

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Univerzitetni študijski program Management

Diplomska naloga
GLOBALIZACIJA – MANAGERSKA TEMA
SEDANJOSTI

Mentor:

doc. dr. Drago Dubrovski

KOPER, 2006

LJUBICA REGINA

POVZETEK

Globalizacija – sprožili sta jo liberalizacija in tehnološka revolucija. Pojavila se je neznano kje in bliskovito preplavila svet. Spremenila je tako odnose v gospodarski, politični, pravni in kulturni sferi kot načine delovanja organizacij in pričakovanja ljudi. Čas postaja odločujoč dejavnik, informacija od včeraj je danes vredna manj, iz prejšnjih izkušenj težko sklepamo, kako bi si danes, kaj šele jutri zagotovili poslovni uspeh. Turbulentno okolje managerjem narekuje neprestano ukvarjanje s spremembami: kako jih *ustvariti*, se nanje *odzvati*, kako *preprečiti* krizo. Najmočnejši sili sprememb sta tehnologija in informacije. Kultura podjetja postaja peti dejavnik pri vodenju, enakovreden delovni sili, materialnim virom, kapitalu in informacijam. Neugodni vplivi so družbeno razslojevanje, izkoriščanje delavcev in brezposelnost, uničevanje narave, razcvet kriminala.

Ključne besede: globalizacija, globalna konkurenca, globalni trg, turbulentno okolje, liberalizacija, tehnološka revolucija, strateška partnerstva

ABSTRACT

Globalisation - triggered by liberalization and technological revolution. It appeared from nowhere and rapidly spread around the world. It transformed so relations in economical, political, juridical and cultural spheres as the way of organization's operation as well as people expectations. Time is becoming a deciding factor, yesterday's information is worth less today, and there is hard to judge from past experiences how to ensure business success today, much less tomorrow or the next day. Turbulent environment requires managers to constantly deal with changes – how to create them, how to respond to them and how to avert the crisis. The two main driving forces behind these changes are technology and information. Company culture is becoming a fifth factor in management, alongside workforce, material sources, capital and information. Its drawbacks are social stratification, exploitation of workers, unemployment, destroying of nature and rising tide of crime.

Key words: globalisation, global competition, global market, turbulent environment, liberalization, technological revolution, strategic partnerships

UDK 339.97:65.012.12 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Globalizacija	3
2.1	»Osemdeseta leta« (obdobje 1980–2000)	4
2.2	Tranzicija – prehod v tržno gospodarstvo	5
2.3	Regionalne gospodarske integracije	6
2.4	Internacionalizacija	7
2.5	Spodbujevalci procesa globalizacije	8
2.5.1	Liberalizacija	9
2.5.2	Tehnološki napredek in razvoj	10
2.5.3	Razmerje med tehnologijo in produktivnostjo	11
2.6	Vloga države v razmerah globalizacije	12
2.7	Konkurenčnost	13
2.7.1	Lokalno ali globalno delovanje	15
2.7.2	Globalna konkurenčnost	15
2.8	Sodobno podjetje	16
2.8.1	Poslovna uspešnost	17
2.8.2	Pomen organizacijske strukture	18
2.8.3	Učinkovit management	19
2.8.4	Spremenjena pričakovanja potrošnikov	22
2.8.5	Pomen znanja	24
2.8.6	Inovativnost – ljudje in ideje	25
2.8.7	Človeški dejavnik – socialni kapital	26
3	Gospodarski sektorji	27
3.1	Razmerja znotraj gospodarskih sektorjev	28
3.2	Gospodarski sektorji, razvoj in razvitost	29
3.3	Priložnost za doseganje višje dodane vrednosti – inoviranje, generator družbenega razvoja	29
4	Sodobno pojmovanje uspešnosti	31
4.1	Marketing	32
4.2	Relacijski marketing	33
4.3	Globalna učinkovitost	34
4.4	Strateške povezave	35
4.5	Multinacionalna podjetja (MNP)	37
5	Dvomi in pasti globalizacije	39
5.1	Davčna politika	39
5.1.1	Davčne oaze – mesta off-shore	41
5.1.2	Tobinov davek	41

5.1.3 Davek na razkošne dobrine	41
5.2 Družbeno razslojevanje	42
5.2.1 Prosta trgovina in njen vpliv na rast BDP	42
5.2.2 Nezaposlenost – enopetinska družba.....	43
5.3 Vsiljevanje tujih kulturnih vzorcev	44
5.4 Okoljevarstveni standardi	44
6 Sklep.....	47
Literatura	49
Viri.....	49
Priloge.....	50

SLIKE

Slika 2.1 Proces zniževanja carinskih stopenj v okviru pogajanj GATT	9
Slika 2.2 Konkurenčni položaj izdelka na tujem trgu	14
Slika 2.3 Model dejavnikov in meril uspešnega vodenja	22
Slika 3.1 Struktura dodane vrednosti v Sloveniji v obdobju 1987–2002 v %.....	28
Slika 4.1 Dilema, kaj je pomembneje.....	32
Slika 4.2 Outsourcing – iskanje zunanjih virov	35
Slika 4.3 Strateške razvojne možnosti.....	36
Slika 5.1 Lafferjeva krivulja.....	40

TABELE

Tabela 2.1 Vrste gospodarskih integracij in položaj trgovinskih ovir.....	7
Tabela 2.2 Naloge moderne države v razmerah globalizacije.....	13



1 UVOD

Pojem globalizacije je kompleksen in večplasten. Načeloma pomeni, da so ljudje in kraji zaradi povečanega pretoka blaga in storitev, kapitala, informacij, idej in ljudi vedno bolj povezani. Po tej teoriji ljudje vedno bolj živimo v svetu brez meja, kjer namesto prejšnjih nacionalnih in globalnih razlik prevladuje prosta menjava in sodelovanje.

Globalizacija zajema splet družbenih procesov, ki med seboj povezujejo oddaljene kraje, dogajanja na enem koncu bliskovito vplivajo na dogajanja na drugem kocu sveta. Spremenile so se predstave o fizičnih mejah prostora, skrajšal se je potreben čas in poenostavil način, da premagamo razdalje in pridemo do informacije. Na dosegu roke nam je tako rekoč ves svet pa tudi mi smo na voljo vsemu svetu.

Ni le golo naključje, da je globalizacija kot pojem preplavila svet prav konec osemdesetih let dvajsetega stoletja, ko so se v svetu zgodile številne korenite spremembe. Pojem globalizacije pomeni osnovo politikom in ekonomistom sveta, zaradi tega se ustvarja vtis, da je globalizacija neizogiben proces, ki se mu lahko bolj ali manj uspešno prilagajamo, ne moremo pa se mu izogniti. Misel, ki jo je zapisal Viktor Hugo, se potrjuje: »Lahko se ubraniš pred sovražno vojsko; ne moreš pa se ubraniti pred idejo, katere čas je napočil.« V tem kontekstu je mislil prav na proces globalizacije.

Ta novi globalni svet pa ni le idiličen. Kritiki vse glasneje opozarjajo na izkoriščanje otrok in žensk, uničevanje narave, razcvet terorizma. Trdijo, da globalizacija v razvitih državah povečuje število brezposelnih, znižuje njihove plače, saj preprosta dela v proizvodnji opravlja za nizke mezde delovna sila v nerazvitih državah. Posledica je vse večje družbeno razslojevanje, saj postajajo maloštevilni bogati vse bogatejši, revnih v svetu pa je iz dneva v dan več.

Cilj diplomskega dela je bil proučiti ter opozoriti na pozitivne in negativne vplive globalizacije. Prikazana so spremenjena razmerja znotraj gospodarskih sektorjev ter področja, kjer so še neizkoriščene možnosti.

Globalizacija ima različen vpliv na različne organizacije in podjetja, ki je pogosto tudi neugoden, nihče pa se mu ne more izogniti ali ga preprosto prezreti. Turbulentno¹ okolje pogojuje hitro odzivnost, odločujoč dejavnik v tekmi za preživetje je čas, kar od organizacije zahteva primerno *fleksibilno strukturo* (ki ji hitre spremembe omogoča), *primerno znanje* (ki prek kulture organizacije prežema celotno organizacijo) ter

¹ Termin »turbulentno« je prvič uporabil psiholog Eric Trist že leta 1965, s katerim je opisal konstantno spreminjajoče se okolje, v katerem morajo delovati organizacije. Turbulentno okolje je tisto, za katerega velja najvišja kompleksnost in najmanjša stabilnost njegovih sestavin ter visoka stopnja sprememb.

management, ki s svojim znanjem, vednostjo, veščinami ter vrednotami omogoča pravilno, hitro, pogosto intuitivno odločanje, kar vse skupaj vodi do uspešnosti.

Namen diplomskega dela je bil proučiti ter prikazati dejavnike in njihove vplive, ki organizacijam omogočajo konkurenčnost, ter s tem pogojene spremembe znotraj njih. Kljub iz prakse znanim, uspešnim modelom, pa splošno veljavnih pravil v obliki »instant« receptov ni mogoče podati.

Diplomsko delo je bilo teoretično, zato je poudarek na kritičnem proučevanju literature. Njegovo težišče je na deskriptivnem raziskovalnem pristopu. Metoda kompilacije je bila uporabljena v tistem delu, kjer se povzemajo tuji rezultati raziskovalnih del. Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih vsebinskih sklopov, ki so nastali ob postavki, da je globalizacija smernica, ki se v bližnji prihodnosti ne bo bistveno spremenila, obravnavan pa je splet dejavnikov, ki imajo širši vpliv.

V prvem delu je obravnavan pojav, vzroki za nastanek, dejavniki, ki so na razvoj globalizacije delovali pospeševalno ter njeni vplivi na okolje. V drugem delu so prikazani glavni gospodarski sektorji, spremembe v razmerjih med njimi ter kje so še neizčrpane možnosti, ki so priložnost za doseganje višje dodane vrednosti. V tretjem delu so povzeta priporočila za ukrepanje, ki podjetje vodijo k uspešnosti, znotraj katerih si mora vsaka organizacija izoblikovati svoj model, ki ji bo zagotavljal obstoj, napredek in konkurenčno prednost. V zadnjem delu so obravnavani njeni negativni učinki. Antiglobalisti močno nasprotujejo nepravični globalizaciji, ki jo želijo spremeniti v človeku prijaznejšo in moralno, ki bi ob upoštevanju splošno veljavnih načel pravičnosti in človeških vrednot svet rešila revščine in neenakosti.

2 GLOBALIZACIJA

V literaturi najdemo različne definicije globalizacije, in sicer: *globalizacija kot internacionalizacija*, ki pomeni proces naraščajoče mednarodne izmenjave in medsebojne soodvisnosti, kar se jasno kaže v velikih trgovinskih in kapitalskih pretokih med državami, pa tudi v intenzivnem dogajanju med državami, ki vključuje ljudi, sporočila in ideje; *globalizacija kot liberalizacija*, ki se kaže v odpravi ovir v ekonomiji, in pomeni mednarodno ekonomsko sodelovanje in povezovanje; *globalizacija kot univerzalnost*, pod tem pojmom razumemo sintezo kultur in globalni humanizem; *globalizacija kot modernizacija*, kjer gre za to, da se ključne socialne strukture modernosti (kapitalizem, industrializem, birokratizem in druge) širijo po svetu in zasenčijo vse stare strukture in tradicije, kaže se v podobi McDonaldots, Hollywooda, CNN ...; *globalizacija kot deteriorizacija*, ki pomeni transformacijo celotne prostorske organizacije družbenih odnosov.

Globalizacija je kompleksen proces, ki ga ni mogoče preprosto opisati. Pravzaprav še do danes ni splošno sprejete definicije termina globalizacija. To je vključevanje gospodarstev v mednarodno menjavo in mednarodno delitev dela, torej proces mednarodne integracije, ki traja že stoletja², ki v različnih obdobjih poteka z različno intenzivnostjo. Izraz se uporablja od konca osemdesetih let, danes pa je navzoč povsod, kot da gre za neki nov proces mednarodne integracije. Pojavil se je neznan kje³ in za nekatere pomeni neomejene možnosti, drugim pa grozi nehumano razslojevanje (Kenda in Bobek 2003, 277).

Dejstvo je, da gre za dogajanja na svetovnem, globalnem trgu, ki pomenijo nove izzive pa tudi pasti (globalna konkurenca) za posamezne udeležence.

Uporabo termina globalizacija zasledimo (ZMAR 2000, 18):

- v *deskriptivnem smislu*, ko pomeni proces, v katerem se povečuje odvisnost proizvajalcev blaga in storitev in v katerem se odločitve o alokaciji produkcijskih dejavnikov vse bolj sprejemajo na globalni ravni,
- v *normativnem smislu* pa gre za globalizacijo trgovinskih in finančnih tokov oz. za proces odpiranja nacionalnih ekonomij.

Globalizacija je svetovna usmeritev, ki se kaže v različnih panogah z različno intenziteto in različnim časovnim zamikom, pri tem pa zajema celotno svetovno gospodarstvo.

² Če upoštevamo obseg imperijev Španije, Portugalske, Anglije in Nizozemske v preteklosti in obseg njihove mednarodne menjave in investiranja, je bil to po vsebini analogen proces mednarodne integracije in globalizacije današnjemu.

³ It has come from nowhere to be almost everywhere, angl. Globalization, špan. Globalizacion, fran. Mondialisation, nem. Globalisierung, jap. Gurobaruka.

Gre za večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost (Svetličič 1996, 78), v katerem izginja vpliv geografskih meja in poteka v med seboj prepletenih sferah:

- v *ekonomiji*, kjer gre za pretok blaga, storitev, znanja in organizacije dela na globalni ravni,
- v *politiki*, kjer gre za nadnacionalno povezovanje,
- v *kulturi*, kjer gre za globalen pretok simbolov, okusov, navad, vrednot, predstav.

Z globalizacijo postaja svet vse bolj homogen, izginjajo razlike med nacionalnimi trgi, dogajanje na enem koncu sveta že v prihodnjem trenutku vpliva na dogajanje na drugem koncu; v prisposobi (Svetličič 2005, 68): zamah metuljevega krila v Braziliji lahko povzroči orkan v Avstraliji, tako zelo smo soodvisni. Proces internacionalizacije, ki je prvi pogoj za globalizacijo pomeni predvsem količinsko širjenje mednarodnega poslovanja, pri globalizaciji pa gre tudi za kakovostne spremembe, kot so večji obseg, vsebina in intenzivnost mednarodnega sodelovanja.

Posledice globalizacije kot procesa integracije svetovnega gospodarstva se kažejo v porastu aktivnosti prek meja:

- *mednarodna trgovina* – povečan je delež uvoženih dobrin glede na domačo porabo in izvoženih dobrin v odnosu do domače proizvodnje,
- *direktne tuje investicije* – pomeni ustanavljanje podjetij v tujini od matičnih družb⁴,
- *pretok kapitala* – mednarodne naložbe in mednarodno varčevanje⁵.

Vendar ima globalizacija tudi omejitve na svetovni ravni, ki so izražene v spoštovanju socialnih, humanih in okoljevarstvenih komponent, saj bi se brez njih globalizacijska svoboda kaj hitro lahko sprevrgla v tiranijo močnejšega (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj 2001, 18).

2.1 »Osemdeseta leta« (obdobje 1980–2000)

Po podatkih OECD je bil pojem globalizacija prvič omenjen že leta 1985, ko je avtor Theodore Levitt z njim označil sodobne spremembe, ki so se v tem obdobju zgodile v mednarodnem gospodarstvu. Ta termin je postopoma začel zamenjevati prej

⁴ Tu so v ospredju ameriške družbe. Delež direktnih tujih investicij v odnosu do BDP je porasel tako pri razvitih kot državah v razvoju. Države v razvoju so prejele cca. 40 % celotnega svetovnega zneska, kar je največji pritek zasebnega kapitala v države v razvoju doslej.

⁵ Tako varčevalci razpršijo svoje naložbe v obliki tujih obveznic, vrednostnih papirjev ali posojil, na drugi strani pa posojilojemalci povprašujejo po ugodnejših virih financiranja.

uporabljene, kot so soodvisnost, mednarodna integracija in internacionalizacija (Svetličič 1996, 71).

V osemdesetih letih dvajsetega stoletja so se v svetu zgodile številne velike spremembe, ki so korenito vplivale tudi na svetovno gospodarstvo, med njimi so najpomembnejše:

- *politične spremembe* – padec Berlinskega zidu, združitve Vzhodne in Zahodne Nemčije, razpad Sovjetske zveze in Jugoslavije. Ekonomsko in politično odpiranje nekdanjih socialističnih držav (preobrazba vzhodno- in srednjeevropskih držav), kar vse je imelo vpliv tudi na preobrazbo svetovnega gospodarstva,
- *globalno soodvisna gospodarstva* – kot posledica razpada držav so se okrepili regionalni trgovinski bloki, veliki nacionalni trgi pa so izgubljali na pomenu,
- *sprememba v odnosih med državo, podjetjem in trgovino* – vloga podjetij se je močno okrepila, v mednarodnih odnosih imajo podjetja večkrat celo večji vpliv kot država,
- *nihanje cen* – padec stabilnosti cen deviz in ključnih surovin (nafta),
- *demografske spremembe* – staranje prebivalstva, kot sta posledica zmanjšanja rodnosti v revnih deželah in podaljševanja življenjske dobe (povečano število prejemnikov socialnih pomoči),
- *tehnološki razvoj in razvoj informacijske tehnologije* – revolucionarni premik, zaradi česar so se razdalje »skrajšale«, uvaja se industrija z večjim vložkom človeškega znanja,
- *pomen okolja* – zavedanje o škodljivih vplivih onesnaževanja in obremenjevanja okolja.

2.2 Tranzicija – prehod v tržno gospodarstvo

Proces tranzicije nastopi, ko se do tedaj zaprto (socialistično) gospodarstvo s pretežno družbeno lastnino odloči za prehod v tržno gospodarstvo, kjer je lastnina v največji meri zasebna (Kenda in Bobek 2003, 29).

