

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA SLOVENSKEGA PROJEKTA 20 KLJUČEV S
POUDARKOM NA PODPORNIH KLJUČIH**

Ljubljana, september 2006

Simona Hočevar

IZJAVA

Študentka Simona Hočevar izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1.9.2006

Podpis:_____

KAZALO VSEBINE:

1. UVOD	1
1.1. NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA.....	3
1.2. METODA DELA.....	4
2. KONKURENČNOST GOSPODARSTVA IN VLOGA DRŽAVE	5
2.1. KVANTITATIVNO MERJENJE KONKURENČNOSTI GOSPODARSTEV	8
2.1.1. Metodologija Mednarodnega inštituta za razvoj managementa (IMD) v Letopisu konkurenčnosti (The World Competitiveness Yearbook)	9
2.1.2. Metodologija Svetovnega gospodarskega foruma (WEF) – Poročilo o globalni konkurenčnosti (The Global Competitiveness report)	10
2.2. INDUSTRIJSKA POLITIKA	12
2.3. DRŽAVNE POMOČI IN KONKURENČNOST GOSPODARSTVA	14
2.3.1. Pravila dodeljevanja državnih pomoči	16
2.3.2. Osnovni podatki o dodeljevanju državnih pomoči v Sloveniji.....	18
2.4. PREDSTAVITEV PROGRAMA UKREPOV ZA POSPEŠEVANJE PODJETNIŠTVA IN KONKURENČNOSTI ZA OBDOBJE 2002-2006	20
3. PREDSTAVITEV METODE 20 KLJUČEV.....	21
3.1. PREDSTAVITEV METODE 20 KLJUČEV.....	22
3.2. PODROBNEJŠA PREDSTAVITEV PODPORNIH KLJUČEV.....	28
3.2.1. Ključ 1: Čiščenje in organiziranje.....	28
3.2.2. Ključ 2: Organizacija sistema in vodenje s cilji.....	30
3.2.3. Ključ 3: Aktivnosti v delovnih skupinah	32
3.2.4. Ključ 20: Obvladovanje vodilnih tehnologij.....	33
4. RAZLIČNI PRISTOPI K ODLIČNOSTI POSLOVANJA PODJETIJ IN PRIMERJAVA Z METODO 20 KLJUČEV	35
4.1. 6 SIGMA	36
4.2. MODEL ODLIČNOSTI (EFQM)	40
4.3. ZGLEDVALNO PRIMERJANJE (BENCHMARKING)	43
4.3.1. Model zgledovalnega primerjanja	45
4.4. PRIMERJAVA RAZLIČNIH PRISTOPOV K ODLIČNOSTI POSLOVANJA PODJETIJ	49
4.4.1. Predstavitev metodologije.....	49
4.4.2. Primerjava različnih pristopov k odličnosti poslovanja podjetij	50
5. ANALIZA PROJEKTA 20 KLJUČEV IN PRIMERJAVA Z DRUGIMI PROGRAMI OZ. PROJEKTI.....	54
5.1. PREDSTAVITEV PROJEKTA 20 KLJUČEV.....	55
5.1.1. Razlogi za uvajanje ter namen in cilji programa.....	55
5.1.2. Predstavitev programa po posameznih fazah oziroma kriterijih, ki bodo predmet primerjave z ostalimi programi	56
5.1.2.1. Priprava programa	56
5.1.2.2. Izbira projektov	58
5.1.2.3. Izvajanje in spremljanje projekta	59
5.2. PRIMERJAVA PROJEKTA 20 KLJUČEV Z OSTALIMI PROGRAMI ZA DODELJEVANJE RAZVOJNIH SPODBUD	59
5.2.1. Primerjava z nacionalnimi programi za dodeljevanje razvojnih spodbud ...	60
5.2.2. Primerjava s projekti, ki se izvajajo v okviru strukturnih skladov	62
5.3. MODEL ZA DODELJEVANJE RAZVOJNIH SPODBUD	66

6. ANALIZA REZULTATOV UVAJANJA METODE 20 KLJUČEV V PODJETJA.....	67
6.1. REZULTATI, KI IZHAJAJO IZ EVALVACIJE RAZPISOV PODROČJA ZA SPODBUJANJE PODJETNIŠTVA IN KONKURENČNOSTI V LETIH 2001–2003	68
6.1.1. <i>Predstavitev metodologije, uporabljene v Evalvaciji razpisov Področja za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v letih 2001–2003</i>	<i>68</i>
6.1.2. <i>Rezultati Evalvacije razpisov Področja za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v letih 2001–2003</i>	<i>70</i>
6.2. RAZISKAVA O REZULTATIH UVAJANJA METODE 20 KLJUČEV V PODJETJA.....	72
6.2.1. <i>Predstavitev metodologije uporabljene za raziskavo rezultatov uvajanja metode 20 ključev v podjetja</i>	<i>72</i>
6.2.2. <i>Rezultati raziskave o rezultatih uvajanja metode 20 ključev v podjetja</i>	<i>73</i>
6.3. REZULTATI NA PODPORNIH KLJUČIH IN POVEZAVA REZULTATOV Z USPEŠNOSTJO UVAJANJA METODE 20 KLJUČEV	76
6.3.1. <i>Predstavitev metodologije za analizo povezave med rezultati na podpornih ključih in uspešnostjo uvajanja metode 20 ključev.....</i>	<i>76</i>
6.3.2. <i>Rezultati analize povezave med rezultati na podpornih ključih in uspešnostjo uvajanja metode 20 ključev.....</i>	<i>77</i>
6.4. POVEZAVA POSLOVNIH REZULTATOV PREUČEVANIH PODJETIJ Z REZULTATI OCENJEVANJA PODJETIJ PO METODOLOGIJI 20 KLJUČEV	78
6.4.1. <i>Predstavitev metodologije za analizo povezave med rezultati ocenjevanja podjetij po metodologiji 20 ključev in finančnimi rezultati.....</i>	<i>79</i>
6.4.2. <i>Rezultati analize povezave med rezultati ocenjevanja podjetij po metodologiji 20 ključev in finančnimi rezultati</i>	<i>79</i>
6.5. PREDLOGI ZA DOSEGANJE BOLJŠIH REZULTATOV PRI UVAJANJU METODE 20 KLJUČEV V PODJETJA	83
7. SKLEP.....	83
8. LITERATURA IN VIRI	86

KAZALO SLIK:

Slika 1: Porterjev diamant konkurenčnih prednosti.....	7
Slika 2: Triada produktivnosti	14
Slika 3: NNPU cikel.....	24
Slika 4: Pristopi in orodja oz. metode, ki jih uporablja metoda 20 ključev	25
Slika 5: Vodenje s cilji in 20 ključev	32
Slika 6: Primerjava razvoja novih produktov	34
Slika 7: Pristopi k odličnosti poslovanja podjetij skozi čas	36
Slika 8: Procesni pristop.....	37
Slika 9: Organizacijska struktura uvajanja projekta 6 sigma.....	38
Slika 10: Faze vodenja projekta 6 sigma	39
Slika 11: Model odličnosti EFQM (EFQM Excellence Model)	42
Slika 12: Osem faz procesa uvajanja modela EFQM v podjetje.....	43
Slika 13: Proces zgledovalnega primerjanja na osnovi NNUP ciklusa	46
Slika 14: Prikaz rezultatov zgledovalnega primerjanja v obliki pajkove mreže	48
Slika 15: Primerjava Ukrepov po deležu odobrenih sredstev in deležu projektov, ki se po oceni prejemnikov sredstev ne bi zgodili brez razvojne spodbude.	70
Slika 16: Primerjava Ukrepov po višini odobrenih sredstev, multiplikatorju gotovega fiskalnega učinka ter točke, ko bodo koristi presegle stroške in letu začetka	71
Slika 17: Radarski diagram rezultatov uvajanja metode 20 ključev v podjetja	74

KAZALO TABEL:

Tabela 1: Konkurenčnost Slovenije po metodologiji IMD od leta 2000 do 2006.....	9
Tabela 2: Konkurenčnost Slovenije po metodologiji WEF od leta 2002 do 2005	11
Tabela 3: Višina državnih pomoči (DP) po kategorijah pomoči.....	19
Tabela 4: Primerjava državnih pomoči po državah članicah v letih 2002-2004	19
Tabela 5: Vsebina in cilji posameznih ključev	23
Tabela 6: Organizacijska struktura projekta 20 ključev	27
Tabela 7: Različne vrste zgledovalnega primerjanja	44
Tabela 8: Primerjava različnih pristopov k odličnosti poslovanja podjetij	50
Tabela 9: Primerjava prednosti in slabosti projekta Spodbujanje uvajanja metod in orodij za povečevanje produktivnosti s projektom 20 ključev	61
Tabela 10: Primerjava prednosti in slabosti EPD Ukrepa 1.1. Spodbujanje razvoja inovacijskega okolja s projektom 20 ključev	64
Tabela 11: Struktura vključenih podjetij glede na panogo dejavnosti	73
Tabela 12: Ocene po 20 ključih in doseženi rezultati.....	75
Tabela 13: Izpis regresijske analize za povezavo med rezultati na podpornih ključih in uspešnostjo uvajanja metode 20 ključev.....	77
Tabela 14: Izpis linearne regresijske analize s pomočjo program SPSS za koeficient gospodarnosti poslovanja	80
Tabela 15: Izpis linearne regresijske analize s pomočjo program SPSS za koeficient dodana vrednost na zaposlenega	81

KAZALO PRILOG:

Priloga 1: Program ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006	1
Priloga 2: Tabela razlik med skupino, ki deluje kot skupina, in skupino, ki dela kot tim	4
Priloga 3: Tabela 5 glavnih stopenj pri uvajanju sistema 20 ključev v podjetju	5
Priloga 4: Kontrolni list ključa	0

1. UVOD

Ko pogledamo BDP/prebivalca po posameznih regijah, deželah, se nam postavi vprašanje: Zakaj so nekatere države (regije) bogate, v drugih pa vlada izjemna revščina? Maddison ugotavlja, da so se največji premiki v rasti BDP na prebivalca zgodili od leta 1800 dalje. Leta 1820 je bilo razmerje v BDP/prebivalca med najbogatejšo regijo Veliko Britanijo in najsiromašnejšo Afriko v razmerju 4:1. Leta 1998 pa je bilo razmerje med ZDA in Afriko 12:1. Zaključek nas vodi v ugotovitev, da je »nova ekonomija« delovala samo v nekaterih regijah, v drugih pa ne (Sachs, 2005, str. 27-29).

Temeljni gospodarski cilj države je zagotoviti visok oziroma rastoč življenjski standard in kvaliteto življenja za svoje državljane. Življenjski standard je odvisen od produktivnosti delovne sile in kapitala. Produktivnost je vrednost produkcije na enoto dela in kapitala. Odvisna je od kakovosti in značilnosti proizvodov, od uspešnosti trženja in od učinkovitosti, s katero so proizvodi ustvarjeni (Jaklič, 2005, str. 45).

Pogledi na vpliv države na gospodarstvo in konkurenčnost se med avtorji razlikujejo.

- Porter je postavil tezo, da si države med seboj konkurirajo preko organizacij (podjetij) in njihovih proizvodov oziroma storitev. Konkurenčna prednost držav ni odvisna od količine razpoložljivih proizvodnih dejavnikov, temveč od njihove inovativnosti na trgu. Odločilna pa je kombinacija različnih dejavnikov, ki tvorijo t. i. Porterjev diamant (Porter, 1990, str. 69-130).
- Neoklasični in keynezianski pristop zanemarjata ekonomsko politiko na strani ponudbe oziroma razvojne instrumente. Ponudbena stran gospodarstva ima svoje zametke pri Josephu Schumpetru, ki je trdil, da je sodobno gospodarstvo vedno v dinamičnem neravnotežju. Schumpeter postavlja na prvo mesto podjetništvo in ne makroekonomije (Jaklič, 2005, str. 49).
- Industrijsko politiko pojmuje kot vladno sprejemanje in usklajevanje pobud za povečanje produktivnosti in konkurenčnosti celotnega gospodarstva ter posameznih sektorjev v njem (Jaklič, 2005, str. 50). Država lahko vodi različne vrste industrijske politike. Atkinson in Coleman ločita anticipativno in reaktivno politiko (Atkinson in Coleman, 1995, str. 51). Anticipativna politika ima bolj dolgoročen značaj in je usmerjena v strukturno preoblikovanje sektorjev. Vodi jo države kot npr. Francija,

delno Nemčija in Japonska. Reaktivna industrijska politika je usmerjena k reševanju specifičnih podjetniških problemov. Uveljavlja se v državah, ki gradijo na tradiciji ekonomskega liberalizma (ZDA, Velika Britanija, Kanada, Avstralija).

- Jaklič loči pozitivno in negativno industrijsko politiko (Jaklič, 2005, str 50). Pozitivna industrijska politika pomeni vključitev ciljno naravnane strateškega razmišljanja v ekonomsko politiko. S takšno politiko poskuša vlada vplivati na razvoj novih dejavnosti in ne preprečiti spremembe, temveč pomagati podjetjem, da se z njimi soočijo. Na ta način lahko vlada doseže več kot le z monetarno oziroma fiskalno politiko. To je politika za povečevanje konkurenčnosti gospodarstva.

Ministrstvo za gospodarstvo (ministrstvo) je v letu 2000 v Sloveniji pričelo z izvajanjem pozitivne industrijske politike, ki je bila horizontalno naravnana. Horizontalno naravnana politika je usmerjena na vsa podjetja ne glede na panogo dejavnosti. V preteklosti se je pojem industrijske politike povezoval predvsem s politiko, ki je bila usmerjena na posamezne panoge dejavnosti. Dokončna vsebina politike je bila potrjena s Programom ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006. Projekt 20 ključev je bil eden izmed prvih ukrepov, ki jih je ministrstvo pričelo uvajati že v letu 2000. Umeščenost projekta 20 ključev v program ukrepov je prikazana v poglavju 2.4.

Bistvo metode 20 ključev njen avtor Iwao Kobayashi povzema na naslednji način (Kobayashi, 2003, str 12-13): »V sodobnem času se razmere na trgu neprestano spreminjajo. Trajno uspešna so lahko le tista podjetja, ki so se sposobna hitro odzvati na spreminjajoče se zahteve trga ter temu ustrezno prilagoditi svojo proizvodnjo in dobavne roke. Hitro spreminjanje je temelj za uspešno prenovo in razvoj podjetja. Za celovito prenovu in zagotavljanje trajnega razvoja podjetja so pri metodi 20 ključev metode in tehnike izboljšav razdeljene na 20 področij. Pri procesu prenove podjetja mora biti vseh 20 področij v ravnotežju, kar je pogoj za poslovno odličnost svetovnega razreda. Sistem 20 ključev je razdeljen tako, da so posamezni ključi med seboj tesno povezani.«

Projekt 20 ključev Ministrstva za gospodarstvo se je zaključil konec leta 2004, kar nudi podlago za oceno samega projekta, tako z vidika izvajanja instrumenta industrijske politike, kot tudi z vidika doseženih rezultatov vključenih podjetij.

1.1. NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je prikazati prakso Ministrstva za gospodarstvo in slovenskih podjetij pri uvajanju metode 20 ključev in analiza rezultatov uvajanja.

Uporabnost magistrskega dela lahko poiščemo na več področjih:

- Kot pripomoček ministrstvu v obliki modela za dodeljevanja razvojnih spodbud.
- Za podjetja, ki se bodo v prihodnosti lotila uvajanja metode 20 ključev, kot pripomoček za lažjo odločitev za metodo 20 ključev.
- Podjetjem, ki so že zaključila začetno fazo uvajanja, kot vodilo za nadaljnje uvajanje metode 20 ključev, zlasti podpornih ključev.

Kot vodja projekta 20 ključev sem na Ministrstvu za gospodarstvo od leta 2001-2004 imela priložnost spremljati vključena podjetja na poti uvajanja metode v prvih dveh letih. Magistrsko delo ne obravnava vprašanj, ki so se ves čas trajanja projekta pojavljala v javnosti na temo ustvarjanja monopolnega položaja podjetja Deloitte & Touche in pravilnosti odločitve za izbrano metodo.

Cilji magistrskega dela so naslednji:

- predstaviti dobro prakso, ki jo z vidika implementacije razvojne politike predstavlja projekt 20 ključev;
- pripraviti model za dodeljevanje razvojnih spodbud;
- predstaviti in preučiti rezultate uvajanja metode 20 ključev v podjetja;
- potrditi teoretično izhodišče, ki ga nudi metodologija 20 ključev, in sicer pomembnost podpornih ključev pri uvajanju metode v podjetja;
- podati predloge za doseganje boljših rezultatov pri uvajanju metode 20 ključev v podjetja.

V magistrskem delu preverjam naslednje hipoteze:

- Rezultati slovenskih podjetij potrjujejo smiselnost uvajanja metode 20 ključev.
- Podporni ključni so se tudi v praksi slovenskih podjetij pokazali kot pomemben dejavnik pri uvajanju metode 20 ključev v podjetja.
- Uspešno uvajanje metode 20 ključev se odraža tudi na finančnih rezultatih poslovanja podjetij.

Teorija, ki temelji na praktičnih izkušnjah japonskih podjetij pri uvajanju metode 20 ključev, predpostavlja večji napredek v prvih dveh letih kot je to pokazala

praksa slovenskih podjetij. V povezavi s tem iščem na podlagi rezultatov pri preverjanju postavljenih hipotez v podpornih ključih vzroke za nekoliko slabše rezultate slovenskih podjetij pri uvajanju metode 20 ključev.

1.2. Metoda dela

V magistrskem delu sem uporabila več različnih metodologij. Prvi del magistrskega dela (drugo in tretje poglavje) je namenjen predvsem teoretičnim izhodiščem na področju konkurenčnosti, industrijske politike, državnih pomoči in metodologije 20 ključev. Teoretična izhodišča nudijo podlago za projekt 20 ključev, ki ga je kot instrument pozitivne industrijske politike izvajalo Ministrstvo za gospodarstvo v obdobju 2000-2004.

Četrto poglavje je namenjeno primerjavi metode 20 ključev z nekaterimi drugimi pristopi k odličnosti poslovanja. Primerjava metod, ki se uporabljajo tudi v slovenskem gospodarskem prostoru, bo pokazala prednosti in slabosti v primerjavi z metodo 20 ključev. Primerjava temelji predvsem na primerjavi teoretičnih zasnov posameznih metod.

Peto poglavje je namenjeno primerjavi projekta 20 ključev z ostalimi razvojnimi spodbudami, ki jih je dodeljevalo Ministrstvo za gospodarstvo. Pregled vsebuje primerjavo z nacionalnimi projekti in tudi prakso dodeljevanja razvojnih spodbud, ki se dodeljujejo iz sredstev Evropske unije (npr. strukturni skladi). Na podlagi izkušenj pri projektu 20 ključev in v povezavi z rezultati primerjave z drugimi projekti in programi sem pripravila model za dodeljevanje razvojnih spodbud.

V šestem poglavju analiziram rezultate uvajanja metode 20 ključev v slovenska podjetja. Podatki se nanašajo na prvi dve leti uvajanja. Na ta način je zagotovljena primerljivost pri rezultatih. Najprej predstavljam metodologijo, ki jo uporabim pri analizi rezultatov. Rezultati so razdeljeni na več zaokroženih celot.

Najprej predstavljam rezultate, ki izhajajo iz Evalvacije razpisov Področja za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v letih 2001-2003. Evalvacija ni zajela projekta 20 ključev kot samostojne enote opazovanja, temveč je projekt 20 ključev obravnavala skupaj z ostalimi sistemi stalnih izboljšav. Uporabila sem rezultate, ki so pomembni za metodo 20 ključev.

Sledi analiza rezultatov podjetij pri uvajanju metode 20 ključev. Metodologija za ocenjevanje je predpisana, kar zagotavlja primerljivost rezultatov med podjetji ne glede na velikost in panogo dejavnosti. Iz analize je razvidno, katere ključne so podjetja največ uvajala in pri katerih je bil dosežen največji napredek.

Posebna pozornost je namenjena podpornim ključem 1, 2, 3 in 20, ki so predpogoj za uspešno uvajanje v podjetja. Prikazana bo odvisnost uspešnosti uvajanja metode 20 ključev (ocena na ravni vseh 20 ključev) z rezultati na podpornih ključih.

Rezultate ocenjevanja po metodologiji 20 ključev analiziram z vidika vpliva na poslovne rezultate podjetij. Metoda 20 ključev ima vpliv predvsem na zniževanje stroškov. Izhodiščno leto za primerjavo bo leto pred začetkom uvajanja metode 20 ključev.

Podatki o rezultatih uvajanja metode 20 ključev v podjetja izhajajo iz projekta 20 ključev, in sicer začetno stanje (prva ocena) ter končno stanje (druga ocena po dveh letih od podpisa pogodbe z Ministrstvom za gospodarstvo). Podatke o poslovnih rezultatih podjetij črpam iz poslovnih poročil podjetij.

2. KONKURENČNOST GOSPODARSTVA IN VLOGA DRŽAVE

V poslovnem življenju se na vsakem koraku srečujemo s pojmom konkurenčnost. V obdobju zadnjih petnajstih let smo priča vse večji globalizaciji na eni strani in povečevanju moči nekaterih držav (predvsem ZDA) na drugi strani. Takšen položaj je nekatere ekonomiste spodbudil k razvoju teorij o konkurenčnosti na različnih področjih: konkurenčnost države, panoge, podjetja, itd. Teorije avtorjev so različne. Nekateri se ukvarjajo s konkurenčnostjo držav oziroma regij (Best¹, Porter², Laura Tyson³, itd), drugi, kot npr. Paul Krugman⁴, dvomijo v smiselnost obravnavanja konkurenčnosti držav.

¹ Več v Best, 2001 in poglavju 2.2.

² Porter je avtor večjega števila del s tega področja. Obdelana so v naslednjih poglavjih magistrskega dela.

³ Laura D'Andrea Tyson je bila v letih 1993 -1995 Clintonova ekonomska svetovalka. Konkurenčnost države po njenem mnenju povečuje življenjski standard njenih prebivalcev, država pa s svojimi produkti konkurira na mednarodnem trgu (Tyson, 1992, str. 68-70).

