

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

TANJA KOBOVC

KOPER, 2016

2016

MAGISTRSKA NALOGA

TANJA KOBOVC

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

ANALIZA DEJAVNIKOV KONKURENČNOSTI V
TISKARSKI INDUSTRIJI

Tanja Kobovc

Koper, 2016

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

Namen magistrske naloge je preučiti nekatere cenovne in necenovne dejavnike konkurenčnosti pri slovenskih podjetnikih, ki se ukvarjajo s tiskarstvom ter povezati njihov vpliv na uspešnost podjetij. Prvi del empirične raziskave prikazuje nekaj finančnih kazalnikov uspešnosti kot so: dodana vrednost na zaposlenega, dobiček/izgubo iz poslovanja (EBIT), čisti dobiček/izgubo, poslovne odhodke, osnovna sredstva, ROE, ROA. Pri tem so vključena vsa podjetja, ki se ukvarjajo s tiskarstvom (z glavno dejavnostjo drugo tiskanje in priprava za tisk in objavo) in katerih prihodek iz poslovanja je večji od 50.000 EUR. Podjetja, katerih podatka o dodani vrednosti na zaposlenega nimajo oz. nimajo stroškov dela, niso upoštevana. Zbiranje kvantitativnih podatkov s pomočjo ankete je zasnova drugega dela empirične raziskave, opravljene s strukturiranim anonimnim vprašalnikom, ki ga je pravilno izpolnilo 101 podjetje. Za vrsto vzorca smo izbrali stratificirano verjetnostno vzorčenje. Zaradi majhnosti populacije je vprašalnik bil poslan vsem enotam, ki se ukvarjajo s tiskarsko dejavnostjo in katerih podatek o dodani vrednosti na zaposlenega je bil na voljo. Ugotovili smo pomen dejavnikov konkurenčnosti na uspešnost podjetij.

Ključne besede: anketa, cenovni dejavniki, necenovni dejavniki, konkurenčnost, raziskava, tiskarne.

SUMMARY

The purpose of the master's thesis is to study some of the price and non-price factors on competition in printing companies and combine their influence on company's success. In the first part of empirical research are reviewed some of financial indicators of company's success such are: added value per employee, EBIT, net profit / loss, business expenses, fixed assets, ROE, ROA. All companies that are engaged in printing activities (a principal activities are other printing and preparation for print and publishing) and which business income is in excess of 50.000 EUR are involved. Companies, whose data on value added per employee is not available or have no labor costs, are eliminated. The second part of empirical research is collecting quantitative data in the context of a questionnaire survey conducted with a structured anonymous questionnaire, which was properly completed by 101 respondents. For the type of sample we selected a stratified probability sampling. Due to the small population, questionnaires were sent to all units occupying with printing and which value added per employee was available. We have found the importance of competitiveness factors in the success of businesses.

Keywords: survey, price factors, non-price factors, competition, research, printing companies.

UDK: 339.137.2:655.1(043.2)

ZAHVALA

Mentorju izr. prof. dr. Dragu Dubrovskemu se zahvaljujem za strokovne nasvete in usmerjanje pri izdelavi magistrske naloge.

Zahvala gre tudi vsem sodelujočim v anketi, katera je bila ključna za magistrsko nalogo.

Hvaležna sem tudi vsem prijateljem, ki so me v času študija spodbujali, še posebej pa družini, ki mi je bila še posebej v pomoč pri zaključku magistrskega študija.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze raziskave	2
1.3	Metode raziskovanja	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve	4
2	Uspešnostni dejavniki podjetja	5
2.1	Izhodiščna predstavitev uspešnosti	5
2.2	Vpliv ključnih dejavnikov podjetja na uspešnost in rast.....	5
2.2.1	Marketinški dejavniki	6
2.2.2	Aktivnosti na področjih poslovanja	10
2.2.3	Razvoj podjetja, izdelkov in storitev	14
2.3	Učinkovitost in konkurenčnost	16
2.3.1	Porterjev model.....	16
2.3.2	Porterjev model vrednostne verige in vrednostnega sistema.....	19
2.3.3	Turbanov model	20
2.4	Konkurenčni dejavniki pri podjetjih	24
2.4.1	Cenovni dejavniki	24
2.4.2	Necenovni dejavniki	30
2.5	Pregled dosedanjih raziskav s področja konkurenčnosti.....	40
2.6	Sklepi iz teoretičnega dela raziskave	46
3	Raziskava o vplivu necenovnih dejavnikov konkurenčnosti na rast in uspešnost podjetij v tiskarski panogi	48
3.1	Zbiranje podatkov in oblikovanje vzorca.....	48
3.2	Oblikovanje vprašalnika	56
3.3	Analiza zanesljivosti vprašalnika.....	57
3.4	Izidi ankete.....	58
3.5	Deskriptivna statistika.....	61
3.6	Metoda linearne regresije.....	65
3.7	Ključne ugotovitve iz empiričnega dela naloge.....	76
3.8	Predlogi za izboljšanje konkurenčnosti.....	77
4	Zaključek	78
4.1	Prispevek k znanosti.....	78
4.2	Predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	79
	Literatura in viri	81
	Priloga	87

SLIKE

Slika 1: Število podjetij glede na dodano vrednost za skupino z glavno dejavnostjo drugo tiskanje v letu 2014	49
Slika 2: Število podjetij glede na dobiček / izgubo iz poslovanja (EBIT) za skupino z glavno dejavnostjo drugo tiskanje v letu 2014.....	50
Slika 3: Število podjetij glede na dodano vrednost za skupino z glavno dejavnostjo priprava za tisk in objavo v letu 2014	50
Slika 4: Število podjetij glede na dobiček / izgubo iz poslovanja (EBIT) za skupino z glavno dejavnostjo priprava za tisk in objavo v letu 2014.....	51
Slika 5: Število podjetij glede na čisti dobiček / izgubo za podjetja za skupino z glavno dejavnostjo drugo tiskanje v letu 2014	51
Slika 6: Število podjetij glede na čisti dobiček / izgubo za skupino z glavno dejavnostjo priprava za tisk in objavo v letu 2014	52
Slika 7: Število podjetij glede na uspešnost podjetja za skupino z glavno dejavnostjo drugo tiskanje v letu 2014	53
Slika 8: Število podjetij glede na uspešnost podjetja za skupino z glavno dejavnostjo priprava za tisk in objavo v letu 2014	53
Slika 9: Število podjetij glede na vrednost poslovnih odhodkov za skupino z glavno dejavnostjo drugo tiskanje v letu 2014	54
Slika 10: Število podjetij glede na vrednost poslovnih odhodkov za skupino z glavno dejavnostjo priprava za tisk in objavo v letu 2014.....	54
Slika 11: Število podjetij glede na vrednost osnovnih sredstev za skupino z glavno dejavnostjo drugo tiskanje v letu 2014.....	55
Slika 12: Število podjetij glede na vrednost osnovnih sredstev za skupino z glavno dejavnostjo priprava za tisk in objavo v letu 2014.....	55
Slika 13: Primerjava osnovnih sredstev za podjetja z glavno dejavnostjo drugo tiskanje in priprava za tisk in objavo za leto 2010 in 2014	56
Slika 14: Število podjetij glede na dodano vrednost	58
Slika 15: Število podjetij glede na dobiček / izgubo iz poslovanja (EBIT)	59
Slika 16: Število podjetij glede na vrednost čistega dobička / izgube	59
Slika 17: Število podjetij glede na uspešnost	60
Slika 18: Število podjetij glede na vrednost poslovnih odhodkov	60
Slika 19: Število podjetij glede na osnovna sredstva	61

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Razvrstitev stroškov	25
Preglednica 2: Chronbachova alpha	57
Preglednica 3: Opisna statistika-cenovni dejavniki	62
Preglednica 4: Opisna statistika-tehnološka prednost	63
Preglednica 5: Opisna statistika-investicije.....	64
Preglednica 6: Opisna statistika-enote	64
Preglednica 7: Opisna statistika-obseg sredstev, dodana vrednost na zaposlenega in poslovni odhodki	65
Preglednica 8: Opisna statistika-uspešnost podjetij	65
Preglednica 9: Opisna statistika-uspešnost podjetij in cenovnih dejavnikov.....	66
Preglednica 10: Povzetek modela za cenovne dejavnike	66
Preglednica 11: Koeficienti cenovnih dejavnikov	66
Preglednica 12: Opisna statistika-uspešnost podjetij in necenovnih dejavnikov	67
Preglednica 13: Povzetek modela za necenovne dejavnike	68
Preglednica 14: Koeficienti necenovnih dejavnikov.....	68
Preglednica 15: Opisna statistika uspešnosti podjetja in investicij	69
Preglednica 16: Povzetek modela za investicije	69
Preglednica 17: Koeficienti investicij	70
Preglednica 18: Opisna statistika uspešnosti podjetij in obsega sredstev 2014	71
Preglednica 19: Povzetek modela za obseg sredstev 2014	71
Preglednica 20: Koeficienti za obseg sredstev 2014.....	72
Preglednica 21: Opisna statistika za uspešnost podjetij in tehnološko prednost.....	73
Preglednica 22: Povzetek modela za tehnološko prednost.....	73
Preglednica 23: Koeficienti tehnološke prednosti.....	73
Preglednica 24: Opisna statistika uspešnosti podjetij in poslovnih odhodkov.....	74
Preglednica 25: Povzetek modela za poslovne odhodke.....	74
Preglednica 26: Koeficienti poslovnih odhodkov	75

KRAJŠAVE

ABC	Activity-based costing / Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa
ANOVA	Analysis of variance / Analiza variance
CRM	Customer Relationship Management / Urejanje odnosov s strankami
EBIT	Earnings Before Interest and Tax / Dobiček oz. izguba iz poslovanja
EFQM	European Foundation for Quality Management / Model poslovne odličnosti Evropskega sklada za management kakovosti
IMD	Institute for Management Development / Mednarodni inštitut za management in razvoj
ISO	International standard organization / Mednarodna organizacija za standardizacijo
IT	Information technology / Informacijska tehnologija
JIT	Just in time / Ravno v pravem času
ROA	Return on assets / Čista donosnost sredstev
ROE	Return on equity / Čista donosnost kapitala
R&R	Research and development (angl. R&D) / Raziskave in razvoj
SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti
SPSS	Statistical package for the social sciences / Programska oprema za prediktivno analitiko
SWOT	An acronym for <i>strengths</i> , <i>weaknesses</i> , <i>opportunities</i> and <i>threats</i> / Analiza prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in groženj
TQM	Total quality management / Management celovite kakovosti
WEF	World Economic Forum / Svetovni gospodarski forum

1 UVOD

Predstavitev problema in področja raziskave je namen uvodnega poglavja, kjer bomo najprej opredeliti namen, cilje in hipoteze magistrske naloge ter opisali raziskovalne metode, predpostavke in omejitve dela v nadaljevanju.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

V običajnih tržnih razmerah se podjetje v svojem okolju srečuje s konkurenčnimi, to je s takimi ponudniki, ki skušajo izpolniti ista pričakovanja in pokriti iste potrebe okolja. Konkurenčnost lahko opišemo kot sposobnost proizvajalca ali nosilca storitev, da v tekmi z drugimi udeleženci trga pridobi naklonjenosti strank za svoje izdelke oz. storitve. Poznamo več dejavnikov konkurenčnosti, ki so zelo različni, odvisni so od tega, na osnovi katerih lastnosti okolje določa konkurenčnost. Dejavniki, ki spreminjajo konkurenčnost ponudbe, so npr. lahko funkcionalnost ponujenega, kakovost, barva, obseg, dobavni čas, servisna oskrbljenost, cena, način dobave in plačila, verodostojnost izdelovalca in / ali ponudnika idr. Za izboljšanje konkurenčnosti mora zato vsako podjetje poznati katere lastnosti njegove ponudbe so za njegovo okolje pomembne (tudi prioritete) in kako jih primerjalno s konkurenčnimi izboljšati, ali pa razviti nove lastnosti svojih izdelkov in storitev, torej take, kakršnih konkurenti še nimajo. Za povečanje konkurenčne sposobnosti si podjetja po vsem svetu prizadevajo doseči enake cilje, kot je npr. povečanje produktivnosti, skrajšanje razvojnih časov ali povečanje kakovosti. Za to imajo vsa podjetja na voljo iste metode, namreč management vitkosti, »količenje« (Benchmarking), reinženiring poslovanja, popolno obvladovanje kakovosti (TQM) in še veliko drugih orodij. Resnično konkurenčno prednost pa razvijejo le tista podjetja, ki so sposobna prej odkriti, razumeti, uvesti in uporabiti te metode. Za to potrebujemo po eni strani ustrezne sodelavce, pa tudi predpostavke v podjetju samem, da bi lahko potrebno znanje hitro pridobili in ga uporabili. Podjetja vstopajo v strateške povezave z drugimi, da bi si izboljšala svoj konkurenčni položaj s pomočjo njihovih resursov in/ali s pomočjo resursov katere je mogoče ustvariti v kooperaciji z njimi. Kovačević (1973) že v sedemdesetih letih izpostavlja pomen razpoložljivosti dejavnikov, cen, stroškov in necenovnih dejavnikov konkurenčnosti: to so znanstveno delo, oblikovanje (design), trženje ter drugi dejavniki konkurenčnosti, kot npr. kvaliteta proizvoda, transportni stroški in nekateri dejavniki, neposredno povezani z zunanjetrgovinsko menjavo (carine in intervencijski ukrepi držav). Zanimivo je, da že v tistem času ločuje cenovne dejavnike od necenovnih in posebej obravnava znanstveno delo, trženje in oblikovanje, kar je bilo za tedanje obdobje zelo napredno. Če so bili ključni dejavniki konkurenčnosti še pred desetletjem strošek (cena) delovne sile in drugih proizvodnih dejavnikov, tehnologija, produktivnost in inovacije, danes izstopajo znanje, sposobnost delovne sile, t. i. necenovni dejavniki. Tudi v tiskarski industriji se kaže nekonkurenčnost in sicer je vpliv dejavnikov še dokaj neraziskan. Tako smo v nalogi podrobneje analizirali cenovne dejavnike (strukturo stroškov, ceno izdelka, obseg prodaje, plačilne pogoje, vpliv sezone, cenovne popuste) in nekaj necenovnih dejavnikov (znanje

zaposlenih, kakovost izdelka, inovacije, vpliv okolja, fleksibilnost in senzibilnost organizacije, marketinške aktivnosti, pomen lastniškega kapitala, možnost pridobitve posojil, subvencij, obseg investicij). To so bile naše neodvisne spremenljivke, katerih oceno smo dobili z anketnim vprašalnikom. Odvisna spremenljivka je bila ena in sicer smo jo imenovali Y (uspešnost podjetja) in je bila sestavljena iz 1/3 dodane vrednosti / zaposlenega, 1/3 ROE in 1/3 ROA. Vse tri spremenljivke so formalno preverljive in so najpogostejši kazalniki uspešnosti. Te smo dobili na spletni strani bizi.si (objavljeno za vsako podjetje).

1.2 Namen, cilji in hipoteze raziskave

Namen magistrske naloge je na osnovi teoretične razprave in izvedbe empirične raziskave proučiti ključne necenovne dejavnike konkurenčnosti v tiskarski industriji v Sloveniji, na osnovi ugotovljenih spoznanj pa podati uporabne predloge za izboljšanje konkurenčnosti obravnavane industrije.

Za dosego namena smo zasnovali naslednje cilje:

- Identificirati necenovne in cenovne dejavnike konkurenčnosti. Preučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja konkurenčnosti podjetij.
- Na podlagi lastne empirične raziskave preveriti prisotnost necenovnih in cenovnih dejavnikov konkurenčnosti v tiskarski industriji v Sloveniji.
- Ugotoviti, kateri od teh dejavnikov vplivajo na konkurenčnost in kateri so tudi pomembni za podjetnikovo željo po rasti ter zaznani uspešnosti.
- Priprava anketnega vprašalnika.
- S pomočjo kvantitativne metode pripraviti in raziskati vpliv dejavnikov konkurenčnosti v tiskarski industriji.
- Na podlagi izidov iz raziskave zasnovati predloge.

Cilj magistrske naloge je bil torej določiti skupne dejavnike konkurenčnosti pri slovenskih podjetnikih, ki se ukvarjajo s tiskarstvom ter proučiti njihov vpliv na podjetnikovo željo po rasti in uspešnosti.

Na podlagi obravnavanega problema, pregleda teoretičnih izhodišč ter povzetih ugotovitev smo oblikovali in preverili naslednje hipoteze:

H1: V proučevani tiskarski industriji Slovenije imajo večji vpliv na uspešnost podjetja necenovni dejavniki konkurenčnosti njihove ponudbe od vpliva cenovnih dejavnikov.

Pri tem smo primerjali dodano vrednostjo / zaposlenega kot dokaz kakovosti in zahtevnosti izdelkov (to je bila neodvisna spremenljivka) ter uspešnostjo (to je bila odvisna spremenljivka). Poleg rezultatov, pridobljenih z anketo, smo pričakovali, da tisti z višjo dodano vrednostjo / zaposlenega dosegajo višji dobiček.

H2: Med necenovnimi dejavniki konkurenčnosti tiskarske industrije Slovenije ima na uspešnost podjetja največji vpliv obseg investicij in tehnološka prednost.

Iz bilance stanja smo dobili obseg oz. delež osnovnih sredstev kot merilo investicij in tehnoloških prednosti. Poleg rezultatov, pridobljenih z anketo, smo pričakovali, da so podjetja z višjo vrednostjo osnovnih sredstev uspešnejša.

H3: Na uspešnost poslovanja podjetij v tiskarski industriji v Sloveniji pomembno vplivajo odhodki financiranja.

V izkazu poslovnega izida smo dobili delež odhodkov za posamezno podjetje. Poleg rezultatov iz ankete smo pričakovali, da bodo podjetja z večjim obsegom investicij bolj zadolžena (imela večje odhodke financiranja), a bodo vseeno uspešna oz. ne bodo zadolžena, ker uporabljajo lastne vire.

1.3 Metode raziskovanja

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela.

V teoretičnem delu smo uporabili metodo iskanja, zbiranja, prebiranja in študij strokovne literature s področja, ki obravnavajo konkurenčnost podjetij. Podatki, zbrani s tem načinom so so bili sekundarni podatki.

Empirični del smo izvedli s strukturiranim anonimnim vprašalnikom, ki smo ga sestavili s pomočjo literature in poslali v elektronski obliki. Vprašalnik je vključeval zaprta vprašanja in sicer je vprašani označil odgovor ki kaže intenzivnost strinjanja ali nestrinjanja z navedeno izjavo (Likertova lestvica), razvrščal je ponujene attribute oz. izjave glede na vrstni red pomembnosti. Vprašalnik ni bil sestavljen iz testiranih oz. preverjenih vprašanj iz drugih virov, zato smo vprašanja pred samo uporabo preizkusili. To je bil drugi korak, kjer je deset po značilnostih podobnih anketirancev iz vzorca testnih anketirancev preizkusilo anketni vprašalnik. Tako smo preverili razumevanje namena, vsebine vprašalnika in jasnost, nedvoumnost ter razumljivost zastavljenih vprašanj. V tretjem koraku smo preverili, ali je mogoče z izbranimi izvedenimi testnimi vprašalniki analizirati podatke in ali so ti smiselni. Tako smo preverili razumevanje namena in vsebine vprašalnika ter jasnost in razumljivost zastavljenih vprašanj. Končni različici vprašalnika, uporabljenega pri anketiranju, smo priložili nagovor, v katerem smo se predstavili ter pojasnili namen, cilje in vsebino raziskave. Pojasnili smo jim tudi, kako in zakaj so vključeni v raziskavo. Podatki, zbrani iz izpolnjenih anketnih vprašalnikov, so bili primarni podatki. Za pridobivanje podatkov smo izvedli vprašalnik s pomočjo spletnega vprašalnika 1KA, kjer je povezava do vprašalnika bila poslana znanim enotam po elektronski pošti, kjer smo jih pozvali po izpolnitvi.

Enota vzorčenja je bila podjetje, ki se ukvarja s tiskanjem. Velikost vzorca je bila 101 enot. Kot najbolj primerno vrsto vzorca za to raziskavo smo izbrali stratificiran vzorec. Tako smo povezavo do vprašalnika poslali znanim enotam po elektronski pošti. Kot vir za podjetja smo izbrali spletno stran www.bizi.si in www.ajpes.si.

Zbrani podatki z anketnim vprašalnikom so bili analizirani z metodami deskriptivne analize ter linearne regresijske analize. Uporabljene so bile različne spremenljivke, ki so nam dale jasnejši vpogled o povezavi med dejavniki konkurenčnosti in rastjo oz. uspešnostjo podjetij. Tako pridobljeni podatki so bili obdelani s pomočjo statističnega programa SPSS in programa Microsoft Office Excela.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve

Predpostavke:

- Zaznavanje dejavnikov konkurenčnosti je na podlagi sekundarnih virov.
- Predpostavljali smo, da bodo anketiranci pripravljani izpolniti anketne vprašalnike.
- Predpostavljali smo, da bodo pri anketnih vprašalnikih anketiranci odgovarjali resno in odgovorno.

Omejitve:

- Teoretične omejitve se nanašajo na pomanjkanje ustreznih gradiv, ki bi se ukvarjala z ožjo problematiko naloge.
- Področje konkurenčnosti podjetij, ki se ukvarjajo s tiskarsko industrijo je še dokaj neraziskano.
- Izbrani dejavniki iz nabora dejavnikov konkurenčnosti, predstavljenih v literaturi, so subjektivni.
- Omejitve smo pričakovali na področju pridobivanja podatkov s strani podjetnikov.
- Populacija, reprezentativnost vzorca, posploševanje izidov.

2 USPEŠNOSTNI DEJAVNIKI PODJETJA

V teoretičnem delu naloge predstavljamo pomembna spoznanja teoretikov s področja ugotavljanja uspešnosti in rasti podjetij ter pomembnost posameznih dejavnikov pri zagotavljanju konkurenčnosti. Teoretični del opredeljuje uspešnost, rast, razvoj, prikazuje modele za analizo konkurenčne sposobnosti podjetja.

2.1 Izhodiščna predstavitev uspešnosti

Uspešnost je opredeljena kot delati / početi prave stvari. Je mera kakovosti in ustreznosti glede na postavljene cilje – narediti pravo stvar je pomembnejše kot narediti to takoj in z minimalnimi stroški (Žabkar 2006, 32).

Uspešnost podjetja v resnici pomeni uspešnost poslovne strategije podjetja. Dejavnost, ki spremlja in proučuje vrednostno izražene pojave, povezane s poslovanjem podjetja, je računovodstvo. Nalogi računovodstva sta, da v dogovorjenem in uporabnikom računovodskih informacij razumljivem jeziku nudi informacije o tem, kaj se je v poslovnem življenju podjetja zgodilo in da oblikuje informacije, pomembne za poslovno odločanje. Prva naloga je povezana s preteklostjo, druga pa s prihodnostjo. Ameriške raziskave so pokazale, da so povprečna razmerja med knjigovodskimi in tržnimi vrednostmi podjetij 1:6,5 in da ta razmerja v podjetjih z veliko dodano vrednostjo na zaposlenega znašajo tudi 1:30. V takih razmerah obračunski računovodski izkazi ne kažejo prave slike o njihovem poslovanju v preteklosti, prav tako ne pomenijo ustrezne podlage za odločanje v podjetju o prihodnosti. Poleg meril gospodarske vrednosti (npr. čista donosnost kapitala in čisti dobiček na delnico), se za merjenje dosežkov podjetja vse bolj uporabljajo tudi kazalniki poslovanja. Kazalniki poslovanja so lahko finančni in nefinančni. S finančnimi kazalniki mislimo tiste, pri katerih primerjamo vrednostno izražene velikosti, z nefinančnimi pa tiste, ki so izraženi opisno. Dosedanje raziskave so pokazale, da poslovno uspešnost podjetij lahko dobro ocenimo tudi z nekaterimi subjektivnimi merami, kot so tržni delež, rast plač, donosnost, učinkovitost poslovanja, kakovost storitev. Med merami poslovne uspešnosti je najpogosteje uporabljena rast prihodkov. Rast prihodkov spada med splošne kazalnike uspeha, ki so zaradi svoje zanesljivosti merjenja, veljavnosti in dostopnosti podatkov najzanesljivejša mera uspeha. Prav tako so pokazale, da so podatki o rasti prihodkov, dobička in tržnega deleža, ki jih dajo podjetniki sami, zanesljivi (Gomezelj Omerzel 2010 in Milost 2007).

2.2 Vpliv ključnih dejavnikov podjetja na uspešnost in rast

V tem poglavju bomo predstavili nekaj ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost in posledično na rast podjetij.

2.2.1 *Marketinški dejavniki*

Marketing je najpomembnejša pogonska sila za ustvarjanje ekonomske vrednosti. Prav tako je pogosto tudi najbolj preudaren strošek poslovanja, ki pa je bil predolgo pojmovan kot neračunovodska disciplina in neusmerjen ter nedosleden pri povezovanju svojih ustvarjalnih aktivnosti z uspešnostjo podjetja. Medtem ko je končni rezultat marketinga jasen, torej povečanje prodaje, pa se je veliko direktorjev marketinga obdržalo na valovih čudovitega in emocionalnega oglaševanja ter z njim doseglo uspeh, čeprav nihče ne ve, ali je to oglaševanje sploh sprožilo povečano prodajo ali izboljšalo katere druge rezultate (Fisk 2009).

Young in Aitkenova (2008, 165–166) menita, da je skupni imenovalec neuspešnosti oglaševanja odraz slabo razporejenih sredstev in neučinkovite porabe. Večina kampanj je razpršenih po preveč komunikacijskih poteh, kar prinaša neučinkovitost, slabo opredeljeno ciljno populacijo.

Tudi če veste, da to ima finančen vpliv, še ni zagotovljeno, da se bodo preference kupcev na koncu pretvorile v uspešnost delnic na borzi. Generalni direktorji so vedno manj potrpežljivi do marketinga, kar je razumljivo. Občutek imajo, da so njihove investicije v finance, proizvodnjo, informacijsko tehnologijo in v prodajo upravičene, ne vedo pa, kaj dosega njihovo investiranje v marketing (Fisk 2009).

Nabor marketinških dejavnikov je lahko zelo obsežen, kljub temu pa lahko določimo tiste, ki imajo potenciale za doseganje konkurenčnih prednosti. To so:

- tržna naravnost,
- interna tržna naravnost,
- ugled podjetja,
- sposobnosti managementa odnosov z odjemalci,
- tržna in finančna uspešnost (Milfelner 2012).

Tržna naravnost

Bistvo tržne naravnosti je, prvič, v pridobivanju informacij o ciljnih skupinah in konkurentih (naravnost na odjemalce in konkurente) in širjenju informacij v vse oddelke organizacije in drugič v uspešni in učinkoviti uporabi pridobljenih informacij na ciljnih trgih, za kar je potrebna ustrezna povezanost med vsemi oddelki in posamezniki v organizaciji, ki vplivajo na ustvarjanje vrednosti na trgih. Tržna naravnost je pomemben predhodnik uspešnosti, ne glede na turbulentnost trga, intenzivnost konkurence ali tehnološko turbulentnost. Vse kaže, da je tržna naravnost med konkurenti resnično redek organizacijski vir, saj v nasprotnem primeru ne bi pričakovali, da tako pomembno vpliva na razvoj konkurenčnih prednosti in posledično na nadpovprečno uspešnost organizacije (Milfelner 2012).

Interna tržna naravnost

Interna tržna naravnost pomeni identifikacijo in zadovoljevanje hotenj in potreb notranjih odjemalcev (zaposlenih), oboje pa je podlaga za zadovoljevanje hotenj in potreb zunanjih odjemalcev. Interno tržno naravnost lahko razumemo tudi kot naravnost, ki vključuje naslednje komponente: naravnost na zaposlene, naravnost na konkurente (na trgu zaposlenih) in medfunkcijsko povezanost. Interna tržna naravnost se osredotoča predvsem na zadovoljstvo zaposlenih in produktivnost z mehanizmom, ki kontinuirano izboljšuje delovna mesta in okolje, v katerem zaposleni opravljajo svoje naloge. S pomočjo osredotočenja na zaposlene pomaga pri spodbujanju zaposlenih k specifičnim vzorcem vedenja, gradi razumevanje organizacijskega okolja, organizacijske hierarhije, organizacijske politike in struktur organizacije. Ljudi postavlja v središče enačbe uspeha organizacije, saj jih povezuje s strategijo in udejanjanje strategij pripelje v samo bistvo, to je do zaposlenih. Povezuje torej specifične strateške programe z razvijanjem sposobnosti, ki so neposredno povezane z znanjem, kreativnostjo, odgovornostjo in izkušnjami zaposlenih. Interna tržna naravnost ni koncept, ki bi ga lahko kadarkoli uvedli v organizacijo, temveč je način organiziranosti organizacije oziroma njena naravnost. Kot je značilno za »zunanjo« tržno naravnost, tudi interna tržna naravnost izrazito izhaja iz kulture organizacije in temelji predvsem na izkušnjah iz preteklosti in tistem znanju (Milfelner 2012).

Ugled podjetja

Ugled podjetja definiramo kot subjektivno zaznavo in oceno notranjih in zunanjih deležnikov (menedžerjev, zaposlenih, odjemalcev, investitorjev itd.) glede različnih dejavnikov organizacije. Zaznave se nanašajo predvsem na aktivnosti organizacije v preteklosti in v večini primerov koristijo posameznikom v odnosih z organizacijo pri boljšem predvidevanju oziroma zmanjševanju tveganja pri poslovanju z organizacijo. Kot tak torej ugled zajema dimenzijo preteklosti in prihodnosti organizacije. Ugled je pomemben del premoženja organizacije, torej pomemben marketinški dejavnik, ki nastopa v vlogi pregrade pri vstopu novih konkurentov, saj ga je težko posnemati, zato organizaciji omogoča večjo uspešnost. Ugled je tako odvisen od naravnosti na prihodnost (ponujanje kakovostnih izdelkov, vizije vodstva, naravnosti na poslovni uspeh organizacije), na zaupanje (zaupanje, spoštovanje in zanesljivost organizacije v očeh odjemalcev), na odgovornost (družbena odgovornost, informiranje, odnos do konkurentov) in na privlačnost za obstoječe in potencialne zaposlene (Milfelner 2012).