Socialistični sistemi so relativno dolgo vztrajali na protekcionizmu svojih gospodarstev s carinskimi in preostalimi oblikami ovir (kvote, tehnični standardi, razne omejitve in lokalni predpisi ...). S tem so države ščitile svoja, relativno slabo razvita gospodarstva pred vplivom konkurence in neugodnimi vplivi iz okolice. Ob zaščiti so si postavile tudi ovire za svoj nadaljnji razvoj, vstop novih tehnologij in znanja. V planskem gospodarstvu država načrtuje dobrine in storitve, ki jih podjetja proizvajajo, njihovo količino in ceno. Zakonitosti trga dejansko ne delujejo. Podjetja so v lasti države, ki jih tako lahko vodi v skladu z interesi celotnega naroda, rezultate pa porazdeli v »dobro celotne družbe«. Planska gospodarstva najdemo predvsem v

socialističnih državah, kjer so kolektivni cilji pomembnejši od individualnih. Plansko gospodarstvo znotraj države zagotavlja socialni mir, polno zaposlenost in socialno varstvo, vendar pa tako gospodarstvo nima možnosti razvoja in rasti. Na planskem gospodarstvu je mogoče vztrajati le, dokler so državne meje zaprte in je s tem gospodarstvo popolnoma varno pred konkurenco. Planska produkcija sicer pomeni optimalne zaloge, vendar po drugi strani grozi nevarnost neizpolnjevanja načrtov. Če le eden od udeležencev svojega načrta ne izpolni, si ob izpadu njegove produkcije ni mogoče zagotoviti nadomestila; vsakdo v sistemu ima svoj načrt, zato se v tem primeru sproži verižna reakcija, ki se manifestira na ravni celotnega gospodarstva.

Zniževanje in odprava ovir v mednarodni trgovini so pospešili razpad teh sistemov. Tudi države, ki so dolgo vztrajale na svojih načelih, so končno spoznale, da z zapiranjem meja in zaščito ne bodo mogle povečevati svoje produkcije.

2.3 Regionalne gospodarske integracije

Predvsem majhne države (kamor sodi tudi Slovenija) se direktno v vrtincu globalizma težko znajdejo. Kot odziv na izzive globalizacije je predvsem zanje smiselno, da se v prvi fazi vključijo v regionalno integracijo, kar jim omogoča, da se prek tega procesa postopoma vključijo v globalne sisteme produkcije, trgovine in financ (pridružitve Slovenije EU). Po drugi strani pa zaradi geografske bližine držav regionalna gospodarska integracija pomeni prvi korak v smeri izkoriščanja primerljivih prednosti posameznih ekonomskih dejavnikov, s katerimi razpolagajo posamezne države v okviru določene geografske regije. Regionalna integracija je realen odgovor na globalizacijo tudi zato, ker člani integracije skupaj določajo pogoje za mednarodno poslovanje z drugimi državami in integracijami. Članstvo v integraciji pomeni za članice tudi večjo ekonomsko in politično varnost.

V regionalni ekonomski integraciji države znotraj geografske regije sodelujejo in skupaj nastopajo v prizadevanjih za odpravo ovir za mednarodni pretok blaga, storitev, kapitala in ljudi. Od vrste gospodarske integracije so odvisne ovire znotraj integracije in v odnosu do preostalih, ki vanjo niso vključeni. Regionalna integracija pomeni tudi ščit pred nekaterimi negativnimi učinki globalizacije, saj neke vrste »kolektivni protekcionizem«⁶ podaljšuje čas za prilagajanje globalnim pritiskom. V Evropi poleg Evropske unije poznamo še druge integracije: EFTA European Free Trade Association – Evropsko združenje za prosto trgovino⁶) in CEFTA (Central European Free Trade Agreement – Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini⁷). Tudi zunaj Evrope je več

⁶ Ustanovljena je bila leta 1960, članice so bile Švica, Norveška, Islandija in Lichenstein, vendar je s širjenjem Evropske unije je izgubila na pomenu.

⁷ Ustanovljena je bila leta 1992, vanjo so vključene Romunija, Bolgarija in Hrvaška (je članica Svetovne trgovinske zbornice, od 1. januarja 2002 je v veljavi stabilizacijsko

integracij: Združenje jugovzhodnih azijskih držav (ASEAN), Azijsko-Pacifijsko ekonomsko sodelovanje (APEK), Severnoameriška prosto trgovinska cona (NAFTA), Latinskoameriške povezave G-7, Andska skupina, Centralnoameriška prostotrgovinska cona (CAFTA), Mercosur, Karibski skupni trg (CARICOM) ter še nekatere arabske, afriške in azijske integracije. Vstop v katero koli obliko integracije zahteva od zainteresirane nove pristopnice določene spremembe in prilagoditve.

Mednarodne ekonomske integracije imajo pomembno vlogo v določanju tokov trgovine in vlaganj v svetovnem gospodarstvu, saj določajo tržne pogoje, ki vplivajo na konkurenčno sposobnost posameznega podjetja (Dubrovski 2006, 141).

Tabela 2.1 Vrste gospodarskih integracij in položaj trgovinskih ovir

Vrsta integracije	Položaj trgovinskih ovir
Politična unija	Skupna država (vlada in parlament), delitev pristojnosti med nacionalnimi vladami in skupno vlado, federativna ureditev
Ekonomska unija	Poenotena monetarna in fiskalna politika, manjša moč in pristojnosti nacionalnih vlad
Skupni trg	Prost pretok proizvodnih dejavnikov, skupna ureditev zunanjih politik, harmonizacija notranjega trga
Carinska unija	Skupni zunanjetrgovinski odnosi, usklajena trgovinska politika do tretjih držav
Prosta trgovinska cona	Odprava carinskih in zmanjšanje necarinskih ovir v medsebojni trgovini v vseh ali posameznih panogah
Dvo- ali večstrankarski sporazumi	Zmanjšanje carinskih stopenj, preferencialne obravnave v enem ali več sektorjih
Ekonomsko sodelovanje	Svetovanje in drugo sodelovanje na področju priprave in usklajevanja nacionalnih ekonomskih ali trgovinskih politik

Vir: Dubrovski 2006, 138.

2.4 Internacionalizacija

Čeprav je pojem globalizacija dokaj novega datuma, se globalno gospodarstvo ni pojavilo šele v tem času. Globalizacija je postala sinonim za liberalizacijo, za večjo odprtost gospodarstev (Svetličič 1996, 71), pomeni pa manjšo segmentacijo svetovnega trga in večanje odvisnosti nacionalnih trgov. To v nadaljevanju vodi v oblikovanje enotnega svetovnega trga.

Že desetletja pred prvo svetovno vojno so potekali veliki mednarodni pretoki blaga, kapitala in ljudi. Tako so že zelo zgodaj nižje carine in tehnološki napredek v transportu in komunikacijah kot posledica razvoja železnice in parnikov pospešili izvoz in pomen mednarodne trgovine.

asociacijski sporazum z EU, marca 2003 je postala članica CEFTE, leta 2005 pridobi pozitivno mnenje Evropske komisije za začetek pristopnih pogajanj z EU).

Internacionalizacijo je mogoče razumeti predvsem kot količinsko širjenje mednarodnega poslovanja, medtem ko gre pri globalizaciji tudi za kakovostne spremembe, ki pomenijo večji obseg, vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja. Razlika med mednarodnim in globalnim gospodarstvom izhaja iz obsega mednarodnih transakcij, vrste oz. organizacije teh in kakovosti njihove medsebojne prepletenosti.

2.5 Spodbujevalci procesa globalizacije

Največjo spodbudo sta procesu globalizacije dali *liberalizacija* in *revolucija v tehnologiji*. Nove komunikacijske tehnologije, sodobne prevozne storitve in zniževanje njihovih cen ter odprava ovir v mednarodnem trgovanju so povzročile povečano mobilnost ljudi, kapitala, izdelkov in storitev. Kombinacija liberalizacije in tehnološke revolucije s *političnimi spremembami*⁸ so omogočile, da je val globalizacije preplaval ves svet.

Med najpomembnejše dejavnike, ki so vplivali na proces globalizacije, tako štejemo (Dubrovski 2006, 50):

- *politične spremembe* – povečanje števila držav, ki iz zaprtih družbeno političnih in gospodarskih sistemov prehajajo na mednarodne tržne sisteme (Vzhodna Evropa),
- *gospodarska intenzivnost*, ki se od razvitih držav preusmerja v države v razvoju (Vzhodna Azija),
- *tehnološki napredek*, ki izpopolnjuje področje komunikacij (informacijska tehnologija, logistika, telekomunikacije),
- *odprava* (carinskih in necarinskih) *ovir* za pretok izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije, know-howa,
- *spreminjanje pričakovanj odjemalcev* glede kakovosti, cen in spremljajočih storitev povsod po svetu,
- *obstoj pomembnih regionalnih razlik* glede razpoložljivosti materialov in izdelkov, strukture stroškov, stopnje rasti, pridobljenih veščin, vse to pa pospešuje nastanek prilagojenih oblik sodelovanja (strateška zaveznitva in partnerstva).

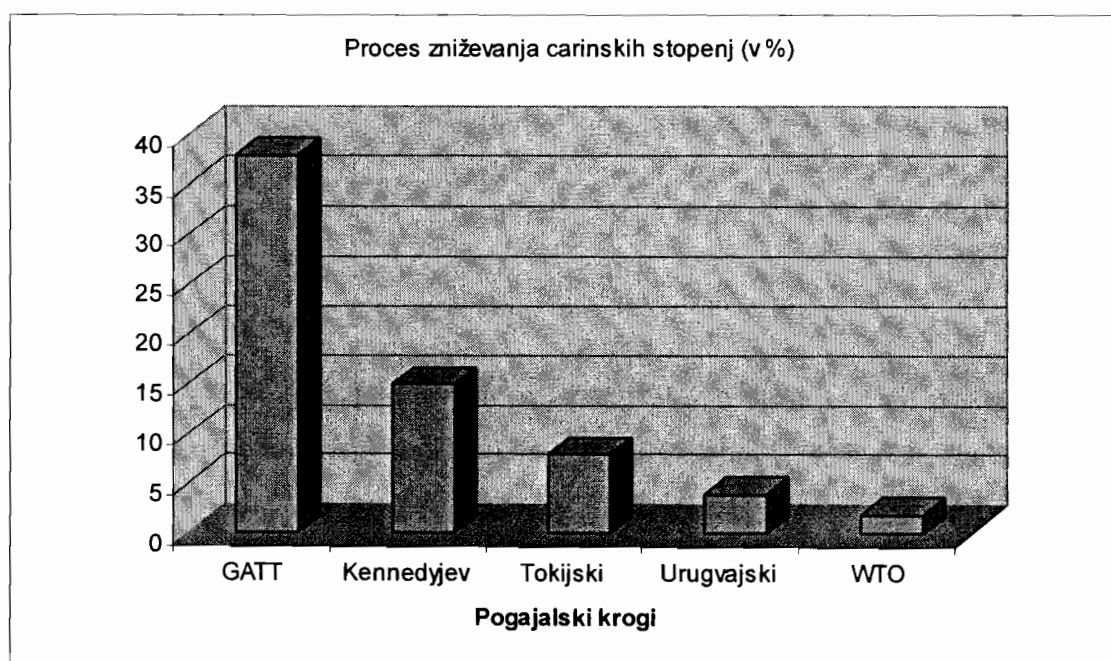
⁸ Izredno pomemben dejavnik so politične spremembe, saj zaprti sistemi prek svojih hermetično zaprtih meja niso spustili vala sprememb. Zaprti politični in gospodarski sistemi ljudem niso omogočali koriščenja novih možnosti; (Rusija – kaj pomeni možnost potovanja kamor koli v svet, če države ne smeš zapustiti, Kitajska – preprosto pot do informacije prepreči stroga cenzura ...).

2.5.1 Liberalizacija

Liberalizacija ob tehnološko informacijski revoluciji je temelj za globalizacijo. Protekcionizem, ki pomeni oviro za mednarodno gospodarsko sodelovanje, je z zatonom močno pospešil razvoj proste mednarodne trgovine. Mednarodno sodelovanje bi bilo še vedno zelo omejeno, če bi državne meje še ostale zaprte za pretok blaga, storitev, kapitala in ljudi.

Države z visoko gospodarsko močjo so dokaj hitro razumele, da je za ozdravitev in rast gospodarstva potrebna odprava ovir v blagovnem prometu. Na tej osnovi se je izoblikoval splošni sporazum o carinah in trgovini GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), ki je bil sklenjen konec leta 1947 v Ženevi in je začel veljati 1. januarja 1948. Podpisalo ga je 23, večinoma razvitih držav (vendar so bile podpisnice tudi Indija, Burma, Libanon in Pakistan). Pogajanja o znižanju carinskih stopenj v okviru GATT so odigrala pozitivno vlogo, saj so carine kot trgovinski ukrep bistveno izgubile na pomembnosti.

Slika 2.1 Proces zniževanja carinskih stopenj v okviru pogajanj GATT



Vir: Bobek, 2005, 10.

Po občutnem znižanju carinskih stopenj je sledilo še več krogov Urugvajskih pogajanj, z namenom, da bi pospešili rast mednarodne trgovine, poleg trgovine z blagom pa so vključili tudi sporazum za zaščito intelektualne lastnine, sklenjen je bil poseben sporazum v mednarodni trgovini s storitvami, sledijo konference in pogajanja o

okolju, javnih nabavah, telekomunikacijah, liberalizaciji trgovine s tekstilom, kmetijskimi pridelki ...

Pozneje, 1. januarja 1995 je v Ženevi GATT prerasel v novo organizacijo WTO (World Trade Organization – Svetovna trgovinska organizacija), ki ima širše pristojnosti. Tako se v WTO vodijo trgovinska pogajanja, sklepajo se trgovinski sporazumi, vodi se trgovinska politika in rešujejo se trgovinski spori.

Na začetku leta 1970 so bile odpravljene tudi omejitve pretoka kapitala in vzpostavljeno je bilo prosto oblikovanje tečajev posameznih valut. ZDA in Nemčija sta bili prvi državi, ki sta odpravili nadzor nad pritoki in odtoki kapitala. Leta 1979 jima je sledila Anglija in nato leta 1980 še Japonska. Francija in Italija pa vse do leta 1990 nista odpravili prepovedi mednarodnih investicij.

Na razvoj liberalizacije so močno vplivala pogajanja v okviru GATT, s katerimi je večina držav drastično zmanjšala ovire v mednarodni trgovini, kar je povzročilo, da se je ta močno povečala.

2.5.2 Tehnološki napredek in razvoj

V zadnjih desetih letih smo priča izjemnemu tehnološkemu napredku, ki ga globalizacija še dodatno pospešuje, in nasprotno, tudi tehnološki napredek pospešuje dinamiko mednarodnih transakcij.

Prav razvoj tehnologije, posebno informacijske in telekomunikacijske ter transporta, so povzročili upad stroškov komunikacij in transporta, s čemer so razdalje izgubile na svojem pomenu. Vsi ti dejavniki so dodatno spodbudno vplivali na razcvet globalizacije.

Revolucija v *transportu* je olajšala premagovanje transportnih poti, zato so njihove cene močno upadle. Nova *informacijska tehnologija* omogoča trgovanje z dobrinami, tudi storitvami, ki pred tem niso mogle biti predmet trgovanja. Danes lahko »na daljavo« prodajamo in kupujemo vse dobrine, kjer ni potreben neposreden stik med proizvajalcem in uporabnikom⁹.

Spremenila se je tudi *sestava svetovne trgovine*, ki danes ne poteka več le med sosedi, temveč tudi z oddaljenimi državami. Trguje se z materialom, ki ni volumenozen in zato ni občutljiv na transportne stroške. Informacijska tehnologija (kabelske in satelitske povezave) omogoča možnost prenosa podatkov na velike razdalje ob minimalnih stroških. Volumenozno blago, kjer bi transportni stroški vplivali na ceno, pa se proizvaja na več lokacijah, ki so blizu lokaciji uporabe (Kenda in Bobek 2003, 278).

⁹ Mednje sodijo: računalniški »software«, izobraževanje, svetovanje, prodaja letalskih in drugih vozovnic, bančne storitve ..., najpomembneje pa je, da vse to lahko poteka 24 ur, 7 dni v tednu in 365 dni v letu, ne glede na trenutno lokacijo, ob postavki, da je IT-infrastruktura na voljo.

2.5.3 Razmerje med tehnologijo in produktivnostjo

Uvajanje nove tehnologije vpliva na zvišanje produktivnosti, ta pa posredno na globalizacijo. Uspešna uporaba novih tehnologij v delovnem procesu prispeva k povečanju produktivnosti, saj:

- z enakim številom zaposlenih, ob uporabi nove tehnologije proizvedemo večjo količino dobrin, ali pa se
- enaka količina dobrin proizvede z manjšim številom zaposlenih.

V prvem primeru se zvišuje standard, saj se med enako število ljudi porazdeli večja količina izdelkov, ob ohranjeni polni zaposlenosti. Postavlja pa se vprašanje, ali bo trg sposoben absorbirati povečano količino izdelkov, in kolikšen delež te povečane ponudbe bo absorbiral domači trg in koliko tuji. Tu pa se že pojavijo pogoji za vključevanje v mednarodno menjavo.

V drugem primeru zaradi proizvedenih količin nimamo težav z dodatno absorpcijsko sposobnostjo, ampak se pojavi presežek delovne sile. Srečujemo se s problemom, kako zaposliti presežke delovne sile kot posledice uvedbe nove tehnologije.

Ob tehtanju obeh različic se skušamo racionalno odločati; pojavljajo se vprašanja, kot so: ali proizvajati večje količine, ki jih bomo težko, ali jih sploh ne bomo mogli prodati doma, niti jih ne bomo mogli izvoziti in ali je smiselno vztrajanje na višji produktivnosti, ki direktno vpliva na povečanje brezposelnosti.

Z rastjo narodnega dohodka na prebivalca se povečuje tudi kupna moč prebivalstva, ki pa direktno vpliva na porast potrošnje. Vendar tudi potrošnja lahko narašča le do svoje najvišje možne točke (ima svoje omejitve).

