

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
BENCHMARKING KONKURENČNOSTI SLOVENIJE

Mentor:

izr. prof. dr. Cene Bavec

Somentor:

mag. Peter Ješovnik

KOPER, LETO 2006

UROŠ ČEČELIČ

POVZETEK

Konkurenčnost države oziroma gospodarstva opredeljuje več različnih dejavnikov. Trije izmed njih so tudi podjetništvo, neposredne tuje investicije ter raziskave in razvoj. Eno izmed orodij za povečevanje in ugotavljanje konkurenčnosti je tudi benchmarking. Začetki benchmarkinga segajo v osemdeseta leta prejšnjega stoletja in do danes se je izoblikovalo več različnih oblik tega managerskega orodja. Konkurenčnost ima več različnih opredelitev in ena izmed kompleksnejših oblik je konkurenčnost nacionalnega gospodarstva. V Sloveniji je bilo od samostojnosti naprej napisanih precej dokumentov namenjenih izboljševanju konkurenčnosti gospodarstva. Eden izmed glavnih dokumentov je Strategija gospodarskega razvoja Slovenije, ki je bila že mnogokrat spremenjena in dopolnjena.

Ključne besede: benchmarking, konkurenčnost, podjetništvo, neposredne tuje investicije, raziskave in razvoj.

ABSTRACT

The competitiveness of a state and its economy is determined by several various factors. Three of those are entrepreneurship, direct foreign investment, and development. One of the tools of increasing and asserting of the competitiveness is benchmarking. The beginnings of benchmarking can be traced to the 80s of the past century, and to present day, several types of this managerial tool have developed. Competitiveness can be defined in several ways, and one of the more complex definitions is the competitiveness of the national economy. Since the independence of Slovenia, several documents have been written, with the intent of improving the competitiveness of the economy. One of the key documents is Strategija gospodarskega razvoja Slovenije (The Strategy of Slovenian Economic Development), which has been amended and revised several times since its creation.

Key words: benchmarking, competitiveness, entrepreneurship, direct foreign investment, research and development.

UDK:339.137.2(497.4)(043.2)

VSEBINA

1 Uvod.....	1
2 Razvoj, vrste in namen benchmarkinga.....	3
2.1 Razvoj benchmarkinga.....	3
2.2 Opredelitev benchmarkinga	4
2.3 Generacijski razvoj benchmarkinga.....	5
2.4 Vrste benchmarkinga	7
2.4.1. Notranji in zunanji benchmarking	8
2.4.2. Konkurenčni in nekonkurenčni benchmarking.....	9
2.4.3. Funkcijski ali splošni benchmarking	9
2.5 Cilj benchmarkinga.....	10
2.6 Koristnost in uporabnost benchmarkinga	11
3 Benchmarking v Sloveniji.....	13
4 Proces benchmarkinga.....	15
4.1 Določitev predmeta primerjave.....	16
4.1.1. Opredelitev uporabnikov benchmarkinških informacij	17
4.1.2. Opredelitev potreb uporabnikov benchmarkinških informacij.....	17
4.1.3. Opredelitev kritičnih dejavnikov uspeha podjetja	18
4.2 Oblikovanje benchmarkinške skupine	18
4.3 Določitev benchmarkinških partnerjev	19
4.4 Zbiranje in analiza informacij	21
4.5 Izvedba.....	22
5 Primerjava konkurenčnosti Slovenije z izbranimi državami članicami EU, ter državami, ki so skupaj s Slovenijo vstopile v EU	24
5.1 Definicija konkurenčnosti.....	24
5.2 Predstavitev Slovenije in konkurenčnosti njenega gospodarstva	25
5.3 Izbira benchmarkinških partnerjev	28
5.4 Kratka predstavitev gospodarstev benchmarkinških partnerjev	29
5.4.1. Finska.....	29
5.4.2. Estonija	29
5.4.3. Češka	30
5.5 Primerjava podjetništva v Sloveniji in opazovanih državah.....	30
5.6 Neposredne tuje investicije	33
5.6.1. Privabljanje in spodbujanje neposrednih tujih investicij v opazovanih državah	35
5.6.2. Spodbude za privabljanje neposrednih tujih investicij	36
5.7 Raziskave in razvoj.....	40
5.8 Primerjava stanja na področju RR v Sloveniji in opazovanih državah.....	41

5.9 Ugotovitve.....	44
5.9.1.Podjetništvo	45
5.9.2.Neposredne tuje investicije.....	45
5.9.3.Raziskave in razvoj.....	45
6 Zaključek.....	47
Viri	49
Literatura	51

SLIKE

Slika 2.1 Pet generacij benchmarkinga	6
Slika 2.2 Vrste benchmarkinga.....	8
Slika 4.1 Proces benchmarkinga.....	16
Slika 4.2 Iskanje najboljših praks	21

TABELE

Tabela 2.1 Primerjava rezultatov pridobljenih z in brez benchmarkinga.....	12
Tabela 3.1 Stopnja poznavanja benchmarkinga v Sloveniji.....	13
Tabela 5.1 Osnovni podatki opazovanih držav za leto 2003	28
Tabela 5.2 Ovire za razvoj podjetništva	32
Tabela 5.3 Pritok tujih neposrednih investicij (v mio USD) med 1999-2003	34
Tabela 5.4 Indeks uspešnosti privabljanja neposrednih tujih investicij in uvrstitev na lestvici 140 držav. 0 je najnižja vrednost, 5 pa najvišja.	36
Tabela 5.5 Tabela nekaterih podatkov RRD v opazovanih državah	43
Tabela 5.6 Izdatki za RRD	44

GRAFI

Graf 5.2 Ocena stanja na podlagi uporabljenih podatkov	46
--	----

KRAJŠAVE

AGPTI	Agencija za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije
BDP	Bruto družbeni proizvod
CZK	Češka krona
EIS	European Innovation Scoreboard
EU	Evropska unija
EUR	Evro
GEM	Global entrepreneurship monitor
MSP	Mala in srednje velika podjetja
OECD	Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj
PCMG	Pospeševalni center za malo gospodarstvo
RRD	Raziskovalno razvojna dejavnost
SGRS	Strategija gospodarskega razvoja Slovenije
WCR	World competitiveness report
WEF	World economic forum

1 UVOD

Današnji poslovni svet predstavlja hitro spreminjajoče se okolje, katerega spremembam se podjetja in države težko prilagajajo. Hitre spremembe do katerih prihaja na lokalnih, nacionalnih in svetovnih trgih, so posledica ohranjanja in razvijanja novih konkurenčnih prednosti, s pomočjo katerih bi podjetja lahko ohranila položaj »leaderja« v panogi oziroma bi se najboljšim približala. To sili managerje k iskanju in uvajanju novih praks v podjetje, kar pomeni novo postavljanje in doseganje ciljev. Ker so ti cilji višji in jih podjetja sama težje dosežejo, je potrebna tudi odprtost in spoznanje managerjev, da je sodelovanje z drugimi organizacijami ključnega pomena.

Uspeh slovenskega gospodarstva je v veliki meri odvisen od mednarodne konkurenčnosti slovenskih podjetij, ki so zaradi majhnosti nacionalnega trga prisiljena nastopati na svetovnih trgih. S povezovanjem in izmenjavanjem informacij ter primerjanjem z najboljšimi v panogi v mednarodnem smislu bodo podjetja lažje rasla ter konkurirala večjim, skupaj z njimi pa se bo razvijalo in raslo tudi slovensko gospodarstvo.

Eno izmed orodij za iskanje novih idej za izboljšanje delovnih procesov v podjetju, za izboljšanje poslovanja podjetja, izmenjavo informacij med podjetji in za primerjanje z drugimi podjetji je primerjalno presojanje ali benchmarking, ki je v svetu vedno bolj razširjen.

Namen diplomske naloge je:

1. predstaviti razvoj, namen ter tehniko benchmarkinga, ki ga lahko uporabljajo managerji malih in velikih podjetji ter gospodarstva za primerjanje z najboljšimi, rezultati pridobljeni z benchmarkingom pa predstavljajo izhodišče za uvajanje novosti v poslovanje podjetja in delovanje gospodarstva.
2. izdelati delovni načrt benchmarkinga in predstaviti faze načrta in njihovo izvajanje.
3. na podlagi izdelanega načrta izvesti benchmarking izbranih področij med Slovenijo in Evropsko unijo.

Diplomska naloga je sestavljena iz štirih poglavij. Prvo poglavje obsega razvoj, vrste in namen benchmarkinga. Prikazati bom skušal tudi razliko med tem, kaj si ljudje predstavljajo pod izrazom benchmarking in kaj benchmarking dejansko je.

V drugem poglavju predstavljam poznavanje in uporabo benchmarkinga v Sloveniji, saj je benchmarking pri nas relativno nov.

V tretjem poglavju je predstavljena izdelava delovnega načrta benchmarkinga in posameznih faz, ki jih vsebuje. Benchmarking je skrbno načrtovan proces, ki se ga izvaja skozi določeno obdobje in ga predstavljajo posamezne faze, npr. sestavljanje skupine, ki bo izvajala benchmarking, namen oziroma kaj želimo z benchmarkingom doseči, kaj bomo primerjali itd.

V četrtem poglavju pa sem uporabil benchmarking za primerjavo slovenskega gospodarstva in trga z evropskim. S kazalci in rezultati, ki so dostopni javnosti bom skušal poiskati področja in prednosti slovenskega gospodarstva in trga v primerjavi z evropskim, ter kako te prednosti uporabiti.

2 RAZVOJ, VRSTE IN NAMEN BENCHMARKINGA

2.1 Razvoj benchmarkinga

Benchmarking je danes v svetu dobro uveljavljeno orodje za izboljšanje poslovanja podjetja, zadnja leta pa je vedno bolj prisoten tudi v Sloveniji. V zgodnjih devetdesetih letih je prišlo do pravega »benchmarking booma« v podjetjih in število podjetij, ki so pričela uporabljati benchmarking, je vsako leto strmo naraščalo.

Skozi zgodovino smo ljudje vedno strmeli k razvoju orodij in metod za izboljšanje izdelkov in delovnih procesov. To lahko zasledimo že pri prvih civilizacijah, in sicer pri Egipčanih in antičnih Grkih, ter Rimljanih.

Korenine benchmarkinga v poslovnem svetu zasledimo zelo zgodaj, ko so podjetja proučevala izdelke konkurentov, jih razstavila in tako ugotovila, kako so izdelki narejeni, kaj je boljšega kot v njihovih izdelkih in kako bi lahko svoje izdelke naredili boljše (Bendel, Boulter, Kelly 1993, str. 2). Ta način fizičnega benchmarkinga je doživel svojo prvo nadgradnjo v začetku petdesetih let, ko so Japonska podjetja obiskala tisoče podjetij po celem svetu, da bi prišla do novih idej in spoznanj, ki bi ji lahko prenesla v svoje okolje, ter izboljšala skozi poslovne procese. Primerjali so predvsem proizvode ter procese, da bi lahko izluščili njihove dobre in slabe lastnosti, ter na podlagi teh ugotovitev razvila boljše načine in izdelke z nižjimi proizvodnimi stroški.

Benchmarking kot managersko orodje so prvi uveljavili v podjetju Xerox Corporation leta 1979, ko so ugotovili, da podjetju strmo upada tržni delež. Njihovi tekmeči so prodajali svoje izdelke po nižji ceni, kot pa je bilo podjetje Xerox sposobno narediti svoje. Da bi podjetje razumelo, zakaj do tega prihaja, je natančno proučilo izdelke in procese konkurentov. Izboljšave, ki so jih identificirali in implementirali v svoje izdelke, poslovne in proizvodne procese, so se izkazale za pravilne. S tem se je razvil konkurenčni benchmarking, ki je postal osnovna komponenta poslovne strategije podjetja.

2.2 Opredelitev benchmarkinga

Benchmarking je danes dobro razvito managersko orodje, ki ga uporablja veliko podjetij v razvitih državah. Pojavlja se veliko definicij, saj vsako podjetje lahko spremeni določeno komponento procesa benchmarkinga in nato celoten proces opredeli na novo. To naredijo zato, da bi se definicija razlikovala od ostalih, ali pa da bi bil benchmarking ostalim uporabnikom lažje razumljiv.

Pogosto se zastavlja vprašanje, kaj benchmarking je. Ena izmed opredelitev je sledeča:

Benchmarking pomeni zunanji pogled na notranje aktivnosti, dejavnosti ali procese, ki ga izvajamo z namenom stalnega izboljševanja. Izhaja iz analiziranja in razumevanja obstoječih aktivnosti in procesov, ki potekajo v podjetju, in nato nadaljuje z ugotavljanjem zunanjih priporočil oziroma standardov, s katerimi bi se lahko primerjali in ocenjevali obstoječi procesi. Benchmarkinški proces se lahko vzpostavi na kateremkoli organizacijskem ali dejavnostnem nivoju podjetja. Poglavitni cilj je enostaven, biti boljši od najboljšega, preseči konkurenco (McNair, Liebfried 1992, str. 1-2).

Benchmarking je po definiciji sistematičen in kontinuiran proces ocenjevanja in primerjanja organizacijskih procesov in poslovne učinkovitosti s poslovnimi procesi, ki jih uporabljajo ostala svetovno uspešna podjetja za pridobivanje informacij, ki bodo organizaciji pripomogle k njenemu izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti. Pomeni tudi sistematično in nenehno iskanje novih praks, ki bodo končno pripeljale do konkurenčnega uspeha (Watson 1993, str. 4).

Navedel bom še nekaj najbolj znanih definicij oziroma opredelitev benchmarkinga:

David T. Kearns, CEO Xerox Corporation: »Benchmarking je neprekinjen proces primerjanja in ocenjevanja izdelkov, storitev in praks z najmočnejšimi konkurenti ali podjetji, ki nastopajo kot vodilni v panogi« (Bendell, Boulter, Kelly 1993, str. 55).

Liebfried: »Benchmarking je pogled od zunaj na dejavnosti, funkcije in dejavnosti podjetja, namenjen nenehnemu izboljševanju« (Tavčar 1999, str. 80).

Kearns v Liebfried: »Benchmarking je trajen proces primerjalnega merjenja izdelkov, storitev in postopkov po najtršem konkurentu ali po vodilnih podjetjih v panogi« (Tavčar 1999, str. 80).

Spendolini pravi: »Benchmarking je nepretrgan, sistematičen proces vrednotenja in primerjanja izdelkov, storitev, delovnih procesov, operacij in poslovnih funkcij organizacij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja organizacije« (Spendolini v Antončič 1995, str. 4).

Benchmarking je torej managersko orodje, ki omogoča nenehno uvajanje sprememb in najboljših praks v podjetje, z namenom izboljšati sposobnost konkuriranja podjetja na trgu in s tem dohiteti najboljše v panogi oziroma jih preseči.

Antončič pravi, da je za benchmarking značilno:

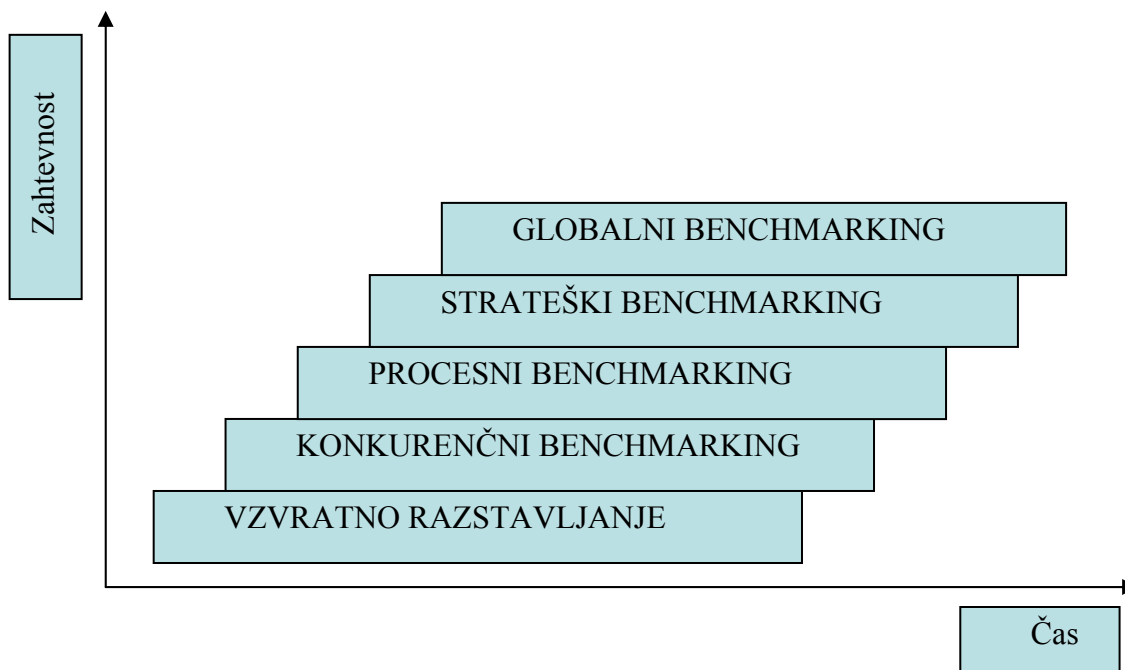
da je dolgoročen, kontinuiran proces, ki poteka daljše časovno obdobje. Upošteva dinamično komponento, saj je nepretrgan proces, ne pa enkratni dogodek. Proces benchmarkinga je sistematičen oziroma strukturiran, formalen, analitičen ali organiziran, kar pomeni, da ga uporabljajo, mnoge organizacije kot managersko orodje v obliki procesnega modela, v katerem si sledijo priporočene dejavnosti v določenem zaporedju.