Pruzan (2001) navaja, da je osredotočenje vodstva podjetja na ugled postala njihova osrednja skrb. Dober ugled podjetja se odraža na več področjih: posamezen potrošnik se s svojim vedenjem odziva pozitivno ali negativno glede na etično oz. neetično vedenje podjetja, investitorji raje vlagajo v podjetja, katerih dejanja so etična in si z njimi ustvarjajo ugled, zaposleni, ki so na svoje delovno mesto ponosni, pa so učinkovitejši pri delu.

Inovacijski viri

Inovacijske vire definiramo kot inovativnost organizacije, z vsemi njenimi sistemi, vedenjem, sposobnostmi in procesi, ki spodbujajo inovacijsko razmišljanje in omogočajo uspešen razvoj novih administrativnih in tehničnih procesov za razvijanje idej, procesov ali izdelkov, bodisi v smislu postopnih bodisi v smislu radikalnih inovacij. Prav tako inovacijski viri zajemajo sposobnosti za inoviranje organizacije, ki kažejo na sposobnost inovacije tako z notranjega vidika (menedžmenta in zaposlenih v organizaciji) kot tudi z zunanjega vidika (vidika odjemalcev). Inovacijske vire delimo na inovativnost in sposobnosti za inoviranje (Milfelner 2012). Za ustvarjalno odločanje so pomembne sledeče lastnosti: ekstravertiranost oz. introvertiranost, stabilnost, sprejemljivost, zavednost, kreativnost (Saihani idr. 2009). Mulej in Ženko (2004) pravita, da so ustvarjalni ljudje tisti, ki vidijo običajne stvari na neobičajen način.

Sposobnost inoviranja v organizaciji se po avtorju (Milfelner 2012) lahko meri s številom uvedb novih izdelkov organizacije na trge, s prednostmi pred konkurenti pri uvajanju novih izdelkov in s sposobnostmi pri uresničevanju novih idej v obliki izdelkov na trgu. Inovacije izdelkov lahko dosežemo s povečevanjem tehnične učinkovitosti, uporabo boljših materialov, z razsežnostjo uporabe, novim design-om (Zec 1999, 24). Za inovacije je pomembno tako imenovano tiho znanje, za katero je značilno, da temelji na učenju skozi delo in se kopiči z zbiranjem izkušenj in s pomočjo prakse. Drugi pogoj za doseganje konkurenčnih prednosti, ki ga dosegajo inovacije, je njihova redkost.

Sposobnost menedžmenta odnosov z odjemalci

Sposobnosti menedžmenta odnosov z odjemalci so sposobnosti za pridobivanje, ohranjanje in krepitev trajnih (dolgoročnih) odnosov z odjemalci za doseganje višjega ali ohranjanje doseženega zadovoljstva. Ker odnosi z odjemalci pomagajo organizaciji dosegati številne rezultate in cilje, povzemamo, da gre za pomemben marketinški dejavnik, ki prinaša konkurenčne prednosti in je lahko vir superiorne uspešnosti organizacije. Odnosi so seveda lahko tako čustveni kot tudi fizični. Lahko obožujemo blagovne znamke, ne da bi bili kdaj v stiku z osebo iz podjetja. Dejansko, nekatere izmed potrošniških blagovnih znamk, z neverjetno visoko stopnjo lojalnosti, nikoli ne stopijo v kontakt s svojimi kupci. Namesto tega, so ti odnosi bolj zasnovani na tem, kako se kupec povezuje z blagovno znamko (Milfelner 2012).

Tržna uspešnost

Pod pojmom tržna uspešnost razumemo zadovoljstvo in zvestobo odjemalcev, ustvarjeni tržni delež organizacije in ustvarjeni obseg prodaje organizacije. Pod pojmom finančna uspešnost uvrščamo finančne in računovodske vidike uspešnosti, kot so denimo donosnost sredstev,

celoten dobiček/izguba pred obdavčitvijo in povečan(o) za obresti (EBIT) in presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju. Kot smo ugotovili, je najučinkovitejše merjenje, ki ustrezno prikazuje uspešnost, ponavadi vezano na:

- obdobje, v katerem merimo uspešnost (preteklost, sedanjost in prihodnost),
- uspešnost najpomembnejših konkurentov, s katerimi se primerjamo, ko merimo uspešnost.

Obdobje je pomembno zaradi učinkov marketinških dejavnikov v sedanjosti. Problem presečnega merjenja je namreč v tem, da z njim zajamemo le trenutno sliko določenega pojava, ta pa lahko odseva stanje v preteklem in tudi v prihodnjem obdobju (Milfelner 2012).

Finančna uspešnost

Finančno uspešnost lahko merimo z naslednjimi kazalniki: kazalniki uspešnosti, kazalniki donosnosti, koeficient gospodarnosti poslovanja, kazalniki likvidnosti, stopnja lastniškosti financiranja, stopnja osnovnosti investiranja, koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev. V nalogi se bomo posebej posvetili kazalniku uspešnosti (dodana vrednost/zaposlenega) in kazalnikoma donosnosti (čista donosnost kapitala (ROE) in čista donosnost sredstev (ROA)).

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

Zamiselnost o dodani vrednosti (angl. concept of value added/concept of added value) sicer ni nova, vendar jo računovodje uporabljajo šele dobri dve desetletji. Izkaz dodane vrednosti tako postaja sestavina letnih poročil podjetij. Dodano vrednost lahko opredelimo kot povečanje tržne vrednosti, ki je posledica povečanja kakovosti poslovnih učinkov (proizvodov in storitev). Ugotovimo jo tako, da prodajno vrednost poslovnih učinkov zmanjšamo za nabavno vrednost potrebnih prvin. Po mnenju odbora za računovodske standarde (angl. Accounting Standards Steering Committee) je dodana vrednost najpreprostejše sredstvo za razumevanje dobička podjetja (Accounting Standards Steering Committee 1975, 4). Gre za razumevanje dobička kot dosežka skupnih prizadevanj vlagateljev kapitala, poslovodstva in zaposlenih. Dodana vrednost je obravnavana kot bogastvo, to je merska enota za prikaz dosežkov prizadevanj teh treh skupin (Buležan 2008).

Kazalnik čista donosnost kapitala (ROE) pove, koliko čistega dobička/izgube je ustvarjeno z denarno enoto vloženega kapitala. V primeru izkazane izgube je vrednost kazalnika

negativna. Večja vrednost kazalnika pomeni boljšo poslovno uspešnost, vendar pa po drugi strani lahko boljši rezultat pomeni večje tveganje na račun velikega zadolževanja.

$ROE = 100 * \text{čisti dobiček} / ((\text{kapital tekočega leta} + \text{kapital preteklega leta}) / 2)$.

Kazalnik čista donosnost sredstev (ROA) kaže, kako uspešno je poslovodstvo upravljalo s sredstvi. Pove koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je gospodarska družba dosegla na vsakih 100 evrov obstoječih sredstev, ne glede na to, kako so financirana. Razmerje pove, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je izkazanih na denarno enoto sredstev. Čim večja je vrednost kazalnika, tem uspešnejše je poslovanje. $ROA = 100 * \text{čisti dobiček} / ((\text{sredstva tekočega leta} + \text{sredstva preteklega leta}) / 2)$. V primeru izkazane čiste izgube je vrednost kazalnika negativna (Spirit Slovenija, 2008-2016).

2.2.2 Aktivnosti na področjih poslovanja

Za uspešno poslovanje podjetja je potrebno uvesti celovito rešitev, ki bo povezovala vsa področja dela v podjetju in poskrbela za koristno izvajanje aktivnosti na vseh področjih poslovanja. Prav na tak način deluje metoda 20 ključev, katere namen je izboljšati kakovost dela, znižati stroške ter doseči boljše delovne pogoje.

Prednost metode 20 ključev je, da se osredotoča na vsa področja poslovanja. Vsako področje delovanja predstavlja posamezen ključ, za doseglo najbolj optimalnega rezultata pa je potrebno tesno povezovanje vseh. Najpomembnejši so 4 ključi, in sicer ključ 1, ki zagotavlja urejeno okolje; ključ 2, ki odpravi razlike med cilji in sodelavce popelje v enotnost; ključ 3, ki vključuje vse zaposlene in ključ 20, ki skrbi za razvoj tehnologije s katero uresničujemo koncept stalnih izboljšav.

Ključi so razdeljeni v pet skupin glede na njihovo ciljno usmerjenost. V prvi skupini so ključi, s katerimi dosežemo izboljšanje poslovanja. V drugi skupini so ključi, ki izboljšujejo kakovost. Tretja skupina vključuje ključe za povečanje produktivnosti, četrta pa ključe za izboljšanje toka procesov. Zadnja, peta skupina pa se nanaša na razvoj tehnologije (Kobayashi 2003).

Izboljšanje poslovanja – 1. skupina ključev:

– 1. ključ - čiščenje

S tem ključem se začne in konča metoda 20 ključev. Je ključ, ki ga morajo podjetja uvesti prvega, saj z njim dosežejo red in čistočo na delovnem mestu. Za učinkovito doseglo tega cilja je potrebno izvesti aktivnosti: sortiranje, pospravljanje, čiščenje in standardiziranje čistoče. Urejeno delovno okolje bomo dosegli, če bomo poskrbeli, da ničesar ne odlagamo na tla, se znebimo nepotrebnih stvari, označili predale in police (Kobayashi 2003).

- 2. ključ – organizacija sistema in vodenje s cilji

Ta ključ je bistven za celotno metodo. Z njim dosežemo urejeno strukturo in procese organizacije kot tudi vodenje udeležencev. Predpogoj za uspešno implementacijo tega ključa je pravilni način vodenja, pri katerem vodstvo cilje določa skupaj z zaposlenimi. Na ta način se zaposleni poistovetijo s cilji in si bolj prizadevajo za doseg le-teh (Kobayashi 2003).

- 3. ključ – aktivnost v delovni skupini

Ko je v organizaciji uspešno uveden 2. ključ, preidemo na tretji ključ, ki spodbuja in podpira nastanek delovnih skupin. Od zaposlenih se pričakuje, da bodo podali koristne predloge, pomagali pri izboljševanju kvalitete in zniževanju stroškov. A da bi se to realiziralo, je potrebno zaposlene redno informirati glede potrebnih sprememb in njihovih vlog v procesu dela ter jih stalno motivirati. Motivirani zaposleni razmišljajo kako bi delali hitreje, ceneje in bolj kakovostno. Zaposleni, ki poznajo svoje delo, lahko najlažje predlagajo izboljšave (Kobayashi 2003).

- 10. ključ – disciplina na delovnem mestu

Vodilni v podjetju morajo znati vzpostaviti disciplino na delovnem mestu. Nekaj ukrepov za uspešno uvajanje discipline – redni jutranji sestanki; po končanem opravljenem delavniku, se pripravimo za naslednji delovni dan, izogibamo se nenajavljenim odsotnostim (Kobayashi 2003).

Izboljšanje kakovosti poslovanja – 2. skupina ključev:

- 7. ključ – proizvodnja brez nadzora

S sedmim ključem podjetje znižuje stroške nadzora nad stroji. Bistvo tega ključa je proizvodnja brez napak in brez človeškega nadzora. Gre za ključ, ki je prilagojen za proizvodna podjetja (Kobayashi 2003).

- 9. ključ – vzdrževanje strojev in opreme

Ključ devet nas uči kako preprečiti okvare na strojih in opremi, in sicer metoda poudarja, da je potrebno vzpostaviti preventivne aktivnosti, ki bodo preprečile, da bi sploh prišlo do okvar (Kobayashi 2003).

- 11. ključ – sistem zagotavljanja kakovosti

Gre za enega izmed pomembnejših ključev, ki predstavlja enega izmed bistvenih dejavnikov za doseganje uspešnosti in vpeljuje sistem za doseganje stalne kontrole v delovnem procesu. Kontrolo je potrebno vpeljati v celoten delovni proces, da ugotovimo kje se pojavljajo napake in jih tako preprečimo (Kobayashi 2003).

– 12. ključ – odnos z dobavitelji

Ta ključ nam pomaga povezati se s podjetji in tako doseči višjo stopnjo kakovosti, krajše pretočne čase in nižje stroške. Dobavitelj ni le oseba, ki nas oskrbuje z različnim materialom, temveč je sestavni del našega podjetja. Z dobavitelji vzpostavimo enak odnos kot z našimi zaposlenimi (Kobayashi 2003).

– 15. ključ – širjenje usposobljenosti zaposlenih

Podjetje si ne sme dovoliti, da bi odsotnost enega delavca vplivalo na celoten delovni proces. Zaposleni morajo poleg svojega lastnega področja obvladati znanja in veščine tudi iz ostalih področij poslovanja. Zaposlene in njihove veščine analiziramo, jih učimo novih veščin ter uvedemo rotiranje delavcev v okviru delovnih skupin, kar bo pripomoglo k boljši usposobljenosti zaposlenih (Kobayashi 2003).

Zmanjšanje stroškov – 3. skupina ključev:

Tretja skupina ključev poskrbi za zmanjšanje stroškov ter povečanje produktivnosti. Obsega pet ključev 13., 14., 6., 17. in 19.

– 13. ključ – Odpravljanje vseh izgub

S tem ključem zmanjšamo delež časa, v katerem zaposleni opravljajo potratne aktivnosti ter povečamo delež časa v katerem zaposleni izvajajo aktivnosti, ki so jih kupci pripravljani plačati (Kobayashi 2003).

– 14. ključ – Spodbujanje izboljšav

Najboljše so izboljšave, ki jih za svoje delovno mesto predlagajo zaposleni. Ključ 14 namreč spodbuja zaposlene, da razmišljajo o izboljšavah. Priporočljivo je, da se za vsak oddelek pripravi kratek sestanek, na katerem zaposleni redno predlagajo izboljšave delovnega procesa (Kobayashi 2003).

– 6. ključ – Vrednostna analiza delovnih postopkov

Vse aktivnosti, ki ne ustvarjajo vrednosti, so izguba. Zato je potrebno analizirati vse delovne procese, da se ugotovi, kateri so tisti postopki, ki prinašajo izgubo. Tudi pri tem ključu morajo aktivno sodelovati vsi zaposleni ter si prizadevati k optimizaciji delovnih postopkov (Kobayashi 2003).

– 17. ključ – Upravljanje z učinkovitostjo

Ta ključ želi zaposlenim približati pojem učinkovitosti in jim pokazati njihov prispevek k uresničevanju ciljev. Ko se zaposleni zavedajo svojega prispevka, se poveča pripadnost zaposlenih na vseh nivojih (Kobayashi 2003).

– 19. ključ – Varčevanje z energijo in materialom

Prvi korak k zmanjševanju stroškov je ovrednotenje stroškov in materiala ter njihova predstavitev zaposlenim. Tako se tudi delavci zavedajo vpliva varčevanja na celotne stroške poslovanja in poslovni rezultat. Ko vzpostavimo zavest o varčevanju, lahko pričnemo izvajati izboljšave (Kobayashi 2003).

4. skupina ključev-Izboljšanje toka procesov, zmanjšanje medfaznih zalog oz. hitrejša dobava:

– 4. ključ - Zmanjšanje medfaznih zalog

S tem ključem poskušamo zmanjšati zaloge, saj le-te predstavljajo strošek za podjetje. Cilj tega ključa je razumevanje negativnih stranskih učinkov prekomernih zalog in pomen njihovega zmanjševanja (Kobayashi 2003).

– 5. ključ - Hitre nastavitve

Se osredotoča na povečanje fleksibilnosti in odzivnosti podjetja na zahteve kupcev in odpravljanje izgub, z zmanjševanjem časov nastavitve na delovnem mestu. Nastavitve naj ne trajajo dlje kot 10 minut. Pretok informacij naj bo hiter. Dostop do katerekoli informacije v režijskih oddelkih ne sme trajati dlje kot minuto (Kobayashi 2003).

– 8. ključ - Proizvajanje proizvodnih procesov

Pomen tega ključa je omogočiti hiter in tekoč potek procesov, s pomočjo optimalnih zalog med procesi. Potrebno je vzpostaviti učinkovito komunikacijo ter sodelovanje med posameznimi zaporednimi procesi navzgor in navzdol. Izboljšave je mogoče doseči s kombinacijo in poenostavitvijo procesov in proizvodnih linij (Kobayashi 2003).

– 16. ključ - Planiranje proizvodnje

Ta ključ se ukvarja z načini kako naj organizacija pravočasno zagotovi dobavo kupcem s pomočjo učinkovitega planiranja in kontrole procesov. Cilj ključa je, da bi bile vse dobave pravočasne (Kobayashi 2003).

5. skupina ključev-Razvoj tehnologije

– 18. ključ - Računalniška podpora poslovanja

Ko se celotna ocena metodologije 20 ključev izboljša, nadzorni in vodilni delavci lažje ocenijo potrebno količino informacijske podpore. Če ne izboljšujemo organiziranosti na delovnem mestu, bomo težko izrabili vse prednosti, ki nam jih nudi informatizacija podjetja (Kobayashi 2003).

– 20. ključ - Obvladovanje vodilnih tehnologij

Zaradi zelo hitrega napredka tehnologij nastajajo problemi, ki pa jih je potrebno obvladati, za kar potrebujemo visoko usposobljen kader za upravljanje z novimi tehnologijami (Kobayashi 2003).

2.2.3 Razvoj podjetja, izdelkov in storitev

Razvoj podjetja je najpomembnejši dejavnik v poslovanju podjetja, saj brez razvoja aktivnosti v podjetju stagnirajo in s časom lahko tudi zamrejo, podjetje pa ugasne.

Razvoj podjetja se nanaša na kakovostne izboljšave v podjetju, ki so največkrat povezane tudi z rastjo podjetja, ni pa rast nujna za doseganje razvoja. Medtem, ko z rastjo razumemo količinsko povečanje, razvoj opredeljuje predvsem proces izboljšanja kakovosti v podjetju (npr. reorganizacijo podjetja, spremembo asortimana, novo strateško usmeritev, itd.). Ko govorimo o rasti in razvoju podjetja, je potrebno razmisliti tudi o optimalni velikosti podjetja, ki je tista, pri kateri je podjetje najuspešnejše.

Strateški razvoj podjetja je torej ciljno usmerjen proces spreminjanja podjetja na bolje. Spreminjanje se nanaša na procese v podjetju, na organizacijo podjetja, ter na poslovno okolje, v katerem podjetje deluje.

Strategije razvoja podjetja

Za pripravo ustrezne strategije razvoja podjetja, podjetje običajno najprej pripravi analizo poslovnega okolja. V splošnem ločimo dve strategiji rasti:

- strategija notranje rasti: to je organska rast podjetja z investiranjem v razvijanje posameznih poslovnih funkcij obstoječe organizacije
- strategija zunanje rasti: rast z ekonomskim povezovanjem in združevanjem z drugimi podjetji; ali kot dolgoročno sodelovanje, skupno vlaganje, priključitve idr.

Pri izboru trgov in ponudbe izdelkov pa si lahko pomagamo z Ansoffovo matriko rasti, ki razlikuje 4 strategije:

1. strategijo prodora na trg (povečanje tržnega deleža na istem trgu z istim izdelkom/storitvijo, ki ga dosežemo z intenzivnejšim trženjem in prevzemom kupcev od konkurentov)
2. strategija razvoja trga (povečanje prodaje na novem trgu z istim izdelkom)
3. strategija razvoja izdelka/storitve (povečanje tržnega deleža na istem trgu z novim izdelkom/storitvijo)
4. strategija diverzifikacije (prodor na nove trge z novimi izdelki/storitvami)

Najpogosteje se podjetja odločajo za strategijo prodora na trg, redkeje pa tvegajo z diverzifikacijo izdelkov/storitev in trgov.

Pomemben del strategije rasti predstavlja trženje. Trženju je potrebno posvetiti posebno pozornost že ob načrtovanju podjetniške poti, izdelkov ali storitev, ki jih želimo ponuditi trgu. Rast podjetja pomeni kvantitativno večanje obsega podjetja oz. povečevanje velikosti podjetja. Za rast mora imeti podjetje jasno zastavljeno vizijo, konkretno opredeljene kratkoročne in dolgoročne cilje ter izdelano oceno tveganja, z več opcijskimi rešitvami v različno tveganih poslovnih situacijah (Spirit Slovenija, 2008-2016).

Produktivnost dela

Produktivnost dela je najpomembnejši vir za razvoj podjetja, posameznika in družbe. Pomeni predvsem učinkovito izrabo vseh razpoložljivih virov dela, kapitala, materiala, prostora, energije, znanja, časa in življenja. Hkrati je tudi merilo za uspešnost managementa. Najpogostejše so zamenjave produktivnosti z delovno intenzivnostjo. Tempo dela je sicer pomemben dejavnik uspešnosti, vendar se moramo zavedati omejitev človekovih fizioloških sposobnosti. Produktivnost ni samo rezultat hitrejšega fizičnega dela, ampak je potrebno predvsem inteligentnejšo delo. Tudi vsako zniževanje stroškov ne prispeva vedno k povečanju produktivnosti, kajti nesmotrne racionalizacije lahko povzročijo visoke stroške zaradi kasnejših reklamacij, obnove zdravja ljudi itd. Prav tako tudi najvišji dobički niso vedno rezultat najvišje produktivnosti, saj se ti lahko dosežajo na različne načine kot je neinvestiranje, dvigovanje cen, z ekološko spornimi tehnologijami (Starčič 1994). Proizvodnost dela oz. produktivnost je pokazatelj proizvodne moči dela in tehnično-tehnološki opremljenosti organizacijske enote.

Najpomembnejši dejavniki proizvodnosti so (Leber 2000):

- energija (vir in pridobivanje),
- integracija proizvodnih procesov (operacije, tehnološke celice),
- avtomatizacije proizvodnih procesov (organizacija, kapacitete),
- inovacije in racionalizacije (ustvarjalnost, inovativnost),
- tip proizvodnje (večanje obsega k množinski proizvodnji).

Proizvodnost lahko definiramo kot ekonomsko načelo, ki zahteva maksimalen fizični obseg proizvodnje na delavca.

$PR=Q$ (fizični obseg proizvodnje)/ L delovna sila (število delavcev)

Fizični obseg lahko merimo na štiri načine:

- z naturalnimi enotami (kos, kg, liter...),

- s pomočjo standardnega izdelka pri raznolikosti izdelkov (določimo izdelek, ki je najmasovneje zastopan v proizvodnji),
- z vrednostnimi (denarnimi) enotami (upoštevamo stalne - nespremenljive cene),
- s časom potrebnega dela (norma ure).

Delovno silo - število zaposlenih lahko izrazimo na več načinov (Leber 2000):

- kot število vseh zaposlenih v podjetju,
- kot število zaposlenih z enako kvalifikacijsko strukturo,
- kot učinkovito število zaposlenih (upoštevane je izkoristek delovnega časa).

Tradicionalne metode zniževanja stroškov in povečevanja kakovosti niso več dovolj za uspešno poslovanje podjetja. Potrebni so inovativni pristopi, ki predvsem ali celo izključno izkoriščajo nove možnosti hitro razvijajoče se IT. IT je osnovni posredni ali neposredni vzrok za spremembe v družbi in v poslovnem okolju podjetja. Te spremembe se dogajajo z vedno večjo dinamiko in prinašajo podjetjem številne nove priložnosti, vendar tudi pasti, nevarnosti, pritiske, grožnje. Kljub temu pa so nekateri avtorji ugotovili, da je možno oblikovati vsaj splošne oz. grobe modele pritiskov poslovnega okolja in odzivanje podjetij nanje. Inovativnost pa se kaže v načinu prenašanja teh modelov v prakso. V nadaljevanju bomo predstavili Porterjeve in Turbanove modele (Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

2.3 Učinkovitost in konkurenčnost

Konkurenčnost lahko analiziramo s pomočjo Porterjevega in Turbanovega modela kot bomo predstavili v spodnjih podpoglavjih. Omenili bomo tudi pomen različnih strategij za doseg uspešnega, konkurenčnega podjetja ter predstavili pomembnost učinkovitosti.

2.3.1 Porterjev model

Porter je že v 80-ih letih predlagal model tekmovalnih sil za analizo konkurenčne sposobnosti podjetja in oblikovanje strategij za njeno povečevanje. Opozoril je tudi na pomembno vlogo, ki jo ima pri tem IT. Ugotovil je, da je podjetje oz. njegovo poslovanje opredeljeno s privlačnostjo panoge in položajem v njej. Privlačnost npr. določa povprečna stopnja dobička v panogi, položaj pa npr. dobiček podjetja (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Pet tekmovalnih sil

Na poslovanje podjetja oz. njegov položaj v panogi in posledično na privlačnost panoge vpliva pet tekmovalnih sil: grožnja novincev, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, stopnja tekmovalnosti in pritisk nadomestnih izdelkov (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Grožnja novincev omejuje dobičkonosnost podjetij in panoge ter s tem zmanjšuje njeno privlačnost za novince. Novinci s svojim prihodom povzročajo dvig ponudbe in znižanje cen. IT, predvsem tista, ki omogoča elektronsko poslovanje, olajšuje prihod novincev na trg. Novinčeva spletna stran je od spletnih strani obstoječih tekmecev lahko oddaljena samo za klik (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev vpliva na dobičkonosnost organizacije, saj se dobiček razporeja sorazmerno s pogajalsko močjo vpletenih. Z boljšo informiranostjo kupcev o konkurenčnih izdelkih in storitvah, s širjenjem trga ter zaostrovanjem konkurence, kar je vse predvsem posledica razvoja interneta, se v splošnem pogajalska moč kupcev povečuje, pogajalska moč dobaviteljev pa zmanjšuje. Pogajalska moč dobaviteljev se povečuje le v primeru, ko je učinek širjenja trga večji kot učinek ostrejšje konkurence, in ob strateškem povezovanju s svojimi dobavitelji (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Stopnja tekmovalnosti s cenovno strategijo ali višanjem stroškov, na primer oglaševanja ali raziskav in razvoja, zmanjšuje dobiček podjetij in panoge kot celote. Razvoj IT v splošnem vpliva na širjenje trga in s tem povečuje stopnjo tekmovalnosti (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Pritisk nadomestnih proizvodov omejuje ceno izdelku ali storitvi, ki mu grozi zamenjava z nadomestkom. IT lahko posredno ali neposredno vpliva na večji pritisk nadomestnih izdelkov. Posredno, ker spodbuja razvoj novih tehnologij in s tem novih izdelkov in neposredno, ker omogoča, da digitalizirana informacija na magnetnih in optičnih nosilcih zamenjuje tiskano informacijo (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Splošna ugotovitev, ki izhaja iz Porterjevega modela tekmovalnih sil je, da IT, zlasti internet, povečuje konkurenco in s tem zmanjšuje dobiček. Lahko govorimo o paradoksu interneta, ki prinaša velike koristi s tem, da omogoča hiter in poceni dostop do informacij, pospešuje in ceni proces nabave in prodaje, omogoča neposredno izmenjavanje poslovnih dokumentov in olajšuje sodelovanje med podjetji, podjetja pa te prednosti vedno težje izkoriščajo za povečevanje dobička. Vse te koristi internet prinaša tudi konkurentom, s tem se konkurenca krepi, dobiček pa pada (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Porterjeve strategije

Porter je tudi predlagal različne strategije, ki so podjetjem na voljo za premaganje tekmovalnih sil. Za posamezno podjetje pa je ključno katero strategijo bo uporabilo in kako (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Strategija nižjih stroškov pomeni nastop na trgu cenovno učinkoviteje kot konkurenca, medtem ko strategija razločevanja poudarja razliko med proizvodom organizacije in konkurenčnimi proizvodi. Strategija tržne usmeritve pomeni osredotočenje na določen tržni

segment, na katerem uvedemo strategijo razločevanja ali strategijo nižjih stroškov. Informatika ima pomembno vlogo pri oblikovanju in izvajanju poslovne strategije. Na področju stroškov neposredno učinkuje skozi zmanjšanje potrebnega števila zaposlenih, učinkovitejše proizvodnje, obvladovanje zalog ter boljšo izrabo surovin in materialov. Na ostalih strateških področjih pa nam na primer računalniško modeliranje in simulacija pomagata pri odločanju v zvezi z ocenjevanjem in napovedovanjem stanja ponudbe določenih izdelkov ali storitev na trgu ter snovanju novih ali prilagajanju obstoječih proizvodov. Ravno tako lahko s sodobno IT neposredno ugotavljamo potrebe posameznih tržnih segmentov ali novih trgov. Tako IT bistveno prispeva k oblikovanju in izvajanju izbrane poslovne strategije za premaganje tekmovalnih sil (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Strategija rasti predvideva povečanje tržnega deleža, pridobitev več kupcev in prodajo več izdelkov. Podjetje bo s tem postalo močnejše in ustvarjalo več dobička na dolgi rok. Prodaja prek spleta lahko spodbuja rast, ker predstavlja dodaten prodajni kanal (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Strategija inovacij je usmerjena v uvajanje novih izdelkov in storitev ali izpopolnjevanje obstoječih z dodajanjem novih možnosti ali izdelovanjem izdelkov na nov način (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Strategija notranje učinkovitosti izboljšuje način izvajanja poslovnih procesov tako, da podjetje podobne procese kot konkurent izvaja bolje. Te izboljšave povečujejo kakovost, produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih in strank ter skrajšujejo čase. Izboljšana dejavnost managementa in boljše odločanje tudi prispevata k večji učinkovitosti in uspešnosti (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Strategija krajšanja časov se ravna po načelu »čas je denar« in obravnava čas kot pomemben vir podjetja, s katerim je treba ravnati tako, da bo podjetje pridobilo kar največ koristi. Še posebej je pomemben čas izpolnitve naročila, tj. dobavni rok. Čas dobave lahko uspe skrajšati predvsem zato, ker inovativno uvedejo koncepte CRM, JIT in upravljanja oskrbovalnih verig, ki vsi temeljijo na uporabi IT (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Strategija vstopnih ovir z uvajanjem izjemnih izdelkov ali storitev podjetja preprečuje novim konkurentom vstop na trg, kopiranje pa onemogoči s patenti ali kako drugače. Z modernizacijo informacijskega sistema se lahko izboljša izdelava, servisiranje izdelkov in s tem premaga konkurenco, če le ta ni dovolj močna, da bi si lahko privoščila takšno investicijo (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Strategija izstopnih ovir poskuša otežiti prehod kupca ali dobavitelja h konkurenci. To je možno doseči na različne načine. Npr. nekateri ponudniki ponujajo kupcu popust pri nakupu blaga ali storitev, popust pa je odvisen od prometa tega kupca v nekem preteklem obdobju.