⁴ Krugman je eden izmed kritikov ekonomike ponudbe in industrijske politike. V serijah člankov se opredeljuje za to, da konkurenčnost države ni pojem, s katerim bi se bilo potrebno ukvarjati (Krugman, 1998).

Oprelitev konkurenčnosti gospodarstva in faktorjev, ki vplivajo na konkurenčnost gospodarstva je vse prej kot preprosto. Skozi zgodovino so konkurenčnost držav opredeljevali predvsem s statičnimi faktorji kot so zemlja, kapital, naravni viri in delovna sila. Med pomembnejša predstavnika štejemo predvsem Adama Smitha in Davida Ricarda (Norčič, 2000, str 52-99). Smith je zagovarjal teorijo, da se bogastvo narodov povečuje zaradi povečevanja produktivnosti dela, ki ima svoj izvor v delitvi dela. Uvedel je pojem »nevidne roke«: tržni mehanizem in svobodna konkurenca zagotavljata ravnotežne cene. Smith omejuje vlogo države na zagotavljanje dobrin, za katere ne obstaja tržni interes, vse ostale dobrine pa morajo biti podrejene delovanju trga. David Ricardo je zagovarjal prosto mednarodno trgovino. V svoji Teoriji komparativnih prednosti razpravlja o konkuriranju držav na podlagi primerjalnih prednosti. Primerjalne prednosti nastanejo zaradi mednarodne menjave, ki omogoča sprostitev določenih produkcijskih faktorjev, ki se potem uporabijo za produkcijo. Pri tem ni nujno, da ima država na tem področju absolutno prednost.

Pomemben vložek na področju konkurenčnosti so v dvajsetem stoletju prinesli avtorji kot so Schumpeter (podjetništvo kot motor razvoja), Solow (pomen tehnoloških inovacij in know-howa) ter Porter (diamant konkurenčnih prednosti). Robert M. Solow (Samuelson, Nordhaus, 2002, str. 525-529) je razvil novoklasičen model ekonomske rasti, v katerem velja, da se z uporabo dveh različnih inputov (kapitala in dela) proizvaja en sam proizvod. Glavna nova sestavina modela so kapital in tehnološke spremembe. Povečevanje kapitala na delavca povzroči padajoče donose od kapitala. Brez tehnoloških sprememb se dohodki in plače s časom ustalijo. Tehnološke spremembe so tiste, ki povečujejo proizvedeni output pri dani količini inputov. Nova teorija rasti poskuša odkriti procese, ki ustvarjajo tehnološke spremembe. Tehnologija je javna dobrina, katere proizvodnja je draga, reprodukcija pa poceni. Za razvijalce novih tehnologij igra pomembno vlogo zaščita intelektualne lastnine.

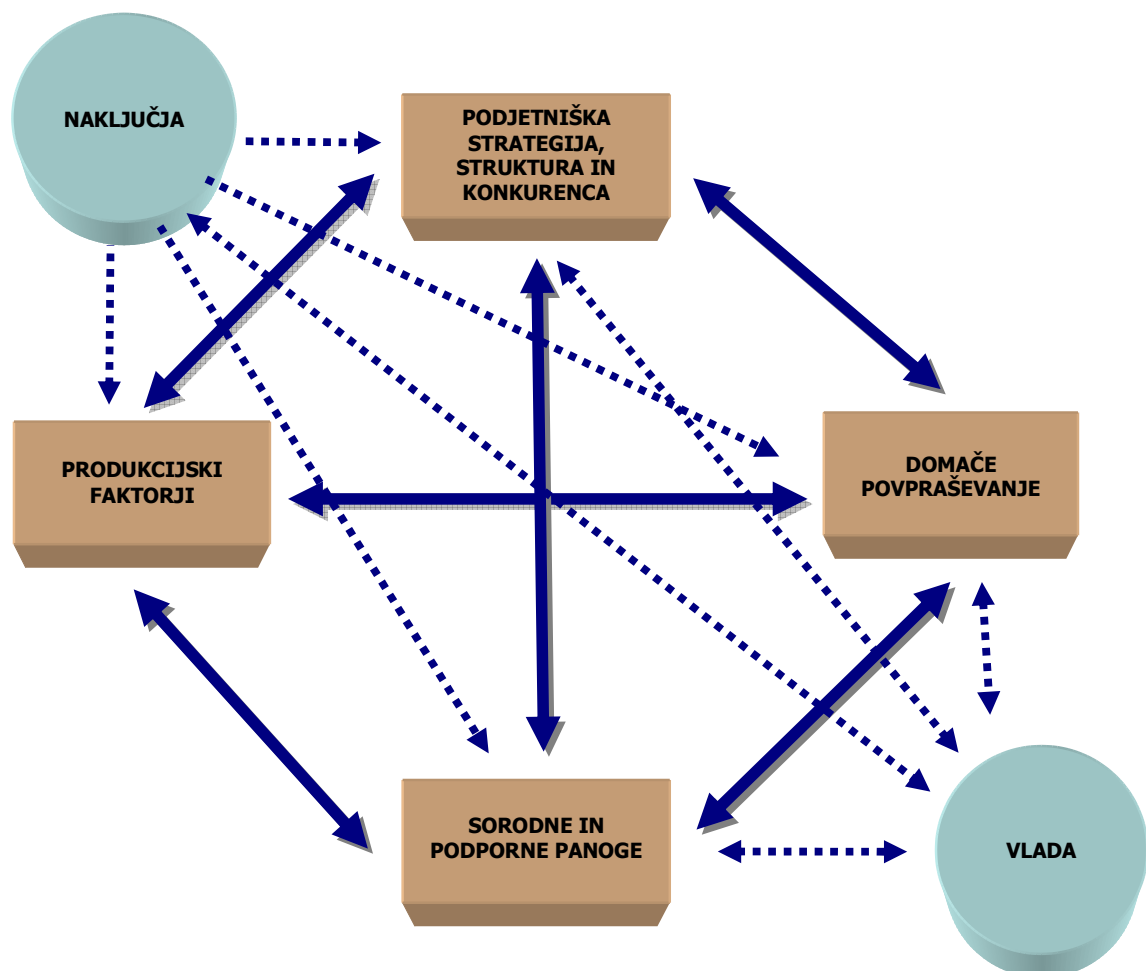
Porter (Porter, 1990, str. 69-130) v knjigi *The Competitive Advantage of Nations* postavlja tezo, da si države med seboj konkurirajo preko podjetij in njihovih produktov. Podjetja bi lahko opredelili kot proizvod države. Konkurenčna prednost držav ni odvisna samo od količine razpoložljivih proizvodnih dejavnikov, temveč predvsem od inovativnosti na trgu. Odločilna je kombinacija različnih dejavnikov, ki tvorijo t.i. Porterjev diamant. Ti dejavniki so (glej Sliko 1, na str. 7):

1. produkcijski faktorji (temeljni produkcijski faktorji – naravni viri, delovna sila, kapital, in razvojni dejavniki, ki jih je težko posnemati npr. izobrazba, itd.);

2. strategija podjetij, struktura in konkurenca (pomembni so pogoji za ustanovitev in rast podjetij);
3. stanje domačega povpraševanja (povpraševanje kot izhodišče inoviranja: zahtevnost kupcev predstavlja pritisk na podjetja);
4. sorodne in podporne panoge (obstoj poslovnih mrež dobaviteljev in poslovnih partnerjev).

Peti del diamanta je skoraj nevidna vloga države. Država vpliva na delovanje vseh štirih delov diamanta, sama po sebi pa ne oblikuje konkurenčnih prednosti. Vsaka država mora poskrbeti za konkurenčno okolje, v katerem bodo organizacije našle primerljive konkurenčne prednosti. V celotnem diamantu igrajo pomembno vlogo tudi naključja.

Slika 1: Porterjev diamant konkurenčnih prednosti



Vir: Porter, 1990, str. 127.

Konkurenčnost je tako makroekonomska kot mikroekonomska kategorija. Kot makroekonomska kategorija konkurenčnost pomeni sposobnost neke države, da s svojimi proizvodi konkurira na globalnem ali domačem trgu (v stroškovnem in kakovostnem smislu). Stabilen političen in pravni okvir ter učinkovita makroekonomska politika sta potreben, vendar ne zadosten pogoj za napredek gospodarstva. Na makroekonomskem področju postaja pomembna kakovost dejavnikov, ki oblikujejo kvalitetno poslovno okolje, v katerem podjetja tekmujejo med seboj. Vlade morajo torej stremeti k ustvarjanju pogojev za hitro in vzdržno rast produktivnosti. Vrednost se ustvarja v podjetjih, ki ustvarjajo blago in storitve ob pomoči produktivnih metod (Porter, 2000, str. 30-41).

Trajnost konkurenčnih prednosti je odvisna od treh dejavnikov (Porter, 1998, 49-51):

- vira konkurenčne prednosti: možnost za posnemanje in dosegljivost (npr. neizobražena delovna sila na eni strani in inovativni izdelki na drugi strani);
- številčnosti virov konkurenčne prednosti (kompleksnost konkurenčne prednosti, ki vsebuje več parametrov);
- konstantnega izboljševanja in nadgrajevanja obstoječih tehnologij (stalno spreminjanje).

2.1. Kvantitativno merjenje konkurenčnosti gospodarstev

Na področju preučevanja globalne konkurenčnosti posameznih držav izstopata dve poročili :

- Letopis konkurenčnosti (World Competitiveness Yearbook), ki ga pripravlja Mednarodni inštitut za razvoj managementa (IMD),
- Poročilo o globalni konkurenčnosti (The Global Competitiveness Report), ki ga pripravlja Svetovni gospodarski forum (World Economic Forum - WEF).

Poročili preučujeta konkurenčnost držav (regij, narodov) z različnima metodologijama za ocenjevanje konkurenčnosti. Rezultat različnih metodologij je razvrstitev posamezne držav na podlagi različnih kazalnikov, ki merijo konkurenčnost.

Merjenje nacionalne konkurenčnosti je izjemno zapleteno, saj je praktično nemogoče postaviti preprosta merila, ki bi omogočala primerjavo izvorov konkurenčnosti posameznih držav.

2.1.1. Metodologija Mednarodnega inštituta za razvoj managementa (IMD) v Letopisu konkurenčnosti (The World Competitiveness Yearbook)

IMD analizira in rangira zmožnost držav (narodov) za ustvarjanje in ohranjanje okolja, ki krepi konkurenčnost podjetij. Temeljna predpostavka je, da vrednost ustvarjajo podjetja (organizacije). Podjetja delujejo v okolju, ki lahko vpliva na njihovo uspešnost. Globalni indeks konkurenčnosti WCY je sestavljen iz naslednjih indeksov, ki so sestavljeni iz več faktorjev:

- indeksa **poslovne učinkovitosti** (domače gospodarstvo, mednarodna menjava, mednarodne naložbe, zaposlenost, cene),
- indeksa **vladne učinkovitosti** (javne finance, fiskalna politika, institucionalni okvir, poslovna zakonodaja, socialni model),
- indeksa **učinkovitosti managementa**, ki predstavlja povezavo z učinkovitostjo podjetij (produktivnost, trg dela, finance, managerske prakse, sistem vrednot),
- indeksa **infrastrukture** (osnovna infrastruktura, tehnološka infrastruktura, znanstvena infrastruktura, zdravje in okolje, izobraževalni sistem).

Pri merjenju konkurenčnosti držav je uporabljenih 323 kriterijev. Nekateri kriteriji se črpajo iz uradnih statističnih podatkov (2/3 k skupni oceni), drugi kriteriji izhajajo iz rezultatov anket, v katerih sodelujejo izbrani managerji v posameznih državah (IMD, 2005, str. 47). V analizo je bilo v letu 2005 vključenih 60 držav oziroma regij. Glavno vodilo za primerjanje držav z vidika konkurenčnosti je, da BDP in produktivnost nista edina kriterija, ki bi lahko opisala konkurenčnost države. Podjetja se pri svojem delovanju srečujejo tudi z drugimi komponentami: političnimi, socialnimi in kulturnimi problemi oziroma izzivi (IMD, 2005, str. 742).

Tabela 1: Konkurenčnost Slovenije po metodologiji IMD od leta 2000 do 2006

Indeks/Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Poslovna učinkovitost	35	39	31	41	33	39	35
Vlada	41	44	42	47	47	49	49
Management	36	40	32	38	51	52	52
Infrastruktura	31	30	30	37	38	38	36
Skupaj	36	38	35	40	45	52	45

Vir: Lastno delo na podlagi Letopisov konkurenčnosti, IMD 2000-2006.

Konkurenčnost Slovenije kaže trend padanja (glej Tabelo 1, na str. 9). Iz 36. mesta v letu 2000, je Slovenija padla na 45. mesto med 60 državami v letu 2004. V letu 2005 se je položaj izjemno poslabšal predvsem na račun neučinkovitosti managementa in vladnih institucij, v letu 2006 pa se je nekoliko izboljšal, predvsem po zaslugi poslovne učinkovitosti, torej podjetij.

Neučinkovitost managementa in vlade sta največji slabosti Slovenije. Največji padec zasledimo pri učinkovitosti managementa, in sicer padec za 16 mest od leta 2000 do 2006. Pri indeksu vladne učinkovitosti pa beležimo padec za 8 mest. Indeks kaže trend nenehnega padanja oziroma stagniranja. Na področju učinkovitosti managementa so dobre strani predvsem odstotek zaposlenih žensk, nagrajevanje managerjev, produktivnost, podjetništvo kot vrlina managerjev, pomembnost usposabljanja zaposlenih v podjetij. Položaj pri ostalih faktorjih indeksa učinkovitosti managementa je slab. Glede na metodologijo IMD je Slovenija najboljše rezultate dosegla v letu 2002.

2.1.2. Metodologija Svetovnega gospodarskega foruma (WEF) – Poročilo o globalni konkurenčnosti (The Global Competitiveness report)

Svetovni gospodarski forum (WEF) poskuša oceniti potencial svetovnega gospodarstva za ohranjanje trajne gospodarske rasti na dolgi rok. V ta namen sta Jeffrey Sachs in John McArthur razvila indeks rasti konkurenčnosti (GCI), ki so ga pri WEF v letu 2003 nadgradili. GCI je sestavljen iz treh glavnih področij (WEF, 2003-2004, str. 4-28):

- makroekonomsko okolje: stabilnost ekonomskega okolja (pričakovanje recesije, vladne intervencije, itd.); finančni trgi (bančni sistem, dostop do posojil, razpoložljivost tveganega kapitala; dostopnost trga kapitala, bančna zakonodaja, itd.); zadolženost države (kreditni položaj, menjalni tečaj, obrestne razlike, itd.);
- javne institucije: pravno varstvo (neodvisnost sodstva, učinkovitost pravnega sistema, zaščita zasebne in intelektualne lastnine, svoboda tiska, učinkovitost policije, decentralizacija odločanja, siva ekonomija, itd.) in raven korupcije (provizije in podkupnine s strani podjetij, poslovna cena korupcije, zaupanje javnosti v politike, donacije političnim strankam, pranje denarja);
- tehnologija: inovativnost podjetij, uporaba informacijsko komunikacijskih tehnologij ter transfer tehnologij.

Indeks konkurenčnosti podjetij (BCI) je komplementaren GCI, ki ocenjuje makroekonomske dejavnike. BCI je mikroekonomsko naravnano, saj meri trenutno produktivnost posameznih držav (WEF 2004-05, str. xiv). Temelji na načelu, da vrednost ustvarjajo podjetja in ne države. V tem smislu ocenjuje strategije in poslovanje podjetij na eni strani in mikroekonomsko okolje, v katerem ta podjetja delujejo, na drugi strani. V primerjavo je z vsakim letom vključenih več držav (2002: 80 držav, 2004: 104 države).

Tabela 2: Konkurenčnost Slovenije po metodologiji WEF od leta 2002 do 2005

Indeks/Leto	2002	2003	2004	2005
Število vključenih držav	80	102	104	116
Indeks konkurenčnosti podjetij (BCI)	27	30	31	32
Strategije podjetij in poslovanje podjetij	26	27	27	27
Kvaliteta poslovnega okolja države	27	34	33	35
Indeks rasti konkurenčnosti (GCI)	26	31	33	30
Javne institucije	23	35	31	32
Tehnologija	25	24	26	29
Makroekonomsko okolje	32	37	39	31

Vir: Lastno delo na podlagi poročil Svetovnega gospodarskega foruma, 2002 – 2005.

Konkurenčni položaj Slovenije po metodologiji WEF (glej Tabela 2) ne pada toliko kot po metodologiji IMD. V letu 2005 beležimo izboljšanje na področju indeksa rasti konkurenčnosti, ki predstavlja potencial za ohranjanje trajne gospodarske rasti. Zaskrbljujoče je predvsem večanje vrzeli med strategijami podjetij in slabo kvaliteto poslovnega okolja. Glavne slabosti konkurenčnosti Slovenije so podobne tistim v IMD: npr. slabo poslovno okolje, neučinkovitosti javnih institucij in slab pretok znanja ter tehnologij v podjetja.

Tudi glede na metodologijo Svetovnega gospodarskega foruma, je Slovenija najboljši položaj dosegla v letu 2002, torej pred uvajanjem pozitivne industrijske politike. To kaže na to, da je pozitivno industrijsko politiko izvajalo samo Ministrstvo za gospodarstvo, niso pa mu sledile ostale javne institucije in ukrepi niso imeli neposrednega vpliva na poslovno okolje države. Ker se

makroekonomsko okolje izboljšuje, bi lahko v prihodnjih letih pričakovali izboljšanje tudi področju indeksa konkurenčnosti podjetij.

2.2. Industrijska politika

V zadnjih sto letih so se vlade v skoraj vseh evropskih in severnoameriških državah vmešavale v delovanje trgov. Njihov namen je bilo odpravljanje tržnih slabosti in neravnotežja na trgu. Posledica vmešavanja je vedno večja vloga vlad v gospodarstvu posameznih držav. Vlade se vedno znova soočajo s problemom iskanja ustreznega ravnotežja med ukrepi države in delovanja trga. Narodni dohodki in produktivnost so v zadnjem stoletju pretežno naraščali. Naraščali pa so tudi vladni izdatki (Samuelson, Nordhaus, 2002, str. 281-282).

Vlada uporablja svoja orodja za odpravljanje pomembnih tržnih slabosti kot npr. (Samuelson, Nordhaus, 2002, str. 282-284):

- Zlom popolne konkurence. Do zloma lahko pride zaradi oblikovanja monopolov oziroma oligopolov.
- Zunanji učinki in javne dobrine. Neregulirani trgi lahko npr. povzročajo onesnaževanje. Vlada ponavadi pobira davke od dejavnosti, ki povzročajo javne stroške (alkohol, itd.) in jih vloga v dejavnosti, ki so družbeno koristne (npr. izobraževanje).
- Nepopolne informacije. Potrošniki v preteklosti niso bili dovolj informirani, da bi se lahko racionalno odločali. Vlada lahko vpliva na proizvajalce, da potrošnikom zagotovijo ustrezne informacije, v nekaterih primerih pa te informacije celo sama zbere.

Opredelitev industrijske politike

Definicije industrijske politike niso jasne: različne vlade vodijo različne vrste industrijske politike. Neoklasična ekonomija in keynezianizem sta zagovornika vodenja makroekonomske politike in s tem uravnavanja povpraševanja. Na spremenjeno povpraševanje ponudbena stran gospodarstva odgovori z ustrezno ponudbo in trgi so v ravnovesju. Vodenje industrijske politike izhaja iz mikroekonomskih načel, vlade vplivajo na ponudbeno stran gospodarstva. Lahko bi rekli, da vlade poskušajo povečevati produktivnost in konkurenčnost celotnega gospodarstva ter posameznih sektorjev v njem (Jaklič, 1994, str. 17-34, Jaklič, 2005, str. 49-66). Industrijska politika je lahko negativna ali pozitivna:

- **Negativna industrijska politika** temelji na pospeševanju ali zaviranju določenega segmenta gospodarstva na račun drugih segmentov. Na ta način prihaja do izkrivljanja strukture trga in neenakopravnosti. Negativna politika ima lahko tudi pozitivno vlogo, ko omogoča preživetje starih industrij, ki imajo problem s preživetjem v novih konkurenčnih razmerah.
- **S pozitivno industrijsko politiko** poskuša vlada vplivati na razvoj novih dejavnosti, ali pa podjetjem poskuša pomagati pri prilagajanju spremembam. Pozitivna industrijska politika je politika, ki povečuje konkurenčnost gospodarstva.

Smiselnost vodenja industrijske politike je mogoče pokazati na podlagi primernih ekonomskih ciljev za delovanje vlade. Ti cilji so lahko (Samuelson, Nordhaus, 2002, str. 285):

- izboljšanje ekonomske učinkovitosti,
- izboljšanje porazdelitve dohodka,
- stabiliziranje gospodarstva z ukrepi makroekonomske politike,
- izvajanje mednarodne ekonomske politike.

Vlada pri svojem vplivanju na gospodarstvo uporablja tri glavne instrumente (Samuelson, Nordhaus, 2002, str. 285):

- Davki od dohodkov ter dobrin in storitev. Na ta način na eni strani zmanjšuje dohodke in s tem porabo, na drugi strani pa zagotavlja sredstva za javne izdatke.
- Vladni izdatki (večinoma za javne dobrine) in transferna plačila (zagotavljajo sredstva posameznikom).
- Neposredni nadzor oziroma regulacija. Usmerjajo delovanje, v nekaterih primerih spodbujajo, v drugih omejujejo.