Na osnovi navedenih definicij in opredelitev se da zaključiti, da je benchmarking torej orodje za odkrivanje izboljšav, tako izdelkov kot procesov v podjetju, z namenom uvajanja novih in boljših praks. Benchmarking mora biti načrtovan, voden, nadzorovan in analiziran, če želimo doseči najboljše rezultate. Zavedati se je potrebno, da benchmarking ne predstavlja obiskov v konkurenčnih podjetjih, pač pa poteka v okviru načrtovane raziskave, zaradi spoznanja podjetja, da mora zavoljo preživetja uvesti izboljšave na kritičnih poslovnih področjih.

2.3 Generacijski razvoj benchmarkinga

V zgodovini benchmarkinga se pojavlja pet različnih generacij benchmarkinga. Pojavljale so se v različnih obdobjih in vsaka generacija je bila zahtevnejša. Začelo se je s »primitivnim« benchmarkingom, ki ga predstavlja razstavljanje izdelkov, nadaljevalo s konkurenčnim benchmarkingom, sledil je procesni benchmarking, nato strateški in na koncu globalni benchmarking.

Slika 2.1 Pet generacij benchmarkinga



Vir: Antončič 1995, str. 9

Prvo generacijo lahko zasledimo že v prvi polovici prejšnjega stoletja. Imenujejo jo vzvratno razstavljanje. Tu je šlo predvsem za analizo izdelkov konkurentov v panogi. S pomočjo razstavljanja so podjetja lahko ugotovila slabosti svojih izdelkov in kaj oziroma katere komponente izdelka je potrebno spremeniti, da bo njihova kvaliteta na nivoju izdelkov glavnih konkurentov.

Druga generacija se pojavi v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Razvili so jo pri podjetju Xerox Corporation in velja za prvo obliko benchmarkinga, kot ga poznamo danes. Ta oblika ni več orientirana samo na izdelke konkurentov, pač pa tudi na poznavanje in razumevanje procesov, ki potekajo v podjetju. Namen benchmarkinga je bil znižati stroške, saj je podjetje Xerox proizvajalo izdelke po enaki ceni, kot so jih konkurenti prodajali.

Tretja generacija ali procesni benchmarking se je razvil v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, predvsem zaradi spoznanja podjetij pri celovitem obvladovanju kakovosti, da se je lažje učiti od podjetij in konkurentov izven panoge, v kateri nastopajo, kot pa od direktnih konkurentov znotraj panoge. Direktni konkurenti niso hoteli oziroma niso mogli posredovati informacij o izvajanju in poteku posameznih procesov. Procesni benchmarking pomeni primerjanje procesov in praks, ki jih podjetja

uporabljajo ne glede na panogo, v kateri nastopajo. Temelji na analogiji¹ med poslovnimi procesi dveh ali več podjetij.

Strateški benchmarking pomeni sistematičen proces ovrednotenja možnosti, izvedbe strategij in izboljševanja rezultatov z razumevanjem in uvajanjem uspešnih strategij od zunanjih partnerjev, ki so udeleženi v strateški povezavi (Watson 1993, str. 8). Strateška povezava je posledica formalne in vsebinske odločitve dveh ali več partnerjev, ki sta si pripravljena zaupati vsebino svoje najboljše prakse s ciljem njenega napredovanja. Lahko sta tudi neposredna konkurenta. Cilj in namen te generacije benchmarkinga je sprememba podjetja in ne le sprememba nekaterih procesov (Watson 1993, str. 8).

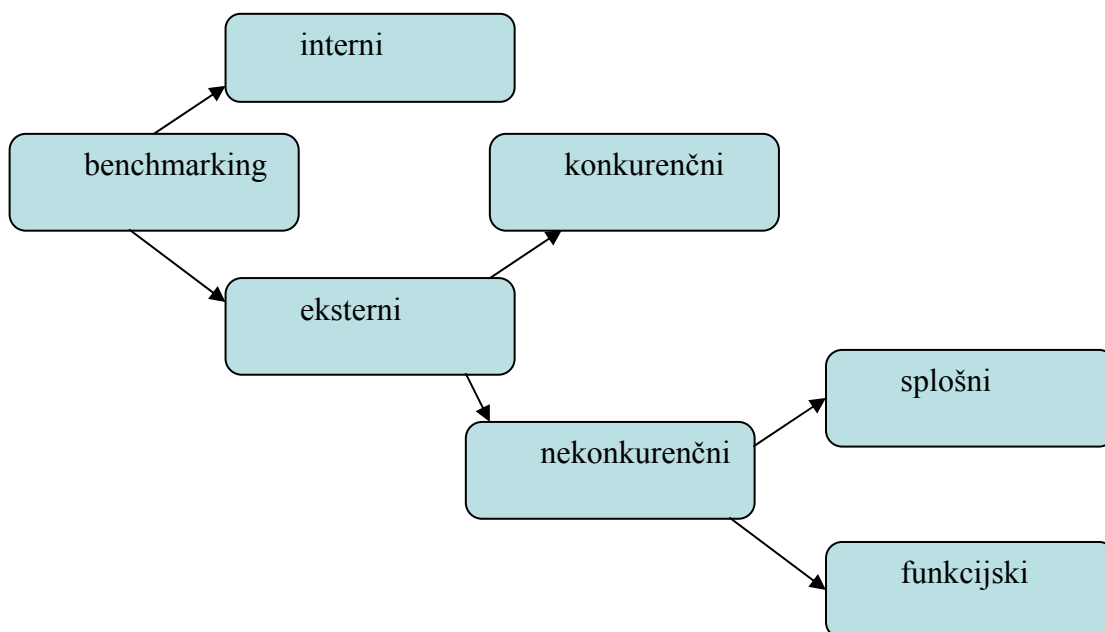
Peta generacija oziroma globalni benchmarking se pojavlja sočasno z procesom globalizacije in povezovanjem nacionalnih trgov. To pomeni, da se odpravljajo kulturne, zakonske in druge ovire za povezovanje in sodelovanje podjetij. Tu ne gre več samo za primerjanje podjetij med seboj, pač pa tudi za primerjanje gospodarstev in držav oziroma skupine držav (primerjava Evropske unije s Kitajsko, primerjava ZDA z Japonsko ali Evropsko unijo ...).

2.4 Vrste benchmarkinga

Kako razvrstiti benchmarking, je odvisno predvsem od načina pridobivanja informacij in od tega kaj primerjamo. Glede na ti dve predpostavki ločimo **interni** in **eksterni** benchmarking. Pri internem benchmarkingu gre za primerjanje in presojanje izdelkov, procesov ter praks znotraj podjetja, medtem ko gre pri eksternem benchmarkingu za primerjavo z ostalimi podjetji v poslovnem okolju. To so lahko neposredni konkurenti oziroma podjetja, ki niso neposredni konkurenti. Od tod se pojavi delitev eksternega benchmarkinga na **konkurenčni** in **nekonkurenčni** benchmarking. Pri konkurenčnem benchmarkingu se podjetja primerjajo z najboljšimi podjetji, z namenom dohiteti jih oziroma jih prehiteti. Za nekonkurenčni benchmarking pa velja, da se primerjajo z vodilnimi podjetji v panogi ali izven nje. Zato se nekonkurenčni benchmarking deli na **funkcijski** (primerjajo se s podjetji v panogi) in **splošni** (primerjajo se s podjetji izven panoge).

¹ Pojav, ki postane zaradi sorodnih, vzporednih vzrokov (skoraj) enak drugemu pojavu (SSKJ str. 14)

Slika 2.2 Vrste benchmarkinga



Vir: Antončič 1995, str. 19

2.4.1 Notranji in zunanji benchmarking

Pri internem benchmarkingu se podjetja osredotočajo predvsem sama nase. Zunanje okolje podjetja ne zanima. Tu gre za primerjanje posameznih oddelkov, sektorjev, drugih podjetij v skupini doma in v tujini, procesov in praks znotraj podjetja ali skupine. Ta način ni zahteven, saj so vse potrebne informacije za izvajanje benchmarkinga vedno in vselej na voljo. Rezultati pridobljeni na ta način so uporabni takoj, vendar pa izboljšave, ki jih podjetja uvedejo ne bodo vodile k najboljšim svetovnim praksam. Lahko bi dejali, da nam interni benchmarking podjetjem pomaga ugotoviti standarde znotraj podjetja, ki naj jih implementirajo v manj uspešne dele podjetja.

Prednosti te vrste benchmarkinga so predvsem, hitro in vedno dostopne informacije. Slabosti pa so predvsem nepoznavanje metode benchmarkinga, orientiranost navznoter, slaba komunikacija med različnimi deli podjetja in zanemarjanje zunanjega okolja podjetja.

Nasprotno je pri zunanjem benchmarkingu, kjer je podjetje osredotočeno navzven, na zunanje okolje, kjer se podjetje srečuje z ostalimi podjetji (Bogataj 2002, str. 43)

2.4.2 Konkurenčni in nekonkurenčni benchmarking

Konkurenčni benchmarking je veliko težje izvedljiv kot notranji. Ker konkurenčna podjetja navadno niso pripravljena na sodelovanje in izmenjavo informacij, pride do problema. Vsaka pridobljena informacija o konkurentu je pomembna in dobrodošla, vendar pa je lahko iz različnih razlogov nemogoče ugotoviti, kako konkurenčno podjetje deluje. Proučevanje javnih podatkov o poslovanju konkurenta podjetju da neke informacije, vendar pa ga le-te lahko zavedejo, če ne pozna procesov ki pripeljejo do »outputov« opazovanega podjetja (Bendell, Boulter, Kelly 1993, str. 69). Vsakršna izmenjava informacij temelji na sodelovanju podjetij, z namenom priti skupaj do najboljših praks.

Prednosti konkurenčnega benchmarkinga so predvsem v primerljivosti informacij glede poslovnih rezultatov, praks ter tehnologij. Težave oziroma slabosti pa se kažejo predvsem v zbiranju podatkov (nedostopnost) in v etičnih ovirah.

Za nekonkurenčni benchmarking gre takrat, ko podjetja, ki se med seboj primerjajo, ne delujejo v isti panogi ali pa na istem trgu. Glavni cilj nekonkurenčnega benchmarkinga je predvsem poiskati najboljše prakse, pri čemer je lahko podjetje, s katerim se primerjamo, katerokoli, ne glede na panogo ali trg, kjer nastopa (Bogataj 2002, str. 44).

2.4.3 Funkcijski ali splošni benchmarking

Za funkcijski benchmarking je značilno, da se podjetja primerjajo s podjetji, ki ne predstavljajo neposredne konkurence, vendar delujejo v isti panogi. Gre predvsem za primerjanje poslovnih funkcij med podjetji (primer: skladiščenje, trženje, finance). Nekatere poslovne funkcije so kljub različnim panogam enake.

Prednosti funkcijskega in splošnega benchmarkinga so predvsem visoka možnost da odkrijemo nove prakse in tehnologije ter prenos le-teh na lastno podjetje. Slabosti pa se kažejo v tem, da zna priti do težav pri vpeljavi praks in tehnologij v podjetje, saj le-te ne delujejo enako dobro v vseh okoljih, in v veliki porabi časa za primerjanje ter v neprenosljivosti določenih informacij.

Pri splošnem benchmarkingu velja, da je podoben funkcijskemu, vendar presega oziroma seže izven meja posamezne panoge. Tu primerjamo predvsem poslovne procese, ki se pojavljajo v različnih dejavnostih in zato tudi v različnih industrijah. Priložnosti, odkrite s tem procesom, so mnogokrat zelo inovativne in lahko prinesejo izboljšave brez primere. Vpeljava novih in neobičajnih konceptov v različne industrije lahko za podjetja predstavlja tudi velik izziv (Bendell, Boulter, Kelly 1993, str. 70).

2.5 Cilj benchmarkinga

Temeljni cilj benchmarkinga je pridobiti poslovno znanje, s katerim nenehno izboljšujemo² kakovost poslovnih odločitev, njegovo bistvo pa je neprestano prizadevanje za doseg odličnosti. Predpogoj za uspešno pridobivanje poslovnega znanja je dobro poznavanje in razumevanje lastnega podjetja in procesov, ki v njem potekajo.

Benchmarking je nepretrgan proces primerjanja podjetij, njihovih procesov, izdelkov, storitev in poslovanja s tekmeci na trgu. Vendar pa benchmarking dejansko predstavlja mnogo več. V najširšem smislu je benchmarking danes osnova za dvigovanje konkurenčne sposobnosti podjetja in je orodje, ki podjetje oboroži z idejami, metodami, pristopi in kakovostnimi informacijami (Ratajec 2002, str 10).

Pomembno je poudariti, da je osnova benchmarkinga pridobivanje znanja in poznavanje lastnega podjetja ter okolja, v katerem deluje. Njegov končni rezultat pa je pozitivna sprememba v podjetju. Danes velikokrat slišimo, da je v znanju moč. Star kitajski pregovor pravi: »Če poznaš sebe in svojega nasprotnika, se ti ni potrebno bati izidov stotih bitk«. Če prenesemo ta pregovor na današnji poslovni svet, bi lahko dejali, da če poznamo lasten proizvod in podjetje, se nam ni potrebno bati konkurentov.

Hkrati je tudi pomembno, da podjetja gledajo navzven, izven svojega notranjega okolja, kar pomeni da konkurenco spremljajo in opazujejo. Na ta način skušajo v podjetje prenesti najboljše prakse konkurentov v panogi, izven panoge, na širšem geografskem področju in v svetu.

Na splošno lahko rečemo, da je namen benchmarkinga ugotavljanje **kaj, zakaj in kako** dobro najboljša podjetja, s katerimi se želimo primerjati, izvajajo poslovno prakso.

Cilj benchmarkinga je identificirati najboljše prakse znotraj podjetja in v okolju, jih prenesti in vpeljati v podjetje ter z njihovo pomočjo dohiteti in prehiteti konkurente. Le na ta način je mogoče spodbujati stalne spremembe in izboljšave v proizvodih, procesih ter praksah v podjetju in ustvarjati konkurenčno prednost.

Z vidika oseb, ki so vpletene v proces benchmarkinga, in končne uspešnosti celotnega podjetja, je cilj benchmarkinga določiti najboljšo prakso, ki bo podprla proces ustvarjanja dodane vrednosti, določila prednosti priložnostim za izboljšave, izboljšala učinkovitost in ocenila rezultate glede na pričakovanja kupcev (McNair, Leibfried 1992, str. 19).

² Proces nenehnih izboljšav, japonsko KAIZEN, pomeni nenehni napredek. KAIZEN je osnova japonske managerske filozofije, ki se prvenstveno ukvarja z načini za uspešnejše izvajanje obstoječih nalog (McNair, Leibfried 1992, str. 98)

Da bi lahko prišli do cilja procesa benchmarkinga, je potrebno najprej določiti predmet primerjave, nato pa se z njim primerjati. Predmet primerjave je lahko vse, če se le-to da opazovati in izmeriti

Lahko rečemo, da je cilj benchmarkinga spoznati delovanje lastnega podjetja, trga in gospodarstva ter ga nato v celoti primerjati s tistimi podjetji, trgi in gospodarstvi, ki so poznana kot najboljša, ter odkriti tiste izboljšave, ki jih lahko podjetje prenese nase.

2.6 Koristnost in uporabnost benchmarkinga

Podjetja uporabljajo benchmarking zato, ker želijo ostati ali postati, svetovno konkurenčna. Zanj se odločijo z namenom, da izboljšajo svojo konkurenčno sposobnost, kar pomeni, da se podjetja ukvarjajo predvsem z vprašanjem izboljševanja produktivnosti, ki izhaja iz optimizacije poslovnih procesov podjetij, kot tudi z vprašanjem izboljšanja pozicije na trgu v smislu rasti podjetja. To pomeni, da benchmarking lahko služi kot orodje strateškega načrtovanja. Dejstvo je, da sam proces benchmarkinga prinaša podjetju več koristi kot slabosti. Lahko bi dejali, da slabosti, če je benchmarking pravilno izvajan, sploh ne bi smelo biti. Camp (1989 str. 27) pravi, da benchmarking podjetju prinaša vsaj pet koristi:

- boljše zadovoljevanje potreb kupcev oziroma končnih uporabnikov,
- postavitev ciljev na podlagi usklajenega pogleda podjetja na zunanje okoliščine,
- določitev pravih meril učinkovitosti,
- doseganje boljšega konkurenčnega položaja,
- zavedanje o najboljših praksah in iskanje le-teh.

Po drugi strani pa stalno izboljševanje in stremljenje k spremembam podjetjem prinašajo naslednje koristi (McNair, Leibfried 1992, str 101):

- spodbujanje procesno usmerjenega mišljenja,
- vključevanje celotne organizacije v reševanje problemov,
- ustanavljanje mreže horizontalnih povezav, ki prispevajo k integraciji celotnega podjetja,
- ustvarja odzivne mreže pri distribuciji, ki delujejo na osnovi zahtev kupcev,
- institucionaliziranje procesa stalnih sprememb in učenja.

Zelo pomembna korist, ki jo podjetjem prinaša benchmarking je, da se podjetje prične zavedati, da zaostaja za konkurenti in da začnejo delovati na podlagi pridobljenih

podatkov in ne več na podlagi intuicije. Pri benchmarkingu gre za merjenje in primerjanje podatkov in ne za delovanje po lastni intuiciji oziroma občutku. Benchmarking zagotavlja boljše razumevanje kupcev in dinamike panoge ter s tem pripomore k večji stopnji odzivnosti na zahteve in potrebe kupcev. Pomembno je tudi, da se podjetja zavedajo, da nekdo boljši proces, kot je naš, že uporablja in da daje boljše rezultate.