Tako strategijo lahko omogoča ustrezen informacijski sistem, ki spremlja nakupe vsake posamezne stranke (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Strategija povečevanja stroškov preklopa skuša ravno tako preprečiti odhod stranke ali dobavitelja h konkurenci. V prejšnjem primeru ju od tega odvrača izguba ugodnosti, v tem pa stroški, ki bi nastali z odhodom (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Priložnosti za zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetja so tudi na področju tesnejših povezav s kupci in dobavitelji v oskrbovalno verigo, kjer ponuja informatika še posebej veliko možnosti. Podjetje, ki ima s kupci in dobavitelji partnerski odnos, lahko npr. z računalniškim izmenjavanjem podatkov bistveno pospeši poslovanje in zmanjša stroške. Za analizo delovanja oskrbovalnih verig in posameznih členov pa je primeren Porterjev model vrednostne verige in vrednostnega sistema (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

2.3.2 Porterjev model vrednostne verige in vrednostnega sistema

Vrednostna veriga ali notranja vrednostna veriga je zaporedje aktivnosti znotraj podjetja, katerega izid je izdelek ali storitev. Vsaka posamezna aktivnost ustvari nekaj dodane vrednosti. Če želi podjetje ugotoviti, katere aktivnosti se odvijajo konkurenčno in katere ne, mora analizirati njihovo dodano vrednost in jo primerjati z dodano vrednostjo podobnih aktivnosti pri tekmecih. Poleg tega pa je posamezno podjetje le en člen v oskrbovalni verigi. Vrednostne verige vseh členov skupaj pa je Porter imenoval vrednostni sistem. Vrednostni sistem tvorijo vrednostna veriga dobaviteljev, notranja vrednostna veriga podjetja in vrednostna veriga distribucijskih poti. Podobno velja tudi za vrednostni sistem konkurentov, ki je sestavljen iz vrednostne verige dobaviteljev konkurenta, notranje vrednostne verige in vrednostne verige distribucijskih poti konkurenta. Primerjalna prednost organizacije torej ni odvisna le od notranje vrednostne verige, ampak od vrednostnega sistema (Porter 1980, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Ustvarjeni dobiček, dodana vrednost in stroški veljajo za posamezen člen v verigi in skupaj za celotno verigo, zato strategija, ki jo organizacija uporabi v boju za mesto v panogi, ni odvisna od nje same, ampak od vrednostnega sistema. Strategija nižjih stroškov ni omejena le na strategijo organizacije, ampak se tiče celotne oskrbovalne verige. Elemente konkurenčnega boja, dobiček, dodano vrednost in stroške organizacije je treba primerjati s primerljivimi elementi konkurenčnih organizacij in tako ugotoviti primerjalno prednost. Kljub nedvomni uporabnosti Porterjevih modelov pa so postali z razvojem interneta, ki je vplival tudi na načine tekmovanja med podjetji, v določenih primerih nekoliko nerodni. Povsem drugačen model analize pritiskov poslovnega okolja na podjetje in njegovih odzivov nanje predvsem z uporabo IT je Turbanov model (Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

2.3.3 Turbanov model

Turban je evidentiral možne pritiske poslovnega okolja in z IT podprte odzive podjetja nanje. Predlagal je model kjer so pritiski iz poslovnega okolja razdeljeni v tri skupine: tržni, tehnološki in socialni, ki se delijo naprej (Turban, McLean in Wetherbe 2002, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Tržni pritiski

Tržni pritiski so rezultat globalizacije in zaostrovanja konkurence, potrebe po delovanju v realnem času, spreminjanja delovne sile in naraščanja moči kupcev. Globalizacija in zaostrovanje konkurence-razvoj telekomunikacij in interneta je sprožil proces globalizacije gospodarstva, naraščanja svetovne trgovine in s tem večanja konkurence. Posebej pomemben je pritisk na znižanje stroškov dela, ki ga čutijo podjetja na globalnem trgu in izhaja iz velikih razlik cen dela v posameznih državah. Zato mnogo podjetij na delovno intenzivnih področjih seli proizvodnjo v predele s cenejšo delovno silo. Takšna selitev pa zahteva intenzivno sodelovanje in komuniciranje, pogosto v več jezikih in v različnih kulturnih, etičnih in pravnih okvirih. Vse to pa ne bi bilo dovolj hitro in poceni brez uporabe sodobne IT. Potrebe po delovanju v realnem času se kažejo zlasti na področju poslovnega odločanja, ki naj bi bilo pravočasno in podprto s čim bogatejšo informacijsko podlago. Takšno odločanje omogoča hitrejše in boljše odločitve, ki lahko prinesejo podjetju konkurenčno prednost na trgu. Hitre in kakovostne informacije za odločanje pa so rezultat obdelave podatkov, ki jo omogoča uporaba IT (Turban, McLean in Wetherbe 2002, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Spreminjanje narave delovne sile je razvito zlasti v industrijsko razvitih državah. Spremembe so v smeri večanja odstotka žensk, staršev samohranilcev, pripadnikov manjšin, ljudi s posebnimi potrebami in visoko izobraženih strokovnjakov. Vse več zaposlenih odklanja upokožitev. IT olajšuje integracijo in sodelovanje teh skupin v podjetju, omogoča delo na daljavo npr. osebam, ki se težko gibljejo in enakovredno delo npr. slabovidnim (Turban, McLean in Wetherbe 2002, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Kupci postajajo vedno zahtevnejši. To je rezultat vedno boljše informiranosti o izbiri, kakovosti, ceni izdelkov in storitev, ki jo omogoča IT oz. internet.

Tehnološki pritiski

Tehnologija ima vedno pomembnejšo vlogo tako na področju proizvodnje kot storitev. Nove in izboljšane tehnologije omogočajo razvoj in izdelavo novih izdelkov, uveljavljanje alternativnih storitev in visoko kakovost. Tehnologija spodbuja tekmovalnost. Od vseh tehnologij, ki vplivajo na podjetja, pa je verjetno najpomembnejša informacijska tehnologija. Internet in druga telekomunikacijska omrežja povečujejo količino informacij, ki so na voljo

podjetjem in posameznikom. Tudi rast informacij in znanja, ki ga ustvarjajo podjetja sama, je eksponentna. Zato je postalo ključnega pomena ustrezno upravljanje s podatki in informacijami, ki so potrebne za kakovostno poslovno odločanje. Edino učinkovito rešitev tega problema ponuja IT (Turban, McLean in Wetherbe 2002, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Socialni pritiski

Informacijska družba se spreminja v družbo znanja in družbo kjer se dviguje povprečna starost. To zahteva spremembe v sistemu izobraževanja in zdravstva, ki jih omogoča tudi IT. Pritiski, ki jih čutijo podjetja, pa izhajajo iz družbene odgovornosti, državne regulative, izdatkov za socialne programe in etike. Pritiski, ki izhajajo iz družbene odgovornosti podjetja, so vezani predvsem na varovanje okolja, prispevanje k izobraževanju itd. (Turban, McLean in Wetherbe 2002, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Omenjene pritiske čutijo vse organizacije. Podjetja z boljšim izpopolnjevanjem zahtev iz okolja kot tekmeci pridobivajo konkurenčno prednost. V nadaljevanju predstavljamo nekaj pomembnejših odzivov na omenjene pritiske. Razdelimo jih v sedem kategorij:

1. Strateški informacijski sistemi (pomembno prispevajo k uresničevanju strategije podjetja oz. doseganju dolgoročnih ciljev. Ti cilji so navadno povečanje tržnega deleža, kakovosti, zadovoljstva strank, dobička itd.).
2. Osredotočanje na kupca.
3. Nепretrgano izboljševanje.
4. Prenova poslovnih procesov.
5. Izdelava po naročilu in množično prilagajanje.
6. Poslovno povezovanje.
7. Elektronsko poslovanje (Turban, McLean in Wetherbe 2002, po Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

Konkurenčnost pomeni sposobnost za tržno tekmovanje. Pojem konkurenca se lahko nanaša na:

- konkurencu kot nosilce konkurenčnih aktivnosti (konkurenti),
- konkurencu kot proces izvajanja konkurenčnih aktivnosti (konkuriranje).

Sredstvo konkuriranja ne more biti samo izdelek, temveč je to način marketinga in prodaje tega izdelka. Pasivna primerjava dveh izdelkov še ne pomeni procesa konkuriranja, šele aktivna uporaba načinov marketinga za ta izdelek pomeni tržno tekmovanje. Medtem, ko je še najbolj prepoznavna in nadzorovana konkurenca znotraj iste panoge, nam je manj poznana ali pa sploh nepoznana konkurenca, ki prihaja z izdelki, proizvedenimi iz drugih materialov, z drugačno tehnologijo in z drugačnimi ponudbenimi komponentami, ki pa opravljajo enako funkcijo kot naš izdelek. Ta konkurenca je lahko bistveno nevarnejša, saj prihaja s področja, ki ga običajno ne poznamo. Nevarnost predstavlja tudi vstop novih, doslej neznanih

konkurentov, ki zavzemajo obstoječe tržne deleže. Če se na trgu pojavijo nova podjetja, potem vsekakor v tistem trenutku razpolagajo z določenimi konkurenčnimi prednostmi, sicer na trg ne bi mogli vstopiti. Vsakdo, ki vstopi na trg, ima vsaj začasno določeno atraktivnost zaradi katere bo odvzel obstoječim konkurentom večji ali manjši kos tržnega deleža. Naj omenimo še tržno rivalstvo, ki pomeni prerazporeditev dosedanjih koristi, če se kupcem ali dobaviteljem zaradi takšnih ali drugačnih razlogov poveča pogajalska moč. Podjetje si lahko svojo pogajalsko pozicijo izboljša, če si pridobi konkurenčne (nove) dobavitelje in odjemalce, kar pa je lahko v praksi kar precej zahtevna in dolgotrajna naloga (Dubrovski 2013).

Vsaka sprememba okolja predstavlja za organizacijo potencialno poslovno priložnost. Da bi jo izkoristila, tekmuje s konkurenti. Ustvarjanje, soustvarjanje sprememb okolja ali vsaj najhitrejši odziv na te spremembe predstavljajo za organizacijo skorajda neulovljivo prednost pred ostalimi. Sposobnost soustvarjanja sprememb in sposobnost visoke odzivnosti organizacije sta na eni strani odvisni od njene senzibilnosti za dogajanje v okolju-to je od hitrega zaznavanja in razumevanja sprememb okolja, in na drugi strani od njene fleksibilnosti, tj. od sposobnosti hitrega notranjega prestrukturiranja, da bo hitro pripravljena učinkovito izvajati svoje dejavnosti tako kot to narekujejo zunanje spremembe (Bračun in Štempihar 2010).

Organizacije potrebujejo učinkovito orodje, ki bi jim pomagalo hitro razumeti okolje, v katerem delujejo, preden začnejo sprejemati odločitve. Poslovna analitika je urejen pristop za analizo organizacij s pomočjo odgovorov na naslednja vprašanja: zakaj obstajajo, kako delujejo, kateri so njihovi cilji in kako dosega te cilje? Svet postaja tudi vedno manjši, zato je vedno več konkurentov. Poslovna analitika pomaga organizacijam pri načrtovanju strategij v kontekstu hitro razvijajočega se tržišča, da se lahko hitro odzovejo na nepredvidene spremembe. Pomaga jim tudi razumeti na kakšen način se morajo spremeniti, da bi lahko bolj učinkovito izpolnjevale zastavljene cilje in se spopadale z novimi izzivi. Poslovna analitika je zmogljivo orodje, ki organizacijam pomaga pri doseganju in ohranjanju visoke konkurenčnosti.

Poslovna analitika je osredotočena na:

- odkrivanje potreb organizacije in njenih strank,
- pripravo celovitih globinskih rešitev za izpolnitev teh potreb,
- zagotovitev in pripravo potrebnih virov in poslovnih procesov, ki omogočajo učinkovite poslovne rešitve.

S tem lahko zagotovi višje dobičke, trajnostni razvoj in visoko konkurenčnost organizacije. Poslovna analitika je nabor znanj, pristopov, metodologij, tehnik in aktivnosti, ki so potrebne za identifikacijo poslovnih potreb, reševanje poslovnih izzivov, odpravljanje in omejevanje poslovnih tveganj in omogočanje hitre uresničitve poslovnih priložnosti. Organizacijam pomaga pri optimalnem izvajanju njihovih poslovnih funkcij, procesov, aktivnosti z namenom

razumevanja strank, zmanjševanja stroškov in učinkovitejše uporabe vseh svojih virov. Poslovna politika ponuja edinstven, globinski in celostni pristop k vsem poslovnim situacijam, s čimer pomaga managementu identificirati in obvladovati tiste temeljne vzrode upravljanja, ki najbolj vplivajo na poslovne rezultate in razvoj organizacije. Organizacijam na ta način zagotavlja usklajenost organizacijskih, kadrovskih in ostalih virov, procesov in IT sistemov z njihovim poslovnim modelom. Pri tem poleg svojih uporablja že poznane in preizkušene pristope, metode, tehnike iz poslovnega sveta kot so: Porterjeve analize, TQM, EFQM, Six Sigma, Balanced Scorecard, Project management, ABC, Benchmarking, SWOT, Five Whys, pri čemer je njena ključna vloga združitev teh nalog v sistematičen in celostno strukturiran proces (Bračun in Štempihar 2010).

Pri učinkovitosti gre za izvajanje procesov, v ospredju je zahteva po racionalnosti, hitrosti in stroškovni optimalnosti izvedbe aktivnosti in procesov. Učinkovitost podjetja se izraža z načinom izvedbe vseh procesov, ne le temeljnih, pač pa tudi upravljalno-vodstvenih in informacijskih, je pomemben dejavnik njegove uspešnosti. Je notranja značilnost podjetja, dela podjetja ali posameznika. S systemskega vidika gre za zamisel zaprtega sistema (know-how). Učinkovitost presojamo na splošno na podlagi sledečih kriterijev: maksimiranje dobička, količina proizvedenih izdelkov oz. storitev, izkoriščanje razpoložljivih resursov, hitrost pretokov, zanesljivost delovanja, produktivnost, ekonomičnost itd. Običajno je neučinkovito odločanje in ukrepanje lastnikov in najvišjega managementa bolj škodljivo kot pa tako ravnanje delavca v neposredni proizvodnji (Belak 2010).

Kupci dojemajo vrednost rešitve, ki temelji na pomembnosti in uporabnosti te rešitve za njih. Gre za prednosti, ki jih ta rešitev omogoča, izražene v obliki denarnih dobitkov ali prihranka stroškov, časovne učinkovitosti ali v omogočanju nečesa, kar drugače ne bi mogli narediti. Bob Paladino (2007) je objavil pet ključnih principov za lažje merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovnega modela:

1. Vzpostavitev pisarne in managerja za merjenje učinkovitosti in uspešnosti.
2. Komuniciranje o strategiji razvoja podjetja ter njena obnovitev.
3. Razčlenitev in upravljanje s strategijo.
4. Izboljšanje učinkovitosti poslovnih procesov.
5. Upravljanje in prilagajanje potrebnih poslovnih znanj.

Ponudbe se usmerjajo na tisto, kar je kupcem pomembno. So torej tematike in obljube, ki so na visokem nivoju in s svojimi prednostmi zagotavljajo, da se le-te preko izdelkov, storitev, funkcij in procesov, udejanjajo tudi v praksi. Seveda se ponudbe, v nasprotju z blagovno znamko, sčasoma spremenijo na osnovi sprememb ciljnih kupcev in potreb ter na osnovi dohitevanja konkurentov in razvoja tržišč. So torej začasne, morda za obdobje nekaj let, nanašajo se na trenutne probleme ciljnih kupcev, vključujejo razlikovanje od današnjih konkurentov in privabljajo kupca. Da bi lahko dosegli konkurenčnost pred ostalimi, mora ponudba imeti (Fisk 2009):

- predloge, ki oblikujejo vrednost za kupca,
- prednosti, ki so pomembne in drugačne,
- cena, ki je poštena, glede na pridobljene prednosti,
- zgodbe, ki izhajajo iz problemov in opisujejo rešitve,
- jezik, ki je enostaven in praktičen,
- sporočila, ki so privlačna in nepozabna,
- dialogi, ki se občutijo in odzovejo v pravem trenutku,
- odnosi, ki zagotavljajo, da gre za vas in to takrat, ko je pomembno.

2.4 Konkurenčni dejavniki pri podjetjih

V naši raziskavi smo se osredotočili na proučevanje vpliva različnih dejavnikov konkurenčnosti na uspešnost podjetja. V ta namen smo najprej opredelili cenovne in necenovne dejavnike.

2.4.1 Cenovni dejavniki

Med cenovne dejavnike prištevamo vse dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje cene izdelka, tj. predvsem struktura stroškov, predvidevanja o najvišji ceni, ki jo bo trg pripravljen sprejeti za določen proizvod ali storitev in podobo, ki jo želi ustvariti v očeh kupcev. Ostali dejavniki, ki jih mora podjetje upoštevati pri oblikovanju cen za svoje proizvode in storitve pa so: obseg prodaje, ki ga podjetje želi z določenim proizvodom doseči, cene konkurenčnih podjetij, splošne ekonomske razmere, vpliv sezone, plačilni pogoji, cenovni popusti.

Struktura stroškov

V literaturi obstajajo različne členitve stroškov, saj avtorji razvrščajo stroške po različnih kriterijih, pri čemer se njihove razvrstitvene sheme razlikujejo po številu in izboru uporabljenih razčlenitvenih kriterijev ter tudi po poimenovanju stroškovnih skupin znotraj določenega kriterija (Turk, Kavčič in Kokotec–Novak 1996, 137). Nekaj najpomembnejših razčlenitev, kjer avtorji vključujejo večino stroškovnih kategorij, je navedenih v Preglednici 1.

Preglednica 1: Razvrstitev stroškov

Kriterij za razvrščanje	Kategorije stroškov
Izvor glede na prvine poslovnega procesa	stroški predmetov dela
	stroški delovnih sredstev
	stroški dela
	stroški tujih storitev
Pripisovanje posameznim stroškovnim objektom	neposredni (direktni) stroški
	posredni (indirektni) splošni stroški
Izvor z vidika obravnavane poslovne enote	izvirni stroški
	izvedeni (izpeljani) stroški
Obdobje nastanka stroškov	uresničeni (obračunski) pretekli in tekoči stroški
	načrtovani stroški
Obdobje vplivanja na poslovni izid	stroški, ki se lahko zadržujejo v zalogah
	stroški obdobja
	zapadli stroški
	nezapadli stroški
Odzivanje na spremembe v obsegu poslovanja (obnašanje stroškov)	stalni (fiksni) stroški
	omejeni stalni stroški
	omejeno spremenljivi stroški
	spremenljivi (variabilni) stroški:
	napredujoči (progresivni)
	sorazmerni (proporcionalni)
nazadujoči (degresivni)	
Vrednotenje posameznih stroškovnih komponent	dejanski stroški
	ocenjeni stroški (normalni)
	standardni stroški
Koncepti, pomembni za proces odločanja	razlikovalni (diferenčni) stroški
	nepovratni stroški
	obvladljivi stroški
	izogibni (izbežni) stroški
	okoliščinski (oportunitetni) stroški
	odločilni (relevantni) stroški

Vir: Tekavčič 1997.

- Delitev stroškov glede na prvine poslovnega procesa.
Omogoča razumevanje pomena različnih poslovnih prvin, ki povzročajo stroške v poslovnem procesu.
- Delitev stroškov glede na njihovo pripisovanje posameznim stroškovnim objektom.
Z vidika potreb stroškovnega in upravljalnega računovodstva ter ekonomike podjetja je ta delitev ena najpomembnejših. Neposredni stroški so tisti, za katere natančno vemo koliko jih je in kateri stroškovni objekt jih je povzročil. Nasprotno pa so posredni stroški tisti, ki so skupni več stroškovnim objektom in jih razporejamo na podlagi ključev. Splošne stroške razlikujemo glede na splošne proizvodjalne stroške ter na splošne nabavne, prodajne in upravne stroške.
- Delitev stroškov glede na izvor z vidika obravnavane poslovne enote.
Izvirni stroški nastajajo v obravnavani poslovni enoti podjetja, izvedeni pa so vanjo preneseni iz kakšne druge poslovne enote (Pučko 2006, 91).
- Delitev stroškov glede na obdobje nastanka stroškov.
Uresničeni stroški, ki so prikazani v knjigovodskih listinah, se nanašajo na doseženi obseg poslovanja. Imenujemo jih tudi obračunski stroški. Načrtovani (prihodnji, planski) stroški pa se nanašajo na prihodnje obdobje in imajo pomembno vlogo pri sprejemanju poslovnih odločitev.
- Delitev stroškov glede na obdobje vplivanja na poslovni izid.
Tekavčič (1997, 25) opredeljuje stroške, ki se lahko zadržujejo v zalogah kot tiste stroške, kjer postanejo odhodki in vplivajo na poslovni izid, ko podjetje učinke poslovnega procesa, zaradi katerih so nastali, proda in s prodajo ustvari prihodke. Stroški obdobja pa so tisti, ki vplivajo na poslovni izid v istem obdobju, ko so nastali, ne glede na to, ali je podjetje učinke poslovnega procesa, ki so jih povzročili, prodalo ali ne. Iz tega sklepamo, da stroškov obdobja podjetje ne more vkalkulirati v zaloge. Zapadli stroški so tisti, ki sooblikujejo odhodke in s tem vplivajo na poslovni izid danega obdobja; nezapadli stroški pa so tisti, ki jih podjetje zadrži v zalogah.
- Delitev stroškov glede na odzivanje na spremembe v obsegu poslovanja (delitev glede na gibanje stroškov).
Tej delitvi je namenjeno največ pozornosti, saj je osnova, na kateri temelji ugotavljanje praga rentabilnosti. Stalni (fiksni) stroški niso odvisni od obsega poslovanja in so v podjetju prisotni, četudi podjetje preneha s poslovanjem. Nujni stalni stroški so tesno povezani s proizvodnimi in prodajnimi zmogljivostmi ter jih kratkoročno ni mogoče zmanjšati, ne da bi s tem resno ogrozili sprotno poslovanje podjetja ali njegove dolgoročne cilje (sem spadajo najemnina poslovnih prostorov, zavarovanja dejavnosti in ostala zavarovanja, obresti kreditov, stroški za ogrevanje in razsvetljevanje poslovnih prostorov, amortizacija, plače zaposlenih v okviru kolektivnih pogodb idr. Ne glede na to, kolikšen je obseg poslovanja, so ti stroški vedno enaki). Odpravljeni stalni stroški pa izhajajo iz kratkoročnih poslovnih odločitev (stroški oglaševanja po pogodbi za določeno obdobje, štipendije za določeno študijsko leto). Spremenljivi (variabilni) stroški so odvisni od

obsega poslovanja in s povečevanjem tega naraščajo. Vsi spremenljivi stroški se ne povečujejo enako hitro. Napredujoči spremenljivi stroški se povečujejo hitreje kot se povečuje obseg poslovanja, sorazmerni spremenljivi stroški se povečujejo v enakem razmerju kot se povečuje obseg poslovanja, medtem ko se nazadujoči spremenljivi stroški povečujejo počasneje kot obseg poslovanja. Sem uvrščamo: stroške surovin, energija, plače zaposlenih, ki so odvisne od učinkov njihovega dela in drugi (Križman 2009).

- Delitev stroškov glede na vrednotenje posameznih stroškovnih komponent.

Po tej delitvi so lahko stroški dejanski, ocenjeni ali standardni. Dejanski stroški (dejanski potroški x dejanske cene) so tisti stroški, ki so se dejansko pojavili v danem znesku preučevanega obdobja. Ocenjeni stroški (ocenjeni potroški x ocenjene cene) so stroški, ki jih je mogoče pričakovati glede na povprečne dejanske stroške v preteklem obračunskem obdobju in nove okoliščine, ki jih lahko predvidimo. Njihov pomen je predvsem ta, da služijo kot izhodišče za načrtovane stroške. Standardni stroški (standardni potroški x standardne cene) pa so stroški, ki so v prikazanem znesku teoretično upravičeni. Pomembni so za načrtovanje stroškov in za vrednotenje poslovnih učinkov.

- Stroškovni koncepti, pomembni za poslovno odločanje.

Razlikovalni (diferenčni) stroški so stroški, ki pomenijo razliko v stroških med posameznimi poslovnimi različicami. Nepovratni stroški so stroški, ki so se v danem znesku že pojavili in nanje ne moremo več vplivati. Obvladljivi stroški so tisti, na katere lahko neposredno vpliva nosilec mesta odgovornosti, medtem ko na neobvladljive ne more, ker niso v njegovi pristojnosti. Izogibni (izbežni) stroški so stroški, ki se jim je mogoče izogniti, če določene poslovne različice ne sprejmemo, pojavijo pa se, če jo sprejmemo. Okoliščinski (oportunitetni) stroški pomenijo ceno sprejete različice delovanja. Odločilni (relevantni) stroški so vsi tisti stroški, ki so z obravnavano poslovno odločitvijo logično povezani in jih kaže pri njenem sprejemu upoštevati, vendar le tiste stroške, ki so odvisni od tega, ali določeno odločitev sprejmemo ali ne.

Najvišja možna cena izdelka

Podjetja ne določijo ene same cene, ampak več, glede na povpraševanje po regijah in stroških, tržnega segmenta, raven naročil idr. (Kotler 1998, 507).

Geografski dejavnik je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na določanje cen izdelkov. Pomembno je, da se podjetja odločijo med tveganjem izgube oddaljenih odjemalcev zaradi višjih cen svojih izdelkov ali manjšimi prihodki oz. celo izgubo zaradi enotnih cen svojih izdelkov. Tista podjetja, ki ponujajo izdelke na tujih trgih, morajo določiti cene svojih izdelkov za vsak tuj trg posebej. V nekaterih primerih je cena lahko povsod enaka, večinoma pa to ni mogoče. Odvisna je od ekonomskih pogojev države, konkurenčnega položaja, zakonodaje, razvoja distribucijske mreže. Na različnih trgih pa se tudi odjemalci obnašajo različno (Snoj, Završnik in Male 1999, 183).

Obseg prodaje

Obseg prodaje lahko določamo po sledečih kriterijih:

- Prodaja po izdelkih: ta način daje zelo zamegljeno podobo o tem kdo so naši resnični odjemalci, saj izdelki pogosto potujejo k posrednikom, ki jih nato dalje prodajo.
- Prodaja po distribucijskih kanalih: ugotavljamo, kdo so najpomembnejši odjemalci podjetja-distributerji, trgovci na drobno, porabniki.
- Prodaja po odjemalcih: ugotavljamo v kolikšni meri podjetje dosega višino svoje prodaje preko manjšega števila odjemalcev. Kadar 80 % prodaje realiziramo z 20 % odjemalcev govorimo o izgubljanju, saj se preveč posvečamo malim odjemalcem. Zato se mora podjetje v tem, ko stremi k optimalnemu poslovanju posvečati predvsem ključnim odjemalcem.
- Prodaja po geografskih območjih: to je najpogosteje uporabljen način analize prodaje, ker omogoča nadaljnje analitične postopke (Dalrymple in Cron 1995, 714-718).

Cene konkurenčnih podjetij

Ko obravnavamo konkurenčno prednost v ceni lahko rečemo, da za nizko ceno praviloma stojijo nizki stroški. Kljub temu z vidika konkurenčne prednosti raje govorimo o prednosti v ceni in ne o prednostih v stroških, saj je z vidika tega kako zadržati kupca, pomembna predvsem nižja cena in ne nižji stroški (Čater 2003, 19).

Splošne ekonomske razmere

Ekonomska politika pomeni uravnavanje delovanja gospodarstva s pomočjo ukrepanja ekonomskih avtoritet, nosilcev ekonomske politike. Ekonomsko politiko izvajajo različni nosilci: monetarno ali denarno in kreditno politiko izvaja centralna banka, fiskalno (proračunsko) politiko vlada, ki v veliki meri izvaja tudi druge vrste politik: dohodkovno, cenovno, zunanjetrgovinsko, investicijsko, politiko regionalnega razvoja in druge. V izvajanju razlikujemo med ukrepi ekonomske politike, s katerimi občasno prek posrednih ciljev, dosegajo končne cilje ekonomske politike. Med končnimi cilji ekonomske politike so najpomembnejši makroekonomski agregati, predvsem hitra in stabilna rast bruto domačega proizvoda (BDP), zatem pa še nizka inflacija, nizka stopnja brezposelnosti ter zunanje (plačilnobilančno) in notranje (proračunsko) ravnotežje. Ukrepi so na voljo nosilcem ekonomske politike na posameznih področjih gospodarstva. Število ukrepov mora biti večje (ali vsaj enako) kot število ciljev, da bi bila ekonomska politika uspešna. Z istim ukrepom namreč ni mogoče dosegati več ciljev; v praksi celo uporaba ukrepa pri doseganju enega cilja lahko deluje negativno na drugi cilj. Zato je treba ukrepe kombinirati. Za ustrezno ekonomsko politično ukrepanje je potrebno dobro poznavanje ekonomske teorije, delovanje konkretnega gospodarstva, njegovega mehanizma (Bajt in Štiblar 2002, 483-484).

Vpliv sezone

Pri načrtovanju prodaje moramo upoštevati kateri izdelki oz. storitve imajo sezonski značaj. Za čim bolj enakomerno proizvodnjo tekom celega leta, je potrebno tržiti izdelke za vse sezone.

Plačilni pogoji

Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (ZpreZP-1, Ur. l. RS, št. 18/2011, 57/2012) določa v 12. členu, da če rok plačila obveznosti ni dogovorjen v pogodbi, mora svojo denarno obveznost dolžnik izpolniti v roku 30 dni po prejemu računa. Prav tako ZPreZP v 10. členu navaja maksimalno dolžino plačilnega roka. Plačilni rok ne sme biti daljši od: 60 dni od dneva prejema računa; 60 dni od dneva prejema blaga ali opravljene storitve, če račun ni bil prejet ali pa je dan prejema računa sporen; 60 dni od dneva prejema blaga ali opravljene storitve, če je dolžnik prejel račun, preden je prejel blago ali je bila storitev opravljena ali 60 dni od dneva pregleda blaga ali storitve, če je dogovorjen ali zakonsko predpisan pregled blaga ali storitve ter je dolžnik prejel račun pred dnevom pregleda. Izjemoma je lahko dogovorjeni rok za plačilo daljši od 60 dni, če je dolžina roka dogovorjena pisno in takšen rok ne predstavlja očitno nepravičnega dogovora. Spremljanje in evidentiranje terjatev predstavljata del politike upravljanja terjatev posameznega podjetja. Ključnega pomena pri upravljanju pa je kreditna politika. Oblikovanje močne in učinkovite kreditne politike bi moralo vključevati naslednje ukrepe (Perlmutter 2009, 20):

- informiranje o pogojih poslovanja in posledicah njihovega neizpolnjevanja,
- spodbude za zgodnja plačila in kazni za zakasnela plačila,
- zbiranje informacij o kreditni sposobnosti podjetja,
- zbiranje informacij za izterjavo dolga.