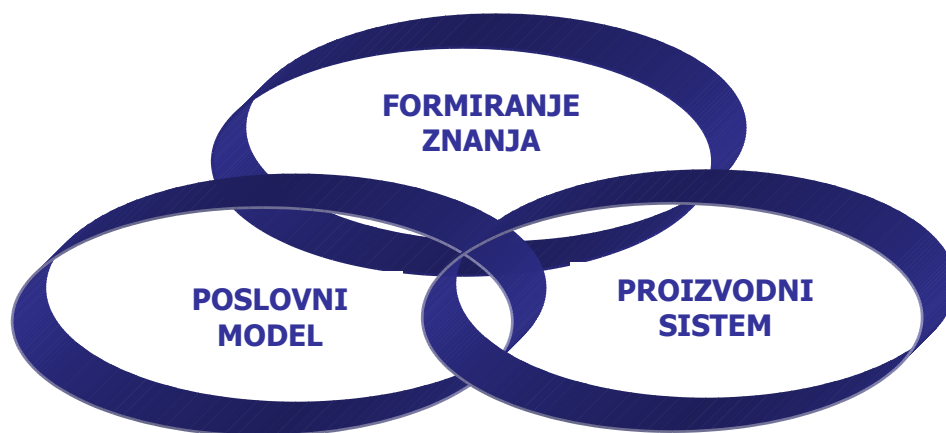
Michael Best je v delu *The New Competitive Advantage* (Best, 2001, str. 9-15) predstavil triado produktivnosti (glej Sliko 2, na str. 14), ki izpostavlja pomembnost tehnološkega managementa. V triado produktivnosti so vključeni faktorji, ki podjetjem v neki regiji (državi) omogočajo razvoj in inovativnost:

- **Poslovni model** pomeni organizacijsko sposobnost podjetij za razvoj. Cilj večine podjetij je pridobiti konkurenčno prednost na trgu. V času, ko se podjetja povezujejo v mreže, je izjemno pomembno oblikovati odprt poslovni model, ki je edini sposoben hitro prilagajati v celotni verigi vrednosti.
- **Proizvodni sistem** mora biti fleksibilen. Proizvode proizvajajo v manjših serijah, življenjski cikli in razvojni časi (time to market) so izjemno kratki.

Novi izdelki prihajajo na trg v nepravilnih intervalih, proizvodni sistem mora biti sposoben slediti nenadnim spremembam. Zaradi kratkih razvojnih ciklov ima večina izdelkov veliko porodnih težav, kar pomeni, da mora biti proizvodni sistem sposoben sam odpravljati napake in slabšo kakovost začetnih serij.

- **Formiranje znanja** pomeni vzpostavitev stalnega dotoka novih, izobraženih kadrov. Pomanjkanje kadrov je velikokrat omejevalni dejavnik pri rasti industrij, ki temeljijo na znanju.

Slika 2: Triada produktivnosti



Vir: Best 2001, str. 10.

Triada produktivnosti pomeni nadgradnjo Porterjevega diamanta. Uporabimo jo lahko kot izhodišče za oblikovanje industrijske politike, saj prestavlja mikroekonomski pogled na konkurenčnost.

2.3. Državne pomoči in konkurenčnost gospodarstva

Za izvajanje industrijske politike se uporabljajo sredstva državnega proračuna (ne glede na to, ali gre za vpliv na prihodkovno ali odhodkovno stran proračuna). Če pogledamo Proračun RS⁵, Zakon o javnih financah in Zakon o izvrševanju proračuna RS in Kontni plan⁶, ki se nanaša na bilanco A, lahko odhodke, (razen

⁵ To so sistemski zakoni na področju izdatkov države, ki se dopolnjujejo na letni osnovi: Zakon o javnih financah, Zakon o izvrševanju proračuna Republike Slovenije za leto 2006 in 2007, Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 13/06, Pravilnik o programski klasifikaciji izdatkov državnega proračuna (Uradni list RS, št. 112/04).

⁶ Kontni plan je del Pravilnika o enotnem kontnem načrtu za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava (Uradni list RS, št. 54/02, 117/02, 58/03, 134/03, 34/04, 75/04, 141/04 in 117/05).

dela, ki se nanaša na redno delovanje državnih organov kot npr. plače, materialni stroški) razdelimo na tri glavne skupine:

- sredstva, ki so namenjena različnim transferjem drugim ravnem države, posrednim proračunskim uporabnikom in transferi raznim neprofitnim institucijam, ki največkrat opravljajo naloge javne uprave;
- sredstva, ki so namenjena za nakupe države: investicije v javno infrastrukturo, plačilo storitev ipd. Ta sredstva se dodeljujejo na podlagi Zakona o javnih naročilih;
- sredstva, namenjena subvencijam, ki imajo značaj državnih pomoči.

Definicija državnih pomoči z vidika pomoči za razvoj določenih gospodarskih aktivnosti ali področij, opredeljuje 87. člen Pogodbe o Evropski skupnosti: »Državne pomoči so izdatki in zmanjšani prejemki države oziroma občine, ki pomenijo korist za prejemnika pomoči in mu tako zagotavljajo prednost pred konkurenti ter so namenjeni za financiranje in sofinanciranje programov v institucionalnih enotah, ki se ukvarjajo s tržno proizvodnjo blaga in storitev z namenom zagotavljanja določene konkurenčne prednosti. Praviloma se državne pomoči uporabljajo za odpravljanje tržnih slabosti.«

Državne pomoči (Ministrstvo za finance, 2006) se lahko dodeljuje kot dotacija; posojilo z nižjo obrestno mero (vključno s podatki o zavarovanju posojila), subvencionirane obresti, davčna olajšava, garancija (vključno s podatki o zavarovanju garancije in stroški garancije) in podobno. Sredstva predstavljajo državno pomoč, če izpolnjujejo naslednje pogoje:

- pomoč je dodelila država oziroma izvira iz državnih sredstev,
- prednost imajo posamezna podjetja ali panoge,
- dejavnost, ki jo podjetje opravlja, je med državami članicami tržna,
- ukrep izkrivlja ali bi lahko izkrivljajal konkurenco.

Dodeljevanje državnih pomoči poteka na podlagi potrjenih shem državnih pomoči. Zakon o spremljanju državnih pomoči (2004) določa način prijavljanja sheme, medtem ko različne evropske direktive določajo pravila dodeljevanja po posameznih namenih pomoči. Shemo državnih pomoči mora upravljalec sheme (resorno pristojen organ kot npr. ministrstvo) pripraviti in jo priglasiti Komisiji za nadzor nad državnimi pomočmi pri Ministrstvu za finance.

2.3.1. Pravila dodeljevanja državnih pomoči

Pravila dodeljevanja državnih pomoči za vsako vrsto pomoči opredeljuje namen, za katerega se posamezna pomoč lahko dodeli, upravičene stroške, ki so predmet sofinanciranja in intenzivnost sofinanciranja teh stroškov (maksimalna intenzivnost pomoči je največja možna intenzivnost, ki še predstavlja dovoljeno državno pomoč pri posameznem namenu pomoči). Pravila za dodeljevanje državnih pomoči⁷:

A. Pravilo »de minimis« opredeljuje pomoči, ki zaradi svoje višine ne izkrivljajo ali ogrožajo konkurence. Skupni znesek pomoči ne sme preseči zneska 100.000 EUR v tolarski protivrednosti v obdobju treh let od zadnjega prejema takšne pomoči, ne glede na obliko ali namen pomoči.

B. Sektorska pravila so pravila, ki imajo prednost pred vsemi drugimi pravili. Posebne omejitve veljajo za sektorje: industrija motornih vozil, ladjedelništvo, premogovništvo in jeklarstvo, kmetijstvo ter predelava hrane. Za te sektorje se ponavadi oblikujejo in izvajajo ločene sheme državnih pomoči.

C. Horizontalna pravila dodeljevanja državnih pomoči urejajo področja s posebnimi težavami. Preko državnih pomoči se skuša spodbuditi aktivnosti, ki niso razvite v dovolj veliki meri zaradi tržnih slabosti. Kategorije pomoči na podlagi horizontalnih pravil:

- **Majhna in srednje velika podjetja (MSP)** predstavljajo posebno skupino podjetij, katerim je na voljo več oblik pomoči. Omejeni resursi, s katerimi razpolagajo, slabši dostop do potrebnih informacij za potrebe trženja svojih produktov in slabši dostop do novih tehnologij narekujejo posebno obravnavo te ciljne skupine. Majhna in srednje velika podjetja so podjetja, ki imajo manj kot 250 zaposlenih, ustvarjajo letne prihodke, ki ne presegajo 40 milijonov EUR letno, njihova bilančna vsota je manjša od 27 milijonov EUR. Lastnik, ki je v strukturi lastništva zastopan z več kot 25 % ne sme presegati kriterijev za srednje veliko podjetje. Majhnim in srednje velikim podjetjem se pomoč lahko dodeli za investicije v

⁷ Podrobnejše informacije o posameznih državnih pomočeh se nahajajo v direktivah EU:

Commission Recommendation: EC No 96/280, No 68/2001, 69/2001, 70/2001, Communication from the Commission: Multisectoral Framework on Regional Aid for large investment Projects, Rescue and Restructuring Aid and Closure Aid for the Steel Sector (Official Journal C 70, 19.3. 2002, str. 21-22);

Community Framework for State Aid for Research and Development;

Community Guidelines on: National Regional Aid, State Aid for Environmental Protection (Official Journal C 37);

Community Guidelines on: State Aid for Rescuing and Restructuring Firms in Difficulty, Aid to Employment (Official Journal C 334).

stalna sredstva (opredmetena in neopredmetena), za svetovanje zunanjih svetovalcev ter za nastope na sejnih.

- **Raziskave in razvoj (RR)** predstavljajo tipičen primer delovanja nepopolnosti informacij na eni strani, na drugi strani pa so ključnega pomena za rast in razvoj podjetij. Evropska komisija jim posveča posebno pozornost. Intenzivnost pomoči projektom pada glede na možnost uvedbe produkta na trg. Razvoj novega izdelka v fazi, ko je že mogoče začeti s prodajo na trgu, lahko izkrivlja konkurenco, zato je intenzivnost pomoči manjša. Dejavnost raziskav in razvoja se mora v podjetjih izvajati kot dodatna dejavnost podjetij, poleg rednega delovanja.
- **Zaposlovanje.** Pomoči za zaposlovanje so mogoče samo v primeru, da nova zaposlitev pomeni neto povečanje števila zaposlenih v podjetju v primerjavi s povprečjem zadnjih dvanajst mesecev. Zaposliti je mogoče le delavce, ki so bili pred tem brezposelni, zaposlitev pa mora biti ohranjena najmanj dve oz. pet let (velika podjetja).
- **Usposabljanje** je pomembno z vidika narodnih gospodarstev, ker se na ta način povečuje število usposobljenih delavcev, ki so na voljo podjetjem. Državne pomoči ločijo med splošnim usposabljanjem (povečuje možnost zaposlovanja v podjetjih na splošno na podlagi zagotavljanja splošnih znanj) in posebnim usposabljanjem, pri katerem so koristi omejene predvsem na eno podjetje.
- **Varstvo okolja.** Pomoči iz tega naslova imajo dvojno vlogo, in sicer so na eni strani namenjene odpravi oz. preprečevanju škode na področju okolja in naravnih virov, na drugi strani pa predstavljajo spodbudo za učinkovito uporabo naravnih virov. Pomoči so namenjene naložbam v varčevanje z energijo, prilagajanju novim okoljskim standardom, sanaciji onesnaženih industrijskih območij in pomoči pri selitvi podjetij na nove lokacije.
- **Reševanje in prestrukturiranje** je namenjeno podjetjem, ki so v težavah (ne gre za novoustanovljeno podjetje). Za čas, ko podjetje pripravlja program prestrukturiranja ali likvidacije, je deležno pomoči za reševanje (posojilo oz. poroštvo za posojilo), vendar le za omejen čas. Na osnovi načrta prestrukturiranja se podjetju dodeli pomoč za prestrukturiranje (dokapitalizacija, odpis posojil, oprostitve oz. znižanje davkov, državna poroštva za posojila).

D. Regionalna pravila urejajo dodeljevanje pomoči na manj razvitih območjih: namenjene so spodbujanju skladnega regionalnega razvoja. Njihovo dodeljevanje

poteka na podlagi regionalne karte. Do pomoči so upravičene regije, ki ne dosegajo 75 % BDP po kupni moči v Evropi. V obdobju od 2000-2006 je Slovenija kot celota uvrščena v to področje. Slovenija je po veljavni karti razdeljena na dve regiji, in sicer Osrednjeslovensko in ostalo Slovenijo. Posledica tega je razlika v intenziteti sofinanciranja, in sicer je višina sofinanciranja za Osrednjeslovensko regijo za 5 odstotnih točk nižja od ostale Slovenije. Regionalne pomoči se dodeljujejo za namen:

- začetne investicije (investicije, ki se ne financirajo iz naslova zbrane amortizacije),
- odpiranja novih delovnih mest,
- v določenih primerih pa tudi za tekoče poslovanje podjetij.

2.3.2. Osnovni podatki o dodeljevanju državnih pomoči v Sloveniji

Z vstopom Slovenije v EU 1. 5. 2004 se je nadzor nad dodeljevanjem državnih pomoči v Sloveniji prenesel v pristojnost Evropske komisije. To pomeni, da je področje državnih pomoči pričela urejati veljavna evropska zakonodaja s tega področja. Za vse državne pomoči, ki so bile potrjene pred tem datumom in so še v fazi izvajanja, je bilo potrebno pridobiti pozitivna mnenja.

V Tabeli 3 na str. 18 je predstavljena višina državnih pomoči v posameznih letih. Državne pomoči v absolutnem znesku so se v zadnjih dveh letih v Sloveniji nekoliko povečale (Sedmo poročilo, Ministrstvo za finance, 2005). Delež državnih pomoči v bruto domačem proizvodu se zmanjšuje, leta 1997 je znašal 2,76 %, v letu 2004 pa 1,58 %. Med posameznimi kategorijami državnih pomoči v Sloveniji so v obdobju 2002-2004 prevladovalе pomoči za namene kmetijstva in ribištva, ki so se v primerjavi z letom 2002 nekoliko povišale. Pomoči za transport naraščajo, zaradi prestrukturiranja Slovenskih železnic so v letu 2004 močno narasle. Pri ostalih kategorijah državnih pomoči pa v primerjavi s predhodnimi leti ni bistvenih sprememb.

V strukturi pomoči za horizontalne cilje (glej Tabelo 3) predstavljajo v letu 2004 največji delež pomoči za raziskave in razvoj (23,5 % vseh horizontalnih pomoči) ter pomoči za varstvo okolja (23,0 % vseh horizontalnih pomoči). V primerjavi z letom 2003 so nekoliko narasle pomoči za reševanje in prestrukturiranje, zaposlovanje, usposabljanje ter pomoči namenjene varčevanju z energijo. Največji padec v letu 2004 predstavljajo pomoči, namenjene malim in srednje velikim podjetjem.

Tabela 3: Višina državnih pomoči (DP) po kategorijah pomoči

Kategorija	2002		2003		2004	
	mio EUR	delež v DP	mio EUR	delež v DP	mio EUR	delež v DP
Kmetijstvo in ribištvo	197,7	59,40 %	174,5	47,00 %	195,1	47,70 %
Horizontalni cilji	83,4	25,10 %	120,6	32,50 %	103,2	25,30 %
RR	26	7,80 %	31,9	7,80 %	24,3	5,90 %
Varstvo okolja	26,1	7,80 %	37,5	10,10 %	23,8	5,80 %
Reševanje in prestrukturiranje	1,9	0,60 %	65,2 1	5,10 %	22,6	5,50 %
MSP	6,2	1,90 %	10,6	2 1,9 %	3,4	0,80 %
Zaposlovanje	19,2	5,80 %	18,1	5,80 %	23	5,60 %
Usposabljanje	3,1	0,90 %	2,2	0,60 %	3,7	0,90 %
Varčevanje z energijo	0,8	0,30 %	1,1	0,30 %	2,4	0,60 %
Posebni sektorji	39,6	11,90 %	61,5	16,60 %	98,7	24,20 %
Regionalni cilji	12,1	3,60 %	14,6	3,90 %	11,6	2,80 %
Skupaj	332,8	100,00 %	371,2	100,00 %	408,6	100,00 %

Vir: Sedmo poročilo o državnih pomočeh, Ministrstvo za finance, 2005, str. 11.

Tabela 4: Primerjava državnih pomoči po državah članicah v letih 2002-2004

	Višina pomoči v EUR	% BDP	Št. prebivalcev v mio	Drž. pomoč /prebivalca
EU25	48.991	0,49	450,6	109
EU15	42.717	0,45	376,5	109
Nove čl.	6.274	1,35	74,1	161
Bolgarija	65	0,36	7,8	23
Romunija	981	1,86	21,7	118
Češka	1.826	2,23	10,2	336
Estonija	9	0,1	1,4	11
Ciper	231	1,96	0,7	368
Latvija	15	0,14	2,3	13
Litva	43	0,26	3,4	26
Madžarska	808	1,08	10,1	136
Malta	139	3,27	0,4	514
Poljska	2.902	1,44	38,2	158
Slovenija	135	0,54	2	92
Slovaška	167	1,57	5,4	59

Vir: State Aid Scoreboard 2006.

Slovenija je v primerjavi z državami v EU (EU15) glede deleža državnih pomoči v BDP pri vrhu med državami Evropske unije, vendar ne presega Finske (glej Tabelo 4, na str. 19). V Evropski uniji višina državnih pomoči (z izključitvijo transportnega sektorja) pada, stanje v Sloveniji je podobno.

2.4. Predstavitev Programa ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006

Program ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006 pomeni operacionalizacijo politike pospeševanja podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006. Ministrstvo za gospodarstvo oziroma takrat še Ministrstvo za gospodarske dejavnosti je v letu 1999 pričelo s pripravo politike pospeševanja podjetništva in konkurenčnosti. Ko se je v letu 2000 pod okriljem Ministrstva za gospodarstvo združila večina področij (internacionalizacija in tuje investicije, malo gospodarstvo, turizem, tehnologija in predelovalne dejavnosti), ki so nosilci politike povečevanja konkurenčnosti, so bili podani osnovni pogoji za oblikovanje takšne politike.

Cilji politike pospeševanja podjetništva in konkurenčnosti so bili zajeti tudi v Državnem razvojnem programu za obdobje 2002-2006 in so bili usmerjeni v ustvarjanje stimulativnega okolja za podjetništvo in inovativnost ter spodbujanje vlaganj v ključne dejavnike za povečanje konkurenčnosti podjetij (Ministrstvo za gospodarstvo, 2002). Ključne usmeritve politike:

- **Zmanjšanje ugotovljene tehnološke vrzeli** na podlagi ukrepov, ki spodbujajo povečanje podjetniških vlaganj v razvojno raziskovalno dejavnost in tehnološki razvoj, povečanje učinkovitosti prenosa in aplikacije znanja v produkte, storitve in proizvodne procese ter partnerstvo med institucijami znanja in gospodarstvom.
- **Spodbujanje internacionalizacije podjetij in pritoka tujih neposrednih investicij.** Podpora internacionalizaciji je prioriteto usmerjena na mala in srednje velika podjetja kot pomoč pri njihovem prilagajanju zahtevam globalnega trga, krepitvi njihove sposobnosti za vstopanje na nove trge ter povečevanju izvoza.
- **Izgrajevanje okolja, spodbudnega za podjetništvo in inovativnost** vpliva na trend upadanja ustanavljanja novih podjetij. Ukrepi za doseg tega cilja so: odprava administrativnih ovir, usposabljanje in izobraževanje na vseh nivojih, izgradnja in razvoj ustreznega podpornega okolja, v katerem bo na razpolago podjetniku

vsa strokovna podpora za nemoten začetek opravljanja dejavnosti ter za rast in razvoj podjetja; razvoj trga kapitala, zlasti kapitala za rizične naložbe v produkte in storitve z visoko dodano vrednostjo.

- **Spodbujanje investicij in razvoja novih produktov in storitev** zajema ukrepe usmerjene zlasti v krepitev gospodarske osnove regij, ki zaostajajo v razvoju, ukrepe za pospešitev nastajanja novih, inovativnih podjetij ter ukrepe za spodbujanje razvoja turizma kot dejavnosti z visokim multiplikacijskim učinkom na razvoj novih storitev in novih delovnih mest.

V skladu s cilji in usmeritvami pospeševanja podjetništva in konkurenčnosti je Ministrstvo za gospodarstvo pripravilo Program ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006. Program ukrepov je predstavljal podlago za sprejetje sheme državnih pomoči, na podlagi katerih je Ministrstvo za gospodarstvo dodeljevalo razvojne spodbude podjetjem. Pri pripravi sheme državnih pomoči so bila upoštevana horizontalna ter regionalna pravila državnih pomoči.

Politika razvoja podjetništva in konkurenčnosti je usmerjena v sistemske ukrepe za ustvarjanje bolj stimulativnega okolja, posredne spodbude za razvoj podjetništva in inovativnosti ter neposredne finančne spodbude podjetjem za krepitev njihove konkurenčne sposobnosti, v skladu z razvojnimi cilji in usmeritvami. Program zajema posredne in neposredne spodbude podjetjem in drugim organizacijam za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti (Ministrstvo za gospodarstvo, 2002).

Sestava programa po posameznih ukrepih se nahaja v Prilogi 1. Metoda 20 ključev je umeščena v Program 2: Izboljšanje konkurenčnih sposobnosti podjetij. Namen podprograma je spodbujanje uvajanja strategij za povečevanje produktivnosti. Rezultat podprograma bo zmanjšanje zaostanka v produktivnosti, merjeno z dodano vrednostjo na zaposlenega, med slovenskim gospodarstvom in povprečjem Evropske unije.

3. PREDSTAVITEV METODE 20 KLJUČEV

V naslednjih podpoglavjih je metoda 20 ključev predstavljena najprej kot celota, potem pa so predstavljeni podporni ključ. Metodologija je povzeta po gradivu za uvajanje metode 20 ključev, ki se je do leta 2004 nahajala na delu zaprtem za

uporabnike spletnih strani www.20keys.net oziroma na cdromu 20 ključev. Predstavitev je na nekaterih mestih dopolnjena z ekonomsko teorijo in drugimi viri.