Tabela 2.1 prikazuje primerjavo rezultatov pridobljenih z benchmarkingom in brez njega

Tabela 2.1 Primerjava rezultatov pridobljenih z in brez benchmarkinga

BREZ BENCHMARKINGA	Z BENCHMARKINGOM
Opredelevanje zahtev kupcev: → Temelji na zgodovini ali občutku → Zaznava → Nizka skladnost	→ Tržna realnost → Objektivno vrednotenje → Visoko soglasje
Zastavljanje ciljev: → Pomanjkanje usmeritve navzven → Reaktivno → Prilagajanje panogi s časovnim zamikom	→ Verodostojno in neizpodbitno → Proaktivno → Vodenje panoge
Razvijanje resničnih meril produktivnosti: → Izvajanje veččin projektov → Nerazumevanje prednosti in slabosti → Pot najmanjšega odpora	→ Reševanje resničnih problemov → Razumevanje učinkov → Na temelju najboljših praks
Pridobivanje večje konkurenčnosti: → Osredotočanje na notranje razmere → Evolutivne spremembe → Nizka zavzetost	→ Neposredno razumevanje konkurence → Nove ideje o delujočih praksah in tehnologiji → Visoka zavzetost
Najboljše prakse: → Odpor proti namišljenim ciljem → Maloštevilne rešitve → Izgubljanje v povprečju → Kampanjsko lovljenje stika z najboljšimi	→ Proaktivno spremljanje → Veliko možnosti in načinov delovanja → Spoznavanje najboljših praks, ki pomenijo novosti → Odlični rezultati

Vir: Camp 1989, str. 28, Bogataj 2002, str. 39

3 BENCHMARKING V SLOVENIJI

Benchmarking kot managersko orodje, njegova uporaba in koristi, ki jih prinaša, so v Sloveniji še na relativno nizki ravni. To prikazuje preglednica, ki je bila narejena leta 2000 na podlagi raziskave Centra za mednarodno konkurenčnost, po naročilu Ministrstva za gospodarstvo, o poznavanju benchmarkinga.

Tabela 3.1 Stopnja poznavanja benchmarkinga v Sloveniji

	Zelo dobro	Dobro	Srednje dobro	Malo poznano	Sploh ne poznamo	Ni odgovora
Velika podjetja	12 %	24 %	33 %	24 %	6 %	1 %
Srednje velika podjetja	3 %	28 %	17 %	31 %	21 %	

Vir: Ratajec 2002, str. 11

Vzroke za relativno slabo poznavanje benchmarkinga v slovenskih podjetjih, verjetno lahko iščemo v dejstvu, da si slovenska podjetja benchmarking zelo različno razlagajo in tolmačijo: od tega, da benchmarking zajema vsakodnevno primerjanje s cenami tekmecev (tak benchmarking izvaja vsak, ki vodi gospodinjstvo), pa do benchmarkinga, katerega rezultat je odkritje položaja podjetja na lestvici vseh podjetji v panogi. Redke so organizacije, ki benchmarking obravnavajo celovito, kot kontinuiran poslovni proces in orodje v tekmi za odličnost (Ratajec 2002, str. 11).

Mnogokrat je razlog, zakaj slovenska podjetja k benchmarkingu ne pristopijo sistematično, tudi njihovo prepričanje, da se ne morejo primerjati z drugimi podjetji, ker so po njihovem mnenju sami preveč specializirani ali pa delujejo v posebnih okoliščinah, ki so značilne le za njih. Pri takem razmišljanju gre predvsem za nepoznavanje možnosti in koristi, ki jih lahko podjetje doseže z vpeljavo benchmarkinga. Posebnosti podjetja niso nekaj, kar bi onemogočalo primerjave in hkrati služilo kot izgovor, kako se izogniti benchmarkingu, ampak ravno nasprotno. Obravnavati jih je potrebno konstruktivno in se vprašati, ali so te razlike prednosti ali slabosti podjetja. Ali so nekaj, kar je potrebno spremeniti, ali pa so nekaj, na čemur je potrebno graditi?

Eden od zaskrbljujočih vzrokov slabega poznavanja benchmarkinga v slovenskem prostoru, je že prej omenjen splošni problem, da se razumevanje in hkrati pojasnjevanje benchmarkinga preveč poenostavlja. Če bi bil benchmarking res le primerjanje s konkurenco, bi večina slovenskih podjetij hitro ugotovila, da je prepad med njimi in najboljšimi podjetji v določeni panogi oziroma dejavnosti prevelik, da bi se jim sploh skušala približati. Vendar pa tudi v slovenskem prostoru obstaja nekaj podjetji, ki z benchmarkingom neprestano in učinkovito izboljšujejo svoje poslovanje.

To so večinoma organizacije, ki iz lastnih izkušenj vedo, da je benchmarking mnogo več kot le primerjanje s konkurenco. Večina le-teh pa se srečuje z drugačnimi problemi. Ti so predvsem (Ratajec 2002, str.11):

- uvajanje celovitega benchmarking sistema je predrago,
- zahteva po razpoložljivih virih za izvajanje kakovostnega benchmarkinga je prevelika,
- soočanje z realnimi problemi je pogostokrat boleče,
- odpor zaposlenih do uvajanja notranjih sprememb je prevelik,
- izziv za uvajanje zunanjih sprememb se zdi skorajda nemogoč.

Vendar pa obstajajo rešitve, s katerimi se da te probleme rešiti in ublažiti njihov učinek na organizacijo oziroma podjetje. Ena od možnosti, katero bi lahko uporabila večja slovenska podjetja, je oblikovati celovit sistem benchmarkinga z lastnim virom informacij, katerega cilj bi bil, integriranje procesa benchmarkinga tako globoko v podjetje, da le-ta postane del vsakdanje kulture podjetja na vseh ravneh zaposlenih (Ratajec 2002, str. 11). Pri podjetjih, kjer financiranje takega projekta ne bi bilo možno oziroma finančno upravičeno, pa bi bilo smiselno najeti zunanjega partnerja, ki bi opravljal benchmarking, katerega obseg in vsebina bi se prilagajala potrebam podjetja. Tako si organizacija priskrbi neprestano oskrbo s smernicami in razmerami, ki so pomembne za izboljšanje posameznih procesov in postopkov podjetja.

Cilj benchmarkinga torej ni le spoznati in posnemati najboljše, temveč predvsem prilagajati in neprestano vpeljevati nova spoznanja v organizacijo in podjetje, da bi postali boljši od najboljših. Kajti: »Ni dovolj biti na pravi poti, kajti še vedno vas lahko povozijo, če se ne premaknete dovolj hitro naprej.« (Ratajec 2002, str.11)

4 PROCES BENCHMARKINGA

Benchmarking je proces neprestanega spremljanja in zgledevanja po najboljših svetovnih poslovnih praksah, da bi odkrili in razumeli njihove elemente odličnosti in zakonitosti njihovega delovanja. Če se podjetje odloči posvetiti in izvajati benchmarking, mora izoblikovati formalni proces benchmarkinga. Proces benchmarkinga mora vsebovati vse bistvene elemente in faze ter biti hkrati razumljiv vsem zaposlenim, ki bodo v procesu sodelovali. Proces benchmarkinga poteka v petih stopnjah, ki jih prikazuje slika 4. 1. Te stopnje so sledeče:

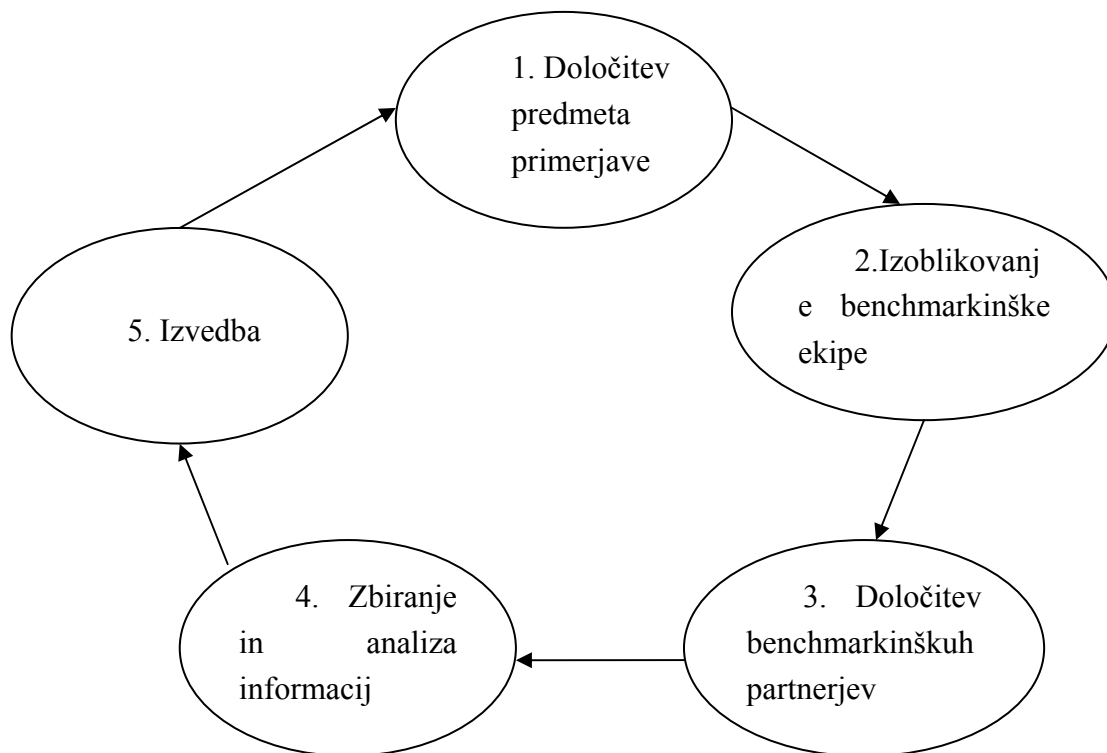
- določitev predmeta primerjave benchmarkinga (kaj primerjati),
- izoblikovanje benchmarkinške ekipe,
- ugotovitev subjektov benchmarkinga oziroma benchmarkinških partnerjev,
- zbiranje in analiza benchmarkinških informacij,
- izvedba (akcija).

Pri celotnem procesu benchmarkinga je najpomembneje dobiti odgovor na naslednja štiri vprašanja:

- kaj primerjamo?
- s kom se primerjamo?
- kako mi izvajamo procese?
- kako druga podjetja izvajajo procese?

Preden se podjetje odloči za uvajanje benchmarkinga se mora, predvsem management, zavedati, da benchmarking sam po sebi ne daje rezultatov, niti ne rešuje vseh problemov v podjetju, omogoča pa neprestano učenje od drugih podjetji.

Slika 4.1 Proces benchmarkinga



Vir: Spendolini 1992, str. 48, Antončič 1995, str. 26

4.1 Določitev predmeta primerjave

V tej fazi je potrebno najprej opredeliti osebe, ki so jim namenjene benchmarkinške informacije oziroma opredeliti uporabnike benchmarkinških informacij in njihovih zahtev, ki določijo izbiro predmeta primerjave. Predmet primerjave je praviloma področje, ki ga želi podjetje izboljšati³.

Opredelitvi uporabnikov benchmarkinških informacij in njihovih zahtev sledi ugotovitev kritičnih dejavnikov uspeha. Ko sta ta dva koraka uspešno izvedena, lahko podjetje prične z natančnejšim opredeljevanjem predmeta primerjave. Pri opredeljevanju predmeta ali predmetov primerjave je potrebno paziti, da so primerljivi glede na benchmarkinške partnerje.

³ Npr. izboljšanje kakovosti, povečanje produktivnosti, znižanje stroškov dela,...

4.1.1 Opredelitev uporabnikov benchmarkinških informacij

V tem koraku je potrebno najprej ugotoviti, kdo je zahteval informacije in kdo jih bo uporabljal. Največkrat je mogoče zaslediti, da je pobudnik za začetek procesa benchmarkinga top management. Korak ugotavljanja naročnika benchmarkinškega procesa je pomemben, ker:

- zahtevo po določeni informaciji ponavadi izrazi oseba, ki je zainteresirana zaradi spodbud iz okolja. Ta oseba običajno opredeli vsebino informacije ali celo določi podjetje, ki naj bo vključeno v proces benchmarkinga,
- uporabnik postavi časovni okvir⁴ trajanja procesa benchmarkinga,
- uporabnik določi in priskrbi tudi potrebna sredstva za izvedbo procesa benchmarkinga

Velikokrat je moč zaslediti, da posamezniki ali skupine pričnejo s procesom benchmarkinga na podlagi lastne spodbude. Le-ti namreč uporabljajo benchmarkinški pristop kot orodje zagotavljanja popolne kakovosti in so s tem sestavni del teh procesov. Pri tem so benchmarkinški procesi del njihovega stremljenja k nenehnim izboljšavam. Glavni cilj teh skupin je akcija in jih formalne zadeve, kot so pisanje poročil, predstavitev ugotovitev in oblikovanje predlogov, ne zanima. Take skupine in posamezniki lahko delujejo le, če imajo podporo in dovoljenje vodilnih managerjev v podjetju oziroma organizaciji.

4.1.2 Opredelitev potreb uporabnikov benchmarkinških informacij

V tej fazi lahko natančno ocenimo potrebe oziroma zahteve zainteresiranih oseb. Na podlagi ocene se določi program projekta, kako se bo izvajal, kateri viri informacij se bodo uporabljali in kakšna bo oblika poročanja.

Da bi bila ocenitev potreb pravilna, s ciljem uspešno izpeljati primerjanje z boljšimi praksami, je potrebno (Bogataj 2002, str. 52):

- ugotoviti, kdo se zanima za benchmarkinške informacije in kdo so uporabniki teh informacij (prvi korak v prvi stopnji procesa benchmarkinga),
- izbrati vrsto benchmarkinga (interni, konkurenčni, funkcijski, splošni),
- določiti osrednji predmet primerjanja (izdelek, storitev, delovni proces ...),

⁴ Poleg roka, ko želi končne rezultate, lahko določi tudi vmesne roke oziroma nadzorne točke projekta.

- izbrati način uporabe benchmarkinških informacij (izboljšanje izdelkov ali storitev, delovnih procesov, uvajanje novih idej, zastavljanje ciljev za strateško načrtovanje ...),
- določiti obseg zbiranja informacij, kar vpliva na obseg celotnega procesa benchmarkinga,
- predvideti kakovost zbranih informacij (verodostojnost, korektnost in dostopnost informacij),
- ugotoviti potrebe po povratnem informiranju uporabnikov benchmarkinških informacij (način, oblika in pogostost poročanja),
- opredeliti časovno komponento procesa primerjanja z boljšimi praksami (enkratno, periodično ali nepretrgan in stalen proces).

4.1.3 Opredelitev kritičnih dejavnikov uspeha podjetja

Kritične dejavnike uspeha podjetja je potrebno iskati v povezavi s poslovnimi rezultati, ki jih je podjetje že doseglo ali pa načrtuje, da jih bo doseglo. Lahko se zgodi, da izberemo preprosto opredeljiv predmet primerjave, s katerim nimamo večjih težav pri načrtovanju in sami izvedbi, vendar pa je njegov pomen za podjetje majhen. Na drugi strani pa lahko izberemo predmet primerjave, ki je izrednega pomena, kar pripelje do tega, da se člani benchmarkinške ekipe preveč osredotočijo na predmet sam in s tem zanemarijo proces benchmarkinga.

Izbrani predmeti, ki jih primerjamo, morajo biti dejansko primerljivi glede na benchmarkinške partnerje.

Na koncu te stopnje, je potrebno ugotoviti raven tekoče dejavnosti in rezultatov organizacije oziroma podjetja ter merila, ki bodo uporabljena v nadaljnji benchmarkinški raziskavi.

4.2 Oblikovanje benchmarkinške skupine

V tej, drugi fazi benchmarkinškega procesa, oblikujemo skupino oziroma tim, ki bo izvajal proces benchmarkinga. Pred samim oblikovanjem ekipe je potrebno vedeti, kolikšen je obseg, vrsta in vsebina procesa. Glede na te parametre nato določimo število in kakšne kvalitete ljudi potrebujemo v benchmarkinški ekipi. Člani ekipe so lahko izbrani tudi glede na njihove zmožnosti in znanja, pomembno pa je tudi kakšna bo njihova vloga v skupini in motiviranost za delo.

Benchmarkinška ekipa je lahko sestavljena iz notranjih specialistov (zaposleni, ki proces benchmarkinga poznajo) in zunanjih specialistov (svetovalci, specializirani za določen proces benchmarkinga).

Poznamo tri vrste benchmarkinških timov:

- **enotna delovna skupina** (oblikuje se na eni lokaciji in vsi člani tima poročajo enemu vodji, člani tima pa so največkrat tudi sami uporabniki benchmarkinških informacij),
- **medfunkcijska, medorganizacijska ali medoddelčna** skupina (člani skupine so izbrani na podlagi specializiranega znanja in spretnosti. Opredeljeno imajo skupno nalogo in uporabnike benchmarkinških informacij),
- **priložnostna skupina** (vključuje zaposlene z različnih položajev in nivojev, družijo pa jih skupni interesi in odgovornosti. Ta tim običajno obstaja dokler benchmarkinška raziskava ni končana).

Za organizacijo skupine, njeno vodenje, usklajevanje in ohranjanje osredotočenosti na proces je odgovoren projektni vodja oziroma vodja ekipe. Ostali člani skupine uporabljajo ustrezna analitična orodja, sprejemajo posebne naloge in prevzemajo odgovornost zanje znotraj procesa benchmarkinga.

Ko podjetje oziroma organizacija določi vrsto benchmarkinške skupine, razporedi zadostne podporne vire in izbere ter usposobi člane skupine, le-ta lahko prične delati, s tem da naredi časovni načrt benchmarkinškega projekta in ga začne izvajati (Antončič 1995, str. 34).

4.3 Določitev benchmarkinških partnerjev

V tej fazi se ugotavlja, katera podjetja so glede predmeta primerjave, primerna za primerjanje. Določitev benchmarkinških partnerjev je ena od pomembnejših faz in aktivnosti v benchmarkinškem procesu primerjanja z boljšimi praksami. Za podjetja z najboljšimi praksami je značilno, da (Bogataj 2002, str. 54):

- sledijo filozofiji nenehnih izboljšav,
- imajo veliko inovativnih praks,
- običajno nimajo zadržkov glede izmenjave izkušenj.