Sestavni del kreditne politike je tudi računovodstvo, katerega vloga se kaže v tem, da za potrjenim naročilom takoj izda račun z vsemi potrebnimi sestavinami ter s tem skrbi za minimizacijo napak pri izdaji računov, v kolikor je odgovorno za tovrstna dejanja. Kontinuirano mora izvajati nadzor nad dolžniki, pošiljati izpise odprtih postavk in jih spodbujati k temu, da poravnajo svoje obveznosti (Perlmutter 2009, 20).

Cenovni popusti

V podjetjih nenehno dajejo razne popuste za nakup njihovih izdelkov. To so popusti, ki so jih deležni odjemalci in s katerimi znižujemo prodajno ceno odjemalcem. Cenovne prilagoditve na osnovi popustov so (Kotler 1998, 507-510):

- Popust za hitro plačilo.

V tem primeru odjemalci ob takojšnjem plačilu dobijo popust. Takšne popuste zasledimo v številnih panogah in pripomorejo k likvidnosti podjetij, zmanjšujejo stroške terjatev in slabih dolgov.

– Količinski popusti.

Predstavljajo znižanje cene odjemalcem, ki kupijo velike količine izdelkov. Količinski popust je lahko kumulativen, kar pomeni, da se povečuje s povečano prodajo v določenem obdobju ali pa nekumulativen, tj. popust za enkratno naročilo (Potočnik 2002, 116).

– Funkcionalni ali trgovinski popusti.

Ponudi jih izdelovalec članom na prodajni poti, če opravijo določene funkcije kot so prodaja, skladiščenje, vodenje podatkov. Ob različnih funkcionalnih popustih različnim posrednikom zaradi njihovih različnih funkcij je nujno zagotavljanje enakih popustov znotraj posamezne prodajne poti.

– Sezonski popusti.

Popuste dajemo ob koncu sezone oz. izven sezone, da bi se rešili zalog sezonskih vplivov, ki za odjemalce po normalni ceni neko obdobje ne bodo več zanimivi. Ti popusti omogočijo proizvajalcem, da ohranijo bolj enakomerno proizvodnjo skozi vse leto.

Popusti znižujejo prodajne cene in dobiček podjetja. Opredelijo se v odstotku od prodajne cene. Njihov namen je prodati čim več izdelkov v čim krajšem času, ter čim prej dobiti tudi denar za prodane izdelke.

2.4.2 Necenovni dejavniki

Glede na vso proučevano literaturo, smo se v naši raziskavi osredotočili na ključne necenovne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost podjetij. Predvidevali smo, da se bo tudi v tiskarski industriji pokazal podoben trend vpliva kot pri ostalih predelovalnih panogah, zato smo izbrali teh nekaj pogosteje obravnavanih dejavnikov.

Znanje zaposlenih

Ljudje so najpomembnejši vir podjetja. S svojim znanjem, prepričanjem in ravnanjem odločilno vplivajo na druge vire podjetja. Upravljanje človeških virov je tako ena najpomembnejših in najkompleksnejših nalog managementa. Težišče dela sodobnega managementa je torej v zagotavljanju možnosti za osebni razvoj kadrov (Starčič 1994).

Nekateri avtorji prikazujejo znanje kot del intelektualnega kapitala. Edvinsson je bil prvi, ki je uporabil izraz intelektualni kapital. Najpreprostejšo definicijo, ki jo lahko zasledimo v strokovni literaturi, poda Brookingsova (1998), in sicer kot razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo organizacije ter vrednostjo, za katero je nekdo pripravljen plačati (Brooking 1998, po Gomezelj Omerzel 2010). Zaposleni v podjetju ustvarjajo kapital s svojimi zmožnostmi, odnosom in intelektualno prožnostjo. Zmožnosti vključujejo veščine in izobrazbo, odnos pa pomeni vedenjski vidik dela zaposlenega. Intelektualna prožnost je sposobnost inovativnega razmišljanja (uvajanje sprememb, razmišljanje o problemih in iskanja inovativnih rešitev). Nekateri avtorji delijo intelektualni kapital na zunanji kapital, notranji kapital in človeški kapital oziroma človeške sposobnosti. Ti avtorji uporabljajo iste izraze z nekoliko drugačnimi pomeni. Vsi pa se strinjajo, da najpomembnejši vir konkurenčne prednosti postanejo zaposleni, saj so nosilci znanj, sposobnosti, čustev, vrednot in izkušenj (Gomezelj Omerzel 2010).

Kakovost izdelkov

Zaradi vedno hitrejšega razvoja naše družbe izdelki danes zelo hitro zastarevajo. Konkurenca izjemno hitro daje na trg nove proizvode, ki so boljši, lepši, cenejši, okolju prijaznejši in podobno, s čimer postaja naš izdelek vedno manj konkurenčen. Zato je danes že običajno, da podjetja takoj po tem, ko dajo na trg nek izdelek, pričnejo z razvojem novega. V ta namen je potrebno stalno spremljati pojav novih tehnologij in narediti oceno ali je razpoložljive nove tehnologije možno uporabiti za izboljšanje lastnosti izdelka ter ali je to ekonomsko upravičeno. Pogosto pa nove tehnologije omogočajo tudi znižanje cene izdelka. Prav tako je potrebno stalno spremljati konkurenco in opazovati kakšne novosti uvaja pri svojih proizvodih. Izjemno pomembno je, da izdelki ustrezajo željam in potrebam kupcev (Kuhelj 2009).

Fleksibilnost organizacije

Podjetja s fleksibilnim načinom zaposlovanja zagotavljajo fleksibilnost na trgu dela (Baloh 2014).

Na ravni fleksibilnosti podjetja sta Rimmer in Zappala (1988) opredelila naslednje oblike:

- fleksibilnost, ki označuje sposobnost podjetja, da prilagodi raven potrebnega produkcijskega faktorja dela in sicer z zmanjšanjem ali povečanjem števila zaposlenih,
- fleksibilnost, ki označuje sposobnost podjetja, da prilagodi obseg in časovno razporeditev dela (število delovnih ur in delovni čas) brez zmanjšanja ali povečanja števila zaposlenih,
- funkcionalna fleksibilnost, ki daje delodajalcu možnost razporejanja zaposlenih na različna delovna mesta (notranja mobilnost zaposlenih),

- fleksibilnost plač in stroškov dela, ki znotraj podjetja predstavlja povezanost plač z rezultati dela,
- proceduralna fleksibilnost, ki jo določajo postopki pogajanj in dogovarjanja o elementih, ki določajo prej omenjene oblike fleksibilnosti na ravni podjetja.

Fleksibilnost v podjetju mora temeljiti na spoštljivih odnosih, ustrezni komunikaciji, informiranosti in prizadevnosti zaposlenih. Sodelovanje in povezovanje zaposlenih v time vodi v uspešno delovanje podjetja. Vodstvo mora delavce pripraviti na pozitiven odnos do sprememb in inovacij, ki jih morajo preizkusiti in uvajati, saj to vodi k napredku organizacije.

Osnova za fleksibilnost je dobra informiranost, s katero približamo podatke o kakovosti, gospodarnosti vsem sodelavcem (Ivanko in Bergant 1999).

Fleksibilnost organizacije kaže na stopnjo njenih sposobnosti hitrega izvajanja sprememb glede na prepoznavne poslovne priložnosti. Odvisna je od njene organiziranosti, nivojev odločanja, prožnosti njenih procesov in virov ter organizacijske kulture, ki je na eni strani naklonjena spremembam, po drugi strani pa temelji na sodelovanju, povezovanju ter pripravljenosti angažirati se za skupne cilje. V današnjem dinamičnem in hitro spreminjajočem se svetu sta zato ključni konkurenčni sposobnosti, ki organizaciji zagotavljata visoko stopnjo skladnosti njenih ciljev, strategij in organizacijskega ustroja s potrebami na trgu, prav senzibilnost in fleksibilnost organizacije. Z drugimi besedami: zagotavljata visoko konkurenčnost organizacije, ki je temeljni element uspešnosti organizacije, dodajata namreč vrednost za stranke, lastnike in zaposlene (Bračun in Štempihar 2010).

Senzibilnost organizacije

Senzibilnost organizacije kaže na stopnjo njenih sposobnosti izkoriščanja novih poslovnih priložnosti. Odvisna je od njenega zaznavanja in razumevanja splošnega razvoja družbenih in ekonomskih gibanj ter razvoja sveta, od pravočasnega zaznavanja novih trgov, od ustvarjanja ali vsaj vživljanja v potrebe, želje in pričakovanja strank, od pravilnega razumevanja teh in od sposobnosti hitrega oblikovanja kreativnih rešitev zanje.

Glede na stopnjo senzibilnosti in fleksibilnosti lahko konkurenčni položaj organizacije v določenem trenutku umestimo v enega od štirih kvadrantov:

- Nekonkurenčna organizacija: sprememb v okolju ne zazna pravočasno in ne ve kakšne spremembe mora izvesti. Toda tudi če bi vedela, nima razvitih sposobnosti, da bi se lahko hitro notranje prestrukturirala.
- Toga organizacija: pravočasno zazna potrebo po spremembi, ve kakšne spremembe mora izvesti, a se ni sposobna hitro notranje prestrukturirati.

- Nesenzibilna organizacija: se je sicer sposobna hitro notranje prestrukturirati, a ji to ne koristi, ker sprememb v okolju ne zazna pravočasno in ne ve kakšne spremembe mora izvesti.
- Visokokonkurenčna (senzibilna in fleksibilna) organizacija: hitreje zaznava in bolje predvideva smer in velikost potrebnih sprememb kot druge organizacije, jih razume in se odziva nanje tako, da se hitro notranje prestrukturira.

Zaradi vedno večjih in hitrejših sprememb v okolju se poslovodstva uspešnih organizacij zavedajo, da se lahko visoka konkurenčnost organizacije čez noč spremeni. Skrbeti morajo, da so njihove organizacije nenehno visoko konkurenčno sposobne, zato morajo nenehno preverjati in krepiti njihovo senzibilnost in fleksibilnost, za kar potrebujejo ustrezna managerska orodja (Bračun in Štempihar 2010).

Glede na trenutni položaj organizacije so možne tri strateške smeri prehoda v visokokonkurenčno organizacijo:

1. Povečati senzibilnost: organizacija povečuje sposobnost zaznavanja in razumevanja sprememb okolja z analiziranjem globalnega poslovnega in družbenega okolja, s spremljanjem razvoja različnih tehnologij, s krepitvijo uporabe pristopov vživljanja v stranke in izvajanja njihovih potreb, izboljšuje razumevanje potreb po spremembah z uvajanjem načrtovanja scenarijev in na podlagi tega oblikuje strateške cilje.
2. Okrepiti fleksibilnost: organizacija z uporabo sodobnih pristopov upravljanja poslovnih procesov krepí pretočnost in prožnost poslovnih procesov in procedur, poenostavlja postopke odločanja in izvajanja, avtomatizira rutinska opravila in krepí kulturo kreativnosti in inovativnosti ter splošne nagnjenosti k spremembam.
3. Povečati senzibilnost in okrepiti fleksibilnost, pri čemer je to mogoče izvesti na dva načina:
 - najprej povečati senzibilnost in nato okrepiti fleksibilnost ali
 - najprej okrepiti fleksibilnost in nato povečati senzibilnost

Odločitev o izbiri med obema alternativama je odvisna od trenutnega položaja organizacije, tj. stopnje razvitosti vsake izmed njenih sposobnosti (Bračun in Štempihar 2010).

Inovacije

Inovacije so prav tako ključnega pomena. Jih razmeroma težko spremljamo. Patente spremlja Urad RS za intelektualno lastnino. Vsak patent še ne pomeni inovacije, saj ni nujno, da ideja zaživi v praksi. Odkrivanje nove in inovativne vsebine ni enostavno, še zlasti, če si že na prvem mestu. Osredotočajo se na določene priložnosti, da lahko dosežejo še več na tistih tržiščih, ki ustvarjajo visoke vrednosti, s pomočjo blagovnih znamk, ki prav tako tvorijo

visoke vrednosti. Med različnimi tipi ustvarjalnosti naj omenimo tehnološko ustvarjalnost ali inovacijo, ki združuje zlasti inženirje tehničnih profilov, naravoslovce, zdravnike ter učitelje in raziskovalce s področja gospodarstva, medicine, tehniških, naravoslovnih, družboslovnih in humanističnih znanosti. Te visoko ustvarjalne socialne skupine poganjajo družbenoekonomski in tehnološki razvoj (Ravbar 2007).

Brez inovacij in inovativnosti si družbe znanja ni mogoče predstavljati, zato je treba za prehod v družbo znanja v posamezni državi kot tudi na ravni EU povečati inovativnost in inovacijske dejavnosti, hkrati pa tudi ustrezno usmeriti raziskovalno in izobraževalno dejavnost za doseganje tega cilja. Inovacijska politika naj bi tako v EU kot v Sloveniji postala gibalno razvoja in pomembno prispevala h konkurenčnosti in uspešnosti gospodarstva. Temeljni dejavniki, ki gradijo in krepijo inovacijsko sposobnost v posamezni državi, so ustvarjanje znanja (prek vlaganj v izobraževanje in usposabljanje ter prek vlaganj v raziskave in razvoj), prenos znanja v podjetja ter ustvarjanje spodbudnih razmer za inoviranje. Inovacijo pojmuje v skladu s strateškimi dokumenti EU kot večdimenzionalni koncept, ki presega tehnološke novosti (razvoj ustreznih, drugačnih, novih in dobičkonosnih novih izdelkov) in zajame tudi novosti na področju distribucije, trženja in oblikovanja, organizacijske inovacije in inovacije v storitvah. Dejavniki, ki določajo inovacijsko sposobnost so:

- nabor institucij (univerza, raziskovalni inštituti), zavezujočih sredstev (materialnih in človeških virov) in politik, ki podpirajo inovacije. Ti elementi tvorijo inovacijsko infrastrukturo.
 - specifična inovacijska usmerjenost skupin, povezanih v nacionalne gospodarske grozde
 - kakovost medsebojnih povezav (med inovacijsko infrastrukturo in gospodarskimi grozdi).
- Na vsakega od treh osnovnih dejavnikov inovacijske sposobnosti lahko vpliva država z ustvarjanjem inovacijam naklonjenega okolja, s posebnimi ukrepi in spodbudami.

Okolje

Okolje nima neposrednega vpliva na učinkovitost podjetja. Pogosto okolja niti ne zanima kako učinkovito je neko podjetje pri opravljanju svojih dejavnosti, zanimajo ga le lastnosti ponujenega izdelka in cena (Belak 2010). Lahko pa različno vpliva na uspešnost podjetja in s tem mesta, regije in sicer je to odvisno od:

- stopnje izkoriščenosti lokalnih človeških virov in velika mobilnost delovne sile,
- gospodarska specializacija regije,
- močni inovativni stiki znotraj regije,
- visoka stopnja sinergije med lokalnimi podjetji,
- kolektivni proces učenja,
- ponavljajoči se procesi inovacij
- močne povezave z »zunanjim« svetom (Ravbar 2007).

Učinkovitost okolja je odvisna od ključnih oseb, ki imajo posebno komunikacijsko sposobnost in nadarjenost za vključitev različnih interesov v skupne cilje. Zaupne osebne zveze odpirajo številna, ponavadi zaprta vrata in olajšujejo dostop do redkih virov, omogočajo oz. pospešujejo pridobitev težko dostopnih informacij, lažja pa sta tudi interpretacija podatkov in odločanje, saj posredovalec le-te predhodno oceni in ovrednoti. Tesna osebna poznanstva pospešujejo prevzem in uveljavitev regionalnih znanj, pravil, norm in vrednost v ekonomski proces, s čimer se ne upošteva zgolj tehničnih zmogljivosti, temveč tudi organizacijske in tržne. Izjemnega pomena za delovanje ustvarjalnih okolij je tudi izoblikovanost podpornih ustanov. Sem prištevamo univerze, raziskovalne ustanove, gospodarske in obrtne zbornice ter podjetja. Če te podpirne ustanove nastopajo v kombinaciji z učinkovito medorganizacijsko interakcijo in koordinacijo, vodijo v doseganje pozitivnih regionalnih učinkov, na primer v nastanek velikega števila visokotehnoloških podjetij (Ravbar 2007).

Marketinške aktivnosti

Marketinške aktivnosti lahko obsegajo spremembo prodajnega modela, povezovanja v strateška partnerstva, strategije trženja, spremembe prodajnega procesa.

Prodajne modele delimo na tri nivoje (Osterwalder, Pigneur in Tucci 2005):

- splošni koncept prodajnega modela, ki zajema definicije in osnovne podatke (npr. zahtevana vsebina) o prodajnih modelih; s tem opredeli lastnosti, ki jim mora prodajni model ustrezati,
- taksonomije prodajnih modelov, kjer se ločujejo (razlikujejo) prodajni modeli s skupnimi lastnostmi (navadno gre za generične prodajne modele, ki pripadajo posameznim panogam dejavnosti),
- nivo primera, ki predstavlja konkretne prodajne modele posameznih podjetij.

Prodajni model vključuje način prodaje in stopnjo potrebne prodajne podpore. Če so stroški prodajne podpore previsoki glede na obseg prodaje, potem izdelek ni donosen. Stroški prodajne podpore se lahko regulirajo z odločanjem prodaje prek posrednikov ali neposredno. V kolikor je podjetje izvoznik in izdelek zahteva visoke stroške podpore, potem je smiselno, da razmisli o uvedbi posrednika v tisti državi.

Prvotni cilj poslovnih sodelovanj med podjetji je bil zniževanje stroškov. Danes se sodelovanje preusmerja v zahtevnejše strateške povezave. Nastajajo mreže podjetij (Petelin 2004, 20).

V literaturi se pojavlja mnogo različnih ter obenem podobnih terminov (strateška zavezništva, strateška sodelovanja, strateška zveza, partnerstvo..), zato je potrebna jasna opredelitev in razvrstitev nekaterih pomembnejših oblik povezovanj med podjetji:

- Partnerstvo je tesna oblika sodelovanja in zveza med različnimi partnerji, ljudmi, organizacijami in podjetji. Določajo jo skupni cilji in medsebojna odvisnost. Zveza ni pogojena z medsebojnim lastništvom. V sklopu partnerstev ločimo partnerstvo s stranko, partnerstvo z dobaviteljem, partnerstvo z zaposlenimi in družabniki, ter posebna osebna ali profesionalna partnerstva. Nekateri avtorji navajajo še partnerstvo med ljudmi in tehnologijo.
- Zveze so manj tesna zavezništva, oziroma dogovori med podjetji ali organizacijami, brez medsebojnega lastništva.
- Strateško zavezništvo pomeni dolgoročno sodelovanje dveh ali več podjetij s komplementarnimi viri, ki so oblikovali lastniški ali nelastniški odnos, da bi dosegli skupen cilj, ki je posameznemu podjetju nedosegljiv. Ureditev je običajno formalna, vendar je lahko po potrebi zelo fleksibilna in obsega le specifične vire vsakega posameznega podjetja, potrebne za hiter odziv na tržne priložnosti. Lahko se oblikujejo v proizvodni ali servisni verigi, ali v funkcionalnih linijah kot so trženje in distribucija.
- Podjetniške mreže (angl. business network) so skupine že uspešnih majhnih in srednjih podjetij, ki sodelujejo pri iskanju novih poslovnih priložnosti. Povežejo se, da bi zgradili potrebno kritično maso za doseganje konkurenčnih prednosti obsega, povezanih proizvodov in hitrosti kot jih imajo večja bolj diverzificirana podjetja. Izvajajo skupne projekte, da bi bila bolj konkurenčna na domačih in tujih trgih, kar temelji na izgradnji zaupanja, fleksibilnosti in nenehnega kombiniranja virov (Čehovin 2005, 40).
- Skupna vlaganja (angl. joint venture) so zveza neodvisnih podjetij, ki skupaj ustanovijo novo podjetje, katerega upravlja ločeno, neodvisno vodstvo in služi specifičnim potrebam starševskih podjetij, kot je npr. R&D ali trženje. Skupna vlaganja zahtevajo visoko stopnjo predanosti in so zato opcija predvsem za velika podjetja (Todeva in Knoke 2005, 124).
- Z združitvijo ali prevzemom (angl. merger or acquisition) neko podjetje prevzame polni nadzor nad sredstvi drugega podjetja in začne upravljati s tem podjetjem preko mehanizma lastniških pravic.
- Kapitalske povezave (angl. equity investments) predstavljajo odkup večinskega ali manjšinskega deleža nekega podjetja, s strani drugega podjetja direktno preko nakupa delnic (Todeva in Knoke 2005, 124).
- Lastniško partnerstvo ima vse prvine strateškega zavezništva, dodatno pa ga zaznamuje medsebojno lastništvo, oz. vložki partnerjev in skupno vlaganje v novo formalno podjetje, ki ne služi operativnemu delovanju partnerjev.
- Implicitni sporazumi predstavljajo formalno najšibkejšo povezavo med strankami v poslovnem odnosu. Jamstvo za upoštevanje dogovora zagotavlja tržni mehanizem, ki grozi z izgubo bodočih poslov ob morebitni kršitvi dogovora med partnerjema.
- Franšizno zavezništvo (angl. franchising) pomeni, da izdajatelj franšize, najemniku franšize odobri uporabo blagovne znamke na določenem geografskem področju, obenem pa ohrani kontrolo nad izvajanjem cenovne politike, marketinga in postavljanja standardov in norm (Todeva in Knoke 2005, 125).

- Zunanje izvajanje storitev (angl. outsourcing) predstavlja nakup določenih izdelkov ali storitev, namesto da jih proizvajamo ali zagotavljamo sami. Največkrat gre za storitve oglaševanja, tržnih raziskav in neposrednega trženja. Tudi tovrstne povezave med podjetji lahko sčasoma preidejo v tesna sodelovanja.
- Kooperacije (angl. cooperatives) so koalicije malih podjetij, ki združujejo, koordinirajo in upravljajo svoje skupne vire.
- R&R konzorciji (angl. R&D consortia) so medpodjetniški dogovori o skupnem raziskovalno razvojnem programu in se največkrat pojavljajo v hitro spreminjajočih tehnoloških področjih in panogah.
- Strateški dogovori o sodelovanju (angl. strategic cooperative agreements) obsegajo poslovne mreže na osnovi pogodb in združene veččlanske strateške kontrole, kjer partnerji sodelujejo pri ključnih strateških odločitvah in si delijo odgovornost za nastale rezultate.
- Mreže podizvajalcev (angl. subcontractor networks) lahko uvrstimo med strateške povezave, kadar se podjetje in podizvajalec skupaj dogovorita o dolgoročnem sodelovanju (Todeva in Knoke 2005, 125).

Strategije trženja so različni avtorji obravnavali na različne načine. Večini je skupno, da bo uspelo tisto podjetje, ki je konkurenčno s tržno ceno, kakovostjo, ugodnejšimi dobavnimi roki in učinkovitim promoviranjem proizvodov, poleg tega obvlada diferenciranje proizvodov in storitev ter se je zmožno osredotočiti na konkretne proizvodne programe, ki jih ponudi na plačilno sposobnih tržnih segmentih. V praksi velika večina uporablja kombinacijo vseh treh generičnih strategij (Devetak 1999).

Generične strategije, s katerimi je možno dosegati nadpovprečne rezultate v panogi (Walker, Boyd in Larreche 1998, 66) so: strategija vodenja, strategija diferenciacije, strategija tržnih niš.

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti je značilna za podjetja, ki si prizadevajo premagati konkurenco in pridobiti visok tržni delež s pomočjo nizkih stroškov proizvodnje in distribucije ter posledično nižjih prodajnih cen. Stroškovno prvenstvo dosega z ustrezno oskrbo surovin in reprodukcijskega materiala, tehnologijo in inženiringom.

Tudi karakteristike njihovih proizvodov se ne spreminjajo pogosto. Njihova nevarnost so konkurenti, ki uvajajo strategijo diferenciacije (izboljševanje značilnosti in kakovosti proizvodov). V takih okoliščinah mora podjetje iskati rešitve konkurenčnosti z zniževanjem tržnih cen, kar je dolgoročno negativno, in zato težko obdrži vodečo pozicijo na trgu.

Diferenciacijo uporabljajo tista podjetja, ki svoje proizvode (izvirna oblika, pakiranje, kakovosten servis ipd.) oblikujejo za najboljšo zadovoljitev kupcev. Podjetja se specializirajo za tiste prednosti oz. posebnosti, s katerimi uspevajo na enem ali dveh konkurenčnih področjih. V teh primerih sledijo naročila ne glede na višje tržne cene. Tako lahko postanejo vodilna na področju kakovosti proizvoda oz. storitve ali tehnologije in s tem na določenem

trgu. Slabost te strategije so lahko veliki stroški (npr. izdelave, skladiščenja), zato morajo podjetja stalno iskati priložnosti za zniževanje teh.

Osredotočenje ali tudi strategija tržnih niš se razlikuje od prve in druge, saj se podjetje odloči za manjše število tržnih segmentov in za specializiran proizvod, ki ga prilagodi povpraševanju. Ta strategija je privlačna predvsem za podjetja z omejenimi viri, njena slabost pa je visoko tveganje sprememb ciljnih tržnih segmentov podjetja (Devetak 1999).

Življenjski cikel proizvoda sestavljajo obdobja razvoja, uvajanja, rasti, zrelosti in upadanja proizvoda. V fazi uvajanja proizvoda (ko se proizvod pojavi na trgu) je za nadaljnji razvoj proizvoda odvisno kako proizvod sprejmejo kupci. Če proizvod sprejmejo pozitivno, sledi postopno večanje prodaje. Dobička na tej stopnji ponavadi ni zaradi visokih stroškov uvajanja proizvoda (Kotler 1996).

Za obdobje tržne rasti proizvoda je značilna hitra rast prodaje in dobička njegovih ponudnikov. Že v tem obdobju se zato pojavi potreba po diferenciaciji proizvoda, velik pomen ima tudi razvijanje njegove blagovne znamke. Konkurenti vstopajo v panogo. Cene morda zato rahlo padejo, če povpraševanje dovolj hitro narašča. Izdatki za tržno komuniciranje ostanejo na isti ravni ali se povečajo z namenom, da se še naprej obvešča potencialne kupce o proizvodu (Kotler 1996).

Stopnja zrelosti običajno traja dlje kot ostale stopnje. V tej fazi je prodaja največja, vendar počasi začne upadati, ker je večina kupcev proizvod že sprejela. Podjetja težijo k podaljševanju te faze, z namenom, da iztisnejo čim večji dobiček, zato je tržna dejavnost večinoma posvečena zrelemu proizvodu (Kotler 1996).

V fazi upadanja proizvoda, zaradi spremembe želja kupcev, povečanja konkurence in tehnoloških izboljšav, prodaja in dobiček močno padata. Nekatera podjetja opustijo proizvod in se umaknejo iz trga. Če obstaja zanj močna prodajna mreža, ga prodajo manjšemu podjetju. V nasprotnem primeru se mora podjetje odločiti za likvidacijo blagovne znamke. Preostala podjetja, ki ostanejo v panogi, pa poskušajo povečati obseg prodaje in dobiček na račun izstopnih podjetij (Kotler 1996).

Podjetja morajo, preden sprejmejo odločitev o izbiri primerne tržne strategije, dopolniti analize življenjskega cikla proizvoda s predvidevanji o razvojni poti trga (Potočnik 1996).

Širina prodajne poti se nanaša na število posrednikov enakega tipa na posamezni ravni. Večje kot je število posrednikov določene ravni, širša in intenzivnejša je prodajna pot. Prodajna pot je selektivna, ko imamo na določeni ravni le omejeno število posrednikov. Ko se na določeni ravni pojavi le en posrednik, postane prodajna pot ekskluzivna. Kadar pa se na določeni ravni pojavi večje število posrednikov, je prodajna pot intenzivna. Odločitev o širini prodajne poti je odvisna od strategije podjetja in vrste proizvoda. Proizvajalec se prav tako lahko odloča o

številu prodajnih poti. Uporaba več različnih prodajnih poti je ponavadi povezana z različnimi skupinami produktov, namenjenimi različnim skupinam potrošnikov. Tako lahko hkrati uporabimo direktno prodajno pot (elektronsko trgovanje) in dolgo, posredno prodajno pot, ki vključuje izvoznega zastopnika doma in trgovca na debelo ter maloprodajne trgovine v tujini. Glede števila kanalov velja, da z njihovim povečevanjem narašča tržni delež podjetja in stopnja rasti njegove prodaje. Pri naraščanju števila kanalov pa se pojavita dva problema. Kvaliteta proizvoda ali storitve pade zaradi pridobitve večjega tržnega deleža in zato slabše kontrole. Drugi problem, ki se pojavi, je konflikt med posameznimi kanali. Bližina na novo odprte prodajalne, povzroči padec prodaje in s tem slabo voljo lastnika že odprte prodajalne (Zupančič in Turk 2005).

Uspešna podjetja komunicirajo na več družbenih omrežjih, da bi tako pritegnila čim več potencialnih strank. Na omrežjih lahko podjetja objavljajo razne informativne članke o njihovih ponudbah, »demo videa«, kjer predstavijo samo uporabo, prednosti njihovega izdelka. Da bi njihovi kupci ostali še naprej zvesti, jim podjetja nudijo vso potrebno podporo pri uporabi izdelka.

Temeljni poslovni procesi ustvarjajo dodano vrednost v poslovanju in so ključnega pomena pri poslovanju in doseganju poslovnih rezultatov. Poslovanje podjetja sestavlja pet temeljnih poslovnih procesov: Prodaja (angl. market to cash), dobava (angl. forecast to deploy), nabava (angl. procure to pay), finančno upravljanje (angl. finance management) in kadrovanje (angl. human resource).