3.1. Predstavitev metode 20 ključev

Metodo 20 ključev je razvil profesor Iwao Kobayashi, direktor East Japan PPORF⁸ Development Institute. Metoda predstavlja program izboljševanja medsebojno povezanih področij poslovanja podjetja. Sistem zajema 20 področij izboljšav (20 ključev, ki so predstavljeni v Tabeli 5, na str. 23), ki so potrebna za povečanje produktivnosti in zadovoljstva vseh interesnih skupin v podjetju (kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, skupnosti in lastnikov). To so področja, ki so pomembna za delovanje vsakega proizvodnega podjetja. Podjetje se sicer lahko samo odloči, katera so prioriteta področja, ki se jih bo najprej lotilo, pomembno pa je, da nobenega ne izpusti (Kobayashi, 1995, str. 2-7).

Cilj uvajanja metode je poiskati način, kako **hitreje, ceneje in lažje** zadovoljiti kupca in s tem povečati tržni delež podjetja.

Glavne značilnosti metode 20 ključev so:

- enostavnost shem za ocenjevanje podjetja in primerjavo z drugimi podjetji,
- fleksibilno zastavljanje dosegljivih ciljev,
- priznavanje in spoštovanje rezultatov, ki jih je podjetje že doseglo,
- vključevanje in motiviranje vseh zaposlenih,
- vključevanje vseh najboljših metod za odpravljanje aktivnosti, ki ne ustvarjajo vrednosti.

Podjetje se ocenjuje na vsakem od 20 področij, ki jih predstavljajo posamezni ključi. Za vsakega izmed ključev so pripravljeni vprašalniki za ocenjevanje. Za vsak ključ je možna ocena od 1 do 5, pri čemer je najnižja ocena 1, najvišja pa 5. Na ta način dobimo sistem, s katerim lahko primerjamo podjetja v različnih državah in v različnih industrijskih panogah. Pri ocenjevanju tako podjetje v celoti zbere od 20 do 100 točk (primer ocenjevalnega lista se nahaja v Prilogi 3).

⁸ PPORF = Practical Programme of Revolution in Factories and Other Organisations

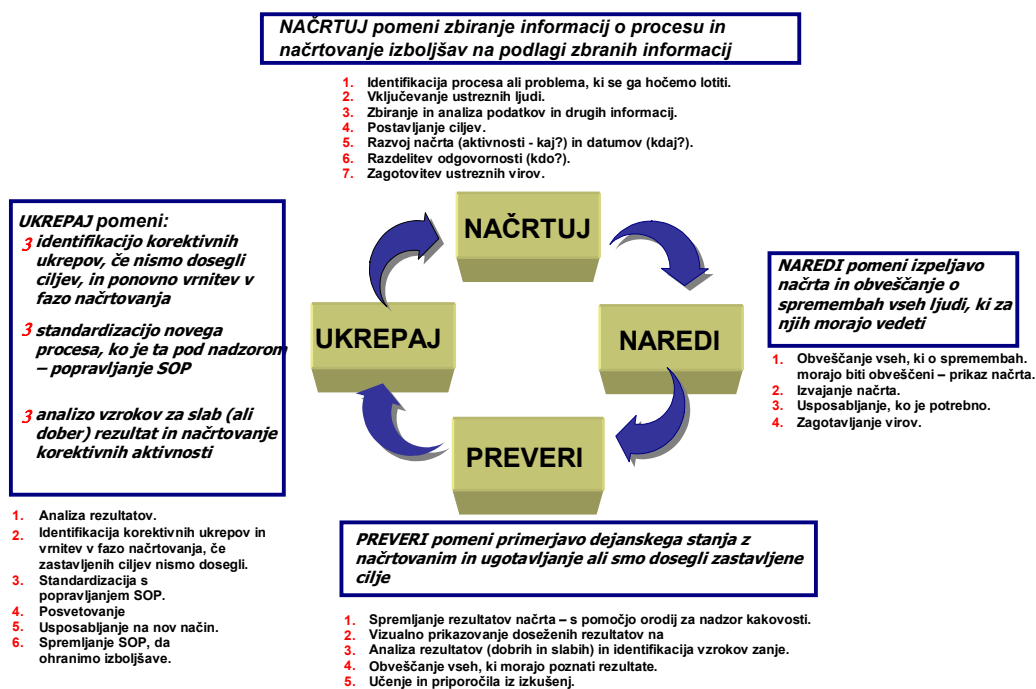
Tabela 5: Vsebina in cilji posameznih ključev

Vsebina ključa	Cilj ključa
Ključ 1: Čiščenje in organiziranje	Čiščenje, organizacija, lažje delo, pregledno delovno mesto, zadovoljstvo na delovnem mestu.
Ključ 2: Organizacija sistema in vodenje s cilji	Racionalizacija organizacijske strukture, opredelitev poslanstva, vrednot in ciljev podjetja, identifikacija zaposlenih s postavljenimi cilji, usklajevanje med vodenjem od zgoraj navzdol in sodelovanjem od spodaj navzgor, sodelovanje med sodelavci na različnih ravneh odločanja.
Ključ 3: Aktivnosti v delovnih skupinah	Skupinsko delo, motivacija, komunikacija, delo v majhnih poslovnih centrih, vloga vodij skupin, predlogi za Kaizen proces.
Ključ 4: Zmanjšanje medfaznih zalog	Zmanjšanje medfaznih zalog, zmanjšanje stroškov, boljša kakovost, krajšanje pretočnih časov.
Ključ 5: Zmanjšanje časov nastavitve	Povečanje fleksibilnosti in hitrosti dela, razširjanje pilotskih projektov na celotno podjetje, skrajšanje nastavitvenih časov.
Ključ 6: Vrednotna analiza delovnih postopkov	Povečanje produktivnosti, analiza vrednosti operacij/procesov, izločanje aktivnosti, ki ne ustvarjajo vrednosti, stalne izboljšave, vključevanje vseh zaposlenih v sistem stalnih izboljšav.
Ključ 7: Proizvodnja brez nadzora	Odprava stroškov nadzora, zmanjšanje izmeta, razširjanje pilotskih projektov na celotno podjetje, avtomatizacija strojev in naprav.
Ključ 8: Povezava proizvodnih procesov	Racionalizacija toka materialov in informacij med različnimi procesi in oddelki, komunikacija, funkcionalna in fizična povezanost med procesi, različne metode za medsebojno povezavo med procesi, sistemi push in pull.
Ključ 9: Vzdrževanje strojev in opreme	Preprečevanje okvar, razvoj sodelovanja med proizvodnjo in vzdrževanjem, povečanje izkoriščenosti strojev, vodenje evidence o delovanju strojev, preventivno vzdrževanje strojev in naprav.
Ključ 10: Organizacija delovnega časa	Časovna disciplina, delovne navade, ki dodajajo vrednost, sestanki delovnih skupin pred začetkom dela, pozitivno, prijateljsko vzdušje.
Ključ 11: Sistem zagotavljanja kakovosti	Zmanjšanje stroškov kvalitete, vgradnja kvalitete v sam proizvodni proces, organizacija preskrbovalne verige, koncept notranjih/zunanjih kupcev, podpora in povezava s sistemom ISO 9000, izboljšanje kakovosti, meritve, hitra povratna informacija, cilj je 0 % izmeta.
Ključ 12: Odnosi z dobavitelji	Učinkovita organizacija preskrbovalne verige, notranji dobavitelji, zunanji dobavitelji, sodelovanje med dobavitelji.
Ključ 13: Odpravljanje vseh izgub	Odpravljanje odvečnih operacij (iskanje, hoja, čakanje, ipd.), povečanje deleža potrebnega dela, merjenje in izločanje aktivnosti, ki ne ustvarjajo vrednosti za kupce.
Ključ 14: Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam	Mobilizacija človeške ustvarjalnosti, zaposleni uvajajo lastne ideje, delavnice za izboljšave, razširjanje delavnic in opreme za izboljšave na celotne podjetje.
Ključ 15: Širjenje usposobljenosti zaposlenih	Zaposleni obvladajo različne veščine, navzkrižno usposabljanje, poenostavitev delovnih postopkov, fleksibilnost organizacije in osebni razvoj posameznika, usposabljanje med delovnimi skupinami.
Ključ 16: Planiranje proizvodnje	Pravočasna dobava, hitri odzivi na spreminjajoče zahteve trga, planiranje, operativna priprava dela in kontrola vseh virov.
Ključ 17: Nadzor učinkovitosti	Definicija učinkovitosti, motiviranje zaposlenih z zastavljanjem realističnih ciljev, vključevanje zaposlenih v določanje standardov, časovni normativi.
Ključ 18: Računalniška podpora poslovanju	Povečanje zmogljivosti s pomočjo informacijskih tehnologij (IT), zmanjšanje odvečnih del pred uvedbo IT, integriran informacijski sistem.
Ključ 19: Varčevanje z energijo in materiali	Povečanje izkoriščenosti materialov, zmanjšanje obremenitev okolja, kultura varčevanja pri stroških, začetek z obstoječo infrastrukturo oz. nadaljevanje z naprednejšo tehnologijo, povezava s standardom ISO 14000.
Ključ 20: Obvladovanje vodilnih tehnologij	Neopredmetena tehnologija (znanje in izkušnje zaposlenih, sposobnost in hitrost razvoja ter uvajanja novih tehnologij), opredmetena tehnologija (stroji, naprave, infrastruktura), iskanje področij za doseganje konkurenčnosti, posnemovalno primerjanje (benchmarking).

Vir: Povzeto po Kobayashi, 2005.

V svetu globalne konkurence je glavna konkurenčna prednost podjetja njegova sposobnost, da se uči hitreje kot konkurenti. Metoda 20 ključev temelji prav na tej predpostavki, gonilo metode pa je tako imenovani Demingov krog ali PDCA oz. NNPU cikel: **P**lan - **N**ačrtuj, **D**o - **N**aredi, **C**heck - **P**reverj, **A**ct – **U**krepij (glej Sliko 3).

Slika 3: NNPU cikel



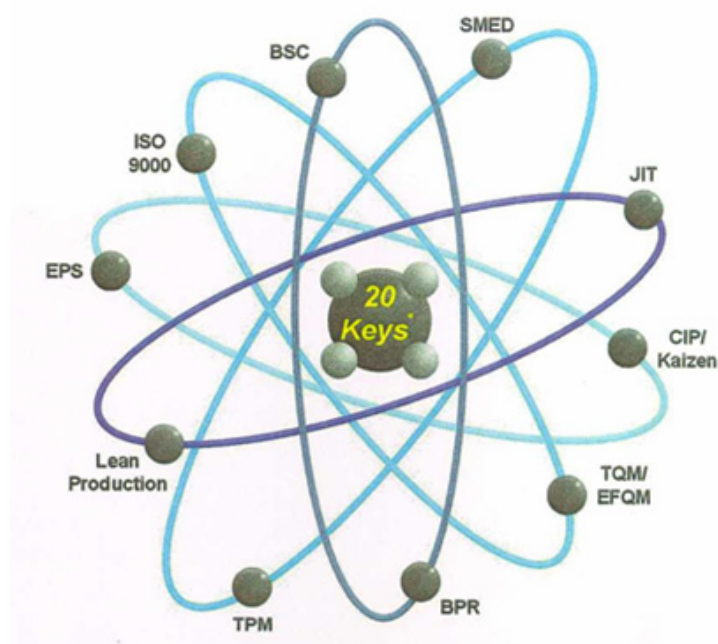
Vir: 20 ključev, 2003.

Uvajanje metode 20 ključev v podjetje poveča produktivnost in okrepi organizacijo podjetja, izboljša stroškovno konkurenčnost, olajša delo in ustvarja prijetno delovno okolje, kar se odraža v zadovoljstvu vseh zaposlenih. Rezultat procesa je izboljšanje delovnih pogojev v podjetju in vzpostavitev idealnih razmer na delovnih mestih brez nepotrebnih izgub.

Izkušnje v mnogih podjetjih so pokazale, da se pri povečanju števila točk za 20 (to pomeni izboljšanje za eno oceno pri vsakem ključu), podvoji produktivnost (Nosan, 2002). Poleg povečane produktivnosti se pokažejo še naslednji rezultati:

- povečanje kakovosti (80 % zmanjšanje napak),
- zmanjšanje zalog nedokončane proizvodnje (do 50 %),
- skrajšani časi izdelave,
- povečana stroškovna učinkovitost,
- izboljšana varnost,
- izboljšana storitev za kupca in povečan tržni delež,
- izboljšana delovna mesta.

Slika 4: Pristopi in orodja oz. metode, ki jih uporablja metoda 20 ključev



Vir: www.20keys.net

Za metodologijo 20 ključev je značilno, da vključuje večino pristopov in orodij, ki jih podjetja uporabljajo za izboljšanje svojega poslovanja (glej Sliko 4).

BSC- Uravnoteženi sistem kazalnikov (Balanced Scorecard) se je sprva uporabljal kot orodje za merjenje uspešnosti podjetja, v novejšem času pa se uporablja kot dinamičen model za opis strategij, ki bodo ustvarjale vrednost za podjetje. Model sestavlja več elementov: finančni rezultati podjetij (so končni rezultat vseh procesov v podjetju), poslovanje s strankami (zadovoljstvo kupcev, zvestoba in rast), notranji procesi (rezultat notranjih procesov se vedno kaže v finančnih rezultatih in zadovoljstvu kupcev), učenje in rast (kako znanje zaposlenih, tehnologija in klima podpirajo strategijo podjetja) (Kaplan, Norton, 2004, str. 6-7).

SMED – Metoda skrajševanja nastavitvenih časov (Single Minute Exchange of Dies) je kot že ime pove, metoda za skrajševanje časov nastavitvev. Ko menjamo izdelke, ki jih izdelujemo z enim strojem, moramo na tem stroju zamenjati nekatera orodja (npr. vpenjala, brizgalno orodje, ipd.) in to imenujemo nastavitev. Čas nastavitve je čas, ki preteče od dokončanja zadnjega dobrega izdelka prejšnje serije do prvega dobrega naslednje serije. Metoda pridobiva na pomenu, ker se čedalje bolj uveljavlja maloserijska proizvodnja (Shingo, 1996, str. 14-15).

JIT – Ravno ob pravem času (Just in Time Production) je koncept, ki ga najbolj poznamo kot koncept poslovanja brez zalog. Prvi so ga začeli uporabljati v Toyoti. Material, proizvodi in polproizvodi morajo biti dostavljeni takrat, ko jih potrebujemo v poslovnem procesu (Rusjan, 1997, str. 146).

CIP – Proces nenehnih izboljšav (Continius Improvement Process/Kaizen) je pristop oziroma naravnost k nenehnemu sistematičnemu in postopnemu izboljševanju. Vsak zaposleni je vir izboljšav poslovnih postopkov, ki so v skladu s cilji podjetja (Leber, 2004, str. 11-12).

TQM – Celovito obvladovanje kakovosti (Total Quality Management) in **EFQM – Evropska fundacija za poslovno odličnosti** (European Founation for Quality management) sta dva celovita pristopa za nenehno izboljševanje tako izdelkov in storitev, kot tudi proizvodnih procesov. Izboljševanje kakovosti je ključni dejavnik učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, osredotočeno je na zahteve kupcev (Kotler, 2000, str 56).

BPR – Prenova poslovnih procesov (Business Process Reengineering) je metoda, katere cilj je izdelati nov poslovni model, ki bo tako v skladu z zahtevami tržišča, kot tudi v skladu s samo strategijo podjetja. Prenova poslovnih procesov lahko zagotovi izboljšanje poslovanja podjetja neslutnih razsežnosti (Hammer, Champy, 2001, str. 35).

TPM – Celovito vzdrževanje strojev (Total Production Maintenance) je orodje, ki zagotavlja podjetju nemoteno delovanje strojev. Poudarja predvsem preventivno vzdrževanje strojev, kar je mogoče doseči z dnevnim vzdrževanjem, periodičnimi nadzornimi pregledi in preventivnimi popravili (Venkatesh, 2005).

Lean Production - Vitka proizvodnja je poznana tudi pod imenom Toyotin proizvodni sistem. Poudarek pri tem sistemu je na odpravljanju vseh izgub v podjetju na eni strani in povečevanju dodane vrednosti skozi procese nenehnih izboljšav na drugi strani. Tipične izgube, ki se pojavljajo v podjetju, so: prevelika proizvodnja, neusklajena z zahtevami kupcev, napake na proizvodih, nepotrebne zaloge, neustrezni procesi, nepotreben transport, nepotrebni gibi in nepotrebne zamude (Hines et al., 2000, str. 164-168).

ISO 9000 – Mednarodna organizacija za standardizacijo (International Organisation for Standardisation) objavlja ISO standarde. ISO 9000 opredeljuje vodenje kakovosti kot koordinirane aktivnosti za usmerjanje in obvladovanje

organizacije v zvezi s kakovostjo. ISO standardi so orodje za ocenjevanje sposobnosti organizacije glede izpolnjevanja zahtev odjemalcev, regulative ali zahtev, ki si jih postavi organizacija sama (Potkonjak, 2006).

Uspešno uvajanje metode 20 ključev je odvisno od cele vrste dejavnikov. Osnovni predpogoj za uspešno uvajanje metode 20 ključev je sodelovanje glavnega direktorja in sodelovanje managerjev, ki so soodgovorni za uspeh projekta. Potrebno je določite nosilce projekta, kar pomeni izbiro pravih ljudi za vodje projektov, glavne vodje uvajanja ključev in strokovnjakov za ključ. V uvajanje metode 20 ključev moramo pritegniti vse zainteresirane skupine: zaposlene, sindikate, lastnike, dobavitelje, kupce. 20 ključev uporabimo za doseganje poslovnih ciljev in jih povežemo z vizijo podjetja. Za poznavanje 20 ključev so najpomembnejša usposabljanja, ki potekajo že od samega začetka uvajanja in se odvijajo na vseh nivojih v podjetju, smiselno je pripraviti program usposabljanj. Ko je metoda 20 ključev prepoznana v podjetju, je za vzdrževanje potrebno redno ocenjevanje in primerjanje, kar lahko uporabimo za strukturiranje, osredotočanje in pospeševanje uvajanja izboljšav. Usposobljene vodje ključev in delovnih skupin lahko izobrazimo s programom SuperVision.

Tabela 6: Organizacijska struktura projekta 20 ključev

Organizacijska raven	Vloga na projektu	Odgovornost
Generalni direktor, predsednik uprave	Odgovorni vodja projekta	➤ strategija, politika, ➤ glavna odgovornost za projekt 20 ključev, ➤ izbira strokovnjakov za posamezne ključ,
Vodja sektorja (višji management)	Vodja uvajanja ključev	➤ odgovornost za uvajanje metode v sektorju, ➤ akcijske načrti za ključ 12, 17, 18, 19 in 20,
Vodja oddelka (srednji management)	Vodja posameznega ključa	➤ odgovornost za uvajanje metode v oddelku, ➤ akcijski načrt za ključ 2, 4, 5, 7, 8, 9, 13, 14, 15 in 16,
Vodja skupine	Vodje posameznega ključa	➤ odgovornost za uvajanje določenega ključa v svoji skupini, ➤ akcijski načrt za ključ 1, 3, 6, 10 in 11,
Vodja ali strokovnjak	Strokovnjak za posamezen ključ	➤ koordinator, učitelj za ključ, za katerega je zadolžen,
En polno zaposleni na 250 do 500 zaposlenih	Vodja projekta	➤ spodbuja proces uvajanja 20 ključev, ➤ načrtuje in organizira izobraževanje, ➤ priskrbi material v zvezi z metodo 20 ključev, ➤ svetuje v zvezi z metodo 20 ključev, ➤ sodeluje z zunanjimi svetovalci.

Vir: Povzeto po Priročniku za svetovalce 2000, str. 33-34.

Za uspešno uvajanje metode je potrebno vzpostaviti ustrezno organizacijsko strukturo projekta, ki je predstavljena v Tabeli 6, na str. 27. Vsakemu udeležencu moramo tudi jasno določiti njihove odgovornosti.

Za metodo 20 ključev je značilno, da potrebujemo dalj časa za njeno uvedbo, zato je smiselno njeno uvajanje razdeliti na več stopenj, ki so prikazane v Prilogi 3.

3.2. Podrobnejša predstavitev podpornih ključev

Štirje temeljni kamni metode so ključi 1, 2, 3 in 20, ki jih imenujemo tudi podporni ključi, podporni stebri sistema ipd. Ti ključi pospešujejo rast in razvoj ostalih šestnajstih ključev, ki spet povratno vplivajo na podporne ključe (Kobayashi, 2003, str. 257-258).

3.2.1. Ključ 1: Čiščenje in organiziranje

Čiščenje in organiziranje sta temelj za povečanje produktivnosti. Program 20 ključev postavlja ključ 1, čiščenje in organiziranje, na mesto enega izmed štirih podpornih stebrov sistema. Bistvo ključa 1 je olajšati delo in istočasno zagotoviti večjo varnost. Temelji na tehniki "5S za olajšanje dela". 5S izvira iz japonskih besed:

- **Seiri - Identificiranje in odstranjevanje nepotrebnih stvari:** Na delovnem mestu je za učinkovito delo potrebno najprej ločiti delovne pripomočke in material, ki so potrebni za tekoča opravila, nepotrebne pa odstraniti. Nepotrebne zaloge vežejo denarna sredstva, povečujejo tveganje zastarelosti in poškodb ter povzročajo težave, ki so povezane z njihovim upravljanjem. Vse to onemogoča dejavnosti za izboljšanje delovnega mesta.
- **Seito - Organizacija oz. urejanje:** Vsi delovni pripomočki in material so na pravem mestu, najdemo jih brez težav in so lahko dostopni. Red pomeni, da morajo biti stvari pregledne in vidne, tako da vsakdo ve, kje se nahajajo in kam jih je po uporabi potrebno vrniti. Prva dva "S" omogočata izboljšanje učinkovitosti operacij in učinkovitosti proizvodnje.
- **Seis – Čiščenje:** Čistoča na delovnem mestu pomeni skrb za delovne pripomočke in pomaga vzdrževati red ter organizacijo.
- **Seiketsu - Vzdrževanje čistoče:** Ta stopnja je podpora ostalim trem "S". Standardizirano čiščenje je doseženo, ko se dosledno vzdržujejo prvi trije "S" iz navade in ne le izjemoma.
- **Shitsuk - Disciplina:** Zadnji temelj se nanaša na dosledno uporabo vpeljanih postopkov, to je 4S. Disciplina zajema dolgoročno vzdržno izboljševanje

kakovosti in produktivnosti, tako da stalno uvajanje najboljših postopkov postane del vsakdanje delovne etike v organizaciji.