Podjetje se lahko primerja z neposrednimi konkurenti, vodilnimi podjetji v panogi ali s podjetji izven panoge, če gre le za primerjanje najsplošnejših procesov. Zbiranje podatkov je najbolj oteženo, kadar se primerjamo z neposrednimi konkurenti, zaradi

določene meje zaupnosti, ki obstaja med tekmovalnimi podjetji. Če pa želi podjetje priti do najboljših praks, se mora primerjati z najboljšimi podjetji v panogi ali s podjetji iz drugih panog, ki kažejo visoko mero inovativnosti (Camp 1989, str. 57, Ulaga 2002, str. 17).

Ponavadi podjetja, ko se primerjajo z drugimi, naletijo na dve vrsti težav, in sicer, podjetje najde najboljšega možnega partnerja za primerjavo, vendar v kasnejši fazi ugotovi, da poslovne razmere v katerih poslujeta niso primerljive, zato mora podjetje poiskati drugega partnerja; ali da podjetje, s katerim želi sodelovati oziroma se primerjati, to odkloni, zaradi bojazni pred konkurenco. Priporočljivo je, da podjetje pred iskanjem primernih partnerjev za primerjavo, naredi seznam dovolj zanesljivih virov informacij.

Ti viri so lahko:

- vladni viri,
- specializirani strokovnjaki,
- interesne skupine,
- mediji,
- zaposleni v podjetju,
- kupci oziroma končni uporabniki,
- dobavitelji,
- banke,
- drugi tuji viri informacij (multinacionalke, tuje zbirke podatkov, veleposlaništva).

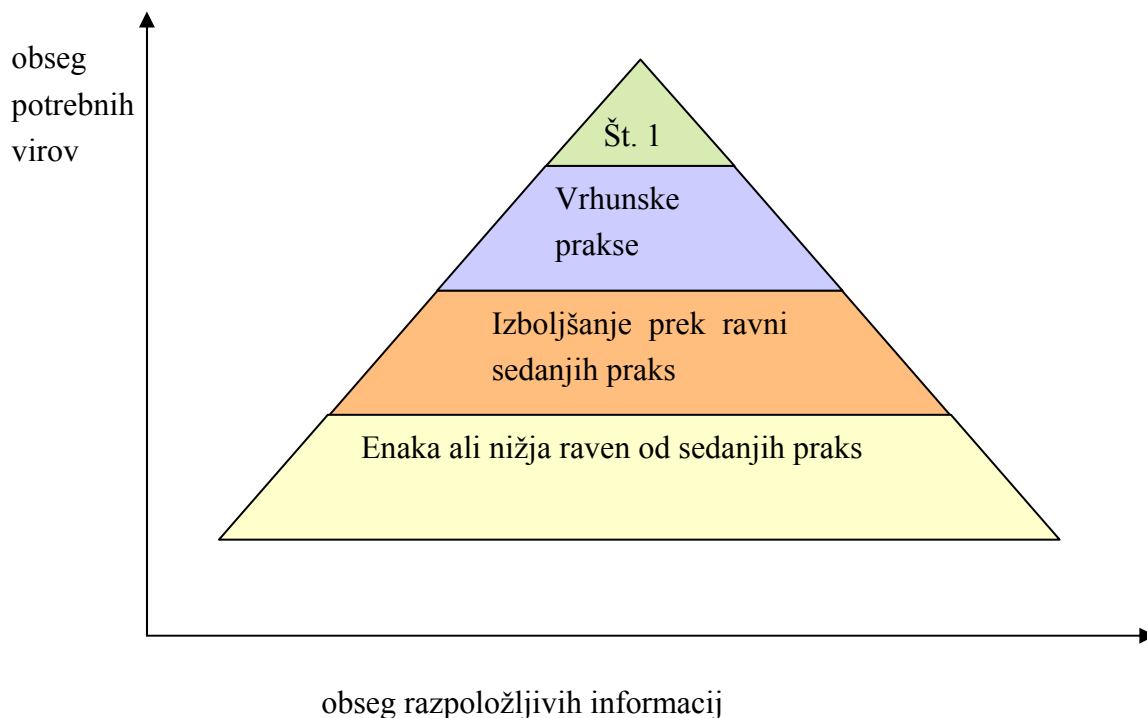
Spendolini (v Bogataj 2002, str. 55-56) predlaga, da benchmarkinške partnerje izbiramo glede na čim večkratno pojavljanje v različnih virih informacij, kot so:

- posebne nagrade za kakovost izdelkov in storitev,
- neodvisni mediji, ki posvečajo nekaterim podjetjem večjo pozornost,
- profesionalna združenja,
- neodvisna poročila organizacij ali združenj (organizacija za zaščito potrošnikov, vladne agencije, inštituti, univerze ...),
- ustno prenašanje informacij (konference, seminarji, delavnice ...),
- svetovalne organizacije, specializirane za zbiranje informacij in ocenjevanje podjetji.

Na sliki 4.2 so prikazane možne primerljive prakse in sicer od podobnih ali celo slabših sedanjih praks glede na organizacijo, ki izvaja benchmarking, do najboljših med

najboljšimi. Informacije o slabših praksah so navoljo v velikem obsegu, medtem ko se obseg razpoložljivih informacij na poti do najboljših zmanjšuje.

Slika 4.2 Iskanje najboljših praks



Vir: Spendolini 2002, str. 113, Antončič 1995, str. 36

4.4 Zbiranje in analiza informacij

Pogoj za pričetek zbiranja informacij in podatkov, je predvsem poznavanje in razumevanje podatkov in informacij o lastnih izdelkih, procesih in praksah. Pri zbiranju informacij lahko benchmarkinška skupina uporabi eno izmed naslednjih metod (Antončič 1995, str. 37):

- telefonski pogovori (+ preprosta izvedba, omogoča stik z velikim številom virov, relativno poceni, - motnje v komunikaciji, težko je dobiti povratne klice),
- sestanki in osebni obiski (+ neposredni stiki, več kakovostni izkoriščenega časa, veliko neposrednih informacij, - relativno dragi, visoka poraba časa),
- anketiranje po pošti (+ širok krog anketirancev, relativno poceni, preprost prenos podatkov za analizo, - nizek odstotek vračanja vprašalnikov, neoseben odnos, vprašljiva verodostojnost odgovorov, ni možno zastavljanje dodatnih vprašanj),

- pregled publikacij ali medijev (+ enostaven dostop in zbiranje, poceni, nudijo veliko količino informacij, - zamudni, nejasni in nezanesljivi)

Ko smo po izbrani metodi pridobili želene informacije, temu sledi analiza le-teh. Gre za analizo, ki temelji na metodi primerjanja. Cilj analize je razviti nov delovni proces. Deli se na dva dela, na notranjo in zunanjo. Cilja notranje analize sta dva, in sicer celovito razumevanje delovanja lastnega podjetja in identificiranje ciljev; ter pristop za benchmarking, kjer se je treba osredotočiti na sklop aktivnosti, ki so splošne za vsa podjetja in znotraj teh na tiste, ki vodijo k dodajanju vrednosti izdelku oziroma storitvi v očeh kupca.

Pri zunanji analizi zbrane informacije o izdelkih, procesih in praksah benchmarkinškega partnerja primerjamo z lastnimi izdelki oziroma z rezultati notranje analize. Pri tem preverjamo dezinformacije, ugotavljamo splošne smernice in vzorce, ugotavljamo kateri podatki manjkajo, odkrivamo večja odstopanja in jih preverjamo ter sprejmemo končne sklepe.

Ob koncu te faze dokumentiramo svoje notranje procese, spoznamo svoje prednosti in slabosti ter prednosti in slabosti konkurentov ter drugih benchmarkinških partnerjev glede na predmet raziskave. Na koncu ugotovimo razliko v rezultatih med našim podjetjem oziroma organizacijo in najboljšimi ter kako ti dosegajo vrhunske rezultate (Antončič 1995, str. 39).

4.5 Izvedba

Osnovni namen zadnje faze v procesu benchmarkinga je uvedba boljših praks. Glede na poročilo, ki ga izdelata benchmarkinška skupina, je potrebno izvesti naslednje korake:

- izdelava poročila o benchmarkingu,
- predstavitev ugotovitev uporabnikom benchmarkinških informacij,
- predstavitev ugotovitev ostalim uporabnikom benchmarkinških informacij,
- iskanje in izkoriščanje priložnosti za izboljšave izdelkov in procesov, pridobivanje novih idej in konceptov v organizacijo,
- vzpodbujanje ponovnega, izboljšanega procesa benchmarkinga, ki bo že vključil nove pomembne subjekte benchmarkinga.

Glavni cilji benchmarkinškega procesa so nenehne izboljšave, do katerih se pride le, če v primerjavi z boljšimi praksami pridobljene ugotovitve dejansko udejanjimo. Če želijo podjetja uveljaviti spremembe, je najprej pomembna udeležba in podpora

managementa, poleg managementa pa tudi vseh nižjih ravni vodenja podjetja, saj je le tako mogoče pričakovati učinek sprememb, ki smo jih načrtovali. Uvajanje sprememb ni nekaj kar je možno delegirati s pozicije položaja ali formalne moči. Tako kot s strateškimi cilji morajo biti z aktivnostmi za uvajanje sprememb seznanjeni vsi zaposleni, čeprav se zaradi njih strateški cilji bistveno ne spremenijo. Pomembno pa je, da so zaposleni seznanjeni, kaj se v podjetju dogaja in zakaj se dogaja. Zavedati se je potrebno, da spremembe, s katerimi odpravljamo z benchmarkingom ugotovljen razkorak, pomenijo spremembe, ki zadevajo predvsem zaposlene v podjetju in povzročajo trenja ter napetosti. Več sprememb je potrebno za podjetje, ko ima probleme, kot takrat, ko mu gre dobro.

Na osnovi ugotovitev benchmarkinške raziskave podjetje pripravi akcijski načrt za vsak pričakovan rezultat, ki prinaša zmanjšanje ali odpravo razkoraka. Pri tem določi, katere aktivnosti za doseg cilja morajo biti izvedene, do kdaj in kdo je odgovoren za njihovo izvedbo. To pa ne pomeni, da je s tem benchmarkinški proces končan. Iz same definicije benchmarkinga je moč razbrati, da je benchmarking sistematičen in kontinuiran proces. To pa pomeni, da mora podjetje neprestano težiti k temu, da je najboljše na trgu, da je vodilno, da ima najboljšo prakso, in k nenehnemu napredovanju ter zagotavljanju konkurenčne prednosti.

5 PRIMERJAVA KONKURENČNOSTI SLOVENIJE Z IZBRANIMI DRŽAVAMI ČLANICAMI EU, TER DRŽAVAMI, KI SO SKUPAJ S SLOVENIJO VSTOPILE V EU

Kot je navedeno v uvodu diplomske naloge, bom v tem poglavju s pomočjo benchmarkinga skušal primerjati Slovenijo z nekaterimi članicami Evropske unije, in državami, ki so skupaj z Slovenijo vstopile v EU. Upošteval bom 5 korakov, ki so navedeni v 4. poglavju.

V prvem koraku je potrebno opredeliti predmet primerjave. Odločil sem se, da se osredotočim na konkurenčnost Slovenije in slovenskega gospodarstva. Sledila bo izbira benchmarkinških partnerjev, ki jih bodo predstavljale izbrane države, ki so bodisi naši neposredni konkurenti ali pa so slabše oziroma boljše od nas. Pri boljših mislim predvsem na države, ki so vodilne na področju konkurenčnosti in predstavljajo nivo, kjer Slovenija želi biti. V naslednjem koraku bom predstavil pridobljene podatke in kazalnike za vse države in jih med seboj primerjal. Temu bo sledil zadnji korak, v katerem bom predstavil ključne ugotovitve in skušal podati rešitve, ki lahko Slovenijo pripeljejo do zelenega cilja, ki je, biti med najbolj konkurenčnimi državami v EU.

Poudariti moram, da obstaja več mednarodnih organizacij, ki se ukvarjajo z merjenjem konkurenčnosti držav. Rezultati dobljeni s strani teh organizacij se med seboj razlikujejo oziroma med njimi prihaja do manjših odstopanj, kajti vsaka izmed njih uporablja standarde prilagojene svojim potrebam. Sam bom uporabil predvsem rezultate in kazalnike pridobljene s strani EU in Evrostata ter World economic forum-a, ki vsako leto izdaja World competitiveness report. Sledila bo primerjava izbranih kazalnikov.

5.1 Definicija konkurenčnosti

Konkurenčnost je širok pojem, ki ga lahko opredelimo z različnih vidikov, in sicer: skozi konkurenčnost produktov, podjetij, različnih branž znotraj gospodarstva itd. V ekonomiji je konkurenčnost zelo pogosto uporabljen izraz, ki se ga proučuje z vidika proizvodov, podjetji, panog in držav. S časovnega vidika lahko govorimo o kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni konkurenčnosti.

Najbolj kompleksna je konkurenčnost nacionalnega gospodarstva in s tem povezana konkurenčnost držav. Z vedno večjim odpiranjem in povezovanjem svetovnega gospodarstva postaja globalna konkurenčnost pomembna družbeno razvojna tema razvitega in nerazvitega sveta. Konkurenčnost držav in gospodarstva je potrebno

graditi načrtno in dolgoročno, da pa bi to lahko dosegli, je potrebno tudi poznavanje teorije konkurenčnosti držav.

Danes se najbolj uporablja Porterjeva teorija konkurenčnosti držav. Porter pravi, da je edini smiselni koncept konkurenčnosti na nivoju države produktivnost, ki jo merimo kot dodano vrednost proizvodov in storitev, proizvedenih na enoto kapitalskih in človeških virov (Porter 1990, str. 84). Pri tem naj bi bila glavna naloga države, zagotavljanje visokega življenjskega standarda, ki je dolgoročno odvisen od sposobnosti podjetij, da nenehno zvišujejo produktivnost preko dviga kvalitete proizvodov, iskanja novih lastnosti, tehnoloških izboljšav in dviga učinkovitosti proizvodnega procesa. Potrebno pa je upoštevati, da na konkurenčnost države in produktivnost vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so: človeški in naravni viri, infrastruktura, management, kapital, vlada, tehnološka zmožnost in inovativnost podjetij. Osnova konkurenčnosti gospodarstva in države se torej nahaja v proizvodnji visoko kakovostnih proizvodov in storitev, ki imajo visoko dodano vrednost, kar posledično omogoča blaginjo in visok standard življenja v državi ter visoke plače.

To pa pomeni, da je za zdravo konkurenčno gospodarstvo nujno potreben stabilen sistem političnih institucij in pravnih okvirov ter zdrava fiskalna in monetarna politika na makroekonomski ravni. Vendar pa je moč ugotoviti, da vedno tudi to ni dovolj. Makroekonomski okviri dajejo možnost za proizvodnjo in ustvarjanje bogastva in blaginje, vendar jih sami ne ustvarjajo. Proizvodnja in bogastvo se dejansko ustvarjata v mikroekonomskih celicah gospodarstva, v podjetjih.

Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) definira mednarodno konkurenčnost nacionalnega gospodarstva kot sposobnost doseganja gospodarske rasti na dolgi rok in doseganja ekonomske ter izvozne strukture, ki se fleksibilno odziva na spremembe v povpraševanju na svetovnem trgu. Konkurenčnost nacionalnega gospodarstva je odvisna od številnih notranjih in zunanjih dejavnikov: od človeških in naravnih virov, infrastrukture, managementa, kapitala, državnih ukrepov itd. Učinkovita raba teh virov se odraža v ravni produktivnosti narodnega gospodarstva.

5.2 Predstavitev Slovenije in konkurenčnosti njenega gospodarstva

Slovenija je bila že v okviru Jugoslavije najbolj razvita republika. Z 10 % celotnega prebivalstva Jugoslavije je ustvarjala v osemdesetih letih prejšnjega stoletja 35 % proizvodnje takratne Jugoslavije. Družbeni proizvod na prebivalca se je vseskozi povečeval in je bil leta 1990 dvakrat večji od povprečja takratne Jugoslavije. Tudi primerjava z nekaterimi državami EU kaže dobro gospodarsko razvitost v osemdesetih

letih⁵. Tudi po osamosvojitvi leta 1991 je Sloveniji kljub veliki izgubi trga, uspelo ohraniti velik del gospodarstva in ob precej manjši zaposlenosti zabeležiti sicer majhne, a stabilne stopnje rasti. Razloga za to sta bila dva: sprememba sistema je do neke mere dopustila znižanje zaposlenosti, kar je managerjem omogočilo, da so zaprli proizvodne linije z največ izgube, poleg tega pa so za svoje proizvode zelo hitro uspeli poiskati nove trge na zahodu in tako povečali delež izvoza v celotni prodaji med letoma 1990 in 1992, od 18 % na 25 % (Jaklič 1999, str. 251). Vendar pa v Sloveniji, kljub temu da smo imeli tesne socialne vezi znotraj gospodarstva, vlada v tistem času ni uspela povezati vseh interesnih skupin v skupni projekt hitrega gospodarskega napredka. Poleg tega pa je bilo v tistem času pri nas premalo poudarka na razvoju mikro ekonomskih dejavnikov, predvsem na spodbujanju znanja in komercialni izrabi inovacij. Znanje je namreč tisto, ki nam bo omogočilo kvaliteten gospodarski razvoj.

V času tranzicije, je Sloveniji uspelo močno zmanjšati zaostanek na gospodarskem področju za povprečjem Evropske unije. Slovenija je dosegla visoko in stabilno gospodarsko rast, ki je v letih od 1993-2001 v povprečju znašala 4.3 %. Pomembno je povedati, da ji je to uspelo brez večjih makroekonomskih neravnovesij.