Finančni kapital

Predstavlja finančni resurs ali vir, ki je na voljo za produktivno in donosno uporabo. Kapital lahko prispeva lastnik podjetja kot lastni vložek (lastniški kapital) ali pa je lahko pridobljen v obliki posojila (dolžniški kapital). V obeh primerih se kapital uporabi za namen ustvarjanja premoženja, kar imenujemo investiranje. Kapital ni samo začetni vložek temveč se lahko ustvari in poveča skozi uspešno poslovanje in gospodarjenje. Je lahko lastniški ali dolžniški, odvisno od tega kdo je prispeval sredstva za podjetje ter pod kakšnimi pogoji.

Iz računovodskega vidika predstavlja kapital obveznost do lastnika. Slovenski računovodski standard definira kapital podjetja kot njegovo obveznost do lastnikov, ki zapade v plačilo, če podjetje preneha delovati. Opremljen je z zneski, ki so jih vložili lastniki, ter z zneski, ki so se pojavili pri poslovanju (dobički) in pripadajo lastnikom. Zmanjšujejo ga izguba pri poslovanju, odkupljene lastne delnice in lastni poslovni deleži ter dvigi (izplačila).

Količina kapitala je znak finančne stabilnosti in moči posameznika, organizacije. Več kapitala pomeni tudi večjo stabilnost in moč ter sposobnost ustvarjanja dobička (Finančni slovar, 2009-2015).

Najboljša podjetja so pokazala in dokazala, da morajo biti uspešna in učinkovita hkrati. Treba je delati prave stvari prav. Za to pa ne zadoščajo le inovacije v temeljnem procesu, ampak so neizogibne tudi v upravljalnem in informacijskem procesu. Mnoge raziskave so pokazale, da sodijo med najuspešnejša podjetja prav tista, ki so temeljito inovirala svoj proces managementa, šele tedaj so lahko uspešno in učinkovito uporabila vrhunsko informacijsko tehniko in tehnologijo (Belak 2010).

V nalogi bomo analizirali vpliv cenovnih in necenovnih dejavnikov na konkurenčnost podjetij. Pri tem bomo primerjali finančne kazalnike kot pokazatelje uspešnosti.

2.5 Pregled dosedanjih raziskav s področja konkurenčnosti

Po raziskavah svetovalnega podjetja Gartner so bili v letu 2004 najpomembnejši dejavniki poslovanja ohranjanje zvestobe kupcev, povečevanje produktivnosti, zmanjševanje stroškov, povečevanje tržnega deleža in pravočasno odzivanje na pogosto težko predvidljive spremembe v poslovnem okolju. Ugotovili so tudi, da je informacijska tehnologija najpomembnejše sredstvo za obvladovanje teh dejavnikov, za hitro odkrivanje problemov in priložnosti iz poslovnega okolja, ki zahtevajo od podjetij vedno večjo kakovost po vedno nižji ceni (Gradišar, Jaklič in Turk 2007).

V preteklosti je bil izveden projekt večletnega monitoringa o vplivu certifikata ISO 9000 na mala in srednje velika podjetja z vidika njihove konkurenčnosti in sicer je bilo ugotovljeno, da se je stanje minimalno izboljšalo v primerjavi s stanjem pred pridobitvijo certifikata. Vpliva ISO 9000 na uspešnost poslovanja ne moremo pojasniti z znanimi prednostmi kot so: boljša kontrola managementa, izboljšanje procesov, izboljšanje servisiranja kupcev ipd. ISO 9000 bo učinkovit takrat, ko ga bodo organizacije povezovale s splošno organizacijo, upravljanjem vseh vrst virov, produktivnostjo, dobičkom ter inovacijami, saj ti dejavniki najbolje pojasnjujejo vpliv ISO 9000 na uspešnost poslovanja. Za uvedene sisteme kakovosti je neposredna merljivost zagotovljena z notranjimi in zunanji presojami, tržno usmerjenost pa spremljajo mesečni plani in z njimi povezan finančni rezultat poslovanja (Pivka 2001).

Raziskava o vrednotah podjetja kaže, da naj bi v prihodnje bili najpomembnejši dejavniki: management, trg, znanje, kakovost in razvoj. V svoji viziji se najbolj odrekajo: svetovljanstvu, poslovni etiki, ugledu in financam. Po njihovem mnenju področja največje motivacijske napetosti v podjetju ostajajo: sposoben management, trg, razvoj in operativa (Pogačnik 1997).

Konkurenčna prednost se lahko izboljša z vodenjem podjetja, inovacijami in podjetniško miselnostjo. Bila je izvedena raziskava, katere raziskovalno vprašanje je bilo v kakšni relaciji so: vodenje podjetja, inovacije in podjetniška miselnost. Ugotovljeno je bilo, da ima podjetništvo pozitiven učinek na inovacije in inovacije vpliv na konkurenčno prednost.

Inovacije so ključ do uspeha, najsi bodo tehnološke ali netehnološke, prispevajo k trajni konkurenčni prednosti podjetja (Sudrajat 2015).

V današnjem kompleksnem, dinamičnem in zelo spremenljivem okolju, podjetja zahtevajo oblikovanje in sprejemanje strategij, ki bi jim lahko pomagala pri izboljšanju njihove učinkovitosti. Le na tak način bodo podjetja preživela (Davood 2014).

Danes bi le nekaj podjetij uspelo ostati konkurenčnih brez pravilne uporabe IT. Podjetja so odvisna od IT, hkrati pa so s tem podvržena grožnjam, ki predstavljajo tveganje pri vsakdanjem poslovanju. Velik del groženj predstavlja nepooblaščen dostop do notranjih računalniških omrežij (Flores 2016).

Tudi Soliman (2015) pravi, da ima uvedba sodobnih informacijskih sistemov večjo možnost za povečanje konkurenčne prednosti v dobavni verigi podjetij. Internet in njegova razširjena uporaba sta prodrli skoraj v vse industrijske panoge, komercialno in nekomercialno življenje. Poleg tega je hitrost postala glavni konkurenčni cilj za večino podjetij. Nekatere poslovne enote so se s prestrukturiranjem in preoblikovanjem štele kot enote z manj dodane vrednosti in tako postale tarča zunanjim izvajalcem.

Vedno bolj pomembna tema razprave v poslovnem svetu je odnos do okolja. Zahteva se vedno večja odgovornost od podjetij v zvezi z njihovimi vplivi na okolje. Dejstvo je, da je sprejemanje okolju prijaznih proizvodnih praks postalo priljubljena strategija za doseganje konkurenčne prednosti (Nafunka 2016).

Raziskave, ki se nanašajo na povezave med stopnjo inovativnosti in uspešnosti organizacije, kažejo, da inovativnost vpliva na organizacijsko uspešnost. Logična teoretična razlaga, ki podpira tovrstne ugotovitve je, da lahko s pomočjo inovacij organizacija zadovolji nove ali drugačne zahteve odjemalcev in se lažje prilagodi novim potrebam na trgu (Han idr. 1998). Teoretični prispevki in empirični dokazi torej kažejo, da so inovacijski viri, tako inovativnost kot tudi sposobnost za inoviranje, viri, ki izpolnjujejo vse pogoje in imajo vse potrebne potenciale za doseganje konkurenčnih prednosti (Milfelner 2012).

V Sloveniji je bilo za spodbujanje podjetništva, inovacijske dejavnosti in čim bolj učinkovitega prenosa znanja iz javnega raziskovalnega sektorja v poslovno prakso vzpostavljeno že veliko različnih posrednikov (od tehnoloških centrov in parkov, inkubatorjev, grozdov, centrov odličnosti, tehnoloških mrež in platform, svetovalnih in informacijskih centrov). Njihova učinkovitost je odvisna od kakovosti storitev, ki jih ponujajo podjetjem, umestitve v nacionalni inovacijski sistem, prilagoditvi vsebin in storitev lokalnim potrebam ter jasne razmejitve pristojnosti. Množica posrednikov in s tem informacij o možnih podporah in storitvah na različnih ministrstvih in institucijah zmanjšuje transparentnost teh informacij in storitev (Haček 2007).

Zasledili smo raziskavo dejavnikov konkurenčne prednosti in uspešnosti (Čater 2007) kjer so razvrstili osnove konkurenčnih prednosti v skupine:

1. Notranje neoprijemljive osnove, ki so v celoti vezane na podjetje in ne na posameznike (sem sodijo organizacijski viri, sposobnosti, vezane na poslovni proces, sposobnosti na strani izločkov in znanje, vezano na podjetje kot celoto),
2. Notranje, pretežno neoprijemljive osnove, ki so vezane na posameznike v podjetju (sem sodijo strategije, človeški viri, menedžerske sposobnosti in znanje, vezano na posameznike),
3. Notranje, pretežno oprijemljive osnove, ki so vezane na podjetje ali na posamezne dele (faze) njegovega poslovnega procesa (sem sodijo fizični in finančni viri, sposobnosti na strani vložkov in nekatere funkcijske sposobnosti),
4. Zunanje osnove, ki se nanašajo na dobavitelje in kupce (sem sodijo majhna pogajalska moč dobaviteljev in majhna pogajalska moč kupcev),
5. Zunanje osnove, ki se nanašajo predvsem na konkurenco (sem sodijo majhna nevarnost substitucije, majhna nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo in nizka stopnja konkurence v panogi),
6. Zunanje osnove, ki se nanašajo na narodno-gospodarske značilnosti (sem sodijo kakovost domačih proizvodnih dejavnikov, kakovost in obseg domačega povpraševanja in vpliv sorodnih in podpornih panog).

Največji delež variiranja posameznih oblik konkurenčne prednosti je možno pojasniti z notranjimi, neoprijemljivimi, na podjetje vezanimi osnovami (večinoma nad 40 odstotkov, razen pri konkurenčni prednosti v obliki nižjih cen in celovite ponudbe) in notranjimi, neoprijemljivimi, na posameznike vezanimi osnovami (večinoma okrog 25 odstotkov, razen pri konkurenčni prednosti v obliki nižjih cen), najmanjšega pa po pričakovanju z zunanjimi, na narodno gospodarstvo vezanimi osnovami (večinoma le okrog 2 odstotka).

Objavljen je bil članek na temo merjenja sistemske konkurenčnosti po metodologijah Mednarodnega inštituta za management in razvoj, IMD in WEF. Poudarek letopisa IMD je bil na merjenju sposobnosti nacionalnega gospodarstva pri pridobivanju novih in ohranjanju starih vlagateljev z ohranjanjem konkurenčnega poslovnega okolja. Statistične podatke kot so: BDP, BDP na prebivalca, število patentov, javni izdatki za izobraževanje, zberejo partnerski inštituti iz nacionalnih in mednarodnih statističnih virov. Dve tretjini podatkov predstavljajo statistični, eno tretjino pa anketni podatki. Anketni podatki so zbrani letno z anketno raziskavo med vodstvenimi delavci na reprezentativnem vzorcu podjetij. V Sloveniji sta partnerski organizaciji IMD-ja Ekonomska fakulteta in Inštitut za ekonomska raziskovanja, ki sta odgovorni za zbiranje podatkov.

Svetovni gospodarski forum WEF (angl. World Economic Forum) razvršča več kot 100 držav glede na njihovo gospodarsko razvitost. Pri WEF metodologiji konkurenčnosti se lahko prikaže položaj držav po posameznih indeksih. Mikroekonomski indeks konkurenčnosti kaže ali je glede na obstoječo podjetniško okolje v državi sedanja raven BDP na prebivalca dolgoročno vzdržna. Mikroekonomsko okolje je zelo pomembno, saj pomemben del BDP ustvarjajo podjetja. Raven dohodka na prebivalca je običajno odvisna od obsega kapitala na posameznika. Tu gre tako za fizični kot človeški kapital. Človeški kapital predstavlja poleg ravni izobrazbe zaposlenih še njihove delovne izkušnje in menedžersko znanje (Kovačič 2007).

Združenje lesarstva pri Gospodarski zbornici Slovenije je v sodelovanju s Centrom za mednarodno konkurenčnost, Ministrstvom za gospodarstvo in Slovensko razvojno družbo v letu 2000 empirično testiralo vzročno-posledične povezave med kazalci konkurenčnosti in dejavniki konkurenčnosti. Kot kazalci konkurenčnosti so bili upoštevani: rentabilnost prodaje, dobiček in bruto dodana vrednost na zaposlenega. Kot dejavniki konkurenčnosti pa so bili upoštevani: tip podjetja, velikost podjetja, število zaposlenih, realizacija podjetja, bruto strošek dela v bruto dodani vrednosti na zaposlenega, delež zalog v realizaciji, delež kratkoročnih finančnih obveznosti v realizaciji, višina kapitala, delež izvoza v realizaciji, delež stroškov materiala in surovin v realizaciji, delež bruto stroškov dela v realizaciji.

Razviti so bili trije regresijski modeli, ki pojasnjujejo zakaj je bila lesna industrija nekonkurenčna:

- model bruto dodane vrednosti,
- model dobička,
- model rentabilnosti prodaje.

S primerjavo vseh treh regresijskih modelov kot ključnih dejavnikov nizke konkurenčnosti je bil izpostavljen delež izvoza v realizaciji, kar pomeni prenizko in neučinkovito neposredno trženje in izvoz, bruto stroški dela kar pomeni nizko produktivnost, kratkoročna zadolženost, to so visoke zaloge in zadolženost, ter stroški surovin in materiala v realizaciji, ki ponazarjajo visoke vhodne stroške (Dimovski idr. 2000).

Tudi na področju računovodskih storitev kot zunanjih izvajalcev je bila opravljena raziskava kako se čimbolj diferencirati od konkurence. Pri tem je bila uporabljena deskriptivna metoda, kvalitativna analiza podatkov iz sekundarnih virov. Računovodske storitve so ene izmed visoko strokovnih storitev, katerim povprečni uporabnik težko določi kvaliteto. Za izvajalca je tako zelo pomembno, da je sposoben videti svoje storitve in njihovo izvajanje čim bolj, skozi oči naročnikov. Poskušati mora zmanjšati njihovo negotovost, zagotavljati konstantno ali še boljše, boljše kvaliteto svoje ponudbe. Skrbeti mora za stalno strokovno izobraževanje ter poskrbeti, da tudi neposredni izvajalci storitev, ki imajo običajno tesnejši stik z naročniki

obvladujejo ustrezna trženjska znanja in prijeme, ki bodo omogočila razvoj in vzdrževanje dolgoročnih odnosov s svojimi naročniki.

Drugo področje, ki ga mora ponudnik opredeliti je način kako bo nastopil na svojem ciljnim trgu oziroma na čem bo gradil svojo konkurenčno prednost. V prvi vrsti je bistveno, da izvajalec pravilno izbere svoje ciljne trge, opredeli naročnike, katerim želi ponuditi svoje storitve in oblikuje ponudbo na način, ki bo poudaril njeno kvaliteto in sprožil zanimanje potencialnih naročnikov. Pogoj za učinkovito trženje storitev je najprej ustrezno strateško planiranje trženjskih aktivnosti, razpolaganje s pravimi informacijami ter oblikovanje ponudbe, ki je naročnik ne more zavrniti.

Izvajalec se sam odloči na čem bo gradil svojo konkurenčno prednost. Bodisi bo to konkuriranje s cenami ali diferenciacija. Konkuriranje samo s cenami storitev v tej panogi je lahko nekoliko problematično. Nizke cene običajno zahtevajo poslovanje z nizkimi stroški, ki v določenem trenutku, ko izvajalec ne vlaga dovolj v stalno strokovno izobraževanje in/ali zaposlovanje strokovnjakov, vplivajo tudi na kvaliteto izvedenih storitev. Naročniki so seveda najbolj zadovoljni, če dobijo visoko kvalitetno storitev za čim nižjo ceno, zato bi bilo smiselno, da izvajalec storitev čim bolj realno opredeli osnove, s katerimi razpolaga in na podlagi katerih lahko gradi svojo konkurenčno prednost ter poskuša čim bolj prilagoditi cene svojih storitev oziroma ponudbo posameznemu naročniku glede na njegove zahteve in pričakovanja (Fux 2009).

Eden izmed načinov povečevanja konkurenčnosti je povezovanje podjetij. Na primeru slovenskega avtomobilskega grozda je bil prikazan pomen povezovanja in sodelovanja podjetij (specializiranih razvojnih dobaviteljev avtomobilske industrije med seboj in z institucijami). Te institucije so npr. tehnične fakultete in razvojni inštituti. Sodelovanje podjetij je pomembno v smislu povečevanja njihovih konkurenčnih sposobnosti in inovativnosti, pridobivanju novih poslov in dolgoročnih poslovnih navez z velikimi in renomiranimi kupci (tako proizvajalci avtomobilov kot globalnimi sistemskimi dobavitelji). Z drugimi besedami to pomeni zagotavljanje dolgoročnega razvoja in rast slovenskih podjetij. Raziskava je temeljila na teoretičnem proučevanju tuje in domače literature (induktivno in deduktivno sklepanje) s področja podjetniškega povezovanja, mreženja in grozdov ter na analitičnem pristopu (induktivno sklepanje). Zelo pomemben pristop v zbiranju podatkov in informacij proučevanega strokovnega področja so bili osebni razgovori oziroma intervjuji z vodilnimi predstavniki podjetij, strokovnimi sodelavci ter drugimi poznavalci omenjenega področja (Blatnik 2005).

Opravljen je bila raziskava o konkurenčnosti živilsko-predelovalne industrije v Sloveniji, v primerjavi s stanjem v državah članicah petnajsterice, pri čemer je bila izvedena makroekonomska, komparativna in dinamična raziskava. Izdelana je bila SWOT analiza in anketa. V obdobju pred vstopom v EU bi morala živilskopredelovalna industrija postaviti

jasno panožno strategijo razvoja in začeti izvajati jasne promocijske aktivnosti, ki bi koristile celotni slovenski kmetijski in živilskopredelovalni dejavnosti.

Da bi podjetja lahko ustrezno parirala evropskim in svetovnim multinacionalkam, bi morala znižati stroške poslovanja ter se specializirati v določene segmente proizvodnje. Značilnost slovenske živilskopredelovalne dejavnosti je v tem, da večina podjetij izdeluje široko paleto različnih izdelkov, a običajno v tako majhnem obsegu, da resnemu kupcu iz razvitih zahodnih trgov ne more zagotoviti ustreznih količin, kontinuitete in pravočasnosti dobav. Da bi podjetja dosegla cenovni preboj, bi se morala bodisi povezati med seboj ali pa razmišljati o možnosti povezovanja s tujimi podjetji preko neposrednih tujih vlaganj. Podjetja so slabo raziskala svoje bodoče konkurente, ki jim danes, po vstopu v EU, jemljejo tržni delež na domačem trgu (Videčnik 2004).

Po vstopu v EU je postal omogočen neoviran pretok blaga in storitev, kar je mednarodno trgovino s kmetijskimi in živilskimi proizvodi precej pospešilo. Ker se je uvoz hitreje povečeval kakor izvoz, je trgovinski primanjkljaj naraščal. To je nakazovalo pomanjkanje izvozne konkurenčne sposobnosti slovenskih kmetijskih in živilskih proizvodov. Za ugotavljanje (ne)konkurenčnosti kmetijskih in živilskih proizvodov po izbrani metodi Aigingerja je ključnega pomena primerjava cen posameznih proizvodov v uvozu z njihovimi cenami v izvozu. Konkurenčnost (ali nekonkurenčnost) v menjavi se je ugotavljalo le v segmentu dvosmerne menjave, delež te pa je v posameznih skupinah kmetijskih in živilskih proizvodov zelo različen. Po analizi tokov dvosmerne menjave je bilo ugotovljeno, da v njej prevladujejo kakovostno konkurenčni proizvodi, vendar je hkrati tudi kakovostno nekonkurenčnih proizvodov razmeroma veliko (Kovač in Majkovič 2009).

Tudi papirna panoga mora slediti razvojnim trendom in novim tehnologijam, sicer ni konkurenčna. Temeljna področja raziskovanja bi lahko bila materiali, tehnologije in okolje. Vlaganja v lastne raziskave in znanje tržno enostavno ni možno. Večji pomen se pripisuje predvsem sledenju trendom in znanju v širšem prostoru ter povezovanju z drugimi inštitucijami doma in v svetu. Tako je možen odziv na prepoznane potrebe in priložnosti partnerjev, ki so lahko zelo različne v papirni, papirno predelovalni oziroma embalažni ali dobaviteljskih industrijah, pa naj gre za razvoj naprednih, večfunkcionalnih materialov, za optimizacije v proizvodnih procesih ali za ravnanje z odpadki.

Tudi papirna panoga se mora odzvati na ekonomsko logiko in okoljsko regulativo, ki zahtevata večjo snovno in energetske učinkovitost. Znane so ocene stroke, da se papir še vedno največ uporablja kot embalažni material, hkrati pa je res, da proizvodnja papirja okolju ni prijazna, s tem je mišljena uporaba kemikalij, velika poraba vode, energije, migracije škodljivih snovi iz embalaže v živila in podobno (Volfand 2015).

Ladjedelniška industrija je v preteklih desetletjih doživela velike spremembe, ki so povezane predvsem z vstopom azijskih konkurentov. Delež evropskih proizvajalcev se je z 80

odstotkov zmanjšal na le 15 odstotkov, kljub temu pa so lahko evropske ladjedelnice še vedno konkurenčne. Opravljena je bila SWOT analiza za evropske konkurente v tej industriji. Glavna prednost je v še vedno višji ravni znanja, čeprav je pretok informacij do konkurentov težko varovati. Vseskozi je treba biti vodilni inovator, kajti kitajskim in južnokorejskim ladjedelnicam stroškovno ni mogoče konkurirati. Evropske ladjedelnice vidijo priložnost še na področju trajnosti, saj postaja okoljski vidik tudi pri ladijskem prometu vedno pomembnejši. Predvsem na področju zmanjševanja izpustov (NO_x, SO_x, CO₂) je Evropska unija tehnološko vodilna, medtem ko je pri obdelavi balastnih vod v prednosti Azija (Fakulteta za management 2015).

Na področju vrtnarskih podjetij so ugotavljali vpliv človeških virov na konkurenčnost. Konkurenčna sposobnost podjetja je odvisna predvsem od tega, kakšna je kakovost njegovega osebja. Pri tem je za podjetje še posebej koristna tista vrsta znanja, ki ga je sicer mogoče opredeliti kot konkurenčno znanje za doseganje večje uspešnosti celotne organizacije. Ocenjena in prikazana je bila povezanost in morebitna različnost med anketiranimi podjetji glede na izbrana skupna merila (človeški viri, ekonomska uspešnost in tržna konkurenčnost). S faktorsko analizo so ugotovljali, ali obstajajo določeni skupni dejavniki, ki so pomembni za ekonomsko uspešnost in tržno konkurenčnost proučevanih vrtnarskih podjetij. Podjetje lahko v konkurenčnem boju zmaga le, če razpolaga z več relevantnega znanja kot njegovi tekmeci. Konkurenčna prednost torej izvira iz znanja (Nikoloski 2009).

S SWOT analizo je bilo analizirano obstoječe stanje v občini Tolmin. Opravljena analiza je pokazala, da bi bila izgradnja termalnega kopališča oziroma centra za dobro počutje na Tolminskem priložnost in velika dodana vrednost za vse deležnike v občini Tolmin (Golja 2014).

V prihodnosti bo ekonomija slonela na znanju in poslovni subjekti bodo morali postati ustvarjalci in upravljalci znanja. Drucker je v svojem delu *Post-Capitalist Society* (1993) napisal, da vstopamo v družbo znanja, v kateri najpomembnejši ekonomski vir ne bodo več kapital, naravni viri ali delovna sila, temveč znanje. Delavci, ki bodo znanje imeli, bodo odigrali osrednjo vlogo. Drucker je tudi poudaril vlogo tihega znanja - to je imenoval veščine, ki jih ni mogoče izraziti z besedami. Lahko jih samo uporabimo, naučimo pa se jih le z delom in izkušnjami (Drucker 1993, po Gomezelj Omerzel 2010).

Tržna prizadevanja in znanje so ključnega pomena za uspešnost organizacij. Danes stroškovna učinkovitost ne zagotavlja dolgoročne konkurenčne prednosti za podjetja, medtem ko jo trženje, ki je dobro vodeno zagotavlja (Kimutai 2015).

2.6 Sklepi iz teoretičnega dela raziskave

Teoretični del naloge predstavlja pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na konkurenčnost podjetij, prikazuje modele merjenja konkurenčnosti in predstavi načine izboljšanja te. Konkurenčnost in uspešnost podjetja smo predstavili na splošno. Ugotovili smo, da je v

podjetjih potrebno izhajati iz kupčevih potreb in zahtev ter za izpolnjevanje teh pričeti z gradnjo poslovne politike. Raziskave številnih avtorjev soglašajo, da je konkurenčnost pogoj za uspešnost podjetij.

Na podlagi preteklih raziskav in teorije (Belak 2010) ugotavljamo, da konkurenčnosti ni mogoče določati znotraj podjetja, pač pa v okolju, kateremu je namenjeno delovanje tega podjetja. Ugotavljamo tudi, da je določanje konkurenčnosti subjektivno pogojeno z želenimi lastnostmi okolju ponujenega in da je čim večja konkurenčnost ponujenega zelo pomemben dejavnik uspešnosti, celo eden ključnih dejavnikov za doseganje uspešnosti vsakega podjetja. Za izboljšanje konkurenčnosti mora zato vsako podjetje poznati katere lastnosti njegove ponudbe so za njegovo okolje pomembne oz. prioritete in kako jih primerjalno s konkurenčnimi izboljšati ali pa razviti nove lastnosti svojih izdelkov oz. storitev, kakršnih konkurenti še nimajo. Za izboljšanje konkurenčnosti, podjetja vstopajo v strateške povezave z drugimi, saj imajo s pomočjo njihovih virov in/ali s pomočjo virov katere je mogoče ustvariti v kooperaciji z njimi, izhodišče bodisi v tekmi konkurentov za prihodnost, bodisi za svetovni trg. Strateške povezave so pogosto nujne za obstoj podjetij. Podjetje z neverodostojno, oportunistično politiko zagotovo ne more daljši čas ostati konkurenčno, prav tako ne z napačnimi strategijami.

Iz do sedaj opravljenih raziskav na področju konkurenčnosti podjetij in z njo povezano uspešnostjo smo na koncu teoretičnega dela magistrske naloge povzeli bistvene ugotovitve. Iz predstavljenih in drugih virov raziskav sklepamo, da je bilo o teh vsebinah opravljenih že kar nekaj raziskovalnih in praktičnih naporov v večini podobnimi ugotovitvami. Tako smo prišli do sklepnih ugotovitev in do podlage za izvedbo empirične raziskave o analizi dejavnikov konkurenčnosti v tiskarski industriji, ki jo predstavljamo v naslednjem poglavju.

3 RAZISKAVA O VPLIVU NECENOVNIH DEJAVNIKOV KONKURENČNOSTI NA RAST IN USPEŠNOST PODJETIJ V TISKARSKI PANOGI

Ugotoviti vpliv cenovnih in necenovnih dejavnikov konkurenčnosti podjetij na uspešnost je bil namen raziskave. Domnevali smo, da je uspešnost odvisna od številnih dejavnikov, od katerih imajo nekateri večji vpliv od drugih. Z analizo smo želeli opozoriti na odvisnost uspešnosti glede na posamezne dejavnike.

3.1 Zbiranje podatkov in oblikovanje vzorca

Cilj naloge je ugotoviti vpliv dejavnikov konkurenčnosti v tiskarski panogi v Sloveniji z vidika posameznih cenovnih in necenovnih dejavnikov.

Proučiti njihov vpliv, na osnovi ugotovitev pa podati predloge za izboljšanje konkurenčnosti obravnavane industrije je bil namen raziskave. Domnevali smo, da je uspešnost podjetja odvisna od številnih dejavnikov, ki vplivajo na samo konkurenčnost podjetij. Z raziskavo smo želeli narediti analizo konkurenčnih dejavnikov z vidika cenovnih kot necenovnih dejavnikov in glede na analizo opozoriti na posamezne dejavnike konkurenčnosti z znatnim vplivom na uspešnost podjetja.

Določanje vzorčnega okvira, izbrati neverjetnostni ali verjetnostni vzorec, izbira vzorčnih enot v vzorec ter določiti velikost vzorca so pri obliki metodologije temeljne stopnje vzorčnega opazovanja (Bregar, Ograjenšek in Bavdaž 2005, 34-47).

Samo pri verjetnostnih vzorcih lahko uporabimo statistično sklepanje iz vzorca na populacijo. Zato jih pogosto imenujemo tudi znanstveni vzorci (Ferligoj 2011).

V prvem delu raziskave smo izbrali aktivna podjetja v letu 2014, ki se ukvarjajo s pripravo za tisk in objavo ter drugim tiskanjem, katerih prihodek iz poslovanja presega 50.000 EUR. Ta so bila v naši raziskavi ciljna populacija (AJPES–poslovni register Slovenije 2016 in TSmedia, medijske vsebine in storitve 1997-2016). Število podjetij, ki ustrezajo omenjenim pogojem je bilo 515. Že v samem začetku smo izločili aktivna podjetja, katerih podatka o dodani vrednosti na zaposlenega ni bilo, iz česar bi lahko sklepali, da gre za slamnata podjetja ali pa popoldanske obrti, katerih lastniki so zaposleni v drugih organizacijah. Tako smo izhajali iz vzorca 433 enot.

Natančnost ocen je odvisna od velikosti vzorca in variabilnosti proučevane spremenljivke v populaciji. Za bolj homogene populacije je natančnost večja (Košmelj in Rovan, 2000).

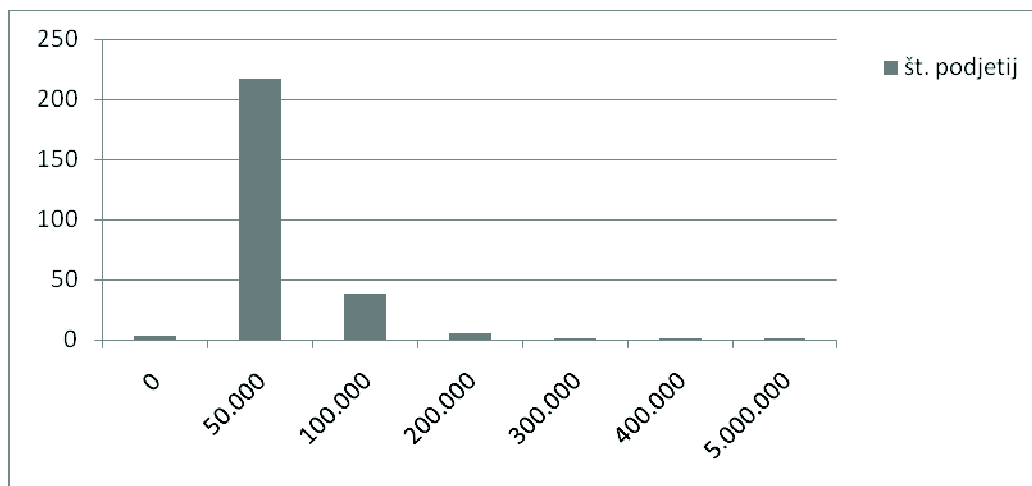
Vzorec smo razdelili na dva stratuma glede na glavno SKD dejavnost v obračunskem obdobju 2014.