Ključ 1 ima svojo podlago v urejanju dela. Lipičnik (Lipičnik, 2005, str. 92-107) opredeljuje urejanje dela kot sinhronizacijo med ljudmi, delovnimi sredstvi in delovnimi predmeti. Oblikovanje dela obsega razvijanje in izboljšanje tehnoloških postopkov (predpisani konstrukcijsko-tehnični ali recepturni potek izdelave), metod dela (vrstni red enot dela) in delovnih pogojev (primerna osvetljenost, barvni kontrasti, temperatura, ipd.) pa tudi delovnih mest (ustrezne razsežnosti, položaj orodij, orodja in obdelovanci so na dosegu roke, čim krajši gibi, itd.), strojev, orodij in drugih pripomočkov za delo (poznamo tri načine razporejanja: skupinsko - enake delovne in obratovalne značilnosti, linijsko - zaporedje tehnološkega procesa, kombinirano - linijsko in skupinsko).

Poleg tehnike 5S je eno izmed glavnih orodij za uvajanje ključa 1 metoda MODAPTS (Modular Arrangement of Predetermined Time Standards). Z uporabo te metode izboljšamo obremenitve delavcev na ta način, da vsako operacijo razdelimo na posamezne gibe in preračunamo čas, potreben za izvedbo določene operacije. MODAPTS se uporablja za (<http://www.modapts.com>):

- lažje in hitrejše delo,
- za odpravljanje nepotrebnih gibov ter
- merjenje in prikazovanje koristi.

MODAPTS se uporablja za ugotavljanje standardov dela za ponavljajoče se aktivnosti. Koristen pa je tudi za aktivnosti, ki se redko izvajajo, pomenijo pa visok varnostni riziko za delavce.

Rezultati uvajanja ključa 1 se kažejo v krajših pretočnih časih, povečanju razpoložljivega prostora, boljših delovnih pogojih, zmanjšanju nesreč pri delu, vzpostavljanju standardnih postopkov, lažjem upravljanju s podatki, boljši komunikaciji, večji disciplini pri izvajanju standardnih postopkov, manj izgubljenega časa za iskanje in manjših stroškov zalog.

3.2.2. Ključ 2: Organizacija sistema in vodenje s cilji

Temeljni pogoj za uvajanje metode 20 ključev je zainteresiranost vseh zaposlenih v podjetju in njihova zavezanost k uresničevanju ciljev podjetja (www.20keys.net).

Vse zaposlene je mogoče motivirati za uvajanje metode, vendar morata biti prej izpolnjena naslednja dva pogoja:

- Ustrezna organizacijska struktura, ki podpira strategijo podjetja in je preprosta ter jasna.
- Cilji organizacije, oddelkov, sektorjev, skupin in posameznikov morajo biti usklajeni.

Organizacijska struktura

Podjetje McKinsey & Co. je v sodelovanju s Tehniško univerzo Darmstadt (Rommel, G. et al., 1995, str. 26) izvedlo petletno raziskavo v nemških srednje velikih podjetjih. Prišli so do naslednjih ugotovitev:

“Zavidljive poslovne dosežke vodilnih podjetij s področja strojegradnje in proizvodnje sestavnih delov vedno podpira organizacijska struktura, ki ima naslednje lastnosti:

- urejena (enostavna) struktura,
- preglednost povezav med vzroki in učinki,
- hitra povratna informacija o uspehu ali neuspehu.

Enostavna organizacijska struktura ne pomeni le izogibanja kompleksnosti. Organizacija ni sredstvo za ustvarjanje reda, ampak način za sproščanje kreativnosti in sposobnosti. To sproščanje omogočajo enote, ki se same uravnavajo in so čim bližje trgu, ter zaposleni s svojimi veščinami in znanjem.

Skoraj 70 % uspešnih podjetij je organiziranih po izdelčnem načelu. Ta neposredna usmerjenost k trgu v povezavi z neposredno odgovornostjo poraja podjetniško obnašanje; profitni (ali stroškovni) centri so organizirani v vseh neposrednih oddelkih.”

Filozofija metode 20 ključev se ujema z zgornjimi ugotovitvami v:

- enostavnosti, vključno z jasno in preprosto organizacijsko logiko, sploščeno strukturo z optimalno porazdelitvijo nadzora, jasnimi odnosi poročanja, točno določenimi in razmejenimi področji odgovornosti,
- delegiranju in prevzemanju odgovornosti,
- merjenju in upravljanju učinkovitosti.

Vodenje s cilji

Vodenje s cilji je pogosto uporabljen način vodenja. Gre za vodenje kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje v organizaciji in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se meri po doseženih ciljeh (Lipičnik, 1998, str. 314).

Vodenje s pomočjo rezultatov je način oz. program dela, ki zajema celotni koncept vodenja v organizaciji. Poleg načrtovanja in kontrole omogoča tudi stimuliranje posameznikov za uspešnejše delo. Ta način temelji na integraciji kratkih in dolgoročnih posameznikovih ciljev s cilji organizacije. Omogoča potek informacij navzdol in navzgor in daje vsem primerno stopnjo informiranosti o tem, kaj se v organizaciji dogaja, zakaj, kdaj in kje se dogaja (Možina 2002, str. 8).

V podjetjih, kjer vodstvo podjetja izdaja ukaze od zgoraj navzdol, se velikokrat dogaja, da se mnenja vodilnih in zaposlenih razhajajo (uspešnost podjetja je pod velikim vprašajem, kadar so cilji predpisani od zgoraj navzdol). Na drugi strani pa imajo lahko cilji delavcev, ki si jih postavijo sami, ne glede na potrebe vodstva, premalo stika s stvarnostjo - še posebej so vprašljivi ekonomski cilji podjetja.

Za učinkovito doseganje ciljev podjetja mora vodstvo najprej sprejeti splošno strateško usmeritev (glej Sliko 5, na str. 32). Ko je ta del naloge opravljen, morajo višji in srednji management skupaj z nadzorniki določiti cilje organizacijske prenove, ki je v skladu s strategijo podjetja. Šele potem se lahko vsi zaposleni lotijo dela na popolni prenovi podjetja.

Izjemnega pomena je tudi vizualna predstavitev ciljev na različnih ravneh podjetja. V ta namen se pri metodi 20 ključev uporabljajo table, na katerih so predstavljeni vsi pomembnejši podatki.

Slika 5: Vodenje s cilji in 20 ključev⁹



Vir: www.20keys.net

3.2.3. Ključ 3: Aktivnosti v delovnih skupinah

Aktivnosti delovnih skupin igrajo odločilno vlogo pri izboljšavah na delovnih mestih. Konkurenčnost organizacije je v veliki meri odvisna od sodelovanja, predanosti in inovativnosti vseh zaposlenih (www.20keys.net).

Ključ 3 je gonilna sila promocije 20 ključev v organizaciji. Velike izboljšave se dogajajo na nivoju celotnega podjetja, manjše izboljšave pa se dogajajo na nivoju delovnih skupin. Izboljšav ponavadi ne uvajajo posamezniki, lažje in učinkoviteje je, če se izboljšav lotimo s pomočjo aktivnosti delovnih skupin. Učinkovite aktivnosti delovnih skupin lahko vzpodbujajo kreativnost zaposlenih in so temelj procesa izboljšav v organizaciji. Zaposleni imajo neposredne izkušnje in obilo znanja, ki ga lahko prispevajo k izboljšavam. Ključ 3 je orodje za sproščanje tega potenciala.

Aktivnosti majhnih delovnih skupin omogočajo zaposlenim, da prispevajo in usmerjajo svoje intelektualne sposobnosti k uspehu celotne organizacije. Prav tako so majhne delovne skupine orodje za učenje in pridobivanje novih veščin. Odgovornost delavcev raste, če jih vzpodbujamo k temu, da ocenjujejo delovna mesta, uvajajo spremembe in rešujejo probleme. Istočasno postanejo delavci

⁹ AN- akcijski načrt ključa

pravi del organizacije. Podpora, vodenje in priznanje vodstva so nujno potrebni za dinamično in produktivno delovanje v majhnih delovnih skupinah. Aktivnosti delovnih skupin predstavljajo osnovo za uvajanje številnih drugih ključev. Aktivnosti v delovnih skupinah so lahko uspešne, če so skupine primerne velikosti. V splošnem naj ne bi štele več kot 18 članov na enega nadzornika. Če je skupina večja, postane komunikacija težavna.

Skupine in timi

V Prilogi 2 so prikazane razlike med timom in skupino. Skupina je splet medsebojnih odnosov, ki so urejeni tako, da lahko trajajo dalj časa. Skupina razvije določeno delitev nalog in nastopa kot enota. Skupina je torej realna, kolektivna, toda parcialna enota, ki jo lahko neposredno opazujemo, temelji na skupnih vrednotah, ki so trajne in tvorne, ima cilj, enotna stališča, naloge in vedenje – kar predstavlja socialni vir, ki teži k relativni integriranosti (Lipičnik, 1998, 271-272).

Obstajajo različne vrste skupin v organizaciji:

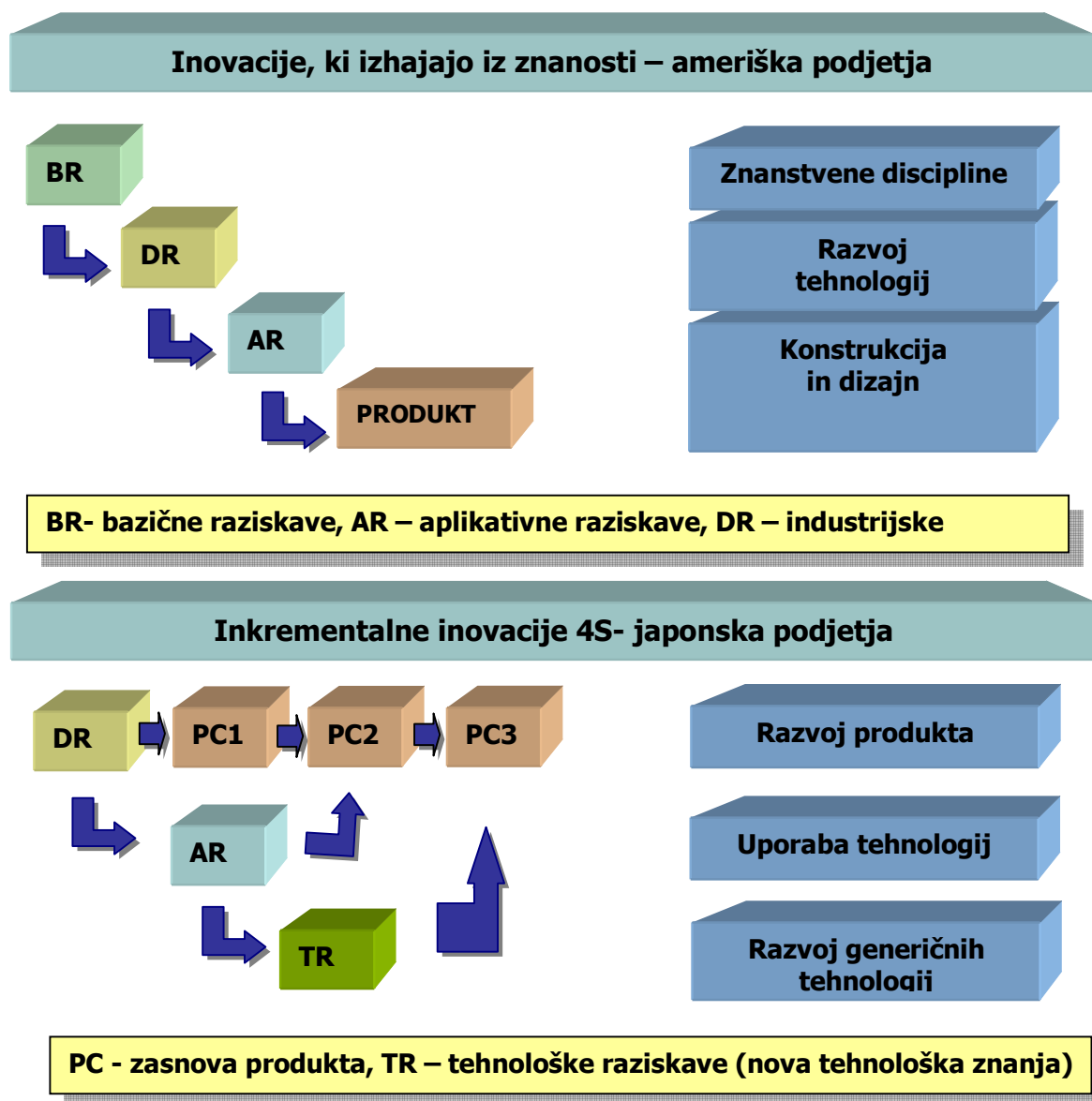
- neformalne skupine imajo za osnovo zadovoljevanje različnih interesov;
- delovne skupine so organizacijsko določene;
- delovni timi so zgrajeni na osnovi medsebojnega sodelovanja.

3.2.4. Ključ 20: Obvladovanje vodilnih tehnologij

Ključ 20 je pomemben, ker pomeni povezavo z razvojno raziskovalno dejavnostjo v podjetju. Vsako podjetje mora določiti osnovne tehnologije, ki so potrebne za uspešno konkuriranje na trgu, pri tem se mora primerjati tudi s konkurenco. Kot tehnologije se smatrajo vse sposobnosti podjetja za hitrejšo razvijanje boljših in cenejših izdelkov ter storitev kot konkurenca. Lastno znanje je skupek veščin in znanj (know-how), ki ga je pridobilo določeno podjetje ali področje znotraj podjetja v okviru procesnih aktivnosti. Lastno znanje je nesnovna aktivnost, ki se ne poveča le z nakupom novih strojev. Akumulira se s prizadevanjem za učinkovito proizvodnjo izdelkov v čim krajšem času. To je dejanska vez med delavcem in strojem, ki spremeni nove stroje v strateški element konkurenčnosti organizacije.

Najpomembnejša lastnost tehnologije je sposobnost hitrega prilagajanja na spremembe v povpraševanju. Nosilci tehnologije so ljudje s svojim znanjem.

Slika 6: Primerjava razvoja novih produktov



Vir: Lastno delo na podlagi Best, 2001, str. 95-100.

Vodilna tehnologija zadeva stroje oziroma hardware, ki ga ima na razpolago podjetje za konstruiranje ali proizvodnjo izdelkov in storitev. Veliko podjetij vidi svojo prihodnost tesno povezano z visoko tehnologijo. Primerna uporaba nove tehnologije lahko vodi do uspešnega ali neuspešnega poslovanja. Neuspeh se pojavi v primeru, ko je vodilna tehnologija napačno uporabljena in so precenjene sposobnosti ljudi za njeno obvladovanje. Obstoječe lastno znanje in nova tehnologija bi morali biti združeni in skupaj bi morali tvoriti trdno strukturo. Moč lastnega znanja se lahko izmeri s hitrostjo, s katero lahko vpeljemo nove tehnologije za izboljšanje organizacije. To dosežemo s primerjavo in ocenjevanjem.

Utemeljitev pomena ključa 20 lahko poiščemo pri Bestu (Best, 2001, str. 90-116). Na podlagi študije načina razvoja novih izdelkov in storitev med ameriški in japonski podjetji je prišel do ugotovitve, da stopajo v ospredje inkrementalne inovacije (glej Sliko 6, na str. 34). Tipičen pogled na razvoj novega izdelka se začne pri bazičnih raziskavah, sledijo jim aplikativne raziskave, ki jih lahko razdelimo na industrijske in predkonkurenčne raziskave. Rezultat predkonkurenčnih raziskav je prototip, kateremu sledi trženje izdelka. Izdelek se ponudi trgu šele po testiranjih. Takšen razvojni cikel lahko traja več let. V nasprotju s tem pa novejša tehnologija in izdelki temeljijo predvsem na inkrementalnih inovacijah. To so manjše inovacije v designu, tehnologiji ipd., za razvoj katerih je potrebno maksimalno 3-12 mesecev. Kar pomeni, da podjetje dejansko ponudi »nov« izdelek vsake 3-12 mesecev. Rezultat tega pa je tudi večje število napak na produktih. Ponavadi spremljajoče tehnologije težko sledijo takšnemu tempu razvoja novih produktov.

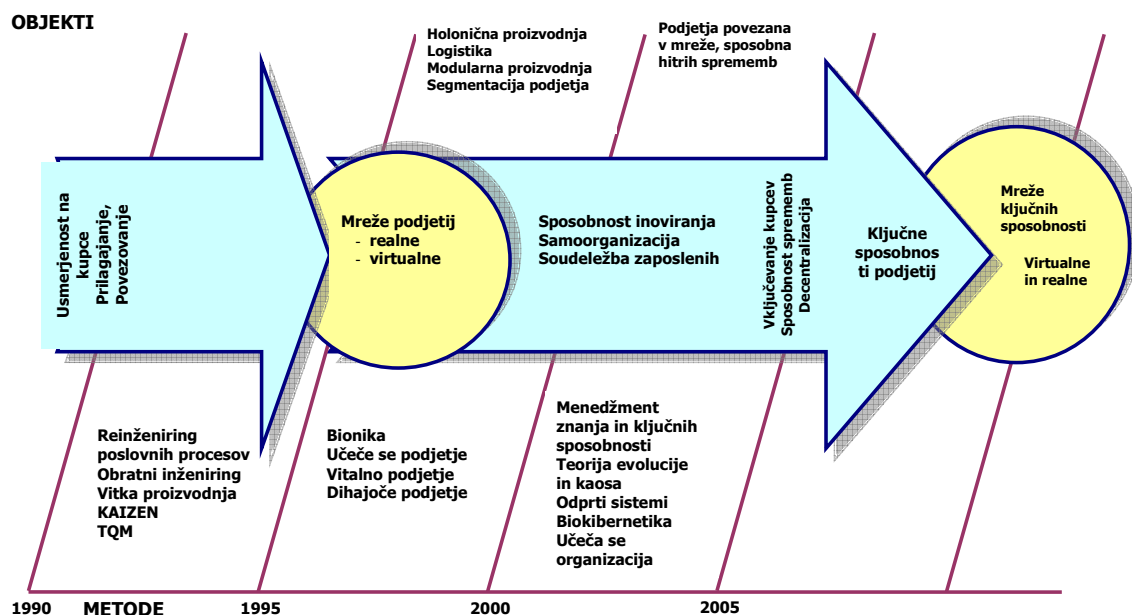
4. RAZLIČNI PRISTOPI K ODLIČNOSTI POSLOVANJA PODJETIJ IN PRIMERJAVA Z METODO 20 KLJUČEV

V literaturi naletimo na različno pojmovanje in razvrščanje pristopov k odličnosti poslovanja. Leber (Leber, 2004) je pripravil leksikon metod inovacijskega managementa in managementa kakovosti. Različne pristope deli na:

- filozofije (Kaizen, nenehno izboljševanje, PDCA cikel, celovito obvladovanje kakovosti) in
- metode ter orodja (6 sigma, 20 ključev, model odličnosti EFQM, zgledovalno primerjanje (benchmarking), brain storming, ciljni stroški, FMEA, FTA, različne analize, itd.)

Pregled skozi zgodovino je z vidika metod in uporabnikov (objektov) prikazan na Sliki 7. Pristopi se skozi čas razvijajo in nastajajo vedno novi, ki sledijo novim načinom proizvodnje in novim organizacijskim oblikam. Poudarek na sistemih stalnih izboljšav izhaja iz zadnjih let prejšnjega stoletja, medtem ko se po letu 2000 čedalje bolj poudarja management znanja in krepitev ključnih sposobnosti podjetij. Od samega izboljševanja poslovanja predvsem z zmanjševanjem stroškov, se dogaja preobrat k vrednotenju in uporabi znanja, ki obstaja v podjetjih.

Slika 7: Pristopi k odličnosti poslovanja podjetij skozi čas



Vir : Wirth, Baumann, 2001.

V nadaljevanju so najprej pripravljeni posamezni pristopi, potem pa sledi primerjava posameznih pristopov med seboj.

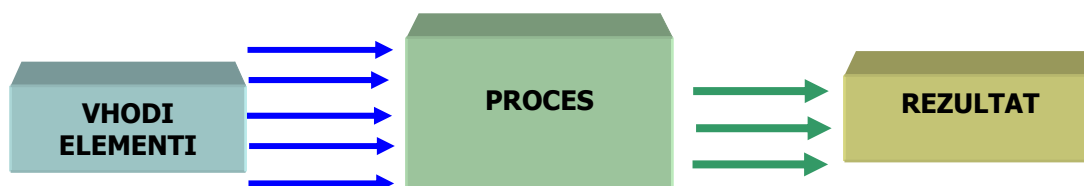
4.1. 6 sigma

Metodo 6 sigma so prvi pričeli uporabljati v podjetju Motorola, kasneje jim je sledil General Electric. Ti dve podjetji sta primera dobrih praks uporabe metode 6 sigma. General Electric je na primer po zaslugi uvajanja metode 6 sigma v petih letih prihranil 10 milijard dolarjev (<http://www.isixsigma.com/>).

6 sigma je metodologija za spodbujanje stalnih izboljšav za povečevanja zadovoljstva kupcev in povečevanja dobička podjetja, pri tem poudarja izboljševanje celotnega poslovanja podjetja (Breyfolge, 2003, str. 3).

Temelj metodologije 6 sigma je obravnavanje podjetja kot množice procesov (glej Sliko 8, na str. 37). Vsak rezultat procesa je odvisen tako od vhodnih elementov kot od samega procesa. Na ti dve komponenti ima podjetje neposreden vpliv, hkrati pa sta tudi vzrok za slabo kakovost (Breyfolge, 2003, str. 10-11).

Slika 8: Procesni pristop



Vir: Breyfolge, 2003, str. 10

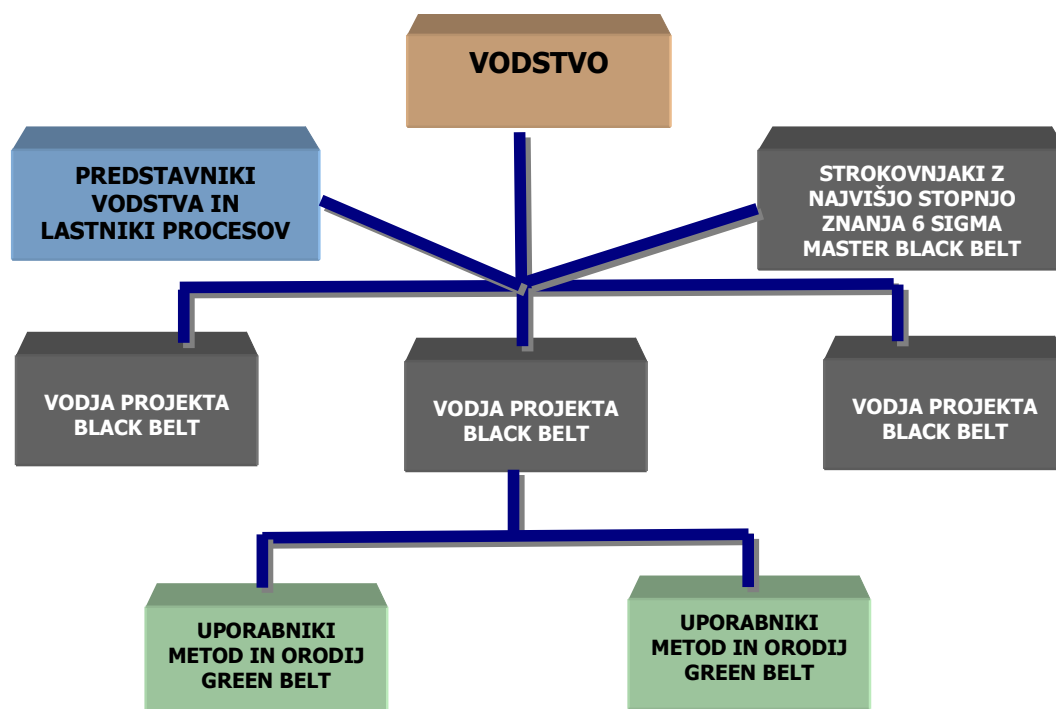
6 sigma je merilo kakovosti. Podlago najdemo v statistiki, in sicer pri normalni porazdelitvi in mejah dopustnosti. Večja kot je stopnja (3, 4, 5, 6), manj bo pri določenem procesu (produktu) storjenih napak. 6 sigma pomeni 3,4 ppm (št. slabih izdelkov na milijon). V milijonski seriji obstaja 99,99966 % možnosti, da bo produkt takšen, kot je bil predviden. Z nižanjem stopnje sigma se večja število ppm, kar povzroči slabo kakovost izdelka ali storitve in s tem tudi večje nezadovoljstvo s strani kupca, poleg tega pa to pomeni tudi večje stroške nekakovosti s strani podjetja in s tem manjši dobiček (http://www.bogg.si/6_sigma.htm).

Organizacijski dejavniki imajo odločilno vlogo pri uspešnem uvajanju metode 6 sigma, zato jim je potrebno posvetiti posebno pozornost. Ti faktorji so (Ehrlich, 2002, str. 21-34):

- **Vodstvo podjetja.** Vodstvo podjetja je najpomembnejši faktor pri uvajanju metode. Brez podpore najvišjega vodstva ni mogoče pričakovati uspešnega uvajanja. Podpora vodstva je skupna značilnost podjetij, ki so dosegla največje uspehe s 6 sigma.
- **Strateški cilji.** Uvajanje 6 sigma je dolgotrajen proces, zato je potrebno metodo vgraditi v strateške cilje podjetja in sestaviti celotno piramido ciljev vse do operativnih ravni.
- **Notranje komuniciranje.** Ker je v uvajanje metode vključenih večina zaposlenih je potrebno pripraviti plan komuniciranja. Zaposleni morajo biti seznanjeni z osnovnimi principi metodologije, cilji podjetja in tudi specifičnimi vsebinami, ki so pomembne za njihovo delo.
- **Formalni začetek uvajanja metode.** Formalni začetek je izjemnega pomena in zahteva sodelovanje najvišjega vodstva. Vodstvo predstavi prednosti uvajanja metode za posamezne ciljne skupine: zaposleni (možnost napredovanja, večje zadovoljstvo na delovnem mestu, ...); organizacija (izboljšanje procesov, navzkrižno reševanje problemov, povečanje zadovoljstva kupcev, ...); delničarji (izboljšanje finančnih kazalcev, ...).

- **Organizacijska struktura.** Za uvajanje metode je potrebno izgraditi celotno organizacijsko strukturo projekta. Model je predstavljen na Sliki 9. Predstavniki vodstva in lastniki procesov (Champions) delujejo na strateški ravni. Strokovnjaki z najvišjim nivojem znanja (Master Black Belts) izbirajo projekte, so neke vrste agenti za spremembe. Vodje projektov (Black Belts) so strokovnjaki za izvajanje 6 sigma in vodijo skupine za izboljšave. Uporabniki metod (Green Belts) uporabljajo pri svojem delu različne metode in orodja in so največkrat člani skupine.

Slika 9: Organizacijska struktura uvajanja projekta 6 sigma



Vir: Breyfolge, 2003, str. 27-28.

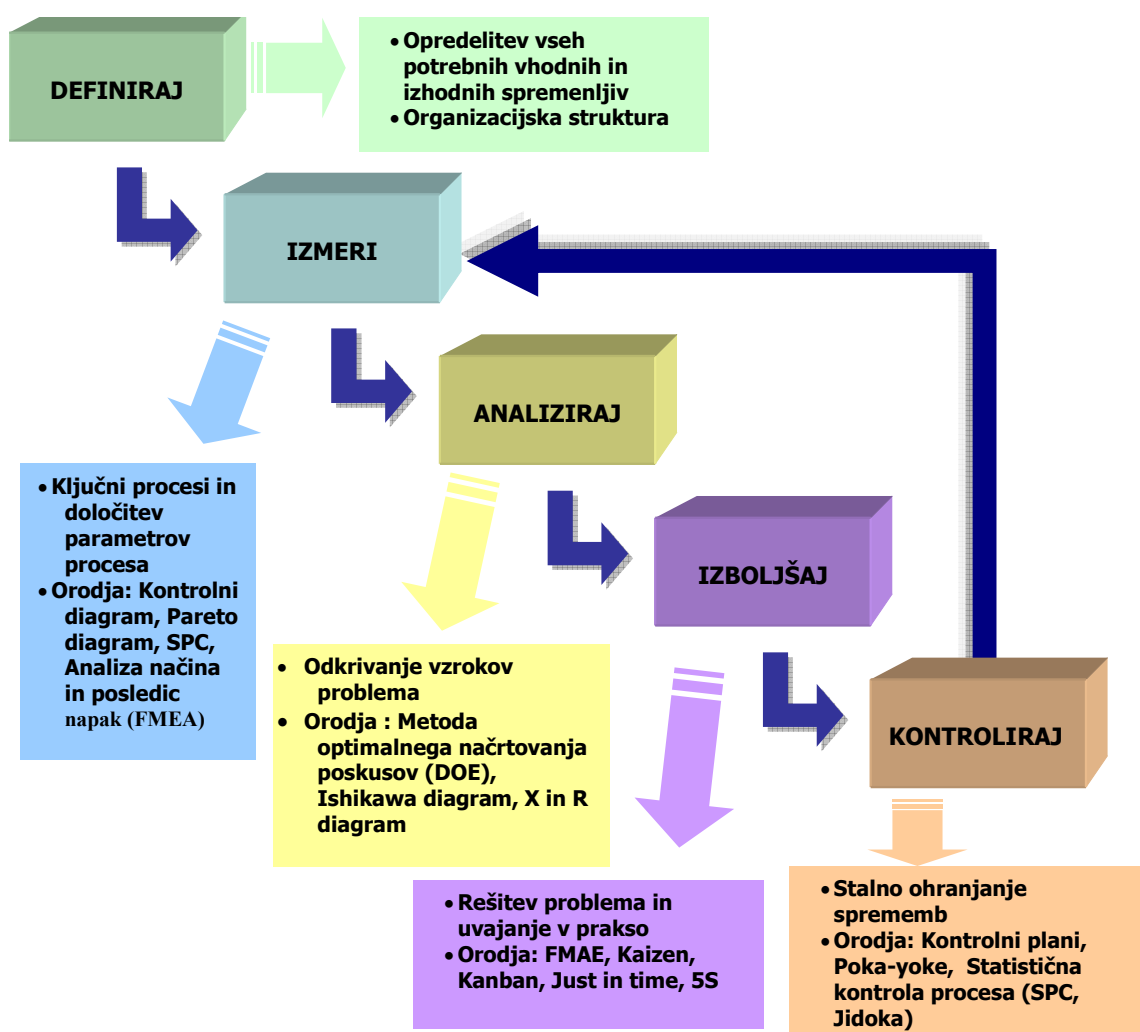
- **Plan usposabljanj.** Priprava plana usposabljanj je močno povezana z organizacijsko strukturo projekta. Različni nosilci pasov potrebujejo različna znanja, za njih so predvidene različne vrste usposabljanj: Strokovnjaki z najvišjim nivojem znanja so ponavadi bivši vodje projektov z veliko izkušnjami. Vodje projektov se udeležijo štiri tedenskega usposabljanja v razdobju štirih mesecev (4 x 1 teden). Uporabniki metod potrebujejo 8-10 dnevno usposabljanje v dveh terminih.
- **Izbira projektov.** Uvajanje 6 sigma zahteva od vsakega udeleženca zavzetost za projekt in veliko vloženega dela. Uspeh vsakega projekta je odvisen od večjega števila vključenih, zato je potreben discipliniran pristop pri izbiri projektov. Najprej je potrebno določiti ključne akterje, povezati

projekt s strateškimi cilji, razviti merila za izbiro projektov (merljivost rezultatov, ipd.) in določiti proces izbire projektov.

- **Ocena pripravljenosti organizacije.** Uvedbo 6 sigma mora podpirati kultura podjetja, ki ima skupni imenovalac: pripravljenost na spremembe.

Faze vodenja projekta 6 sigma so znane tudi pod kratico DMAIC (definiraj, izmeri, analiziraj, izboljšaj, kontroliraj). Orodja, ki jih pri posameznih fazah uporabljamo, so različna. Iz Slike 10 je razvidno, da gre za ponavljajočo se dejavnost v podjetju.

Slika 10: Faze vodenja projekta 6 sigma



Vir: Lastno delo na podlagi Breyfolge, 2003, str. 20-51.

4.2. Model odličnosti (EFQM)

Model odličnosti EFQM ima v Sloveniji in tudi na področju Evropske unije podporo s strani vlad, saj se v večini držav članic dodeljuje nagrada za poslovno odličnost (EQA). Evropska nagrada za kakovost je bila predstavljena leta 1991, po njenem vzoru je bilo po Evropi ustanovljenih več nacionalnih nagrad za kakovost, med drugimi tudi v Sloveniji, kjer je bil leta 1997 uveden SME model.

Model odličnosti EFQM predstavlja orodje, ki ga je mogoče uporabljati za (Urad za meroslovje, 2004a, str. 4):

- samoocenjevanje: kako daleč je podjetje na poti k odličnosti,
- skupni način razmišljanja v organizaciji,
- okvir za prepoznavanje vrzeli in preprečevanje podvajanja,
- strukturo za sistem vodenja in upravljanja.

Model odličnosti EFQM je možno opredeliti kot skupek načel, po katerih naj bi delovale posamezne organizacije (Urad za meroslovje, 2004c, str. 7-9):

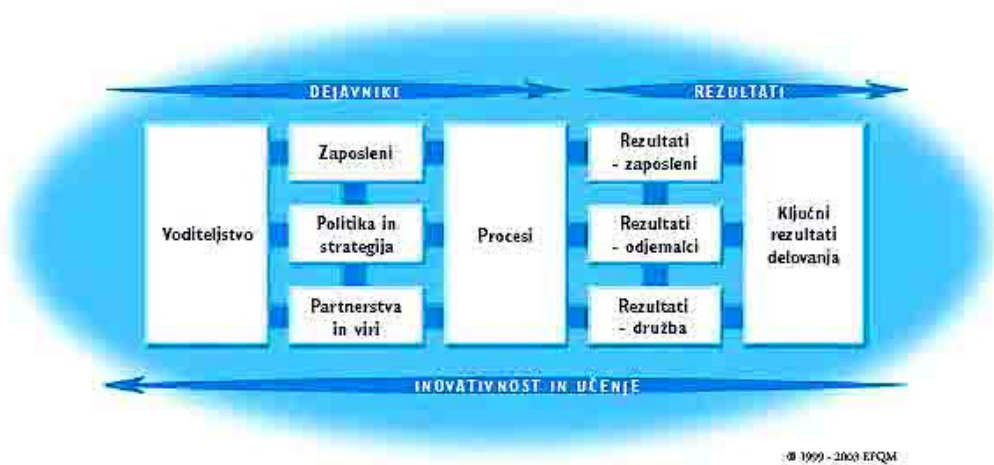
- **Usmerjenost v rezultate.** Uravnoteženi rezultati so merilo odličnost. Pomembno je pravočasno zbiranje informacij.
- **Osredotočenost na odjemalca.** Odlične organizacije poznajo svoje odjemalce. Spremljajo njihove trenutne in bodoče potrebe ter vlagajo tudi v potencialne odjemalce.
- **Voditeljstvo in stanovitnost namena.** Vodje so posredno odgovorni za vzpostavitev ustreznega okolja (vrednote, etika, kultura in upravljalna struktura), v katerem lahko organizacija in njeni zaposleni izkazujejo svojo odličnost.
- **Upravljanje na podlagi procesov in dejstev.** Organizacije so uspešnejše, če imajo zgrajen celoten sistem upravljanja podjetja, ki je prepoznan in učinkovit. Na ta način se lahko odločitve sprejemajo na podlagi zanesljivih informacij.
- **Razvoj in vključevanje zaposlenih.** Model EFQM podpira osebni razvoj in razvoj karier zaposlenih. Intelektualni kapital pridobiva na pomenu.
- **Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje.** Varovanje intelektualne lastnine, spodbujanje zaposlenih k učenju in nenehnemu izboljševanju.
- **Razvijanje partnerstva.** Pomembno je vzpostavljanje partnerskega odnosa z drugimi organizacijami, ki je vzajemno koristno in temelji na zaupanju, izmenjavi znanja in integraciji.
- **Družbena odgovornost.** Preseganje družbenih okvirov in skrb za interesne skupine znotraj in izven podjetja. Pomembna je etična raven organizacije.

Merila za ocenjevanje (največje možno število doseženih točk je 100), predstavljajo pravzaprav devet predalov (glej Sliko 11, na str. 42), ki se

uporabljajo za ocenjevanje, kako neka organizacija napreduje v smeri odličnosti, in so razvrščena v "dejavnike" in "rezultate" (Urad za meroslovje, 2004, str. 13-24):

1. **Voditeljstvo (10 % točk):** kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedanjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal.
2. **Politika in strategija (8 % točk):** kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrežno politiko, načrti, cilji, ciljnimi vrednostmi in procesi.
3. **Zaposleni (9 % točk):** kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
4. **Partnerstva in viri (9 % točk):** kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.
5. **Procesi (14 % točk):** kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje.
6. **Rezultati v zvezi z odjemalci (20 % točk):** kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
7. **Rezultati v zvezi z zaposlenimi (9 % točk):** kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojetanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
8. **Rezultati v zvezi z družbo (6 % točk):** merila dojetanja prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
9. **Ključni rezultati delovanja (15 % točk):** kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati.

Slika 11: Model odličnosti EFQM (EFQM Excellence Model)



Vir: www.mirs.si/PRSP0

Obstaja več možnih tehnik samoocenjevanja podjetja (Urad za meroslovje, 2004b, str. 35-45):

- Vprašalnik je preprosta tehnika, ki ne zahteva veliko sredstev in časa. Možna je izbira med vprašalnikom, ki vsebuje samo opciji da in ne, ali sestavljenim vprašalnikom.
- Delavnica ocenjevanja je tehnika, ki je bolj podrobna. Na delavnici, ki predstavlja zaključek procesa samoocenjevanja, se doseže konsenz za vsako merilo posebej in izbere prioritete za izboljševanje.
- Obrazec: je tehnika, ko ocenjevalci pripravijo obrazec, na podlagi katerega se izvede ocenjevanje.
- Simulacija nagrade je tehnika pri kateri se ocenjevanje izvede do takšne ravni, kot pri vlogi za nagrado za poslovno odličnost.

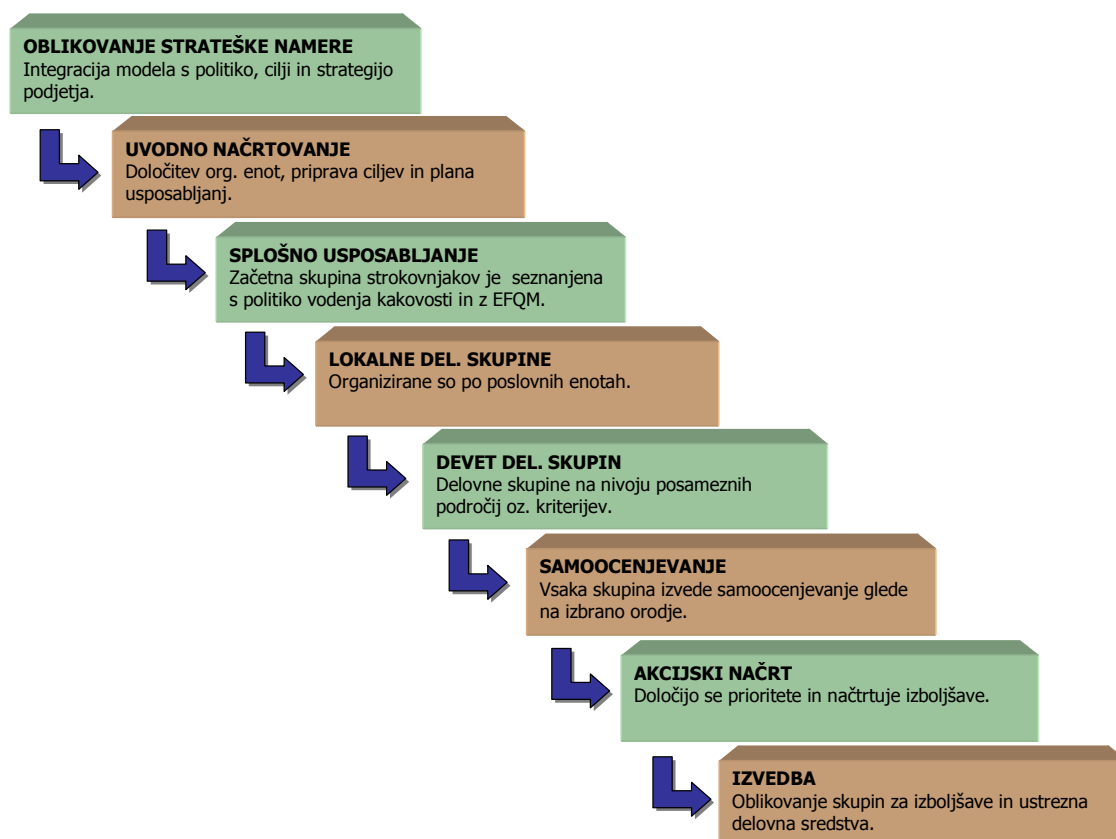
Uvajanje modela EFQM lahko strnimo v 8 faz, kot je to prikazano na Sliki 12, na str. 42. Uspešnost uvajanja metode je v veliki meri odvisna že od prvih treh faz. Če faze niso izpeljane in načrtovane, lahko ogrozimo celotno izvedbo projekta.

V fazi samoocenjevanja sodelujejo naslednje osebe (Urad za meroslovje, 2004b, str. 21-22):

- **Pokrovitelj** je ponavadi glavni direktor in zagotavlja pogoje za izvedbo samoocenjevanja.
- **Projektni vodja** vsebinsko vodi celoten proces samoocenjevanja.
- **Ocenjevalci** imajo najpomembnejšo vlogo v procesu ocenjevanja.

- **Vodilni ocenjevalec** vodi skupino ocenjevalcev.
- **Moderator** je lahko eden izmed ocenjevalcev, zadolžen je za vodenje celotne delavnice za samoocenjevanje.
- **Zbiralec podatkov** zbira in dokumentira potrebne podatke za ocenjevanje.
- **Poročevalec** je zadolžen za pripravo poročila.

Slika 12: Osem faz procesa uvajanja modela EFQM v podjetje



Vir: Lastno delo na podlagi Božič, 2000, str. 15.

4.3. Zgledovalno primerjanje (Benchmarking)

Zgledovalno primerjanje ali benchmarking je eden izmed načinov zagotavljanja odličnosti v poslovanju podjetij. Nekatere velike gospodarske družbe ga uporabljajo kot sredstvo za pridobivanje informacij potrebnih za podporo procesu stalnega izboljševanja poslovanja in pridobivanja konkurenčne prednosti. Zgledovalno primerjanje je zasnovano na filozofiji stalnega izboljševanja in predstavlja prijem na področju poslovanja sprememb. Temelji na zbiranju informacij praviloma iz zunanjih virov, da omogoči osnovo za merjenje obstoječega

stanja z nekim sodilom. Namen vsega je, da sproži akcijo, neko obliko izboljšave, ki bo povečala vrednost podjetja z vidika lastnikov (Pučko, 2006, str. 142-143).

Nastanek metode zgledovalnega primerjanja se povezuje s podjetjem Xerox in managerjem tega podjetja Robertom C. Campom. Zgledovalno primerjanje je sistematičen in trajen proces merjenja rezultatov na področju izdelkov, storitev, procesov v podjetju v primerjavi z drugimi podjetji. Na ta način se izboljšuje poslovanje podjetja (Camp, 1989, str. 110).

Z metodo zgledovalnega primerjanja pospešimo proces poslovnih sprememb v podjetju. Uporabo izboljšav poslovnih procesov in najboljših praks podjetij, ki so znana po odličnosti, vodi do novosti in nenehnega napredka pri izdelkih, storitvah in procesih. Rezultat se odraža v zadovoljstvu kupcev in izboljšanju konkurenčni prednosti (O'Dell v Watson, 1993, str. 46).

Tabela 7: Različne vrste zgledovalnega primerjanja

Vrsta zgledovalnega primerjanja	Glavna značilnost	Prednosti	Slabosti
Notranji	podobne dejavnosti na različnih lokacijah, oddelkih, operativnih enotah, državah	➤ ni večjih težav z zbiranjem podatkov, ➤ dobri rezultati za diverzificirana, odlična podjetja,	➤ omejeno osredotočenje, ➤ usmerjenost navznoter,
Konkurenčni	neposredni konkurenti, ki prodajajo isti glavni skupini kupcev	➤ primerljive informacije glede poslovnih rezultatov, ➤ primerljive prakse ali tehnologije, ➤ zgodovina zbiranja informacij,	➤ težave pri zbiranju podatkov, ➤ etične ovire,
Funkcijski in splošni	podjetja, ki imajo odlične izdelke, storitve ali procese	➤ visok potencial za odkritje inovativnih praks, ➤ možnost neposrednega prenos praks ali tehnologij, ➤ razvoj profesionalnih mrež (združenj), ➤ stimulatívni rezultati,	➤ težave pri prenosu praks v različno okolje, ➤ nekatere informacije niso prenosljive, ➤ velika poraba časa.

Vir: Spendolini, 1992, str. 17.

Obstja več različnih vrst zgledovalnega primerjanja (glej Tabelo 7). Uporaba metode zgledovalnega primerjanja se od podjetja do podjetja razlikuje. Nekatera

podjetja jo uporabljajo kot del celovitega procesa reševanja problemov z namenom stalnega izboljševanja delovanja podjetja, druga podjetja pa le kot metodo, ki pomaga pri odkrivanju najboljših poslovnih praks (Spendolini, 1992, str. 22).

Metoda zgledovalnega primerjanja temelji na sodelovanju in konkuriranju. Za izvedbo zgledovalnega primerjanja je potrebno zaupanje, saj moramo za potrebe primerjanja pridobiti podatke o podjetju, ki je lahko tudi naš konkurent (še posebej to velja za konkurenčno primerjanje), kar lahko v času, v katerem igra pomembno vlogo industrijska in intelektualna lastnina, povzroča nemalo težav. V okviru Ameriškega centra za produktivnost in kvaliteto (American Productivity and Quality center) so v ta namen za svoje uporabnike izoblikovali kodeks izvajanja zgledovalnega primerjanja, ki temelji na naslednjih načelih (APQC, 2004):

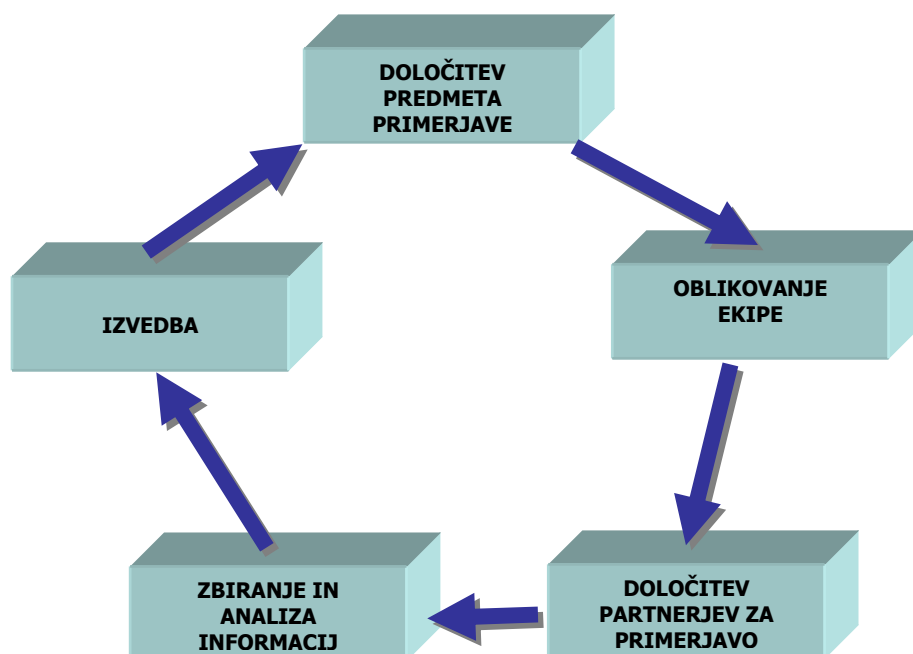
- **Legalnost:** Podjetje naj ne izvaja aktivnosti, ki so v nasprotju z zakonom. Prav tako se odsvetuje posredovanje podatkov, ki so rezultat nelegalnih aktivnosti.
- **Menjava:** Podjetji, ki se primerjata, naj pripravita enak obseg in tip informacij.
- **Zaupnost:** Informacije, ki se izmenjajo med podjetjema, so zaupne. Teh informacij se brez privoljenja primerjanega podjetja ne razkriva drugim podjetjem.
- **Uporaba:** Pridobljene informacije se uporablja le za namen izboljševanja procesov znotraj podjetja.
- **Prva stranka:** Podjetja upoštevajo dogovorjen način pretoka informacij.
- **Tretja stranka:** Imenovanje oseb tretjim strankam je mogoče le na podlagi privolitve dotične osebe.
- **Priprava:** Izvedba zgledovalnega primerjanja zahteva pripravo posameznih aktivnosti.
- **Izvrševanje:** Podjetja, ki sodelujejo v zgledovalnem primerjanju se zavežejo, da bodo dogovorjene aktivnosti izvedla v postavljenem roku.
- **Spoštovanje:** Pri izvedbi posameznih aktivnosti je potrebno spoštovati zahteve in pravila obnašanja, ki veljajo v posameznih podjetjih.

4.3.1. Model zgledovalnega primerjanja

Obstajajo različni modeli pristopi k uvajanju metode zgledovalnega primerjanja v podjetje. Najbolj znan je pristop, ki temelji na NNPU (PDCA) ciklusu (glej Sliko 13, na str. 46). Posamezni modeli se med sabo razlikujejo predvsem po številu stopenj. Za vse modele velja, da je ciljno stanje doseči in preseči podjetja, ki

kažejo superiorne rezultate, ne glede na panogo. Njihove prakse se lahko uporabijo ali tudi prilagodijo za doseganje konkurenčne prednosti na trgu (Camp, 1989, str. 9).

Slika 13: Proces zgledovalnega primerjanja na osnovi NNUP ciklusa



Vir: Spendolini 1992, str. 48

Glavni cilj procesa zgledovalnega primerjanja so nenehne izboljšave, kar pomeni nenehen proces izvajanja faz na podlagi NNPU ciklusa. Vsebinska faz procesa zgledovalnega primerjanja, ki je prikazan na Sliki 13:

1. Določitev predmeta primerjave

Predmet primerjave je tisto področje, ki ga podjetje želi izboljšati. V tej fazi je pomembno, da ima podjetje pravo sliko o svojem delovanju, le-to pa si lahko naredi z analizo. Tako kot je analiz oziroma opredeljevanja problemskega stanja več vrst, tako je lahko tudi več vrst predmetov primerjave, ki jih obravnava zgledovalno primerjanje. Šele na podlagi izvedene analize se podjetje lahko odloči, na katerem področju bo izvedlo primerjanje oziroma določi predmet primerjave. Izjemno pomembna je podpora vodstvene ekipe (Karlof, Ostblom, 1993, str 85). V okviru predmeta primerjave se določijo procesi v podjetju in opredeli področje primerjave (Chang, 1994, str. 22-25).

2. Oblikovanje ekipe

Koliko in kakšne ljudi potrebujemo v ekipi, je odvisno od obsega, vrste in vsebine procesa primerjanja z boljšimi praksami.

Pri oblikovanju ekipe lahko npr. upoštevamo delitev vlog po Adizesu (Lipičnik, 1994, str. 266-269):

- izdelovalec,
- podjetnik,
- administrator,
- povezovalac.

Ekipa bo uspešna pri svojem delu, če bo uživala podporo najvišjega managementa, poleg tega pa je zaželeno tudi sodelovanje zunanjih svetovalcev, ki so potrebni predvsem pri vpeljevanju miselnosti zgledovalnega primerjanja, pri izobraževanju in osveščanju sodelujočih, kot tudi v primerih, ko je predmet primerjave občutljiv oziroma zapleten.

3. Določitev partnerjev za primerjavo

Določitev primernih partnerjev za primerjavo je ena od pomembnejših aktivnosti v procesu zgledovalnega primerjanja. Watson (Watson, 1993a, str. 34) opredeljuje najboljše »world class« podjetje kot tisto, ki:

- pozna svoje procese bolje kot poznajo njegovi konkurenti svoje,
- pozna svoje panožne konkurente bolje kot poznajo njegovi konkurenti njega,
- pozna svoje kupce bolje kot poznajo njegovi konkurenti svoje in na obnašanje kupcev reagira hitreje kot njegovi konkurenti,
- za tržni delež tekmuje na osnovi postopnega zavzemanja trga (angl. customer - by - customer).

Neprimerljivost razmer, v katerih dve podjetji poslujeta ali odklonitev sodelovanja, sta dve tipični situaciji, s katerima se podjetje sreča pri izbiri partnerjev za primerjavo (Karlof, Ostblom, 1993, str. 122).

4. Zbiranje in analiza informacij

Zbiranje informacij se začne najprej v lastnem podjetju. Notranje informacije (dokumentirane in primerne za primerjavo) služijo preučevanju delovanja našega podjetja, predstavljajo pa tudi izhodišče za zbiranje informacij o drugem podjetju (Karlof, Ostblom, 1993, str. 125). V dobi interneta je dostop do informacij o drugih podjetjih precej lažji. Obstajajo organizacije, ki nudijo informacije za zgledovalno primerjanje.

Podjetja se prevečkrat osredotočajo le na zbiranje informacij, ki slonijo na analitičnih »trdih« kazalnikih. V praksi pa se je izkazalo, da so mehki kazalci kot npr. kultura podjetja, odnos do zaposlenih ipd. bolj primerni za primerjavo (Cook, 1995, str. 100).

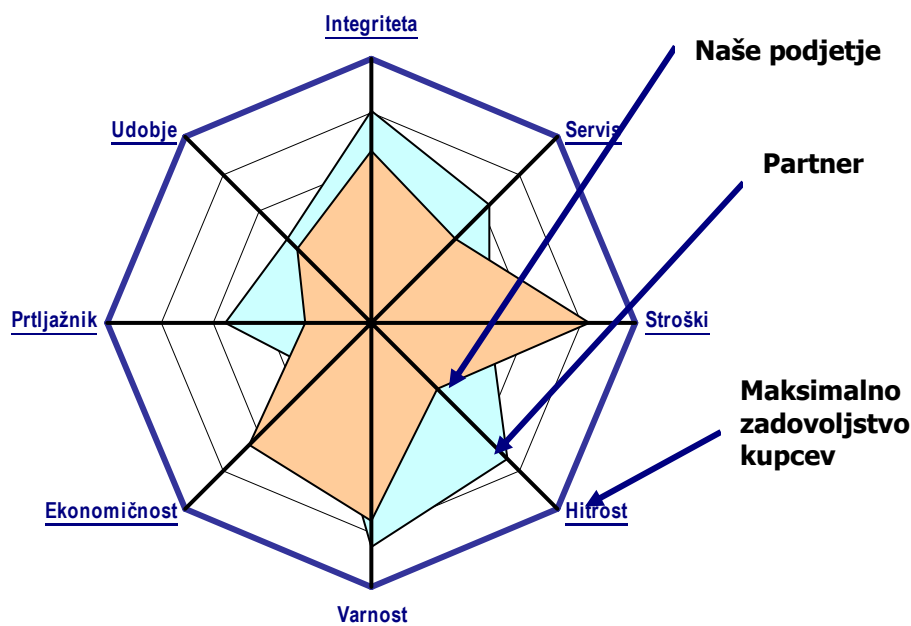
Zbrane informacije uporabimo v analizi. Rezultat analize pridobljenih podatkov in informacij je določitev in opredelitev vrzeli, ki obstaja med nami in partnerjem (McNair, Liebfried, 1992, str. 44). Ugotovljene razlike je mogoče predstaviti na več načinov. Eden izmed načinov je oblika pajkove mreže na sliki 14. Razlika, med rezultatom našega podjetja in rezultatom zgledovalnega primerjanja partnerja, predstavlja vrzel.

5. Izvedba

Na podlagi ugotovljenih razlik mora podjetje določiti cilje, ki jih bo na izbranih področjih doseglo. To lahko naredi v naslednjih korakih (Chang, 1994, str. 75):

- predstavitev ugotovitev uporabnikom znotraj podjetja (zaposlenim, itd.), zunaj podjetja (dobaviteljem, kupcem, itd.) in partnerjem;
- določiti ciljno stanje primerjanih procesov;
- določiti načine za doseganje ciljnega stanja;
- spodbuditi vnovičen proces zgledovalnega primerjanja.

Slika 14: Prikaz rezultatov zgledovalnega primerjanja v obliki pajkove mreže



Vir: Rao et al., 1996, str. 571.

4.4. Primerjava različnih pristopov k odličnosti poslovanja podjetij

4.4.1. Predstavitev metodologije

Med različnimi metodami raziskovalnega dela sem se odločila, da na podlagi indukcije oblikuje lestvico najprimernejših pristopov in jih ocenim z merilom 1 za najbolj primeren pristop in 4 za najmanj primeren pristop.

Z indukcijo potegnem zaključke iz enega ali več specifičnih dejstev oziroma delčkov dokazov (Dimovski et al., 2002, str. 19). Lestvičenje je postopek dodeljevanja števil obravnavanim lastnostim (Dimovski et al., 2002, str. 121).

Izbira kriterijev za primerjavo tako različnih pristopov k odličnosti poslovanja podjetij pomeni na eni strani izziv, na drugi strani pa moramo sprejeti veliko število poenostavitev. Za primerjavo sem izbrala naslednje parametre, ki so se glede na izkušnje pri vodenju projekta izkazale za ključne z vidika izvajanja politike doseganja poslovne odličnosti podjetij:

- **Celovitost pristopa** je pomembna tako z vidika ocenjevanje kot izboljševanje: Pristop mora biti usmerjen na celotno podjetje in ne samo na posamezno funkcijo podjetja oziroma segment.
- **Usmerjenost na trenutno stanje in pogled v prihodnost** vnašata dinamično komponento v model. Veliko pristopov ocenjuje samo trenutno stanje v podjetju, ne da bi se pri tem ukvarjali s potenciali za prihodnje poslovanje podjetja, torej z izvori konkurenčnih prednosti.
- **Uporabnost pristopa za podjetja ne glede na velikost in panogo dejavnosti** je pomembna, ker je z vidika politike neke države pomembno, da podpira pristope, ki so uporabni za podjetja ne glede na velikost in panogo dejavnosti. Večina pristopov k odličnosti poslovanja podjetij izhaja iz avtomobilske industrije in drugih panog, ki temeljijo na velikoserijski proizvodnji.
- **Organizacijska struktura projekta mora biti trdna in** omogočati delovanje v nekem daljšem časovnem obdobju. V podjetjih je večinoma težko izpeljevati večje organizacijske reforme v kratkem časovnem obdobju. Pomembna je čim večja vključenost zaposlenih, zavezanost vodstva, dolgoročna naravnost vzpostavljene organizacijske strukture. Odličnost poslovanja podjetja mora biti tudi eden izmed ciljev vodstva, zato je pomembno, da metodologija zahteva čim večjo vpetost vodstva v uvajanje.
- **Opremljenost z metodami in pristopi za izboljševanje je pomembna še posebej za** majhna in srednje velika podjetja, ki imajo

ponavadi na razpolago manj resursov in znanj. V nasprotnem primeru je odgovornost vodje projekta veliko večja, potrebna so tudi večja znanja na posameznih področjih.

- **Merljivost rezultatov in možnost za primerjavo med podjetji** omogoča dostop do širše ciljne skupine podjetij. Idealno situacijo predstavljajo pristopi, ki nudijo vsesplošno primerljivost. Kot primer lahko vzamemo računovodske izkaze v neki državi, ki omogočajo primerjavo podjetij med sabo po finančnih rezultatih.

Izbira dejavnikov temelji na izkušnjah, ki sem jih pridobila z delom na projektu 20 ključev in ostalih projektih v obdobju 2000-2006. Primerjava bo podala odgovor na vprašanje, katera metoda je najbolj primerna za doseganje odličnosti poslovanja podjetij z vidika države, ki izvaja industrijsko politiko.

4.4.2. Primerjava različnih pristopov k odličnosti poslovanja podjetij

Primerjava med različnimi pristopi je podana v tabelarni obliki (Tabela 8) in izhaja iz predstavitve posamičnih pristopov k odličnosti poslovanja podjetij, rezultati so pridobljeni s pomočjo sistematičnega spremljanja uvajanja metod v podjetjih in na podlagi telefonskih razgovorov.

Tabela 8: Primerjava različnih pristopov k odličnosti poslovanja podjetij

Merilo	Pristop	Rang	Obrazložitev ranga
Celovitost pristopa	20 ključev	1	20 področij delovanja, je že v teoriji usmerjeno na celotno podjetje.
	6 Sigma	3	Usmerjena bolj na posamezne probleme in na proizvodnjo funkcijo v podjetju. Vendar se uporaba širi.
	Zgledovalno primerjanje	4	Celovitost pristopa ni zastopana v sami metodologiji. Celovitost je odvisna od same širine izvajanja, lahko je usmerjena samo na eno področje oziroma specifičen problem.
	EFQM	2	Z vidika ocenjevanja gre za celovit pristop, odvisno od tega, katere tehnike ocenjevanja se poslužujemo. Z vidika izvajanja izboljšav ne moremo govoriti o celovitosti, ker lahko sam pristop omejimo zgolj na ocenjevanje in korektivne akcije. Zaradi tega je ne moremo uvrstiti na prvo mesto.

Nadaljevanje Tabele 8

Merilo	Pristop	Rang	Obrazložitev ranga
Usmerjenost na trenutno stanje in pogled v prihodnost	20 ključev	2	Usmerjena na trenutno stanje. Ker gradi na vpetosti vseh zaposlenih v podjetju v izboljšave in na njihovem usposabljanju, pripravlja organizacijo tudi za delovanje v prihodnosti. Predvsem ključ 20 je usmerjen v prihodnje delovanje podjetja.
	6 Sigma	3	Usmerjena na trenutno stanje.
	Zgledovalno primerjanje	4	Usmerjena zgolj na trenutno stanje v podjetju oziroma želeno prihodnje stanje.
	EFQM	1	Ponuja tudi pogled v prihodnost in se ne usmerja zgolj na obstoječe stanje v podjetju, kar pomeni, da na nek način išče vire konkurenčnih prednosti.
Uporabnost pristopa za podjetja ne glede na velikost in panogo dejavnosti	20 ključev	4	Kritična masa zaposlenih, pri kateri je uvajanje metode 20 ključev zaradi svoje narave in težavnosti smiselno, je več kot 200 zaposlenih. Metodologija ni toliko uporabna za storitvene dejavnosti.
	6 Sigma	3	Načeloma je uporabna za vse panoge dejavnosti in tudi velikosti podjetij. Glede na to, da gre za pristop, ki v začetni fazi predvideva večji finančni vložek in glede na potrebne resurse za uvajanje metode, se lahko zgodi, da je sama metoda manj uporabna za manjša podjetja. Prav tako metode ni mogoče uporabljati v neponavljajočih se procesih.
	Zgledovalno primerjanje	2	Uporabno za vsa podjetja, omejujoč dejavnik lahko nastane predvsem v trenutku, ko hočemo poiskati podjetje za primerjavo, saj se lahko zgodi, da podjetje, ki je podobno našemu, ne bo pripravljeno z našim deliti informacij.
	EFQM	1	Za različne velikosti podjetij in sektor so razviti prilagojeni pristopi, kar omogoča uporabnost metode za vsa podjetja.

Nadaljevanje Tabele 8

Merilo	Pristop	Rang	Obrazložitev ranga
Organizacijska struktura projekta	20 ključev	2	Organizacijska struktura projekta se izgrajuje skozi projekt. Skupine, ki so temelj delovanja, so dolgoročno naravnane.
	6 Sigma	1	Struktura je vnaprej definirana, s podrobnim planom usposabljanj za posamezne skupine vključenih. Je tudi trajna.
	Zgledovalno primerjanje	3	Organizacijska struktura je določena, tudi dokaj trajna, vendar ni nujno, da so v proces dejansko vključeni vsi zaposleni.
	EFQM	4	Struktura je vnaprej določena predvsem v fazi ocenjevanja, medtem ko izboljševanje poslovanja in organizacijska struktura na tem področju izvira iz akcijskih planov.
Opremljenost tudi z metodami in pristopi za izboljševanje	20 ključev	1	Metodologija je celovita in na posameznih področjih že ponuja rešitve za izboljševanje poslovanja na vsakem izmed 20 področij poslovanja.
	6 Sigma	2	Že v sami organizacijski strukturi projekta so za različne pasove predvidena specifična usposabljanja za metode in orodja, ki jih bodo uporabljali pri svojem delu. Celotna metoda pa ima podlago v statistiki pri slučajnem računu.
	Zgledovalno primerjanje	3	Dobre prakse primerjanih podjetij se prenesejo v naše podjetje
	EFQM	4	Po fazi ocenjevanja so podjetja dejansko prepuščena sama sebi oziroma ocenjevalcem, s katerimi morajo poiskati metodologije za odpravo ugotovljenih problemov.