Slovenija se po doseženem bruto domačem proizvodu na prebivalca (v letu 2000 je po notranji kupni moči znašal 17.127 US \$ - ocena v WEF 2001) nahaja v zgornjem delu druge razvojne faze, ko še vedno potrebuje močne investicijske spodbude, zlasti za vlaganja v infrastrukturo, obenem pa razvitost nekaterih gospodarskih panog že zahteva prehod v tretjo, inovacijsko fazo, za katero so značilne institucije in spodbude, ki podpirajo inovacije. Prehodi med razvojnimi fazami državam marsikdaj ne uspejo, zato je še toliko pomembneje, da gospodarstveniki poznajo značilnosti teh faz in prehodov med njimi. Na najnižji stopnji razvoja država dosega gospodarsko rast predvsem z opiranjem na primarne proizvodne dejavnike oziroma naravna bogastva in neizobraženo delovno silo. Na tej stopnji mora država zagotoviti predvsem politično in makroekonomsko stabilnost, ter pravilno povezati našete dejavnike. V drugi fazi je naloga države, da spodbuja neposredne tuje naložbe, skupna vlaganja in druge vrste pogodbenih odnosov s podjetji iz razvitih držav. Na tej stopnji večina znanja prihaja iz bolj razvitih držav. Slovenija se trenutno nahaja na stopnji, ko bo morala preiti na tretjo stopnjo razvoja. Razlog za to je predvsem v tem, da ne moremo več konkurirati državam, ki imajo podobno strukturo gospodarstva in nižje stroške plač ter delovne sile, saj so le ti v Sloveniji previsoki. Da bi upravičili naraščajoče stroške poslovanja, je potrebno v Sloveniji izoblikovati okolje, ki bo podpiralo in spodbujalo razvoj inovacij in novih tehnologij ter podjetjem omogočilo izpolnitev pogojev za prehod na najvišjo razvojno stopnjo. Država se mora spremeniti iz uvoznika znanja in tehnologije v

⁵ Slovenski družbeni proizvod je leta 1985 znašal 85 % avstrijskega in je bil večji od portugalskega, španskega, grškega in irskega.

inovatorja oziroma ponudnika znanja vsaj v nekaterih sektorjih ali globalnih nišah. (Ocena makro in mikro ekonomskih učinkov vstopa Slovenije v EU, str. 112)

Slovenija se je v času približevanja in vstopanja v EU pogosto, tako kot ostale države kandidatke, znašla pod pritiskom, da naj poveča svojo mednarodno konkurenčnost. Tu je mišljeno predvsem, naj poveča sposobnost svojih podjetij za soočanje z mnogo višjo konkurenčno sposobnostjo podjetij držav članic EU.

Tudi iz tega razloga je bila oblikovana in leta 2001 sprejeta Strategija gospodarskega razvoja Slovenije (v nadaljevanju SGRS) in od njenega uresničevanja naj bi bil odvisen nadaljnji slovenski gospodarski razvoj. Dodati pa moram, da je bila SGRS med tem že spremenjena in nadgrajena z novimi razvojnimi cilji in usmeritvami. Do njene spremembe je prišlo predvsem zaradi vstopa Slovenije v EU. Slovenija se zavzema za trajnostni razvoj države in gospodarstva. To pa pomeni, da mora razvoj omogočati zadovoljevanje potreb današnjih generacij, ne da bi omejeval možnosti prihodnjih, pri vsaj enako uspešnem zadovoljevanju njihovih potreb. Bogatenje sedanjih generacij je zaželeno, če izhaja iz krepitve virov blaginje in izboljševanja razvojnih dejavnikov, na primer iz investicij v infrastrukturo, tehnološki razvoj, človeške zmožnosti. S tem se izboljšuje položaj današnjih generacij in se hkrati povečuje razvojna zmogljivost prihodnjih.

Kot majhna država, je Slovenija zelo odvisna od globalnih tokov gospodarjenja, prostega pretoka ljudi, prenosa tehnologij in gibanja kapitala. Kot članici EU se je Sloveniji odprl velik trg, ki ji omogoča vse naštetu v prejšnjem stavku.

Že v uvodu sem navedel, da je konkurenčnost posamezne države odvisna predvsem od konkurenčnosti njenega gospodarstva in podjetij, ki pa bodo konkurenčna le, če okolje, v katerem delujejo, omogoča njihov razvoj in rast. Kot kažejo podatki, v Sloveniji temu ni tako, zato bo morala država sprejeti program, s katerim bo spodbujala podjetništvo, inovacije in trajnostni razvoj na znanju temelječe družbe, kateri od vstopa v EU Slovenija tudi pripada.

Iz raziskav je razvidno, da konkurenčnost Slovenije in njenega gospodarstva v zadnjih letih pada. Tako je iz World competitiveness report-a za leto 2004 razvidno, da je Slovenija med 60 državami nazadovala iz 36. v letu 2000 na 45. mesto v letu 2004. Tudi raziskava Global entrepreneurship monitor-ja za leto 2004, ki se osredotoča predvsem na zgodnje faze podjetniškega procesa Slovenija nazaduje. Iz raziskave je razvidno, da je bilo leta 2004 v Sloveniji v zgodnje faze podjetniškega procesa vključenih samo 2,6 % delovno aktivnega prebivalstva ali 35.000 ljudi, kar Slovenijo uvršča na nezavidljivo 33. mesto med 34 državami, vključenimi v raziskavo. Za primer naj navedem, da na Islandiji, ki se uvršča na prvo mesto raziskave, vsak sedmi prebivalec sodeluje v podjetniškem procesu, medtem ko v Sloveniji komaj vsak osemtrideseti.

5.3 Izbira benchmarkinških partnerjev

Kot benchmarkinške partnerje sem si izbral tri evropske države: Češko, Finsko in Estonijo. V nadaljevanju naloge se bom v analizi in primerjavi podatkov skušal osredotočiti predvsem na konkurenčne kazalnike teh držav in Slovenije. Ti kazalniki merijo stanje podjetništva v zgodnji fazi podjetniškega procesa, stanje podjetniškega okolja, človeških virov, managementa, učinkovitosti vlade ter infrastrukture. V tabeli 5.1 je predstavljenih nekaj osnovnih podatkov o vsaki državi.

Češko in Estonijo sem si izbral, zato ker sta državi morali prehoditi podobno pot tranzicije kot Slovenija in imata podobne kazalnike uspešnosti ter naravne karakteristike ozemlja, Finska pa v današnji Evropi in svetu predstavlja zgodbo o uspehu majhne nordijske države, ki je znala unovčiti svoj potencial, ki temelji predvsem na prenosu znanja iz univerz, fakultet ter ostalih znanstvenih ustanov na podjetja.

Tabela 5.1 Osnovni podatki opazovanih držav za leto 2003

	Slovenija	Češka	Finska	Estonija
Št. Prebivalcev (mio)	2,01 (2003)	10,18 (2003)	5,21 (2003)	1,35 (2003)
Velikost (km ² .000)	21,0 (2003)	79,0 (2003)	338,0 (2003)	45,2 (2003)
BDP (miljarda \$)	26,8 (2003)	85,5 (2003)	162,1 (2003)	8,4 (2003)
BDP per capita (\$)	13.324 (2003)	8.398 (2003)	31.081 (2003)	6.188 (2003)
Realna rast BDP (%)	2,6 (2003)	2,9 (2003)	1,9 (2003)	4,7 (2003)
Nezaposlenost (%)	6,2 (2003)	7,80 (2003)	9,00 (2003)	10,00 (2003)
Inflacija (%)	5,6 (2003)	0,1 (2003)	0,9 (2003)	1,3 (2003)

Vir: World Competitiveness Report 2004

5.4 Kratka predstavitev gospodarstev benchmarkinških partnerjev

5.4.1 Finska

V sredini sedemdesetih let je Finska doživela velik padec investicij, čemur se je pridružila nizka rast BDP-ja in zelo nizka rast zaposlenosti. Za ponoven razcvet finskega gospodarstva in njegov napredek ter konkurenčnost je najznačilnejša osredotočenost na znanje, raziskave in razvoj. K uspešnosti te usmeritve je konec osemdesetih let odločilno prispevala liberalizacija in mednarodno odpiranje trga. Z odpiranjem trga in s spoznanjem, da bo znanje osnova njihove konkurenčne prednosti, je Finska ustvarila primerno okolje za nastanek uspešnih podjetij. Med njimi je najpomembnejša Nokia, ki je sprva proizvajala različne izdelke, leta 1992 pa se je usmerila v mobilno telefonijo, kar je v osmih letih povečalo vrednost podjetja za 500-krat. Nokia je postala eno največjih svetovnih podjetij in glavno gonilo gospodarskega razcveta Finske. Prehod iz druge stopnje razvoja, ko se je razvoj opiral na naložbe, na tretjo stopnjo, ko so postale osnova inovacije, je Finski uspel zaradi nenehnega povečevanja vlaganj v raziskave in razvoj, spodbujanja izobraževanja, uspešnega uvajanja grozdov⁶ kot izhodišč za izboljšanje konkurenčnosti podjetij in vsesplošnega družbenega soglasja glede izvajanja dolgoročne razvojne strategije. Pri graditvi konkurenčnih prednosti in prehodu med najbolj razvite države sveta se je Finska opirala predvsem sama nase, saj sta že od začetka osemdesetih let vse pomembnejši vir konkurenčnih prednosti postajala tehnologija in znanje.

5.4.2 Estonija

Podobno kot ostale države socialističnega bloka je tudi Estonija morala skozi težavno tranzicijsko obdobje. Ubrala je pot sistematične gospodarske reforme in tako si je gospodarstvo kmalu opomoglo. Od leta 1991 so vse estonske vlade izvajale liberalno prosto trgovinsko politiko in spodbujale razvoj novih tehnologij, kar je znatno olajšalo tranzicijo. Estonske tržne reforme so umestile to državo med vodilne v bivšem COMECON⁷ območju. Dve tretjini BDP predstavljata trgovinski in storitveni sektor. Največji padec je doživela industrija, ki zdaj predstavlja manj kot 20 % BDP. Privatizacija se odvija dokaj naglo, delež kmetijstva v celotni proizvodnji pa se je

⁶ Grozdi so geografsko koncentrirana in medsebojno povezana podjetja, specializirani dobavitelji, ponudniki storitev in povezane institucije na določenem področju, ki se pojavijo v regiji ali državi. Njihov namen je povečevanje produktivnosti podjetij in s tem njihove konkurenčnosti.

⁷ Gospodarska organizacija, ki je delovala od leta 1949-1991, in je povezovala države, članice Varšavskega pakta, Albanija je bila članica od leta 1949-1961, leta 1962 se je pridružila Mongolija, leta 1972 Kuba in leta 1978 Vietnam.

zmanjšal in znaša približno 7,1 % BDP. Najpomembnejši trgovinski partner Estonije so države članice EU, pri čemer odpade največji delež trgovine na Finsko. Ključni sektorji gospodarstva so telekomunikacije, storitve, bančništvo, elektronika in transport.

5.4.3 Češka

Ko je leta 1989 padel komunistični režim, je Češka ubrala pot radikalnih sprememb, ki pa ni bila preprosta. Nezaposlenost se je večala, saj je veliko podjetij, ki niso bila kos konkurenci v tržnem gospodarstvu, propadlo. Vendar pa se je Češka hitro rešila težav in že po šestih letih se je stanje izboljšalo. Vzrok za to je bila hitra privatizacija. Trenutno prispevajo zasebna podjetja več kot 80 % BDP. Več kot polovico BDP na Češkem predstavljajo storitve med katerimi je najpomembnejša panoga turizem. Industrija je bila že od nekdaj pomembna in sedaj predstavlja 40,6 % BDP. Najpomembnejši trgovinski partner Češke so države članice EU, ki predstavljajo 60,9 % celotnega izvoza.

5.5 Primerjava podjetništva v Sloveniji in opazovanih državah

V zadnjih treh letih se je gospodarska rast v Sloveniji upočasnila predvsem zaradi počasnega prestrukturiranja gospodarstva in neugodnih gospodarskih razmer v svetu. To je razvidno tudi iz mednarodnih primerjav, kot so npr. Global Entrepreneurship Monitor, ki kaže neugodne rezultate na področju zgodnjih podjetniških aktivnosti. Vse navedeno postavlja pred Slovenijo pomembno vprašanje, kako uresničiti ambicije in se v Evropski uniji uveljaviti kot napredna, podjetna in na znanju temelječa družba ter eno od najbolj konkurenčnih in učinkovitih gospodarstev. Mikro, mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) so priznana kot potencialno najbolj dinamičen del gospodarstva, vendar se pri svojem delovanju srečujejo s številnimi ovirami, kot naprimer:

1. preobsežne administrativne in regulatorne obremenitve,
2. pomanjkanje ljudi z ustrezno izobrazbo na trgu dela,
3. težaven dostop do primernih finančnih virov in,
4. nezadovoljiva poslovna infrastruktura.

V Sloveniji podpora MSP in podjetništvu nima dolge tradicije, saj je država po osamosvojitvi največ sredstev namenjala reševanju velikih podjetij, politika spodbujanja MSP in podjetništva pa je bila v devetdesetih letih spremenljiva in neodločna. Takšno stanje se je pričelo spreminjati z začetkom izvajanja Evropske listine za mala podjetja, z vključitvijo Slovenije v evropske programe spodbujanja MSP, s sprejemom Programa

ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti ter Zakona o podpornem okolju za podjetništvo.

Ključna elementa uspešnega in dinamičnega gospodarstva v današnjem globalnem poslovnem okolju sta sposobnost hitre reakcije na nove poslovne priložnosti in pravočasno preoblikovanje inovativnih idej ter rezultatov raziskovalno-razvojne in inovacijske dejavnosti v nove tržne produkte. Ker so MSP v svojem delovanju pogosto prilagodljivejša od velikih podjetij, od slednjih postopoma prevzemajo vlogo hrbtenice uspešnih nacionalnih gospodarstev. MSP igrajo glavno vlogo pri generiranju gospodarske rasti in obenem zagotavljajo tudi večino novih delovnih mest. MSP najdemo praktično v vseh gospodarskih sektorjih, največ pa jih je v storitvenem sektorju, kjer tudi zagotavljajo največji delež zaposlitev (Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji, 2004).

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja smo v Sloveniji beležili pozitivne letne stopnje ustanavljanja podjetij, po letu 2000 pa se je trend ustanavljanja novih podjetij skoraj ustavil oziroma je število ukinjenih podjetij preseglo število ustanovljenih. Povečevanje smrtnosti slovenskih podjetij zmanjšuje dinamiko gospodarstva, država pa bi morala intenzivneje izkoristiti potencial ustvarjanja novih delovnih mest, ki ga ima podjetništvo. S tem bi zagotovila nova delovna mesta in zmanjšala brezposelnost. Eden izmed problemov, ki ga imajo slovenski MSP-ji je predvsem otežen dostop do virov financiranja. Po raziskavi Eurobarometra 2004, 74 % vprašanih Evropejcev (EU 25) meni, da je dostop do virov financiranja preveč otežen, medtem ko je ta odstotek v Sloveniji nekoliko višji, in sicer 84 %. V Sloveniji predstavlja težavo predvsem nerazvit trg tveganega kapitala in dejstvo, da banke težko odobrijo tvegane kredite. Seveda je dejavnikov, ki zavirajo razvoj podjetništva še več. Naj omenim le tri, ki po raziskavi Komunikacijske skupine SPEM predstavljajo največje ovire, s katerimi se srečujejo podjetniki. Te so: plačilna nedisciplina (72 %), davčna politika (42 %) in birokracija (40,4 %) (<http://www.pcmg.si/index.php?id=1245>). V Evropi (EU 15) 69 % ljudi meni, da so administrativni postopki za ustanovitev podjetja prezapleteni.

Tabela 5.2 Ovire za razvoj podjetništva

	Zapleteni administrativni postopki (%)	Premalo informacij kako ustanoviti podjetje (%)	Primanjkuje finančne pomoči (%)
Slovenija (n=500)	79	48	84
Češka (n=1008)	70	40	74
Finska (n=501)	60	21	43
Estonija (n=1001)	67	47	73
EU 25 (n=18547)	70	45	74
EU 15 (n=12022)	69	45	72

Vir: Eurobarometer 2004

Iz tabele je razvidno, da večina vprašanih v izbranih državah meni, da so administrativni postopki za ustanovitev podjetja precej zapleteni. Rezultati sicer malenkostno odstopajo od povprečja EU 15 in EU 25 vendar pa so vrednosti vsekakor previsoke. Tudi rezultati glede dostopnosti informacij kako ustanoviti podjetje ne odstopajo bistveno od evropskega povprečja, vendar pa je iz primerjave rezultatov, ki so bili dobljeni na Češkem, v Estoniji in Sloveniji, z rezultati na Finskem, razvidno, da je možno na tem področju marsikaj postoriti. Na Finskem namreč le 21 % vprašanih meni, da je teh informacij premalo, medtem ko so rezultati na Češkem (40 %) ter Estoniji (47 %) približno enaki kot v Sloveniji. Največjo oviro pri odločanju ljudi za podjetništvo, predstavlja pomanjkanje finančne pomoči oziroma virov financiranja podjetji. V Sloveniji se kar 84 % vprašanih strinja, da te vrste spodbud močno primanjkuje, medtem ko je na Finskem takšnega mnenja 43 % vprašanih. Malenkost boljše je stanje na tem področju, po mnenju vprašanih na Češkem (74 %) ter Estoniji (73 %).