Ko so izkoriščene možnosti prodaje na domačem trgu in teh povečanih količin domači trg ne more več absorbirati, ponudniki viška proizvodnje iščejo možnosti plasiranja teh na tujem trgu. Če je tudi na tujem trgu gospodarstvo, ki ima presežne količine dobrin, se ponudi možnost za menjavo dobrin med tema dvema gospodarstvoma. Tako prvo gospodarstvo ohrani polno zaposlenost, ob uporabi novih tehnologij je povečalo produktivnost, s tem se je povečal dohodek na zaposlenega in v mednarodno menjavo se je vključilo drugo gospodarstvo. To pomeni, da izkoristi svoje prednosti izvozne proizvodnje in pridobi z uvozom dobrin, ki jih potrebuje in bi jih samo proizvajalo dražje.

Če upoštevamo zakonitost, da potrošnja lahko narašča le do svoje najvišje možne točke, je pričakovati, da se bodo tudi absorpcijske sposobnosti tujega trga prej ali slej zapolnile, kar pa pomeni, da ostane edina možnost nadaljnje širitve na nove trge ali pa pod vplivom novih tehnologij ustvarjati presežke delovne sile. Seveda je potrošnja dobrin tudi na svetovnem trgu omejena. Močno gibanje v izvozu pripisujemo porastu

produktivnosti zaradi uporabe nove tehnologije ob hkratnem ohranjanju delovnih mest, ki jih lahko zadržimo le pod pogojem mednarodne specializacije na velikem prostoru.

Uspešno uvajanje in uporaba novih tehnologij povzroča manjše povpraševanje po delovni sili, temu sledi upad njene cene. Strah pred izgubo dela je vzrok za odpor in nasprotovanje delavcev uvajanju tehnologije v delovni proces, saj so prepričani, da jim »bodo stroji odvzeli delo«¹⁰. V zgodovini najdemo primere, ko gre za dejavnost, ki je za investitorje in uporabnike zanimiva, se z uvajanjem nove tehnologije ob povečani produktivnosti (ko je potrebnih manj delavcev), število delavcev ne zmanjša, ampak se lahko celo poveča (Kenda in Bobek 2003, 161).

2.6 Vloga države v razmerah globalizacije

Vloga držav v novo nastalih mednarodnih, političnih in gospodarskih razmerah se bistveno razlikuje od vloge, ki so jo imele države v razvoju lastne gospodarske in mednarodne politike še sredi 20. stoletja. Med globalizacijo in hitrimi spremembami se spreminja tudi položaj nacionalne države in njene vlade, ki ne more več delovati popolnoma samostojno in samozadostno, temveč je prisiljena upoštevati svetovna gibanja, se vključevati v mednarodne ekonomske integracije ter imeti prav tako kot organizacije prožno vlado, ki se je sposobna učinkovito odzivati na nova dogajanja v svetu.

Globalizacija je dejavnik, ki bistveno vpliva na delovanje organizacije v zasebnem in javnem sektorju in celo države. Manjša ko je država, je zaradi svoje majhnosti¹¹ in zato večje ekonomske navezanosti na tuje trge od tega zelo odvisna.

Suverenost držav je močno okrnjena. Direktni posegi države v gospodarske subjekte v obliki gospodarskih sankcij in ovir bi pomenili nevarnost mednarodne osamitve države, ki ne bi sledila mednarodnim standardom.

Učinkovito delovanje vlade zahteva učinkovito državno upravo, ki z relativno malo viri izpolnjuje svoje naloge. Vloga države in njene uprave danes zahteva partnerski odnos z gospodarskimi subjekti, kjer država z vsemi družbenimi podsistemi kot enakopraven partner skrbi za uspešen razvoj celotnega družbenega sistema.

¹⁰ Iz zgodovine nam je znan primer organiziranega uničevanja strojev (začetek 19. stoletja, med prvo industrijsko revolucijo v Angliji, ko je delo izgubilo 800.000 ročnih tkalcev). Revolucijo so povzročile statve »Jenny«, ko je en sam tkalec ob statvah nadomestil prej potrebnih 200 tkalcev. Kljub pričakovanemu skokovitemu porastu brezposelnosti ob uvedbi teh statev se to ni zgodilo. S pravo naložbo prihranjenih sredstev iz naslova večje produktivnosti, v nove programe je zaposlenost v Angliji v letih od 1770 do 1800 celo porasla od 100.000 na 350.000, saj se je za toliko zvišala proizvodnja.

¹¹ Velikost (majhnost) države pa ni ovira, da se ta v globalna dogajanja ne bi vključevala.

Tabela 2.2 Naloge moderne države v razmerah globalizacije

1	Odpravljanje nekonkurenčne tržne strukture
2	Alokacijska vloga države
3	Odpravljanje eksternalij
4	Odpravljanje nepopolnosti trga
5	Informacijska funkcija vlade
6	Stabilizacijska funkcija vlade
7	Distribucijska funkcija vlade
8	Varovanje zakonitosti in objektivnosti interesa (regulativna funkcija vlade)

Vir: Fertila 1997, 142.

Le navznoter učinkovita vlada, njena volja, da se stvari obrnejo v pravo stran, danes niso več dovolj, saj zaradi zunanje omejenosti vlade, ki jo narekuje svetovno gospodarstvo, ter soodvisnosti od vseh mednarodnih dejavnikov lastno naprezanje ne bi bilo dovolj. Enostransko zviševanje ekoloških standardov, povečevanje ekoloških taks, bi zmanjšalo mednarodno konkurenčnost, višanje davka na dobiček pa bi okrnilo dotok tujega kapitala.

2.7 Konkurenčnost

Konkurenčnost je proces, ki poteka med več ponudniki izdelkov in storitev na določenem trgu, ki medsebojno tekmujejo v prizadevanju za doseg vodilne pozicije. Tržno tekmovanje pomeni aktivno uporabo načinov oz. sredstev marketinga za določen izdelek.

Konkurenčnost lahko delimo na tri ravni, ki so medsebojno povezane in soodvisne:

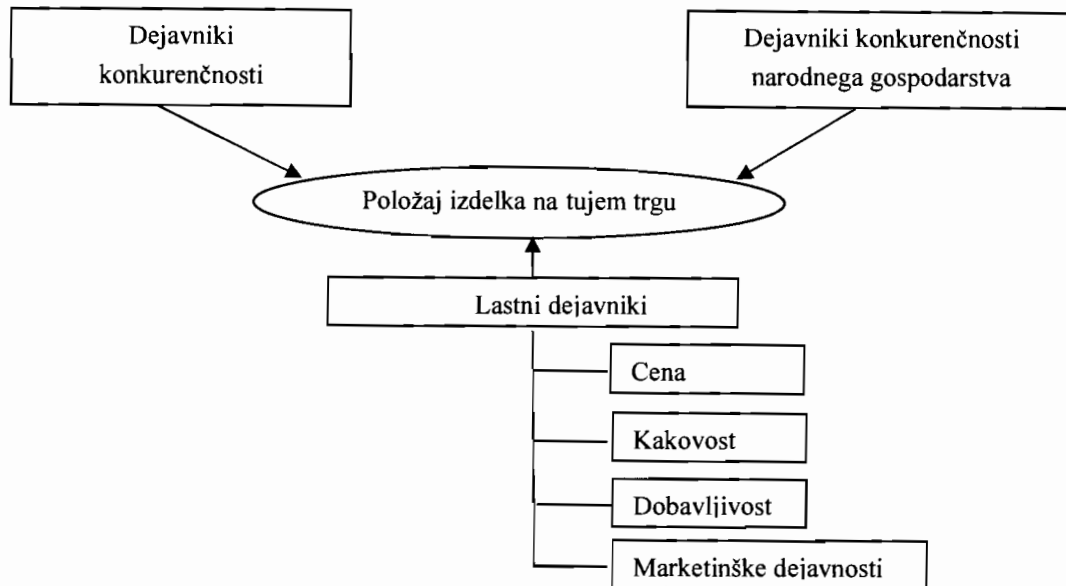
- *konkurenčnost narodnega gospodarstva* (države izvora),
- *konkurenčnost podjetja* med podjetji v istem narodnem gospodarstvu (domača konkurenčnost) ali zunaj njega (mednarodna konkurenčnost),
- *konkurenčnost izdelka* (storitve).

Med temi tremi ravnmi konkurenčnosti obstaja interakcijska povezanost in odvisnost.

Temelj konkurenčnosti je izdelek, ki je del programa podjetja. Za vključevanje narodnega gospodarstva v mednarodno menjavo pa je potreben zadosten obseg izvozno zanimivih izdelkov ali storitev. Konkurenčnost narodnega gospodarstva je v osnovi odvisna od konkurenčnosti posameznih izdelkov ali storitev, ki so izvozno zanimivi, vendar ima na presojo o kakovosti izdelka ali storitve tudi ugled države proizvajalca precejšen vpliv. Država s sprejemanjem družbeno-političnih in ekonomskih ukrepov, ki zagotavljajo uspeh na mednarodnem trgu, s temi ukrepi pa v povratni zanki različno

vpliva na konkurenčno sposobnost posameznega podjetja ali izdelka. Podobno blagovna znamka ali ugled (image) podjetja vpliva na pozicioniranje izdelka ali storitve na trgu.

Slika 2.2 Konkurenčni položaj izdelka na tujem trgu



Vir: Dubrovski 2004, 84.

Na konkurenčni položaj izdelka na mednarodnem trgu tako vpliva: *konkurenčnost narodnega gospodarstva* (prepoznavnost države, npr. stroji in naprave, izdelani v Nemčiji, dizajnersko dovršeni izdelki, moda iz Italije ...), *konkurenčne prednosti podjetja* (blagovna znamka Bosch/Gorenje ...) in *lastni dejavniki konkurenčnosti*: cena (prodajne razmere), kakovost, dobavljivost (v času in prostoru) in marketinške aktivnosti. Največji vpliv na konkurenčni položaj izdelka na mednarodnem trgu imajo še vedno lastni dejavniki konkurenčnosti izdelka (Dubrovski 2006, 100).

Proces konkuriranja poteka med podjetjem in (Porter 1985, 8):

- *znanimi konkurenti*, znotraj iste gospodarske panoge, ki so (s pomočjo analiz) dokaj nadzorovana konkurenca,
- *novimi konkurenti* (new comers), ki uspejo odvzeti določen delež trga, ker imajo neko konkurenčno prednost,

- *nepoznano konkurenco*, ki je tudi najbolj nevarna, saj prihaja ponavadi iz druge, neznane panoge, izdelki so izdelani z nam neznano tehnologijo in iz neznanih materialov, končni izdelek pa je substitut¹²,
- *dobavitelji (monopolisti) in kupci (odjemalci, trgovci)*, ki vršijo vpliv, če se jim spremeni pogajalska moč,
- *moč države*, ki je odvisna od možnosti lobiranja.

Konkurenčno delovanje mora biti usmerjeno v vse smeri, posebno nevarnost pomeni neznana konkurenca, upoštevati pa je potrebno tudi dejstvo, da si tudi konkurenca želi izboljšati svoj konkurenčni položaj zaradi našega poslabšanja.

2.7.1 Lokalno ali globalno delovanje

Vprašanje, ali naj organizacija razvija in trži svoje blagovne znamke na globalni ali le na lokalni ravni, je izgubilo na pomenu. Tudi če se odloči le za lokalni trg, se mora zavedati, da je globalizacija navzoča povsod, že v sosednji organizaciji, na sosednji prodajni polici. To je dejstvo, pred katerim si ni smiselno zatiskati oči. Zmotno je mišljenje, da je globalizacija le stvar tistih, ki nastopajo na tujih trgih. Tudi izključno lokalna podjetja, ki delujejo le lokalno (želje in pričakovanja odjemalcev dobro poznajo) danes niso več varni. Globalna konkurenca v prizadevanju za večjim tržnim deležem se bo pojavila tudi v njegovi bližini. Zato danes globalna konkurenca ni nikomur prizanesena. Izredno malo je dejavnosti, ki jih zaradi velikega vložka intelektualnega kapitala in visoke tehnologije ni mogoče v izredno kratkem času kjer koli v svetu s cenejšimi produkcijskimi dejavniki posnemati.

2.7.2 Globalna konkurenčnost

Globalizacija je dejavnik, ki korenito vpliva na delovanje organizacij. Globalna konkurenčnost zahteva višjo produktivnost, dvig kakovosti in višjo dodano vrednost za uporabnika. Še do nedavno aktualna paradigma: »Razmišljaj globalno in deluj lokalno.« se je umaknila novi: »Razmišljaj globalno in deluj globalno.« Dodaja še: »Vključuj inovativnost lokalnega.« Globalizacijski pritiski zahtevajo doseganje globalne konkurenčnosti, ki jo podjetje samo z organsko rastjo kljub svoji učinkovitosti le težko dosega. Za nadaljnji razvoj in konkurenčnost je potrebno sodelovanje s konkurenti, potrošniki, dobavitelji ter povezovanje v strateška partnerstva. Koncentracija resursov se je pokazala za nujno, kar je vzrok, da postajajo panoge vse bolj koncentrirane, število posameznih udeležencev se zmanjšuje, s kapitalskimi povezavami pa postajajo večji in

¹² Električno orodje (elektroindustrija), ki nadomesti ročni izvijač (kovinskopredelovalna industrija), kovinski deli avtomobila, ki jih nadomešča vse več delov iz plastike, barvnih kovin, kompozitivnih materialov, tehničnega tekstila ...

nastopajo kot strateško povezane skupine. Model atomistične konkurence nadomešča model tržnega rivalstva med skupinami povezanih podjetij.

2.8 Sodobno podjetje

Realnost še tako majhnega podjetja je izredno kompleksna, posebej danes, ko delujejo v izredno dinamičnih okoljih, kjer jih razmere globalne konkurence in hitrost tehnološkega razvoja silijo k oblikovanju in uresničevanju dinamičnih strategij. Njihova uspešnost je močno odvisna od sposobnosti predvidevanja tržnih gibanj in hitrosti odziva na spreminjajoče potrebe odjemalcev, tako individualnih kot poslovnih. Glavno vprašanje, ki si ga podjetja danes zastavljajo, se glasi: kako pridobiti in zadržati konkurenčno prednost.

Kompleksnost organizacije in okolja zahteva vse več ustvarjalnosti pri oblikovanju politike organizacije ter manj formaliziranega in racionalnega snovanja. Snovanje politike organizacije postaja vse bolj del širokega procesa učenja, v katerem ne sodeluje le vršni management, temveč vključuje širok krog zaposlenih. To pa ne pomeni, da lahko zgolj z intuicijo in navdihom snujemo dobre politike. Pomagamo si z modeli, vendar pa morajo biti ti za snovanje politike podjetja uporabnejši, tako da celoviteje zajemajo vse sestavine organizacije, njene zmožnosti in dejavnosti ter ob tem upoštevajo okolje, v katerem organizacija deluje. Dober model¹³ je torej smiselna srednja pot med preveč in premalo poenostavljanja, med preveč in premalo predpisovanja ali formaliziranja (Biloslavo 2001, 63–86).

Na vprašanje, kakšno je sodobno podjetje, ki je kos globalnim pritiskom, pri tem pa si zagotavlja tudi nadaljnjo rast in obstoj najenostavneje odgovori naslednji citat (iz »Birtspeak«, kolumne v Private Eye, 22. september 1995, v Micklethwait in Wooldridge 2000, 7):

»Nova organizacija (uprava) bo: vodena od Članov, spodbujana od Nadrejenih in osredotočena na Odjemalce; timsko okolje, kjer je celota večja od vsote njenih delov; sploščena organizacijska struktura, kjer imajo zaposleni in managerji vsa

¹³ Dobra osnova je santgallenski model, ob upoštevanju Tavčarjevega procesnega modela strateškega managementa, Kraljevega modela vodenja organizacije in kontingenčne teorije strateškega managementa. Dobimo dopolnjeni santgallenski model, ki upošteva značilnosti zunanjega okolja organizacije (kar je bila pomanjkljivost osnovnega modela) ter uvaja popravke v temeljno politiko (normativni management) in razvojno politiko (strateški management). Model odseva moč in interese vplivnih udeležencev, poslanstvo organizacije in razporeditev zmožnosti organizacije med programske enote in dejavnosti (Biloslavo 2001, 63–86).

pooblastila in poteka odločanje kolikor je mogoče blizu odjemalcem; kultura učenja in ne očitkov; jasna opredelitev smeri in smotrov.«

2.8.1 Poslovna uspešnost

Priča smo bliskovitim spremembam, katerim se, kot smo ugotovili, nihče ne more izogniti. Ta val sprememb se še ne umirja, ampak še pridobiva na hitrosti, kar vodi v vse večjo tekmovalnost. Spremembe so navzoče v svetu, vsaki organizaciji ter vsaki panogi. Odražajo se na znanju, vodenju, trženju, tehnološkem razvoju, informatiki, zahtevah in pričakovanih potrošnikov ... Številne teorije in uspešni znani modeli iz prakse nam sicer nakazujejo poti, kako postati in ostati uspešen, vendar pa preprost prenos in uporaba določenega modela ne more biti jamstvo za uspeh.

Oče sodobnega managementa, kot imenujejo Petra Druckerja (*The Wall Street Journal*; www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/), je s stavkom: »Dosedanji organizacijski koncepti in orodja so neprimerni za obvladovanje in nadzor poslovanja. Potrebujemo povsem nove načine merjenja poslovne uspešnosti organizacij – recimo jim kar poslovni auditi,« opozoril, da so novi načini merjenja poslovne uspešnosti stvarna potreba, ki bo sprožila val sprememb v podjetjih, ki svoj poslovni uspeh še vedno merijo le z merilom, ki izraža zgolj prejšnje poslovanje z dobičkom. Drucker navaja nova merila uspešnosti, ki postajajo pomembna in bi jih bilo smiselno meriti in v praksi upoštevati. *Mednje sodijo: zadovoljstvo in lojalnost potrošnikov, zadovoljstvo in motivacija zaposlenih, socialni in intelektualni kapital podjetja, ugled, kompetence vodstvene ekipe in izgubljene priložnosti.* Brez teh novih meril podjetja v prihodnje ne bo več mogoče ustrezno upravljati in obvladovati. V razvitih ekonomijah so se že uveljavila nova merila presoje uspešnosti¹⁴. S temi merili je mogoče preveriti svoje poslovanje in ukrepati za naprej, saj kar ne moreš meriti, tudi upravljati ne moreš. Danes so ta pravila še kako potrebna, saj še dovolj zgodaj signalizirajo, kdaj mora podjetje ukrepati, da ne bi prišlo do usodnih posledic. Po navedbah različnih virov, danes finančna merila pomenijo le še tretjino presoje uspešnosti¹⁵. V praksi še vedno 90 % managerjev vztraja na klasičnih izračunih, čeprav je merjenje poslovne uspešnosti izjemnega pomena za nenehno strateško prenovo, učenje in spreminjanje organizacije, in če pravih meril ni, tudi ni pritiska za spremembe.