Stratum 1: Drugo tiskanje (skupno 267 enot; od tega je bilo 243 mikro podjetij, 18 majhnih podjetij, 3 srednja podjetja in 3 velika podjetja), SKD: 18.120

Stratum 2: Priprava za tisk in objavo (skupno 166 enot; od tega je bilo 164 mikro podjetij in 2 majhni podjetji); SKD: 18.130

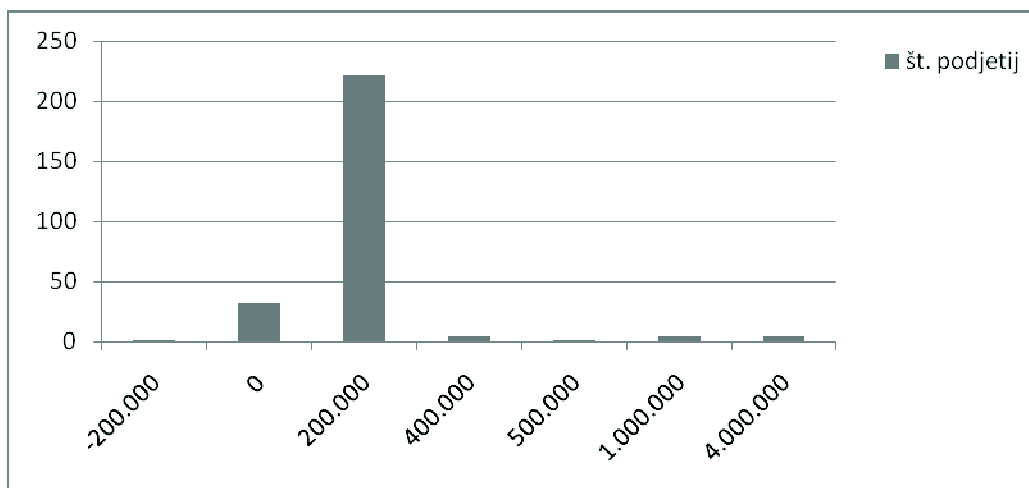
Stratificiran vzorec smo za našo raziskavo izbrali kot najbolj primerno vrsto verjetnostnega vzorca. Velikost posameznega stratuma je lahko sorazmerna ali nesorazmerna velikosti populacije. Značilnost stratificiranega vzorca je, da so vsi stratumi vključeni v vzorec, kar povečuje natančnost ocen. Zaželeno pa je notranja homogenost stratumov kar v našem primeru je.

V naslednjih slikah bomo prikazali frekvenco podjetij znotraj posameznih spremenljivk za obe skupini, tj drugo tiskanje in priprava za tisk in objavo. Kot najbolj primerno vrsto za tehnični prikaz podatkov smo izbrali stolpčni grafikon.



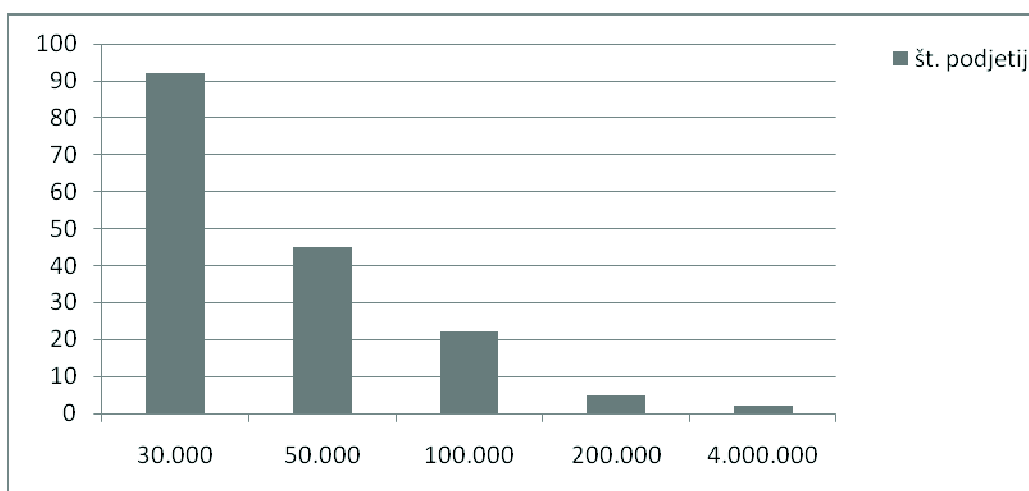
Slika 1: Število podjetij glede na dodano vrednost za skupino z glavno dejavnostjo drugo tiskanje v letu 2014

Na sliki 1 imamo na abscisi nanizane intervale dodanih vrednosti na zaposlenega v EUR, na ordinati pa frekvence podjetij, ki pripadajo določenemu intervalu. Iz slike lahko razberemo, da je največ podjetij z dodano vrednostjo na zaposlenega v višini 0.00-50.000 EUR.



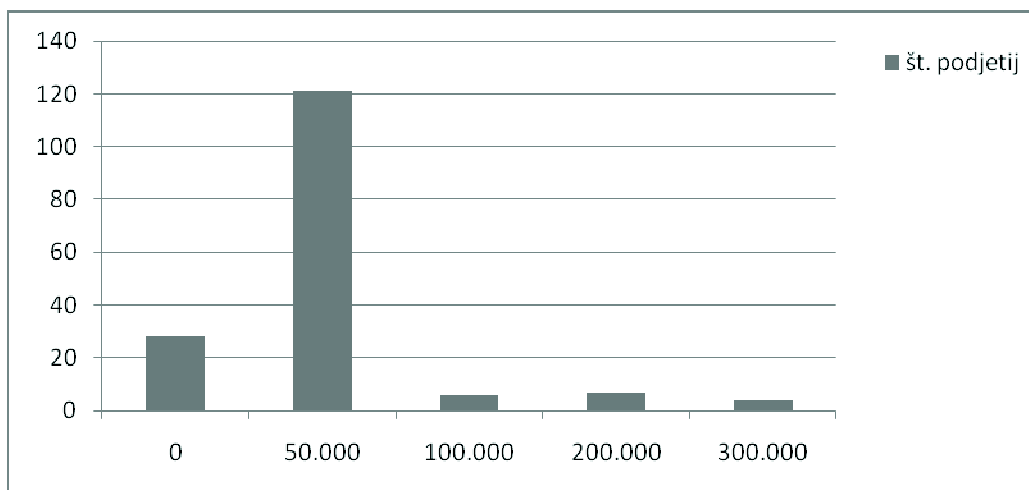
Slika 2: Število podjetij glede na dobiček / izgubo iz poslovanja (EBIT) za skupino z glavno dejavnostjo drugo tiskanje v letu 2014

Na sliki 2 so na abscisi prikazani intervali vrednosti dobička / izgube iz poslovanja (EBIT), na ordinati pa so prikazane frekvence podjetij. Največ podjetij ima vrednost dobička med 0.00 in 200.000 EUR.



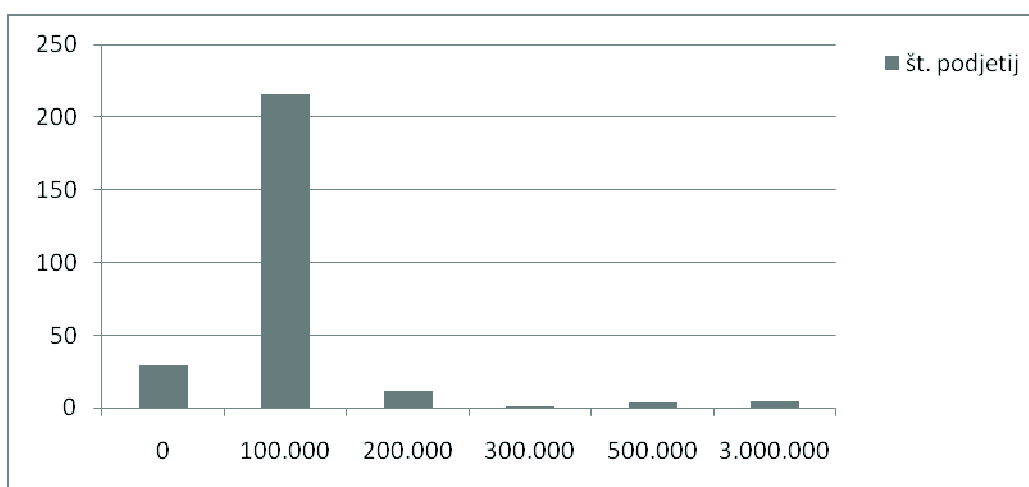
Slika 3: Število podjetij glede na dodano vrednost za skupino z glavno dejavnostjo priprava za tisk in objavo v letu 2014

Slika 3 prikazuje intervale dodane vrednosti na abscisi ter frekvenco podjetij na ordinati. Največ podjetij ima dodano vrednost v intervalu 0.00-30.000 EUR.



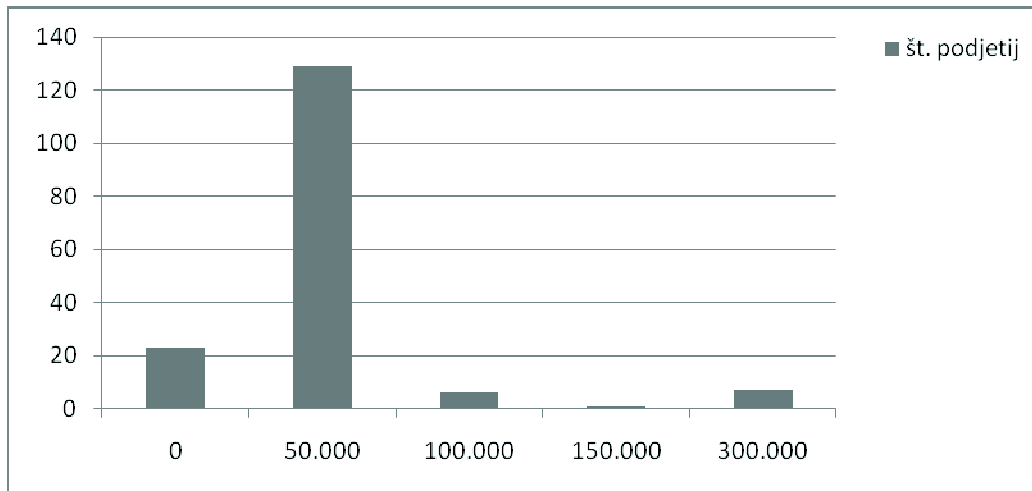
Slika 4: Število podjetij glede na dobiček / izgubo iz poslovanja (EBIT) za skupino z glavno dejavnostjo priprava za tisk in objavo v letu 2014

Slika 4 prikazuje intervale dobička/izgube iz poslovanja (EBIT) na abscisi ter število podjetij na ordinati. Največ podjetij (120) ima od 0.00 do 50.000 EUR dobička iz poslovanja. Z višanjem dodane vrednosti na zaposlenega se veča tudi dobiček iz poslovanja (EBIT). Dodana vrednost je odraz kakovosti oz. zahtevnosti izdelka. Pričakujemo, da bodo podjetja, ki pripisujejo kakovosti največjo pomembnost pri konkurenčnosti, imela večji EBIT.



Slika 5: Število podjetij glede na čisti dobiček / izgubo za podjetja za skupino z glavno dejavnostjo drugo tiskanje v letu 2014

Slika 5 prikazuje intervale vrednosti čistega dobička / izgube na abscisi ter število podjetij na ordinati. Preko 200 podjetij z glavno dejavnostjo drugo tiskanje ima od 0.00 do 100.000 EUR čistega dobička / izgube.



Slika 6: Število podjetij glede na čisti dobiček / izgubo za skupino z glavno dejavnostjo priprava za tisk in objavo v letu 2014

Na sliki 6 imamo na abscisi nanizane intervale vrednosti čistega dobička / izgube za podjetja z glavno dejavnostjo priprava za tisk in objavo, na ordinati pa število podjetij, vključenih v posamezni interval. Preko 120 podjetij ima od 0.00 do 50.000 EUR čistega dobička.

Pri podjetjih, katerih čisti dobiček je manjši glede na dobiček iz poslovanja, bi lahko sklepali, da je to posledica zmanjšanja kapitala oz. povečanja odhodkov.

Kazalci, ki so najpogostejši kazatelji uspešnosti nekega podjetja so dodana vrednost na zaposlenega, čista donosnost kapitala in čista donosnost sredstev. Predpostavili smo, da ti kazalci enakovredno odražajo uspešnost podjetja, zato smo odvisno spremenljivko (uspešnost) definirali kot vsoto sorazmernih deležev vseh treh spremenljivk.

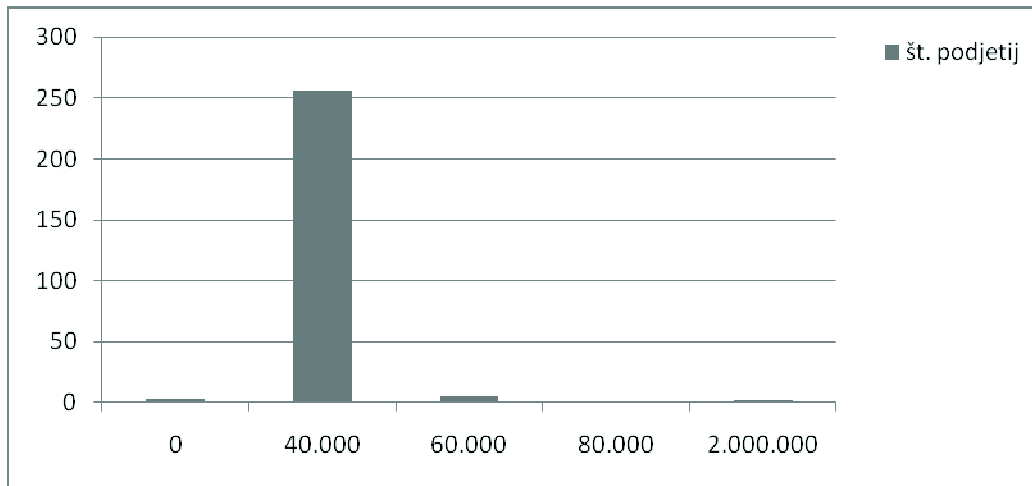
Tako smo uspešnost podjetja (v nadaljevanju Y) zapisali v sledeči enačbi:

$$Y = 1/3 * DV/z + 1/3 * ROE + 1/3 * ROA$$

DV/z = dodana vrednost na zaposlenega (v EUR)

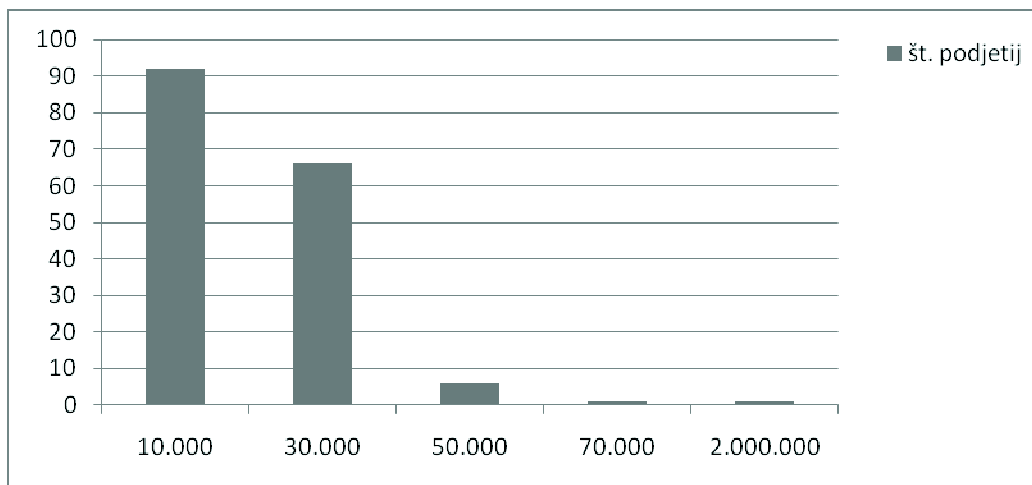
ROE = čista donosnost kapitala (v EUR)

ROA = čista donosnost sredstev (v EUR)



Slika 7: Število podjetij glede na uspešnost podjetja za skupino z glavno dejavnostjo drugo tiskanje v letu 2014

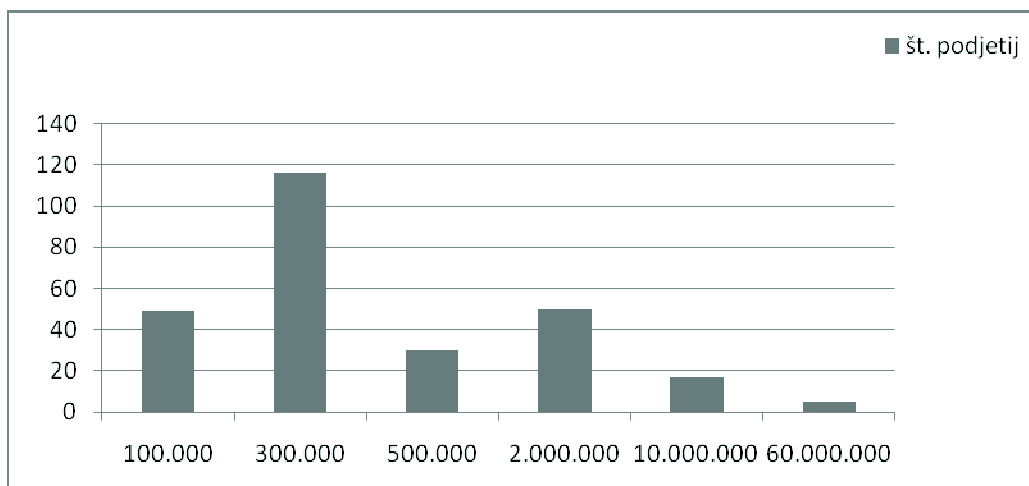
Slika 7 prikazuje intervalne vrednosti uspešnosti na abscisi ter pripadajoče število podjetij na ordinati. Večina podjetij je srednje uspešna, saj kar 250 podjetij ustreza intervalu uspešnosti od 0.00 do 40.000 EUR.



Slika 8: Število podjetij glede na uspešnost podjetja za skupino z glavno dejavnostjo priprava za tisk in objavo v letu 2014

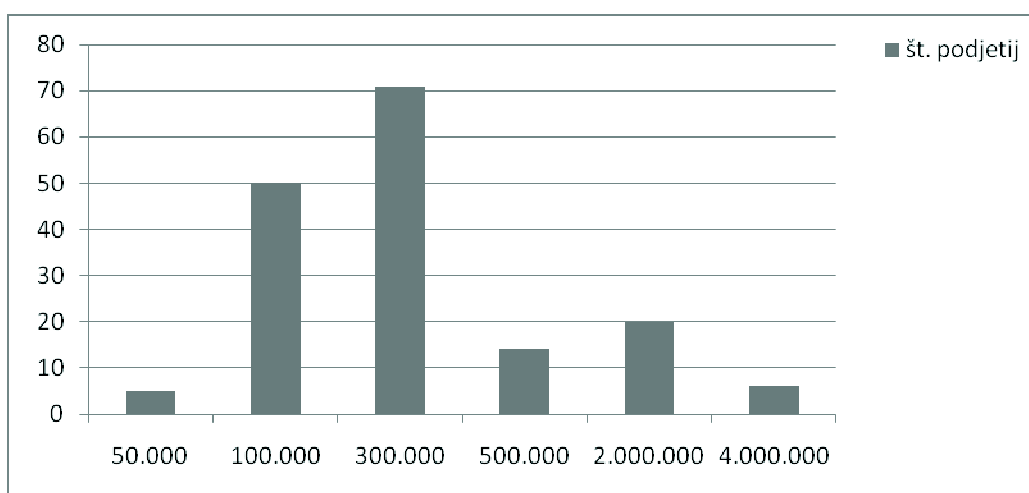
Na sliki 8 imamo na abscisi intervalne vrednosti uspešnosti za podjetja z glavno dejavnostjo priprava za tisk in objavo ter pripadajoče število podjetij. Tudi v tej skupini je večina podjetij srednje uspešna.

Uspešnejša podjetja imajo večji čisti dobiček. Kljub temu pa so lahko tudi podjetja z manjšim dobičkom uspešna, ker najverjetneje uprabljajo lastne vire oz. se ne zadolžujejo.



Slika 9: Število podjetij glede na vrednost poslovnih odhodkov za skupino z glavno dejavnostjo drugo tiskanje v letu 2014

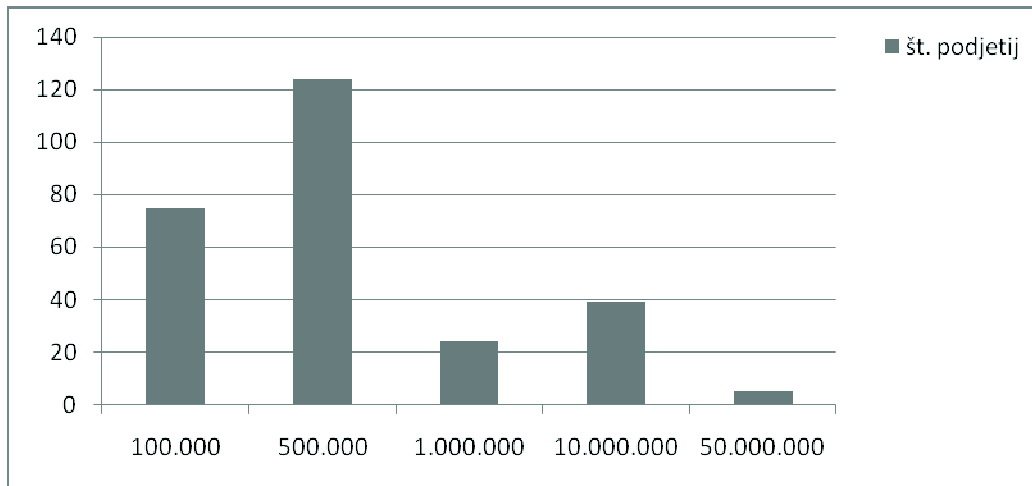
Slika 9 prikazuje intervalne vrednosti poslovnih odhodkov na abscisi ter pripadajoče število podjetij na ordinati. Največ podjetij (preko 100) ima vrednost poslovnih odhodkov med 100.000 in 300.000 EUR.



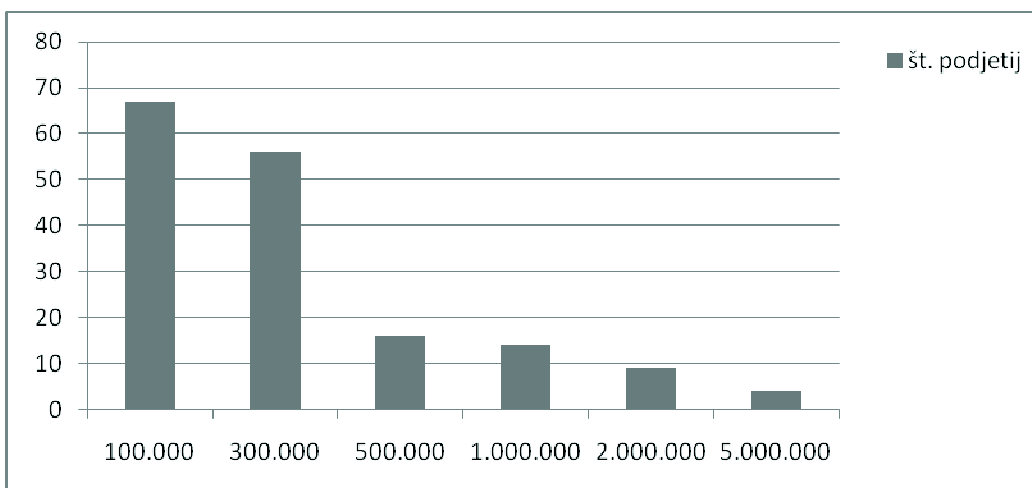
Slika 10: Število podjetij glede na vrednost poslovnih odhodkov za skupino z glavno dejavnostjo priprava za tisk in objavo v letu 2014

Slika 10 prikazuje podobno kot prejšnja slika in sicer ima največ podjetij (70) višino poslovnih odhodkov od 100.000 do 300.000 EUR.

Nekatera podjetja so kljub visokim poslovnim odhodkom še vedno uspešna oz. se ne zadolžujejo, ampak uporabljajo lastne vire. Pričakujemo, da bo za ta podjetja velik vpliv na konkurenčnost predstavljal vloženi kapital.



Slika 11: Število podjetij glede na vrednost osnovnih sredstev za skupino z glavno dejavnostjo drugo tiskanje v letu 2014

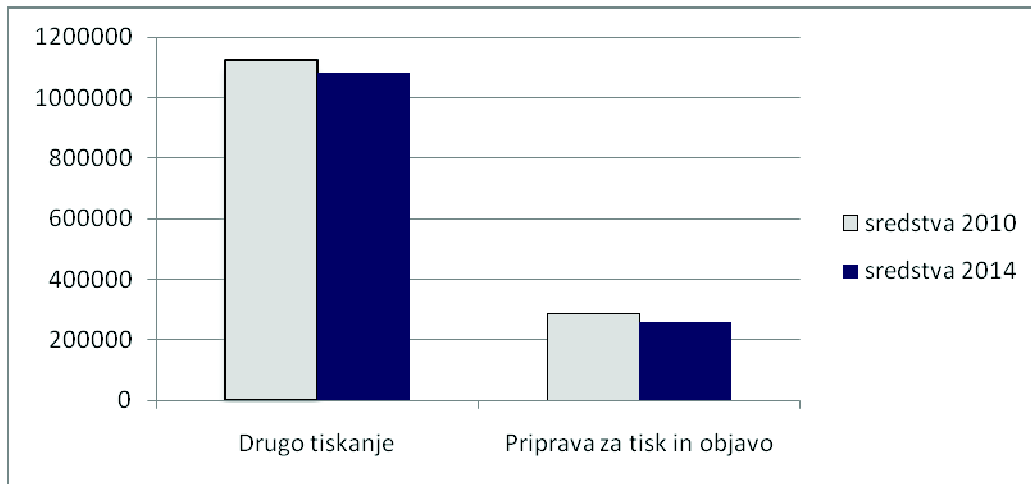


Slika 12: Število podjetij glede na vrednost osnovnih sredstev za skupino z glavno dejavnostjo priprava za tisk in objavo v letu 2014

Na sliki 11 in 12 smo na abscisi nanizali intervalne vrednosti osnovnih sredstev, na ordinati pa število pripadajočih podjetij. Obe sliki kažeta podobno situacijo in sicer največ podjetij ima do 500.000 EUR osnovnih sredstev (slika 11) oz. do 300.000 EUR osnovnih sredstev (slika 12).

Večji obseg osnovnih sredstev pomeni večjo uspešnost. Pričakujemo, da podjetja z večjim obsegom osnovnih sredstev pripisujejo velik pomen investicijam kot dejavniku konkurenčnih prednosti. Za tista z manjšim obsegom osnovnih sredstev in so kljub temu uspešna, pa lahko sklepamo, da bodo večji pomen konkurenčnosti dala ostalim dejavnikom.

Velikost vzorca za primerjavo osnovnih sredstev v dveh različnih obdobjih (2014 in 2010) je bila 381 enot, saj smo podjetja, ki so mlajša od 4 let izločili.



Slika 13: Primerjava osnovnih sredstev za podjetja z glavno dejavnostjo drugo tiskanje in priprava za tisk in objavo za leto 2010 in 2014

Iz slike 11 lahko razberemo, da se v podjetjih, ki se ukvarjajo s tiskarsko panogo, niso povečale vrednosti osnovnih sredstev v obdobju štirih let, kar pomeni, da niso investirale, temveč se je vrednost celo zmanjšala.

3.2 Oblikovanje vprašalnika

V nalogi smo uporabili vrsto zaprtih vprašanj, ko anketiranca vprašamo po intenzivnosti konkurenčnosti oz. pomembnosti. Prednost zaprtih vprašanj je, da jih anketiranci hitro izpolnijo in jih hitro analiziramo, šibka stran pa je, da so dobljeni podatki lahko površni. Vprašalnik bomo testirali na manjši skupini 10 oseb, da se prepričamo, da so vprašanja razumljiva, da ni problemov z dolžino vprašanja in časom izpolnjevanja. Strokovni izrazi bodo ob vprašanju obrazloženi. Izogibali smo se osebnim vprašanjem, ki niso predmet raziskave, saj bi s tem bila nevarnost slabše odzivnosti. Vprašalnik smo razdelili v več tabel, ki so prilagojena stranem, da bi izgled bil čim preprostejši in enostaven za izpolnjevanje. V našem primeru je majhna populacija (499 enot), zato je smiselno poslati vprašalnik vsem enotam. Ta 100 odstotni vzorec je znan kot cenzus.

$$n = P \cdot (100 - P) / E^2$$

n-zahtevana velikost vzorca

P-pogostost stanja ali pogoja v odstotkih

E-maksimalna pričakovana napaka

$$n' = n / (1 + n/N)$$

n'-reducirana zahtevana velikost vzorca

N-celotna velikost populacije

Nerazumno je pričakovati več kot 50 odstotno odzivnost naših anketirancev, zato moramo število odposlanih vprašalnikov vsaj podvojiti na $2 \cdot n'$.

V naši raziskavi smo za vsa vprašanja uporabili ordinalne podatke, ki imajo razpon od 1 do 5 (od nezadostno do odlično oz. od nepomembno do zelo pomembno) kjer anketiranci določijo stopnjo konkurenčnosti in pomembnosti. Zadnje vprašanje je imelo nominalen podatek kjer so anketiranci navedli naziv podjetja, v katerem so zaposleni.