Če pogledamo raziskavo Svetovne banke Doing business, lahko vidimo nekaj zelo zanimivih podatkov, ki se dotikajo ustanavljanja podjetja, najemanja in odpuščanja delovne sile itd. V Sloveniji traja v povprečju 61 dni, da oseba uspešno registrira novo podjetje, kar je skoraj 5-krat več časa kot na Finskem, kjer je ta čas v povprečju 14 dni, in skoraj 1-krat dlje kot na Češkem (40 dni). V Estoniji je za registracijo podjetja v povprečju potrebnih 72 dni, medtem ko je povprečje v državah članicah OECD 25 dni. Zanimiv je tudi podatek, koliko administrativnih postopkov mora novi podjetnik uspešno opraviti, preden je podjetje ustanovljeno. Na Finskem so za to potrebni zgolj trije, v Estoniji šest in v Sloveniji ter na Češkem republiki 10. Povprečje v državah članicah OECD pa je 6 administrativnih postopkov

V Sloveniji je potrebno zgraditi spodbudno okolje za podjetništvo, s katerim bi spremenili trend upadanja ustanavljanja novih podjetji. S tem namenom je bil narejen program ukrepov za pospeševanje podjetništva. Predlagani ukrepi, ki so zapisani v programu, so:

- odprava administrativnih ovir, tako da bo podjetje možno ustanoviti v 14 dneh z minimalnimi stroški na enem mestu,
- usposabljanje in izobraževanje na vseh nivojih, priprava na podjetniško razmišljanje že v osnovnih in srednjih šolah ter na fakultetah in visokošolskih institucijah,
- izgradnja in razvoj ustreznega podpornega okolja, v katerem bo na razpolago podjetniku vsa strokovna podpora za nemoten začetek opravljanja dejavnosti ter za rast in razvoj podjetja,
- ena pomembnejših pomanjkljivosti podjetniškega okolja je nerazvit trg kapitala, zlasti kapitala za rizične naložbe v produkte in storitve z visoko dodano vrednostjo. Ukrepi so usmerjeni v izboljšanje pravnega okolja in zagotavljanje spodbud za povečanje razpoložljivosti začetnega in rizičnega kapitala.

5.6 Neposredne tuje investicije

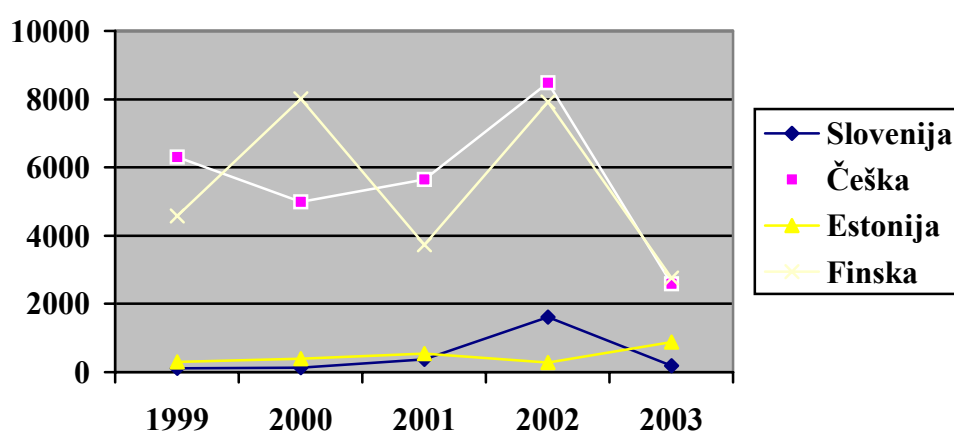
Neposredne tuje investicije lahko državi prejemnici prinesejo veliko pozitivnih učinkov, tako na mikro kot tudi na makro ekonomskem področju. Na mikro ekonomskem področju gre predvsem za prenos in večji dostop do novih tehnologij in znanj, ki lahko pripomorejo k prestrukturiranju podjetij, medtem ko imajo na makroekonomskem področju tuje neposredne investicije vpliv na zaposlenost prebivalstva države prejemnice, njen BDP ter gospodarsko rast.

Slovenija je celotno obdobje po osamosvojitvi izvajala predvsem omejevalno/pasivno politiko do tujih neposrednih investicij. Koncept privatizacije je izločil tuje investitorje, ukrepi Banke Slovenije so odvrčali tuje strateške investitorje, občasno nekritično in škodljivo poseganje slovenske politike pa je samo še krepilo vtis, da smo neposrednim tujim investicijam nenaklonjeni (Rojec, Kovač, 1999). Kaže, da v Sloveniji prevladuje strah pred tujimi investitorji in podjetji, kajti bojimo se, da bi tujci »pokupili« Slovenijo. Spodnja tabela nam prikazuje pritok neposrednih tujih investicij v opazovanih državah med leti 1999 in 2003 (UNCTAD-United nations conference on trade and development, World investment report 2004; http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf) iz katere bi lahko sklepali, da je bila politika Slovenije do neposrednih tujih investicij pasivna.

Tabela 5.3 Pritok tujih neposrednih investicij (v mio USD) med 1999-2003

	1999	2000	2001	2002	2003
Slovenija	106	137	369	1606	181
Češka	6.310	4.984	5.639	8.483	2.583
Estonija	305	387	542	284	891
Finska	4.581	8.015	3.732	7.920	2.765

Graf 5.1: Pritok tujih neposrednih investicij (v mio USD) med 1999-2003



Spodbujanje neposrednih tujih investicij mora postati ena izmed prioritet Slovenije, če želi uspešno konkurirati ostalim državam ter razviti ustrezno konkurenčno prednost in se približati ter kosati z najbolj razvitimi državami. V tem poglavju bom zato prikazal kako države spodbujajo in privabljajo tuja podjetja in s tem neposredne tuje investicije. Kaj sploh je neposredna tuja investicija? Za neposredno tujo investicijo šteje vsak vložek tujega investitorja, ki presega 10 %⁸ kapitala domačega podjetja.. Tuje investicije se delijo na neposredne in portfolio investicije. Razlika med njima je, da gre pri portfolio investicijah navadno za čisto finančno naložbo, ki je večinoma kratkoročne narave, medtem ko gre pri neposrednih tujih investicijah za strateško obliko vlaganja, za katero sta značilni dolgoročnost in aktivna vloga tujega investitorja. Neposredna tuja investicija je investicija, s katero želi neposredni tuji investitor iz ene države v podjetju druge države vzpostaviti trajnejši odnos oziroma nadzor. Tuja neposredna investicija

⁸ Po predlogu OECD se uporablja enotna meja 10% udeležbe v kapitalu oziroma v glasovalnih pravicah v podjetju kot kriterij, ki naj bi zagotovil mednarodno primerljivost podatkov o neposrednih tujih investicijah.

nakazuje željo investitorja po večjem vplivu na vodenje in organizacijo tega podjetja. (Rifelj, str. 2, 2002).

5.6.1 Privabljanje in spodbujanje neposrednih tujih investicij v opazovanih državah

Vsaka od opazovanih držav je razvila svojo strategijo privabljanja in spodbujanja tujih neposrednih investicij. V ta namen so ustanovile posebne državne agencije, ki se ukvarjajo z izvajanjem teh strategij in privabljanjem tujih investitorjev. V Sloveniji je bila leta 1995 ustanovljena Agencija za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije (v nadaljevanje AGPTI), ki deluje kot organ v sestavi ministrstva pristojnega za mednarodne ekonomske odnose. Trenutno je to Ministrstvo za gospodarstvo. Agencija nudi potencialnim tujim vlagateljem razne storitve na področju investiranja v Slovenijo, in pripravlja ukrepe za spodbujanje neposrednih tujih investicij. Ti so:

- priprava zakonskih podlag za spodbujanje neposrednih tujih investicij,
- odpravljanje administrativnih ovir,
- izboljšanje ponudbe in dostopnosti industrijskih zemljišč,
- nepovratne finančne spodbude za tuje investitorje,
- analiza konkurenčnosti Slovenije kot lokacije za neposredne tuje investicije.

Češka je v ta namen ustanovila Investment and business agency, Finska Invest in Finland ter Estonija agencijo Enterprise Estonia. Njihove naloge so podobne kot AGPTI. Vsaka od teh agencij skuša tržiti svojo državo za neposredne tuje investicije v svetu in sicer s pomočjo promocijskih predstavitev, oglaševanja, promocijskih gradiv ter spletnimi portali. Vendar pa, kot kaže, Slovenija pri privabljanju tujih investitorjev ni tako uspešna kot ostale tri države. Iz raziskave, ki jo vsako leto opravi UNCTAD, je razvidno, da je Slovenija še vedno na repu tranzicijskih držav. UNCTAD meri indeks uspešnosti neposrednih tujih rezultatov. Indeks nam pove kako uspešne so države pri privabljanju neposrednih tujih investicij. Meri uspešnost neposrednih tujih investicij in potencial, ki ga država za neposredne tuje investicije predstavlja. Indeks je razmerje med neposrednimi tujimi investicijami, ki predejo v državo in predstavljajo svoj delež v globalnih neposrednih investicijah, in BDP-jem države, ki ga predstavlja v svetovnem

$$\text{BDP-ju. } \text{IND}_i = \frac{\text{NTI}_i / \text{NTI}_w}{\text{BDP}_i / \text{BDP}_w}$$

Po indeksu neposrednih tujih investicij Slovenija precej zaostaja za ostalimi tremi državami, saj se je v obdobjih 1994-1996, 1996-1998, 1998-2000 ter 2000-2002

vsakokrat uvrščala precej za Češko, Finsko in Estonijo. To nam prikazuje tudi spodnja tabela, kjer so prikazane uvrstitve opazovanih držav.

Tabela 5.4 Indeks uspešnosti privabljanja neposrednih tujih investicij in uvrstitev na lestvici 140 držav. 0 je najnižja vrednost, 5 pa najvišja.

	1994-1996	1996-1998	1998-2000	2000-2002
Češka	30 (2.832)	37 (2.196)	15 (2.665)	10 (3.583)
Estonija	23 (3.789)	14 (4.027)	18 (2.381)	21 (2.350)
Finska	82 (0.920)	98 (0.797)	55 (1.123)	33 (1.759)
Slovenija	94 (0.742)	101 (0.732)	112 (0.226)	59 (1.168)

Vir: UNCTAD - United nations conference on trade and development, World investment report 2004

Iz tabele je razvidno, da Slovenija ni ravno uspešna pri privabljanju neposrednih tujih investicij, saj jo UNCTAD uvršča med države, ki imajo velik potencial za neposredne tuje investicije, vendar pa tega potenciala ne izkoristi. Tudi v World competitiveness report-u za leto 2004 se Slovenija pri kazalniku neposrednih tujih investicij uvršča na precej nizko 56. mesto, neposredne tuje investicije pa predstavljajo eno od desetih slabosti med indikatorji ekonomske uspešnosti države. Tudi pri kazalniku investicijskih spodbud se Slovenija uvršča nizko, in sicer na 57. mesto. Mnenje, ki ga je podal WCR, pa je, da spodbude za investicije niso privlačne za investitorje. Češka se pri tem indikatorju nahaja na zelo visokem 4. mestu, medtem ko so Finski kot izziv za leto 2004 predlagali, naj skuša najti nove načine, kako privabiti neposredne tuje investicije, saj je iz tabele 5.3 razvidno, da so le-te v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 precej upadle.

5.6.2 Spodbude za privabljanje neposrednih tujih investicij

Češka

Češka vlada je leta 1998 sprejela akt v katerem so opredeljene sheme spodbud za različna področja v gospodarstvu. Spodbude v največji meri zajemajo davke in subvencije ter različne olajšave, ki so vezane predvsem na ustvarjanje novih delovnih mest. Od decembra leta 2003 so bile 155 podjetjem odobrene različne oblike spodbud. Tako je na primer tuje podjetje, ki ustanovi novo podjetje na Češkem, do 10 let oproščeno davka, če pa se odloči za nakup že obstoječega češkega podjetja pa do 5 let. Za vsako ustvarjeno delovno mesto podjetje lahko pridobi finančno pomoč do 200.000

CZK. Če je delovno mesto ustvarjeno na območju, kjer je nezaposlenost manjša od državnega povprečja, do finančne pomoči ni upravičeno, če pa je nezaposlenost nad državnim povprečjem, lahko pridobi pomoč do 200.000 CZK. S tem se seveda spodbuja investiranje v manj razvita območja in zmanjšuje nezaposlenost v teh območjih. Ena izmed glavnih spodbud za investitorje je vsekakor tudi lokacijska podpora infrastrukturno opremljenih gradbenih zemljišč po simbolični ceni. Tako je med leti 1998 in 2003 nastalo 80 industrijskih con, ki so namenjene investitorjem. Prav tako Češka spodbuja investicije v projekte strateških storitev in tehnološke centre. Tu gre predvsem za subvencije, ki se izplačujejo letno, zajema pa subvencijo za poslovno aktivnost in subvencijo za izobraževanje ter prešolanje zaposlenih.

Finska

Večina spodbud je namenjenih za promoviranje vlaganj v gospodarsko manj razvite regije oziroma območja Finske. Te spodbude so namenjene tako domačim kot tujim investitorjem in se dodeljujejo v obliki subvencij, različnih oblik posojil, davčnih olajšav, izobraževanja zaposlenih itd. Namenjene so predvsem investicijam v proizvodnjo, turizem in storitve. Za koordinacijo, nadzor in dodeljevanje različnih vrst pomoči so zadolženi TE-centri (Employment and economic development centres), ki imajo 15 pisarn v državi. Vsaka od 15 pisarn oziroma centrov je zadolžena za razvoj svoje regije in predstavljajo pomembne »kanale« za dotok in črpanje sredstev EU ter za hitrejše in boljše sodelovanje z EU na tem področju. Večina finančnih oblik pomoči je namenjena MSP-jem. Finska je razdeljena na 3 območja, in sicer glede na stopnjo razvoja posameznega območja. Glede na to, v katerem območju se podjetje nahaja, lahko pridobi sredstva, ki predstavljajo določen odstotek opredmetenih osnovnih sredstev podjetja, in sicer: v prvem območju do 40 %, v drugem do 34 % in v tretjem do 25 %. Tudi večja podjetja lahko kandidirajo za pridobitev teh sredstev, vendar pa je njihov limit nižji. Izven teh treh območij je pomoč omejena izključno na mala podjetja (manj kot 50 zaposlenih, promet ni večji od 7 milijona EUR). MSP-ji lahko pridobijo tudi pomoč za ustanovitev podjetja, kar jim pomaga skozi prvih 12 mesecev poslovanja in predstavlja največ 45 % stroškov plač. Na voljo jim je tudi razvojna pomoč, s katero lahko povečajo svojo konkurenčnost ter internacionalizacijo podjetja. TE-centri nudijo tudi pomoč pri transportu, ki je namenjena predvsem podjetjem, ki delujejo v redko poseljenih delih države in energijske subvencije, namenjene podjetjem, ki promovirajo varčevanje z energijo ter uporabljajo domače vire energije. Za spodbujanje investicij so v uporabi tudi davčne olajšave, ki so namenjene predvsem malim in srednje velikim podjetjem ter podjetjem, ki delujejo v občutljivih sektorjih, kot so jeklarstvo, kmetijstvo, avtomobilska industrija. Tu gre predvsem za višje amortizacijske stopnje opredmetenih osnovnih sredstev za podjetja v 1. in 2. razvojnem območju. Finska je tudi ustanovila podjetje Finnvera, ki je v državni lasti, in je specializirano za

financiranje, spodbujanje izvoza in internacionalizacijo podjetij. Finnvera ponuja posojila in različna jamstva podjetjem v različnih razvojnih fazah (za ustanovitev in rast podjetja, spodbujanje izvoza, internacionalizacijo podjetij itd.). Na področju raziskav in razvoja deluje agencija Tekes (National technology agency of Finland), katere glavna naloga je spodbujati raziskave in razvoj novih tehnologij in izdelkov. Pomoč je namenjena izključno podjetjem, ki imajo svoj sedež na Finskem, in finskim raziskovalnim institutom in univerzam. Da bi lahko podjetje pridobilo pomoč mora izpolnjevati oziroma se upoštevajo naslednji štirje pogoji: vpliv projekta na konkurenčnost in rast podjetja; nova tehnologija, ki bo razvita s pomočjo projekta; velikost sredstev podjetja za financiranje projekta in zmožnost podjetja za povezovanje z drugimi podjetji pri izvajanju projekta; ter vpliv Tekesa pri izvajanju projekta. Namen in cilj podpiranja raziskav in razvoja je okrepiti tehnološki razvoj Finske in še povečati konkurenčnost gospodarstva, za kar namenja Tekes veliko sredstev. Leta 2003 je bilo za raziskave in razvoj s strani Tekes-a namenjenih 390 milijonov EUR, od tega 230 milijonov EUR samo podjetjem. S pomočjo teh sredstev je bilo samo leta 2003 pričetih 2196 projektov.

Estonija

Estonija je v zadnjih letih privabila veliko tujega kapitala in s tem gospodarsko napredovala. Uspelo ji je predvsem z zelo liberalno gospodarsko politiko in nizkimi davki ter dejstvom da ima odlično geografsko lego. Nahaja se namreč na 90 milijonskem Baltskem trgu, ki je eden izmed najhitreje rastočih trgov v Evropi. Za privabljanje neposrednih tujih investicij je Estonija ustanovila investicijsko agencijo, ki pa se je nato ločila na dve enoti, in sicer na Službo za tuje naložbe in službo za izvoz. Obe službi ponujata veliko brezplačnih informacij in svetovanje: informacije in pomoč pri iskanju investicijskih priložnosti; iskanju partnerjev in podizvajalcev pri različnih projektih; pomoč pri različnih pravnih zadevah (informacije o pridobitvi vize, ustanovitvi podjetja, itd.); dogovarjanje z domačimi podjetji glede obiskov potencialnih investorjev ter pomoč pri iskanju primerne zemljišča za potrebe podjetja. Delo agencije je usmerjeno predvsem v promocijo naložb v tri sektorje, in sicer: proizvodnjo (proizvodnja elektronskih in plastičnih komponent, predelava lesa, avtomobilska industrija ter proizvodnja strojev), storitve in logistiko (predvsem turizem) ter proizvodnjo inovativnih proizvodov (biotehnologija, ICT itd.). Estonija nikoli ni uporabljala posebej privlačnih in dragih načinov privabljanja neposrednih tujih naložb. Zanašala se je predvsem na liberalno gospodarsko politiko in zdravo gospodarstvo ter se nikoli ni posluževala intervenističnih ukrepov na področju neposrednih tujih investicij. Uporablja sicer nekatere oblike finančnih spodbud, kot so na primer razni državni skladi (KredEx, fundacija Enterprise Estonia itd.), vendar pa pri dodeljevanju teh sredstev obravnava tuje in domače vlagatelje ter podjetja enakopravno. Tudi davčni sistem je

podjetjem prijazen saj se po mednarodnih standardih uvršča med enostavne. Davčna stopnja je enaka tako za fizične osebe kot za podjetja, in sicer znaša 24 %.