¹⁴ Med nje sodijo: EVA (ekonomska dodana vrednost), MVA (trženjska dodana vrednost) SV (vrednost za delničarje – shareholders value), integralni merilnik poslovne uspešnosti (Balanced scorecards), EFQM (Evropski model poslovne uspešnosti) itd.

¹⁵ To dejstvo lepo ponazarjajo podatki za Kitajsko: če merimo razvitost države s tradicionalnim merilom v obliki BDP na prebivalca, se Kitajska z BDP 300 USD/prebivalca uvršča na rep svetovne lestvice razvitosti. Če pa uporabimo merilo, ki

Novi sistemi merjenja poslovne uspešnosti tako omogočajo:

- pravočasno odkrivanje signalov, ki slabijo imunski sistem organizacije, kar narekuje ukrepanje za preprečitev bolezenskih znakov,
- merjenje je namenjeno nadzoru parametrov, ki kažejo zadovoljstvo potrošnikov, zaposlenih, delničarjev ter obvladovanje poslovnih procesov in sposobnosti organizacije, da neprestano inovira in ustvarja dodano vrednost,
- ne nazadnje pa nova merila s tem, ko ne merijo le dobiček, dajejo organizaciji tudi informacije, ki pred organizacijo postavljajo nove izzive in tako nevtralizirajo »čredno« logiko merjenja poslovne odličnosti.

V opredeljevanju in merjenju poslovne odličnosti so še posebej pomembna tista merila, ki so povezana z ravnanjem ljudi pri delu: z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih, vrednotenjem intelektualnega kapitala. Razlog za tak interes za »Človeški dejavnik« ni naključen, saj dozoreva spoznanje, da konkurenčno prednost sodobnega podjetja v odnosu do tekmecev ne pomeni zgolj nov izdelek, izpopolnjen tehnološki proces ali vrhunska oglaševalska akcija, temveč je največja skrivnost v ljudeh. Vse preostalo je namreč mogoče zelo hitro posnemati (ali kupiti), zato ni dovolj, da si dober ali boljši, biti moraš drugačen, da te ne bo mogoče (hitro) posnemati, prav to »drugačnost« in konkurenčno usposobljenost ponuja le en organizacijski resurs in to so *zaposleni*. Od tega, kako ravnamo z ljudmi pri delu, je odvisno tudi, kako bodo ti ravnali s potrošniki, zato ne preseneča, da postajajo merila poslovne uspešnosti povezane z zaposlenimi vse pomembnejša.

2.8.2 Pomen organizacijske strukture

Današnje poslovno okolje, vplivi globalizacije in vse ostrejša konkurenca, od podjetja zahtevajo čim hitrejšo prilagodljivost. Tradicionalna organizacijska struktura, ki je temeljila na avtoriteti in hierarhiji, *novo nastalim podjetjem* tega več ne omogoča. Danes podjetje vodi učinkovit management, brez odvečnih organizacijskih (in s tem povezanih hierarhičnih) ravni, ki vključuje avtonomne, multidisciplinarne time, ki so projektno organizirani, ki vzpodbuja in nagrajuje inovativnost, vse s ciljem celostnega zadovoljevanja pričakovanj svojih odjemalcev. Z organizacijsko kulturo, etičnim delovanjem in odgovornim ravnanjem z okoljem ter skrbnostjo skrbi za izgradnjo dobre podobe podjetja.

Za ta novo nastala podjetja najdemo več nazivov (Dubrovski 2004, 15):

- *vitko podjetje*, ki ima gibčno in fleksibilno proizvodnjo, kjer se uporabi manj sredstev za doseg večjih izidov,

ga uporablja mednarodni denarni sklad (MMF), paritetno kupno moč (PPP; Purchasing

- *agilno podjetje*, ki sledi spreminjajočim in fregmentiranim potrebam na globalnem trgu, ter z individualiziranimi izdelki in storitvami dosega večje poslovne učinke,
- *dinamično podjetje* neprestano išče in izkorišča priložnosti, v svojih aktivnostih je hitro, saj se zaveda, da je v boju s konkurenco čas ključni dejavnik,
- *virtualno podjetje* je navidezno ali le začasno, ki nastane ponavadi le zaradi uresničitve določenega cilja,
- *mrežno podjetje* je odprtega značaja, spodbuja razvoj in deluje brez hierarhičnih ravni,
- *modularno (hibridno) podjetje* je sestavljeno iz modulov,
- *adaptivno podjetje* se neprestano prilagaja spremembam v okolju, ki jih zaznava po informacijah, pridobljenih iz okolja,
- *inteligentno podjetje*, njegova glavna dejavnost je usmerjena v ustvarjalnost,
- *učee se podjetje*, kjer vlada organizacijska struktura, ki »sili« vse zaposlene k pridobivanju novega znanja.

Težko je definirati katera od zgoraj navedenih oblik je v današnjem času za doseganje globalne konkurenčnosti najprimernejša. Sodobno podjetje naj bi vsebovalo značilnosti vseh naštetih oblik ali vsaj večino, saj se je le tako sposobno odzivati na zaznane priložnosti iz okolja, kar pomeni osnovo za nadaljnji uspeh.

2.8.3 Učinkovit management

Na pragu 21. stoletja se podjetja srečujejo s temeljito spremenjenim in nenehno spreminjajočim poslovnim okoljem, katerim tradicionalna managerska načela ne ustrezajo več. Management je postavljen pred nove izzive, ki zahtevajo prožnejše ukrepanje in nove pristope (Svetic 2003, 585). V ospredje stopa intelektualni kapital, ki je postal temeljni vzvod konkurenčne prednosti in razvoja. Razmere, v katerih managerji danes delujejo, se spreminjajo tako hitro in tako temeljito, da se na osnovi izkušenj iz preteklosti težko odločajo, kako bi danes, kaj šele jutri, zagotovili poslovni uspeh. Nove razmere zahtevajo managerje, ki so sposobni ustvariti organizacijsko kulturo, ki poseblja odprtost, povezljivost, eksperimentalnost, neomejenost in temelji na znanju. Poleg vsega naštetega zahtevajo izjemne vodstvene sposobnosti, kot so strateško razmišljanje, vizionarstvo, predvidevanje prihodnosti, sposobnost dobre presoje, pogum in pripravljenost na spremembe, sposobnost vodenja in motiviranja vseh zaposlenih. V ospredju managerjev sedanjega trenutka so predvsem vizija, znanje in misli, pomemben je horizontalni način dela in oblikovanje timov. Bistvo je v učinkovitem vodenju, medsebojnem spodbujanju, izobraževanju ter razvijanju znanja

Power Parity), vidimo Kitajsko v povsem drugačni luči.

vzdolž celotne organizacije. Sodobnemu managerju ni pomemben zgolj dobiček, temveč v ospredje postavljajo sodelovanje z zaposlenimi, saj ve, da le to vodi do uspešnega poslovanja na dolgi rok. Danes mora biti management predvsem proaktiven¹⁶. Management, ki želi postati voditelj sprememb, mora v svoje aktivnosti vgraditi naslednja načela (Svetic 2003, 586):

- skrbno uveljavljanje načel in politike za ustvarjanje prihodnosti,
- sistematično iskanje in napovedovanje sprememb,
- oblikovanje pravih poti in načinov uvajanja sprememb, tako zunaj kot znotraj organizacije,
- politiko uravnovešenja med spremembami in kontinuiteto.

Po mnenju Tadashira Sekimota, predsednika velikanskega elektronskega koncerna NEC (Micklethwait in Wooldridge 2000, 265):

»Management mora postati bolj *holoničen*, kar pomeni, da deluje vsak del samostojno, toda, gledano v celoti, je vse uravnoveženo. V obdobju globalizacije je postala kultura podjetja peti dejavnik pri vodenju, ki je po pomenu enak delovni sili, materialnim virom, kapitalu in informacijam. Celo v Aziji so odkrili, da je v škodo podjetju, če z domačo delovno silo ravnajo kot z *neumnimi terminali*.«

Managerji, ki skrbijo za dolgoročno delovanje organizacije, z razvijanjem izjave o poslanstvu, kar obsega pogajanja in kompromise. Sodobni management pri tem upošteva, da ne sme vsiljevati, ampak se dogovarjati tudi s podrejenimi (Markič 2004, 113). Več kot je v sistemu podjetja prostora za doseganje osebnih ciljev posameznika, izzive in samoiniciativo, večja je motivacijska sila zaposlenih. Zaposleni so del sistema, ki so med seboj v interakciji, ki je lahko funkcionalna (zdrava) ali pa destruktivna (blokirana). Rast podjetja bo zagotovo večja, če manager s svojim delovanjem daje občutek varnosti in stabilnosti, hkrati pa je vsak zaposleni odgovoren, da si ustvari razmere za doseg svojih osebnih ciljev, ustvarjanje, izzive in samoiniciativo, ki ga bodo izpolnjevali in ga navdihovali za nadaljnje delo.

Ne glede na globino in hitrost sprememb ostaja prednostna naloga managementa doseganje globalne konkurenčnosti, za kar pa ni več dovolj, da sledi dobrim managerskim praksam, potrebno je neprestano inoviranje in uvajanje novih managerskih konceptov.

Management bo ustrezno odgovoril na nove izzive le z ustreznimi metodami dela, med katerimi so izpostavljeni sistemi vodenja in uravnavanja človeškega, socialnega in

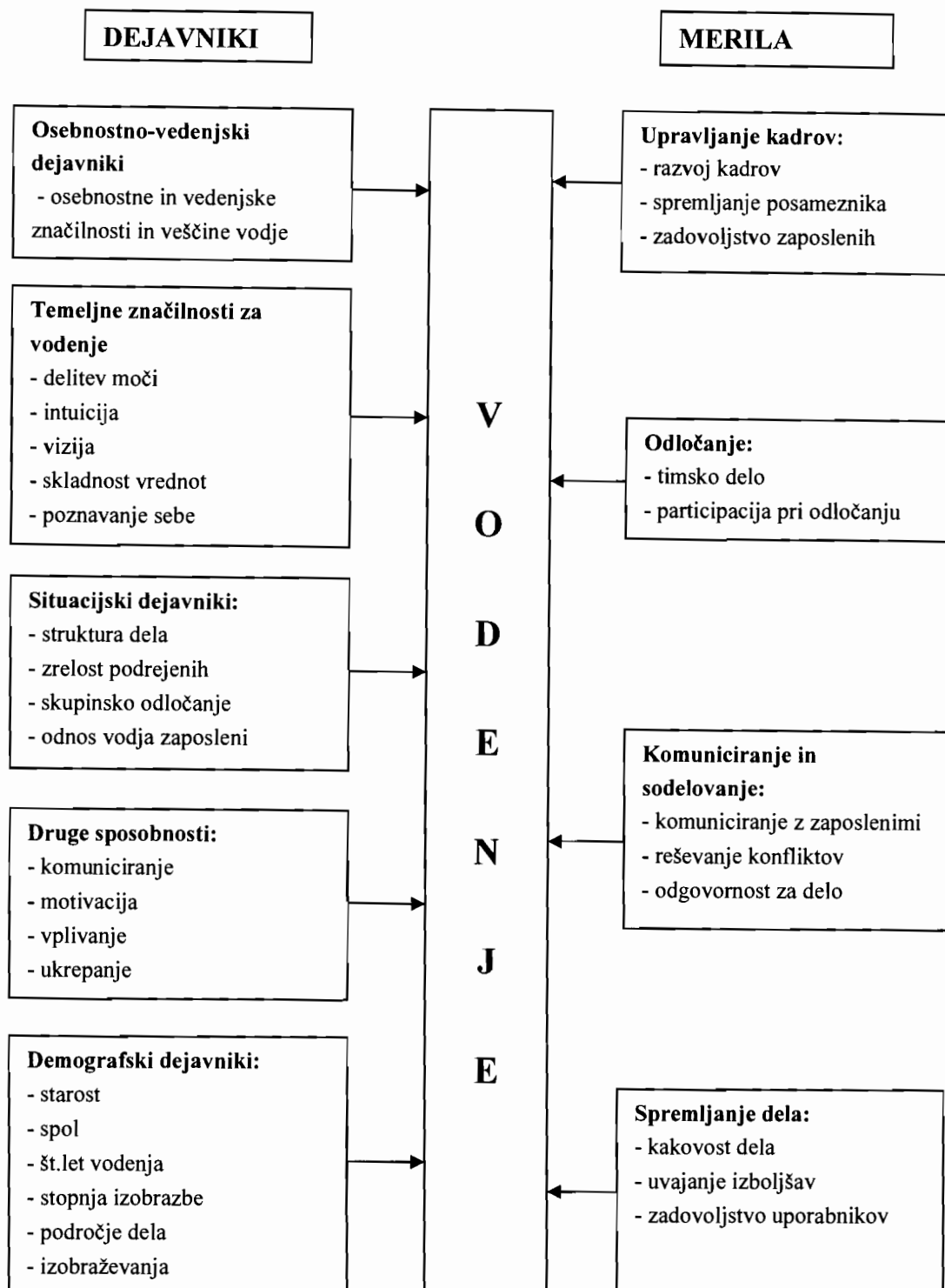
¹⁶ Proaktiven management – ki spremembe s svojim delovanjem nenehno pospešuje. Izziv zanje je prepoznavanje potrebne spremembe, jo učinkovito uvajati v okolje in znotraj organizacije ter s tem prehiteti tekmece.

intelektualnega kapitala. Spremembe pri vodenju se bodo odevale predvsem v naslednjih značilnostih (Svetic 2003, 589):

- vodenje je dinamičen, strateško usmerjen proces,
- povečuje se individualističen pristop do posameznika,
- z delegiranjem se večja obseg odgovornosti,
- mehki vodstveni dejavniki postajajo vse pomembnejši,
- narašča pomen managerskih identitet,
- povečujejo se dolžnosti podrejenih,
- vodenje poteka kot proces učenja in lastnega razvoja,
- splošni model vodenja se preoblikuje z lokalnimi posebnostmi,
- povečuje se skrb za rezultate in diferencialno merjenje uspešnosti.

Sodoben manager mora obvladovati tri osnovne sestavine vodenja: sposobnost razumevanja različnih situacij in vplivanja na njih, sposobnost prilagajanja vedenja vodje in drugih različnim situacijam in sposobnost komuniciranja na način, da je ljudem razumljivo in sprejemljivo. Vse te sestavine zahtevajo različno znanje in veščine. Vodja bo uspešen in pri zaposlenih sprejet, ko bo začel spoznavanje sebe in svojega vedenja ter se bo sprijel s posledicami, ki jih povzročajo njegovo vedenje in njegove odločitve v organizaciji (Hersey in Blanchard 2001, 474). Tako si vodenje lahko predstavljamo kot interakcijo med dejavniki in merili uspešnega vodenja, kot je prikazano na sliki 2.3.

Slika 2.3 Model dejavnikov in meril uspešnega vodenja



Vir: Skela Savič 2002, 114.

2.8.4 Spremenjena pričakovanja potrošnikov

Za današnja podjetja in organizacije lahko ugotovimo, da je odlična kakovost izdelkov ali storitev ena izmed njihovih ključnih sestavin in njihovih poslovnih strategij. Doseganje odlične kakovosti pomeni danes priložnost za večji tržni delež. Izmed

dejavnikov konkurenčnosti: kakovosti, roka dobave in cen, je danes kakovost brez dvoma najpomembnejši. Pojem kakovosti se opredeljuje kot bistveni dejavnik za uspešno poslovanje organizacije. V svetu prevladuje usmeritev, da naj ponudniki upoštevajo vse strožje zahteve kupcev glede kakovosti in skušajo čim bolj izpolniti njihova pričakovanja (Markič 2004, 49).

Globalna ponudba spreminja pričakovanja, želje in zahteve potrošnikov. Če je bil v preteklosti potrošnik zadovoljen, če je lahko kupil izdelek, ki ga je potreboval¹⁷, je danes, ob ponudbi, ki je večja od povpraševanja, treba potrošniku, ki želi »nekaj več«, ugoditi. Tako tradicionalni načini trženja niso več v skladu s potrebami in pričakovanji današnjih potrošnikov. Danes trg težko drobimo na segmente, vsak kupec si danes želi (pričakuje) individualno obravnavo, saj se želi razlikovati od preostalih. Današnji potrošnik pričakuje ter zahteva njemu prilagojene informacije in sklope izdelkov in storitev z dodano vrednostjo. V boju za stranke je potrebno poznavanje njihovih navad ter upoštevanje razlik med njimi. S potrošnikom je treba komunicirati po novih, njim prilagojenih kanalih, ter slediti njihovim, skozi življenjska obdobja spreminjajočim se potrebam.

Zadovoljevanje potreb potrošnika je osrednja naloga marketinške strategije. Prav zadovoljstvo potrošnika ob nakupu in uporabi izdelka izredno pomembno vpliva na nadaljnji odnos do ponudnika, ki si tako pridobi zaupanje potrošnika, ki ostaja lojalen blagovni znamki, se k nakupu vrača in ki svoje pozitivno mnenje o izdelku in ponudniku prenaša na okolje¹⁸. Najvišja stopnja zadovoljitve potrošnikovih pričakovanj je dosežena, ko potrošnik ob izdelku ali storitvi dobi več, kot je sam pričakoval. Njegovo zadovoljstvo je generator ponovnih nakupov in vseh tistih prednosti za podjetje, ki so potrebne za njegov obstoj in razvoj.

Pridobivanje novih kupcev v nasprotju s prizadevanji za ohranjanje obstoječih (puščajoče vedro) je povzročila zasičenost trga z informacijami in produkti, ki ne vsebujejo individualne obravnave. Danes se večja pozornost namenja ohranitvi dolgotrajnih odnosov z obstoječimi odjemalci, ki poleg direktnih informacij »iz prve roke« o svojih potrebah in željah predstavljajo osnovno vodilo za produkcijo »pravih« dobrin, te pa predstavljajo konkurenčno prednost pred tekmeci. Ohranjanje in zadržanje

¹⁷ V situaciji, ko je povpraševanje večje od ponudbe, potrošnik nima dodatnih želja in je zadovoljen že s tem, če izdelek, ki ga potrebuje, lahko kupi.

¹⁸ Zadovoljen kupec je najboljša in hkrati najcenejša reklama za izdelek ali storitev, blagovno znamko in organizacijo.

kupca je pomembno tudi iz stroškovnega vidika¹⁹, zato je posebna obravnava in negovanje odnosov s stalnimi kupci izredno pomembna.

Sedanje minljive potrebe uporabnikov so slaba osnova za snovanje novih programov. Boljše so trajne vrednote uporabnikov, ki pa jih je mogoče zaznati le v trajnem tesnem sodelovanju. Skratka, sedanje interese je sorazmerno lahko prepoznati, prihodnje pa težko (Tavčar 2005, 99-119).

Za celovito upravljanje odnosov s strankami se je izoblikoval koncept CRM (angl. Customer relationship management), ki pomeni način vodenja, ki povezuje nove, drugačnim potrebam kupcev prilagojene trženjske aktivnosti v povezavi z uporabo sodobne informacijske tehnologije, ki ponuja možnost učinkovite uporabe podatkovnih baz o kupcih in njihovim individualnim potrebam.

2.8.5 Pomen znanja

Danes podjetje, ki načrtuje nadaljnji razvoj, temelji na znanju, ki je temeljni dejavnik napredka, konkurenčnosti in obstoja v razmerah zaostrene, globalne konkurenčnosti. Peter Senge (1990, 18) v delu *Peta disciplina* navaja, da je danes konkurenčna prednost podjetij njihova sposobnost za učenje in vztrajanje na tej poti. Ljudje, ki se želijo učiti, morajo obvladati pet disciplin: znati morajo opustiti stare »miselne vzorce«, se naučiti biti odprti do drugih (»osebno mojstrstvo«), razumeti, kako v resnici deluje njihova organizacija (»sistemsko mišljenje«), se dogovoriti o »skupni viziji« in potem sodelovati z drugimi pri uresničevanju skupnih ciljev (»timsko delo in učenje«).

Organizacija je kreativen sistem odnosov, kjer sta rast in izkoriščenost potenciala odvisna od prostora, ki spodbuja kreativnost, iniciativnost in odgovornost vsakega zaposlenega v njem. Organizacija je dinamičen sistem, ki ima določene zakonitosti, elemente in pravila, ki jih kreira manager skupaj z zaposlenimi. Več kot je v sistemu prostora za doseganje osebnih ciljev posameznika, izzive in samoiniciativo, večja je motivacijska sila zaposlenih.

Znanje v sodobnih gospodarstvih pomeni ključno vlogo pri razvoju in rasti gospodarstev. Prav zato se danes vedno pogosteje govori o gospodarstvih temelječih na znanju (Jesenko 2005, 1463).

Znanje in informacija sta v zadnjih letih dobila pomen, kakršnega še nista imela. Vse bolj je razširjeno prepričanje, da znanje ne povečuje le gospodarske rasti, temveč vodi tudi v strukturne spremembe gospodarstva in družbe. Novi izdelki in storitve, ki nastajajo kot posledica tehnološke rasti, postajajo bistvenega pomena v našem načinu

¹⁹ Po rezultatih opravljenih raziskav je strošek za zadržanje obstoječega kupca kar od 5- do 10-krat nižji od stroška za pridobitev novega in kar od 50- do 100-krat nižji od stroškov ponovne pridobitve izgubljenega kupca.

življenja in dela. Gospodarstva sodobne dobe temeljijo na znanju. Rečemo lahko, da znanje postaja glavno gonilo rasti (Jesenko 2005, 1468).

Znanje je mnogo več kot le šolska izobrazba in kvalifikacije saj to pomeni le del znanja organizacije. Znanje in veščine so vsebovane v raznih tradicijah kolektivnega obnašanja, skrite so v glavah zaposlenih, znanje in izkušnje se prenašajo med zaposlenimi tudi zunaj delovnega časa, razvija se v situacijah, ko se delavci spoprijemajo z novimi problemi. Vse to sodi v skupno bazo znanja organizacije, ki jo je treba neprestano nadgrajevati. Skrito znanje je v glavah zaposlenih v organizaciji, tega znanja podjetju ni treba na novo ustvarjati, temveč le odstraniti ovire, da bo lahko prosto krožilo (Micklethwait in Wooldridge 2000, III).

Organizacija, ki želi ohraniti konkurenčno prednost, mora poskrbeti, da njeni zaposleni neprestano bogatijo znanje, zbirajo ideje iz zunanjega okolja in iščejo tiste, ki bi jih bilo mogoče uporabiti za cilje organizacije. Informacije iz okolja morajo biti dostopne vsem, zaposleni naj smejo oblikovati svoje ideje, eksperimentiranje naj bo spodbujano, saj vse to podjetju ponuja široko paleto idej za nove produkte in prav tu je ključ za dolgoročno preživetje v časih velike negotovosti. Velika zakladnica idej so kupci, ki z ustrezno oblikovanimi idejami lahko prinesejo velike koristi organizaciji.

2.8.6 Inovativnost – ljudje in ideje

Kreativnost in inovativnost sta bistveni komponenti dinamičnih organizacij v današnjem času hitrih sprememb, novih ciljev, novih tehnologij in idej. To sta dejavnika, ki lahko močno spodbujata pozitivne spremembe in izmenjavo mnenj ter tako rast in razvoj, hkrati pa sta v današnjem »ultrakonkurenčnem« svetu ključna dejavnika uspeha. Inovativnost ni enkratno dejanje, zato je pomembno neprestano spodbujanje kreativnosti. Prav zaradi strahu pred neuspehom ter težnje po nepreklicnem uspehu zamira ta sposobnost. Vsi poskusi ne bodo obrodil uspeha, vendar ga brez poskušanja tudi pričakovati ni mogoče. Dogaja se, da nekatere na videz (ali v danem trenutku) nepomembne ideje in projekti na koncu pripeljejo do velikega uspeha, celo do spremenjene narave celotnega podjetja²⁰.

Inovacije so pomemben dejavnik gospodarske rasti, saj povečujejo produktivnost dela, s tem pa konkurenčnost in učinkovitost gospodarstva. Inoviranje postaja vse bolj nujno in je generator družbenega razvoja ter s tem izboljšanja kakovosti življenja in dela

²⁰ Npr.: lističi 3M, ideja se je porodila delavcu tovarne lepil (ki se ji je ponesrečila formula za novo lepilo), ki je v prostem času igral v zboru. Strani v notnem zvezku je označeval z lističi, ki so mu neprestano izpadali, združil je ponesrečen poskus »slabega« lepila in svoj problem. Nenadejan uspeh HP, ki je postal pionir na področju žepnih kalkulatorjev, ker je za svoje potrebe želel »elektronsko logaritmično računalno«. Podjetje Corning se je znašlo na področju optičnih vlaken, ker so se njegovi raziskovalci domislili v stekleno maso primešati nečistočo, da bi notranje jedro bolje prevajalo svetlobo.

ljudi. V času presežka ponudbe nad povpraševanjem je mogoče konkurenčnost dosegati le z ustvarjalnim sodelovanjem mnogih in inovativnostjo (Markič 2004, 11).

Če hoče biti organizacija uspešen usmerjevalec sprememb, mora razviti politiko načrtne inovativnosti, ki usmerja celotno organizacijo, da v spremembah išče nove priložnosti (Drucker 1999, 86 v Markoč 2004, 27). Izraz inoviranje večina ljudi povezuje s tehnologijo (novi izdelki ali novi načini izdelovanja), vendar je inoviranje povezano s procesi pridobivanja česar koli novega, kar z razreševanjem problema postane koristno. Vsaka ideja za reorganiziranje, znižanje stroškov, vzpostavitev novega modela financiranja, izboljšanje komuniciranja ali skupinsko sestavljanje izdelkov ali storitev so inovacije, ko privedejo do koristne posledice. Inoviranje je generiranje, sprejem in implementacija novih idej, procesov, izdelkov ali storitev (Markič 2003, 854).

Pomen inoviranja se je bistveno spremenil predvsem v tesni povezavi s hitrejšim razširjanjem novih tehnologij. Stalne spremembe, ki zahtevajo nova izhodišča, so izziv za družbe kot celote. Inoviranje je bistveni pogoj za razvoj in rast, za ohranjanje zaposlenosti in konkurenčnosti (Markič 2003, 855).

2.8.7 Človeški dejavnik – socialni kapital

Ko danes govorimo o uspešnosti poslovanja, je veliko prostora namenjenega pomenu organizacijske kulture, smisla dela, predanosti podjetju, delu z ljudmi, inovativnosti, kadrovanju in izobraževanju, zaupanju med posamezniki v organizaciji.

Tradicionalne dejavnosti (analiziranje gibanj in aktivnosti, primerjanje števil), ki so seveda pomembne, so managerje dolgo odvrčale od njihove najosnovnejše in najdragocenejše vloge, to je, da znajo pritegniti, motivirati, razvijati in obdržati posameznike z redkim in dragocenim znanjem in veščinami. Ta vloga je hkrati preprosta in neverjetno zapletena. V osrčju vsake organizacije, podjetja, institucije so vedno ljudje. Ljudje s sposobnostmi gradijo organizacijo, hkrati ko zadovoljujejo potrebe (po preživetju, druženju, sodelovanju, izobraževanju ...), za oboje pa je potrebna motivacija. Zaradi znanih dejstev, ki jasno kažejo na tesno povezanost med prizadevnostjo človeka in motivacijo, je smiselno s tem povezati tudi stil vodenja in kulturo organizacije. Organizacijska kultura ni nekaj preprostega, gradijo jo ljudje s svojim delovanjem, v skladu z njo se ravnaajo in jo po potrebi spreminjajo. Najbolj je odvisna od navad, ciljev, potreb, nagnjenj in predvsem od vrednot zaposlenih. Prav organizacijska kultura je tisto nepisano pravilo, ki zaposlene vodi k ravnanju za skupne cilje in je prvi pogoj za uspešen razvoj in rast organizacije.

3 GOSPODARSKI SEKTORJI

V osnovi gospodarsko dejavnost delimo na: *primarni sektor* (kmetijsko-surovinski gospodarski), *sekundarni sektor* (industrijski), *terciarni sektor* (storitveni) in *kvartalni, kvintalni sektor*.

Spreminjanje strukture nekega gospodarstva pomeni spremembo deležev posameznih gospodarskih sektorjev znotraj gospodarstva. V najmanj razvitih gospodarstvih še vedno prevladuje delež kmetijstva, z razvojem raste delež industrije, v najrazvitejših gospodarstvih pa so storitve najmočnejši gospodarski sektor. Prehod med sektorji poteka po določenih zakonitostih. S prehodom je močno povezano oblikovanje strukture gospodarstva, kar nakazuje tudi oblike in smeri mednarodne menjave.

Produkcijski dejavniki v kmetijstvu, industriji in storitvah so povsem različni, kar ima neposreden vpliv na gospodarstvo. V *primarnem sektorju*, ki zajema kmetijstvo, rudarstvo, gozdarstvo in ribištvo so najpomembnejši produkcijski faktor naravne danosti, kot so zemlja in klima ter človeško delo. *Sekundarni sektor* zajema predelovalno industrijo, ki je vzpon doživela med industrijsko revolucijo. Tehnološki napredek je povzročil njen razcvet, za svojo produkcijo pa potrebuje energijo in (finančni in človeški) kapital. V obdobju naftne krize, med letoma 1973 in 1978 so skušala gospodarstva vpliv drage nafte zmanjšati. Najpreprostejši način je bil, da drago in potratno industrijo selijo v manj razvite države, to razliko v produkciji pa nadomestijo z dejavnostjo v terciarnem sektorju. Nerazvite in države v razvoju, ki so pred tem večino proizvodnje ustvarile v primarnem sektorju, so rade sprejele to industrijo, ki jim je pomenila napredek. *Terciarni sektor* zajema vse preostale dejavnosti, različne ekonomske dejavnosti, visoko kakovostne storitve, ki zahtevajo visoko izobraženo in strokovno delovno silo.

Izhodiščna menjava je bila omejena le na relaciji kmetijstvo – obrt, postaja vedno bolj diverzificirana na nove sektorje in dejavnosti, s tem pa postaja dejavnost trgovine kot predstavnice terciarne dejavnosti vse pomembnejša.

Kvartalni sektor predstavlja šolstvo, državno upravo, infrastrukturo, *kvintalni* pa zagotavlja zadovoljevanje globalnih planetarnih potreb (sateliti).

V osnovi velja zakonitost, da povečanje produktivnosti v nižjem sektorju omogoča pretok delovne sile v višji sektor, širi se možnost menjave, povečuje se dohodek in s tem življenjski standard (Kenda in Bobek 2003, 167).

Večja produktivnost dela je tam, kjer je večina delovne sile zaposlene v najbolj produktivnih sektorjih gospodarstva. Vse pomembnejše postajajo storitve, dejavnosti, ki temeljijo na znanju, temeljni dejavnik razvoja pa postaja informacijska tehnologija. Največje stopnje rasti in dobičke imajo storitvena podjetja, ki uspešno premagujejo ovire na poti v globalizacijo. Ko se neko gospodarstvo giblje od primarnega k

sekundarnemu in dalje k terciarnemu sektorju, tudi narodni dohodek od sektorja do sektorja narašča. To pomeni, da so gospodarstva, v katerih prevladujejo storitve, tudi bolj razvita in imajo višji BDP.

3.1 Razmerja znotraj gospodarskih sektorjev

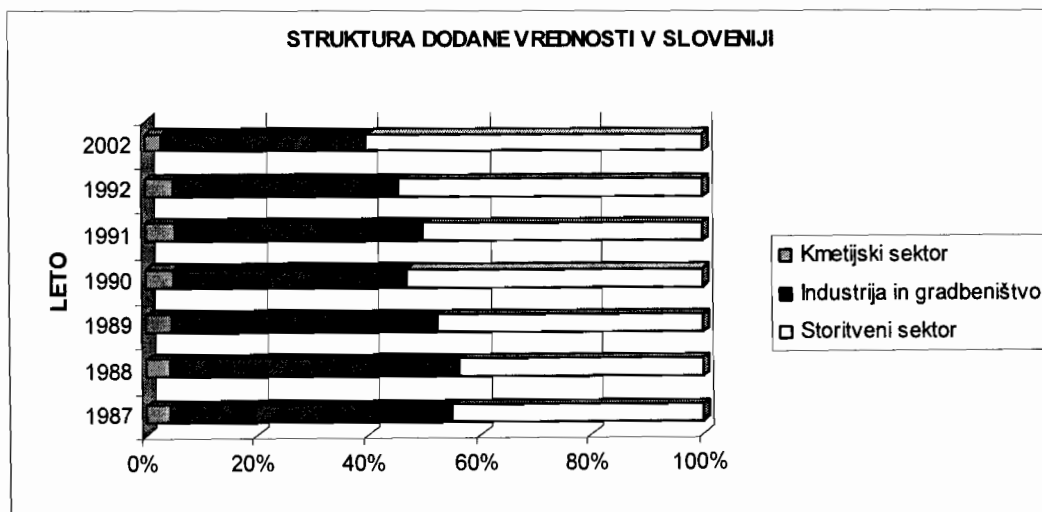
Vzrok za povečevanje menjave, oblikovanje menjalnih odnosov ter s tem za oblikovanje mednarodnih ekonomskih odnosov je pomembna medsektorska širitev trga. Povečana produktivnost gospodarstva (z uvajanjem novih tehnologij) omogoča prehod med sektorji; sprva znotraj lastnega gospodarstva in pozneje tudi navzven.

V gospodarstvu na nizki razvojni stopnji zasledimo le *kmetijski* in *obrtni* sektor, med katerima je razmerje 75 % kmetijstva in 25 % obrti. Zvišanje produktivnosti v kmetijskem sektorju omogoča prehod iz kmetijskega v industrijski sektor (mogoč je prehod dela delovne sile v industrijski sektor), hkrati pa povečan dohodek v kmetijstvu dvigne kupno moč, ki omogoča plasma industrijskih izdelkov, ob tem da standard prehrane ne upade.

V naslednjem krogu ob postavki, da se tako v kmetijskem kot v novo nastalem industrijskem sektorju produktivnost zopet dvigne, se z manjšim številom zaposlenih za enak obseg proizvodnje odpre prostor za novo dejavnost, in to je naslednja stopnja – terciarni sektor.

Velja zakonitost, da povečanje produktivnosti v predhodnem sektorju omogoča pretok delovne sile v višji sektor, širi se možnost menjave, povečuje se dohodek in s tem življenjski standard. (Kenda in Bobek 2003, 168).

Slika 3.1 Struktura dodane vrednosti v Sloveniji v obdobju 1987–2002 v %



Vir: GZS (2002) v Kenda in Bobek 2003, 168.

3.2 Gospodarski sektorji, razvoj in razvitost

Vsak naslednji sektor v primerjavi s predhodnim vedno pomeni investicijsko zanimivo, vsaj za določen čas, donosnejšo dejavnost. Tako npr. velja, da kmetijstvo v primerjavi z industrijo pomeni zaostalost in manjši prihodek, zato je storitvena dejavnost v primerjavi z industrijo tista, ki zaposluje višje izobražene kadre in pomeni višje donose. (Kenda in Bobek 2003, 169).

Poznavanje ključnih sektorjev v gospodarstvu je pomembno za gospodarski razvoj, posebno v državah, ki so na prehodu v tržno gospodarstvo, kjer prihaja do spreminjanja strukture proizvodnje in medsektorskih prepletanj, kar vpliva na strukturo in višino produkcije. Sprememba produktivnosti v državah v tranziciji je ena izmed bistvenih postavk gospodarskega razvoja.