Ko izvajamo anketo z reprezentativnim vzorcem, dobljenim iz populacije, stopnja zaupanja kaže verjetnost, da dejanske lastnosti populacije ležijo blizu tem, ki so ugotovljene v vzorcu. V mislih moramo imeti, da statistična značilnost ne ugotavlja neogibne praktične značilnosti ali vzročnosti, le kaže, da obstaja močna povezanost med obravnavanimi spremenljivkami (Easterby-Smith 2007).

3.3 Analiza zanesljivosti vprašalnika

Na osnovi korelacij med spremenljivkami meri Chronbachova alpha zanesljivost vprašalnika. V našem primeru je vrednost Cronbach alfe za cenovne dejavnike 0,794, kar je še sprejemljiva vrednost in 0,939 za necenovne dejavnike kar pomeni visoko zanesljivost. Zanesljivost je visoka, če je alfa večja od 0,8. Vrednost alfe med 0,6 in 0,8 pomeni srednjo zanesljivost, kadar pa je alfa manjša od 0,6 pa pomeni, da je zanesljivost vprašalnika nizka (Bren in Šifrer 2011, 34).

Preglednica 2: Chronbachova alpha

Test zanesljivosti	
Cronbach alpha (za cenovne dejavnike)	Število vprašanj
0,794	12

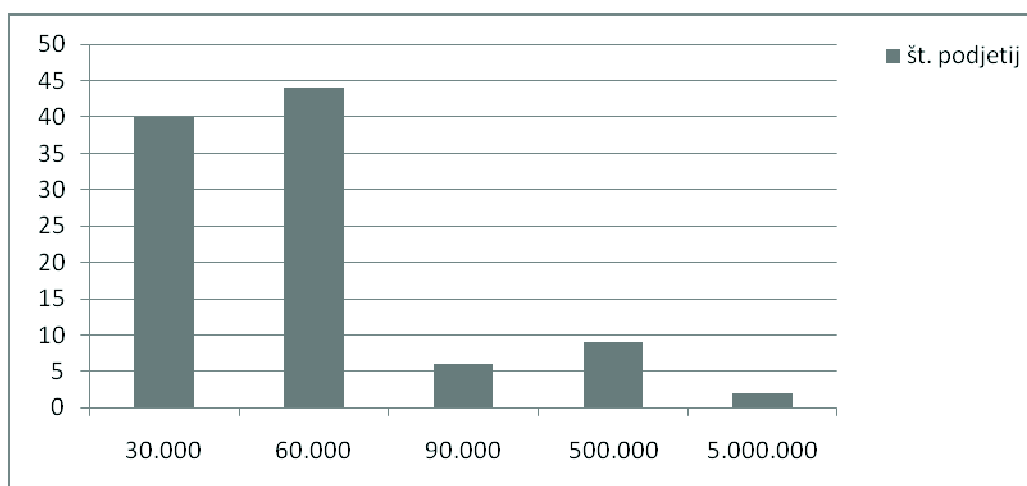
Test zanesljivosti	
Cronbach alpha (za necenovne dejavnike)	Število vprašanj
0,939	28

3.4 Izidi ankete

V drugem delu raziskave smo analizirali podatke, pridobljene z anketo in sicer smo zaradi majhnosti populacije, vprašalnik poslali vsem enotam, ki se ukvarjajo s tiskarstvom. Tako je bilo v raziskavo vključenih skupno 499 enot. Od vseh dobljenih vprašalnikov je bilo ustrezno izpolnjenih 101, kar pomeni, da je bila 20 % odzivnost. Od 101 enot je bilo 9 majhnih podjetij in 92 mikro podjetij. Kot smo v prvem delu raziskave opazili, ni bistvenih razlik med različnimi SKD klasifikacijami znotraj tiskarske panoge, zato v drugem delu raziskave nismo ločili panoge, ki se ukvarjajo z drugim tiskanjem, pripravo za tisk in objavo, tiskanje časopisov in knjigoveštvo in sorodne dejavnosti, temveč smo jih združili pod tiskarsko dejavnost.

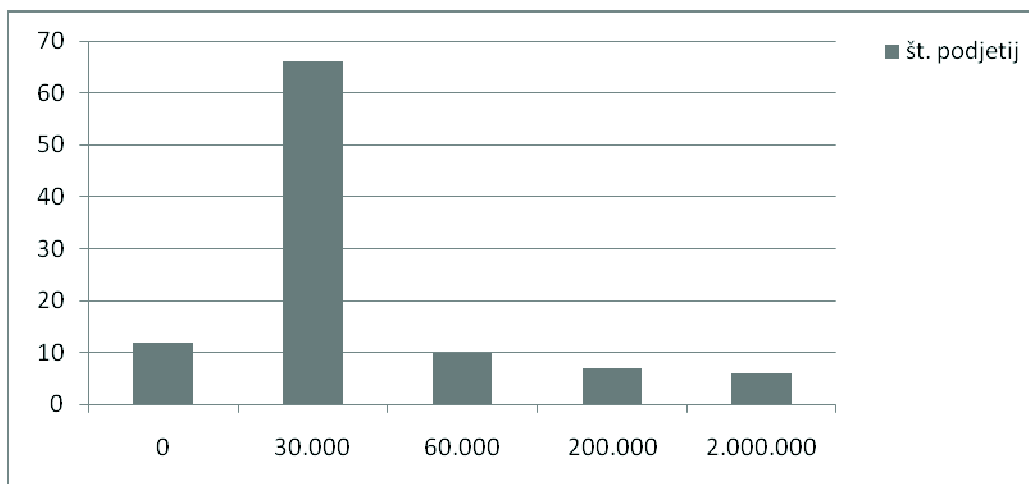
Najprej smo testirali normalnost porazdelitve in sicer s Kolmogorov-Smirnovim testom. Test je pokazal, da spremenljivke kot so: dodana vrednost na zaposlenega, dobiček oz. izguba iz poslovanja (EBIT), čisti dobiček/izguba, poslovni odhodki, sredstva 2014, uspešnost podjetja, cenovni dejavniki, necenovni dejavniki, investicije, tehnološka prednost nimajo značilnosti normalne porazdelitve, saj je stopnja značilnosti manjša od 0,05. Porazdelitev je normalna kadar je stopnja značilnosti večja od 0,05. Glede na to, da podatki omenjenih spremenljivk nimajo značilnosti normalne porazdelitve, smo uporabili neparametrični Spearmanov test.

V naslednjih slikah bomo prikazali število podjetij glede na različne proučevane spremenljivke. Kot najbolj primerno vrsto za tehnični prikaz podatkov smo izbrali stolpčni grafikon. Na osi x so nanizani intervali posamezne spremenljivke, na ordinati pa število pripadajočih podjetij (skupno 101), ki se ukvarjajo s tiskarsko dejavnostjo.



Slika 14: Število podjetij glede na dodano vrednost

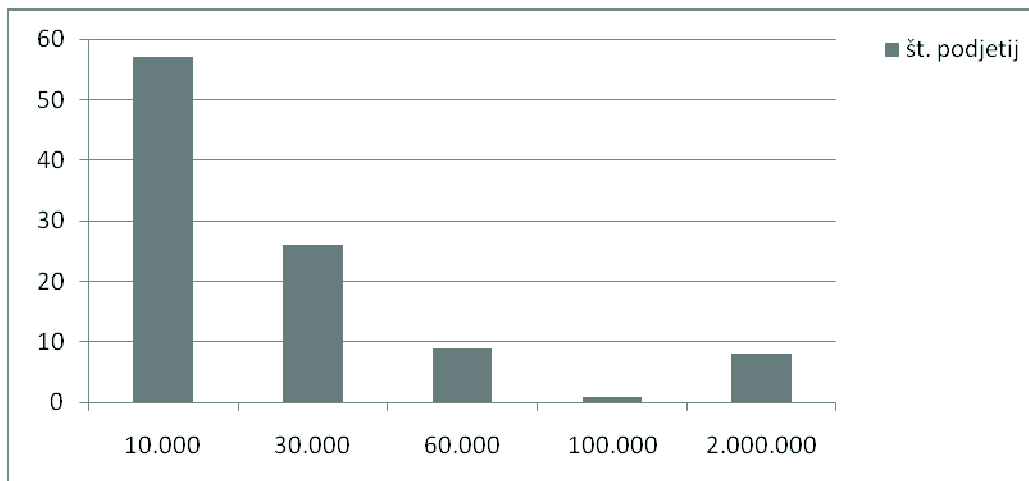
Večina podjetij ima največjo dodano vrednost v intervalih od 0.00 do 30.000 EUR ter od 30.000 do 60.000 EUR.



Slika 15: Število podjetij glede na dobiček / izgubo iz poslovanja (EBIT)

Slika 15 prikazuje intervalne vrednosti dobička / izgube iz poslovanja (EBIT) na abscisi ter število pripadajočih podjetij na ordinati. Največ podjetij ima srednje visok dobiček.

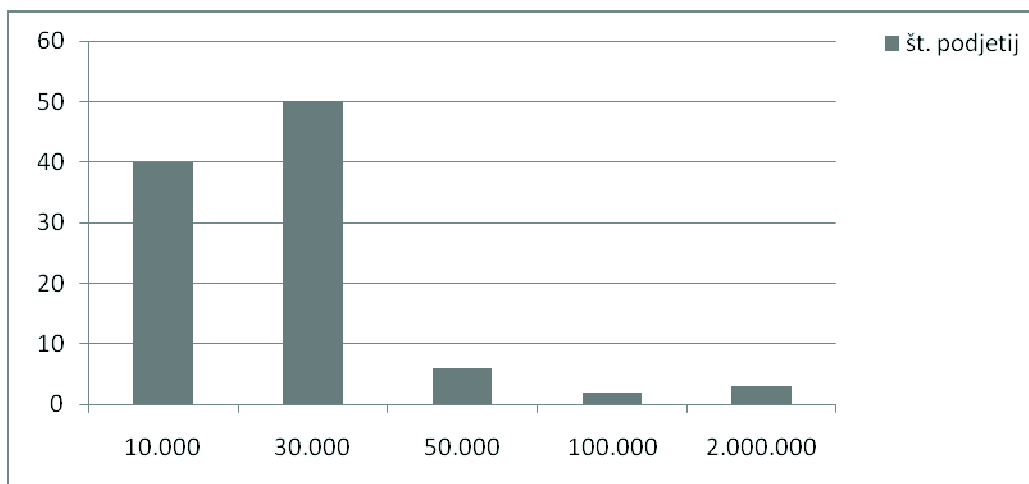
Za relacijo dodana vrednost na zaposlenega in dobiček oz. izguba iz poslovanja (EBIT), smo ugotovili, da obstaja srednja pozitivna povezanost, ki je statistično značilna (koeficient korelacije $r_s=0,509$, stopnja značilnosti $P=0,000$). Lahko potrdimo trditev, da sta spremenljivki statistično značilno pozitivno povezani.



Slika 16: Število podjetij glede na vrednost čistega dobička / izgube

Večina podjetij ima nizko vrednost čistega dobička in sicer od 0.00 do 10.000 EUR, kar lahko vidimo na sliki 16.

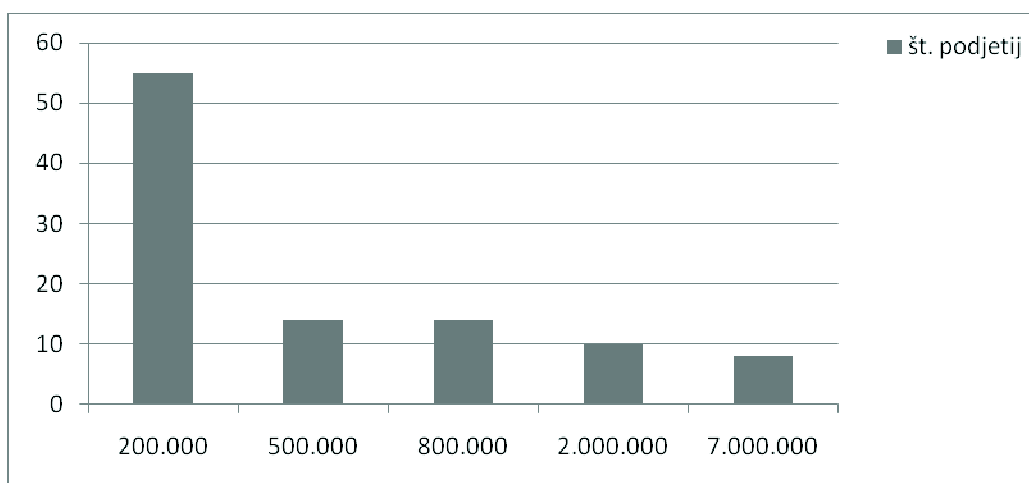
Za relacijo čisti dobiček/izguba in dobiček oz. izguba iz poslovanja (EBIT), je koeficient korelacije $r_s=0,880$ kar pomeni, da obstaja statistično značilna pozitivna povezanost, saj je stopnja značilnosti P manjša od 0,05.



Slika 17: Število podjetij glede na uspešnost

Slika 17 prikazuje, da je večina podjetij srednje uspešna in sicer jih 40 zajema vrednosti od 0.00 do 10.000 EUR ter 50 podjetij od 10.000 do 30.000 EUR.

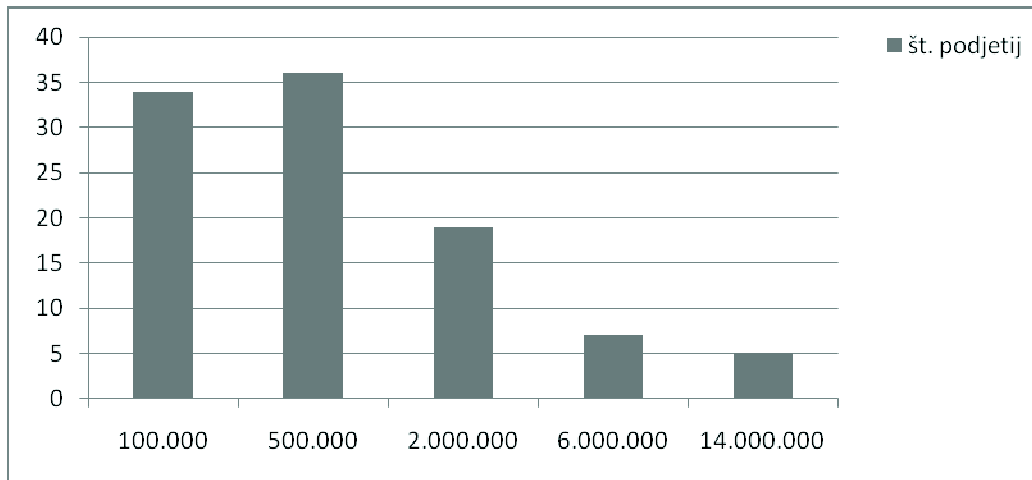
Za relacijo čisti dobiček/izguba in uspešnost podjetij lahko trdimo, da obstaja statistično značilna pozitivna povezanost, saj je koeficient korelacije $r_s=0,493$ in stopnja značilnosti P je manjša od 0,05.



Slika 18: Število podjetij glede na vrednost poslovnih odhodkov

Na sliki 18 so prikazane intervalne vrednosti poslovnih odhodkov na abscisi ter število pripadajočih podjetij na ordinati. Večina podjetij nima visokih odhodkov.

Spremenljivki uspešnost podjetij in poslovni odhodki nista statistično značilno povezani (koeficient korelacije $r_s=0,085$ in stopnja značilnosti P je večja od 0,05)



Slika 19: Število podjetij glede na osnovna sredstva

Slika 19 prikazuje višino osnovnih sredstev in sicer ima večina podjetij do 2.000.000 EUR osnovnih sredstev.

Primerjava med spremenljivkama osnovna sredstva 2014 in uspešnostjo kaže, da obstaja srednje pozitivna povezanost, ki je statistično značilna (koeficient korelacije $r_s=0,317$, stopnja značilnosti $P=0,001$). Ker je stopnja značilnosti manjša od 0,05, lahko potrdimo trditev, da sta spremenljivki statistično značilno pozitivno povezani.

3.5 Deskriptivna statistika

V tem poglavju je predstavljena opisna statistika spremenljivk, ki smo jih merili s pomočjo vprašalnika.

Preglednica 3: Opisna statistika-cenovni dejavniki

	N		Povprečne vrednosti	Standardni odklon	Minimum	Maximum
	Veljavnih	Manjkajočih				
struktura stroškov (strošek dela, storitev, delovnih sredstev, surovin...)	101	0	3,60	,906	1	5
cena izdelka	101	0	3,81	,935	2	5
obseg prodaje	101	0	3,34	,941	1	5
plačilni pogoji	101	0	3,37	,924	1	5
vpliv sezone	101	0	3,11	,989	1	5
cenovni popusti	101	0	3,10	1,015	1	5
struktura stroškov (strošek dela, storitev, delovnih sredstev, surovin...)	101	0	3,85	1,099	1	5
cena izdelka	101	0	3,69	1,111	1	5
obseg prodaje	101	0	3,52	1,154	1	5
plačilni pogoji	101	0	3,52	1,221	1	5
vpliv sezone	101	0	3,19	1,239	1	5
cenovni popusti	101	0	3,08	1,254	1	5

Iz Preglednice 3 vidimo, da so po mnenju anketirancev vsi cenovni dejavniki (struktura stroškov, cena izdelka, obseg prodaje, plačilni pogoji, vpliv sezone in cenovni popusti) srednje pomembni pri konkurenčnosti podjetij.

Preglednica 4: Opisna statistika-tehnološka prednost

	N		Povprečne vrednosti	Standardni odklon	Minimum	Maximum
	Veljavnih	Manjkajočih				
kakovost izdelka	101	0	4,19	,946	1	5
inovacije (novi izdelki, nova proizvodna tehnologija, izboljšave prodajnih procesov)	101	0	3,75	,963	1	5
kakovost izdelka	101	0	4,26	,879	3	5
inovacije (novi izdelki, nova proizvodna tehnologija, izboljšave prodajnih procesov)	101	0	3,85	1,052	1	5

Iz Preglednice 4 lahko razberemo, da so anketiranci pripisali prav dobro oceno kakovosti izdelka ter dobro oceno inovacijam kot dejavnikoma konkurenčnosti podjetij.

Preglednica 5: Opisna statistika-investicije

	N		Povprečne vrednosti	Standardni odklon	Minimum	Maximum
	Veljavnih	Manjkajoči				
investicije v osnovna sredstva (zemljišča, zgradbe, objekti, stroji, oprema)	101	0	3,69	0,869	2	5
investicije v dodatno usposabljanje zaposlenih	101	0	3,48	1,016	1	5
investicije v proizvodno tehnologijo	101	0	3,85	1,014	2	5
investicije v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo	101	0	3,6	0,906	2	5
investicije v osnovna sredstva (zemljišča, zgradbe, objekti, stroji, oprema)	101	0	3,65	0,974	1	5
investicije v dodatno usposabljanje zaposlenih	101	0	3,58	0,951	1	5
investicije v proizvodno tehnologijo	101	0	3,96	1,009	1	5
investicije v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo	101	0	3,5	0,89	1	5

Tudi investicijam so anketiranci pripisali srednjo pomembnost pri konkurenčnosti podjetij kar lahko vidimo v Preglednici 5.

Preglednica 6: Opisna statistika-enote

		Frequency	Odstotki	Veljavni odstotki	Kumulativni odstotki
Veljavnih	Majhne enote	9	8,9	8,9	8,9
	Mikro enote	92	91,1	91,1	100
	Total	101	100	100	

V analizo je bilo vključenih 92 mikro enot oz. 91,1 % ter 9 majhnih enot oz. 8.9 % glede na vse udeležence.

Preglednica 7: Opisna statistika-obseg sredstev, dodana vrednost na zaposlenega in poslovni odhodki

	N		Povprečne vrednosti	Standardni odklon	Koefficient asimetrije	Standardna napaka koefficienta	Koefficient sploščenosti	Standardna napaka koefficienta	Maximum
	Veljavnih	Manjkajočih							
sredstva 2014 (EUR)	101	0	926814,56	2100426,329	4,174	0,24	19,292	0,476	13455654
dodana vrednost na zaposlenega (EUR)	101	0	130425,76	607468,329	7,156	0,24	51,493	0,476	4938229
poslovni odhodki (EUR)	101	0	596332,09	1002686,161	3,231	0,24	12,773	0,476	6416978

Preglednica 8: Opisna statistika-uspešnost podjetij

N		Povprečne vrednosti	Standardni odklon	Koefficient asimetrije	Standardna napaka koefficienta	Koefficient sploščenosti	Standardna napaka	Minimum	Maximum
Veljavnih	Manjkajočih								
101	0	43337,9566666666666665	202526,3981889008400	7,154	,240	51,477	,476	15597,466666666667	1646098,8933333333

3.6 Metoda linearne regresije

Zaradi multikolinearnosti med spremenljivkami in avtokorelacije, smo v naši analizi uporabili metodo linearne regresije.

Pri hipotezi H1 smo domnevali da:

a) Cenovni dejavniki vplivajo na uspešnost podjetja.

V tem primeru imamo eno neodvisno spremenljivko tj. cenovni dejavniki in eno odvisno spremenljivko tj. uspešnost in zaradi tega smo omenjeno hipotezo testirali s pomočjo linearne regresijske analize.

Preglednica 9: Opisna statistika-uspešnost podjetij in cenovnih dejavnikov

	Povprečne vrednosti	Standardni odklon	N
uspešnost podjetja	43337,956	202526,398	101
cenovni.dejavniki	3,432	0,594	101

V zgornji tabeli so prikazane povprečne vrednosti odvisne in neodvisne spremenljivke in število udeležencev. Povprečna vrednost uspešnosti v podjetju je 43337,96 (standardni odklon = +/-202526,39). Povprečna vrednost ocenjevanja cenovnih dejavnikov je 3,432 (standardni odklon = +/-0,594).

Preglednica 10: Povzetek modela za cenovne dejavnike

Model	R	R kvadrat	Prilagojen R kvadrat	Standardna napaka
1	0,252 ^a	0,064	0,054	196963,332

neodvisna spremenljivka: (konstanta), cenovni dejavniki

V zgornji tabeli je pomemben determinacijski koeficient R kvadrat, ki izraža delež variance odvisne spremenljivke, ki je pojasnjena z neodvisno spremenljivko. Zavzame vrednosti od 0 do 1. V tem primeru je R kvadrat 0,064, kar pomeni da je 6,4% variance odvisne spremenljivke pojasnjene z neodvisno spremenljivko.

Preglednica 11: Koeficienti cenovnih dejavnikov

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	P vrednost
		B	Standardna napaka	Beta		
1	konstanta	-251869,374	115481,053		-2,181	0,032
	cenovni dejavniki	86007,520	33156,894	0,252	2,594	0,011

Odvisna spremenljivka: uspešnost podjetja

Linearno regresijsko enačbo v tem primeru zapišemo kot:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + SE$$

Y=uspešnost

X₁=cenovni dejavniki

SE=standardna napaka

Pri čemer je β_0 regresijska konstanta, β_1 pa je parcialni regresijski koeficient. β_1 nam kaže, za koliko se poveča/zniža uspešnost, če se vrednost neodvisne spremenljivke poveča za enoto. V tem primeru se bo uspešnost podjetja povečala za 86.007,52 EUR, če se bo ocenjevanje cenovnih dejavnikov povečalo za eno enoto (eno stopnjo na lestvici od 1 do 5).

V našem primeru je P-vrednost 0,032 za regresijsko konstanto in 0,011 za regresijski koeficient β_1 . Rezultati kažejo, da je P-vrednost pri spremenljivki »cenovni dejavniki« nižja od 0,05, kar pomeni, da cenovni dejavniki statistično značilno pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja.

Pri tej hipotezi smo domnevali, da necenovni dejavniki vplivajo na uspešnost podjetja. V tem primeru imamo eno nedvisno spremenljivko: "necenovni dejavniki" in zaradi tega smo omenjeno hipotezo testirali s pomočjo linearne regresijske analize.

b) Necenovni dejavniki vplivajo na uspešnost podjetja.

Preglednica 12: Opisna statistika-uspešnost podjetij in necenovnih dejavnikov

	Povprečne vrednosti	Standardni odklon	N
uspešnost podjetja	43337,956	202526,398	101
necenovni.dejavniki	3,650	0,613	101

V zgornji tabeli so prikazane povprečne vrednosti odvisne in neodvisne spremenljivke in število udeležencev. Povprečna vrednost uspešnosti v podjetju je 43.337,96 EUR (standardni odklon=+/-202526,39). Povprečna vrednost ocenjevanja necenovnih dejavnikov je bila 3,65 (standardni odklon=+/-0,613).

Preglednica 13: Povzetek modela za necenovne dejavnike

Model	R	R kvadrat	Prilagojen R kvadrat	Standardna napaka
1	0,136 ^a	0,018	0,009	201662

neodvisna spremenljivka: konstanta, necenovni.dejavniki

V zgornji tabeli je pomemben determinacijski koeficient R kvadrat, ki izraža delež variance odvisne spremenljivke, ki je pojasnjena z neodvisno spremenljivko. Zavzame vrednosti od 0 do 1. V tem primeru je R kvadrat 0,018, kar pomeni da je 1,8% variance odvisne spremenljivke pojasnjene z neodvisno spremenljivko.

Preglednica 14: Koeficienti necenovnih dejavnikov

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	P vrednost
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	120482	121797		0,989	0,325
1 necenovni.dejavniki	44887,3	32917	0,136	1,364	0,176

Odvisna spremenljivka: uspešnost podjetja

Linearno regresijsko enačbo v tem primeru zapišemo kot:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + SE$$

Y=uspešnost

X₁=necenovni dejavniki

SE=standardna napaka

Pri čemer je β_0 regresijska konstanta, β_1 pa je parcialni regresijski koeficient. β_1 kaže za koliko se poveča/zniža vrednost uspešnosti, če se vrednost neodvisne spremenljivke poveča za enoto.

V našem primeru so P-vrednosti: 0,325 za regresijsko konstanto in 0,176 za regresijski koeficient β_1 . Rezultati kažejo, da je P-vrednost pri spremenljivki »necenovni dejavniki« večja od 0,05 ($P=0,176$), kar pomeni, da necenovni dejavniki statistično značilno ne vplivajo na uspešnost podjetja.

Pri hipotezi 2 smo domnevali da:

a) Investicije vplivajo na uspešnost podjetja.

V tem primeru imamo eno neodvisno spremenljivko: »investicije« in zaradi tega smo omenjeno hipotezo testirali s pomočjo linearne regresijske analize.

Preglednica 15: Opisna statistika uspešnosti podjetja in investicij

	Povprečne vrednosti	Standardni odklon	N
uspešnost podjetja	43337,956	202526,398	101
investicije	3,665	0,724	101

V zgornji tabeli so prikazane povprečne vrednosti odvisne in neodvisne spremenljivke in število udeležencev. Povprečna vrednost uspešnosti v podjetju je bila 43.337, 96 EUR (standardni odklon= \pm 202526,39). Povprečna vrednost ocenjevanja investicije je bila 3,67 (standardni odklon= \pm 0,724).

Preglednica 16: Povzetek modela za investicije

Model	R	R kvadrat	Prilagojen R kvadrat	Standardna napaka
1	0,111 ^a	0,012	0,002	202278,447

neodvisna spremenljivka: (konstanta), investicije

V zgornji tabeli je pomemben determinacijski koeficient R kvadrat, ki izraža delež variance odvisne spremenljivke, ki je pojasnjena z neodvisno spremenljivko. Zavzame vrednosti od 0 do 1. V tem primeru je R kvadrat 0,012, kar pomeni da je 1,2% variance odvisne spremenljivke pojasnjene z neodvisno spremenljivko.

Preglednica 17: Koeficienti investicij

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	P vrednost
	B	Standardna napaka	Beta		
	konstanta	-70932	104358		
1	investicije	31182,1	27942,6	0,111	1,116
				-0,68	0,498

Odvisna spremenljivka: uspešnost podjetja

Linearno regresijsko enačbo v tem primeru zapišemo kot:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + SE$$

Y=Uspešnost

X₁=Investicije

SE=standardna napaka

Pri čemer je β_0 regresijska konstanta, β_1 pa je parcialni regresijski koeficient. β_1 kaže za koliko se poveča/zniža vrednost regresijske funkcije, če se vrednost neodvisne spremenljivke poveča za enoto. V našem primeru je P-vrednost: 0,498 za regresijsko konstanto in 0,267 za regresijski koeficient β_1 . Rezultati kažejo, da je P-vrednost pri spremenljivki »Investicije« večja od 0,05 (P=0,267), kar pomeni, da Investicije statistično značilno ne vplivajo na uspešnost podjetja.

b) Pri hipotezi 2 smo domnevali tudi, da obseg sredstev vpliva na uspešnost podjetja

V tem primeru imamo eno neodvisno spremenljivko: »sredstva« in zaradi tega smo omenjeno hipotezo testirali s pomočjo linearne regresijske analize.

Preglednica 18: Opisna statistika uspešnosti podjetij in obsega sredstev 2014

	Povprečne vrednosti	Standardni odklon	N
uspešnost podjetja	43338	202526	101
sredstva 2014	926815	2100426	101

V zgornji tabeli so prikazane povprečne vrednosti odvisne in neodvisne spremenljivke in število udeležencev. Povprečna vrednost uspešnosti v podjetju je bila 43.337,96 EUR (standardni odklon= \pm 202.526). Povprečna vrednost obsega sredstev v letu 2014 je bila 926.814,56 EUR (standardni odklon= \pm 2.100.426).

Preglednica 19: Povzetek modela za obseg sredstev 2014

Model	R	R kvadrat	Prilagojen R kvadrat	Standardna napaka
1	,460 ^a	0,211	0,203	180772

neodvisna spremenljivka: (konstanta), sredstva 2014

V zgornji tabeli je pomemben determinacijski koeficient R kvadrat, ki izraža delež variance odvisne spremenljivke, ki je pojasnjena z neodvisno spremenljivko. Zavzame vrednosti od 0 do 1. V tem primeru je R kvadrat 0,211, kar pomeni da je 21,1% variance odvisne spremenljivke pojasnjene z neodvisno spremenljivko.

