

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
POMEN ANALIZE KLJUČNIH DEJAVNIKOV
RAZVOJA

Mentor:

Doc. dr. Drago Dubrovski

KOPER, 2004

TOMISLAV ZUPANČIČ

POVZETEK

V nalogi najprej predstavim teorije in razvojne modele, ki managementu omogočajo razumeti specifične okoliščine, v katerih podjetja tekmujejo in se uveljavljajo z edinstvenimi strategijami ter znanji. V zasnovi upoštevam koncept širšega družbenega soglasja o gospodarski rasti in dvigu blaginje kot viziji naroda, ki vedno bolj postaja skupni imenovalec in poglobitveni motivator vseh državljanov zlasti v sodobnih državah. Ugotavljam, da ne obstaja samo ena teorija ali model, ki bi enoznačno opredelil razvojne zmožnosti in konkurenčnost tako države kot podjetja. Osredotočam se na odločilne razvojne dejavnike podjetij in držav, kot so inovacijska sposobnost, velikost in učinkovitost investicij v raziskave in razvoj ter človeški kapital. Njihova uspešnost je neposredno odvisna od sposobnosti učenja in prilagajanja spremembam v okolju. Pokazal sem, da lahko management le tako sprejema kakovostne odločitve in se usmerja na doseganje poslovne odličnosti kot trajnostnega razvoja.

Ključne besede: gospodarska rast in razvoj, razvojni modeli, ključni dejavniki uspeha, management, trajnostni razvoj, družba znanja, človeški kapital, benchmarking.

ABSTRACT

I have begun my work with the presentation of development methods that allow the management to understand the circumstances in which the companies compete and establish themselves on the market according to their unique strategies. I have designed it on the concept of economic growth and welfare as a nation's vision, which has obtained general social consent. This vision has become the leading motive of citizens especially those living in modern countries. According to my finding there is not one model or theory that could define the capability of development and competitiveness of a country or a company. Therefore, I focus on the developmental factors such as innovative capability, size and the efficiency of investments in research, development and human resources which are of decisive importance for countries and companies. Their successfulness depends directly on the ability of learning and adapting to the new circumstances. I have shown that the management, by taking quality decisions on time, can direct the company to business excellence through the process of sustainable development.

Key words: economic growth and development, growth models, key success factors, management, sustainable development, knowledge society, human capital, benchmarking.

UDK 65.016(043.2)

VSEBINA

1 UVOD.....	1
2 POJMOVNE RAZSEŽNOSTI ANALIZE RAZVOJNIH DEJAVNIKOV	3
2.1 Svetovni razvojni trendi	3
2.2 Gospodarska razvitost in človekov razvoj	6
2.3 Strategija razvoja Slovenije.....	9
2.4 Podjetje kot nosilec rasti in razvoja	10
2.4.1 <i>Modeli rasti in razvoja podjetja.....</i>	<i>11</i>
2.4.2 <i>Razvoj in management.....</i>	<i>14</i>
2.4.3 <i>Kakovost poslovanja podjetja in trajnostni razvoj.....</i>	<i>17</i>
2.4.4 <i>Ključni notranji in zunanji razvojni dejavniki podjetja.....</i>	<i>19</i>
3 ANALIZA KLJUČNIH DEJAVNIKOV PREHODA V DRUŽBO ZNANJA.....	23
3.1 Človeški viri in izobraževanje.....	25
3.2 Raziskave, tehnološki razvoj in inoviranje	26
3.3 Konkurenčnost na osnovi nekaterih empiričnih raziskav	27
3.4 Primerjava s tujino	46
4 PRESTRUKTURIRANJE IN ANALIZA UČINKOVITOSTI PODJETIJ.....	50
4.1 Letno poročilo kot ocena možnosti prihodnjega razvoja	52
4.2 Dejavnost in panoge	53
5 SKLEP.....	57
Literatura.....	59

PONAZORILA

Slika 3.1 Primerjava uspešnosti ne/inovativnih podjetij v predelovalni industriji.....	30
Tabela 3.1 Sestava podjetij po inovativnosti.....	28
Tabela 3.2 Inovacijska dejavnost glede na velikost podjetja	28
Tabela 3.3 Inovativnost podjetij po dejavnostih	29
Tabela 3.4 Rezultati inovacijske dejavnosti	30
Tabela 3.5 Medsebojna razmerja podskupin do povprečja celotne dejavnosti	40

KRAJŠAVE

BDP	bruto domači proizvod
CEB	srednjeevropske in baltiške države
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
HDR	Poročilo o človekovem razvoju
I	investicije
IER	Institut za ekonomska raziskovanja
IČR	indeks človekovega razvoja
IKT	informacijsko-komunikacijska tehnologija
IMD	International Institut for Management Development
JV	joint-venture
M	aritmetična sredina
NMEU	nova mednarodna ekonomska ureditev
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj)
OZN	Organizacija združenih narodov
R & R	raziskave in razvoj
R & TR	raziskave in tehnološki razvoj
SKD	standardna klasifikacija dejavnosti
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
TNN	tuje neto naložbe
TR	tehnološki razvoj
UMAR	Urad RS za makroekonomske raziskave in razvoj
WB	Svetovna banka (World Bank)
WCY	World Competitiveness Yearbook (svetovni statistični letopis)
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah Republike Slovenije

1 UVOD

Preteklo obdobje je zaznamoval hiter razvoj storitev, ki vodi razvite države v informacijske družbe z visoko nacionalno konkurenčnostjo na vseh področjih gospodarjenja. Čeprav je bil razvoj v Sloveniji razburkan, je v tem obdobju dosegla dobre makroekonomske rezultate. Naša konkurenčnost se sicer izboljšuje, vendar slovenska podjetja v povprečju še vedno zaostajajo po svojem položaju v primerjavi s tekmeči iz razvitih gospodarstev.

Globalizacija svet drobi in povezuje hkrati. Individualizacija in prevzetost z najboljšimi sta kot vrhovni vrednoti vse bolj prisotni v razvitih deželah in se nezadržno širita z naraščajočo tekmovalnostjo povsod in med vsemi. Naša država pri tem ni nikakršna izjema, pogosto se celo zdi, da takšen sistem sprejemamo in uvajamo brez prepotrebni kritičnih zadržkov in prave mere razumevanja.

Med slovenskimi podjetji pogrešam celostne poglede in rešitve, zasnovane na intradisciplinarnih in multidisciplinarnih pristopih, ki bi povezovali različne ožje in specialne presoje ter znanja. V Sloveniji se potreb in pomena povezovanja in združevanja ne zavedamo dovolj. Ta spoznanja so me navedla k razmišljanju o izbiri teme za diplomsko nalogo, ki naj bi izražala zavest o nujnosti obvladovanja podjetja v povezavi s poslovnim okoljem.

Namen naloge je proučiti poslovanje podjetij z razvojnega vidika, zaradi primerjave z lokalno in regionalno primerljivimi podjetji in okolji. Pomembno je prepoznati ključne razlike med uspešnimi industrijami razvitega sveta in našimi podjetji. Glavno je razumeti doseganje sedanje konkurenčnosti ter oblikovati primerne strategije za prihodnost.

Cilji naloge so kakovostne podlage za boljše strateško in taktično odločanje managementa v podjetjih, prikaz pomena razumevanja podobnosti in razlik v zvezi z uspešnim poslovanjem različnih podjetij. Analiza razvojnih dejavnikov obsega razvojno okolje in razvojno vedenje podjetij, pri čemer pa ne zajema le klasičnih računovodskih kazalnikov, temveč tudi kakovostne ključne dejavnike. Naloga je lahko koristna tako za notranje kot zunanje udeležence v podjetjih.

Glede na namen in cilje uporabljam več metod dela: zgodovinsko metodo, analiziranje kot metodo razčlenjevanja in pojasnjevanja poslovnih poročil oziroma pojavov, sintezo, s čimer bom ovrednotil izhodiščne ekonomske in razvojne kategorije, komparativno metodo s pomočjo medčasovne, panožne, deželne in medpodjetniške primerjave ter izkustveno metodo.

Poleg analitskih postopkov (zbiranje, urejanje, razvrščanje, primerjanje ...) in metod (statistične in matematične) so uporabljeni še slikovni prikazi ter preglednice.

Uporabljeno literaturo in druge vire predstavljajo predvsem sekundarni (knjige, revije, publikacije), nekateri primarni (poročila, diplomska, specialistična in magistrska

dela, poročila konferenc) ter deloma tudi terciarni viri (enciklopedije, leksikoni, slovarji, bibliografije). Posegam torej po analizi dokumentov kot sekundarni analizi oziroma viru podatkov.

Spremljanje in vrednotenje razvoja je pogojeno tudi z verodostojnimi, celovitimi in javno dostopnimi informacijami. Uporabil sem zadnje dosegljive uradne podatke, od katerih se večina nanaša na opazovano obdobje 2000-2003, nekatere časovne serije so daljše, segajo v leto 1994, drugi podatki pa so časovno tudi nekoliko zastareli. Zato kot tudi zaradi smiselnosti medsebojne primerjave podatkov oziroma kazalnikov so določeni vidiki obravnave le omenjeni. Večinoma izhajam iz obstoječega položaja področja in le deloma spremljam uresničevanje nekaterih usmeritev razvoja.

Naloga je sestavljena iz petih poglavij. Tri so vsebinska, od tega obsega jedro tretje in četrto poglavje.

Drugo poglavje je teoretični okvir, ki predstavlja izhodišče za proučevanje problematike. Slednja s svojo obširnostjo in zahtevnostjo posega na številna področja delovanja, ki jih lahko obvladujemo samo z medsebojnim povezovanjem. Na poslovnem področju so zato nepogrešljiva znanja vsaj s področij razvojne ekonomike, ekonomike kakovosti, marketinga in managementa.

Tretje poglavje je osrednji del v nalogi, to je področje prehoda v družbo znanja kot temeljni mehanizem uresničevanja trajnostnega razvoja. Če obstaja težnja izenačevanja ciljev in večine konkurenčnih dejavnikov ter pogojev in orodij za njihovo doseganje, je gospodarstvo takšno poslovno okolje, ki se zaveda odločilne vloge znanja in pomena učeče se organizacije? Na katerih usmeritvah temelji razvojna usmerjenost in konkurenčnost podjetij? Slednje proučujem z vidika krepitve vrste ključnih medsebojno prepletenih dejavnikov, kot so: človeški viri in izobraževanje ter inoviranje in uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Njihovo dejansko vrednost v nadaljevanju preverjam z uporabo rezultatov nekaterih empiričnih raziskav, ki večinoma zajemajo poslovanje podjetij predelovalnih dejavnosti.

V četrtem poglavju za zaključek proučujem, kako se razvojne strategije odražajo v povečevanju uspešnosti poslovanja podjetij z vidika sprememb različnih struktur (npr. dejavnosti, panoge). V ta namen opredelim pojem in namen analiziranja ter prikažem uporabo metodologije in sistema izbranih kazalnikov iz letnih poročil.

V sklepnem delu diplomske naloge zlasti pokažem, ali obstaja skladnost obnašanja slovenskih podjetij z ugotovitvami teorij in modelov na nekaterih področjih. Ravno tako opozorim, da so lahko izidi empiričnih raziskav z anketnimi vprašalniki, ki obravnavajo t.i. kvalitativne dejavnike, tudi vprašljivi, saj odgovori pogosto ne odražajo dovolj dejanskega stanja v podjetjih. Čisto na koncu sledi še lastno videnje obravnavane tematike.

2 POJMOVNE RAZSEŽNOSTI ANALIZE RAZVOJNIH DEJAVNIKOV

2.1 Svetovni razvojni trendi

Problematika gospodarskega razvoja in razvitosti zaradi svoje interdisciplinarnosti presega zgolj ekonomski vidik presoje, potrebno jo je povezovati širše, z ustrezno teorijo družbenopolitičnega razvoja (Rostow, po Senjur 2002, 645).

Spremljanje zgodovine razvoja svetovnega gospodarstva pokaže veliko povečanje proizvodnje in prebivalstva, do katerega sta pripeljala predvsem kapitalistični razvoj in industrijska revolucija. Velike strukturne spremembe so se dogajale v glavnih sektorjih, kjer je industrija močno napredovala, delež kmetijstva se je močno zmanjšal, storitve pa so se zlagoma razvijale. Osrednjo vlogo so prevzeli tehnični napredek in spremenjeni načini proizvodnje, nagla akumulacija kapitala, njegova koncentracija, pojav finančnega kapitala.

Mednarodni uspeh države in blaginja sta odvisna predvsem od inovativnosti in uspešnosti njenih podjetij, ki so gonilo konkurenčnosti. Zato države določajo okolje, v katerem ta delujejo. Najuspešnejše poznajo njegove prednosti in slabosti ter oblikujejo ustrezne politike in strategije, s katerimi so kos novim svetovnim izzivom.

Za svetovni razvoj so značilni predvsem njegova neenakomernost in nestabilnost v času, problemi neenakomerne razdelitve in pojav revščine. Tovrstne razlike med državami po svetu nas pripeljejo do teme o poslovnih in razvojnih ciklih ter različnih modelih za njihovo pojasnitev. Osnovne razlage lahko v nadaljevanju povzamemo po Senjurju (2002, 586-591).

Periodična nihanja v gospodarski aktivnosti opredeljujemo kot poslovne cikle, ki običajno trajajo okrog 3-5 let. Sam razvojni trend pa je premočrten in dolgoročen. Opisujemo ga lahko: s trajanjem cikla, z njegovo amplitudo ter stopnjo dušenja ali eksplozivnostjo. Pri slednji gre za zmanjševanje oziroma povečevanje jakosti cikla, kar pomeni stabilno oziroma nestabilno gospodarstvo. Sama nihanja v gospodarski aktivnosti merimo sicer z nihanji BDP, ki pa ga razlagajo še nihanja številnih drugih kategorij: investicij, porabe, zaposlenosti in podobno. Čeprav so si ekonomisti na eni strani glede periodičnosti gospodarskih nihanj večinoma enotni, se je zanimanje za to področje močno zmanjšalo, saj se na drugi strani zavedajo njihove nepravilnosti. Kljub temu obstaja na to temo kar nekaj razlag, kot so keynesijanska (medsebojno vplivanje multiplikatorja in akceleratorja), monetaristična (vzrok v spremembi ponudbe denarja), teorija ravnovesnega poslovnega cikla (izhaja iz teorije racionalnih pričakovanj) in tako imenovani politični poslovni cikel (kot posledica obnašanja politikov pred in po volitvah).

Razvojni cikli so po avtorjevi razlagi daljši od poslovnih ciklov, saj gospodarski razvoj ni nujno premočrten, temveč se lahko pojavlja tudi dolgoročno ciklično.

Schumpeter je bil med prvimi avtorji teorije o razvojnih ciklih in jo je razlagal s cikličnostjo inovacij. Najpogosteje navajane vrste ciklov:

- Kitchinov cikel (3-5 let), cikel zalog,
- Juglarjev cikel (7-11 let), investicijski cikel,
- Kuznetzov cikel (15-25 let), gradbeniški cikel,
- Kondratieffov cikel dolgega vala (45-60 let), cikel osnovnih kapitalnih dobrin.

Empirično dejstvo je, da se nekatere države v svetu sploh ne razvijajo ali pa se razvijajo počasneje, kar se kaže v njihovem splošnem zaostajanju in velikih razlikah v gospodarski razvitosti. V tej zvezi se pojavljata v svetu dve osnovni hipotezi: divergenca in konvergenca v razvoju med državami. Povejmo, da se po prvi hipotezi razlike v gospodarski razvitosti poglobljajo zlasti zaradi škodljivih ekonomskih vplivov, ki nastajajo v ekonomskih stikih z razvitimi državami na račun manj razvitih držav. Nasprotna, neoklasična, trditev pa ugotavlja, da se razlike v razvoju manjšajo. To pomeni zblíževanje dveh različnih družbenopolitičnih sistemov zaradi istosmernosti razvoja znanosti in tehnologije, izobraževanja, družbenih institucij ter drugih razvojnih dejavnikov. Nastal bo novi sistem kot sinteza najboljših sestavin obeh predhodnih sistemov.

Obstoj svetovnih razvojnih problemov je že v preteklosti narekoval zametke novih mednarodnih ekonomskih odnosov v skladu z novo mednarodno razvojno politiko, ki bi gradila na strategijah gospodarskega razvoja vsake posamične države. Gre za spoznanje o nujnosti opiranja na lastne razvojne zmožnosti. Lahko govorimo o dveh vrstah razvojnih strategij, ki se pojavljajo v mednarodnih organizacijah predvsem kot poskusi razreševanja hitrejšega razvoja manj razvitih držav v svetu.¹ Ene izhajajo iz dejavnikov gospodarskega razvoja, kjer poudarjajo mednarodno pomoč in podporo, prenos tehnologij ter tujih investicij. Druge pa so usmerjene v izgradnjo ustrežnejših mednarodnih razmer z odpiranjem trgov in dostopanjem na kapitalske trge (koncept že omenjene NMEU).

Prihodnost je pojav, ki nas nenehno privlači vsaj iz dveh razlogov. Prvič, presegli naj bi strahove in bojzani preteklih slabosti, kar nas navaja k optimizmu in pozitivnemu ravnanju. In drugič, zato lažje in bolje snujemo vizijo, saj je prihodnost, kljub vsej negotovosti, nova pot in priložnost za vse.

¹ Več o nekaterih različnih zamislih mednarodnih strategij razvoja (Senjur 2002, 700-716), npr: nova mednarodna ekonomska ureditev (NMEU), dekada razvoja OZN, strategija razvoja Brandtove komisije, mednarodna strategija razvoja »Interfutures« in strategija Svetovne banke (WB).

Ko različni avtorji razmišljajo o prihodnjem razvoju in novih družbah, se zatekajo k deideologizaciji družbenoekonomskega življenja. Prihodnost napovedujejo z megatrendi razvoja², ki večinoma prihajajo iz ZDA in so deloma povezani tudi z zahodno Evropo in Japonsko. Poindustrijska družba bo informacijska, saj bodo informacije glavni poslovni tvorec. Tako po Bellu (1970, 85-87) postaja univerza osrednja institucija za prihodnjih sto let, ker je vir novosti in znanja, teoretično znanje postaja vir informacij. Vsled izobraževanja bo dosedanji klasični spopad med delom in kapitalom kot razrednim nasprotjem presežen ravno z idejo informacijske družbe.

Industrijski svet se intenzivno spreminja v smeri storitev, priča smo novemu razvojnemu trendu: hitra rast storitev³ nas pelje v neopredmeteno prihodnost.⁴ Njihov učinek utegne biti tako daljnosežen, kot je bil učinek parnega stroja in železnic eno stoletje poprej (Ochel in Wegner). Tradicionalni Fisher-Clarkov trisektorski model so v zadnji dekadi razširili na štiri s tako imenovanim kvartalnim sektorjem, ki temelji na pojavu informacijske tehnologije in telekomunikacijskih sistemov.

Medtem ko se je nezadržno širil svetovni gospodarski razvoj, se je pojavila in razvijala ideja o povezanosti okolja in gospodarskega razvoja, kajti vsak ekonomski pojav ima svoje žrtve (stroške) in koristi. Zlasti uničevanje narave in negativni vplivi na življenjsko okolje so sprožili vprašanja razpoložljivosti oziroma zadostnosti neobnovljivih naravnih virov. Z njimi se izpostavljajo možni stroški rasti kot njihovi spremljajoči negativni pojavi. V tej zvezi avtorji uvajajo pojem trajnostnega razvoja, ki ga lahko zaradi ekološke vzdržnosti vsebinsko poimenujemo tudi sonaravni gospodarski in družbeni razvoj.

Trajnostni ali sonaravni razvoj je tisti, ki lahko vzdrži vse generacije, ki je dovolj daljnoviden, fleksibilen in moder, da ne spodjeda fizičnih in družbenih osnov svojega razvoja. Trajnostna ali sonaravna družba je tista, ki zadovoljuje svoje sedanje potrebe tako, da ne ogroža sposobnosti prihodnjih generacij pri zadovoljevanju svojih potreb (D. Meadows, D. L. Meadows, in Randers).

V današnjem poslovanju in življenju nasploh lahko govorimo o petih kompleksnih, odprtih, medsebojno povezanih in dinamičnih značilnostih skupnega makrotrenda, med katerimi pa sicer ni mogoče postaviti ostrih ločnic. Gre za naslednje pojave oziroma

² Več o tem v knjigi *Megatrendi 2000: deset novih smeri za 1990. leta* (Naisbitt in Aburdene).

³ Mednarodna standardna industrijska klasifikacija (ISIC) zajema storitve v štiri glavne skupine:

- trgovina na debelo in drobno, hoteli in restavracije,
- transport, skladiščenje in komunikacije,
- finance, zavarovanja, nepremičnine in poslovne storitve,
- skupnostne družbe, socialne in osebne storitve.

⁴ V tej zvezi lahko spomnimo na razmišljanja o zasnovi računovodstva človeških zmognosti (Milost 2001).

proces: internacionalizacijo, inovativnost, informatizacijo in marketing. Te značilnosti posegajo v prav vse domene kakršnihkoli družbenih, podjetniških ali individualnih aktivnosti. K temu spletu je treba dodati še kompleksnost, kaotičnost in sinergijo, ki kot močne silnice, imanentne samemu okolju, vplivajo na obliko, zanesljivost in trajnost trendovih značilnosti (Dubrovski 2000b, 154).

2.2 Gospodarska razvitost in človekov razvoj

Pridobitniška družba, ki zaradi želje po bogastvu nenehno ekonomizira, spremlja razvoj gospodarstva od naturalnega prek enostavne blagovne proizvodnje v razvito blagovno gospodarstvo. V ozadju so motivi, ki so človekova posebnost in motor naše ustvarjalnosti ter vsakršne podjetnosti. Zato jih ne gre razumeti zgolj kot profitni interes.

Gospodarska razvitost po definiciji izraža raven življenjskega standarda, ki jo običajno merimo z bruto nacionalnim dohodkom na prebivalca. Vedno pogosteje pa se uporabljajo še dodatni razvojni kazalci: pričakovana življenjska doba, stopnja pismenosti in smrtnost dojenčkov. Posamezne države in različne grupacije držav ugotavljajo in primerjajo gospodarsko razvitost z vidika življenjske ravni ter razvojnih ciljev. Tako obstajajo v svetu različne klasifikacije: npr. po OZN, OECD, Svetovni banki.

Razvitost je posledica rasti in razvoja, pri čemer je gospodarski razvoj širši pojem, ki zajema tudi gospodarsko rast. Slednja je temeljna makroekonomska kategorija, z njo se ukvarja razvojna ekonomika. Ko govorimo o rasti, mislimo predvsem na količinske spremembe. Empirično jo merimo z rastjo realnega bruto domačega proizvoda. Pri razvoju je poudarek na kakovosti, novostih, ki se izražajo s strukturnimi spremembami in večjo blaginjo, seveda pa se uresničuje tudi z rastjo gospodarstva. Razvoj je večplasten pojav, je hkrati cilj, sredstvo in temeljni pojav v človekovem delovanju.