Številni avtorji v delih navajajo različne poglede na pomen ključnih sektorjev v gospodarstvu. Kljub različnim interpretacijam pa ostaja dejstvo, da je treba pospešiti gospodarsko rast s pomočjo sistema gospodarskih spodbud. Zaradi močne tehnološke pogojenosti rasti znotraj sektorjev v gospodarstvu, ti bistveno vplivajo na proces notranje rasti celotnega gospodarstva.

3.3 Priložnost za doseganje višje dodane vrednosti – inoviranje, generator družbenega razvoja

Kot smo predhodno ugotovili, je v preteklosti potekal proces zmanjševanja deleža kmetijskega in industrijskega sektorja v skupni zaposlenosti in ustvarjeni dodani vrednosti ob hkratnem vzponu storitvenega sektorja. Specifičnost proizvodne dejavnosti, da zahteva veliko kapitala, delovne sile²¹ in razmeroma velike (drage) zaloge so glavni vzroki, da ta danes velja za manj donosno dejavnost. V sodobnih gospodarstvih je prevladujoča vloga storitev v ustvarjanju dodane vrednosti in zaposlenosti. Storitve se kot vmesni proizvodi vključujejo tudi v druge dejavnosti in s prenosom znanja, inovacij in z uporabo informacijsko komunikacijske tehnologije pomembno vplivajo na kakovost in učinkovitost celotnega gospodarstva. Procesi globalizacije poslovanja podjetij, deregulacija in postopna liberalizacija v mednarodni menjavi storitev vplivajo na krepitev vloge storitev v mednarodni menjavi (Stare 2002, 5).

²¹ V proizvodni dejavnosti še bolj kot drugje nihanje v povpraševanju povzroča težave, ki se kažejo kot neproduktivna delovna sila ob zmanjšanem povpraševanju in plačevanje nadur ob povečanju povpraševanja.

Razvoj postaja vse manj odvisen od fizičnega in toliko bolj od intelektualnega kapitala. V današnjih pogojih poslovanja fizična in finančna sredstva postajajo blago, ki ne more več dosegati nadpovprečnih donosov. Danes donos in konkurenčno prednost podjetja lahko dosegajo z ustrezno uporabo neopredmetenih sredstev v kombinaciji s preostalimi sredstvi. Podjetje ustvarja vrednost v veliki meri skozi aktivnosti poslovnih procesov, ki temeljijo na znanju temelječih sredstvih, na učinkovitih odnosih s kupci in ostalimi poslovnimi partnerji, na ugledu podjetja in prepoznavnosti blagovne znamke in produktov na globalnem trgu ter posebno na inovativni moči in novih tehnologijah. Vse to določa tržno vrednost podjetja, ki je lahko tudi nekajkrat večja od njegove knjigovodske vrednosti.

4 SODOBNO POJMOVANJE USPEŠNOSTI

Prva desetletja po drugi svetovni vojni je v večini razvitega sveta ponudba zaostajala za povpraševanjem. Takrat je bila v središču pozornosti proizvodnja. Po letu 1960 je ponudba preseгла povpraševanje, zato je podjetje moralo bolje od tekmecev znižati stroške, biti je moralo učinkovitejše. V naslednjem desetletju je moralo biti tudi bolj kakovostno, v letu 1980 fleksibilno, da je ponudilo dovolj izbire, po letu 1990 pa mora poleg omenjenih lastnosti dosegati tudi *enkratnost*, zato mora biti inovativno (Bolwin in Kumpe 1991, v Markoč 2004, 15).

Nekateri avtorji navajajo, da se obdobje »know-how« počasi izteka, prihaja pa obdobje »know-whom«, ki postavlja vprašanje: od koga se lahko še kaj naučimo, kdo nam lahko pri uresničevanju ciljev pomaga in kako splesti učinkovite socialne mreže, ki bodo dajale konkretne rezultate.

Danes je izredno pomembno, da podjetje najde pravo ravnovesje ekonomske učinkovitosti, socialne pravičnosti, skrbi za okolje ob hkratnem upoštevanju etike, vrednot in nacionalnih značilnosti.

Priča smo dinamičnim spremembam na večini segmentov sodobnega okolja, ki vplivajo na konkurenčnost in obstoj podjetja, konkurenčnost gospodarstev in držav. Za doseganje konkurenčne prednosti podjetja prihaja v ospredje človek z znanjem, prožnostjo in ustvarjalnostjo, zato je treba spremeniti obstoječo prakso in inovativnost vključiti kot sestavni del v politiko podjetja in strateško planiranje (Markič 2004, 16). Sodobne razmere organizaciji narekujejo, da si kot glavni cilj postavi povečanje konkurenčnosti in mu nenehno tudi sledi.

»Vse bolj postaja jasno, da je edino sprememba stalna in da se nenehno spreminjajo objektivne okoliščine življenja in da se jim je treba prilagajati pa tudi vplivati nanje. To pa vodi k nastajanju drugačnega načina razmišljanja, v katerem bolj upoštevamo zapletenost in prepletenost pojavov, ter zato urejeno mnogostransko pristopanje k pojavom namesto enoumij. Doslej je veljala ocena, da se ravnamo po zanesljivih pravilih fizike in drugih naravoslovnih ved z determinističnim (edinim možnim) izidom delovanja naravnih zakonitosti, kar pa naj bi veljalo tudi za ekonomske in druge družbene procese. Razen tega pa so se obravnavale take zakonitosti le po delih in z omejenim gledanjem strok in disciplin namesto upoštevanja celotnosti (holizem) ter povezanosti in soodvisnosti celote in delov (sistemska razmišljanje). To je vodilo k enostranosti in poenostavljanju zapletenosti, kar pa je imelo v resnici prav nasproten učinek, stvari so se še bolj zapletle, ljudje pa tega niso zmogli zaznati.« (Kralj, 2001, 15).

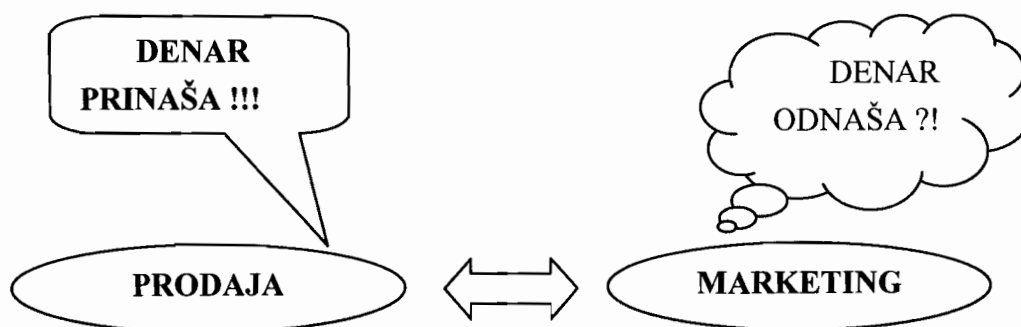
4.1 Marketing

Marketing je vse tisto, kar pripelje kupca k nam in nas loči od konkurence. Je način razmišljanja, vedenja in delovanja vseh v organizaciji, v središču katerega je potrošnik s svojimi potrebami in zahtevami, ki jih je, da bi uresničili lastne smotre in cilje, treba s pomočjo ustrezno oblikovanega²² marketinškega spleta čim bolj popolno zadovoljevati²³. Učinkovit marketing je skupek vseh strateških, premišljenih, preverjenih, kreativnih zamisli, ki naj pri kupcu zbudijo zanimanje in željo po izdelku ali storitvi, čeprav se beseda »marketing« (trženje) mnogokrat napačno enači z oglaševanjem (ki je le en del marketinga).

Trženje je proučevanje potreb oziroma plačilno sposobnega povpraševanja, na temelju katerega razvijamo in proizvajamo tiste izdelke in storitve, ki jih zatem ponudimo ugotovljenemu interesu. S tem, ko zadovoljimo plačilno sposobno povpraševanje, dosežemo s prodajo izdelkov in storitev ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj (Devetak 1999, 2).

Imeti odličen izdelek ali storitev, brez kupca, pri katerem je zbudjena želja po njem, ne prinaša uspeha. Odličen izdelek sam po sebi še ni zagotovilo za uspeh. Denar prinašajo kupci in prav marketinške dejavnosti so tu v vlogi, da pripeljejo potencialne kupce. Osnovni namen marketinga je olajšati in pospešiti izmenjavo med tržnimi udeleženci, sama metoda pa se kvalitativno spreminja (Dubrovski 2004, 51). Nedvoumno je, da je prodaja nekaj, *kar denar prinaša*. Ko gre za marketing, pa se vse prepogosto postavlja vprašanje: ali je to nekaj, *kar denar odnaša*?

Slika 4.1 Dilema, kaj je pomembneje



Vir: lastni vir

²² Model 4P, ki zajema: izdelek, ceno, promocijo in distribucijo; ter dopolnjeni tradicionalni marketinški splet »4P«: 7P, ki dodaja še: udeležence – psihologijo, proces marketinga in fizično okolje, pa še: 9P, 10 P, 15 P.

²³ Beseda marketing se omenja že leta 1927, ko družba Procter&Gamble izvaja aktivnosti za razvoj in promocijo mila Camay.

Tradicionalni marketinški pristopi so temeljili na relaciji med ponudnikom (prodajalcem) in odjemalcem (kupcem), med katerima prevladuje strategija *win/lose*²⁴, izid je vedno en »zmagovalec« in en »poraženec«. Transakcija se po takem izidu skoraj gotovo ne bo več ponovila.

Značilnosti transakcijskega marketinga so (povzeto po Christopher, Payne in Ballantyne 1993, v Dubrovski 2004, 62):

- usmerjenost k posamezni nabavi,
- omejeno število neposrednih stikov med potrošnikom in dobaviteljem,
- osredotočenost na koristi izdelka,
- poudarek na kratkoročni uspešnosti,
- omejena raven storitev za potrošnika,
- cilj je doseganje potrošnikovega zadovoljstva,
- kakovost je odgovornost proizvajalca.

4.2 Relacijski marketing

Povsem nasprotna strategija pa je v zasnovi relacijskega marketinga, kjer je v ospredju kupec s potrebami in zahtevami, ki jih je treba celostno zadovoljevati. Želje in pričakovanja potrošnikov so se v zadnjih letih močno spremenile. Potrošnik si želi individualne obravnave, ki jo omogoča relacijski marketing, saj že v osnovi pomeni aktivno povezavo med prodajalcem in potrošnikom, kjer je prodajalec osredotočen na najvišjo vrednost za potrošnika, ta pa s svojimi željami in zahtevami pomeni prodajalcu interaktivni vir izredno pomembnih informacij. Kupec z nakupom izdelka zadovolji svoje želje in potrebe, če pa dobi več, kot je pričakoval, to povzroči njegovo navdušenje, ki pomeni dovolj trdno osnovo za njegovo ponovno odločitev za nakup (vračanje k nakupom).

Značilnosti relacijskega marketinga so (povzeto po Christopher, Payne in Ballantyne 1993, v Dubrovski 2004, 62):

- usmerjenost k ponovnemu nakupu,
- tesni in pogosti stiki med potrošnikom in dobaviteljem,
- osredotočenost na vrednost za potrošnika,
- poudarek na dolgoročni uspešnosti,
- visoka raven storitev za potrošnika,
- cilj je »navduševanje« potrošnika,
- kakovost je odgovornost celotnega podjetja.

²⁴ Pri strategiji WIN/LOSE med ponudnikom in uporabnikom vlada napetost, ki izhaja iz strategije, ko prodajalec skuša izdelek prodati po ceni, ki je višja od njegove dejanske vrednosti in kupec, ki želi kupiti nadpovprečno kakovosten izdelek po čim nižji ceni.

Današnje uspešno podjetje se v svoji praksi zavzema za t. i. situacije win/win²⁵, ki zagotavljajo doseganje skupne višje vrednosti za oba partnerja.

4.3 Globalna učinkovitost

Z odpravo (carinskih in necarinskih) ovir med državami se poveča obseg potencialnih prodajnih in nabavnih trgov, hkrati pa se intenzivira konkurenčni boj. Zato zgolj lokalna konkurenčnost za preživetje in razvoj ne zadoščata več.

Za globalno konkurenčnost mora organizacija dosegati globalno učinkovitost, kar lahko doseže z optimiranjem po posameznih funkcijah: na *področju nabave*, ko se organizacija vključuje v globalne mreže dobaviteljev, na nekaj ključnih dobaviteljev pa prenese tudi del *raziskav in razvoja* (R&R). Ko ključni dobavitelj z organizacijo sodeluje v R&R se med njima razvije *partnerska zveza*, ki obema prinaša koristi. Na *področju proizvodne* funkcije organizacija prenaša (alocira) del manj zahtevne proizvodnje v države, kjer je delovna sila občutno cenejša kot doma. Na *področju finančne funkcije* išče možnosti optimiranja denarnih tokov in obdavčitve premoženja, kar ji omogoča sistem transfernih cen. Na *področju marketinga* zagotavlja globalno promocijo blagovne znamke, v središču vsega dogajanja pa je kupec (lokalno prilagajanje) po načelih relacijskega marketinga. Na *področju človeških virov* pridobiva na pomenu zadovoljstvo in lojalnost ter izobraževanje posameznikov, kar vse skupaj vodi v večjo učinkovitost. Organizacija na tujih ozemljih zaposluje lokalno delovno silo, uveljavilo se je kroženje strokovnjakov, med enotami po svetu, kar pospešuje izmenjavo znanja in izkušenj ter prilagajanje različnim kulturam.

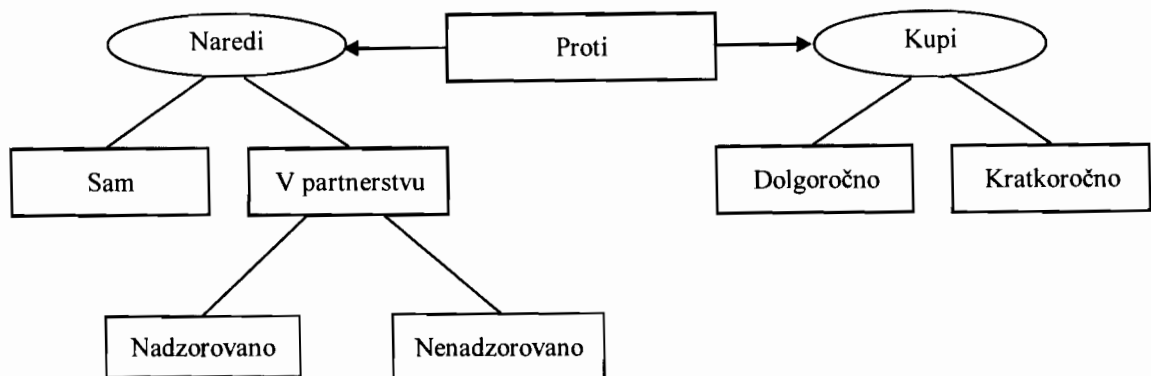
Podjetje, kljub izredni učinkovitosti samostojno izredno težko dosega globalno konkurenčnost. Ogromna sredstva, namenjena raziskavam in razvoju (R&R), promocijo in uvajanje novih izdelkov na trg, ob stalni tekmi s časom, ki pomeni odločujoč dejavnik za uspeh, so dejstva za vse pogostejša strateška partnerstva, kjer si udeleženci s koncentracijo resursov obetajo pozitivne sinergijske učinke. Vse pogosteje v *poslovna, interesna, pogodbeno* ali *lastninska strateška partnerstva* vstopajo tudi konkurenti, ki so sprevideli, da lahko s združenimi močmi dosežejo več, saj jim sinergijski učinek obeta večji uspeh, kot bi ga dosegli sami.

Podjetje do višje učinkovitosti vodi tudi krčenje ali opuščanje (downsizing) strateško manj pomembnih programov, ki so ponavadi tudi manj donosni. Zato se podjetje odloči za odprodajo tega programa, sredstva od prodaje in delovno silo pa prerazporedi v strateško bolj pomembne programe.

²⁵ Strategija WIN/WIN zagotavlja izid, v katerem imata oba partnerja koristi, razvije se neki nov odnos, ki temelji na zaupanju in vodi v nadaljnje sodelovanje.

Naslednja, pogosta oblika racionalizacije je tudi oddaja del ali iskanje zunanjih virov (outsourcing), kar pomeni, da določene funkcije za podjetje izvaja zunanji izvajalec (najem storitev), kar zanj pomeni bolj kakovostno in ekonomično rešitev, kot če bi jo izvajalo samo²⁶. Ko gre za oddajo ali izločitev poslovne funkcije, ki je za podjetje strateškega pomena, govorimo o strateškem outsourcingu, kjer sta podjetja v partnerskem odnosu.

Slika 4.2 Outsourcing – iskanje zunanjih virov



Vir: povzeto po Quinn in Hilmer 1994, v Dubrovski 2004, 109.

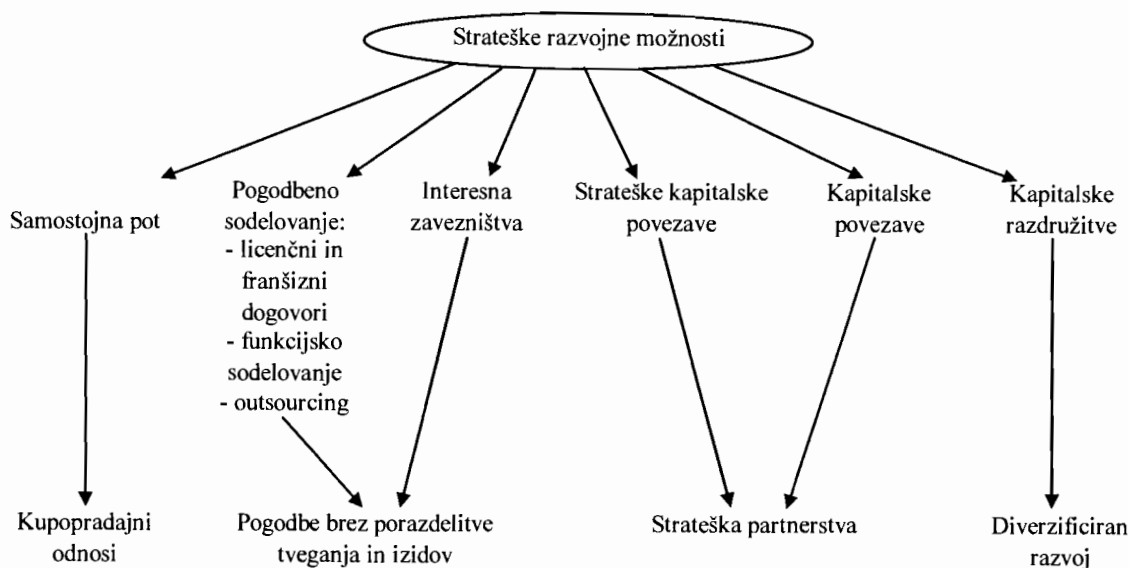
4.4 Strateške povezave

Samostojna pot (angl. *go-it-alone*) je zaradi globalizacijskih učinkov vse manj pogosta razvojna usmeritev. Podjetja imajo v praksi več možnosti pri svojih strateških usmeritvah, kar je najbolj odvisno od značilnosti in posebnosti vsakega poslovnega sistema, okolja, v katerem deluje, ter značilnosti same povezave dveh, že tako posebnih poslovnih sistemov (Dubrovski 2004, 95).