Preglednica 20: Koeficienti za obseg sredstev 2014

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	P vrednost	
	B	Standardna napaka	Beta			
	konstanta	2263,31	19676,8		0,115	0,909
1	sredstva 2014	0,044	0,009	0,46	5,149	0

odvisna spremenljivka: uspešnost podjetja

Linearno regresijsko enačbo v tem primeru zapišemo kot:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + SE$$

$$Y = \text{Uspešnost}$$

$$X_1 = \text{Sredstva}$$

$$SE = \text{standardna napaka}$$

Pri čemer je β_0 regresijska konstanta, β_1 pa je parcialni regresijski koeficient. β_1 kaže za koliko se poveča/zniža vrednost regresijske funkcije, če se vrednost neodvisne spremenljivke poveča za enoto. V tem primeru se bo uspešnost podjetja povečala za 0,044 EUR, če se bo obseg sredstev 2014 povečal za eno enoto (EUR).

V našem primeru je P-vrednost 0,909 za regresijsko konstanto in 0,000 za regresijski koeficient β_1 . Rezultati kažejo, da je P-vrednost pri spremenljivki »Sredstva 2014« nižja od 0,05 ($P=0,000$), kar pomeni, da obseg sredstev 2014 statistično značilno pozitivno vplivajo na Uspešnost podjetja.

c) Pri hipotezi 2 smo prav tako domnevali, da tehnološka prednost vpliva na uspešnost podjetja.

V tem primeru imamo eno neodvisno spremenljivko: »tehnološka prednost« in zaradi tega smo omenjeno hipotezo testirali s pomočjo linearne regresijske analize.

Preglednica 21: Opisna statistika za uspešnost podjetij in tehnološko prednost

	Povprečne vrednosti	Standardni odklon	N
uspešnost podjetja	43337,956	202526,398	101
tehnološka prednost	4,012	0,800	101

V zgornji tabeli so prikazane povprečne vrednosti odvisne in neodvisne spremenljivke in število udeležencev. Povprečna vrednost uspešnosti v podjetju je bila 43.337, 96 (standardni odklon= \pm 202.526,39). Povprečna vrednost ocenjevanja tehnološke prednosti je bila 4,012 (standardni odklon= \pm 0,800).

Preglednica 22: Povzetek modela za tehnološko prednost

Model	R	R kvadrat	Prilagojen R kvadrat	Standardna napaka
1	0,158 ^a	0,025	0,015	200999,427

neodvisna spremenljivka: (konstanta), tehnološka prednost

V zgornji tabeli je pomemben determinacijski koeficient R kvadrat, ki izraža delež variance odvisne spremenljivke, ki je pojasnjena z neodvisno spremenljivko. Zavzame vrednosti od 0 do 1. V tem primeru je R kvadrat 0,025, kar pomeni da je 2,5% variance odvisne spremenljivke pojasnjene z neodvisno spremenljivko.

Preglednica 23: Koeficienti tehnološke prednosti

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	P vrednost
	B	Standardna napaka	Beta		
1	konstanta	-116798,63	102739,162	-1,137	0,258
	Tehnološka prednost	39910,66	25115,702	0,158	1,589

odvisna spremenljivka: uspešnost podjetja

Linearno regresijsko enačbo v tem primeru zapišemo kot:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + SE$$

Y=Uspešnost

X₁=Tehnološka prednost

SE=standardna napaka

Pri čemer je β_0 regresijska konstanta, β_1 pa je parcialni regresijski koeficient. β_1 kaže za koliko se poveča/zniža vrednost regresijske funkcije, če se vrednost neodvisne spremenljivke poveča za enoto.

V našem primeru je P-vrednost 0,258 za regresijsko konstanto in 0,115 za regresijski koeficient β_1 . Rezultati kažejo, da je P-vrednost pri spremenljivki »tehnološka prednost« večja od 0,05 (P=0,115), kar pomeni, da tehnološka prednost statistično značilno ne vpliva na uspešnost podjetja.

Pri hipotezi H3 smo domnevali da poslovni odhodki vplivajo na uspešnost podjetja. V tem primeru imamo eno neodvisno spremenljivko: »poslovni odhodki« in zaradi tega smo omenjeno hipotezo testirali s pomočjo linearne regresijske analize.

Preglednica 24: Opisna statistika uspešnosti podjetij in poslovnih odhodkov

	Povprečne vrednosti	Standardni odklon	N
uspešnost podjetja	43337,956	202526,398	101
poslovni odhodki	596332,09	1002686,161	101

V zgornji tabeli so prikazane povprečne vrednosti odvisne in neodvisne spremenljivke in število udeležencev. Povprečna vrednost uspešnosti v podjetju je 43.337,96 EUR (standardni odklon=+/-202.526,39). Povprečna vrednost poslovnih odhodkov je 596.332,09 EUR (standardni odklon=+/-1002686,16).

Preglednica 25: Povzetek modela za poslovne odhodke

Model	R	R kvadrat	Prilagojen R kvadrat	Standardna napaka
1	0,030 ^a	0,001	-0,009	203453,927

neodvisna spremenljivka: (konstanta), poslovni odhodki (EUR)

V zgornji tabeli je pomemben determinacijski koeficient R kvadrat., ki izraža delež variance odvisne spremenljivke, ki je pojasnjena z neodvisno spremenljivko. Zavzame vrednosti od 0

do 1. V tem primeru je R kvadrat 0,001, kar pomeni da je 0,1% variance odvisne spremenljivke pojasnjene z neodvisno spremenljivko.

Preglednica 26: Koeficienti poslovnih odhodkov

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	P vrednost
		B	Standardna napaka	Beta		
1	konstanta	39701,966	23584,937		1,683	0,095
	poslovni odhodki	0,006	0,020	0,030	0,300	0,764

odvisna spremenljivka: uspešnost podjetja

Linearno regresijsko enačbo v tem primeru zapišemo kot:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + SE$$

Y=Uspešnost

X₁=Poslovni odhodki

SE=standardna napaka

Pri čemer je β_0 regresijska konstanta, β_1 pa je parcialni regresijski koeficient. β_1 kaže za koliko se poveča/zniža vrednost regresijske funkcije, če se vrednost neodvisne spremenljivke poveča za enoto.

V našem primeru je P-vrednost 0,095 za regresijsko konstanto in 0,764 za regresijski koeficient β_1 . Rezultati kažejo, da je P-vrednost pri spremenljivki »poslovni odhodki« večja od 0,05 ($p=0,764$), kar pomeni, da poslovni odhodki statistično značilno ne vplivajo na uspešnost podjetja.

Prvo hipotezo »V proučevani tiskarski industriji Slovenije imajo večji vpliv na uspešnost podjetja necenovni dejavniki konkurenčnosti njihove ponudbe od vpliva cenovnih dejavnikov« smo preverjali s pomočjo linearne regresije kot najbolj primerne metode. Glede na vrednosti parcialnih regresijskih koeficientov in statistične značilnosti, ugotavljamo, da zgolj cenovni dejavniki statistično značilno vplivajo na konkurenčnost tiskarske industrije v Sloveniji, medtem, ko necenovni dejavniki statistično značilnega vpliva na konkurenčnost podjetij nimajo.

Na podlagi naših ugotovitev hipoteze H1, da imajo v tiskarski industriji Slovenije večji vpliv na uspešnost podjetja necenovni dejavniki konkurenčnosti njihove ponudbe od vpliva cenovnih dejavnikov, ne moremo potrditi.

Drugo hipotezo H2, da imajo med necenovnimi dejavniki konkurenčnosti tiskarske industrije Slovenije na uspešnost podjetja največji vpliv obseg investicij in tehnološka prednost, smo prav tako preverjali z linearno regresijo. Ugotovili smo, da statistično značilna ni nobena ocena regresijskih koeficientov, tako za spremenljivko investicije kot tehnološko prednost in da na splošno regresijska modela nista statistično značilna. Glede na to, da se vpliv neodvisnih spremenljivk ni izkazal kot statistično značilen, hipoteze H2 ne moremo potrditi.

Tretjo hipotezo H3, da na uspešnost poslovanja podjetij v tiskarski industriji v Sloveniji pomembno vplivajo odhodki financiranja, smo preverjali z linearno regresijo. Tudi pri tej hipotezi smo ugotovili, da regresijski koeficient ni statistično značilen kar pomeni, da tudi hipoteze H3 ne moremo potrditi.

3.7 Ključne ugotovitve iz empiričnega dela naloge

Namen empirične raziskave je bila analiza dejavnikov konkurenčnosti v tiskarski industriji z vidika cenovnih in necenovnih dejavnikov ter njihov vpliv na uspešnost podjetij.

V empiričnem delu magistrske naloge smo najprej opisali postopek analize, zbiranje podatkov in informacij za potrebe vprašalnika, predstavili vzorec in spremenljivke, vključene v raziskavo. Nato smo preverili zanesljivost vprašalnika s pomočjo Cronbachovega testa zanesljivosti.

V raziskavi so bila anketirancem zastavljena vprašanja, ki so služila za našo raziskavo oz. za odgovor na naše hipoteze. Namenoma smo se izognili osnovnim demografskim vprašanjem, ki niso bila predmet raziskave, saj bi potem bil vprašalnik predolg in posledično bi bila manjša odzivnost. V prvem delu raziskave je bilo vključenih 433 podjetij, pri katerih smo primerjali različne kazalnike uspešnosti, v drugem delu raziskave pa so bila vključena podjetja, ki so pravilno izpolnila vprašalnik, tj. 101 podjetje, ki se ukvarja s tiskarsko dejavnostjo, od tega je bilo 9 majhnih podjetij in 92 srednje velikih podjetij.

Sledila je deskriptivna statistika posameznih spremenljivk, vključenih v analizo. Po mnenju anketirancev so vsi cenovni dejavniki (struktura stroškov, cena izdelka, obseg prodaje, plačilni pogoji, vpliv sezone in cenovni popusti) srednje pomembni pri konkurenčnosti podjetij. Prav dobro oceno so namenili kakovosti izdelka, dobro oceno inovacijam ter investicijam kot dejavnikom konkurenčnosti podjetij. Nato smo opravili testiranje hipotez in sicer smo na preizkus dali tri hipoteze:

- Hipoteza 1: V proučevani tiskarski industriji Slovenije imajo večji vpliv na uspešnost podjetja necenovni dejavniki konkurenčnosti njihove ponudbe od vpliva cenovnih dejavnikov.

To hipotezo smo ločili na dva dela in sicer na:

- a) cenovni dejavniki vplivajo na uspešnost podjetja
- b) necenovni dejavniki vplivajo na uspešnost podjetja

Uporabili smo metodo linearne regresije in glede na P-vrednost in parcialnega regresijskega koeficient ugotovili, da cenovni dejavniki statistično značilno pozitivno vplivajo na uspešnost podjetij. Nasprotno pa smo ugotovili, da necenovni dejavniki statistično značilno ne vplivajo na uspešnost podjetij. Na podlagi naših ugotovitev torej hipoteze 1 ne moremo potrditi.

- Hipoteza 2: Med necenovnimi dejavniki konkurenčnosti tiskarske industrije Slovenije ima na uspešnost podjetja največji vpliv obseg investicij in tehnološka prednost.

Tudi pri tej hipotezi smo uporabili metodo linearne regresije in na podlagi P-vrednosti ugotovili, da investicije statistično značilno ne vplivajo na uspešnost podjetja. Na podlagi naših ugotovitev hipoteze 2 ne moremo potrditi.

- Hipoteza 3: Na uspešnost poslovanja podjetij v tiskarski industriji v Sloveniji pomembno vplivajo odhodki financiranja.

Z metodo linearne regresije in na podlagi P-vrednosti smo ugotovili, da poslovni odhodki statistično značilno ne vplivajo na uspešnost poslovanja podjetij. Na podlagi naših ugotovitev hipoteze 3 ne moremo potrditi.

Podatke smo obdelali z Excel-om in s statističnim paketom SPSS, ki podpira grafično in tabelarno predstavitev ter obdelavo slednjih z regresijsko analizo.

3.8 Predlogi za izboljšanje konkurenčnosti

Podjetja dajejo največji pomen še vedno cenovnim dejavnikom, zato bi lahko manjšo uspešnost podjetij pripisali k prevelikemu zniževanju cen, saj le-te niso oblikovane na podlagi dejanskega privarčevanja (npr. izboljšanje proizvodnih, prodajnih procesov, fleksibilnosti, nove tehnologije). Razlog, da podjetja ne vlagajo v necenovne dejavnike bi lahko bil v tem, da nimajo možnosti do zadostnih subvencij, posojil oz. nimajo dovolj lastnega kapitala za razne investicije. Predlog izboljšanja konkurenčnosti v tiskarski industriji je vsekakor, da se slednja bolj posvetijo necenovnim dejavnikom in sicer z minimalnimi stroški.

4 ZAKLJUČEK

S teoretičnim delom raziskave smo skozi povzemanja različnih avtorjev ugotovili, da je za uspešno poslovanje organizacije, osnovni pogoj kakovost izdelkov, znanje zaposlenih, marketinške aktivnosti, torej necenovni dejavniki. Povezali smo razmišljanja različnih avtorjev, ki so vsak iz svojega stališča ugotavljali pomen posameznih necenovnih dejavnikov. Naša ugotovitev je bila, da je podjetjem potrebno izhajati iz kupčevih potreb, kjer se prične graditi poslovna politika podjetja glede na zahteve in želje kupca. Glede na proučevanje dejavnikov konkurenčnosti smo ugotovili, da imajo v tiskarski industriji cenovni dejavniki še vedno večji pomen pri konkurenčnosti. Skozi razvijanje teoretičnih predpostavk o tem, da imajo necenovni dejavniki večji pomen pri konkurenčnosti, smo z empiričnim delom naloge v bistvu prišli do ugotovitve, ki se bistveno razlikuje od teoretičnih dejstev.

Glede na teoretične raziskave smo v empiričnem delu zbirali podatke s pomočjo vprašalnika, kjer smo njegovo zanesljivost preverili s pomočjo Cronbachovega testa zanesljivosti. Pridobljene izide smo na koncu opravljene raziskave preverili s tremi hipotezami z linearno regresijsko analizo ter jo v deskriptivni analizi obdelali s statističnim paketom SPSS ter obdelavo podatkov preverili.

Bistvena ugotovitev magistrske naloge so podatki in informacije, ki se v precejšnji meri razlikujejo od sedanjih raziskav. Nova znanja kažejo na to, da tiskarne v Sloveniji še vedno dajejo večji pomen cenovnim dejavnikom. Ta podatek preseneča, saj se na podlagi preteklih raziskav pri nas in po svetu v zadnjem času boj vse bolj prenaša na necenovne dejavnike.

Na podlagi vseh ugotovitev, ki smo jih strnili med teoretičnimi stališči in praktično raziskanim področjem, bomo v tem poglavju predstavili prispevek naše magistrske naloge k znanosti in podali predloge za nadaljnje raziskovanje.

4.1 Prispevek k znanosti

V nalogi smo opredelili vpliv dejavnikov na večjo konkurenčnost, ki z načinom izvajanja vplivajo na uspešnost in rast podjetij.

Podatke, ki smo jih pridobili z raziskavo, so koristna informacija za prikaz pomembnosti vloge cenovnih in necenovnih dejavnikov v podjetjih. S pomočjo kazalnikov uspešnosti smo ovrednotili zajeta zaznavanja cenovnih in necenovnih dejavnikov s strani podjetij. Na to temo je bilo v Sloveniji opravljenih nekaj podobnih raziskav. Pridobitev spoznanja vpliva cenovnih in necenovnih dejavnikov na uspešnost podjetij je teoretični prispevek magistrske naloge. Praktična implementacija teh ugotovitev pa bo lahko pripomogla k večji konkurenčnosti in s tem uspešnosti ter rasti podjetij.

4.2 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

V raziskavi smo se osredinili na podjetnikovo zaznavanje konkurenčnosti z vidika cenovnih in necenovnih dejavnikov. Pridobili smo podatke in informacije o dejanskem vplivu dejavnikov na konkurenčnost.

Sama raziskava se je nanašala na ugotavljanje dejanskega stanja uspešnosti v zvezi z ugotavljanjem konkurenčnosti v danem trenutku, ni pa identificirala podjetnikovih potreb in pričakovanj, zato bi bila obravnava zelenega stanja lahko vsebina nadaljnjih raziskav.

Raziskati bi bilo treba, kaj podjetja še potrebujejo in želijo, da bi ostala uspešna oz. postala konkurenčnejša na trgu.

Raziskovanje bi bilo treba poglobiti tudi na področju ugotavljanja odnosov do kupcev, do njihovih potreb.

LITERATURA IN VIRI

- Antera d.o.o. 2016. *Kazalniki donosnosti*. <http://www.antera.si/kazalniki-donosnosti/> (24.2.2016).
- Accounting Standards Steering Committee. 1975. *The corporate report*. London: Institute of Chartered Accountants.
- AJPES–poslovni register Slovenije. 2016. Vstopna stran. <http://www.ajpes.si> (30.11.2015).
- Belak, Janko. 2010. *Integralni management, MER model*. Maribor: Založba MER.
- Bajt, Aleksander in Franjo Štiblar. 2002. *Ekonomija. Ekonomska analiza in politika*. Ljubljana: GV Založba.
- Baloh, Mateja. 2014. *Fleksibilnost trga dela in mobilnost mladih na trgu dela v Sloveniji*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Blatnik, Stanislav. 2005. *Grozdenje in konkurenčnost dobaviteljev avtomobilske industrije v Sloveniji*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Bračun, Franc in Aleš Štepihar. 2010. *Poslovni pristopi prihodnosti. Kako boste dosegli trajno visoko konkurenčnost vaše organizacije?* Kranj: Askit.
- Bregar, Lea, Irena Ograjenšek in Mojca Bavdaž. 2005. *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Bren, Matevž in Jerneja Šifrer. 2011. *SPSS – Multivariantne metode v varstvoslovju*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Brons, Martijn in Piet Rietveld. 2009. Improving the Quality of The Door-to-Door Rail. V *Railways in Europe: A New Era?* 35 (1), 122-135.
- Brooking, Annie. 1998. *Intellectual capital: core asset for the third millennium enter-prise*. London: Thomson.
- Buležan, Aleš. 2008. *Dodana vrednost: ali informacije o njej dopolnjujejo tiste odobičku podjetja?* Koper: Banka Koper.
- Buxton, Tony, Paul Chapman in Paul Temple. 1998. *Britain's economic performance*. New York: Routledge.
- Čater, Tomaž. 2003. *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Čater, Tomaž. 2007. Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. V *Naše gospodarstvo* (53):1-2.
- Čehovin, Taja. 2005. *Učinkovite strategije medpodjetniškega povezovanja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Dalrymple, Douglas J in William L. Cron. 1995. *Sales management concepts and cases*. 5. izdaja. Toronto: John Wiley.
- Davood, Feiz, Maleki Morteza in Zangian Somayeh. 2014. Investigation of the impacts of marketing capability on organizational entrepreneurship in SME. V *Journal of executive management* (5): 135-156.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Strategija marketinga*. Kranj: Organizacija.

- Dimovski, Vlado, Mirko Tratnik, Jože Korber, Tajda Pelicon, Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje lesarstva, idr. 2000. *Strategija razvoja slovenskega lesarstva z vidika koncipiranja notranjih in zunanjih ukrepov ter aktivnosti za doseganje strateških ciljev*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Drucker, Peter Ferdinand. 1993. *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.
- Dubrovski, Drago. 2013. *Mednarodna ekonomija in poslovanje*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Fakulteta za management. 2015. *Konkurenčnost evropskih ladjedelnic na svetovnem trgu*. Univerza na primorskem, Fakulteta za management
- Ferligoj Anuška, Katja Lozar Manfreda in Aleš Žiberna. 2011. *Osnove statistike na prosojnicah. Študijsko gradivo pri predmetu Statistika*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Finančni slovar. 2009-2015. Vstopna stran <http://www.financnislovar.com/definicije/kapital.html> (24.2.2016).
- Fisk, Peter Robert. 2009. *Marketinški genij*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Flores, Rocha Waldo. 2016. *Shaping information security behaviors related to social engineering attacks*. Stockholm: KTH Royal Institute of Technology.
- Fux, Saša. 2009. *Managementski vidiki konkurenčnih prednosti in trženja strokovnih storitev*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Golja, Gregor. 2014. *Analiza izgradnje termalnega kopališča na Tolminskem*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2010. *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
- Gradišar, Miro, Jurij Jaklič in Tomaž Turk. 2007. *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Haček, Miro in Drago Zajc. 2007. *Slovenija v evropski družbi znanja in razvoja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ivanko, Štefan in Bogomil Bergant. 1999. *Poslovanje podjetja*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Kimutai, Jay Jelimo. 2015. *Influence of strategic marketing practices on performance of firms in the flower industry in Kenya*. Nairobi: University of Nairobi, School of Business.
- Kociper, Tina. 2010. *Katere veščine so najpomembnejše za konkurenčnost na trgu dela? V 2. Znanstveni konferenci z mednarodno udeležbo. Management, izobraževanje in turizem*. Portorož: Turistica, Fakulteta za turistične študije.
- Kobayashi, Iwao. 2003. *20 ključev*. 1. Natis. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Košmelj, Blaženka in Jože Rován. 2000. *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management-Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

- Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management - Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kovač Mateja in Darja Majkovič. 2009. *Menjava kmetijskih in živilskih proizvodov Slovenije s tujino: stanje, trendi, predelanost in konkurenčnost*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj
- Kovačević, Mladen. 1973. *Faktori konkurentnosti jugoslovenskog izvoza*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
- Kovačič, Art. 2007. *Merjenje sistemske konkurenčnosti po metodologijah IMD in WEF*. V *Naše gospodarstvo* 53: 1-2.
- Križman, Andreja in Marko Rajter. 2009. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Prometna šola Maribor.
- Kuhelj, Boris. 2009. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Leber, Marjan in Andrej Polajnar. 2000. *Študij dela za delo v praksi*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Makovec-Brenčič, Maja. 1998. *Dejavniki konkurenčnosti v mednarodnem trženjskem okolju - včeraj, danes, jutri?* Ljubljana: Marketing magazin.
- Milfelner, Borut. 2012. *Empirični model vpliva marketinških virov na uspešnost podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Milost, Franko. 2007. *Računovodstvo človeških zmognosti: zakaj klasične bilance ne kažejo prave slike o premoženjskem in finančnem stanju podjetij ter o njihovi uspešnosti?* Koper: UP Fakulteta za management.
- Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2004. *Dialektična teorija sistemov in inovacijsko-inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta .
- Nafunka, Esther in Ahurra Hope Ayebale. 2016. Antecedents of Environmentally Friendly Manufacturing Practices Among SMEs in Africa. V *Economic Integration, Currency Union, and Sustainable and Inclusive Growth in East Africa*, 137-149.
- Nikoloski, Trajče. 2009. *Človeški viri in konkurenčnost vrtnarskih podjetij v Sloveniji*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur in Christopher Tucci. 2005. *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*. V *Communications of the Association for Information Systems* (15): 1-25.
- Paladino, Bob. 2007. *Five Key Principle of Corporate Performance Managemnt*. ZDA: John Willey & Sons.
- Perlmutter, Norman H. 2009. *Improve Collections Get a 'New Attitude'*. Financial Executive,
- Petelin, Boštjan. 2004. *Zunanje izvajanje informatike*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pivka, Marjan in Duško Uršič. 2001. *ISO 9000 v slovenskih podjetjih*. Maribor: Management forum.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Planprint.
- Porter Michael, E. 1980. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press
- Potočnik, Vekoslav. 1996. *Trženje. Zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Trženje*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
- Pruzan, Peter. 2001. Corporate reputation: Image and Identity. V *Corporate Reputation Review* 4 (1): 50-64.
- Pučko, Danijel, Tomaž Čater in Adriana Rejc Buhovac. 2006. *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ravbar, Marjan in David Bole. 2007. *Geografski vidiki ustvarjalnosti*. Ljubljana: Založba ZRC.
- Rimmer, Malcolm in Jon Zappala. (1988). Labour market flexibility and the second tier. V *Australian Bulletin of Labour* 14 (4): 564-591.
- Saihani, Shamsul Baharin, Syed Shah Alam, Azreen Joanna Abdul in Suryana Sarbini. 2009. The Effect of Big Five Personality in Creative Decision Making. V *10. Mednarodna konferenca. Creativity, Innovation and Management*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- SM Studio Marketing. 2013. Vsebinski marketing v družabnih omrežjih. <http://www.sm-studiomarketing.com/intelligence/clanki/vsebinski-marketing-v-druzabnih-omrezjih/> (13.5.2016).
- Snoj, Boris, Bruno Završnik in Vesna Male. 1999. *Management izdelkov (zbrano gradivo za predmet Management izdelkov in storitev*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Soliman, Fawzy. 2015. Introduction: Cloud Systems in Demand—Supply Chains. V *Cloud Systems in Supply Chains*. Palgrave Macmillan UK, 1-10.
- Spirit Slovenija, javna agencija. 2008-2016. Rast podjetja in trženje. <http://www.podjetniski-portal.si/trzenje> (24. 2. 2016).
- Starčič, Sašo. 1994. *Čas za produktivnost v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Delo.
- Sudrajat, Darjat. 2015. *The relationships among leadership, entrepreneurial mindset, innovation and competitive advantage*. Jakarta Barat: School of Business Management, BINUS University.
- Tekavčič, Metka. 1997. *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Todeva, Emanuela, David Knoke. 2005. Strategic Alliances And Models of Collaboration. V *Management Decision* (43), 123-148.
- TSmedia, medijske vsebine in storitve. 1997-2016. Vstopna stran. <http://www.bizi.si/moj-bizi/analize-trgov/> (30. 11. 2015).
- Turban, Efraim, Efraim McLean in James Wetherbe. 2002. *Information technology for Management. Transforming business in the digital economy 3. izdaja*. ZDA: John Willey & Sons.
- Turk, Ivan, Slavka Kavčič in Majda Kokotec–Novak. 1996. *Upravljalno računovodstvo*, 137. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Videčnik, Štefka. 2004. *Analiza konkurenčnosti slovenske živilskopredelovalne industrije ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta

- Volfand, Jože. 2015. Za večjo konkurenčnost industrije z »akademijo za papirništvo« - EOL 97. Vstopna stran: <http://www.zelenaslovenija.si/revija-eol-/aktualna-stevilka/embalaza/3184-za-vecjo-konkurencnost-industrije-z-akademijo-za-papirnistvo-eol-97> (25. 8. 2016).
- Young, Antony, Lucy Aitken. 2008. *Dobičkonosno trženjsko komuniciranje*. Ljubljana: Medijski partner.
- Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (ZpreZP-1). Uradni list RS, št. 18/2011, 57/2012.
- Zec, Peter. 1999. *Designing success: strategies, concepts processes*. Ljubljana: Delo.
- Zupančič, Vinko in Matjaž Turk. 2005. *Mednarodno trženje*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Žabkar, Vesna. 2006. O uspešnosti in učinkovitosti trženjskih komunikacij za podjetja v Sloveniji. V *Marketing magazin* (307), 32.
- Walker, Orville C. Jr., Harper W. Boyd Jr., Jean-Claude Larreche. 1998. *Marketing Strategy. Planing and Implementation*. Boston: Irwin / McGraw – Hill.

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Tanja Kobovc in na UP Fakulteti za management v Kopru pripravljam magistrsko nalogo z naslovom »Analiza dejavnikov konkurenčnosti v tiskarski industriji«, s katero želimo ugotoviti kateri dejavniki pozitivno vplivajo na rast in zaznano uspešnost slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo s tiskarsko industrijo. V analizo so vključena vsa podjetja, ki se ukvarjajo s tiskanjem. Pri raziskavi potrebujem vašo pomoč, zato vas vljudno prosim, da si vzamete 5 min časa in izpolnete ta anketni vprašalnik. Anonimnost podatkov je zagotovljena, kar pomeni, da bodo zbrani podatki uporabljeni izključno za izdelavo magistrske naloge, pri čemer bodo podatki navedeni na agregirani ravni in ne posamezno, prav tako jih ne bomo uporabljali v druge namene.

Za vaše sodelovanje in pomoč se Vam že vnaprej zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam!

Tanja Kobovc

1. Ali menite, da je vaše podjetje konkurenčno na slovenskem trgu? (odgovor označite)

podjetje	1	2	3	4	5
----------	---	---	---	---	---

2. Za katere od naštetih dejavnikov menite, da prispevajo k večji konkurenčnosti vašega podjetja in kakšno pomembnost jim pripisujete? (odgovor označite)

Dejavniki	KONKURENČNOST					POMEMBNOST				
	1-nezadostno			5-odlično		1-nepomembno		5-zelo pomembno		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
struktura stroškov (strošek dela, storitev, delovnih sredstev...)										
cena izdelka										
obseg prodaje										
plačilni pogoji										
vpliv sezone										
cenovni popusti										

3. Za katere od naštetih dejavnikov menite, da prispevajo k večji konkurenčnosti vašega podjetja in kakšno pomembnost jim pripisujete? (odgovor označite)

Dejavniki	KONKURENČNOST					POMEMBNOST				
	1-nezadostno			5-odlično		1-nepomembno		5-zelo pomembno		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
znanje zaposlenih										
kakovost izdelka										
fleksibilnost (zaposlovanja, upoštevanje novih idej, informiranost zaposlenih, sposobnost hitrega notranjega prestrukturiranja.)										
senzibilnost (hitro zaznavanje sprememb v okolju)										
inovacije (novi izdelki, nova proizvodna tehnologija, izboljšave prodajnih procesov)										
vpliv okolja (npr. podporne ustanove, sinergija med lokalnimi podjetji...)										

4. Za katere od naštetih dejavnikov menite, da prispevajo k večji konkurenčnosti vašega podjetja in kakšno pomembnost jim pripisujete? (odgovor označite)

Dejavniki	KONKURENČNOST					POMEMBNOST				
	1-nezadostno			5-odlično		1-nepomembno		5-zelo pomembno		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
marketinške aktivnosti (način prodaje, prodajna podpora, strateška partnerstva...)										
pomen lastniškega kapitala										
možnost pridobitve posojila										
možnost pridobitve subvencij										

5. Za katere od naštetih dejavnikov menite, da prispevajo k večji konkurenčnosti vašega podjetja in kakšno pomembnost jim pripisujete? (odgovor označite)

Dejavniki	KONKURENČNOST					POMEMBNOST				
	1-nezadostno			5-odlično		1-nepomembno		5-zelo pomembno		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
investicije v osnovna sredstva (zemljišča, zgradbe, objekti, stroji, oprema)										
investicije v dodatno usposabljanje zaposlenih										
investicije v proizvodno tehnologijo										
investicije v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo										

6. Naziv podjetja, v katerem ste zaposleni:
