Hermann (RBRU/-, RBUR/-, RBWR/-, RBKA/CFA)
Europe	RU	RBUR	Wies Hermann (RBRU/-, RBUR/-, RBWR/-, RBKA/CFA)
Europe	RU	TTRB	Remshu Viktoriya (viktoriya.remshu@bosch-buderus.ru)
Europe	SE	DCHD	Siv Jonsson@se.hagglunds.com
Europe	SE	DCSE	Jonas Ljungberg (DCSE/IOC2)
Europe	SE	TraP	Lam Jennie (TRAP/MFA)
Europe	SI	SKLP	Jelenc Janez (SKLP/LOG)
Europe	SK	RBSK	Ilgo Matus (RBCZ/LC)
Europe	SK	CHSK	Ilgo Matus (RBCZ/LC)
Europe	TR	BUP1	Eti Eylem (BUP1/CLP)

Overview Export Control Officer (ECO)

area	countries	RG	ECO
Europe	TR	BuP2	Erman Calli (BuP2/LOG)
Europe	TR	DCTR	Arslan Serkan (DCTR/MAT)
Europe	TR	ManP	Dumen Ferda (ManP/FIN3)
Europe	TR	RBTR	Kurban Galip (RBTR/FTG)
Europe	TR	TTTB	Onur Tuzun (TTTI/FIN1)
Europe	TR	TTTI	Onur Tuzun (TTTI/FIN1)
Europe	UA	CHUA	Matsveyko Yaroslav (AA-RM/MFG-Kkv)
North America	AR	DCAR	Tomm Susana (DCAR/ADM)
North America	AR	RBAR	Pontoriero Hernan (RBAR/CLP)
North America	CA	DCCA	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	CA	RBCA	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	CA	STCA	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	US	DCUS	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	US	ETUB	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	US	KwP	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	US	PANP	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	US	PANX	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	US	PAUD	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	US	PAUR	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	US	PTNA	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	US	RBNA	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	US	RBNH	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	US	RBUF	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	US	STNA	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	US	TTNA	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
North America	US	RBNC	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
South America	MX	DCMX	Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
South America	MX	RBME	Morquecho Pablo (RBME/ITR) Trade division & Distribution Company
South America	MX	RBME	Morquecho Pablo (RBME/ITR); Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
South America	MX	ST/HrP	Morquecho Pablo (RBME/ITR); Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
South America	MX	MAMX	Morquecho Pablo (RBME/ITR); Brunke Laurie (RBNA/ITR2.1)
South America	BR	DCBR	Anibal Barreto (DCBR/CLP)
South America	BR	PABR	Cavazzani Fabio (RBLA/TAX)
South America	BR	RBLA	Cavazzani Fabio (RBLA/TAX)
South America	CO	RBCO	Sanchez, Andrea (RBCO/CFA)
South America	VE	RBVE	Albornoz Matilde (RBVE/LOG)

The data is based on the information that has been sent to C/TXC2