Klasično podjetniško sodelovanje med dvema podjetjema ali več se umika povezavam, ki vsem vključenim omogočajo doseganje višjih, skupnih ciljev. Te povezave se širijo tudi prek državnih meja, vanje pa se vključujejo manjša in večja podjetja.

²⁶ Organizacija se za outsourcing odloča predvsem zaradi: znižanja stroškov, povečane kakovosti, organizacija se tako lahko popolnoma osredotoči na zanj strateško pomembne dejavnosti idr.

Slika 4.3 Strateške razvojne možnosti



Vir: Dubrovski 2004, 96.

Strateške poslovne povezave, ki imajo značaj partnerstva, temeljijo na načelih *relacijskega marketinga*. Gre za prilagojeno poslovno razmerje, za katerega je značilno medsebojno zaupanje, odprtost, delitev tveganja in koristi, ki s medsebojnim prilagajanjem in usklajevanjem med partnerji vodijo do boljše poslovne uspešnosti, kot bi jo partnerji lahko dosegli sami. Govorimo o t. i. *sinergijskih učinkih*, kjer vsota posameznih učinkov ni le preprost seštevek vrednosti ($2 + 2 = 4$), ampak učinek sinergije omogoča doseganje rezultata, ki je večji od preprostega seštevka ($2 + 2 = 5$). Osnovna značilnost strateške poslovne povezave je, da si partnerja delita tveganja in izide. Sama po sebi strateška povezava ni nujno kapitalna, lahko pa vanjo preraste, ko se partnerja odločita za skupna vlaganja. S tem nastane nova pravna oseba, ki posluje po vseh pravilih in se izkazuje tudi v računovodskih izkazih, izstop iz nje pa ni preprost. Strateška nekapitalna povezava dopušča več prostora partnerjem, ki se lahko iz zveze tudi umaknejo, če jim ta (več) ne prinaša pričakovanih koristi. Nekapitalna povezava ni razvidna iz bilance, kljub temu pa pomeni pomembna neopredmetena sredstva²⁷.

Zaveznitva temeljijo na delovanju v isti smeri zaradi enakih ali podobnih interesov. Zaveznik je nekdo, ki drugega »podpira« in mu pomaga v njegovih prizadevanjih za doseg cilja.

²⁷ Med ta neopredmetena sredstva uvrščamo intelektualno lastnino, znanja in veščine, zveze in poznanstva, blagovno znamko, informacije ...

4.5 Multinacionalna podjetja (MNP)

MNP (tudi večnacionalna ali transnacionalna) so tista, ki dosežejo visoko stopnjo internacionalizacije. MNP pa ni sinonim le za velike poslovne sisteme, čeprav je skoraj nemogoče, da v svetovnem merilu veliko podjetje ne bi bilo tudi večnacionalno. Toda, večnacionalna podjetja so lahko tudi mala in srednja podjetja. Relativno malo število MNP podjetij danes že obsega kar 65–70 % svetovne trgovine. Gre za pomembno skupino korporacij, ki razpolagajo z izredno tržno, finančno, pogosto pa tudi politično močjo. Značilnost MNP je, da so z lastnimi hčerinskimi podjetji ali drugimi kapitalskimi oblikami navzoča na vseh, zanje pomembnih trgih. Tako jim je omogočeno načrtovanje, alociranje in uporaba njihovih sredstev na globalni ravni, kar jim prinaša sinergijske učinke, ki jih druga podjetja ne morejo doseči (Dubrovski 2006, 70).

Trgovanje znotraj enot MNP podjetij narašča hitreje kot celotna svetovna trgovina. Z geografsko razpršenostjo svojih enot imajo dostop do strokovnjakov in znanja povsod po svetu, odzivnost na lokalne potrebe trgov jim omogoča navzočnost lokalnih managerjev, kombiniranje veččin in znanja iz raznih delov sveta krepi njihove ključne sposobnosti, predvsem pa jim omogoča kratko časovno odzivnost na spremembe v mednarodnem okolju.

Podjetje, ki zna proizvajati globalno, tako da upošteva tudi kulturne razlike in jih zna izkoriščati, bo zelo močno in bo uspelo²⁸ (Micklethwait in Woolridge 2000, 258). Ekonomija obsega sama po sebi ne prinaša veliko, če pa jo je mogoče vpeti v mrežo, ki združuje znanje iz vsega sveta, postane pomembna.

²⁸ Podjetja skušajo del odgovornosti za globalne produkte prenesti na nacionalna hčerinska podjetja, delno da bi razpršila odločanje po celotni organizaciji, delno pa, da bi zajela lokalno ekspertno znanje. Nestlé na primer je tako prenesel proizvodnjo testenin v Italijo ...



5 DVOMI IN PASTI GLOBALIZACIJE

Vemo, da v svoji osnovi nobena stvar ali pojav ni le dober ali slab (črno-bel). Lahko povzamemo, da podobno velja tudi za globalizacijo. Priseganje le na priložnosti, ki se kažejo v neomejenih priložnostih gospodarskega sodelovanja, kulturne izmenjave in potovanj je enostransko. Vse več je številnih glasnih opozoril, da globalni svet do vseh prebivalcev ni enako pravičen in ne prinaša vsem le koristi. Vrstijo se opozorila o izkoriščanju žensk in otrok v slabo plačani proizvodnji, večji brezposelnosti in družbenemu razslojevanju, porastu števila revnih, brezglavem uničevanju narave in razcvetu terorizma.

5.1 Davčna politika

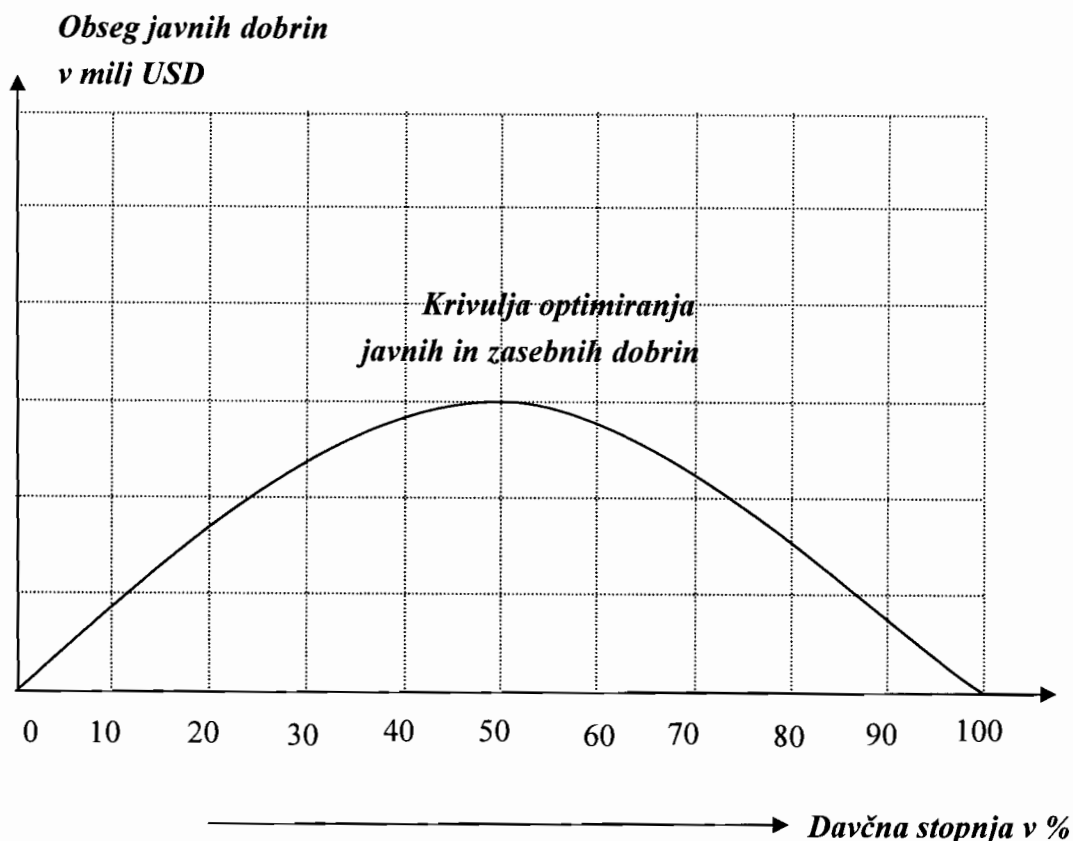
Raven družbenega standarda (blaginje) vključuje ponudbo zasebnih in javnih dobrin ter razpolaganje z njimi. Potrošne in trajne dobrine zadovoljujejo zasebne potrebe, javne dobrine pa javne oz. skupne potrebe. Pri tem se javne dobrine financirajo iz javnih, skupnih virov (v obliki davkov).

Lafferjeva krivulja (Slika. 5.1) optimiranja javnih in zasebnih dobrin prikazuje stopnje obdavčitve, ki so za državo najprimernejše.

Sprememba stopnje obdavčitve vpliva na *spremembo cen*, to pa vpliva na odločitve potrošnikov in investitorjev, ter na *motiviranost proizvajalcev* za proizvodnjo, ki vpliva na gospodarsko rast. Pri davčni stopnji 0 % bo tudi proizvodnja nizka, ker v tem primeru ne bi bilo zagotovljeno financiranje temeljnih dobrin, potrebnih za normalni razvoj v procesu produkcije (pravosodni sistem, obramba, infrastruktura, šolstvo, socialno skrbstvo). Optimalna točka je tista, pri kateri bi bilo zadovoljevanje zasebnih in javnih potreb uravnoteženo, motiviranost za proizvodnjo velika (posledica bi bilo povečanje dohodka v proračunski masi). Če se davčna stopnja še naprej zvišuje, začne upadati spodbuda za proizvodnjo in proračunski priliv se absolutno zmanjša. Z višanjem obdavčitve se znižuje motiviranost za proizvodnjo, saj od proizvodnje ostane vedno manjši delež proizvajalcem. Pri obdavčitvi 100 % podjetju od proizvodnje ne bi ostalo nič, zato tudi interesa za proizvajanje ni in proizvodnja bi preneha. Lahko povzamemo, da je za zagotavljanje primerne družbenega standarda izredno pomembna previdnost pri spreminjanju davčne stopnje²⁹.

²⁹ V osemdesetih letih se je izoblikovalo mnenje, da bi znižanje davkov podjetjem dalo nov zagon in bi tako povečala svoje aktivnosti, s tem bi pri manjših davčnih stopnjah absolutno prispevala več v državno blagajno. Ob predvidenem vsesplošnem gospodarskem razcvetu bi bilo sočasno potrebnih tudi manj sredstev za zagotavljanje socialnega varstva. Vendar se v realnosti ta pričakovanja niso izpolnila in proračuni so zašli v težave, od česar pa so imeli koristi le bogati posamezniki, ki so s posojanjem denarja državi za krpanje proračunske luknje prišli do visokih obresti.

Slika 5.1 Lafferjeva krivulja



Vir: Laffer 1981 v Kenda in Bobek 2003, 291.

Država z davčno politiko in razporejanjem davčnih prihodkov prebivalcem (tudi nižjim slojem) zagotavlja enake možnosti na področju šolstva, zdravstva in socialne varnosti ... Poenostavljeno lahko rečemo, da gre za prerazporejanje dohodka »bolj premožnih«, za zagotavljanje minimalnega standarda »manj premožnih« in za dolgoročno ohranjanje enakosti med prebivalci.

Podjetje in kapital sta v prosti svetovni trgovini svobodna in si v svetu iščeta najbolj ugodne razmere. Kapital je izredno mobilen, bogati so na davke zelo občutljivi. V trenutku se preselijo tja, kjer lahko zavarujejo svoj kapital. Edino kar država lahko nadzira in regulira, so zaposleni davkoplačevalci, kar se odraža v naraščanju stroškov za plače. Tako se vse vrti v krogu, ki mu ni videti konca: zaradi vse večjih pritiskov na plače mnogi izgubijo službe, potrebne je več socialne pomoči, država pa denarja nima.

Denar je »nekaj«, po čemur hrepeni vsakdo, tako tisti, ki ga nima, in tisti, ki ga ima več, kot ga potrebuje. Zadnji si želi še dodatnih dobičkov, zato v globalnem svetu išče najboljše možnosti za višje donose.

5.1.1 Davčne oaze – mesta off-shore

V globaliziranem svetu, kjer ni več mejnega nadzora nad kapitalom, so države večinoma izgubile svojo moč in ker ni nič bolj mobilno, kot je prav kapital, jim ta nenadzorovano uhaja. Podjetja, posamezniki in špekulanti najdejo načine, kako se izogniti visokim stopnjam obdavčitve. Za doseganje ugodnega davčnega učinka podjetja ustanavljajo t. i. *podjetja off-shore*. Območja z nižjo ali celo nično davčno stopnjo³⁰ se razprostirajo od Karibov, prek Liechtensteina pa do Singapura. Tam podjetje bodisi ustanovi svojo podružnico, kateri (pri transfernih cenah) prodaja blago po izredno nizkih cenah, saj gre za prodajo znotraj poslovnega sistema (intraorganizacijsko). Tu se vključi tretje podjetje, kateremu ta podružnica (podjetje off-shore) proda to isto blago po tržnih cenah in na nastalo razliko podjetje ne plača davka.

Mednarodni denarni sklad (IMF) je leta 1996 ocenil, da se kar polovica svetovnega denarja obrača v središčih off-shore (Dubrovski 2006, 76). Države in davčne institucije nimajo prave moči, ki bi preprečila selitev kapitala.

5.1.2 Tobinov davek

Zaradi liberalizacije finančnih tokov in razvoja informacijske tehnologije danes govorimo o globalnem finančnem trgu, ki ga spretno koristijo predvsem špekulanti, ki tudi večkrat na dan svoja sredstva nalagajo tam, kjer jim to prinaša največje dobičke.

Ameriški ekonomist James Tobin je še pred nastopom globalizacije predlagal uvedbo davka na finančne transakcije (Tobin tax). Mednarodne naložbe usmerjajo trgovinske tokove, transferji odredjajo menjalne tečaje ter mednarodno kupno moč neke države in njene valute. Špekulativna valutna nihanja povzročajo veliko gospodarsko škodo, ki jo je mogoče omiliti z davkom na trgovino z devizami in posojili. Z obdavčitvijo vsakršnega prelivanja sredstev prek državnih meja bi takšni transferji kapitala postali mnogo manj zanimivi, ker bi se posli z razlikami v obrestnih merah med posameznimi valutami splačali manj. Prometni davek, kot ga predlaga Tobin, bi državi prinesel prihodke in poleg tega, da bi poskrbel za olajšanje preobremenjenih državnih proračunov, bi prizadel le zgornji, ne pa tudi nižji sloj prebivalstva.

Prizadeti temu seveda nasprotujejo in opozarjajo, da bi bila s tem razveljavljena liberalizacija prometa s kapitalom, kar bi zmanjšalo tok neposrednih tujih investicij.

5.1.3 Davek na razkošne dobrine

Predlog uvedbe davka na razkošne dobrine je zopet ena od možnosti, kako pomagati državnim proračunom, ne da bi pri tem škodo utrpeli nižji sloji prebivalstva.

³⁰ Za ta območja off-shore se uporabljajo tudi nazivi »davčni paradizi« ali »davčna zatočišča«.

Zamišljen je kot posebna obdavčitev razkošnih dobrin, ki bogatim pomenijo predvsem drage »igračke«, s katerimi si dvigujejo ugled, ne pa zadovoljevanje potreb. Tako naj bi davek na razkošne dobrine plačevali le lastniki razkošnih vil, luksuznih jaht, zasebnih letal in preostalih dragocenosti, ki vse prej kot potrebo, določajo status posameznika.

5.2 Družbeno razslojevanje

V 20. stoletju se je svetovni BDP na prebivalca povečal skoraj za petkrat. Najbolj bogata četrtina človeštva je povečala BDP na prebivalca skoraj šestkrat, najrevnejša pa trikrat.

Bogati realizirajo 80 % svetovne trgovine, 85 % direktnih investicij in 95 % vseh stroškov namenjenih raziskavam in razvoju. Hkrati pa število revnih in obubožanih v svetu absolutno narašča. Kot kažejo podatki, je bilo leta 1993 revnih 1,3 milijarde ljudi, dostopa do neoporečne pitne vode jih nima 1,5 milijarde, osnovnega zdravstvenega varstva nima zagotovljenih 2 milijardi in več kot milijarda je nepismenih. V 80. letih dvajsetega stoletja je življenjski standard upadel v petini držav sveta. Na začetku 21. stoletja ni več razlike med Vzhodom in Zahodom, Severom in Jugom, je le razlika med revnimi in bogatimi.

Zaradi razslojevanja ostaja velik del človeških potencialov neizkoriščen, kar se kaže v brezposelnosti, diskriminaciji, slabi izobrazbeni strukturi in prenapolnjenih revnih mestnih četrtih.

Revščina tako kljub splošnemu napredku ostaja največji problem človeštva v 21. stoletju³¹. Revščina se lahko poveča tudi, ko se poveča gospodarska rast, če se poveča neenakost, vendar pa samo povečanje neenakosti še ne pomeni hkrati tudi povečanja revščine (Kenda in Bobek 2003, 283).

5.2.1 Prosta trgovina in njen vpliv na rast BDP

S sproščanjem mednarodne menjave se povečuje splošna gospodarska rast ter rast BDP na prebivalca. Odpiranje gospodarstva in globalna konkurenca vplivata na prestrukturiranje in prerazporeditev dohodka. Koristi gospodarske rasti se ne porazdelijo enakomerno, saj razlike nastajajo med državami in znotraj njih. Raziskave jasno kažejo, da so se znotraj držav s hitrim odpiranjem navzven razlike med bogatimi in revnimi povečale in temu razslojevanju so sledili tudi socialni nemiri (Čile, Kolumbija, Urugvaj,

³¹ Zaznan je skromen napredek pri zmanjševanju revščine, saj se je število ljudi v svetu, ki živijo z manj kot dolar na dan od leta 1990 do 1998 relativno zmanjšalo le iz 29 % na 24 % (podobno sliko dobimo v kategoriji dohodek izpod 2 dolarja na dan, kjer je delež revnih upadel iz 62 % na 56 %). Zanimive so tudi analize, iz katerih je mogoče razbrati, da je v istem obdobju število revnih v Vzhodni Aziji upadlo, v drugih regijah pa se je absolutno število revnih povečalo, tudi v Evropi.

Argentina). Odpiranje nekega gospodarstva povečuje povpraševanje po proizvodnih dejavnikih, katerih ima država v izobilju, hkrati pa so na svetovnem trgu dovolj redki in dragi. Hkrati se zmanjšuje povpraševanje po dejavnikih, ki so redki doma in jih je dovolj v tujini. Sledi višanje plač v izvoznih sektorjih, ki se širijo in zniževanje plač v uvoznih sektorjih, ki upadajo. To pa povzroči zmanjševanje plač nizko kvalificiranih delavcev v primerjavi z visoko kvalificiranim. Učinek tega negativnega vpliva na razlike v dohodkih bi bilo treba omiliti z ustrezno pomočjo in spodbudami za izobraževanje in prekvalifikacije (Kenda in Bobek 2003, 286)

5.2.2 Nezaposlenost – enopetinska družba

Deregulacija v osemdesetih letih je zajela tudi trg delovne sile. Prej zaščiteni delavci so danes brez vsake garancije za prihodnost. Proizvodni procesi se selijo v nerazvite dele sveta, kjer so stroški produkcije najnižji, saj so ponavadi ob poceni delovni sili te države tudi pomemben vir surovin. Azijski »čudež« lahko pojasnimo kot brezobzirno ravnanje in izkoriščanje brezpravnih delavcev³².

V čevljarški industriji, računalniški tehniki, finomehaniki in sorodnih sektorjih so šla v korist newcomerjev, novincev v svetovnem gospodarstvu delovna mesta po zlu v vseh državah triade: Evropa, Severna Amerika in Japonska. Narodno gospodarsko gledano je bil takšen razvoj za bogate države na Severu sijajen posel. Vzporedno z uvozom so rasli tudi nakupi držav povzpetnic pri svojih strankah. Kupiti so morale vse, česar same še niso izdelovale (tovarniška oprema, komunikacijska tehnologija ...).

Naraščanje storitvenega in terciarnega sektorja v razvitem delu sveta je zahtevalo preobrazbo gospodarstev. Povečalo se je povpraševanje po visoko kvalificiranih kadrih, po malo izobraženi delovni sili pa je močno upadlo. V nerazvitem svetu ljudje delajo za izjemno nizke mezde in so brez socialnih pravic, na zahodu pa delavci izgubljajo službe oziroma so za svoje delo plačani manj kot nekoč.

Kako preprosto je danes najemati delovno silo pojasnjuje John Gage (v Martin in Schumann 1997, 10), vodilni manager ameriške računalniške družbe Sun Microsystems, in navaja: »Vsakdo lahko pri nas dela tako dolgo, kot hoče, prav tako pa ljudje iz tujine ne potrebujejo vizumov (vlade so s svojimi predpisi postale nepomembne, zaposluje, kogar pač trenutno potrebuje, ta trenutek daje prednost »možganom iz Indije«), nadalje doda, da svoje ljudi zaposli po računalniku, z računalnikom delajo in po računalniku jih tudi odpustijo.« Gage dodaja, da zaposluje 16.000 ljudi, od katerih jih v resnici potrebuje šest, morda osem, preostali pa so rezerva. Pragmatiki prihodnost skrajšujejo

³² Na Kitajskem, v Indoneziji in drugje delavke šivajo, štancajo in pakirajo po 15 ur na dan, po potrebi še več, prenočujejo v spalnih dvoranah. Primer: drage športne opate Nike, ki v Evropi in Ameriki stanejo 150 dolarjev, šiva 120.000 delavk v Indoneziji, za dnevno mezdo

na par števil in en pojem: 20 proti 80 in tittytainment³³, kar pomeni, da bo 20 % za delo sposobnega prebivalstva v novem stoletju zadoščalo za ohranjanje zagona gospodarstva. Več delovne sile ne bo potrebne, saj naj bi petina vseh, ki bodo iskali zaposlitev zadoščala za produkcijo vseh izdelkov in visoko vrednotenih storitev, ki si jih bo svetovna družba lahko privoščila. 80 % ljudi brez možnosti zaposlitve se bo spoprijemalo z velikimi problemi in se ob tem spraševalo: *to have lunch or be to lunch* (imeti za kosilo ali biti kosilo). Komunikacije high tech, nizki transportni stroški in brezmejna svobodna trgovina omogočajo stapljanje sveta v en trg. To naj bi ustvarilo globalno konkurenco tudi na trgu delovne sile.

5.3 Vsiljevanje tujih kulturnih vzorcev

Z globalizacijo se po svetu širijo tudi strukture modernosti, ki zasenčijo stare strukture in tradicije ter pomenijo neke vrste kulturno degeneracijo. Takšen lep primer navajata Martin in Schuman (1997, 25), mesto v naši soseščini, Dunaj, kjer so se morali mnogi majhni lokali, ki so s svojevrstnim izborom izdelkov izložbam dunajskega mestnega središča dajali prijetno izvornost, umakniti mednarodnim trgovskim verigam, ki si lahko privoščijo mnogo višje najemnine od domačih obrtnikov. Prevzele so najboljše lokacije v strogem mestnem jedru in mu odvzele njegov čar. Danes lahko tu najdemo puščobne lokale s hitro prehrano po vzoru McDonalda in podobnih, butike dragega spodnjega perila in elitne drogerije brez vonja. Podobno sliko lahko vidimo kjer koli.

5.4 Okoljevarstveni standardi

Posledica večje mednarodne menjave je večja gospodarska rast. Ta direktno vpliva na večjo potrošnjo, večjo rabo virov ter s tem na večje onesnaževanje okolja. V bitki za čim večjimi dobički je sprejemanje in spoštovanje ustrezne zakonodaje za zaščito okolja pogosto v drugem planu. Nerazvite države v želji pritegniti tuje investicije, zelo previdno postavljajo ekološke omejitve in okoljsko-varstvene standarde celo znižujejo, saj se lahko zelo hitro zgodi, da sicer potencialnim vlagateljem kapitala stroga ekološka zakonodaja ne bi bila po meri in bi svoj kapital selili v države, kjer so ti bolj liberalni.

Ozaveščanje in spodbude (predvsem nerazvitih) držav bi preprečila da bi te svojo konkurenčno prednost iskale prav v izogibanju mednarodnim okoljsko-varstvenim standardom. Za zaščito okolja je izredno pomembna mednarodna zakonodaja, ki

manjšo od treh dolarjev, kar ustreza zakonsko določenemu minimumu, veljavnem za več kot polovico od 80 milijonske delovne sile.

³³ Poljak Zbigniew Brzezinski pojasnjuje, da je beseda sestavljena iz *entertainment* – zabava in *titts* – ameriško žargonsko besedo za ženske prsi. Ob tem ne misli na seks, ampak na mleko, ki teče iz prsi doječe matere. Z mešanico omamne zabave in dovolj hrane naj bi se dalo razpoloženje frustriranega prebivalstva sveta držati na višini.

vključuje tudi višjo stopnjo davka na rabo naravnih virov, saj bi nasprotno dovolili njihovo nenadzorovano eksploatacijo. Zaščitni standardi bi morali vključevati zaščito gozdov (redki tropski les), morja (ribe) in reke (živali).

Zahteve in standardi za varstvo okolja so ponekod zelo visoke, drugod pa še zelo ohlapni. Pomembno je prilagajanje izdelkov tem predpisom, zato ekologija pomeni podjetjem pomemben dejavnik nadaljnjega razvoja in delovanja. Veliko večje možnosti za vstop na tuji trg bo imelo podjetje, ki bo izdelke in proizvodne procese prilagodilo ekološkimi standardom. Tu se ponuja priložnost, za ozaveščena podjetja, ki bodo uvajala tehnične rešitve v zvezi z nadzorom onesnaževanja okolja (tehnologije za okolju prijazno proizvodnjo, čistilne naprave, materiali za ponovno uporabo in skladišča odpadkov).

Današnja družba se že zaveda škodljivih vplivov na okolje (onesnaževanju, uničevanju) ter več skrbi posveča njegovemu varovanju. Pojavljajo se predlogi za uvedbo ustrezne zakonodaje na mednarodni ravni, ki bo zagotavljala okolju prijazne izdelke, ki bodo tudi proizvedeni na okolju prijazen način. Izrednega pomena je onemogočiti selitev »umazanih« tehnologij v nerazvite države in nenadzorovano eksploatacijo naravnih virov.



6 SKLEP

Beseda, ki se pojavi v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, je danes gotovo največkrat uporabljena beseda iz slovarja vsakega managerja. Je dejstvo današnjega dne, ima pa več definicij in več obrazov. Čeprav se tega prav ne zavedamo, nas obkroža in je navzoča povsod: ko nakupujemo v velikih nakupovalnih centrih, ko potujemo med celinami, ko po elektronski pošti komuniciramo z ljudmi na drugem koncu sveta ... Globalizacija se nezadržno krepi in vse bolj postaja sinonim za sodobno povezanost in prepletenost sveta, ki zajema vse vidike družbenega življenja, od ekonomije do politike, od kulture do kriminala. Proizvodnja na enem koncu sveta je postala odvisna od proizvodnje na drugih koncih sveta. Kako se z globalizacijo spopadati, je danes glavna skrb vsakega managerja. Ne glede na dejavnost podjetje danes mora dosegati globalno konkurenčnost, zato vprašanje, ali se vanjo vključiti ali ne, ni več primerno. Danes je aktualno vprašanje: kako in kdaj se vključiti, da bi zmanjšalo njene negativne in izkoristilo njene pozitivne vplive. Danes, ko so spremembe edina stalnica, je postal čas odločujoč dejavnik. Ustrezna, fleksibilna organizacijska struktura, znanje in učinkovit management so osnova za doseg glavnega cilja: nenehno povečevanje konkurenčnosti, ki zagotavlja uspeh.

Zaradi liberalizacije svetovnega gospodarstva in tehnološke revolucije, ki sta omogočili prost in preprost pretok izdelkov, storitev, znanja, tehnologije, ljudi in kapitala, se je močno spremenila podoba mednarodnega trgovanja in celotnega svetovnega gospodarstva. Zahteve po višji produktivnosti, dvigu kakovosti in višji dodani vrednosti za uporabnika danes podjetjem narekujejo povsem nove strategije, ki prek novih organizacijskih struktur, optimiranja proizvodnih procesov, primerne kulture organizacije, temelječe na znanju, vodijo k doseganju konkurenčne prednosti.

Podjetje se na samostojni poti kljub svoji učinkovitosti in dobri organiziranosti hitro sreča z dejstvom, da mu ta pot več ne zagotavlja doseganja potrebne globalne konkurenčnosti. Strategija podjetij »sam proti konkurentom« se spreminja in vodi v povezave (z dobavitelji, kupci in konkurenti) – v strateška partnerstva, ki temeljijo na dolgoročnem sodelovanju, prilagajanju in medsebojnem zaupanju, kjer si partnerji delijo tveganja in uspehe. Strateško partnerstvo omogoča vsem doseganje višje dodane vrednosti (sinergijski učinek), ki je samostojno ne bi dosegli. Uvajanje novega izdelka na trg zahtevajo ogromna sredstva za R&R, promocijo ... Pri tem pa je odločujoč dejavnik uspeha čas. Strateško partnerstvo je lahko kapitalsko, ni pa nujno. Lahko pa v kapitalsko preraste tudi pozneje, s čimer se spremenijo lastninska razmerja. Strateško (nekapitalsko ali kapitalsko) partnerstvo vedno temelji na načelih relacijskega marketinga (relacije win/win) in je zasnovano dolgoročno. Partnerji si delijo tveganja in izide, zato si vsi prizadevajo za skupni uspeh. Vsako poslovno sodelovanje pa ni

strateško, saj običajno poslovno sodelovanje poteka na osnovi klasičnega kupoprodajnega dogovora in po načelih transakcijskega marketinga (relacije win/lose). Tu v osnovi ni predvideno dolgoročno sodelovanje, tveganje in izide pa prevzema le eden.

Internacionalizacija se kaže tudi v vse večjem številu multinacionalnih podjetij (MNP), ki razpolagajo z izjemno tržno in finančno močjo in imajo močan vpliv tako na globalni trg, kakor tudi na lokalne. MNP so izredno učinkovita, saj svoje dejavnosti locirajo na zanje najugodnejših lokacijah (proizvajajo, kjer je delovna sila najcenejša, R&D izvajajo v državah z že vzpostavljeno potrebno infrastrukturo, material, komponente in tehnologijo pa si izmenjujejo med svojimi podružnicami po svetu). Kljub svetovnim znamkam pa tudi za MNP velja, da si zagotavljajo uspeh le ob upoštevanju nacionalnih razlik: razmišljaj globalno in deluj globalno ter vključuj navade in kulturo lokalnega.

Ob mnogih pozitivnih učinkih globalizacije pa v diplomski nalogi želim opozoriti tudi na vedno glasnejša in skrb zbujujoča opozorila, da globalizacija ne prinaša vsem le koristi. Vse glasnejša so sporočila o brezglavem uničevanju narave, izkoriščanju žensk in otrok v nerazvitih državah, ki v slabo plačani proizvodnji delajo brez urnika za izjemno nizke mezde. Na drugi strani so glasni delavci na zahodu, kjer predvsem »modri ovratniki« ostajajo brez dela ali pa so zanj bistveno manj plačani kot pred leti. Priča smo vse večjemu družbenemu razslojevanju, kjer peščica bogatih še bogati, preostalih, katerih je vse več, pa je vse revnejša. Zastrahujoče, toda resnično je dejstvo, da ostaja revščina največji problem 21. stoletja. Z odpravo meja in obmejne kontrole se tudi kriminalu odpira prosta pot. Države, vlade in organi nadzora so izgubili moč nad kontrolo vse večjih in številčnejših kriminalnih združb.

LITERATURA

- Bobek, Vito. 2002. *Doktrine in instrumenti mednarodne menjave*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Devetak, Gabriel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Drucker, Peter F. 1999. *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hersley, Paul in Blanchard Kenneth H. 2001. *Management of Organizational Behavior: leading human resurces*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kenda, Vladimir in Bobek Vito. 2003. *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Laffer, Arthur. 1981. *The New Economics: A Debate. Economic Impact 1*.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Martin, Hans-Peter in Schumann Harold. 1997. *Pasti globalizacije*. Ljubljana, Co Libri (Zbirka Octopus)
- Mickklethwait, John in Wooldridge Adrian. 2000. *Guruji managementa: modreci ali šarlatani?* Radovljica: Založba Didakta.
- Porter, Michael. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Senge, Peter. 1990. *The fifth discipline: the art and practices of learning organization*. New York: Doubleday.
- Stare, Metka. 2002. *Celovit pristop k razumevanju in zajemanju mednarodne menjave storitev*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske odnose in razvoj.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Skriti zakladi znanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

VIRI

- Biloslavo, Roberto. 2001. *Integralni model za snovanje politike organizacije*. V: *Management v evropskem okolju: zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru, Bernardin 10.–11. november 2000*. Koper: Visoka šola za management.
- Drucker, Peter. *The Wall Street Journal*; www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancnamerila, 28.03.2006.

- Fertila, Bogomil. 1997. Ekonomski vidiki vladne aktivnosti. V *Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji: Zbornik referatov*. Ljubljana: Slovensko politološko društvo.
- Jesenko, Jože. 2005. *Spreminjanje vrednot slovenskih managerjev*. V 22. mednarodna konferenca o razvoju medorganizacijskih ved: zbornik mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved, Portorož 26.–28. marec 2003. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Jesenko, Manca in Jesenko Jože. 2005. *Kazalci na znanju temelječega gospodarstva*. V 22. mednarodna konferenca o razvoju medorganizacijskih ved: zbornik mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved, Portorož 26.–28. marec 2003. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Markič, Mirko. 2003. *Nova pravila konkurenčnosti za odličnost poslovanja*. V 22. mednarodna konferenca o razvoju medorganizacijskih ved: zbornik mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved, Portorož 26.–28. marec 2003. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Skela-Savič, Brigita. 2002. *Dejavniki in kriteriji uspešnega vodenja v zdravstvu*. Magistrska naloga, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- Svetic, Aleša. 2003. *Managerski izzivi in dinamično vodenje*. V 22. mednarodna konferenca o razvoju medorganizacijskih ved: zbornik mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved, Portorož 26.–28. marec 2003. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Svetličič, Marjan. 2005. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, v *IB Revija* št. 1–2/letnik XXXIX/2005 (UMAR).
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. 2001. *Slovenija v Evropski uniji; Strategija gospodarskega razvoja Slovenije*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
- ZMAR. 2000. *Strategija gospodarskega razvoja Slovenije 2000–2006*. <http://sigov.si/zmar/sgrs/diskusij.html>, 22.03.2006.