Slovenija

Slovenija je imela v času tranzicije precej odklonilen in pasiven odnos do neposrednih tujih investicij. V zadnjih letih pa se je politika Slovenije do neposrednih tujih investicij spremenila. Do spremembe je prišlo predvsem zaradi dveh dejavnikov, ki izhajata iz našega članstva v EU:

1. članstvo Slovenije v EU obrambne elemente politike do neposrednih tujih investicij izničuje tako da postajajo irelevantni ter
2. v ospredje prihaja predvsem aktivna politika do neposrednih tujih investicij (Kumar v Dolinar, str. 32, 2004).

Slovenija ima Agencijo za gospodarsko promocijo in tuje investicije (AGPTI), ki je bila ustanovljena leta 1995. Njena naloga je trženje Slovenije kot lokacije za tuje investicije, priprava sistemskih ukrepov za izboljšanje konkurenčnosti administrativnega in poslovnega okolja za tuje investitorje, nudenje raznih storitev in pomoči tujim investitorjem. Aktivna politika Slovenije do neposrednih tujih investicij se kaže tudi v različnih oblikah spodbud, ki jih je država sprejela v zadnjih letih. Tako je vlada vpeljala program dodeljevanja nepovratnih finančnih sredstev investicijam, ki bi izboljšale konkurenčnost Slovenije. Ta program zajema tudi pomoč investitorjem pri ustanavljanju visoko tehnoloških podjetij v industriji in storitvah. Domača in tuja podjetja se pri dodeljevanju teh sredstev obravnavajo enakopravno. Sredstva pa so namenjena tako ustanoviteljem novih podjetij kot tudi širjenju aktivnosti že obstoječih. Da bi investitor pridobil ta sredstva, mora izpolnjevati naslednje pogoje: projekt mora biti naravnán k ustvarjanju novih izdelkov, ki se jih da prodajati na mednarodnem trgu; v dveh letih naj bi podjetje ustvarilo vsaj 100 novih delovnih mest; in investicija mora biti vredna vsaj 2mio EUR. V manj razvitih regijah je drugi pogoj nižji in sicer mora podjetje ustvariti vsaj 50 novih delovnih mest. Slovenija ima vpeljane tudi davčne olajšave za investicije. Tako lahko davčni zavezanec zniža davčno osnovo za 10 % za investiranje v opremo (pisarniška oprema, pohištvo in osebna prevozna sredstva so iz te olajšave izključena), za še dodatnih 10 % pa lahko zniža davčno osnovo s pomočjo investicij v opremo za raziskave in razvoj. Tudi amortizacijske stopnje za objekte in opremo so investitorjem dokaj prijazne. Tako znaša najvišja stopnja za objekte 5 %, za vozila, opremo in stroje 25 % (osebna vozila 12,5 %, računalniki in računalniška oprema 50 %) in za ostale investicije 20 % (v dobro ime 10 %). Davkoplačevalec lahko uveljavlja znižanje davčne osnove za do 30 % plače zaposlenega, ki ni bil nikoli prej zaposlen, ali je bil registriran kot nezaposlen na Zavodu za zaposlovanje Slovenije (12 mesecev) ali pa ima doktorski naziv in pred tem ni bil nikoli zaposlen v nobenem

podjetju. Za uveljavljanje te vrste olajšave mora biti ta oseba v podjetju zaposlena vsaj dve leti, celotna vsota prejemkov pa ne sme preseči zneska davčne osnove. Če podjetje zaposli osebo registrirano na Zavodu za zaposlovanje, se lahko prijavi na brezplačno izobraževanje ali prešolanje take osebe v programih, ki jih organizirajo lokalne pisarne Zavoda za zaposlovanje. Ostale spodbude za investicije v Sloveniji se pojavljajo še na lokalni oziroma občinski ravni in so odvisne od primera do primera. Tako lahko zajemajo pomoč pri iskanju in pridobivanju ustreznih zemljišč, komunalnih in ostalih priključkov, lokalne davčne počitnice, itd.

5.7 Raziskave in razvoj

V mednarodni konkurenčni bitki, pomemben dejavnik predstavlja inovativnost podjetij oziroma inovacijski sistem neke države, ki je opredeljen z nivojem znanja in s človeškimi sposobnostmi, pridobljenimi skozi izobraževalni proces, s celotno družbeno infrastrukturo in sodelovanjem institucij v njej. Sodobne teorije gospodarskega razvoja poudarjajo tako pomen osnovne infrastrukture (npr. raziskovalni instituti, univerze, organizacije za hiter prenos znanja ...) kot pomen medsebojnega sodelovanja vseh relevantnih ekonomskih agentov. To velja tako za nacionalno kot za sektorsko in regionalno raven (Jaklič 2002, str. 118-119). Pri povezovanju teh dejavnikov mora država odigrati ključno vlogo, in spodbujati prenos znanja ter inovacij v gospodarstvo oziroma na podjetja, kajti novo znanje je rezultat intelektualnega ustvarjanja. Uspešen prenos znanja in rezultatov raziskovalnega dela v gospodarstvo je potencial za uspešno komercializacijo teh dosežkov, kar je nedvomno eden od ciljev učinkovite raziskovalno-razvojnega dejavnosti (RRD). Realno stanje v državah članicah EU kot tudi v Sloveniji je ravno obratno od zelenega, saj gre za premalo intenzivno sodelovanje med izvajalci RRD ter neuspešen prenos znanja in tehnoloških dosežkov v gospodarstvo. Močna podpora RRD ter inovativnosti je pomembna zaradi stalnega gospodarskega napredka.

Na osnovi definicije OECD obsega RRD ustvarjalno in sistematično delo, namenjeno povečanju zaloge znanja o človeku, kulturi in družbi, ter uporabi tega znanja na nov, izviren način (Frascati Manual, 2002, str. 30). RRD obsega tri vrste dejavnosti:

- temeljno raziskovanje,
- aplikativno raziskovanje in
- eksperimentalni razvoj.

Temeljno raziskovanje je bodisi teoretično ali eksperimentalno delo, katerega osnovni cilj je pridobivanje novega znanja na osnovi temeljnih pojavov in opazovanih dejstev (prenosa rezultatov v prakso se tu niti ne pričakuje; rezultati so navadno

objavljeni v znanstvenih člankih, gre predvsem za oblikovanje in testiranje novih teorij, hipotez ...). Tudi pri **aplikativnem raziskovanju** gre za pridobivanje novega znanja, vendar s to razliko, da je aplikativno raziskovanje usmerjeno k specifičnim praktičnim ciljem ali namenom. Aplikativno raziskovanje daje idejam natančno in praktično obliko, rezultati takega raziskovanja pa so učinkoviti za en sam proizvod ali za omejeno število proizvodov, opravil, metod ... Rezultati aplikativnega raziskovanja so navadno zaščiteni s patentnim varstvom, lahko pa se jih varuje kot poslovno skrivnost. Namen **eksperimentalnega razvoja** pa je sistematično delo, pri katerem raziskovalci črpajo znanje iz že obstoječih rezultatov temeljnega ali aplikativnega raziskovanja in iz praktičnih izkušenj. Tak razvoj je usmerjen v ustvarjanje novih materialov, izdelkov in naprav, v uvajanje novih postopkov, sistemov in storitev ali pa v bistvene izboljšave že obstoječih proizvodov, materialov, naprav, storitev in proizvodnih postopkov (Dejavnost raziskovanja in razvoja v Sloveniji, 2002, str. 10-11).

Slovenija, podobno kot ostale male države, nima konkurenčnih prednosti velikih narodov (velik trg, velika vojaška moč, veliki naravni potenciali, velika finančna moč), zato je za Slovenijo inovativnost še toliko bolj pomembna. V Sloveniji obstajajo številne organizacije, ki podpirajo znanstveno-tehnološki napredek in podjetništvo, na primer: Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG), Gospodarska zbornica Slovenije, Slovenska znanstvena fundacija, Zveza inovatorjev Slovenije, tehnološki parki, Tehnološki sklad, FEMIRC Slovenia⁹ in Slovenska inovacijska agencija (SIA)¹⁰. Če bi pogledali sodelovanje med RR sfero in gospodarstvom, bi hitro ugotovili, da je sodelovanje med njima šibko in temelji bolj na občasnih stikih kot na rednem in sistematičnem sodelovanju.

5.8 Primerjava stanja na področju RR v Sloveniji in opazovanih državah

Razvoj slovenske raziskovalno-razvojne dejavnosti je bil z nastankom samostojne države zaznamovan z možnostjo, da si prvič neodvisno oblikujemo raziskovalno skupnosti in politiko. Raziskovalne politike v osemdesetih letih prejšnjega stoletja so bile v devetdesetih letih spremenjene in na novo zasnovane ter so predstavljale podlago za ključne spremembe na raziskovalno-razvojnem področju v Sloveniji. Za to obdobje

⁹ FEMIRC Slovenia sestavlja konzorcij organizacij: Inštitut Jožef Štefan, Inštitut za ekonomska raziskovanja, Arnes, Kemijski inštitut, Inštitut za biologijo, Univerza v Mariboru in Tehnološko razvojni sklad. Pomoč in svetovanje nudi Forbairt-IRC iz Irske. Njegova vloga naj bi bila predvsem v pomoči podjetjem pri pridobivanju, prenosu in razvoju tehnologij (Jaklič, 2002, str. 124).

¹⁰ Vloga SIA naj bi bila predvsem v povezovanju različnih institucij iz RR področja in izvajanje organizacijske in finančno-svetovalne funkcije. Ustanavljanje je steklo leta 1997 s pomočjo sredstev EU in tujih svetovalcev (Jaklič, 2002, str. 124).

je značilna predvsem globalizacija gospodarstev in pa vse večja medsebojna odvisnost RRD ter konkurenčnosti gospodarstva. Dejavnosti z visoko vsebnostjo znanja so tako postale generator hitrejše gospodarske rasti.

Za slovensko RRD je značilna slaba pretočnost raziskovalnih rezultatov in nepovezanost javne raziskovalne sfere z gospodarstvom. Aktivnosti EU na področju inovacijske politike se zaradi zavedanja pomanjkljivosti na področju RRD stopnjujejo (Lizbonska strategija; ERA-notranji trg za znanje, znanost in inovacije; barcelonski cilj 3 % BDP za RRD in inovacije). Prav tako se je tudi Slovenija lotila sprememb na področju RRD. Leta 2002 je sprejela novi Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti, s katerim se je zavezala, da bo pospeševala RRD in tehnološki razvoj. RRD Slovenija vključuje tudi v druge dokumente in akte trajnostnega razvoja Slovenije, eden takih je Strategija razvoja Slovenije, ki je v zadnjih letih doživela več popravkov, zadnjega junija 2005. SRS pravi, da bo Slovenija prešla v družbo temelječo na znanju. Le-to opredeljuje vrsta medsebojno povezanih dejavnikov; predvsem ustvarjanje in prenos znanja v vse segmente gospodarstva in družbe (vlaganje v izobraževanje, raziskave, tehnološki razvoj, inoviranje, prenos raziskovalnih rezultatov v prakso in uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije).

Dosežki na področju različnih dejavnikov, ki vplivajo na prehod v družbo temelječo na znanju, kažejo, da Slovenija, kljub napredku na nekaterih področjih (npr. veliko povečanje vpisa v terciarno izobraževanje, izdatki poslovnega sektorja za RRD, dostop do interneta), le počasi zmanjšujejo zaostanek za »staro« Evropo. To ne omogoča bolj ambicioznega dohitevanja najbolj razvitih, niti hitrejšega tehnološkega posodabljanja gospodarstva, kar se najbolj izrazito odraža na področju inovacijskih aktivnosti v podjetjih in posledično tudi na področju prijave patentov, kjer so zaostanki Slovenije za povprečjem evropske petindvajseterice zelo veliki (Poročilo o razvoju 2005, str. 22). Podatki, ki so na voljo potrjujejo zgoraj navedene trditve. Tako se po raziskavi European Innovation scoreboard 2004 Slovenija pri kazalniku inovacijske aktivnosti v malih in srednje velikih podjetjih nahaja na 16 mestu, medtem ko se Finska nahaja na 4., Češka na 12. ter Estonija na 5. mestu. Leta 2000, za to leto je za Slovenijo v EIS na voljo podatek, je le 18,3 % slovenskih malih in srednje velikih podjetij uporabljalo ter razvijalo svojo »in-house« RRD. V Estoniji in na Finskem je bil ta odstotek približno enkrat višji (Estonija 36,9 %, Finska 37,6 %) na Češkem pa ta vrednost znaša 24,6 %. Takšno stanje v Sloveniji je verjetno posledica slabega prenosa znanja iz raziskovalnega v poslovni sektor, pomanjkanje visoko usposobljenih kadrov v podjetjih, nespodbudnega okolja za razvoj podjetništva in slabe razvitosti vrste podpornih storitev, ki omogočajo transformacijo invencije v inovacijo, ki se bo potrdila na trgu (Poročilo o razvoju 2005, str. 24). Optimizem na področju kadrov zbuja predvsem podatek, ki pravi, da je trend diplomantov na področju znanosti in tehnologije v vzponu in je v letu 2004 znašal 12,6 % (EIS 2004, str. 34), medtem ko je bil na Finskem 4,2 %,

v Estoniji –5,7 % ter na Češkem 13,2 %. Tudi zaposlenost delovne sile s terciarno izobrazbo raste (leta 2004 je bila rast 16 % in najvišja med primerjanimi državami) in je leta 2004 znašala 17,8 % vse delovne sile (Finska 33,2 %, Estonija 30,4 %, Češka 12 %).

Intenzivnost inovacijske aktivnosti se kaže tudi prek patentov. Pri številu prijavljenih patentov pri Evropskem patentnem uradu za leto 2004 je Slovenija (32,8 patentov/milijon prebivalcev) sicer uspešnejša od Češke (10,9) in Estonije (8,9), vendar pa močno zaostaja za povprečjem EU 25, ki znaša 133,6 patentov na milijon prebivalcev ter Finsko (310,9). V spodnji tabeli je prikazanih nekaj podatkov, ki so povzeti po EIS 2004.

Tabela 5.5 Tabela nekaterih podatkov RRD v opazovanih državah

	EU 25	Finska	Slovenija	Estonija	Češka
diplomanti z&t (20-29 let) %	11,50	17,20	9,50	6,60	5,70
delovna sila terciarna izobrazba (25-64 let) %	21,20	33,20	17,80	30,40	12,00
javni izdatki za RRD (% / BDP)	0,67	1,04	0,62	0,55	0,47
izdatki PS za RRD (% / BDP)	1,27	2,37	0,91	0,22	0,75
EPO patenti (/mio)	133,60	310,90	32,80	8,90	10,90
izdatki za IKT (% / BDP)	6,30	6,60	6,80	11,50	9,20

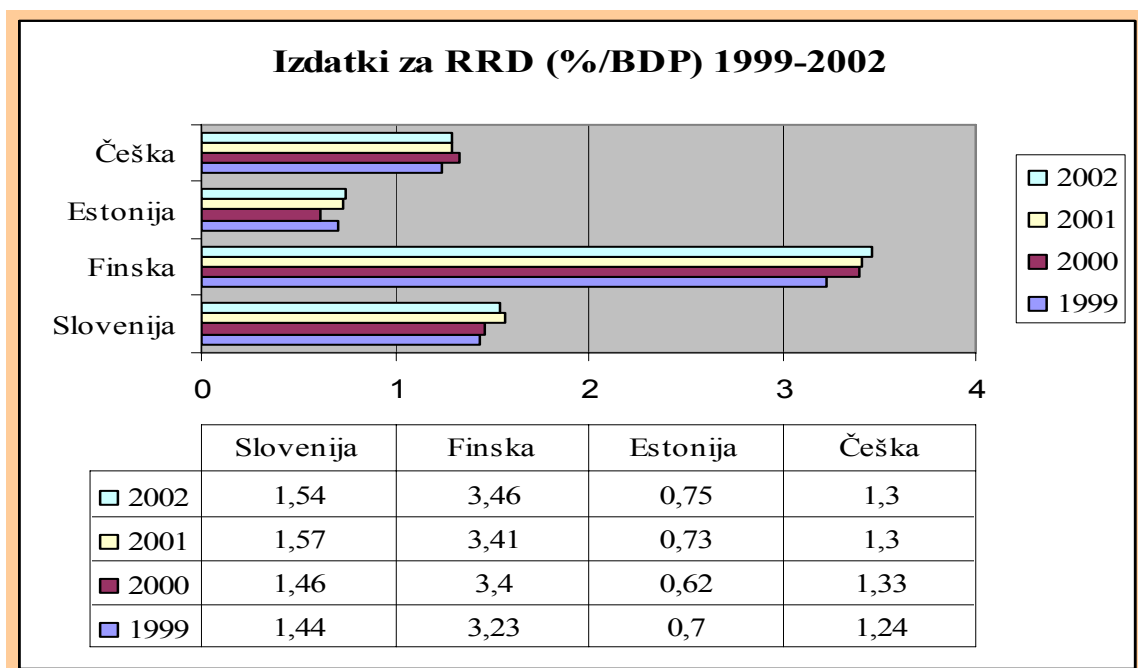
Vir: European innovation scoreboard 2004

Pomemben dejavnik pri napredku in spodbujanju RRD je tudi količina sredstev namenjenih RRD. V obdobju po letu 1996 je Slovenija povečevala izdatke za raziskovalno-razvojno dejavnost. Počasi je tudi zmanjševala zaostanek za evropsko petnajsterico, vendar pa verjetno ne bo dosegala ciljev SGRS (2 % BDP do leta 2006) in barcelonskega cilja (3 % BDP do leta 2010). V strukturi financiranja izdatkov za raziskovalno-razvojno dejavnost so bile spremembe v omenjenem obdobju bolj ugodne, saj se je povečal predvsem delež poslovnega sektorja, ki je v letu 2002 financiral 60 % celotnih izdatkov za RRD. Kljub procentualno večjim izdatkom za RRD od večine novih ter nekaterih starih članic (Španija, Irska, Italija), Slovenija še vedno zaostaja za evropskim povprečjem, tako povprečjem EU 15 kot tudi EU 25.