Za razumevanje razvoja je bistveno razumevanje vloge institucij. Govorimo o državi in trgu kot infrastrukturi, ki lahko deluje na razvoj spodbudno, lahko pa tudi zaviralno. Odnos do vloge države se je skozi zgodovino močno spreminjal. Dejstvo pa je, da je načrtovanje gospodarskega razvoja nujno potrebno. Različne razvojne politike v bistvu obsegajo dolgoročne koncepcije, strategije in izvedbene načrte. Tako družba poskuša aktivno in transparentno usklajevati svoje interese glede prihodnosti ter zmanjševati negotovost in tveganja v tej zvezi. Predvidljivost in ustaljenost pa sta gotovo dobrodošli tudi za gospodarstvo.

Država pomembno vpliva na gospodarske tokove s svojimi izdatki in z davki, saj sta javni sektor in davčni sistem glavni instituciji. Izkušnje po svetu kažejo, da so za ekonomsko učinkovitost najboljši nevtralni »davki«, čeprav se po drugi strani krepi trend naraščanja deleža posrednih davkov (predvsem pomen DDV). Mnoge dejavnosti

javnega sektorja imajo razvojne posledice. Ni pa možno trditi, da njihov obseg odločilno vpliva na gospodarsko rast, le sama sestava javnih izdatkov utegne močnejše učinkovati na rast. V tej zvezi so zanimiva proučevanja povezanosti med gospodarsko razvitostjo in deležem javnih izdatkov v BDP (Wagnerjeva teza) ali pa vplivom velikosti države na obseg javnih izdatkov.

Investicije so najbolj čista ekonomska kategorija in najpomembnejši dejavnik razvoja. Država ureja področje investiranja z investicijsko politiko, s čimer uresničuje nekatere cilje razvojne politike.

Investicije so vsak namenski izdatek za povečanje prihodnjega prihodka, v najsplošnejšem investicije zajemajo tako materialne kakor tudi nematerialne naložbe. Gre za izdatke namenjene ohranjanju in povečevanju fizičnega ter človeškega kapitala. Slednji v novejšem času pridobivajo na pomenu, zato ne preseneča, da z njimi pojasnjujemo celo večji del rasti. Statistično gledano, pa so investicije tisti neporabljeni del družbenega proizvoda, ki ostane po odštetju osebne in javne porabe.

Obseg in struktura investicij sta pomembna vidika rasti, zato nas zanimajo predvsem potrebne oziroma optimalne stopnje investicij kot tista višina njihovega deleža v družbenem proizvodu, ko je učinkovitost investiranja največja. Investicijska stopnja je odvisna od investicijske in od akumulacijske sposobnosti družbe. V prvem primeru govorimo o namenskih izdatkih, v drugem primeru pa o akumulaciji kot viru za financiranje teh investicij. Dve strani istega kovanca, vendar vsaka z različnimi dejavniki vplivanja.

Dejavnike učinkovitosti investiranja proučujemo na ravni podjetij (mikro) in na narodnogospodarski ravni (makro). Kako je z njihovo učinkovitostjo nam pove odnos med stopnjo rasti družbenega proizvoda in stopnjo rasti investicij. Poznamo tri tipe rasti: stopnji rasti BDP in I sta enaki, torej je rast v celoti odvisna od I, njihova učinkovitost pa je nespremenjena; stopnja rasti I presega stopnjo rasti BDP, ker njihova učinkovitost pada, govorimo o ekstenzivni rasti; stopnja rasti BDP je višja od stopnje rasti I, to je primer intenzivne kakovostne rasti.

Kadar razumemo gospodarsko rast kot proizvodno rast, govorimo o treh skupinah teorij in modelov, ki jih lahko pripišemo trem skupinam razlogov (Senjur 2002, 98):

- povečanju proizvodnje kot posledici povečanih proizvodnih zmogljivosti, ki so posledica povečanja in izboljšanja razvojnih dejavnikov – ponudbeno zasnovana teorija (klasična in neoklasična);
- povečanju proizvodnje z boljšim izkoriščanjem proizvodnih zmogljivosti, ki so posledica povečanega agregatnega povpraševanja – povpraševalno zasnovana teorija (keynesianska);

- povečanju proizvodnje z obstoječimi proizvodnimi faktorji, vendar s spremenjeno kombinacijo faktorjev, s spremenjeno strukturo proizvodnje in z mednarodno menjavo – strukturno zasnovana teorija (prestrukturiranje).

Na eni strani bomo skušali prikazati skupne temeljne značilnosti (npr. panožno nevtralne), na drugi strani pa izpostaviti tiste, ki se značilno spreminjajo glede na ključne znake opazovanja. Prebivalstvo kot človeški viri ni pomembno samo zaradi števila, marveč predvsem zaradi kvalitete, saj človeški kapital predstavlja osrednjega poslovnega tvorca. Meier pravi (1989, 451), da vrsta dejavnosti povečuje človeške zmogljivosti. Ustrezna prehrana najprej odpravlja podhranjenost in nato ustvarja boljše pogoje za splošen fiziološki razvoj človeka⁵. Razvito zdravstvo vpliva na moč, vitalnost in pričakovano življenjsko dobo. Usklajeno izobraževanje s prakso in življenjem pa ta krog povezuje na višjo razvojno raven.

Svetovno poročilo o razvoju (World Development Report), ki ga pripravlja Svetovna banka (World Bank) in Poročilo o človekovem razvoju (Human Development Report, HDR), ki ga izdaja United Nations Development Programme, se dopolnjujeta in sta hkrati alternativa. Slednji se osredotoča tudi na neekonomske vidike. UNDP je začel razvijati sintetični kazalec razvoja, ki naj bi presegal zmognosti BDP. Govorimo o indeksu človekovega razvoja (IČR), ki ga sestavljajo trije kazalci. Prvi je zdravje in ga določa pričakovana življenjska doba, drugi je izobrazba, ki jo merimo s stopnjo pismenosti in količnikom izobraževanja, tretji kazalec pa je življenjski standard izražen z BDP po kupni moči. IČR je tako povprečje standardiziranih indeksov že omenjenih kazalcev, kjer ima vsak izmed njih določeno svojo minimalno in maksimalno vrednost. S tem je poudarjena glavna zamisel, da je človek kot središče razvoja hkrati njegov cilj in vir.

»Sedanje globalno razvojno okolje ni v skladu z razvojnimi interesi večine človeštva, saj ne vključuje samodejnih vzvodov za hitrejši razvoj manj razvitega sveta, torej za razvojno dohitevanje; nasprotno, povečuje informacijske, gospodarske in družbene prepade in ločnice med razvitimi in nerazvitimi ter s tem ogroža skladen globalen razvoj, obenem pa vedno bolj ogroža tudi naravno okolje in številne civilizacije. Današnji svet nima resnih osnov, interesa, politične volje in moči za zmanjševanje socialne, informacijske, družbene in razvojne izločenosti večine svetovnega prebivalstva.« (Sočan idr. 2003, 9, 109)

⁵ Za prispevek k ekonomiji s področja proučevanja učinkov fizioloških in termodinamičnih vidikov na gospodarsko rast je bila podeljena Nobelova nagrada Robertu W. Foglu (1994).

2.3 Strategija razvoja Slovenije

Aktualno razvojno okolje držav obravnavamo s poudarkom na njihovem razvojnem dohitevanju razvitih držav in vključevanju v gospodarstvo in družbo znanja, ki je dolgoročna vizija EU.

Tako neoklasiki, avtorji nove teorije rasti kot teoretiki dolgih valov in tehnoloških paradigem ugotavljajo, kako zelo je vloga institucionalnega okvira pomembna za uspešno dohitevanje. V tem procesu so najpomembnejši dejavniki človeški kapital, ki je na voljo in značilnosti družbene ter politične ureditve, ki vodijo k nacionalni koheziji in stabilni vladi (Sočan idr. 2003, 53).

V nadaljevanju povzemamo iz projekta (prav tam) nekatere ključne ugotovitev za Slovenijo. Tako smo po Porterju⁶ skupaj z državami CEB v razvojni fazi »investicijske konkurenčnosti«⁷. Dosedanje strategije razvoja ne sledijo dovolj ugotovitvam ekonomske stroke o dohitevanju, ki poudarjajo izhajanje iz lastnega okolja, saj vanj vključujejo le ustrezno prilagojene izkušnje drugih držav. Osrednji projekt preteklih let so bila prilagajanja: prilagajanja *aquis communautaire* (pravni red), prilagajanje filozofiji trženja, lastninsko prestrukturiranje in podobno. Gre za prenašanje metod, politik in instrumentov razvitih držav, ki so ustvarjene v drugačnih družbenih okoljih, kjer so drugačni razvojni dejavniki, kulture, vrednote in podobno. Neustrezna institucionalna infrastruktura je največja razvojna težava (neučinkovito inovacijsko okolje, neustrezen prenos znanja in tehnologij, regionalna politika brez razvojnih usmeritev, neučinkovite javne službe in državna uprava). Temu sledijo še prenizki deleži vlaganj v vse vrste znanja, informacijske tehnologije, raziskave in razvoj ter počasna tehnološko-inovacijska oživitev gospodarstva. Lahko zapišemo, da je konec slovenskega kitenja z največjo razvitostjo, ki je v veliki meri izhajala še iz prejšnje države in je temeljila na zadostni odprtosti in izvozni usmerjenosti, razumevanju sodobnih tehnologij ter boljšem obvladovanju trgov EU.

Našteti razlogi zahtevajo korenit zasuk dosedanjega upravljanja družbe in vodenja gospodarstva v Sloveniji. Vso pozornost bi sedaj morali usmeriti v oblikovanje in uresničevanje odločne razvojne strategije (npr. Strategija gospodarskega razvoja Slovenije, SGRS 2001-2006), s katero bomo dobili celovit in usklajen pristop k skupnemu cilju – pospešenemu dohitevanju razvitih. Torej je odločilno, da dosežemo

⁶ Porter (1990) v novejšem času uporablja metodo razvojnih stadijev. Njegov »diamant konkurenčnih prednosti države« temelji na kakovosti strategij in poslovanja podjetij ter kakovosti poslovnega okolja. Uvedel je pomembno novost, po kateri lahko država ob napredovanju na višjo stopnjo konkurenčne prednosti tudi nazaduje in pristane na nižji stopnji razvoja.

⁷ WEF-ova metodologija deli razvitost države na tri ravni glede ključnih elementov razvoja in glavnih virov konkurenčnosti: proizvodni dejavniki in vhodni stroški, naložbe in učinkovitost ter inovacije in edinstvena vrednost.

nujno razvojno soglasje med državo, delodajalci in civilno družbo o viziji, ključnih strateških ciljih in razvojnih prednostih. Predvsem gre za kulturo vladanja, kjer bosta vlada in parlament s svojo politiko podpirala te procese, in ozaveščanje ter strokovno usposabljanje družbenih partnerjev za dogovorjena prizadevanja, kar bi omogočilo povečanje celovite nacionalne konkurenčnosti.

2.4 Podjetje kot nosilec rasti in razvoja

Agregatna, makro raven analize se spušča proti mikro ravni prek razvoja posameznih dejavnosti. Po drugi strani pa teoretiki poslovne ekonomike, ki se ukvarjajo s strateškim načrtovanjem in vodenjem podjetij, dvigujejo raven svojega proučevanja na raven gospodarskih dejavnosti in celo na raven celotnega gospodarstva. Ta gibanja v ekonomski teoriji in praksi vse bolj brišejo ostre meje med makro- in mikroravnijo (Senjur 2002, 471).

»Trendove značilnosti sodobnega makrookolja sestavljajo zunanje, širše okolje podjetja, na katerega to nima (pomembnejšega) vpliva, zato predstavljajo zanj splet nenadzorljivih spremenljivk. Če se želi podjetje uspešno vključiti v tržne konkurenčne procese ter uresničevati svoj smoter in zastavljene cilje, potem je vključitev značilnosti skupnega makrotrenda⁸ v lastne poslovne procese že kar kategorični imperativ.« (Dubrovski 2000b, 155)

Gospodarski razvoj ni samo posledica rasti »reprezentativnega« podjetja, temveč predvsem rasti »nereprezentativnih« podjetij, ki uvajajo inovacije Schumpeterjevega tipa⁹ (Senjur 2002, 358). Schumpeter je uvedel pomembne kategorije kot so: inovacije in nenehno spreminjanje, podjetništvo ter podjetnik in njegovi motivi, družbena klima za podjetništvo. Podjetje je izvajanje inovacij kot novih kombinacij virov proizvodnih faktorjev, podjetniki pa so posamezniki, ki so povezani s temi funkcijami. Razvoj podjetništva zahteva ugodne družbene razmere, v katerih podjetniki uresničujejo svoje tako ekonomske kot psihološke in družbene motive.

Področje razvoja in rasti podjetja je v razvojni ekonomiki intenzivneje prisotno od konca petdesetih let, ko je izšlo na angleškem govornem področju pionirsko delo avtorice Penrose. Nič manjšega pomena niso prispevki avtorjev z nemškega govornega področja: Wittmanna, Müllerja, Hätscherja. Prišlo je do pomembnega zasuka v

⁸ Dubrovski (2004, 19) tudi piše, da delovanje posameznega podjetja praviloma ne bi smelo biti v nasprotju z osnovnimi značilnostmi trenda današnjega makrookolja, najugodnejše pa je, če je z njimi povsem skladno.

⁹ Schumpeter je svoje delo v izvorniku napisal leta 1917, l. 1934 je izšla še v angleščino prevedena knjiga *The Theory of Economic Development* (1934, Oxford University Press).

razumevanju rasti, ki je sedaj vedno bolj razumljeno kot izid procesa odločanja vodstva podjetja in vedno manj kot rezultat razvojnih zakonitosti.

Po teoriji interesnih skupin podjetje opredeljuje veliko število skupin v njegovem okolju, s katerimi nenehno komunicira, se jim prilagaja in nanje istočasno tudi vpliva (Kralj 2001, 72-78). Dolgoročno preživetje in razvoj podjetja sta odvisna prav od razumevanja omenjenega sovplivanja, ki zahteva celovito proučevanje družbenega okolja. To pomeni, da mora pri oblikovanju poslovne politike raziskati tudi vse interesne skupine tako, da upošteva njihova pričakovanja glede na velikost pomena zanj. Interesi tistih, ki prevladujejo, so najpomembnejši. Podjetja vedno bolj vplivajo na naše življenje, zato je normalno, da interesne skupine spodbujajo družbeno odgovorno obnašanje podjetja (Thill, Bovée, po Horvat 2000, 22).

Podjetje je osnovni tržni subjekt, z njegovim razvojem raste in se razvija tudi celotno gospodarstvo. Je v središču razvojnega proučevanja, kamor ga postavljata predvsem aktualni področji podjetništva in konkurenčnosti. Nenazadnje je sposobnost usklajevanja podjetij z okoljem ključnega pomena za ohranitev naravnega okolja in temeljna zamisel trajnostnega razvoja. Tema o proučevanju podjetij je hkrati vprašanje o narodnem gospodarstvu.

2.4.1 Modeli rasti in razvoja podjetja

V neoklasični teoriji rasti nastopa proizvodna funkcija, vsa podjetja so enaka in med njimi ni razlik, zato se podjetja pojavljajo kot reprezentativno podjetje. Govorimo o teoriji firme iz tradicionalne mikroekonomike, avtor je A. Marshall. Gospodarske rasti podjetij ni obravnavala samostojno, kot poseben problem razvoja, temveč ga je pojasnjevala na reprezentativnem podjetju, to pa je potem kot posplošitev veljalo za vsa druga podjetja.

Najprej pojasnimo že zgoraj omenjeni pojem teorije firme¹⁰. Gre za teorijo, ki pojasnjuje zakonitosti vedenja in delovanja ekonomske organizacije, pri čemer je firma katerikoli ekonomski subjekt, ki zaposluje redke proizvodne tvorce z namenom proizvodnje in prodaje ekonomskih dobrin. Teorija firme je temeljno izhodišče in osrednje analitično orodje za proučevanje poslovnih organizacij vseh vrst (Rebernik 1999, 77). V nadaljevanju sledijo nekatere opredelitve podjetij, njegovih vrst in razvoja.

Pučko (1996, 1, 10-11) opredeljuje podjetje kot gospodarsko tvorbo, ki se mora ravnati pretežno po ekonomskih motivih, zaradi katerih v osnovi sploh obstaja.

¹⁰ Rebernik (1999, 77) teorije firme razvrsti v pet razpoznavnih skupin:

- tradicionalna teorija firme,
- vedenjska teorija firme,
- agencijska teorija firme,
- teorija transakcijskih stroškov,
- evolucijska teorija firme.

Predstavlja okvire, v katerih se ljudje združujejo in organizirajo tako, da dosegajo najboljše ekonomske dosežke z optimalno uporabo njihovih delovnih sposobnosti in proizvodnih sredstev za pridobivanje ekonomskih dobrin. Na takšno podjetje lahko gledamo kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema, to je naravnega in družbenega okolja. In prav ta množica medsebojnih povezav podjetja z okoljem in obratno tvori kompleksen in dinamičen sistem, čigar delovanja in vedenja še ne poznamo v celoti. Avtor (1996, 37) razvoj opredeli kot izboljšave, ki so posledica celokupnih kakovostnih sprememb in niso nujno povezane s kvantitativnim večanjem dejavnosti oziroma z rastjo.

Po Kralju (2001, 34-41) je podjetje sočasno poslovni in politični (interesni) sistem. Je konkretna oblika ciljne pridobitne organizacije, ki jo ustanovijo podjetniki na osnovi podjetniške zamisli. Preko smotrov in ciljev, vizije in poslanstva podjetje pričakuje pozitivne izide, s katerimi idejno in gmotno zadovoljuje interese (želene koristi) udeležencev. V ta namen podjetje uspešneje obvladujemo s sistemskim pristopom in kibernetičnim organiziranjem. Na njegov razvoj in poslovanje vplivajo poslovni dejavniki kot so: razmere in okolja, v katerih podjetje deluje, ter sredstva, s katerimi razpolaga. Obravnavamo jih kot temeljne, osrednje, notranje, obrobne in zunanje. Razvoj obravnava širše, kot napredovanje ali zaostajanje. Bistveno pri razvoju je ustvarjanje ustreznih izidov in krepitev moči podjetja zaradi doseganja zastavljenih ciljev, kar pomeni zlasti boljše in trajno zadovoljevanje interesov udeležencev. Gre za rast in širitev v smislu pričakovane spremembe na več in boljše kot napredovanje v boljšo kakovost, skratka napredek. Kralj dopušča možnost nastanka zastojev ali pa sprememb v nasprotno smer, na slabše in manj, torej oženje in slabšo kakovost. Omenjena inačica pa sploh ni nujno slaba, saj je lahko v skrajnosti celo ukinjanje podjetja najdonosnejša faza razvoja.

Belak (1998, 18-22) opredeljuje podjetje kot institucionalizirani podjem za uresničitev podjetniške ideje in zamisli, zato ima vsako podjetje tudi svoje interesne značilnosti. Podjetnik je temeljni nosilec podjetniškega interesa. Življenjsko okolje je celota naravnega in umetnega okolja, v katerega se podjetje vključuje kot njegova sestavina. S podjetniškega vidika so posebej pomembni trgi, ki jih prepletajo značilnosti naravnih in umetnih okolij, preko njih pa poteka večina povezav z okoljem. Belak povzema po Gutenbergu tudi širše pojmovanje podjetja, s čimer se izognemo mnogim problemom pri uvajanju podjetništva v javna podjetja, zavode, ustanove in druge nepridobitne organizacije. Po tej definiciji je podjetje institucija za vsakršne poslovne podjeme, ne glede na primarne cilje ali pravno obliko. Kvalitativno in kvantitativno spreminjanje podjetja, imenovano razvoj in rast, je v prid večji uspešnosti poslovanja, je

njegova nujnost in prisila. Zato govorimo o ciljno usmerjenem procesu kvalitativnih sprememb struktur in virov ter pogojev delovanja podjetja in okolja.

V nadaljevanju lahko povzamemo (Duh 2002b, 33-34), da nekateri avtorji v pojmovanje razvoja vključujejo tudi rast podjetja, drugi pa ta dva pojma razmejujejo¹¹. Z razvojem in rastjo bomo razumeli spremembe skozi čas. Rast so kvantitativne spremembe podjetja in razvoj kvalitativne spremembe, zato so prve le možna sestavina samega razvoja podjetja. Vendar se ne prilagaja kompleksnemu okolju samo podjetje kot odprt, dinamičen sistem, do aktivnega in zavestnega vpliva in sooblikovanja okolja prihaja tudi s strani podjetja. Avtorica nadalje ugotavlja (prav tam), da je razvoj podjetja njegova življenjska nuja, brez razvoja ni obstoja in ni življenja podjetja.

Kljub temu da je podjetje kompleksen in dinamičen družbeno tehnični sistem, lahko »življenje« podjetja členimo v tipične življenjske faze, ki imajo vsaka zase številne skupne značilnosti. To dejstvo nam omogoča, da za specifične življenjske faze razvijemo tudi specifične vzorce obnašanja. Kritični so zlasti prehodi med posameznimi fazami, zato jih moramo zaznati in obravnavati kot krize (Kajzer, po Duh 2002b, 36). Analogija prenesena iz biologije na družbene pojave oziroma analizo podjetja je nepopolna koncepcija, vendar omogoča lažje razumevanje in obvladovanje faz in kriz, ki jih povzroča razvoj. Vsakršen determinizem pri tem je v nasprotju s procesnim pojmovanjem podjetja.¹²

Model je le poenostavitev stvarnosti, ki zajema izbrane značilnosti (Biloslavo 1999, 6). Je pripomoček pri analiziranju stanja podjetja, s katerim management izboljšuje svojo informiranost in presojo za odločanje o primernih strategijah v različnih razvojnih fazah. V razvojni teoriji obstaja obširna literatura s številnimi avtorji, ki proučujejo modele razvoja podjetij.¹³ Pümpin in Prange, njune ugotovitve povzemajo mnogi avtorji, razvrščata modele razvoja v pet osnovnih tipov (po Duh 2002b, 66):

- metamorfozni modeli,
- modeli tržnega razvoja,
- modeli strukturnih sprememb,
- modeli sprememb vedenja,
- krizni modeli.

¹¹ Značilnosti rasti in razvoja, ugotavlja Kajzer (1998, 45), so tesno povezane s soodvisnostjo učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

¹² Več o tem lahko preberemo v poglavju Procesno pojmovanje podjetja v prispevku Kibernetško pojmovanje upravljanja in management (Kajzer 2002).

¹³ Podrobnejšo razvrstitev modelov in njihovih predstavnikov lahko zasledimo tako v Dubrovski (2000b, 22-28) kot v preglednici: Modeli razvoja podjetja (Duh 2002b, 68).

Navajamo nekatera temeljna spoznanja v tej zvezi. Razvoj poteka neenakomerno preko evolucijske (prehodi) ali revolucijske (preobrati) faze. Krize¹⁴ vendarle niso nenormalni in nepričakovani pojavi, čeprav prekinjajo daljše obdobje stalnega razvoja, imajo pozitivno vlogo in so pomembna sila napredka. Podjetja se v svojem obstoju z zorenjem gibljejo po krivulji življenjskega cikla od nastanka in širitve do možnega propada kot naslednje faze. Navzlic temu pa za podjetja ne veljata (kot je to primer v biologiji z živimi organizmi) niti načelo finalnosti (končna smrt zanje ni neizogibna stopnja) kakor tudi ne ireverzibilnost zaporedja življenjskih faz. Pomeni, da se podjetje lahko premakne nazaj v zgodnejšo fazo in tako omogoči nov razvojni zagon. Duhova zaključuje (2002b, 99-100), da natančnih, časovno opredeljenih napovedi o razvojnih korakih sicer ni možno podajati, da pa je proučevanje še vedno smiselno iz več razlogov:

- v posameznih fazah se pojavljajo podobni problemi, ki nam kot skupne točke predstavljajo okvir za boljše razumevanje narave in značilnosti teh problemov;
- takšno razumevanje pomaga vodstvu podjetja pri ocenjevanju izzivov in razumevanju ključnih zahtev v posameznih fazah;
- z vidika malih in srednjih podjetij so obravnavani modeli večinoma neuporabni, vendar jim nudijo možnosti ocenjevanja vplivov sedanjih in prihodnjih ekonomskih, zakonodajnih in drugih ukrepov na podjetje.

2.4.2 Razvoj in management

Mnogi avtorji ocenjujejo, da imajo upravljalno-vodstvene strukture v podjetju ključno vlogo in pomen. Tavčar piše, da je management obvladovanje organizacij, to je ciljnih skupnosti ljudi, in je najbolj zahtevno, multidisciplinarno in interdisciplinarno početje, ki se ga loteva človek (2002, 2-13). Hkrati je tudi velika odgovornost, saj preko podjetij obvladujemo tudi usode ljudi, zato je nujno upoštevati človeško naravo, spoštovati osebno svobodo, njihova stremjenja in vrednote. Management je veda, naloga in dejavnost obvladovanja sprememb in kompleksnosti sistemov, ki so »živi organizmi«. Zlasti vodenje je velik izziv, nadaljuje avtor, ta pa terja znanja, ki jih usvajamo z učenjem, zavzetostjo in podjetnostjo. Po njegovem mnenju tovrstne strukture prosperirajo v demokratičnih okoljih, kjer velja obvladovanje s pametjo in poštenjem in spoštovanjem človeških vrednot.

¹⁴ Dubrovski (2000b, 2) opredeljuje krizo kot kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov, ki neposredno ogroža obstoj in razvoj podjetja.

Samo pojmovanje podjetja in poslovanja ne dopušča uporabe samo enega modela podjetja oziroma managementa in njegovega posploševanja na vsa druga podjetja. Duhova (2002a, 159) povzema po različnih proučevalcih zgodovinski razvoj managementa s posameznimi fazami in njihovimi glavnimi značilnostmi takole: budžetiranje in kontroling, dolgoročno planiranje, strategijsko planiranje, strateški management in integralni management. Vsaka naslednja faza večinoma pomeni nadgradnjo predhodnih zgodnjih stopenj, ki so predvsem modeli planiranja. Omenimo še drugačno Kraljevo opredelitev,¹⁵ ki govori o izkustvenem, umnem, spoznavnem in združevalnem managementu.

Razvoj gre v smeri povezovanja vedno večjega števila delnih modelov k bolj dognanim, z upoštevanjem več ustreznih dejavnikov, ki bodo pojasnjevali celovitost in dinamiko podjetja. Zato lahko na tem mestu navedemo Belakove ugotovitve (1999, 60), da temeljijo modeli integralnega managementa na zamisli o enakovrednem in celovitem obvladovanju vseh razsežnosti in sestavin podjetja ter z njim povezanih sestavin okolja. Podjetju zagotavlja preživetje in razvoj njegovih konkurenčnih ter razvojnih sposobnosti le vodstvo, ki prepoznava in obvladuje vse družbene in ekonomske spremembe.

Izsledke razvojnih proučevanj managementa lahko delimo na evropske in ameriške (ZDA). Gre za sicer različno poglobljeno obravnavanje planiranja in uresničevanja razvoja, a pri večini modelov je poudarjen pomen organiziranja, kadrovanja in usmerjanja ljudi ter kulture podjetja pri uresničevanju strategij in vzporedno vloga njihove kontrole. Osnovne značilnosti omenjenih modelov obravnava Duhova v svojem delu (2002a), ki nam predstavlja enega temeljnih virov obravnavane tematike.

V ZDA razviti in pri nas ter v Evropi dobro znani so modeli strateškega managementa predvsem sledečih avtorjev: Haxa in Majlufa, Hungerja in Wheelena ter Pearcea in Robinsona. Navajamo samo njihove osnovne značilnosti. Pojem politika podjetja (business policy) se uporablja v rutinskem pomenu, torej kot vodila in pravila ciljnega obnašanja. Močno poudarjajo pomen natančno opredeljenih ciljev in poslanstva, ki jih skupaj z vizijo podjetja oblikujejo v procesu strateškega planiranja. Slednje ima večji pomen od procesov uresničevanja in kontrole izvajanja strategij.

V evropskih modelih so zajeti predvsem avtorji z bogatega nemško govorečega področja. Sem uvrščamo: sanktgallenski in züriški model integralnega managementa, model strateškega managementa po Hinterhuberju ter Kraljev model interesnega vodenja politike podjetja, modele politike po Tavčarju, mariborski model in model strateškega upravljanja in vodenja po Pučku. Evropski avtorji nasprotno od ameriških, še posebej Hinterhuberjev model, obravnavajo politiko podjetja v ustvarjalnem pomenu.

¹⁵ Bistvene značilnosti razvojnih modelov managementa so podane v risbi 6.2 (Kralj 2001, 111).

Osnovni integrativni sklopi sanktgallenskega modela so: normativni, strateški in operativni management. Osrednje izhodišče modela je vizija podjetja, na kateri temeljijo vse tri glavne kategorije normativnega managementa: politika, ustava in kultura podjetja.

V züriškem modelu je v ospredju fenomen vodenja, ki je opredeljen s štirimi vodstvenimi funkcijami kot konstitutivnimi elementi vodenja: planiranjem, odločanjem, neposrednim vodenjem in kontrolo. Konstitutivni elementi politike podjetja pa so: izhodišča, cilji, strategije za doseganje ciljev in za to uporabljena sredstva.

Hinterhuberjev model za izhodišče postavlja vizijo podjetja, sicer pa kot integriran in celovit sestoji iz sedmih komponent: vizije, politike, strategije, direktive za funkcijska področja, organizacije, akcijskih planov, kontrole, napredovanja in nadziranja strategij ter kulture podjetja.

V Kraljevem modelu ima osrednje mesto politika podjetja, katere glavni dejavniki so: interesno vodenje udeležencev podjetja ter njegova filozofija in subkulture. Interesi udeležencev so gonilo obstoja podjetja in se kažejo v ožje pojmovani politiki kot: zamisli, poslanstvo ter smotri in cilji, sem sodi tudi ustvarjalno usmerjanje k ciljem podjetja. Slednje nastaja s strateškim odločanjem in je zajeto v pravilih ciljnega obnašanja in strategijah podjetja. Politika podjetja se uresničuje s programirano usmerjenimi dejavnostmi (t.i. dejavnosti KOMPI).

Mariborski model¹⁶ je še v fazi nastajanja in ga predstavljajo avtorji zbrani okrog Belaka in Kajzerja. Model vključuje spoznanja Kraljevega modela, sicer pa sta izpostavljeni zlasti procesni in institucionalni vidik. Prvi pomeni integralno celoto faz, ravni in funkcij, drugi pa celoto najvišjega, srednjega in nižjega vodstva podjetja.

Pučko ne uporablja pojma strateški management, ki je zanj kot upravljanje in vodenje bolj filozofija opredeljena z dinamiko okolja. Z ustreznimi spremembami kot trajnim prilagajanjem dinamiki okolja si podjetje zagotavlja dolgoročno rast in razvoj, ki predstavljata torišče strateškega planiranja v podjetju. Model¹⁷ je celota treh sklopov: planskih predpostavk, procesa strateškega planiranja ter uresničevanja in kontrole. Planske predpostavke so izhodišče za strateško planiranje in zajemajo ocenjevanje okolja, analize poslovanja ter vizijo in poslanstvo. Proces strateškega planiranja pa gre skozi celovito ocenjevanje podjetja, postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli, razvijanje strategij ter ocenjevanje in izbiro strategij. Faza uresničevanja strateških ciljev in strategij se začne že s taktičnim planiranjem, programiranjem, predračunavanjem in se zaključi s kontrolo.

¹⁶ Več o samem modelu najdemo v Kajzer (2002, 128-142).

¹⁷ Slika 25 prikazuje shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju (Pučko 1996, 119).

Tavčar (2003, 457-462, 2002, 476-488) je *temeljni model politike* podjetja izpeljal iz vodenja politike organizacije po interesni teoriji. Model obsega le členjenost strategije na dejavnost, urejenost in sredstva. Vizija izhaja iz interesov udeležencev in je podlaga za smotre ter njim hierarhično podrejene cilje s pripadajočimi strategijami. Sprotni razsežnosti politike organizacije, ki jo tvorijo obstoječe temeljne zmožnosti za sprotno uspešnost, je dodal nujno razvojno razsežnost, ki pokriva tri časovne razsežnosti politike. Nastal je *okvirni model politike* organizacije, ki temelji na Kraljevi zamisli o okvirnosti politike organizacije sicer pa gre za avtorjevo nadaljevanje in prilagoditev zamisli za prakso. Snovanje in načrtovanje politike organizacije poteka v pogojih negotovosti in tveganj, zato je okvirni model razširil v *okvirni model razsežnosti politike organizacije*.¹⁸ Ta obsega poleg časovne razsežnosti (dolgoročnost, kratkoročnost), še dinamično razsežnost – odzivanje na vplive iz okolja in vplivanje nanj (stalnost, spremenljivost) in razsežnost pristopov od dejavnostnega do vedenjskega vidika oziroma naravnosti sestavin politike. Mogoče ga je uporabljati zlasti za analiziranje politike organizacije v zaporednih časovnih presekih, za primerjalno analiziranje politike ob drugih organizacijah in za analiziranje potrebnih sprememb politike pri uvajanju novih ključnih zmožnosti.

2.4.3 Kakovost poslovanja podjetja in trajnostni razvoj

Modeli rasti so povezani z učinkovitostjo, razvojni modeli pa z uspešnostjo podjetja, torej je odločilno, kaj je cilj. K uspešnosti (tudi »know what«), ki pomeni delati prave stvari, vodijo tudi kvantitativne spremembe, ki kažejo na učinkovitost (tudi »know how«), ta pa pomeni delati stvari prav. Slednja je bila značilna zlasti za »industrijsko obdobje«, za katero je temeljni cilj maksimalna učinkovitost. Uspešnost je pogoj za obstoj podjetja in je pogojena z njegovo kakovostjo, ki jo okolje najprej definira, pozneje pa bodisi potrdi ali zavrne. Zato je za današnjo družbo imperativ kakovost in uspešnost, ki naj bi služili blagostanju vseh udeležencev podjetja.

Kakovost je usklajenost podjetja tako navznoter, s samim sabo, kot navzven, z zunanjim okoljem, ki ga predstavljajo poslovni partnerji, država in družba. Prežetost celotnega kolektiva z načeli politike kakovosti poslovanja¹⁹ omogoča vodstvu usmerjanje in uravnavanje podjetja v dolgoročno varno in zanesljivo poslovanje ter doseganje poslovnih ciljev. Ti so utemeljeni z zadovoljnimi odjemalci, poslovnimi

¹⁸ V Tavčar (2002, 483) vidimo, da »model obsega 3 okvirnosti (temeljno, razvojno, in sprotno politiko), znotraj vsake okvirnosti 3 sestavine strategije (dejavnost, urejenost in sredstva), znotraj vsake sestavine strategije 2 skupini razsežnosti (»trde« in »mehke«) in znotraj vsake skupine razsežnosti po 4 vsebinske razsežnosti (vsaka sega od »stalnosti« do »spremenljivosti«). Vsega skupaj je to $3 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 4 = 72$ sestavin«.

¹⁹ Nove poslovne filozofije niso omejene samo na upravljanje proizvodnje, razvijajo se v smeri celovitega upravljanja kakovosti. Gre za učinkovit in dinamičen sistem, ki povezuje napore vseh oddelkov in ljudi v podjetju pri razvoju, vzdrževanju in izboljšanju ravni kakovosti.

partnerji in zadovoljstvom zaposlenih ter dobičkom. Zato so izidi kot kakovost poslovanja podjetja, odvisni od nas samih, od naše pripravljenosti za sodelovanje in dejanskega prepričanja, da skupaj ustvarjamo boljše delo.

»Kultura je notranja zavest podjetja, ki vsebuje nakopičeno znanje, vrednote, prepričanja, potrebe, pričakovanja, norme, ideje, navade in cilje zaposlenih. Za njeno razvijanje so zlasti pomembne aktivnosti notranjega marketinga. Je dejavnik, s katerim lahko vplivamo na poslovanje podjetja.« (Snoj 2000, 175)

Kralj pojmuje kakovost poslovanja celovito in jo zelo nazorno prikazuje z modelom njenih sestavin in njihovih medsebojnih povezav (2001, 117-124). Kakovost obsega uspeh in ugled ter se odraža v odličnih izidih podjetja. Uspeh je prvi pol kakovosti in predstavlja ekonomski vidik podjetja, ki ga lahko dosežemo z učinkovitostjo in uspešnostjo kot neposrednima ekonomskima sestavinama. Izhajamo iz smotnosti in gmotne osnove podjetja za zadovoljevanje njegovih udeležencev. Drugi pol pa je ugled, ki izhaja iz razsodnosti podjetja v njegovem vedenju in je duhovna podlaga za zadovoljevanje interesov udeležencev. Njegovi sestavini sta urejenost in uglednost. Za celoten splet dogajanj so značilni še: notranje podjetništvo in preudarnost ter zunanje podjetništvo in gibčnost.

Oba pola, uspeh in ugled podjetja sta tesno povezana. Prvega še najbolj odražata donosnost in njegova tržna vrednost, ugled pa se najbolj zrcali v javnem mnenju, ki ga gradimo v stikih z okoljem (prav tam).

Tovrsten odnos do kakovosti poslovanja nam omogoča, da bolje razumemo, kako in kam se mora podjetje usmerjati glede svojega razvoja. Pričakovano kakovost poslovanja kot potrebne, zelene in pričakovane izide je treba oblikovati in načrtovati v politiki podjetja, najprej kot načela ciljnega obnašanja, pozneje pa kot konkretne naloge. Njihovo uresničevanje je odvisno od delavnosti in motiviranosti kakor tudi znanja in izkušenj izvajalcev.

Že samega pojma kakovosti ni možno opredeliti in razložiti enoznačno, saj je predvsem sistem celovitega vodenja in oblika organizacijske kulture, ki se razvija z leti (Babič 2001, 63-68). Kakovost je v visoko konkurenčnem poslovnem okolju osnovni pogoj za ohranjanje poslovnih partnerjev in tržnih deležev, za rast prodaje in za prihranke na stroškovni strani poslovanja. Avtor nadaljuje, da je spremljanje kakovosti izdelka ali storitve razmeroma enostavno, zato pa je dosti zahtevnejše merjenje ekonomskih učinkov vlaganj v kakovost, ki naj vključuje tudi ustrezni model za primerjavo stroškov in koristi.

Za razvoj in poslovno rast podjetij so najbolj odgovorni lastniki in vodstva. Ta potrebujejo informacije, ki ne bodo kazale zgolj finančnega stanja in uspeha podjetja,

marveč tudi druge zmožnosti, predvsem človeške, tehnološke in razvojne. Zato se podjetja morajo zavedati pomena managementa sprememb,²⁰ s katerimi izboljšujemo poslovanje in dosegamo boljše poslovne izide. V ta namen vodstva uvajajo in uporabljajo celostni model sodobnih managerskih orodij, za katerega je znano, da pozitivno vpliva na povečanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Kot v literaturi najpogosteje omenjena orodja navajata Tekavčičeva in Šinkova v svoji raziskavi sledeča (2002,198): koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (SAPP), predračunavanje na podlagi aktivnosti (ABB), poslovodenje na osnovi analize aktivnosti (ABM), koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka, koncept ciljnih stroškov, teorijo omejitev (TOC), benchmarking, ravno ob pravem času (JIT), celovito obvladovanje kakovosti (TQM), koncept stalnih izboljšav poslovanja, prenovo poslovnih procesov (BPR) in uravnoteženi izkaz poslovanja (BSC).

Poglavje zaključujemo na osnovi Kraljevih razmišljanj o odgovornosti managementa za kakovost poslovanja in trajnostni razvoj podjetja (2002, 117). Ob uspehu se vedno bolj zavedamo ugleda podjetja ter načela, da je podjetje prijazno okolju. To pa je samo tisto, ki uresničuje trajnostni razvoj²¹ z modrim izkoriščanjem končnih naravnih in obnovljivih virov, s pametno rabo prostora, s skrbjo za čisto okolje, z nadziranjem sevanj in zmanjševanjem odpadkov, s skrbjo za biološko raznolikost ter z modro rabo znanja in tehnologije. Glavni odgovorni za vse omenjeno je management in managerji morajo s svojim ravnanjem zanesljivo uresničevati te zamisli.

2.4.4 Ključni notranji in zunanji razvojni dejavniki podjetja

Če smo ugotavljali, da je razvoj podjetij okvirno odvisen od narodnogospodarskih dejavnikov, koliko prostora znotraj teh omejitev potem še imajo podjetja in zlasti, od česa je odvisen njihov razvoj?

Številni avtorji imajo podobne in tudi precej različne poglede na obravnavano problematiko, kar dodatno sproža empirične raziskave, ki pa še niso potrdile obstoja enotne teorije oziroma modela. Tovrstne pristope in razlage razvoja podjetja s pomočjo značilnosti okolja navaja tudi Duhova (2002b, 45): industrijska ekonomika, ekologija populacije ali organizacije, lokacijska teorija, mrežna ekonomika in ekonomija gospodarske strukture. Pučko piše: »Zato kaže zaenkrat sprejeti tiste hipoteze ali

²⁰ Obvladovanje in proženje sprememb je po Tavčarju (1999, 220, 222, 261) osnovna naloga managementa, s katero poveča učinkovitost delovanja organizacije pri doseganju smotrov in ciljev. Temelji na snovanju novih in izboljševanju obstoječih temeljnih zmožnosti. Te so sveženj veščin in tehnologij, ki podjetju omogočajo, da odjemalcem nudijo določene koristi. So pristopi do prihodnjih priložnosti.

²¹ Slovenija je na politični ravni prevzela koncept trajnosti. Razlike z razvitimi oziroma EU torej niso več toliko deklarativne narave kolikor dejansko odražajo doseženo stopnjo trajnosti. Kljub temu pa je vstop v EU in uveljavljanje njenega pravnega reda priložnost, ni pa

njihove dele ter raziskovalne ugotovitve, za katere takšne kontradiktornosti ne ugotavljamo, in tiste, katerim rezultati empiričnih raziskav dajejo sorazmerno jasno podporo«. V nadaljevanju tako pojmujeemo dejavnike nekoliko širše in navajamo tiste, o katerih pomenu in vplivu se večina avtorjev na osnovi dokazov vendarle strinja.

Zunanji razvojni dejavniki so:

- splošni pogoji gospodarjenja v narodnem gospodarstvu,
- rast in značilnosti panoge, v kateri je podjetje,
- obstoječe tržne priložnosti in relativni tržni delež,
- zunanja ekonomija.

Gre za splet in kakovost različnih politik kot okvirnih pogojev za celotno gospodarsko rast in razvoj. Glede povezanosti med rastjo panoge in podjetja ter njegovo velikostjo je potrebna previdnost, sicer pa je značilna bolj za specializirana, panogi prilagojena in velika podjetja. Omeniti velja tudi vpliv odvisnosti med rastmi posameznih panog (interpanožno ekonomijo) in urbane ekonomije²² na rast. Velikost podjetja je lahko povezana z ekonomijo obsega, ki jo omogočajo predvsem dejavniki upravljanja in poslovanja (večja diverzifikacija, večja varnost investitorjev, delitev dela in nagrajevanje) ter tehnološki dejavniki. Podjetje raste na dva načina, bodisi samo iz sebe z notranjo (interno) rastjo bodisi s pripajanjem ali z lastninskim obvladovanjem (zunanja ali eksterna rast). Za doseganje teh ciljev izbiramo strategije, ki upoštevajo zlasti nekatere izbire glede proizvodov in ciljnih segmentov: prodiranje v tržišče, razvijanje proizvodov, razvijanje tržišč in diverzificiranje.²³ Za zunanjo ekonomijo Pučko pravi, da lahko izvira iz bližine naravnih virov, iz ugodnih prometnih povezav, iz tradicije določene industrije v določenem kraju, iz rasti in razvoja dopolnilnih dejavnosti, iz možnosti skupnega uporabljanja specializirane opreme, iz razpoložljive kvalificirane delovne sile ter iz drugih virov (1996, 40-41).

Notranji razvojni dejavniki so:

- širina poslovnega programa podjetja,
- razpoložljivost ključne zmožnosti in razmestitev temeljnih zmožnosti v podjetju,
- kakovost upravljalno-vodstvene strukture podjetja,
- ekonomija velikega obsega.

avtomatizem, da se z hitrejšim razvojem pospeši tudi praksa trajnostnega razvoja (Strategija gospodarskega razvoja RS 2001-2006).

²² Urbana ekonomija prinaša nekatere prednosti zaradi lažjega dostopanja oziroma izrabe, npr: raziskovalnih in izobraževalnih ustanov, trženjskih in finančnih institucij, vladnih služb itd.

Že prej smo zapisali, da rast in razvoj podjetja še pomembneje določajo zunanji dejavniki. Uspešna so tista podjetja (prav tam, 47-48), ki težijo k maksimizaciji rasti in razvoja ob neki dani zadovoljivi rentabilnosti. Za to sicer ni potrebna absolutna širina poslovnega programa (proizvodnega in prodajnega), pač pa ustrezno diverzificiran program, ki temelji in se razvija na osrednji zmožnosti (konkurenčni prednosti) podjetja. Ravno v poznavanju ključne zmožnosti podjetja in polni oziroma nepolni izrabi temeljnih sestavin ležijo notranji dejavniki razvoja, ki se uveljavljajo skozi ekonomijo obsega in ekonomijo velikosti.²⁴ Gre za neizkoriščenost virov podjetja zaradi njihove nedeljivosti (zlasti diskretne količine ter njihove specializirane uporabe) ter heterogene uporabe.

²³ Več o tem lahko preberemo v Tavčar (1999, 249-250).

²⁴ Ekonomija obsega pomeni dolgoročno upadanje povprečnih stroškov, ki ga dosegamo, kadar proizvajamo izdelek v velikih količinah in vodi v ekonomijo razpona; ekonomija razpona je zmanjšanje stroškov zaradi večplastnega izkoriščanja proizvodnih virov in je razlog za t.i. vezano diverzifikacijo, ko so nove poslovne dejavnosti povezane s poslovanjem podjetja (Rebernik 1999, 184, 191-194).

3 ANALIZA KLJUČNIH DEJAVNIKOV PREHODA V DRUŽBO ZNANJA

Velika večina obravnavanih teorij in praks nedvomno postavlja v ospredje poslovnega in družbenega dogajanja človeški kapital²⁵ oziroma človeka z njegovim znanjem. Konkurenčne prednosti oziroma razvojne zmožnosti ustvarjamo, obranimo in povečujemo v inovativnem okolju, ki je splet usklajenega delovanja vseh potrebnih politik neke države. V zvezi z vprašanjem o povečanju konkurenčnosti Thommen trdi, da bodo v prihodnosti uspešna tista podjetja, ki se bodo hitreje učila in naučeno tudi hitreje uporabila.²⁶

Namen poglavja je ugotoviti, ali omenjena spoznanja ustrezno uvajamo v prakso slovenskih podjetij, ki si prizadevajo preživeti in se razvijati v svetu globalne konkurence. Najprej bomo opredelili vsebino in pomen nekaterih kvalitativnih razvojnih dejavnikov, ki jih srečujemo tudi v povezavi z novo tehno-ekonomsko paradigmo.

Pospeševanje »mehkih« dejavnikov razvoja je v SGRS predvideno kot ključni vzvod povečevanja gospodarske rasti in blaginje prebivalstva. Prehod v družbo, temelječo na znanju je eno od petih temeljnih področij uresničevanja razvojne strategije in predstavlja skupno izhodišče za povečanje kompleksne konkurenčnosti. Gre za mehanizme ustvarjanja in prenosa znanja na vsa področja gospodarstva in družbe, s čimer na dolgi rok prispevajo k uresničevanju trajnostnega razvoja. Zlasti razvite države si vedno bolj prizadevajo za družbo znanja s krepitvijo ključnih dejavnikov: s prenosom raziskovalnih rezultatov v prakso, z uporabo IKT, z vlaganji v izobraževanje, R & R in TR ter z inoviranjem.

Intenzivnost razvojnih procesov v podjetjih in njihove konkurenčne prednosti razkrivamo z naborom različnih kazalnikov. Za uspešno razvojno dohitevanje lahko izpostavimo še zlasti naslednje: lokacijske in infrastrukturne prednosti, večja vlaganja v

²⁵ »Prehod od dojemanja ljudi kot stroška k spoznanju, da so predvsem premoženje, namreč izpostavi problem delavca kot nosilca znanja in podjetnosti, ne več kot nosilca gole fizične sile. Brž ko pa razumemo delovno silo kot ustvarjalni potencial, ki nosi v sebi inovacijsko moč, se pokaže, da ni mogoče več govoriti o presežkih delovne sile, ampak o primanjkljaju organizirajoče podjetniške energije, ki bi bila sposobna ta potencial izkoristiti. Problematika presežne delovne sile je stvar znanja, strokovne usposobljenosti, podjetnosti in inovativnosti tako vodilnih delavcev kot njihovih sodelavcev.« (Černetič 1999, 151)

²⁶ V ta namen si podjetja po vsem svetu prizadevajo doseči enake cilje z enakimi metodami in orodji (npr. management vitkosti, količenje, reinženiring poslovanja, popolno obvladovanje kakovosti). Le tista podjetja, ki bodo znala prej odkriti, razumeti, uvesti in uporabiti te metode bodo tudi resnično dosegla konkurenčne prednosti. To lahko uresničimo samo z ustreznimi sodelavci in določenimi pogoji v samem podjetju. Zato Thommen povzame, da velika razlika med uspešnimi in manj uspešnimi izvira iz sposobnosti uspešnih podjetij, da kratkoročno izpeljejo procesne in strukturne spremembe. Kajti učeča se podjetja se spreminjajo po majhnih korakih, z neprestanim preizkušanjem novih možnosti in izvajanjem ustreznih prilagoditev in popravkov (Thommen, po Belak idr. 1998, 12-16).

R & R, razpoložljivo in dobro usposobljeno znanstveno in tehnično osebje, spodbujanje sodelovanja med podjetji in podjetji iz raziskovalne sfere ter transfer med podjetji in univerzo, sposobnost zaznati nove možnosti in ugodne razmere, povečanje absorpcijske sposobnosti prenosa tehnologij in inovacij, sposobnost oblikovati ustrezne strategije, družbene razmere in politično voljo za uresničevanje dogovorjenega in družbeno-institucionalni okvir na mednarodni ravni. Skušamo oceniti usklajenost med opredelitvami SGRS na eni strani in poznavanjem, razumevanjem ter izvajanjem teh usmeritev v praksi na drugi strani.

Tehnološko prestrukturiranje in stanje v konkurenčnosti slovenskih industrijskih podjetij prikazujemo z uporabo nekaterih dostopnih analiz o razvitosti naše družbe in gospodarstva. Glede na šibko medsebojno povezanost različnih raziskovalnih in strokovnih ustanov ter skromno pripravljenost na sodelovanje v številnih podjetjih²⁷ lahko raziskave izpeljejo le strokovne institucije.

Najprej analiziramo izobraževanje in inovativnost podjetij ter nato še njihovo konkurenčnost kot pomembne oziroma odločujoče razlikovalne dejavnike. Med številnimi relevantnimi raziskavami se v nadaljevanju sklicujemo le na najpogosteje omenjane:

- anketo o razvoju in vlaganjih v nove tehnologije, ki jo je v obdobju 1995-1996 vodil dr. Kos in njegove poznejše analize tehnološkega zaostajanja;
- projekt Simulacije trajnostnega razvoja, ki ga za konzorcij institucij vodi dr. Sočan. Najpomembnejši cilj je analizirati in izoblikovati shemo ter strukturo razvojnega okolja in razvojnega obnašanja srednje- in vzhodnoevropskih držav, s kakršnima bi lahko v prihodnosti dohitevale razvitejše države EU;
- Ocenovanje tehnološke ravni industrijskih panog v Sloveniji, ki je med najboljšežnejšimi tovrstnimi analizami pri nas. Izdelal ga je Inštitut za ekonomska raziskovanja. Za ugotavljanje tehnološke ravni je bila uporabljena metoda dr. Glihe. Izhodišče je 15-stopenjska lestvica, ki je zasnovana na oblikovanju splošnih meril za razvrščanje proizvodnih programov po stopnjah izdelčnorazvojne in proizvodnotehnološke intenzivnosti;
- Razvojno dohitevanje z informacijsko tehnologijo dr. Bučarjeve;
- Analizo konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij dr. Pučka;
- Uporabo sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihovim vplivom na uspešnost poslovanja dr. Tekavčičeve in Šinkove;
- Inovacijsko dejavnost slovenskih podjetij: obseg in učinki kapitala znanja Kotnikove in dr. Mrkaića;

²⁷ Vzorec se šteje za razmeroma majhnega, če ima manj kot 100 enot (Košmelj in Rovnan 2000).

- Analizo konkurenčnosti po dejavnostih glede na slovensko povprečje in v primerjavi z državami EU dr.Beštra (IER).

3.1 Človeški viri in izobraževanje

Priča smo usmeritvi v moderno državo z učinkovitim inovacijskim razvojnim okoljem, ki naj ustreza družbi znanja in učeči se organizaciji. Vedno bolj stavimo na znanje in visoko usposobljeno delovno silo.²⁸ Ta je edina hkrati vir in uporabnik naprednega znanja in tehnologije, ki vodita k ustvarjanju visoke dodane vrednosti izdelkov in storitev.

Znana in posrečena je primerjava, da bo družba z najboljšim sistemom izobraževanja v prihodnosti zavzemala takšen položaj, kot so ga nekdanje zavzemale družbe z največjim naravnim bogastvom ali industrijskim potencialom (Černetič 1999, 7).

V raziskavi Deloitte & Touche najdemo izjavo J. Thurberja, ki pravi, da bodo v času sprememb zavladovali svet tisti, ki se učijo, medtem ko so naučeni dobro pripravljeni za svet, ki ga ni več.

Primerna izobrazbena struktura je za konkurenčnost nacionalnega gospodarstva oziroma podjetja ključna. Ustrezno izobraževanje in usposabljanje pa je eden najbolj kritičnih dejavnikov.²⁹ Izobraževanje je hkrati potrošnja in investicija: povečuje življenjsko raven posameznika in zvišuje produktivnost ter s tem narodni dohodek in družbeno bogastvo. Razumemo ga v širšem smislu, to je kot izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih, študij ob delu, pripravništvo in štipendiranje.

Država je z javnim sistemom štipendiranja, subvencijami in sistemom študentskega dela omogočila zelo dostopno visoko šolstvo, kar pa je v prvi vrsti posledica zagotavljanja socialnega miru. Navzlic velikim družbenim spremembam se slovensko šolstvo ni veliko spremenilo in zato ostaja preveč okorelo in se ne prilagaja dovolj potrebam okolja. Glavne kritike na račun šolstva prihajajo iz gospodarstva, ki vedno bolj glasno opozarja, da izobraževalni sistem ne izpolnjuje njihovih potreb in

²⁸ Tavčar (2003, 458;462) v tej zvezi piše, da je znanje najpomembnejši dejavnik uspešnosti oziroma najpomembnejša ključna zmožnost, ki jo lahko organizacija vnaša v menjalna razmerja neposredno ali kot ključno sestavino izdelkov in storitev.

²⁹ »Za prehod na višjo raven gospodarskega razvoja pa je potrebna tudi korenita sprememba na področju izobraževanja. Vendar ko izobraževanje s postopnim razvijanjem preskoči na naslednjo raven razvitosti, bo v začetku ugodno vplivalo na gospodarski razvoj, dokler se učinki zopet ne bodo iztrošili in nadaljnje pospeševanje izobraževanja ne bo vplivalo na gospodarski razvoj.« (Černetič 1999, 138)

pričakovanj. Gre za kvantitativno in kvalitativno neusklajenost, ki kaže na neopredeljenost prioritet v šolstvu in slabo strateško načrtovanje.³⁰

3.2 Raziskave, tehnološki razvoj in inoviranje

Znanje je torej najpogosteje izpostavljeni dejavnik, ki vpliva na uspešnost tehnološkega razvoja, na inovacijsko dejavnost, tehnološko sposobnost, razvijanje in asimiliranje sodobnih tehnoloških rešitev, na sposobnost za dohitevanje (Bučar 2001, 215). Inovativnost je ključni element tretje razvojne stopnje in konkurenčnosti vseh udeležencev. Pospešeno dohitevanje razvitih omogočajo tako vrhunska specializirana znanja kakor tudi splošna raven znanja zaposlenih in družbe nasploh.

Različne teorije so si enotne, da informacijske tehnologije povzročajo predvsem take inovacije, ki bodisi spodbujajo razvoj novih gospodarskih dejavnosti bodisi nadomeščajo ali pa obnavljajo nekatere stare.

»Pomen informacijske revolucije ni sporen. Tako ni vprašanje, ali bo imela informacijska tehnologija pomemben vpliv na konkurenčni položaj podjetja, ampak, kje in kdaj bo ta vpliv očit. Podjetja, ki predvidevajo moč informacijske tehnologije, bodo dogajanje povsem nadzirala. Tista podjetja, ki pri iniciranju sprememb ne bodo sodelovala, pa bodo prisiljena sprejeti spremembe, inicirane s strani drugih, in se bodo znašla v konkurenčni neprednosti.« (Porter in Millar, po Bučar 2001, 216)

Po Senjurju (2002, 325) tehnologija zajema vse usposobljenosti in postopke za izdelavo, uporabo in delovanje koristnih stvari ter je sestavljena iz serije tehnik. Zanj je pojem tehnološki napredek v najpreprostejši obliki posledica novega in izboljšanega načina izvajanja tradicionalnih nalog in je širši od pojma tehničnega napredka.

Potek tehnoloških sprememb razdelimo na tri stopnje: invencijo, inovacijo in difuzijo. Invencija pomeni porajanje novih zamisli. Inovacija³¹ je spreminjanje invencij v tržno zanimive proizvode ali postopke. Ko se slednji razširijo na potencialne trge, govorimo o difuziji.

³⁰ Primer: po podatkih Statističnega letopisa RS za 2001 gre 73 % rasti na Biotehniški fakulteti v času 1996-2000 pripisati študentom agronomije, čeprav je vedno bolj jasno, da se bo naše kmetijstvo po vstopu v EU pospešeno spreminjalo iz gospodarske dejavnosti v kulturno. Rast števila študentov biologije in mikrobiologije je osemkrat manjša, kljub temu da gre za zelo obetavni vedi (Gospodarska zbornica Slovenije 2003, 120).

³¹ Inoviranje ali inovacijski proces je načrtno in sistematično ustvarjanje invencij in njihovo pretvarjanje v inovacije. Inovacijska sposobnost podjetja je njegova zmožnost, da na poznavanju razpoložljive znanosti pravočasno ustvarja invencije, ki jih pretvarja v inovacije, kot so: izdelki in storitve z lastno inovacijsko zmogljivostjo (Pretnar 1995, 20).

OECD-jeva metodologija OSLO³² definira inovacijo kot proces spreminjanja ideje v izdelek, postopek ali storitev oziroma proces preoblikovanja ustvarjalnosti v dodano vrednost in dobiček. Vključuje vrsto znanstvenih, tehnoloških, organizacijskih, finančnih, upravljaljskih in gospodarskih aktivnosti. Tehnološke inovacije zajemajo nove izdelke, storitve, postopke ter njihove pomembne tehnološke spremembe in so le del tako široko pojmovanih inovacij.

Pospešen tehnološki razvoj vse bolj vodi k (Dubrovski 2004, 44): porastu medsebojne odvisnosti, povečanju obsega sredstev, namenjenih raziskavam in razvoju³³ ter skrajševanju življenjskega cikla izdelka in tehnologije.

Omenjene povezave jasno pokažejo na pomen vlaganj v R & TR ter potrebo po usklajenem delovanju različnih politik na tem področju. V ozadju vseh prestrukturiranj so radikalne spremembe na vseh ravneh: podjetja,³⁴ države in družbe, ki pa jih žal naša kultura in vrednote ne spodbujajo.

3.3 Konkurenčnost na osnovi nekaterih empiričnih raziskav

a Empirični rezultati inovacijske dejavnosti predelovalne industrije:

- koliko podjetij in katera podjetja inovirajo, uspešnost in kakovost te dejavnosti ter njeni rezultati so vprašanja, s katerimi poskušamo prikazati stanje in tudi perspektive v naši industriji.

Raziskave o velikosti vpliva kapitala znanja na produktivnost podjetij temeljijo na podatkih, ki jih omogoča leta 1992 začeto sodelovanje med OECD in Statističnim uradom EU. Osnova analize so podatki iz Poročila o inovacijski dejavnosti,³⁵ ki so rezultat raziskovanja Statističnega urada Republike Slovenije (SURS) o inovacijski dejavnosti predelovalne industrije in je usklajeno z omenjeno OECD-jevo metodologijo OSLO. Odziv podjetij na poslano obrazce »poročila« je bil za naše razmere in v

³² Mednarodno sprejeta metodologija OSLO za merjenje inovacij šteje pod inovativne dejavnosti poleg R & R še nakup strojev in opreme za proizvodnjo inoviranih izdelkov in procesne inovacije, nakup neopredmetenih osnovnih sredstev, industrijski inženiring, oblikovanje ter poskusno proizvodnjo, izobraževanje zaposlenih v zvezi z inovacijami in trženje novih izdelkov (Bavec, 1994).

³³ RR-dejavnosti v podjetju so temeljne raziskave, strateške raziskave ter novi koncepti lastnih proizvodov: konstruiranje prototipov, razvoj in preizkušanje, dopolnitev konstrukcije ali tehničnih funkcij (Černetič 1999, 331).

³⁴ Sodobni svet zahteva učečo se organizacijo, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove, prilagodljive načine dela, vzorce mišljenja ... in kjer se zaposleni nenehno učijo, kako se učiti skupaj.

³⁵ Omenjeno statistično raziskovanje so doslej izvedli trikrat, in sicer prvič leta 1996 za obdobje 1994-1996, drugič leta 1998 za čas od 1997 do 1998, tretjič leta 2000 in zajema obdobje 1999-2000.

primerjavi s siceršnjimi anketami izredno visok, saj je presegal 81 % odzivnost. To je pomenilo od 881 podjetij v prvi anketi do 1.335 podjetij v tretji. Poročevalske enote so podjetja, katerih glavne dejavnosti se po standardni klasifikaciji uvrščajo v oddelke od 15 do 37 in imajo od 20 zaposlenih v prvih dveh anketah oziroma 10 zaposlenih v zadnji anketi. Dokončne vzorce podjetij v posameznih anketah predstavljajo očiščeni podatki,³⁶ kar je pomenilo 697 podjetij v prvi anketi, 885 v drugi in 1.265 podjetij v tretji anketi ali 77,6 % vseh zaposlenih v predelovalni industriji v letu 2000.

Podjetja so klasificirana na ne/inovatorje na podlagi vprašanja: »Ali je vaše podjetje v letih 1999-2000 uvedlo nove ali bistveno izboljšane izdelke ali storitve oziroma nove proizvodne postopke, vključno z novimi metodami za dobavo storitev in izdelkov?« Povejmo še, da »tehnološko izboljšan izdelek« Metodološka navodila za popis inovacijskih dejavnosti definirajo kot »še obstoječi izdelek z bistveno izboljšano kakovostjo«. V obdobju zadnje ankete 1999-2000 so se deleži inovativnih podjetij vidno poslabšali. Eden od razlogov je sprememba v statističnih pogojih spremljanja podjetij, v vzorec so dodatno vključena tudi manjša podjetja z desetimi zaposlenimi. Brez te spremembe bi bil padec nekoliko manjši, vendar bi rezultati še vedno izkazovali negativno gibanje (tabela 3.1).

V Sloveniji z velikostjo podjetja občutno narašča delež inovativnih podjetij (tabela 3.2). Leta 1999-2000 je bilo razmerje med velikostnimi razredi 1: 2,6: 4,6 (mala : srednja : velika podjetja).

Obstaja tudi vpliv dejavnosti na inovacijsko dejavnost podjetja (tabela 3.3). Izstopajo velika podjetja z največjimi deleži v proizvodnji kemikalij in kemičnih izdelkov (tudi farmacija), v proizvodnji električne in optične opreme ter v proizvodnji strojev in naprav. Razdelitev vseh dejavnosti po faktorski intenzivnosti³⁷ da zelo podobne rezultate, ki so praktično izenačeni skozi vse obdobje treh anket.

Slika 3.1 kaže na statistično neznačilne razlike aritmetičnih sredin glede dinamike rasti produktivnosti, dodane vrednosti, zaposlenosti in prodaje. Isti vir kaže, da inovativnim podjetjem bolje uspeva povečevati raven in stopnjo dodane vrednosti na zaposlenega, saj so te razlike v primerjavi z neinovativnimi podjetji statistično značilne.

Tabela 3.1: Sestava podjetij po inovativnosti

³⁶ Za potrebe študije so med drugim odstranili: tiste statistične enote, ki jih ni bilo v bazi zaključnih računov Agencije za plačilni promet ali so v proučevanem obdobju imele vrednosti proučevanih podatkov enake nič ali pa so sploh manjkali, tudi povprečne stopnje rasti prodaje, zaposlenosti ali dodane vrednosti, ki so bile višje od 400 % niso upoštevane, ravno tako so izločena podjetja z negativno dodano vrednostjo (Kotnik in Mrkaić 2002, 270).

³⁷ Posamezne dejavnosti so razvrščene v kategorije faktorske intenzivnosti proizvodnje po številkah oddelkov standardne klasifikacije dejavnosti (SKD): delovno intenzivna proizvodnja (15, 17-19, 20, 22, 25, 26, 36-37), kapitalsko intenzivna proizvodnja (16, 21, 23, 24-delno, 27), proizvodnja, temelječa na znanju (24-delno, 28, 29, 30-33, 34-35).

	1994-1996		1997-1998		1999-2000	
	število	delež	število	delež	število	delež
Inovativna podjetja:	221	31,7%	315	35,6%	352	27,8%
produktne inovacije	22	3,2%	49	5,5%	80	6,3%
procesne inovacije	8	1,1%	21	2,4%	55	4,3%
produktne in procesne inovacije	191	27,4%	245	27,7%	217	17,2%
Neinovativna podjetja	476	68,3%	570	64,4%	913	72,2%
SKUPAJ	697	100,0%	885	100,0%	1265	100,0%

Vir: Poročilo o inovacijski dejavnosti v predelovalni dejavnosti, SURS, različna leta, prirejeno po Kotnik in Mrkaić (2002, 272).

Tabela 3.2: Inovacijska dejavnost glede na velikost podjetja

Velikost podjetja		Veliko	Srednje	Malo	SKUPAJ	
1996	Vsa podjetja	Število	156	359	182	697
		%	22,4%	51,5%	26,1%	100,0%
	Inov. Podjetja	Število	92	104	25	221
		%	59,0%	29,0%	13,7%	
1998	Vsa podjetja	Število	161	435	289	885
		%	18,2%	49,2%	32,7%	100,0%
	Inov. Podjetja	Število	101	160	54	315
		%	62,7%	36,8%	18,7%	
2000	Vsa podjetja	Število	165	449	651	1265
		%	13,0%	35,5%	51,5%	100,0%
	Inov. Podjetja	Število	103	161	88	352
		%	62,4%	35,9%	13,5%	

Op.: velikost podjetja je opredeljena po številu zaposlenih: velika podjetja imajo 250 ali več zaposlenih, srednja podjetja imajo od 50 do 249 zaposlenih, mala podjetja imajo do 49 zaposlenih.

Vir: Poročilo o inovacijski dejavnosti predelovalnih dejavnosti, SURS; različna leta; zaključni računi APP, različna leta, prirejeno po Kotnik in Mrkaić (2002, 272).

V tabeli 3.4 je zgovoren podatek o neuspešnih inovacijah, ki so s časom močno narasle, kar samo potrjuje ugotovitev, da povečana konkurenčnost ni samodejna posledica inovacijske dejavnosti, temveč je na trgu potrjen rezultat (merilo za uvrstitev med inovacije sta komercializacija v primeru inoviranih proizvodov in uporaba v proizvodnem procesu v primeru procesnih inovacij). Tako je povprečni delež prodaje od inoviranih izdelkov po letu 1996 močno padel, vendar moramo tukaj opozoriti še na možnost različnih interpretacij vprašanj v anketi. V naslednjih anketah so sodelujoča podjetja pridobila ustrezne podatke in izkušnje, zato so bila pri interpretacijah vprašanj in odgovorih nanje bolj poučena in natančna. Hkrati so spreminjali sama anketna vprašanja, s čimer so podjetja spravljali tudi v dvome, ali so njihove izboljšave sploh še

predmet poročanja. Podobno velja pri vprašanju »izdelki, novi na trgu«, lahko jih razumemo kot nove na lokalnem ali domačem trgu, lahko pa tudi na globalnem trgu.

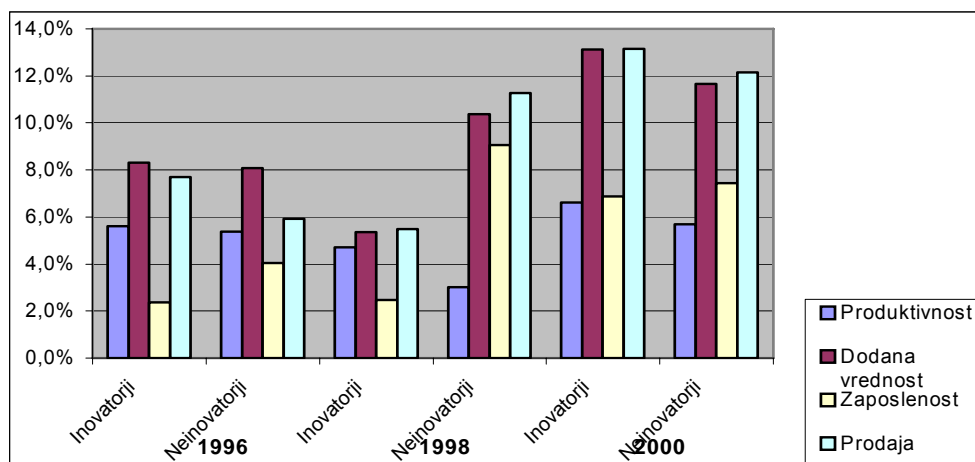
Tabela 3.3: Inovativnost podjetij po dejavnostih

		1996 ¹	1998 ²	2000 ³
D	Predelovalne dejavnosti	32	33	28
DA	Proiz. hrane, pijač, krmil, tobačnih.	38	44	33
DB/17	Proiz. tekstilij	29	38	27
DB/18	Proiz. oblačil, dodel. krzna, stroje.	6	10	15
DC	Proiz. usnja, usnjen. izdelkov	25	19	27
DD	Obdelava in predelava lesa	16	15	18
DE/21	Proiz. vlaknin in papirja	25	16	17
DE/22	Založništvo, tiskarstvo	11	7	7
DG+DF	Proiz. kemik., kem. izd., nafte ...	66	53	52
DH	Proiz. izd. Iz gume in plast. mas	24	30	29
DI	Proiz. drugih nekov. mineral. izde.	30	25	21
DJ/27	Proiz. kovin	41	30	42
DJ/28	Proiz. kovin. izd. brez strojev	24	25	21
DK	Proiz. strojev in naprav	43	44	43
DL/30	Proiz. pisarniških strojev, računal.	23	17	29
DL/31	Proiz. električ. strojev, aparatov	76	59	40
DL/32	Proiz. RTV, komunikac. apara. in opre.	76	63	49
DL/33	Proiz. medic. finomeh., optičnih. izd.	41	45	35
DM/34	Proiz. motor. vozil, prikolic	32	45	42
DM/35	Proiz. drugih vozil, plovil	40	33	40
DN	Proiz. pohištva, drugo, reciklaža	22	25	22

Op.: ¹podatki za obdobje 1994-1996, ²podatki za obdobje 1997-1998, ³podatek za obdobje 1999-2000.

Vir: Statistične informacije. Raziskovanje in razvoj, znanost in tehnologija. Inovacijska dejavnost v predelovalni dejavnosti in izbranih storitvenih dejavnostih, št. 73/98, 81/00, 307/02, prirejeno po SKEP GZS.

Slika 3.1: Primerjava uspešnosti inovativnih in neinovativnih podjetij v predelovalni industriji.



Vir: Poročilo o inovacijski dejavnosti v predelovalni dejavnosti, SURS, različna leta (Kotnik in Mrkaić 2002, 277).

Tabela 3.4: Rezultati inovacijske dejavnosti

Rezultati inovacijske dejavnosti	1996	1998	2000
Prihodki od prodaje novih ali izboljšanih proizvodov	40,5%	32,9%	19,7%
tehnološko novi izdelki	14,2%	13,0%	-
tehnološko izboljšani izdelki	26,3%	20,0%	-
izdelki, novi za trg	-	-	8,5%
Neuspešne inovacije	1,3%	31,1%	25,0%
Delež inov. podjetij, ki so odgovorila na to vprašanje	81%	77%	84%

Vir: Poročilo o inovacijski dejavnosti predelovalnih dejavnosti, SURS, različna leta; povzeto po Kotnik in Mrkaić (2002, 277).

Nadalje nas zanima, katere značilnosti podjetij so ključne za njihov status ne/inovatorja. Z uporabo ekonometričnega modela³⁸ so prišli do rezultatov (Kotnik in Mrkaić 2002, 281), po katerih na inovativnost podjetij statistično značilno vplivajo: število zaposlenih kot kategorija dela, obseg prodaje kot inovativni kapital in delež zaposlenih z visoko izobrazbo kot človeški kapital. Sem štejemo tudi vpliv panoge, saj vidimo, da dejavnosti proizvodnje kemikalij in kemičnih izdelkov, proizvodnja strojev in naprav, električne in optične opreme ter še nekatere druge (npr. tabela 3.3) zajemajo več inovativnih podjetij.

S pomočjo uravnoveženega panela sta avtorja (prav tam) ocenila tudi produkcijsko funkcijo na mikroravni. Pokazala sta, da je elastičnost dodane vrednosti na inovativni

³⁸ Model diskretne izbire, logistična ali probit regresija, daje pogojno verjetnost za dogodek, da podjetje z danimi karakteristikami postane inovator. Več o tem v Kotnik in Mrkaić (2002).

kapital (tudi kapital znanja ovrednoten z deležem prodaje na račun inovativnih izdelkov) sicer pozitivna, vendar statistično neznačilna. Za statistično značilne spremenljivke (dejavnike) dodane vrednosti kot outputa so obveljali: število zaposlenih, delež zaposlenih z visoko izobrazbo in vrednost osnovnih sredstev, pri čemer pa ni značilen inovativni kapital. Ugotovitev glede inovativnega kapitala je presenetljiva, saj je ravno nasprotna od podobnih študij v nekaterih drugih državah (npr. v Franciji in na Švedskem).

Povzemamo za nas najpomembnejše ugotovitve. Verjetnost, da bo podjetje inovator je odvisna od značilnosti kot so: njegova velikost (število zaposlenih), večji obseg prodaje na račun inoviranih izdelkov (inovativni kapital), večji delež visoko izobraženih kadrov (človeški kapital) ter panoga, v katero sodi njegova glavna dejavnost. Fizični kapital (merjen z vrednostjo opredmetenih osnovnih sredstev) ne šteje kot vplivni dejavnik.

Sam proces inoviranja³⁹ v podjetju še ne pomeni, da je inovacija uspešna in podjetje inovativno. Slednje se s prodajo potrjuje na trgu. Zato so od samega inoviranja še pomembnejši rezultati, ki jih dosegajo podjetja. Poslovno uspešnejši so inovatorji, saj v primerjavi z neinovatorji dosegajo višjo raven produktivnosti dela oziroma dodane vrednosti na zaposlenega.

Sledi še ena pomembna ugotovitev, po kateri pa inovativni kapital ne vpliva na dodano vrednost in ta ne vpliva na boljše rezultate inovacijske dejavnosti merjene z deležem prihodkov od prodaje na račun tehnološko novih in izboljšanih izdelkov.

Po uporabljenih podatkih je bilo leta 2000 skoraj tri četrtine podjetij v Sloveniji neinovativnih (72,2 %). Ker mednje sodi tudi četrtna neuspešnih inovacij, lahko ocenimo, da se velika večina neinovatorjev oziroma kar polovica vseh naših podjetij sploh ne poskuša v inoviranju.

Inovativna podjetja so izrazito zastopana v velikih podjetjih (62,4 %), pa tudi v tistih z visoko izobraženimi kadri ter v nekaterih panogah: proizvodnji kemikalij (57,1 %) in kemičnih izdelkov, proizvodnji električne in optične opreme, proizvodnji strojev in naprav ter proizvodnji hrane, pijač, tobaknih izdelkov. V opazovanem obdobju 1996-2000 je bilo približno 40 % inovativnih podjetij v dejavnosti, temelječi na znanju, slabih 37 % jih je bilo v kapitalsko intenzivni proizvodnji in nekaj manj kot 25 % v delovno intenzivni proizvodnji.

V obravnavanem obdobju opažamo upadanje rezultatov inovacijske dejavnosti oziroma deleža prodaje od inovativnih izdelkov, pa čeprav je bilo ustvarjene več dodane vrednosti.

³⁹ Kar zadeva splošno obravnavo poglavja glej Likar (1998).

*Presoj*o nadaljujemo z uporabo podatkov in informacij iz anketnega vprašalnika IER. Anketo so poslali vsem podjetjem v predelovalni dejavnosti z vsaj desetimi zaposlenimi v letu 2001. Od 6.182 podjetij je vrnilo zadovoljivo izpolnjene vprašalnike 269 podjetij ali 16 %. Anketirana podjetja so zaposlovala 61.643 oseb oziroma 29 % vseh zaposlenih v predelovalni industriji. Sledijo anketna vprašanja izbrana po sorodnih skupinah in analiza odgovorov nanje.

b Človeški viri in izobraževalni sistem:

- *Kvalifikacijska struktura v anketiranih podjetjih* (nedokončana osnovna šola, dokončana osnovna šola, nižja poklicna izobrazba, srednja poklicna, srednja strokovna, višja strokovna, visoka/univerzitetna izobrazba, specialistični študij, magisterij, doktorat znanosti).

Največji delež predstavljajo zaposleni s srednjo poklicno šolo (27.9 %), sledijo tisti s srednjo strokovno šolo. Doktorjev znanosti je 58 (0,1 %) in magistrov 263 (0,44 %). Kar dobra tretjina vseh zaposlenih v predelovalni industriji (34 %) ima samo osnovno šolo ali pa še manj. Po tem merilu (vseh skupin je 24) dosega 10 skupin še slabše rezultate (34 %<). 14 skupin ima glede nižje izobrazbe slabše rezultate od povprečja celotne dejavnosti. Če združimo obe merili dobimo 10 skupin ali 139 podjetij (53 %) s slabšimi rezultati od povprečnih v dejavnosti (41 %<). Torej v dobri polovici podjetij predstavljajo osebe z nižjo in ne/dokončano osnovno šolo kar 41 % in več vseh zaposlenih. Na drugi strani predstavljajo osebe s podiplomskim študijem (specialisti in magistri) samo 0,55 % vseh zaposlenih, pri čemer samo pet skupin presega omenjeno povprečje, kar je 47 podjetij (17,4 %). Z nadpovprečno višjo in visoko izobrazbo dejavnosti (10 %) se lahko od 24. skupinah, kjer deluje 130 anketiranih podjetij (48,3 %). Najvišjo izobrazbo (dodiplomski in podiplomski študij) izkazujejo zaposleni v proizvodnji strojev in naprav (npr. 34,7 % z višjo/visoko izobrazbo, 7,22 % magistrov in 1,72 % doktorjev znanosti), v proizvodnji pisarniških strojev in računalnikov, kjer je najnižja izobrazba srednja poklicna šola, sledijo še proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov, umetnih vlaken ter založništvo in tiskarstvo (9,93 % z višjo/visoko izobrazbo).

- *Vpliv anketiranih podjetij na univerzo/inštitute glede pričakovanih znanj s stališča potreb podjetij* (DA-zadosten, le deloma zadosten, NE-nikakršen).

77,7 % podjetij je prepričanih, da nimajo nikakršnega vpliva na univerzo in inštitute pri usklajevanju pričakovanih znanj s stališča njihovih potreb in siceršnje usposobljenostjo diplomantov in raziskovalcev. V tem pogledu je zadovoljnih le 2,3 %

podjetij iz samo treh skupin od skupno 24. Med nezadovoljnimi imamo 4 skupine z 17 anketiranimi podjetji, kjer so v celoti (100 %) nezadovoljni.

- *Ustreznost znanj pri diplomantih, ki prihajajo s fakultet v podjetja (dobro znanje, le teoretično, ne pa tudi praktično, slabo znanje).*

Po mnenju 83,9 % podjetij imajo diplomanti naših šol in fakultet sicer dobra teoretična znanja, ki pa ne zajemajo za podjetje pomembnih praktičnih znanj. Tako je bilo le 1,9 % takih, ki so bili vsestransko zadovoljni in 14,2 % vsestransko nezadovoljnih.

- *Prisotnost specifičnih potreb v anketiranih podjetjih, ki jih slovenski izobraževalni sistem ne pokriva (DA, NE).*

Pritrdilnih odgovorov je bilo kar 27,4 %. Specifične kadre oziroma znanja, ki jih izobraževalni sistem sploh ne pokriva, sta v celoti (100 %) navedli proizvodnja pisarniških strojev in računalnikov ter proizvodnja drugih plovil in vozil.

- *Nepokritost potreb po specifičnih kadrih (DA-dolgoročno, občasno, NE).*

Kar 85 % podjetij ima težave s pridobivanjem kadrov s specifičnimi znanji in sposobnostmi. 44 % jih ima omenjene težave občasno, nekoliko manj (41 %) pa ima težave dolgoročno. Samo 14 % podjetij pravi, da teh težav nima nikoli. Z dolgoročnimi težavami izstopajo zlasti podjetja v proizvodnji usnja, obutve in usnjenih izdelkov (83,3 %), proizvodnji kovin (71,4 %), proizvodnji radijskih, TV in komunikacijskih aparatov in opreme (66,7 %) ter proizvodnji drugih vozil in plovil (66,7 %).

- *Ocena sposobnosti institucij znanja podjetjem ponuditi tisto, kar potrebujejo (v celoti, deloma, NE).*

Le dobra petina (21,2 %) anketiranih podjetij je menila, da so jim inštituti in univerza sposobni v celoti ponuditi potrebne storitve, nasprotno jih je menilo le nekaj manj (15,1 %), velika večina (63,7 %) pa je bila prepričana, da so institucije znanja tega sposobne le deloma.

Nedvomno gre za izrazito nezadovoljstvo in neusklajenost podjetij oziroma uporabnikov z izobraževalnim sistemom in institucijami znanja glede človeških virov in njihovega znanja. Slovenija s svojim stanjem izobrazbe prebivalstva ne more biti zadovoljna. Izgraditi mora sodoben izobraževalni sistem: formalnega in dopolnilnega.

To je pomembno področje delovanja države (npr. nujnost t.i. vseživljenjskega izobraževanja) in podjetij, ki s povečanimi vlaganji od svojih zaposlenih⁴⁰ zahtevajo nenehno strokovno izpopolnjevanje. Kar pomeni učinkovitejše prilagajanje teh posameznikov na spreminjajoče se tehnološke in organizacijske razmere ter večjo mobilnost na trgu delovne sile.

c R&TR in inoviranje:

- *Ključni dejavniki razvoja podjetja* (lasten RR oddelek, sodelovanje z inštituti, univerzo – v Sloveniji, sodelovanje z inštituti, univerzo v – tujini, sodelovanje s tehnološkimi parki in centri, za nas izvajajo druga podjetja, razvoj za nas ni pomemben).

Dve tretjini anketiranih (66,15 %) ali 172 podjetij je videlo v lastnem RR oddelku svoj glavni razvojni vir. Kot svoj izključni (100 %) razvojni dejavnik so ga navedla podjetja (3) v proizvodnji koksa, naftnih derivatov, jedrskega goriva ter proizvodnji pisarniških strojev in računalnikov, ob njih izkazuje enako usmeritev vendar z deleži višjimi od 66 % še 10 skupin, kjer deluje 138 podjetij. Da je razvoj zanje nepomemben je navedlo 5,77 % podjetij. Takih je v založništvu, tiskarstvu, proizvodnji radijskih, TV in komunikacijskih aparatov in opreme ter proizvodnji drugih vozil in plovil ena tretjina (33,3 %).

- *Ocena intenzivnosti RR aktivnosti v osrednji dejavnosti podjetja* (velika, srednja, majhna).

Dobra polovica (54,6 %) je svojo tovrstno dejavnost ocenila kot srednje veliko, 16,7 % kot zelo veliko in dobra četrtina (28,6 %) kot majhno. Največ podjetij, ki so RR intenzivnost svoje dejavnosti ocenila kot veliko, je bilo iz proizvodnje strojev in naprav, proizvodnje gospodinjskih aparatov in naprav ter iz proizvodnje medicinskih, finomehaničnih in optičnih instrumentov ter ur.

- *Sposobnost slediti trendu RR aktivnosti v osrednji dejavnosti podjetja* (v celoti, deloma, NE).

Dobra tretjina (36,1 %) je odgovorila, da je sposobna v celoti slediti RR trendom v svoji dejavnosti, velika večina (58,0 %) je bila temu kos le deloma in 5,9 % je ocenilo, da niso sposobna slediti trendu RR aktivnosti (reciklaža, proizvodnja drugih vozil in

⁴⁰ Človeški viri in ravnanje z njimi pomeni sestavo vseh znanj, sposobnosti, usposobljenosti, vrednot, stališč itd., ki jih imajo zaposleni v organizaciji.

plovil, proizvodnja drugih nekovinskih mineralnih izdelkov). Po tej plati so se najboljše odrezala podjetja iz proizvodnje strojev in naprav, proizvodnje kovinskih izdelkov razen strojev in naprav, proizvodnje izdelkov iz gume in plastičnih mas ter proizvodnje hrane, pijač in krmil.

- *Zaostanek podjetja (v letih) v proizvodni tehnologiji za njegovim najboljšim konkurentom (minimum, maksimum).*

Proizvodne tehnologije naših podjetij so zaostajale za najboljšimi konkurenti od nič do trideset let, v povprečju pa tri leta in pol. Razen v treh skupinah (proizvodnja koksa, naftnih derivatov, jedrskega goriva, proizvodnje kovin ter reciklaža) so povsod podjetja, ki so svoje zaostanke ocenila tudi z nič leti oziroma manj kot enim letom. V povprečju so zaostanke najvišje ocenila podjetja iz obdelave in predelave lesa in sicer na 7 let in podjetja iz proizvodnje kovin na 6,9 let. V proizvodnji pisarniških strojev in računalnikov ni bilo zaostanka, za samo 1 leto pa so zaostajali v proizvodnji oblačil ter proizvodnji drugih vozil in plovil.

- *Zaostanki podjetij (v letih) za najboljšimi konkurenti – tehnološka stopnja izdelkov (minimum, maksimum).*

V čisto vseh skupinah so zaostanke ocenili od 0 let pa tja do 21 let, kar je v povprečju pomenilo 1,75 letni zaostanek v tehnološki stopnji izdelkov. V najslabšem položaju so bili v obdelavi in predelavi lesa (3,22 let) proizvodnji radijskih, TV in komunikacijskih aparatov in opreme (2,67 let) ter proizvodnji kovin (2,29 let).

- *Delež prodaje, ki ga je podjetje ustvarilo v letu 2001 s prodajo novih oz. bistveno izboljšanih izdelkov (<10 %, 10–25 %, 25–50 %, 50–75 %, >75 %).*

Le slabih 5 % je s takšnimi izdelki ustvarilo več kot 75 % svojih prihodkov, dobro polovico še približno toliko (5,7 %), od 25-50 % prihodkov le še dodatna desetina podjetij. Kar dve tretjini anketiranih je ustvarilo takih prihodkov za manj kot 25 % vseh prihodkov. Imamo štiri izstopajoče primere, vsa podjetja v proizvodnji koksa, naftnih derivatov in jedrskega goriva so v najvišjem rangi (>75 %), proizvodnja drugih vozil in plovil v drugem rangi (50-75 %), proizvodnja pisarniških strojev in računalnikov v tretjem rangi (25-50 %) in reciklaža v zadnjem rangi (<10 %).

- *Povprečna števila patentov, licenc in blagovnih znamk, ki so jih podjetja registrirala v zadnjih treh letih.*

Rezultat se glasi: 1,7 patenta, licence ali blagovne znamke. Izrazito odstopajo podjetja iz proizvodnje kemikalij, kemičnih izdelkov, umetnih vlaken, kjer je obravnavano povprečje 14,64 in podjetja iz proizvodnje gospodinjskih aparatov in naprav z 10,5 patentov, licenc ali blagovnih znamk. Petnajst anketiranih podjetij iz štirih različnih skupin dejavnosti v tem času sploh ni prijavilo niti enega patenta, licence ali blagovne znamke.

- *Ocena ustreznosti sistema financiranja institucij znanja v Sloveniji s stališča njihovega spodbujanja k sodelovanju s podjetji (v celoti, deloma, NE).*

Dobra polovica (55,7 %) podjetij je samo deloma zadovoljna s sistemom spodbujanja k sodelovanju s podjetji in preostalih 43,5 % jih je v celoti nezadovoljnih. Pomen vprašanja osvetlijo še dodatni komentarji 81 anketiranih: sistem financiranja bi moral temeljiti na uspešnosti sodelovanja s podjetji, več aplikativnega raziskovanja in vključevanja mladih raziskovalcev v konkretne projekte v podjetjih, nagrajevanje in napredovanje naj sloni na uspešnosti prenosa znanja v podjetja in ne na osnovi objavljenih člankov.

Zanemarjanje vlaganj v znanje na zdajšnji razvojni stopnji Slovenije pomeni sprijaznenje s stagnacijo in razvojnim zaostajanjem gospodarstva in družbe (Sočan, po Bučar 2001, 226).

d Tržne strategije in managerska orodja:

- *Načrtovana rast ali krčenje obsega poslovanja (prodaje) podjetja (krčenje, nespremenjen, zmerna rast <5 %, hitra rast 5-10 %, zelo hitra rast >10 %).*

Kar dobrih 87 % anketiranih je usmerjenih v rast poslovanja. Hitro ali celo zelo hitro rast jih je načrtovalo 47 %, zmerno rast nekoliko manj, 40,6 % podjetij. Med 125 podjetji optimisti (hitra oziroma zelo hitra rast) so bile zastopane vse skupine dejavnosti razen založništva in tiskarstva. Največ optimistov (100 %) je bilo v proizvodnji vlaknin in papirja, v proizvodnji medicinskih, finomehaničnih in optičnih instrumentov, v proizvodnji motornih vozil, prikolic in polprikolic ter proizvodnji izdelkov iz gume in plastičnih mas. Krčenje obsega svojega poslovanja so predvidevali le 4 % anketiranih. V proizvodnji tekstilij je bilo največ pesimistov, založništvo in tiskarstvo pa je bilo najbolj stagnantno.

- *Ocene konkurenčnosti na največjih trgih podjetij (zelo slaba 1, slaba 2, dobra 3, odlična 4).*

Povprečna ocena od ena do štiri je bila 2,9, zelo podobno oceno je imelo kar 14 skupin podjetij. Najvišja ocena je bila 3,25 v proizvodnji gospodinjskih aparatov in naprav ter 3,2 v proizvodnji vlaknin, papirja in kartona, sicer je bilo največ odličnih ocen v proizvodnji gospodinjskih aparatov in naprav ter v proizvodnji tekstilij. Nasprotno pa so podjetja v tekstilno-oblačilno-usnjarskem trojčku najpogosteje ocenila svojo konkurenčnost kot zelo slabo.

- *Dejavniki konkurenčnosti* (nizka prodajna cena izdelkov/storitev, visoka kakovost izdelkov, oblikovanje – design, visoka tehnološka raven izdelkov, zaokrožen (celovit) prodajni program, izpolnjevanje dobavnih rokov, financiranje kupcev, image podjetja).

Anketirani so dejavnikom določali težo (%) glede na njihov prispevek h konkurenčnosti podjetja na njegovem največjem trgu. Po pomenu sta na vrhu seznama visoka kakovost izdelkov (27,01 %) in nizka prodajna cena izdelkov/storitev (20,58 %). Najmanjši pomen so podjetja pripisala financiranju kupcev (4,3 %) in oblikovanju izdelkov (6,39 %). Zanimivo je, da so bili nizko ocenjeni tudi ugled (image) podjetja (7,26 %) in visoka tehnološka raven izdelkov (9,9 %). Tako trem podjetjem ugled podjetja ni pomenil ničesar, enako je dvanajst podjetij presojalo glede financiranja kupcev.

- *Viri konkurenčnosti podjetij* (relativno poceni delovna sila, visoka fizična produktivnost zaposlenih, visoko usposobljena delovna sila, velika moč na nabavni strani, odlične tržne strategije, odlično prodajno osebje, hiter tehnološki razvoj podjetja, sodelovanje s slovenskimi institucijami znanja, sodelovanje s tujimi institucijami znanja, sodelovanje v slovenskih tehnoloških mrežah, sodelovanje v tujih tehnoloških mrežah, sodelovanje v slovenskih grozdih, sodelovanje v tujih grozdih, strateška zaveznitva, sodelovanje s tehnološkimi parki, podporni mehanizmi države: subvencije, spodbude, monopolni položaj na trgu, izvedeni prevzemi konkurentov, izvedeni prevzemi dobaviteljev in drugo).

Anketirani so pripisovali težo posameznemu viru konkurenčnosti po lestvici: 1 nepomembno, 2 pomembno, 3 zelo pomembno. Med najpomembnejšimi viri z oceno nad 2 so bili po vrstnem redu: (2,38) visoko usposobljena delovna sila, (2,27) odlično prodajno osebje, (2,22) visoka fizična produktivnost zaposlenih, (2,2) odlične tržne strategije, (2,15) hiter tehnološki razvoj podjetja in (2,06) velika moč na nabavni strani. Večina povprečij je bistveno bližje vrednosti 2, kar pomeni oceno »pomembno«. Na drugi strani so bili najslabše ocenjeni sledeči viri konkurenčnosti: (1,18) izvedeni

prevzemi dobaviteljev, (1,23) izvedeni prevzemi konkurentov, (1,26) sodelovanje v tujih grozdih, (1,35) sodelovanje v tujih tehnoloških mrežah, (1,36) monopolni položaj na trgu in (1,38) sodelovanje s tehnološkimi parki. Vrednosti teh ocen se bolj nagibajo k teži 1 nepomembno. Torej so pripisali bistveno manjši pomen različicam sodelovanja⁴¹ bodisi z različnimi domačimi bodisi s tujimi institucijami in podjetji.

- *Izvajanje metod povečevanja produktivnosti* (metoda »20 ključev«, reinženiring poslovnih procesov, celovita kakovost poslovanja, sistem uravnoveženih kazalnikov, koncept stalnih izboljšav, standardi kakovosti, vodenje po aktivnostih poslovnih procesov, koncept »ravno pravi čas«, celovito preventivno vzdrževanje, proizvodni tok po sistemu »pull«, skrajševanje časov nastavitvev, procesni benchmarking, drugo).

Podjetja so imela na izbiro dvanajst metod in t.i. možnost »drugo«, od tega so v povprečju izvajala manj kot tri metode (2,91). Največje število anketiranih (64,8 %) je imelo pridobljene standarde kakovosti in 31,2 % je uporabljalo metodo stalnih izboljšav ali pa je imelo vpeljano metodo skrajševanja časov nastavitvev (30,8 %). Najvišje povprečje (5,5) sta imeli podjetji iz proizvodnje pisarniških strojev in računalnikov, podjetje iz proizvodnje koksa, naftnih derivatov, jedrskega goriva (5) in skupina proizvodnja gospodinjskih aparatov in naprav (4,75), kjer deluje 11 podjetij. Dvanajst skupin je s svojimi rezultati pod povprečjem celotne dejavnosti. Najslabše rezultate imajo podjetja v reciklaži, založništvu, proizvodnji drugih vozil in plovil ter proizvodnji drugih nekovinskih mineralnih izdelkov. Izbiro »drugo« je navedlo kar 17,1 % podjetij, kar pomeni 8. mesto po velikosti. Zanimivo, da sta bili med njimi tudi podjetji iz reciklaže, ki med vsemi drugimi možnostmi ne izvajata nobene druge metode.

Sledi prikaz razmerij med skupinami z vidika konkurenčnih dejavnikov (tabela 3.5), ki smo jih v tem poglavju že obravnavali z anketnimi vprašanji. Pri čemer ne gre toliko za statistično dokazovanje ugotovljenih razlik med podjetji in njihovo natančno ocenjevanje. Bolj nas zanimajo pozicije kot prednosti in slabosti iz katerih bodo podjetja črpala svoje konkurenčne prednosti in gradila razvojne zmožnosti. Pozitivni odkloni od aritmetičnih sredin (M) kazalnikov so prednosti in negativni odkloni slabosti. Vprašanja z negativnim predznakom (pomenom) so ravno obratna, torej

⁴¹ Med drugim Plut (1995) piše o značilnih osebnostnih lastnostih Slovencev: usmerjenost k sebi (egoizem, zadržanost, in relativno šibek občutek skupinske odgovornosti in kooperativnosti); čustvena labilnost (depresivnost, nagnjenost k potlačenosti, občutek nesrečnosti in krivde, pesimizem); psihotocizem (dominantnost in dogmatičnost); disciplina, pridnost in odgovornost; zavist.

predstavlja zaostajanje za celotno dejavnostjo pogojno prednost in ne slabost. Ocene statistik na koncu rangiramo.

Legenda (tabela 3.5):

- + skupina presega vrednost istega kazalca za celotno predelovalno dejavnost,
- – skupina zaostaja za vrednostjo istega kazalca celotne predelovalne dejavnosti,
- 0 skupina ima enako vrednost kazalca kot celotna predelovalna dejavnost.

1. Kvalifikacijska struktura v anketiranih podjetjih,
2. Vpliv anketiranih podjetij na univerze/inštitute glede pričakovanih znanj s stališča potreb podjetij,
3. Ustreznost znanj pri diplomantih, ki prihajajo s fakultet v podjetja,
4. Prisotnost specifičnih potreb v anketiranih podjetjih, ki jih slovenski izobraževalni sistem ne pokriva,
5. Nepokritost potreb po specifičnih kadrih,
6. Ocena sposobnosti institucij znanja podjetjem ponuditi tisto, kar potrebujejo,
7. Ocena intenzivnosti R & R aktivnosti v osrednjih dejavnostih podjetja,
8. Sposobnost slediti trendu R & R aktivnosti v osrednji dejavnosti podjetja,
9. Zaostanek podjetja (v letih) v proizvodni tehnologiji za njegovim najboljšim konkurentom,
10. Zaostanki podjetij (v letih) za najboljšimi konkurenti – tehnološka stopnja izdelkov,
11. Delež prodaje, ki ga je podjetje ustvarilo v letu 2001 s prodajo novih oziroma bistveno izboljšanih izdelkov,
12. Povprečna števila patentov, licenc in blagovnih znamk, ki so jih podjetja registrirala v zadnjih treh letih,
13. Ocena ustreznosti sistema financiranja institucij znanja v Sloveniji s stališča njihovega spodbujanja k sodelovanju s podjetji,
14. Načrtovana rast ali krčenje obsega poslovanja podjetja (prodaje),
15. Ocene konkurenčnosti na največjih trgih podjetij,
16. Viri konkurenčnosti podjetij,
17. Izvajanje metod povečevanja produktivnosti.

Tabela 3.5: Medsebojna razmerja podskupin do povprečja celotne dejavnosti glede na razvojne dejavnike (prednosti in slabosti).

D	Predelovalne dejavnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	OCENA	RANG
DA/15	Proiz. hrane, pijač, krmil, tobačnih.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+	2
DB/17	Proiz. tekstilij	-	-	-	+	+	-	-	+	+	+	-	-	+	-	-	+	+	+	6
DB/18	Proiz. oblačil, dodel. krzna, stroje.	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	11
DC/19	Proiz. usnja, usnjen. izdelkov	-	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	+	-	-	13
DD/20	Obdelava in predelava lesa	-	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	12
DE/21	Proiz. vlaknin in papirja	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-	12
DE/22	Založništvo, tiskarstvo	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	11
DF/23	Proiz. koksa, naft. deriv., jedr. goriva	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	1
DG/24	Proiz. kemik., kem. izd., umet. vlaken	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	2
DH/25	Proiz. izd. iz gume in plast. mas	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	-	+	-	7
DI/26	Proiz. drugih nekov. mineral. izde.	+	+	+	0	+	+	-	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-	-	8
DJ/27	Proiz. kovin	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	+	+	+	-	9
DJ/28	Proiz. kovin. izd. brez strojev	-	+	+	+	-	+	-	-	-	-	+	-	-	+	+	-	+	-	9
DK/29	Proiz. strojev in naprav	+	-	+	-	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	6
DK*	Proiz. strojev in naprav brez gos.apara.	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	11
DK/29.7	Proiz. gospod. aparatov in naprav	-	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	1
DL/30	Proiz. pisarniških strojev, računal.	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	3
DL/31	Proiz. električ. strojev, aparatov	+	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	+	-	+	4
DL/32	Proiz. rtv, kominicac. apara. in opre.	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-	+	+	-	-	-	-	11
DL/33	Proiz. medic. finomeh., optičnih. izd.	-	-	+	0	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	0	+	3
DM/34	Proiz. motor. vozil, prikolic	+	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	+	-	11
DM/35	Proiz. drugih vozil, plovil	+	+	+	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	-	+	0	-	-	10
DN/36	Proiz. pohištva, drugo	-	-	+	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	-	+	5
DN/37	Reciklaža	-	+	-	+	+	-	-	-	+	+	-	-	-	+	+	-	-	-	11
OCENA	SKUPAJ	+	-	0	-	-	+	-	-	+	+	-	-	-	+	+	-	-		
RANG		3	6	4	8	6	1	8	6	1	1	9	10	6	2	1	5	7		

Vir: Povzeto po IER (2002), lastni izračuni.

Vprašanja oziroma razvojni dejavniki (tabela 3.5) so razvrščeni v tri skupine: človeški viri in izobraževalni sistem (od 1-5), raziskave in tehnološki razvoj (od 6-13) ter tržne strategije in managerska orodja (od 14-17). Med dejavniki je več tistih, ki ne dosegajo srednje vrednosti celotne predelovalne industrije (10 od 17). Tako so pozitivno ocenjeni samo dejavniki na prvih treh mestih (npr. pri skupinah velja enako za 6 prvouvrščenih). Svoj položaj so anketirani najbolje ocenili na področju tržnih strategij in managerskih orodij, sledi področje R & TR in na koncu področje človeških virov in izobraževalnega sistema.

Kar 14 od 24 skupin ne dosega srednjih vrednosti celotne predelovalne industrije. Najpogostejša vrednost (modus) je enajsto mesto (6-krat). Na prvo mesto sta se uvrstili »proizvodnja naftnih derivatov« (DF/23) in »proizvodnja gospod. aparatov« (DK/29.7), na drugem mestu sta »proizvodnja hrane« (DA/15) in »proizvodnja kemikalij« (DG/24), na tretjem mestu sledita »proizvodnja računalnikov« (DL/30) ter »proizvodnja medic. finomehaničnih izdelkov« (DL/33). Vse našteje skupine so dosegle same nadpovprečne rezultate v skupini tržne strategije in managerska orodja, nekoliko manj v skupini R & TR in najmanj v skupini človeški viri in izobraževalni sistem. Podobno visoko medsebojno usklajenost, vendar v obratni smeri, so imele najslabše ocenjene skupine (od 10. do 13. mesta). Najbolj so zaostajali na področju R & TR, minimalno manj na področju tržnih strategij in managerskih orodij, pogojno najbolje pa so se odrezali pri človeških virih in izobraževalnem sistemu.

Ugotovitve nas napeljujejo k sklepanju, da je povezanost med uspešnostjo skupin in razvojnimi dejavniki v anketnih vprašanjih pozitivna.

V obstoječih razmerah so podjetja slovenske predelovalne industrije glede na svoj položaj in zadovoljstvo s poslovnimi rezultati pripisala največji pomen sledečim vprašanjem (»naj dejavniki« po vrstnem redu ocen):

- ocena sposobnosti institucij znanja podjetjem ponuditi tisto, kar potrebujejo (rang 1, št. 6);
- zaostanek podjetja (v letih) v proizvodni tehnologiji za njegovim najboljšim konkurentom (rang 1, št. 9);
- zaostanki podjetij (v letih) za najboljšimi konkurenti – tehnološka stopnja izdelkov (rang 1, št. 10);
- ocene konkurenčnosti na največjih trgih podjetij (rang 1, št. 15);
- načrtovana rast ali krčenje obsega poslovanja podjetja – prodaja (rang 2, št. 14);
- kvalifikacijska struktura v anketiranih podjetjih (rang 3, št. 1).

»Naj dejavniki« anketiranih podjetij so pravzaprav dober izbor glede na dognanja številnih teorij in praks razvitih okolij, s katerimi tekmuje in se po njih zgledujemo.

Z medsebojno primerjavo preverjamo objektivnost dobljenih rezultatov, kajti zgornja vprašanja lahko skrivajo tudi vrsto možnih neskladij. Objektivno so dejavniki R & TR pozitivno povezani predvsem z dejavniki znanja in izobraževalnega sistema, pa tudi s kakovostjo managementa. Za slednjega velja enako, pomembno je znanje. Vendar se zdi, da pri nas ni tovrstne smiselne povezave med posameznimi statistikami zaradi vprašljive verodostojnosti njihovih virov. Nelogično je, da imamo, ob relativno slabem izobraževanju in izrazitem nezadovoljstvu z institucijami znanja, boljše rezultate pri R & TR in še boljše pri tržnih strategijah in managementu.

Če je v skupini človeški viri in sistem izobraževanja edino pozitivno ovrednoteno vprašanje kadrovske strukture, kako so potem na področju R & TR lahko kar tri najvišje ocenjena vprašanja, ki so hkrati spet edina pozitivno ocenjena v svoji skupini. V tej zvezi bi rabili dodaten komentar za boljše razumevanje (npr. k relativno dobrim ocenam sposobnosti institucij znanja, da ponudijo podjetjem, kar potrebujejo). Enako velja za proizvodne tehnologije in tehnološke stopnje izdelkov naših podjetij, ki so v absolutnem in relativnem merilu postavljene visoko oziroma najvišje. Zraven so dejavniki z repa razvrstitve (zadnje in predzadnje mesto). Če prvo uvrščeni vprašanji (št. 9 in 10) govorita o nivoju inovativnosti naših podjetij, potem vprašanji o številu patentov in licenc (št. 12) ter prihodkih od prodaje inoviranih izdelkov in storitev (št. 11) predstavljata rezultate te dejavnosti. Odnos je pravzaprav obratno sorazmeren. Četudi odmislimo slabe rezultate glede patentov in licenc in predpostavimo, da pač v večji meri uvažamo »tehnologije in tehnološke izdelke«, bi se morala dosežena raven inovativnosti vendarle odraziti ravno v višjih prodajah novih oziroma bistveno izboljšanih izdelkov. Ocena intenzivnosti R & R aktivnosti kot tudi sposobnosti slediti trendu teh aktivnosti je ravno tako preskromna, da bi lahko predstavljala realen vir za tako visoke ocene podjetij glede njihovih proizvodnih tehnologij in tehnoloških stopenj izdelkov (št. 9 in 10).⁴² Kljub temu se podjetja v anketi sklicujejo na njihov hiter tehnološki razvoj, saj so ga po pomenu ocenila z 2,06 od možnih 3.

Nadalje opozarjamo na zelo skromno uporabo managerskih orodij⁴³ (v povprečju manj kot tri metode izboljševanja poslovanja) in izbiro virov konkurenčnosti. Pri slednjih velja opomniti, da se večina anketiranih zanaša predvsem na dobro ali celo odlično usposobljeno ter produktivno delovno silo, hiter tehnološki razvoj podjetja in odlične tržne strategije (glej poglavje R & TR in inoviranje). Sedaj že lahko govorimo o

⁴² Rezultati raziskave IER so pokazali, da je bila v industrijskih panogah Slovenije na 15-stopenjski lestvici v povprečju ugotovljena stopnja programske zahtevnosti (proizvod) 5,15 in produkcijske intenzivnosti 6,10 (Gliha 1997, 20).

⁴³ Rezultate empiričnih raziskav uporabe sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih obravnava Tekavčičeva, ki ugotavlja, da naj bi podjetje poslovalo bolj uspešno, če uporablja sodobna managerska orodja. Za slovenska podjetja pa pravi, da v primerjavi s tujimi uporabljajo omenjena orodja v relativno majhnem obsegu (Tekavčič in Šink 2002, 204-205).

vrsti protislovij med obravnavanimi ocenami. Poglejmo še visoko uvrščene odlične prodajne strategije. Primer, med ključnimi dejavniki konkurenčnosti podjetja sta bila na vrhu hkrati visoka kakovost izdelka/storitev in nizke prodajne cene ter relativno nepomembni visoka tehnološka raven izdelkov (9,9 %), oblikovanje – design izdelkov (6,4 %) in image podjetja (7,3 %). Nadaljujmo še z visokima ocenama načrtovane rasti prodaje in konkurenčnosti na največjih trgih naših podjetij (št. 14, rang 2 in št. 15, rang 1). Gre za najvidnejša razvojna dejavnika, ki sta sintetična kazalnika oziroma indikatorja in odražata celotno gospodarsko-razvojno dogajanje. V prvem primeru optimistične napovedi gospodarske rasti ne temeljijo zlasti na zadovoljivem povečevanju prodaje inoviranih izdelkov in storitev. Velikosti tržnih deležev ter konkurenčnost podjetij so predvsem stabilni glede na spremembe v preteklem letu in napovedi za prihodnja tri leta. V drugem primeru pa se na lestvici od 1 do 4 večina ocenjuje celo z (3) dobro in bolje. Nedvomno so naša podjetja s svojim položajem kar zadovoljna.

Splošno pomanjkanje sodelovanja in povezovanja na vseh ravneh⁴⁴ je še posebej pereče in vidno v odnosih med podjetji in institucijami znanja. Poglejmo ključne primere. Podjetja so med viri konkurenčnosti v povprečju pripisala manjši pomen vsem posameznim različicam sodelovanja z različnimi slovenskimi in tujimi institucijami kot tudi z drugimi podjetji (ocene med 1,23 do 1,7 na lestvici: 1 nepomembno, 2 pomembno, 3 zelo pomembno). Gre za izrazito sodobne oblike in načine poslovanja, ki jih med drugimi predvideva in priporoča tudi SGRS (tehnološke mreže, tehnološki parki in centri, domači in tuji grozdi, prevzemi konkurentov in dobaviteljev, strateška zaveznitva). Recimo, kako razumeti porazne ocene podjetij na račun ponudbe in kakovosti delovanja institucij znanja, ko pa je povprečna raven izobraženosti v taistih podjetjih skromna, njihova inovativnost in rezultati te dejavnosti prav tako, dosežena razvojna stopnja tehnološke zahtevnosti proizvodov in proizvodnih procesov pa dosega komaj dobro tretjino od možne zahtevnosti oziroma intenzivnosti.

Zato se seveda upravičeno sprašujemo, na kakšnih osnovah temeljijo tako kritike kot ocene in optimistične napovedi naših managerjev, ali morda ne gre bolj za želje, kako naj bi bilo, kot pa kako dejansko bo. Takšno obnašanje in ravnanje v naših podjetjih lahko pripišemo tako specifični organizacijski kulturi, pomanjkanju tradicije in subjektivnosti kot slabi strokovnosti, pa tudi zavajanju javnosti.

Na koncu dodajamo Pučkovo proučevanje konkurenčnosti slovenskih podjetij (2002), kjer se predvsem sprašuje, katera od teoretičnih razlag virov konkurenčnih

⁴⁴ Splošni cilj povezovanja in sodelovanja je povečana konkurenčnost oz. krepitev razvojnih možnosti piše Dubrovski, več o tem je v risbah 4.1 in 4.2 (2004, 81, 95-102).

prednosti⁴⁵ ima največ podpore v praksi strateškega ravnanja naših podjetij. Izbrani strateški cilji in strategije njegove raziskave so v bistvu primerljivi z našimi rezultati analize anketnega vprašalnika. Rdeča nit so usmerjenost v rast in strategije razvijanja kakovosti (tj. razvijanje kakovosti proizvoda oziroma razvijanje celostne kakovosti) na eni strani ter razumevanje teorij in izvedba anketnega vprašalnika na drugi.

Pristop je bolj »globalen«, saj je avtor (prav tam) raziskoval celotno populacijo slovenskih srednjih in velikih podjetij. Poudarja, da bi bila za prakso strateškega managementa relevantnejša spoznanja analiz po bolj homogenih skupinah podjetij (npr. ločeno za podjetja iz predelovalne industrije, iz trgovine, iz storitvenega sektorja ali ločeno glede na obliko lastnine, vrsto glavnega trga itd.). Iz empirične raziskave sledi, da so največji pomen najvišji poslovodniki pripisali takole:

- *strateški cilji*: rast prodaje, kakovost proizvodov ter izboljševanje sposobnosti in znanja zaposlenih;
- *strategije*: strategija rasti oziroma strategija diferenciacije proizvoda sta osrednja tipa korporacijske oziroma poslovne strategije;
- *viri konkurenčne prednosti*: kakovost proizvoda/storitve, zanesljivost podjetja v očeh odjemalca, razvito zaupanje partnerjev, kakovost strokovnega kadra, trženjske sposobnosti, hitri odzivi na potrebe odjemalcev, usposobljena delovna sila, prilagodljivost posebnim zahtevam odjemalcev, kakovost managementa in znanje timov; (ugotovitve spodbujajo k trditvi, da so glavni viri konkurenčne prednosti podjetja povezani z njegovimi različnimi zmožnostmi).

Navzlic obsežnemu seznamu pomembnih konkurenčnih dejavnikov avtor ugotavlja (prav tam), da je mogoče glavnino virov povezati s teorijo zmožnosti in teorijo poslovođenja znanja, saj sta dobili največ empirične podpore. Razen tega, da je težko govoriti o obstoju le ene prevladujoče teorije, tudi ni treba samo ene od teh jemati za edino veljavno.

Tako Pučko ugotavlja, da naša podjetja zaznavajo nekatere pomembne dejavnike zelo ozko, pa tudi nasprotujoče. Najvišji poslovodniki imajo precej poenostavljen pogled zlasti na poslovođenje znanja (npr. izbrana sta dva dejavnika z največjo težo, če vemo, da lahko hitro prilagajanje spremembam v okolju vključimo v znanje timov v podjetju, preostane samo še en dejavnik). Zelo pomembne so avtorjeve pripombe glede

⁴⁵ Avtor v raziskavi ugotavlja: »Najmanj štiri različne teorije poskušajo pojasnjevati osnove (vire) ustvarjanja konkurenčne prednosti, ki so odvisne od posameznega podjetja. Porterjeva teorija in teorija, naslonjena na vire, sta povezani neposredno s poslovnimi strategijami podjetja. Teorija zmožnosti in teorija poslovođenja znanja pa razlagata osnove (vire) konkurenčne prednosti prvenstveno z vidika podjetja kot celote (kot celotne korporacije). Zato sta ti dve teoriji povezani predvsem s korporacijsko strategijo«. (Pučko 2002, 191)

strokovne razlage razvijanja kakovosti, ki po njegovem mnenju ne sodi med poslovne strategije, saj je celostno obvladovanje kakovosti sredstvo oziroma tehnika za izboljševanje učinkovitosti poslovanja. Pri uresničevanju generične poslovne strategije pravi, da je še vedno veliko naših podjetij v položaju »ne tič in ne miš«.

Opredelitve slovenskih managerjev so, navkljub kritičnim pripombam, na normativni ravni (npr. anketni vprašalniki) sicer vedno boljše, to pa še ne pomeni tudi ustrezne empirične podpore v okolju.

3.4 Primerjava s tujino

Ocena, koliko je naša industrija sploh razvojno naravnana in kako dobre rezultate dosegajo naša podjetja, je možna ob primerjavi z drugimi. Govorimo o primerjanju z najboljšimi, tudi primerjalnem posnemanju. Izraza sta v slovenski literaturi dokaj uveljavljena, vendar se še vedno pogosti pojmovni zmedi najbolje ognemo z izrazom benchmarking,⁴⁶ ki pomeni zelo splošen poslovni koncept in managersko orodje strateškega managementa za izboljševanje poslovnih dosežkov. Ne gre zgolj za posnemanje boljših od nas, kar nas lahko pripelje celo v zaostajanje in povprečnost, temveč za učenje od drugih o njihovi ustvarjalnosti in odprtosti za spremembe ter izboljšave. Iskanje rešitev »pri drugih« mora biti smiselno in temeljiti na resničnih potrebah.

Običajno ga izvajamo v več korakih. Največkrat se osredotočimo na odločilna dva: na predmet primerjave (kaj primerjati) in na podlago za primerjavo (s kom se primerjati). Slednje je ključnega pomena, smiselnost pa iščemo v povezavi s podjetji in posebnostmi gospodarstva. Predpogoj je, da je proučevani prostor razvojno dovolj homogen. V nasprotnem primeru nam rezultati, zaradi številnih večjih posebnosti posameznih držav (lahko tudi sektorjev ali dejavnosti in podobno), ne povejo prav veliko.

Za velika slovenska podjetja, ki na tujih razvitih trgih konkurirajo najbolj uspešnim podjetjem, je ustrezen samo mednarodni benchmarking. Nenazadnje je benchmarking že po definiciji primerjava z uspešnejšimi od nas. Izhajamo iz teze o konvergenčnosti, ki pravi, da so najvplivnejši dejavniki vezani na posamezne oblike organiziranosti, saj v bistvu vsa podjetja poslujejo v vedno bolj podobnih razmerah (glej poglavje 3, opomba

⁴⁶ Lahko ga opredelimo na naslednji način: »Benchmarking je proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih, s ciljem izboljšati kakovost poslovnega odločanja«. Razdelimo ga v štiri vrste: benchmarking konkurenčnih prednosti, strategij, procesov in dosežkov (Debeljak, Prašnikar, Ahčan 2002, 16,19).

25 na str. 22). Kar tudi pomeni, da so si podjetja čedalje bolj podobna v svoji zasnovi in sestavi.⁴⁷

Kljub vsemu je treba primerjave razlagati previdno, saj lahko podjetja iz različnih držav (tudi znotraj samih podjetij) določena vprašanja različno interpretirajo že pri enakih metodologijah.

Izobrazbene strukture držav je težko primerjati zaradi njihovih različnih šolskih sistemov (npr. različna dolžina obveznega šolanja). Opiramo se zlasti na zalogo in tok kapitala izobrazbe⁴⁸, na katera vplivajo migracijska gibanja in demografski razvoj. Več o razvoju izobraževanja, zlasti nekatere podatke o kazalcih razvitosti izobraževanja v Sloveniji in primerjavi z državami EU ter OECD, najdemo v Bevc (1999, 33-55). Avtorica ugotavlja, da se je v zadnjih tridesetih letih visokošolsko izobraževanje v svetu razvijalo hitreje kot predhodni ravni izobraževanja in je bilo v majhnih državah (sem štejemo tudi Slovenijo) premo sorazmerno povezano z gospodarsko razvitostjo. Enako ugotavlja za našo državo, ki po tem merilu že dosega nivo mnogih razvitih držav, drugače pa povprečna formalna izobraženost odraslih pri nas zaostaja za omenjenimi državami. Pri tem pa je bilo sredi 90 let pričakovano število let šolanja šestletnih otrok v Sloveniji (približno 13 let) precej nižje od povprečja v državah OECD. Po njenem bomo lahko zaostanek zmanjšali z večjo vključenostjo mladine in odraslih v izobraževanje, zlasti pa z večjo notranjo učinkovitostjo izobraževanja.⁴⁹

GZS navaja pomembne razlike pri vključenosti odraslih (16-65 let) v izobraževalni proces, ki po raziskavi OECD v veliki meri ne dosegajo ravni pismenosti (t.i. funkcionalne pismenosti), ki je nujna v tehnološko razviti informacijski družbi (2003, 94-95).

Dodajamo tudi navedbe iz Poročila o razvoju 2003 (UMAR 2003, 36-37). Avtorji izpostavljajo povečevanje povprečnega števila let šolanja delovno aktivnega prebivalstva, ki je v letu 2002 po ocenah znašalo 11,3 leta, drugače pa je najvišje v javni upravi in izobraževanju. Slovenija tako zaostaja za razvitimi državami EU zlasti po deležu prebivalstva (starejšega od 25 let) z zaključeno terciarno izobrazbo, ki se je

⁴⁷ Pomenljiva je sintagma »organiziranje organiziranosti organizacije«. Pri tem je organiziranje proces urejanja podjetja, njegovega delovanja in razmerij med ljudmi. Organiziranost zadeva bodisi dejansko bodisi želeno urejenost, organizacija pa je podjetje kot organizacijski sistem (Kralj 2001, 164).

⁴⁸ Kapital izobrazbe kaže na povprečno število let šolanja (formalno izobraževanje) oziroma zaključeno število let šolanja glede na celotno populacijo, zaposlene, ženske itd.; tok kapitala izobrazbe, srednje, višje in visoke šole ter podiplomski študij (Černetič 1999, 96).

⁴⁹ Notranja učinkovitost izobraževanja zajema vprašanje optimalne razporeditve sredstev med različne ravni in vrste izobraževanja, da bi kar najbolj povečali njegove družbene koristi, oziroma kako doseči ravnotežje med družbenimi stroški in koristmi izobraževanja (npr. vpliv na zdravje, zaposlenost, produktivnost, gospodarsko rast itd.).

povečala z 12,8 % v letu 1995 na 14,8 % v letu 2002. Pod povprečjem je tudi stopnja vseživljenjskega učenja, merjena z udeležbo odraslih v izobraževanju in usposabljanju.

Slovenija je v obdobju 1995-2002 namenjala za izobraževanje med 5,5 % in 5,7 % BDP, kar je več kot je v letu 1998 znašalo povprečje EU in tudi OECD. Vendar je delež javnih sredstev za terciarno izobraževanje nižji v primerjavi z EU in OECD. Povprečje v teh državah je v letu 1998 znašalo 1,3 %, pri nas je bilo med 1,1 % in 1,2 % (prav tam).

Poglejmo še navedbe istega vira s področja nekaterih ključnih vlaganj v raziskave in tehnološki razvoj (R & TR) v Sloveniji. Še naprej zaostajamo za državami EU. Struktura državnih vlaganj je v škodo deleža aplikativnih raziskav in eksperimentalnega razvoja, ki znašata samo četrtno vlaganj. Poslovni sektor, ki je po izkušnjah tehnološko najuspešnejših držav glavni spodbujevalec tehnološkega razvoja, namenja za R & TR odločno prenizek delež svojega proizvoda, ki je tudi nižji kot v državah EU.

»Poročilo« ugotavlja, da je pomemben element inovacijske politike okolje z mehanizmi, ki omogočajo in vzpodbujajo prenos inovacij v prakso mrežno povezanih podjetij. Zaradi nespodbudnega delovanja okolja in stagnacije vlaganj v R & TR zaostajamo za državami EU v inovativnosti predelovalne industrije in še bolj v inovativnosti storitvenih podjetij. Slednja postajajo s svojim prevladujočim deležem v BDP vedno pomembnejša in odločilna na tem področju. Posledice se kažejo v pešanju konkurenčne sposobnosti predelovalnih dejavnosti na tujih trgih in v nizkem deležu izvoznih proizvodov visoke tehnologije.

Za konkurenčnost gospodarstva in kakovost življenja je zelo pomembna široka uporaba informacijsko-komunikacijske opreme in storitev (IKT), ki vedno bolj pokriva vsa področja poslovnega in javnega sektorja in ni omejena zgolj na en segment gospodarstva (prav tam, 37-39). Med številnimi kazalniki uporabe IKT smo povsod v zaostanku za EU. Internet je v letu 2002 uporabljalo 28,5 % populacije, primerljivi podatki za EU je 51 %, naših gospodinjstev z dostopom do interneta je bilo istega leta 36 %, število računalnikov na 100 prebivalcev je ocenjeno na okoli 25. Prehod v družbo znanja močno ovira naše zaostajanje za EU glede števila računalnikov na 100 učencev v osnovnih in srednjih šolah. Še slabše je na strogo tehničnem področju, kjer upada število diplomantov na naših tehniških fakultetah, zaostajamo tudi po številu raziskovalcev in patentov, prijavljenih pri Evropskem patentnem uradu.

Intelektualni kapital vsebuje poleg naraščajočega znanja in izkušenj zaposlenih tudi tehnologijo in organizacijo dela, kar krepi aplikacije programov tudi v drugih sektorjih. Mehke komponente vedno bolj prevladujejo v vrednosti proizvodov, zato se bodo podizvajalci z manjšim deležem znanja ali le s fizično dodelavo spopadali z nižjimi stroški konkurenčnih držav. Raziskava OECD kaže, da je bilo leta 2000 v slovenskem izvozu le okrog 5 % izdelkov visoke tehnologije (GZS 2003, 95). V tej zvezi moramo

navesti raziskavo Damijana in Majcna (2001), s katero sta pokazala, da je Slovenija med uspešnejšimi tranzicijskimi državami v 90 letih najmanj spremenila proizvodno strukturo in vpeljala najmanj novih izvoznih proizvodov. Kar pomeni, da smo povečevali izvoz v EU z obstoječimi proizvodi, medtem ko so omenjene konkurentke dosegle praktično popolno zamenjavo izvoznih proizvodov. Študiji OECD in EU (Phare) sta ravno tako pokazali, da smo na repu evropskih držav tudi po infrastrukturi, močeh in strokovnosti ravnanja z inovatorji in njihovimi novostmi (GZS 2003, 11).

4 PRESTRUKTURIRANJE IN ANALIZA UČINKOVITOSTI PODJETIJ

Obstajajo tipologije⁵⁰ podjetij oziroma nekaj značilnih skupin, kamor jih razvrščamo glede na sledeče kriterije (Thommen, po Belak 1999, 23-28):

- velikost (majhne, srednje in velike družbe po Zakonu o gospodarskih družbah RS – ZGD),
- dejavnost (primarni, sekundarni, terciarni in kvartarni sektor),
- tehnično-ekonomsko strukturo (kapitalno intenzivna in delovno intenzivna podjetja),
- pravno obliko (osebne družbe in kapitalne družbe po ZGD),
- lokacijo (domača in tuja podjetja),
- stopnjo kooperativnosti in internacionalizacije (poslovno, lastninsko sodelovanje oz. izvoz, licence, franšizing, joint-venture (JV), podružnice, hčerinske družbe),
- obliko podjetniške povezave⁵¹ (soudeležba, konzorcij, kartel, interesno združenje, JV, strateška aliansa, koncern).

»Podjetje si lahko obeta nadpovprečno uspešnost na jutrišnjih tržiščih le, če bodo temeljne zmožnosti podjetja presegale temeljne zmožnosti konkurentov. Gre za konkurenčne prednosti, ki izvirajo iz hitrejšega in boljšega pridobivanja in rabe temeljnih zmožnosti, s katerimi podjetje zadovoljuje potrebe ciljnih odjemalcev. Na drugi strani pa imamo ključne dejavnike uspešnosti, kot privlačnost tržišča. Temeljne zmožnosti (tehnologije, znanja, ugled, veščine, usmeritve, procesi) nastajajo predvsem z učenjem, in največkrat široko merijo na kupčeve potrebe in koristi, kajti njih v grobem bolje prepoznavamo in napovedujemo kot pa posamične programe.« (Tavčar 1999, 27-28)

Trojna vloga prestrukturiranja se kaže pri zdravljenju akutne krize oziroma njenem preprečevanju in razvoju podjetja (enako velja tudi za panogo). Njegov položaj obravnavamo z vidika ogroženosti in z vidika perspektivnosti. Pri slednjem gre zlasti za razreševanje razvojnih vprašanj s tekočim načrtovanjem, s čimer se podjetje sproti prilagaja okolju in izboljšuje svojo konkurenčnost in razvojne možnosti.

⁵⁰ Tipologija je splošni skupek načel razvrščanja najrazličnejših dejavnikov, ki nam omogoča, da navkljub razsežnosti same analize, pridemo do relevantnih informacij na relativno poenostavljen način (Snoj 2000, 45).

⁵¹ Več o tem preberemo v Dubrovski (2004, 81-102).

»Če določena struktura podjetja ali njegovih posameznih sestavin ne ustreza razmeram, ki jih zahteva (spremenjeno) okolje, potem je treba strukturo spremeniti in postaviti novo. Ta proces, ki pomeni prehod iz obstoječe strukture na novo, ki omogoča večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja, imenujemo *prestrukturiranje*. Prestrukturiranje je ena od metod revolucijskega spreminjanja in načinov doseganja *prenove podjetja*.« (Dubrovski 2000b, 98)

Proces prestrukturiranja, ki je po avtorju večpodročen in izhaja iz opredeljenih temeljnih strategij podjetja, se izvaja na sledečih področjih:

- programsko-tržno prestrukturiranje,
- razvojno in tehnološko prestrukturiranje,
- proizvodno prestrukturiranje,
- kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje,
- informacijsko prestrukturiranje,
- finančno prestrukturiranje.

Glede na povedano omenimo še krepitev konkurenčnosti gospodarstva oziroma podjetniškega sektorja v skladu z opredelitvami SGRS. Ta deli ekonomsko politiko na dva sklopa: postopno zaključevanje tranzicijskega prestrukturiranja podjetniškega sektorja in povečanje konkurenčnosti podjetniškega sektorja z ofenzivnim prestrukturiranjem. V prvem primeru gre za dokončanje tranzicijskega prestrukturiranja s konsolidacijo lastništva in vzpostavljanjem učinkovite lastniške strukture v rokah »pravih« dolgoročnih lastnikov v podjetjih ter dokončno razrešitev problema izgubarskih podjetij brez perspektive. V drugem primeru pa politika oblikuje možnosti za ofenzivni razvoj podjetij, zlasti s pospeševanjem novih domačih in tujih vstopov na trge, odpravljanjem administrativnih ovir za naložbe, spodbujanjem internacionalizacije podjetij⁵² in razvoja majhnih in srednje velikih podjetij.⁵³

SGRS obravnava internacionalizacijo dejavnosti kot nujno za razvoj in povečanje konkurenčnosti podjetniškega sektorja, pri čemer sta delež izvoza in uvoza ter vhodnih in izhodnih neposrednih tujih naložb samo temeljna kazalnika internacionalizacije gospodarstva. Večina podjetij v zvezi s tem področjem pričakuje zlasti najrazličnejša navodila, kako naj podjetja vstopajo v različne mednarodne povezave.⁵⁴

⁵² Več o tem najdemo v zborniku Časnika Finance (Prašnikar 2000).

⁵³ O srednjem podjetju v teoriji in praksi posameznih držav in Slovenije se seznanimo v zborniku Časnika Finance (Prašnikar 2003).

⁵⁴ Omenjeno področje obravnava Dubrovski (2000a) zlasti z vidika malih (srednjih) podjetij, pri čemer zajema osnovne in posebne značilnosti njihovega poslovanja v mednarodnem okolju.

4.1 Letno poročilo kot ocena možnosti prihodnjega razvoja

Presoja ugodnosti poslovanja podjetij je splet kvantitativnih in kvalitativnih dejavnikov in ne zgolj računovodskih podatkov, ki ne zadoščajo več vsem potrebam lastnikov in drugih interesnih skupin, zlasti ne širši javnosti (družbeno odgovorno podjetje⁵⁵). V tem smislu se letno poročilo uveljavlja kot najpomembnejše periodično komuniciranje podjetja z javnostjo, saj poroča in razlaga o preteklem poslovanju in prihodnjih namenih.

»Analiza poslovanja je dejavnost oziroma strokovno opravilo, ki omogoča, da presodimo ekonomski položaj podjetja, to je njegovo učinkovitost, uspešnost, premoženjsko in finančno trdnost. Privede nas do osnove za ukrepanje glede bodočega poslovanja. Po vsebini je analiziranje poslovanja informacijski proces, znotraj katerega se uresničuje sistematično spoznavanje procesov in stanj ter se pripravljajo strokovne podlage za poslovne odločitve.« (Koletnik, 1997, 32)

Horvatova (2000, 73-147) piše, da je letno poročilo tiskani dokaz poslovanja sedanjim ali morebitnim lastnikom, zaposlenim in drugim interesnim skupinam. Tipični sestavni deli letnega poročila so lahko: uvodni del s strnjnimi poudarki, splošni del in računovodski izkazi s pojasnili in poslovno poročilo.

Kot možni primer povzemamo avtoričin *model za sestavo letnega poročila* (prav tam). Ob uvodnem delu razčlenjujemo zlasti splošni in obvezni del letnega poročila.

Splošni del ali tudi mehki del, zajema vse tiste sestavine, ki niso predpisane in ima zato podjetje prosto pot pri njihovem oblikovanju. Temeljne vsebinske sestavine so: portfeljska strategija, strategija rasti, gospodarska gibanja in drugi zunanji vplivi, ki vplivajo na poslovanje podjetja, večja dodana vrednost s sposobnostmi v jedru podjetja, izobraževanje in usposabljanje ter razvoj zaposlenih, novi izdelki, konkurenca, finančni rezultati, varovanje okolja.

*Obvezni del*⁵⁶ določajo obvezni okviri, to so standardi, zakoni in številna pravila. Njegove sestavine so: računovodski izkazi s pojasnili, poslovno poročilo in revizorsko poročilo.

Letno računovodsko poročilo sestavljajo: izkaz uspeha, bilanca stanja, izkazi finančnih tokov in drugi izkazi gibanja sredstev ter virov in pojasnila k njim (predstavitev računovodskih usmeritev, razkritja v zvezi s kapitalom, razkritja

⁵⁵ V tej zvezi se pojavljajo tudi t.i. družbeni stroški. Melave (2000, 251) jih opredeljuje kot vrednost porabljenih družbenih sredstev zaradi oblikovanja novih učinkov, ki pa jih podjetje niti ne plača niti ne prikaže kot svoj slab vpliv na širše okolje in porabo družbenih dobrin.

⁵⁶ Prenovljene računovodske izkaze in njihovo analizo za poslovno odločanje nam zelo nazorno prikazuje Zadravec (2003). Letno poročilo temelji na v letu 2002 prenovljenih računovodskih standardih ter 57. in 58. členu ZGD (prav tam 171–174).

posameznih postavk, razkritja v zvezi z bistvenimi napakami in spremembami računovodskih postavk in druga razkritja).

Poslovno poročilo pa ima te obvezne sestavine: podatke in pojasnila o premoženjsko-finančnem stanju in sestavi financiranja, podatke in pojasnila o razvoju ter izidih poslovanja, oceno možnosti prihodnjega razvoja in podatke o izdajanju ter odkupovanju lastnih delnic oziroma deležev. V bistvu ne gre samo za analize preteklega poslovanja, temveč vpogled v načrte podjetja in ocene možnosti prihodnjega razvoja.

Predmet posebnega bilanciranja so v zadnjem obdobju postala socialno, kadrovsko in ekološko področje. Govorimo o dodatnih informacijah, pri čemer poznamo različna razkritja: vlagateljem in zaposlenim, razkritja družbene odgovornosti in ravnanja z okoljem, razkritja podjetij, ki poslujejo na tujih trgih, razkritja v zvezi s finančnimi tveganji in druga razkritja.

Analiziranje letnih poročil gospodarskih družb določene dejavnosti daje predvsem globalen pregled, prikazuje njihove osnovne značilnosti ter primerja gospodarsko moč in uspešnost med različnimi področji znotraj dejavnosti kot tudi izven nje. V tej zvezi omenjamo *model Knez-Riedlove* (2000, 142-156), kjer prikazuje dejavnike bonitete panoge, (pod)skupine, strateške skupine in primerljive skupine. V večini primerov bi lahko bila ravno letna poročila njihov glavni vir podatkov in informacij. Tako bi vsaj za začetek dosegli sistematično in konsistentno spremljanje poslovanja na mezoravni in podjetniški ravni.

Poslovanje gospodarskih subjektov⁵⁷ predstavlja jedro industrije, zato ga spremljamo z več vidikov, ki pomenijo dejavnike in podlage za:

- oblikovanje mnenj glede ekonomske politike v državi,
- oblikovanje makroekonomskih analiz,
- argumentiranje stališč pri pogajanjih s socialnimi partnerji,
- poznavanje strukture poslovnega sektorja,
- ovrednotenje in pozicioniranje položaja posameznih dejavnosti in regij,
- primerjalne analize podjetij in drugih uporabnikov z dejavnostjo, regijo in najboljšimi.