Intenzivnejši razvoj novih tehnologij in uvajanje novih izdelkov in storitev ter novih proizvodnih procesov bi za slovensko gospodarstvo pomenilo kakovosten preskok v smeri proti statusu »države tehnološke ustvarjalke«. Ta preboj bi lahko dosegli s prepoznavanjem in odpravljanjem že obstoječih pomanjkljivosti v raziskovalno-inovativnem procesu. To pomeni, da bo zagotovo potrebno izboljšati sodelovanje med univerzo in industrijo, sama industrija pa bo morala še več virov

usmeriti v gradnjo inovativne kulture na ravni podjetji. Ne nazadnje, tudi država bo morala poskrbeti za ustrezno podporno okolje (inovacijski dejavnosti naklonjen normativni okvir, davčna zakonodaja, finančni mehanizmi, raziskovalna infrastruktura ...) in spremeniti strukturo financiranja raziskovalno-razvojne dejavnosti (Dejavnost raziskovanja in razvoja v Sloveniji 2002, str. 70).

Tabela 5.6 Izdatki za RRD



Vir: Statistics Finland in Statistical office of Estonia

5.9 Ugotovitve

V petem poglavju sem prikazal stanje v Sloveniji na področju podjetništva, neposrednih tujih investicij ter raziskav in razvoja. Vsa tri področja, v izboru številnih kriterijev, pripomorejo k razvoju konkurenčnosti gospodarstva neke države. V nadaljevanju bom s točkovanjem od 1 do 5 ocenil vsako področje in grafično prikazal kje se Slovenija nahaja v primerjavi z ostalimi tremi državami. Povedati moram, da je v primeru Slovenije pomembno dejstvo, da se država zaveda pomanjkljivosti na vsakem od treh področij, problem pa nastane pri odpravljanju le-teh, kajti v zadnjih letih je bilo napisanih mnogo dokumentov in študij, ki pa so bile premalo implementirane v prakso.

5.9.1 Podjetništvo

Stanje na področju podjetništva je slabo predvsem zaradi nestimulativnega podjetniškega okolja. Le-to je posledica zapletenih in dolgih administrativnih postopkov, pomanjkanja finančne pomoči oziroma nerazvitega trga rizičnega kapitala ter davčne politike. Na vseh navedenih področjih Slovenija zaostaja za primerjanimi državami, zato je nujno potrebno sprejeti ukrepe na teh področjih ter jih čim hitreje vpeljati v prakso. Ti ukrepi so: odprava administrativnih ovir, razviti potrebno podporno okolje, povečanje razpoložljivosti začetnega in rizičnega kapitala ... Le tako bo Slovenija spremenila trend upadanja podjetništva. Stanje na področju podjetništva, glede na primerjane države bi ocenil kot slabo (2 točki). Tu se je najbolje odrezala Finska (5 točk), sledi Estonija (4 točke) ter Češka (3 točke).

5.9.2 Neposredne tuje investicije

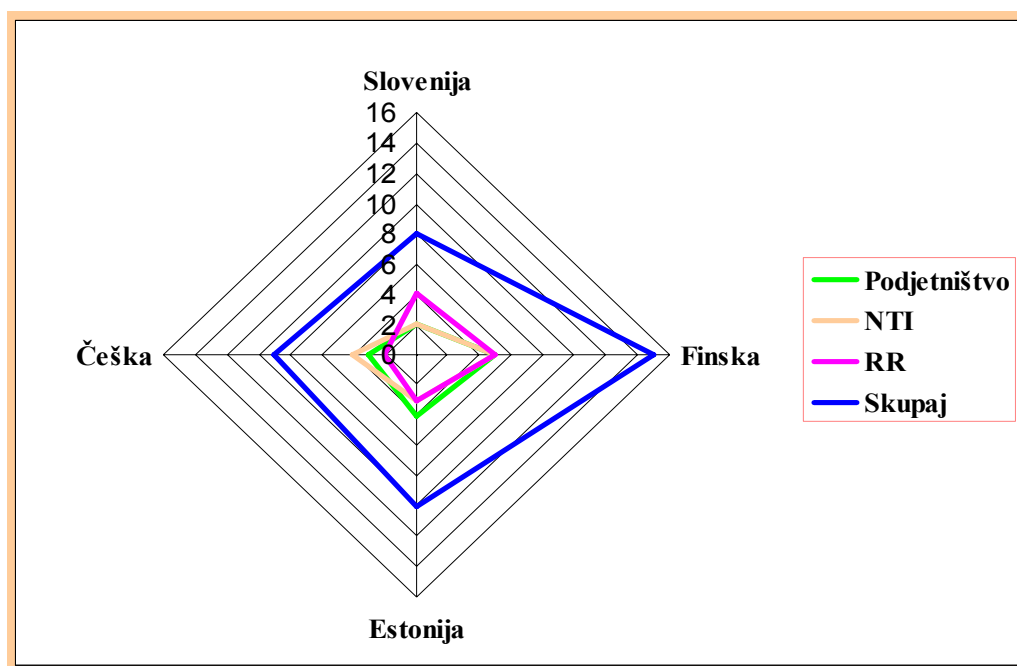
Na področju neposrednih tujih investicij bi stanje, glede na primerjane države, ocenil kot srednje do slabo (2 točki), saj se Slovenija prepočasi odpira tujemu kapitalu glede na investicijski potencial ki ga ima. Dejal bi lahko, da v Sloveniji prevladuje strah pred tujimi investitorji, saj se bojimo da bodo le-ti naša podjetja pokupili in jih nato poceni razprodali ali v najslabšem primeru celo zaprli. Pritok tujih neposrednih investicij je bil v primerjavi z ostalimi državami relativno majhen. Še največji je bil leta 2002 (velik del zajema nakup deleža NLB s strani KBC) in je znašal 1606 milijonov dolarjev. Spodbujanje neposrednih tujih investicij, mora postati ena izmed prioritete Slovenije, če želi uspešno konkurirati ostalim državam. To se že dogaja in eden izmed razlogov za to je članstvo Slovenije v EU, ki obrambne elemente politike do neposrednih tujih investicij izničuje, v zadnjih letih pa je bilo sprejetih vrsto ukrepov za spodbujanje neposrednih tujih investicij. Eden izmed njih je program dodeljevanja nepovratnih sredstev investicijam, ki bi izboljšale konkurenčnost Slovenije. Pri teh sredstvih so tako domača, kot tuja podjetja obravnavana enakopravno. Zopet je največje število točk prejela Finska (5 točk), sledi Češka (4 točke) ter Estonija (3 točke).

5.9.3 Raziskave in razvoj

Raziskave in razvoj je področje kjer prevladuje predvsem slab prenos znanja iz inštitutov in univerz v gospodarstvo ter premajhno vlaganje v to področje. Da bi to

izboljšala, je Slovenija sprejela vrsto dokumentov, kot tudi Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti. Vendar pa Slovenija kljub temu prepočasi zmanjšuje zaostanek za Evropo. S takim tempom bo zelo težko dosegla zastavljena cilja, ki sta dvigniti izdatke v raziskovalno razvojno dejavnost na 2% BDP do leta 2006 (SGRS) ter 3% BDP do leta 2010 (barcelonski cilj lizbonske strategije). Na tem področju bi stanje ocenil kot srednje v primerjavi z »staro« Evropo ter dobro v primerjavi z Češko in Estonijo. Sloveniji sem dodelil 4 točke, Finski 5 točk, Estoniji 3 ter Češki 2 točki.

Graf 5.2 Ocena stanja na podlagi uporabljenih podatkov



Slovenija se je na podlagi izbranih kriterijev in področji med primerjanimi državami odrezala najslabše. Zaostanek za Češko in Estonijo je sicer zelo majhen, vendar pa je razkorak med Finsko in Slovenijo zelo velik. Zaključim lahko, da bo potrebno še veliko postoriti, če bo Slovenija želela uresničiti svoj cilj, ki je postati ena najbolj konkurenčnih držav v Evropi.

6 ZAKLJUČEK

Hitre spremembe na lokalnem, nacionalnem ter svetovnem trgu so podjetja silile v razvijanje orodji za odkrivanje in ustvarjanje konkurenčnih prednosti. Posledično s težnjo po odkrivanju konkurenčnih prednosti so se razvijala tudi orodja za odkrivanje le-teh. Eno izmed njih je tudi benchmarking.

Danes je benchmarking dobro razvito managersko orodje, ki ga uporabljajo tako mala in velika podjetja, kot tudi države. Služi predvsem primerjanju in iskanju boljših rešitev v delovnih procesih, izdelkih, storitvah itd. Benchmarking izhaja predvsem iz analiziranja in razumevanja obstoječih aktivnosti ter procesov, ki potekajo v podjetju in nato nadaljuje z ugotavljanjem zunanjih priporočil oziroma standardov, s katerimi se lahko primerjajo in ocenjujejo obstoječi procesi. Proces benchmarkinga mora biti planiran, nadzorovan, voden in analiziran, če se želi doseči najboljše rezultate. Benchmarking se navadno prične s prepoznavanjem nezadovoljenih potreb kupcev, zaposlenih, lastnikov, vodstva podjetja in dobaviteljev ter z odkrivanjem vrzeli pri zadovoljevanju teh potreb. Sam proces benchmarkinga je sestavljen iz štirih korakov. Ti so sledeči: zbiranje notranjih podatkov, zbiranje zunanjih podatkov, analiza (na osnovi notranjih in zunanjih podatkov) ter uresničevanje potreb. Pri uporabi benchmarkinga se morajo podjetja in ostali uporabniki zavedati, da benchmarking ni enkratni proces, pač pa je kontinuiran proces, ki ga je potrebno izvajati neprestano.

Benchmarking se uporablja tudi na ravni gospodarstev, saj se večja potreba podjetij po tujih trgih. Živimo v času globalizacije, zato se trgi odpirajo, države pa se trudijo zagotoviti pogoje in okolje s katerimi bi privabile tuja podjetja in investitorje, ki bi vlagali v njihova gospodarstva. Zato se je tudi med državami vnel konkurenčni boj, saj se zavedajo, da le odpiranje trgov pomeni gospodarski in tehnološki razvoj. Enako velja tudi za Slovenijo. Zato sem v diplomski nalogi primerjal konkurenčnost slovenskega gospodarstva z primerljivimi državami Evropske unije. Osredotočil sem se predvsem na tri področja in sicer na: podjetništvo, neposredne tuje investicije ter raziskave in razvoj. Slovenija je od osamosvojitve naredila določen napredek na teh področjih in bila vselej vodilna med tranzicijskimi državami. Vendar pa so njeni cilji v zadnjih letih postali višji. Slovenija želi biti ena izmed najbolj razvitih evropskih držav! Mnenje, ki sem si ga ustvaril pri pisanju diplomske naloge je, da se Slovenija sicer zaveda pomanjkljivosti, ki jo oddaljujejo od najrazvitejših držav, vendar pa ima težave pri uvajanju določenih nujno potrebnih sprememb na teh treh področjih.

Tako prihaja v Sloveniji na področju podjetništva do velike preobremenjenosti z administrativnimi zadevami. Po raziskavi IMD iz leta 2003, ki je ocenjevala število dni potrebnih za odprtje podjetja je Slovenija na 43. mestu, saj je bilo potrebnih 62 dni za

ustanovitev podjetja. Na Finskem je bilo potrebnih le 36 dni, medtem ko je bilo naprimer v Latviji potrebnih le 8 dni. Razloge za to gre verjetno iskati v javnem sektorju saj so motivi zaposlenih v javnem sektorju drugačni od motivov ljudi zaposlenih v zasebnem sektorju.

Tudi na področju tujih neposrednih investicij ter raziskav in razvoja je potrebno marsikaj postoriti. Pri negativnem odnosu do tujih neposrednih naložb, kakršen obstaja danes v Sloveniji, bo potrebnega veliko dela, še posebej zato, ker do sedaj za oblikovanje pozitivnega odnosa do teh naložb ni bilo narejenega ravno veliko. Na področju raziskav in razvoja je potrebno stimulirati zasebni kapital za vlaganje na to področje, kajti tudi tako bo pretok znanja v gospodarstvo lažji in hitrejši. Potrebno bi bilo omogočiti ustanavljanje skladov tveganega kapitala za financiranje novih podjetij, ki razvijajo inovacije z negotovimi denarnimi tokovi.

Na vseh treh področjih stanje ni alarmantno, vendar pa bi lahko, glede na potencial, ki ga Slovenija ima, bilo veliko boljše. Menim, da ima Slovenija ob pravih ukrepih in usmeritvah, pred seboj lepšo in boljšo prihodnost.

VIRI

- Antončič, Boštjan. 1995. *Benchmarking za mala podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
- Bendell, Boulter, Kelly. 1993. *Benchmarking for competitive advantage*. London: Pitman Publishing.
- Bogataj, Alojz Slavko. 2002. *Kritična obravnava metode benchmarking s primerom v družbi Delo*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Camp, Robert C. 1989. *The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Damijan, Jazbec, Majcen, Polanec, Masten, Jaklič, Cotič-Svetina, 2003. *Ocena makro in mikro ekonomskih učinkov vstopa Slovenije v Evropsko unijo*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Dolar, Tadej. 2004. *Pomen internacionalizacije za gospodarski razvoj Slovenije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- European, Commission. *Eurobarometer 2004. Entrepreneurship*. EOS Gallup Europe
- IMD, 2004. *World competitiveness report 2004*. Lausanne: IMD
- Jaklič, Marko. 2002. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.
- McNair C.J., Liebfried H.J. Kathleen, 1992. *Benchmarking, a tool for continuous improvement*. New York: John Wiley&Sons.
- OECD. 2002. *Frascati Manual: Proposed standard practice for surveys on research and experimental development*. Paris: OECD Publications Service.
- Ratajec, Petra. 2002. *Benchmarking: Postati boljši od najboljših*. ITEO Relacije
- Rebernik, Tominc, Pušnik. 2005. *Global entrepreneurship monitor Slovenija 2004- Podjetništvo na prehodu*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
- Rifelj, Saša. 2002. *Primerjava strategij tranzicijskih držav do neposrednih tujih investicij*. Diplomsko delo. Ljubljana
- Slovenija v Evropski uniji-Strategija gospodarskega razvoja Slovenije*. 2001. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
- Spendolini, Michael. 1992. *The benchmarking book*. New York: American management association.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa- II. predelana izdaja*. Koper: Visoka šola za management.
- Vidrih, Ana. 2002. *Dejavnost raziskovanja in razvoja v Sloveniji*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
- Vlada republike Slovenije. 2005. *Poročilo o razvoju 2005*. Ljubljana: Urad republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
- Watson, H. Gregory. 1993. *Strategic benchmarking: how to rate your company's performance against the world's best*. New York: John Wiley& Sons.
- Žakelj, Luka. 2004. *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.

<http://www.sigov.si/zmar/projekti/sgrs/diskusij/rojec1.html> 12.4.2005

http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf 30.5.2005

<http://trendchart.cordis.lu/scoreboards/scoreboard2004/pdf/innobarometer%202004.pdf>
28.5.2005

http://www.kompetenznetze.de/Redaktion/Zentralredaktion/Literatur/medien/de/allg_European-innovation-scoreboard.property=pdf.pdf 28.5.2005

<http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/Default.aspx?economyid=55>
5.4.2005

<http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/Default.aspx?economyid=65>
5.4.2005

<http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/Default.aspx?economyid=69>
5.4.2005

<http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/Default.aspx?economyid=169>
5.4.2005

LITERATURA

- Bavec, Cene, Bučar, Maja, Stare, Metka. 2003. *An impact of ICT - assesment of indicators on national and companies' level*. Informatica, vol. 27, no. 4
- Bavec, Cene. 2005. *Urejenost podjetja – strukture*, Zapiski s predavanj, Fakulteta za management Koper.
- Chang, Richard Y., Kelly, Keith P. 1995. *Improving through benchmarking*. London: Kogan Page Ltd.
- Dernovšek, Igor. 2005. *Tuji vlagatelji bežijo*. Ljubljana: Poslovni dnevnik
- Ishikawa, Kaoru. 1987. *Kako celovito obvladovati kakovost*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja-strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Lipponen, Vittamo. 2004. *Competitiveness and Business Enviroment in Finland-An Internal Benchmarking*. Helsinki
- Mrkaić, Mićo. 2004. »Benchmark« *gospodarski program*. Kranj
- Murray, Alasdair; Wanlin, Aurore. 2005. *The Lisbon Scorecard V: Can Europe compete*. London: Centre for European Reform.
- Potokar, Majda. 2003. *Pristopi k uvajanju benchmarkinga v podjetja v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Rojec, Stanojević. 2001. *Motivi in strategije tujih investitorjev v Sloveniji*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.