4.2 Dejavnost in panoge

Vrsta dejavnosti oziroma skupina pomenita najožje okolje podjetja in s svojimi danostmi in možnostmi nanj neposredno vplivata. V panogi so tako imenovani ključni

⁵⁷ Gospodarski subjekti so pravne ali fizične osebe, ki so ustanovljene z namenom pridobivanja dobička na prostem trgu – gospodarske družbe in samostojni podjetniki.

zunANJI dejavniki bonitete podjetja,⁵⁸ zaradi česar je pri njenem ocenjevanju pripadnost panogi deležna velike pozornosti (Knez-Riedl 2000, 30-32). Avtorica kljub temu ugotavlja, da v praksi panoga ni zadovoljivo upoštevana, in ima le obrobno, formalno ter splošno vlogo. Obvladovanje tveganj je eden ključnih dejavnikov uspešnosti v sodobnem poslovanju in temeljni pogoj za ohranjanje konkurenčne sposobnosti podjetja. Po njenem mnenju se boniteta poslovanja podjetja nadgrajuje od zgoraj omenjenega inštrumenta zmanjševanja tveganj v inštrument za odkrivanje priložnosti, priporočilo javnosti.

Senjur (2002, 472) omenja številne razvojne ekonomiste, ki trdijo, da se razvojne novosti, inovacije, vedno najprej pojavijo in nato tudi uveljavijo v posamezni panogi, od koder se pozneje širijo in vplivajo na druge gospodarske dejavnosti. Navaja, da so v različnih obdobjih razvoja oziroma rasti vodilne različne panoge. Zato proučujemo ekonomske spremembe in prestrukturiranje podjetij, s povečevanjem njihove fleksibilnosti in prilagodljivosti na panožni (mezo)ravni.

Ključna teza se torej glasi: posamezni razvojni impulzi se najprej pojavijo v posameznih dejavnostih, ki se uveljavijo kot vodilne panoge in pozneje potegnejo za sabo razvoj celotnega gospodarstva.

Vitalni del slovenskega odprtega gospodarstva je še vedno predelovalna industrija, stanje in trendi v njej pa predstavljajo dobro osnovo za proučevanje dogajanj v celotnem gospodarstvu. Zato lahko razvoj kot kakovost poslovanja podjetja opazujemo z vidika analize uspešnosti poslovanja podjetij predelovalnih dejavnosti.

Za statistično usklajevanje ter primerjanje v Sloveniji in Evropi uporabljamo standardno klasifikacijo dejavnosti, ki panoge (skupine) opredeljuje kot statistično opazovane enote, kamor skupinimo podjetja na osnovi izbranih lastnosti povezanih z njihovimi dejavnostmi.

Nabor ključnih zunanjih dejavnikov je usmerjen v panožne značilnosti, zmožnosti poslovnega okolja, ki jih lahko primerjamo tudi s samim podjetjem. Primerljivost skupine je smiselna predvsem pri velikosti, lastninski in organizacijski sestavi, odprtosti, naložbeni in inovacijski dejavnosti, razvojnih strategijah podjetij in podobnem. Ocenjevanje dejavnikov temelji na sicer perečem oblikovanju standardov (zgodovinski standard, povprečje gospodarstva, dejavnosti, panoge, najboljši izid podjetja). Čeprav je skupno ocenjevanje skupine kazalnikov oziroma dejavnosti manj natančno, pa zato upošteva različnost teženj med njimi. Seveda moramo zagotoviti njihovo ustreznost glede izrazne moči, opisa, merjenja in ocene.

⁵⁸ Knez-Riedl (2000, 20) opredeljuje boniteto podjetja kot njegovo sposobnost obstanka in razvoja oz. trajnostnega razvoja, slednji je posledica prizadevanj po uravnoteženosti poslovanja podjetja z zmožnostmi in zahtevami okolja.

Z gospodarskega vidika lahko obstajajo v položaju posameznih panog precejšnje razlike, ki kažejo na različna stanja prehajanja v odprta tržna gospodarstva. Upoštevati moramo tudi zakonske in tehnološke omejitve, trženjske zahteve in druge posebnosti posameznih panog.

Pestrost dejavnosti narekuje prilagodljivo oblikovanje okoljske pripadnosti podjetja, pri čemer je možno obravnavati celotno panogo, strateško skupino ali več panog skupaj. Pomembno pa je, da pri tem ne gre samo za neusmiljeno tekmovanje v panogah, pač pa za sodelovanje, kar predstavlja razvojne možnosti podjetja.

5 SKLEP

Država in podjetja z njihovim managementom lahko v našem specifičnem družbeno-ekonomskem okolju dosežejo največ le, če so sposobni razumeti mednarodne teorije in prakse z ekonomskega pa tudi družbenega področja. Zato povzemam obstoječe teoretične razlage vpliva razvojnih dejavnikov na gospodarski razvoj in konkurenčnost podjetij.

V zasnovi upoštevam koncept širšega družbenega soglasja o gospodarski rasti in dvigu blaginje kot viziji naroda (npr. SGRS). Aktualno razvojno okolje držav obravnavam s poudarkom na njihovem razvojnem dohitevanju razvitih držav in vključevanju v gospodarstvo in družbo znanja, ki je dolgoročna vizija EU. Poslovanje in življenje nasploh je prežeto z dinamičnimi in medsebojno povezanimi značilnostmi skupnega makrotrenda: internacionalizacijo, inovativnostjo, informatizacijo in marketingom.

Današnji svet ni v skladu z razvojnimi interesi večine človeštva, saj nima resnih osnov in politične volje za hitrejši razvoj manj razvitega sveta, torej za razvojno dohitevanje. Ločnice med razvitimi in nerazvitimi povečujejo gospodarske in družbene prepade, ki ogrožajo skladen globalen razvoj in naravno okolje.

Zaradi uničevanja narave in negativnih vplivov na življenjsko okolje se razvija ideja o povezanosti okolja in gospodarskega razvoja. V tej zvezi avtorji uvajajo pojem trajnostnega razvoja – tudi sonaravnega gospodarskega in družbenega razvoja.

Za razumevanje razvoja je bistveno razumevanje vloge institucij. Različne razvojne politike v bistvu obsegajo dolgoročne koncepcije, strategije in izvedbene načrte. Tako družba poskuša aktivno in transparentno usklajevati svoje interese glede prihodnosti ter zmanjševati negotovost in tveganja v tej zvezi.

V poslovni praksi se vse bolj brišejo ostre meje med makro- in mikroravnijo.

Z razvojem in rastjo razumemo spremembe skozi čas. Rast so kvantitativne spremembe podjetja in razvoj kvalitativne spremembe, zato so prve le možna sestavina drugih. Razvoj podjetja je njegova življenjska nuja, brez razvoja ni obstoja in ni življenja podjetja.

Razlage razvoja podjetja s pomočjo značilnosti okolja gredo v smeri povezovanja vedno večjega števila delnih modelov k bolj dognanem celovitem obvladovanju vseh razsežnosti in sestavin podjetja ter z njim povezanih sestavin okolja, kar dodatno sproža empirične raziskave, ki pa še niso potrdile obstoja enotne teorije oziroma modela. Podjetju zagotavlja preživetje in razvoj njegovih konkurenčnih ter razvojnih sposobnosti le management, ki prepoznava in obvladuje vse družbene in ekonomske spremembe. Management je odgovoren za kakovost poslovanja in trajnostni razvoj podjetja.

Slovenija je na politični ravni prevzela koncept trajnosti. Razlike z razvitimi oziroma EU torej niso več toliko deklarativne narave, kolikor dejansko odražajo doseženo stopnjo trajnosti.

Pospeševanje »mehkih« dejavnikov razvoja je v SGRS predvideno kot ključni vzvod povečevanja gospodarske rasti in blaginje prebivalstva. Prehod v družbo, temelječo na znanju je eden od petih temeljnih področij uresničevanja razvojne strategije in predstavlja skupno izhodišče za povečanje kompleksne konkurenčnosti. Gre za mehanizme ustvarjanja in prenosa znanja na vsa področja gospodarstva in družbe, s čimer na dolgi rok prispevajo k uresničevanju trajnostnega razvoja.

Primerna izobrazbena struktura je za konkurenčnost nacionalnega gospodarstva ključna. Ustrezno izobraževanje in usposabljanje je eden najbolj kritičnih dejavnikov. Slovenija s svojim stanjem izobrazbe prebivalstva ne more biti zadovoljna. Izgraditi moramo sodoben izobraževalni sistem: formalnega in dopolnilnega. Kar pomeni učinkovitejše prilagajanje teh posameznikov na spreminjajoče se tehnološke in organizacijske razmere ter večjo mobilnost na trgu delovne sile.

Inovativnost je ključni element tretje razvojne stopnje in konkurenčnosti vseh udeležencev. Tehnološko prestrukturiranje in stanje v konkurenčnosti slovenskih industrijskih podjetij prikazujemo z uporabo nekaterih dostopnih analiz o razvitosti naše družbe in gospodarstva.

Verjetnost, da bo podjetje inovator, je odvisna od značilnosti, kot so: njegova velikost (število zaposlenih), večji obseg prodaje na račun inoviranih izdelkov (inovativni kapital), večji delež visoko izobraženih kadrov (človeški kapital) ter panoga, v katero sodi njegova glavna dejavnost. Fizični kapital (merjen z vrednostjo opredmetenih osnovnih sredstev) ne šteje kot vplivni dejavnik.

Sam proces inoviranja v podjetju še ne pomeni, da je inovacija uspešna in podjetje inovativno. Slednje se s prodajo potrjuje na trgu. Poslovno uspešnejši so inovatorji, saj v primerjavi z neinovatorji dosegajo višjo raven produktivnosti dela oziroma dodane vrednosti na zaposlenega.

Po uporabljenih podatkih je bilo leta 2000 skoraj tri četrtine podjetij v Sloveniji neinovativnih (72,2 %).

V obravnavanem obdobju je opazno upadanje rezultatov inovacijske dejavnosti oziroma deleža prodaje od inovativnih izdelkov, pa čeprav je bilo ustvarjene več dodane vrednosti.

V analizi razmerij med skupinami z vidika konkurenčnih dejavnikov me zanimajo pozicije kot prednosti in slabosti, iz katerih bodo podjetja črpala svoje konkurenčne prednosti in gradila razvojne zmožnosti. Svoj položaj so anketirana podjetja predelovalne industrije najbolje ocenila na področju tržnih strategij in managerskih

orodij, sledi področje R & TR in na koncu področje človeških virov in izobraževalnega sistema.

Na prvo mesto sta se uvrstili »proizvodnja naftnih derivatov« (DF/23) in »proizvodnja gospod. aparatov« (DK/29.7), na drugem mestu sta »proizvodnja hrane« (DA/15) in »proizvodnja kemikalij« (DG/24), na tretjem mestu sledita »proizvodnja računalnikov« (DL/30) ter »proizvodnja medic. finomehaničnih izdelkov« (DL/33). Naštete skupine so dosegle same nadpovprečne rezultate v skupini tržne strategije in managerska orodja, nekoliko manj v skupini R & TR in najmanj v skupini človeški viri in izobraževalni sistem. Podobno visoko medsebojno usklajenost vendar v obratni smeri so imele najslabše ocenjene skupine (od 10. do 13. mesta). Najbolj so zaostajali na področju R & TR, nekaj manj na področju tržnih strategij in managerskih orodij, pogojno najboljši pa so bili pri človeških virih in izobraževalnem sistemu.

Lahko sklepam, da so inovativnost podjetij, njihova uspešnost poslovanja po skupinah dejavnosti in uvajanje razvojnih dejavnikov pozitivno povezani.

Ob upoštevanju ugotovitev drugih študij in analiz povzamem, da so rdeča nit proučevanja konkurenčnosti predelovalnih podjetij usmerjenost v rast in strategije razvijanja kakovosti. Glavnino virov konkurenčnosti je mogoče povezati s teorijo zmožnosti in teorijo poslovođenja znanja, saj imata največ empirične podpore. Primerjava naših podjetij s tistimi iz bolj razvitih okolij kaže na veliko neskladje, ki ne daje možnosti za razvojno dohitevanje, če ne prenovimo podjetij, celotnega gospodarstva in celotne družbe.

Imeti celoten pregled poslovanja, zajet v enem poročilu! Tematika presega vsebino naloge, je preobsežna in prezahtevna, toda zelo koristna. Problematično je pravočasno pridobivanje relevantnih podatkov in informacij za izbrano področje oziroma podjetje ter njihova medsebojna primerljivost. Tudi zato je izbira ustreznega modela za proučevanje zadeve otežena, obvladovanje obsežne teorije in njena uporaba v praksi pa je že samo po sebi dovolj zahtevno. Morda pa bi lahko bila, ob dodatnem znanju, uporaba izbranega poslovnega modela v industrijski skupini in podjetju nov izziv v neki drugi nalogi.

Zdi se mi smiselno dodati še svoj osebni, subjektivni pogled kot izziv k obravnavanju razvojne problematike podjetij in držav. Bistveno je zlasti soočanje s spremembami, bogatenje znanja in obstoj lastnega mnenja o zadevah. Ni nujno, da bi imela osebna filozofija in konkretna ravnanja vedno in v celoti empirično podporo v poslovnem okolju.

Večina poročil in informacij o poslovanju različnih dejavnosti in panog je zasnovanih s pomočjo že dobro preverjene klasične metode finančno računovodskih kazalnikov. Manjkajo informacije o kazalnikih kvalitativne narave (prostorske razsežnosti, tehnologij, naložbene dejavnosti, inovacijske dejavnosti, tržnosti, poslovne

morale, okoljske ozaveščenosti, kakovosti, strategij, ugleda, kulture). Skupaj, na enem mestu, jih ni, ali pa so zelo redke, torej nesistematične in nekonsistentne. Kajti tovrstna proučevanja večinoma predstavljajo posebej naročene, specialne študije in ekspertize, ki niso dosegljive vsakomur. Celovit vpogled je zato otežen in predrag. V poslovnem okolju se ustvarja vtis ekskluzivnosti, češ podatki so zaupni in nedosegljivi, ali pa, takšne študije so nepotrebne in neuporabne, pogosto se sliši, da so tudi neizvedljive in podobno. Vsako podjetje, da je osebek zase, zato so primerjave, razen medpodjetniških, tistih z najboljšimi, nesmiselne, koristi pa jalove. To je posledica kulture, zlasti naše pregovorne nepovezanosti in nesodelovanja, kar onemogoča razvoj okolja, ki bi podpiralo ter nagrajevalo ustvarjalnost in inovativnost.

Osebnostno verjamem v odločilno vlogo kulture naroda in posameznika. Ko obravnavamo državo in njeno gospodarstvo, dolgoročno ne smemo mimo skupnih interesov in značilnosti.

Podpiram miselnost, ki jo vlada uvaja v okviru SGRS. Ne želim, da bi politika določala gospodarske strukture, pričakujem pa, da se bomo zmogli osredotočiti na izbrano razvojno pot, ki bo izhajala iz prevladujočih družbenih vrednot in norm. Za to potrebujemo družbo znanja, ki jo lahko gradimo zlasti z izboljšanim sistemom izobraževanja in usposabljanja. Le tako bomo sposobni pravočasno zaznati priložnosti, se odločiti o prioritetah in jih potem tudi upoštevati. Država pa bo kot pobudnica med glavnimi akterji v sinergiji s podjetniškimi strategijami.

Kaj bomo delali in kako bomo prodajali, nam povejo tržišča in odjemalci, kako bomo nekaj proizvajali oziroma izvajali, pa je odvisno od nas samih oziroma okolja, v katerem to počnemo. Izvirno in ustvarjalno delovanje v tržnih nišah črpamo iz kulture, ki je zaradi svoje neponovljivosti edina resnično obranljiva konkurenčna prednost. Zato ni prav nobene potrebe po obsedenem in nenehnem posnemanju t.i. najboljših.

Dvomim pa v različne napovedi o preboju Slovenije med deset najbolj dinamičnih in konkurenčnih držav na svetu v naslednjih desetih letih. Mislim, da so pretirane in nerealne. Po mojem prepričanju ležijo glavni razlogi v sami podstatki naroda. Razen redkih izjem smo bili v zgodovini omejeni na kmetijstvo, rokodelstvo in obrt ter mezdno delo, kar se še danes odraža v naši mentaliteti, ki med drugim v svoji neambicioznosti, strahu pred spremembami in neuspehom ne podpira razvijanja sodobne države, podjetništva in ustvarjalnosti ljudi.

LITERATURA

- Babič, Marjan. 2002. *Ekonomika kakovosti. V: Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru, Bernardin, 16.-17. november 2001.* Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Bavec, Cene, ur. 1994. *Izbor identifikacij in priporočil OECD-ja za merjenje znanstvenih in tehnoloških dejavnosti.* Ljubljana: Ministrstvo za znanost in tehnologijo.
- Belak, Janko. 1998. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa.* Gubno: Založba MER v Mariboru.
- Belak, Janko. 1999. *Politika podjetja in strateški management.* Gubno: MER Evrocenter.
- Belak, Janko, soavtorice in soavtorji. 2003. *Integralni management in razvoj podjetja.* Gubno: Založba MER v Mariboru (Zbirka Management in razvoj; 12).
- Bell, D. 1970. *Poindustrijska družba. Svet v času, ki prihaja-zbornik, ur. V. Vodopivec, 85-87.*
- Bešter, Janez. 2002. *Analiza konkurenčnosti po dejavnostih glede na slovensko povprečje in v primerjavi z državami EU: predelovalne dejavnosti.* Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- Bevc, Milena. 1999. *Financiranje, učinkovitost in razvoj izobraževanja.* Radovljica: Didakta.
- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management.* Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Bučar, Maja. 2001. *Razvojno dohitevanje z informacijsko tehnologijo?* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Črnetič, Metod. 1999. *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja.* Kranj: Moderna organizacija.
- Damijan, P. Jože in Boris Majcen. 2001. *Trade reorientation, firm performance and restructuring of Slovenian manufacturing sector.* IER Working paper 9. Ljubljana: IER.
- Debeljak, Žiga, Janez Prašnikar, Aleš Ahčan. 2002. *Benchmarking kot orodje strateškega managementa.* V: Prašnikar J. ur.: Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance.
- Deloitte & Touche Srednja Evropa. 2002. *Izzivi prihodnosti – zmanjševanje konkurenčne vrzeli.* Raziskava konkurenčnega položaja slovenskih proizvodnih podjetij.
- Dubrovski, Drago. 2000a. *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja.* Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2000b. *Krizni management.* Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave.* Koper: Fakulteta za management Koper.

- Duh, Mojca. 2002a. *Modeli managementa*. V: Belak J. ur.: Razvojni modeli podjetja in managementa. Maribor: Založba MER - MER Evrocenter.
- Duh, Mojca. 2002b. *Razvoj in razvojni modeli podjetja*. V: Belak J. ur.: Razvojni modeli podjetja in managementa. Maribor: Založba MER - MER Evrocenter.
- Fogel, Robert W. 1994. »*Economic Growth, Population Theory, and Physiology: The Bearing of Long-Term Process on the Making of Economic Policy.*« The American Economic Review, 84 (3).
- Gliha, M. 1997. *Ocenjevanje tehnološke ravni slovenske industrije*. Analitične podloge – interni material IER.
- Horvat, Tatjana. 2000. *Priprava letnega poročila za komuniciranje z interesnimi skupinami podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kajzer, Štefan. 1998. *Razvoj in strukturiranje podjetja*. V Belak J. in soavtorji: Razvoj podjetja in razvojni management. Posebnosti malih in srednje velikih podjetij. Gubno: MER Evrocenter.
- Kajzer, Štefan. 2002. *Kibernetsko pojmovanje upravljanja in management*. V: Belak J. ur.: Razvojni modeli podjetja in managementa. Maribor: Založba MER - MER Evrocenter.
- Knez-Riedl, Jožica. 2000. *Pojmovanje in presojanje bonitete podjetja*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Koletnik, Franc. 1997. *Analiziranje računovodskih izkazov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Košmelj, Blaženka in Jože Rovar. 2000. *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kotnik, Patricia in Mičo Mrkaić. 2002. *Inovacijska dejavnost slovenskih podjetij: obseg in učinki kapitala znanja*. V: Prašnikar J. ur.: Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance.
- Kralj, Janko. 1995. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Poslovno ekonomska fakulteta.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kralj, Janko. 2002. *Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj*. V: Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru, Bernardin, 16.-17. november 2001. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Likar, Borut. 1998. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Meier, G. M. 1989. *Leading Issues in Economic Development*. Oxford University Press.
- Melavc, Dane. 2000. *Kako gospodariti*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Milost, Franko. 2001. *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Plut, T. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

- Prašnikar, Janez, ur. 2003. *Srednja podjetja in gospodarska rast*. Ljubljana: Časnik Finance.
- Prašnikar, Janez, ur. 2000. *Internacionalizacija slovenskega podjetja*. Ljubljana: Časnik Finance.
- Pretnar, Bojan. 1995. *Osnove ekonomike tehnologije*. Študijsko gradivo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2002. *Analiza konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij*. V: Prašnikar J. ur.: Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance.
- Rebernik, Miroslav. 1999. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Senjur, Marjan. 2002. *Razvojna ekonomika – teorije in politike gospodarske rasti in razvoja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Snoj, Boris. 2000. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Sočan, Lojze idr. 2003. *Simulacije trajnostnega razvoja. Družbeno okolje za razvojno dohitevanje Slovenije in pristopnih držav*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, I. Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Tavčar, I. Mitja. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru; Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tavčar, I. Mitja. 2003. Posebnosti upravljanja v znanjskih (ekspertnih) organizacijah. *Organizacija* 36 (7): 457-462.
- Tekavčič, Metka in Darja Šink. 2002. *Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati empirične raziskave*. V: Prašnikar J. ur.: Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance.
- Zadravec, Rajko. 2003. *Zaključni račun po novem*. Ljubljana: Primath.

VIRI

- Gospodarska zbornica Slovenije. 2003. *Ocena makro- in mikroekonomskih učinkov vstopa Slovenije v Evropsko unijo*. Ljubljana: GZS.
- Gospodarska zbornica Slovenije. 2003. Predelovalne dejavnosti – poslovanje v letu 2002. *Delovni zvezki* 10 (8). Ljubljana: GZS SKEP.
- Standardna klasifikacija dejavnosti. 1999. *Klasifikacije 4*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. 2004. *Poročilo o razvoju 2004*. Analize, raziskave in razvoj. Ljubljana: UMAR.
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. 2003. *Poročilo o razvoju 2003*. Analize, raziskave in razvoj. Ljubljana: UMAR.
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. 2001. *Strategija gospodarskega razvoja Slovenije: Razvojni scenarij*. Ljubljana: UMAR.