Nadaljevanje Tabele 8

Merilo	Pristop	Rang	Obrazložitev ranga
Merljivost rezultatov in možnost za primerjavo med podjetji	20 ključev	2	Glede na izhodišča zagotavlja univerzalno primerljivost med podjetji ne glede na panogo dejavnosti in velikost podjetja.
	6 Sigma	4	Bolj notranje usmerjena metoda. Rezultati so uporabni predvsem z vidika posameznega podjetja.
	Zgledovalno primerjanje	3	Zagotavlja primerljivost s primerjanim podjetjem v primeru, ko se podatki črpajo iz primerjalnih baz pa tudi z vsemi podjetji v bazi.
	EFQM	1	Zagotavlja primerljivost med skupinami podjetij, za katere je prilagojena tudi metodologija ocenjevanja.

Vir: Lastno delo na podlagi sistematičnega spremljanja uvajanja različnih metod v letih 2000-2005.

Vrstni red glede na skupno dosežen rang (manjše število točk pomeni boljšo uvrstitev):

- 20 ključev – 12 točk,
- EFQM – 13 točk,
- 6 Sigma – 16 točk,
- Zgledovalno primerjanje – 19 točk.

Rezultati primerjave pokažejo, da ne obstaja absolutno najboljši pristop k odličnosti poslovanja.

Model EFQM predstavlja najboljši začetni korak na poti k poslovni odličnosti in tudi orodje za spremljanje napredka na tej poti. Največja uporabna vrednost modela je v začetnem ocenjevanju podjetij, ker omogoča primerljivost med podjetji ne glede na velikost in panogo dejavnosti. Poleg tega ga podpira tudi velika večina evropskih držav in na ta način nudi široko bazo podjetij za primerjavo. Model se tudi neprestano nadgrajuje in predstavlja živ organizem.

V fazi izvajanja izboljšav, ki dejansko predstavlja pot k poslovni odličnosti in je izjemnega pomena za doseganje odličnosti, sta metodi 20 ključev in 6 sigma bolj dodelani in uporabni, zato je smiselno dobre prakse podjetij na tem področju zgraditi v širši model poslovne odličnosti. Na ta način bi bilo z vidika izvajanja politike doseganja poslovne odličnosti podjetjem ponujeno celovito orodje za

doseganje odličnosti v poslovanju. Večja uporabna vrednost teh dveh metodologij izhaja predvsem iz dejstva, da pod svojim okriljem združujeta nabor različnih orodij, metod in pristopov. Metoda zgledovalnega primerjanja v smislu primerjanja z drugimi je najmanj celovita izmed predstavljenih pristopov. Zanimivo pa je, da pri ostalih treh pristopih najdemo elemente zgledovalnega primerjanja. Glede na rezultate je logičen zaključek, da je najpomembnejša vloga države ravno spodbujanje doseganje poslovne odličnosti. Vendar ni smiselno, da predpisuje metode in orodja, s katerimi podjetja odličnost dosegajo. Zaradi lažjega spremljanja napredka na poti k poslovni odličnosti, je mogoče smiselno, da država podpre model EFQM kot krovni model za spremljanje napredka podjetij.

5. ANALIZA PROJEKTA 20 KLJUČEV IN PRIMERJAVA Z DRUGIMI PROGRAMI OZ. PROJEKTI

Poglavje je namenjeno analizi projekta 20 ključev in primerjavi z drugimi programi oz. projekti. Rezultat analize je osnova za model za dodeljevanje razvojnih spodbud. Model temelji na projektu 20 ključev, ki pomeni primer dobre prakse. Na podlagi primerjave (prednosti oz. slabosti v primerjavi s projektom 20 ključev) je model nadgrajen s primeri dobrih praks pri drugih programih oz. projektih.

Da bi lažje terminološko ločila projekt, ki ga izvaja ministrstvo, od projekta, ki ga izvaja podjetje, uporabljam v nadaljnjem besedilu za projekte ministrstva izraz program, za projekte, ki jih izvajajo podjetja, pa uporabljam izraz projekt.

Podatki o programu 20 ključev in o ostalih programih so zbrani na podlagi opazovanja in sistematičnega beleženja postopkov, del podatkov pa črparam iz razpoložljivih internih gradiv. V letih 2000-2006 sem aktivno vodila vsaj en program letno na področjih, ki so predmet primerjave.

Najprej predstavljam program 20 ključev in njegovo izvajanje. Sledi primerjava programa 20 ključev z ostalimi programi, v katerih sem bila neposredno udeležena. Pri vsakem programu izpostavljam prednosti in slabosti v primerjavi s programom 20 ključev.

Primerjava programov je zasnovana na naslednjih kriterijih, ki so se skozi vodenje programov izkazale za kritične in pomembne za uspeh programa

1. Priprava programa:

- vključevanje zunanjih strokovnjakov,

- vzpostavljanje podpornega okolja,
 - promocija programa.
2. Izbira projektov:
- ali izbiramo projekt ali podjetje,
 - način ocenjevanja.
3. Izvajanje in spremljanje projekta
- možnosti sprememb projektnega predloga,
 - nadzor nad izvajanjem projekta: vsebinska in administrativna kontrola,
 - sodelovanje s ciljno skupino podjetij.

Primerjava ni osredotočena na primerjavo zakonodaje, ki določa postopke pri izvajanju programov, poudarek primerjave je na praktičnih izkušnjah pri izvajanju programov v Sloveniji.

5.1. Predstavitev projekta 20 ključev

Predstavitev projekta je pripravljena na podlagi internih gradiv Ministrstva za gospodarstvo iz leta 2000 in na podlagi Razpisne dokumentacije za javni razpis za vključitev podjetij v projekt »Spodbujanje uvajanja celovitih sistemov stalnih izboljšav v podjetjih leta 2003«.

5.1.1. Razlogi za uvajanje ter namen in cilji programa

V Sloveniji so se parcialno uporabljali različni pristopi in orodja za oblikovanje strategij stalnih izboljšav in vzdrževanje konkurenčnih prednosti. Izmed vseh pristopov je le uvajanje sistema ISO 9000 v Sloveniji doseglo visoko raven, vendar doseganje svetovne konkurenčnosti in uresničevanje strategij stalnih izboljšav zahteva tudi številne druge prijeme.

Program Spodbujanje uvajanja celovitega sistema stalnih izboljšav v podjetjih predpostavlja uporabo metode 20 ključev, avtorja Iwao Kobayashija. Ministrstvo za gospodarstvo se je za uporabo te metode odločilo zaradi:

- celovitosti pristopa – metoda povečuje produktivnost, izboljšuje kakovost in stroškovno učinkovitost na vseh ključnih področjih poslovanja;
- primerljivosti z v Sloveniji že uporabljenimi pristopi - metoda povezuje in nadgrajuje pristope, kot so zgledovalno primerjanje in samo - ocenjevanje podjetja, sistemi za zagotavljanje in spremljanje kakovosti, ISO 9000, proizvodnja ravno ob pravem času, skupinsko delo in druge;

- merljivosti rezultatov v praksi – metodo z uspehom uporabljajo v različnih industrijah po vsem svetu;
- učinkovitosti prenosa znanja v podjetja – metoda zagotavlja celovit program usposabljanja na vseh ravneh v podjetjih.

Namen programa je bila priprava sistematičnega prenosa znanja in osvojitve znanj za uporabo mednarodno priznanih pristopov in orodij za uvajanje sistemov stalnih izboljšav ter implementacija v izbranih podjetjih. Strateški cilj programa je bil spodbuditi nacionalno gibanje za konkurenčnost in kvaliteto ter vzpostaviti podporno okolje za sistematično uvajanje sistemov stalnih izboljšav v podjetja.

Zametke programa 20 ključev najdemo v letih 1991-1992, ko je Ministrstvo za znanost in tehnologijo sofinanciralo projekt Medpodjetniška mreža in prestrukturiranje podjetij primorske in notranjske regije ter ljubljanskega območja. Izbrana podjetja (podjetja iz lesne industrije) so se seznanila tudi z sistemom 20 ključev. Projekt je ob pomoči dr. Michaela Besta vodila dr. Tea Petrin (Bizjak, Petrin, 1996, str. 72).

5.1.2. Predstavitev programa po posameznih fazah oziroma kriterijih, ki bodo predmet primerjave z ostalimi programi

5.1.2.1. Priprava programa

Izhodišče za pripravo projekta je predstavljala primerjava produktivnosti s povprečjem Evropske unije. Bruto dodana vrednost na zaposlenega je bila v letu 1998 še vedno skoraj trikrat nižja kot bruto dodana vrednost na zaposlenega v primerljivih industrijah v EU (Ministrstvo za gospodarstvo, 2000, str. 11-15).

Za enega izmed pristopov, ki bo zmanjševal zaostanek v bruto dodani vrednosti na zaposlenega, je ministrstvo v letu izbralo metodo 20 ključev kot metodo, ki naj bi spodbudila širše gibanje za kvaliteto v Sloveniji.

Vključevanje zunanjih strokovnjakov

Ministrstvo za gospodarstvo je bila prva vladna institucija, ki se je na ta način lotila uvajanja metode 20 ključev. Povsod drugje po svetu so metodo uvajala le posamezna podjetja. Po odločitvi za prenos metodologije v Slovenijo, je bil vzpostavljen kontakt z nosilcem licence Iwaojem Kobayshijem in preko njega z nosilcem licence za preostali svet, razen Azije, g. Barryjem Venterjem iz podjetja

ODI iz Južne Afrike. Znanj s področja metodologije 20 ključev v Sloveniji ni bilo, saj je za metodologijo potrebno plačati licenčnino. Do tedaj so se znanja črpala iz knjige 20 keys to workplace improvement (Kobayashi, 1995), ki ponuja le splošen vpogled v samo metodo. Izkušnje z uvajanjem metode 20 ključev drugje po svetu so pripomogle k opredelitvi ključnih komponent, ki so pomembne za uspeh uvajanja metode v podjetja. Na tej podlagi je bila pripravljena celotna zasnova projekta, ki je predvidevala ključne sestavine, pomembne za uspeh projekta. Za boljši stik z metodo, tujimi strokovnjaki in podjetji, ki metodo uvajajo po svetu, je bil organiziran tudi obisk svetovnih konferenc 20 ključev v Južni Afriki leta 1998, na Japonskem leta 2000 in v Sloveniji leta 2002. V času trajanja programa je bila zagotovljena strokovna podpora s strani nosilcev licence, omogočeno pa je bilo tudi praktično usposabljanje (placementi) v tujih podjetjih, ki so uvajala metodo 20 ključev.

Vzpostavljanje podpornega okolja

Programa sta sestavljala dva podprograma, ki sta potekala istočasno. Prvi podprogram dopolnjuje drugega v smislu izgradnje ustreznega podpornega okolja, ki je zagotovilo ohranjanje uvajanja sistemov stalnih izboljšav tudi po zaključku projekta.

Prvi podprogram je bil povezan s prenosom znanja o metodologiji 20 ključev v Slovenijo preko sistematičnega usposabljanja svetovalcev za uporabo pristopov in orodij (cilj je bil usposobiti skupino vsaj petih svetovalcev za prenos znanja v podjetja, ki bo po zaključku projekta zagotavljala nadaljnji razvoj). V okviru tega podprograma je ministrstvo skupaj z nosilcem licence g. Barryjem Venterjem pripravilo vse potrebne pogoje in merila za izbiro nosilca licence v Sloveniji ter tudi opravilo izbor nosilca licence. Licenco za Slovenijo je podelilo podjetje ODI, ko je izbrani nosilec licence, podjetje Deloitte&Touche (D&T), izpolnil vse potrebne pogoje.

Drugi podprogram je bil namenjen postopnemu vključevanju do 60 zainteresiranih podjetij v program za obdobje dveh let, po tem so podjetja sposobna sama zagotavljati stalno napredovanje in ohranjanje konkurenčnosti.

Promocija projekta

V okviru prvega podprograma je ministrstvo sredstva namenilo tudi za promocijo metode 20 ključev. Obveznosti nosilca licence so bile izvedba letne konference 20 ključev, predstavitve metode po posameznih podjetjih in druge oblike promocije (članki, brošure, objave, itd.).

Najboljšo promocija je predstavljala sama zasnova projekta, saj so bila v projekt pritegnjena dobra slovenska podjetja, kot so npr. Gorenje d.d., Sava d.d., Predilnica Litija d.d., ... Ravno na pobudo podjetij je bila kasneje ustanovljena sekcija uporabnikov metode 20 ključev pri Gospodarski zbornici Slovenije, ki je skrbela in še vedno skrbi za izmenjavo dobrih praks med posameznimi podjetji, svoje delovanje pa je razširila tudi na ostale sisteme stalnih izboljšav.

5.1.2.2. Izbira projektov

Ali izbiramo projekt ali podjetje?

Zaradi novosti so se v program izbirala podjetja, ki naj bi metodo 20 ključev uvajala. Skupaj z ODI so bili pripravljeni kriteriji za izbiro zainteresiranih podjetij v projekt:

- pripravljenost managerja, da za uvajanje pristopa stalnih izboljšav nameni 25 % svojega časa;
- pripravljenost vodstva za uvajanje konceptov, lastno usposabljanje in prenos znanja na druge;
- odločnost vodstva za doseganje ciljev povečanja produktivnosti za 100 %, zmanjšanja napak za več kot 80 % in skrajšanja časov za več kot 50 % v treh do štirih letih;
- pripravljenost vodstva za investiranje v razvoj in usposabljanje vseh zaposlenih v podjetju;
- finančna stabilnost;
- tržna uspešnost proizvodnega programa.

Na podlagi ocenjevanja, so bila v projekt izbrana podjetja, s katerimi je ministrstvo podpisalo pogodbo o sofinanciranju projekta za obdobje dveh let. Posameznim podjetjem so bila glede na velikost odobrena sredstva, ki so jih lahko kasneje v toku izvajanja projekta črpala od ministrstva. Po podpisu pogodbe je moralo podjetje v roku 1-3 mesecev skupaj z nosilcem licence podpisati pogodbo o izvajanju projekta in izvesti začetna usposabljanja. Po tem je podjetje skupaj z nosilcem licence pripravilo okvirni načrt uvajanja za obdobje dveh let, za prvih šest mesecev pa je bilo potrebno izdelati podrobnejši plan. To je bila faza, v kateri so nekatera podjetja odstopila od projekta. Načrt uvajanja je predstavljal osnovo za določitev obsega sofinanciranja in plana porabe sredstev s strani ministrstva. Ministrstvo in podjetje potrdita načrt uvajanja z aneksom k pogodbi.

Način ocenjevanja

Posebnost projekta 20 ključev je način ocenjevanja podjetij, ki so pripravljena na uvajanje metode 20 ključev. Ocenjevanje je potekalo na dveh nivojih:

- 40 % ocene je prispevala vloga na javni razpis, ki je vsebovala večinoma merljive podatke;
- 60 % ocene je doprinesel intervju, ki ga je s podjetjem opravil nosilec licence in pregled stanja podjetja.

5.1.2.3. Izvajanje in spremljanje projekta

Možnost sprememb projektnega predloga

Za celotno obdobje so podjetja pripravila okvirni plan poteka projekta. Podrobnejši plani so podjetja predložila vsakih šest mesecev na podlagi skupnega poročila (podjetje in nosilec licence), v katerem so opredeljene opravljene aktivnosti in napoved nadaljnjih aktivnosti v naslednjih šestih mesecih.

Nadzor nad izvajanjem projekta: vsebinska in administrativna kontrola

Nosilec licence je bil v okviru prvega podprograma zadolžen tudi za vsebinski nadzor nad izvajanjem projektov v podjetjih, zato je lahko pripravljaj novelacijo projektnega predloga s 6- mesečnimi plani. Administrativna kontrola je potekala na ministrstvu, in sicer na podlagi zahtevkov za izplačilo in poročil nosilca licence, ki je ministrstvu poročal o napredku projekta v vseh izbranih podjetjih.

Sodelovanje s ciljno skupino podjetij

Za usmerjanje in spremljanje izvajanja projekta je bil imenovan Projektni svet, ki je bil sestavljen iz predstavnikov ministrstva, nosilca licence ter podjetij, vključenih v projekt. Projektni svet se je sestajal najmanj dvakrat letno, po potrebi tudi večkrat. Vsi vpleteni so skupaj reševali nastale probleme, tako da se je projekt zaključil glede na zastavljene cilje.

5.2. Primerjava projekta 20 ključev z ostalimi programi za dodeljevanje razvojnih spodbud

Ministrstvo za gospodarstvo vsako leto izvaja več ukrepov za dodeljevanje razvojnih spodbud. Nekatera se financirajo samo z nacionalnimi sredstvi, druga pa tudi s sredstvi, ki jih prispeva Evropska unija.

5.2.1. Primerjava z nacionalnimi programi za dodeljevanje razvojnih spodbud

Kot je razvidno iz programa ukrepov (poglavje 2.4.2.), je ministrstvo izvajalo več programov za dodeljevanje razvojnih spodbud. Primerjavo bom omejila na projekt *Spodbujanje uvajanja metod in orodij za povečevanje produktivnosti*, ki spada v podprogram: *Spodbujanje uvajanja strategij za povečevanje produktivnosti* in ta v program: *Izboljšanje konkurenčnih sposobnosti podjetij*.

Program je reprezentativen, saj so se na takšen način dodeljevale vse razvojne spodbude, ki jih je dodeljevalo neposredno ministrstvo.

Namen programa je bil spodbuditi uvajanje celovitih sistemov stalnih izboljšav in njihovo nadgrajevanje s poglobljenimi znanji na posameznih področjih. Sistemi stalnih izboljšav omogočajo, da so se podjetja sposobna prilagajati spremembam. Ponujajo možnosti iskanja izboljšav na vseh ravneh: na eni strani podjetje išče in odpravlja aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti, na drugi strani pa s pomočjo malih izboljšav povečuje dodano vrednost in znižuje stroške. Cilj uvajanja sistema stalnih izboljšav je povečanje produktivnosti, izboljšanje učinkovitosti poslovnih procesov in s tem izboljšanje poslovanja podjetja. Celoviti sistemi stalnih izboljšav so sistemi, ki niso vezani le na proizvodno funkcijo podjetja, vanj so vključene vse funkcije v podjetju in vsi zaposleni. Pri uvajanju celovitih sistemov stalnih izboljšav podjetja uporabljajo različne pristope, metode in orodja, kot so npr. izboljševanje kulture podjetja, povečanje motivacije zaposlenih, vodenje s cilji, SCM (Supply Chain Management), SMED tehnike, TPM (Total Productive Maintenance), TQM (Total Quality Management), tehnike 5S, metode ABC (Activity Based Costing), BAT (Best Available Technology), JIT proizvodnje in druge (Ministrstvo za gospodarstvo, Razpisna dokumentacija, 2003, str. 2-3).

V Tabeli 9 so prikazane prednosti in pomanjkljivosti izvajanja programa v primerjavi s programom 20 ključev. Iz primerjave je razvidno, da bi bilo smiselno usklajeno delovanje Urada za standardizacijo in meroslovje ter ministrstva na področju, ki pokriva model EFQM, oziroma združitev proračunskih sredstev za celoten projekt na enem mestu.

Tabela 9: Primerjava prednosti in slabosti projekta Spodbujanje uvajanja metod in orodij za povečevanje produktivnosti s projektom 20 ključev

	PREDNOSTI	SLABOSTI
Priprava programa		
Vključevanje zunanjih strokovnjakov		Pri pripravi zasnove niso bili vključeni zunanji strokovnjaki. Državni uradniki pa ponavadi premalo poznajo strokovna področja ukrepov.
Vzpostavljanje podpornega okolja	Ločeno od projekta ministrstva so v okviru Urada za standardizacijo in meroslovje poskrbeli za usposabljanje ocenjevalcev za nagrado za poslovno odličnost EFQM.	Podporo okolja neposredno za projekt ni bilo vzpostavljeno.
Promocija programa	Pozitivna podoba nagrade za poslovno odličnost, saj jo država oz. Vlada RS spodbuja. Metoda 20 ključev pa je bila vedno označena kot metoda ministrstva.	Promocija je bila vzpostavljena za del, ki se je izvajal preko Urada za standardizacijo in meroslovje, vendar je zajemal samo promocijo nagrade za poslovno odličnost EFQM. Akcije niso bile usklajene med ministrstvi. Promocije ostalih metod ni bilo.
Izbira projektov		
Ali izbiramo projekt ali podjetje?		Izbiramo projekte ne podjetij. Izbira projektov je temeljila na celovitosti pristopa, predvidenih rezultatih in zasnovi projekta.
Način ocenjevanja		Ocenjevanje temelji na ocenjevanju projektov, ki so jih podjetja predložila na javni razpis ministrstva. Projekt se ocenjuje na podlagi vloge, ocenjujejo ga državni uradniki, ni pregleda stanja na terenu.

Nadaljevanje Tabele 9

	PREDNOSTI	SLABOSTI
Izvajanje in spremljanje projekta		
Možnosti sprememb projektnega predloga		Večje spremembe projektnega predloga niso bile predvidene. Projekt se je moral spremljati v okviru podanega predloga projekta. Rezultat tega je ta, da so podjetja vloge pripravila precej na široko in neobvezujoče.
Nadzor nad izvajanjem projekta: vsebinska in administrativna kontrola		Vsebinska in administrativna kontrola se je izvajala samo na ministrstvu, preko vodje projekta. Zunanja kontrola predvsem vsebine, ni bila zagotovljena.
Sodelovanje s ciljno skupino podjetij		Za sodelovanje s ciljno skupino podjetij ni bil vzpostavljen noben inštrument. Vsa komunikacija je potekala na ravni vodij projektov (na ministrstvu in v podjetju).

Vir: Lastno delo na podlagi vodenja projektov v letih 2000-2005.

5.2.2. Primerjava s projekti, ki se izvajajo v okviru strukturnih skladov

Primerjava bo omejena na Ukrep 1.1. Spodbujanje razvoja inovacijskega okolja, ki se izvaja v okviru Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR). Ukrepi, ki jih izvaja ministrstvo, se izvajajo na podlagi javnih razpisov, zato je izbira projekta reprezentativna.

Z vstopom v Evropsko unijo (EU) si je Slovenija zagotovila pravico do črpanja sredstev kohezijskega sklada in štirih strukturnih skladov EU: Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR), Evropskega socialnega sklada (ESS), Evropskega kmetijskega usmerjevalnega in jamstvenega sklada (EKUJS) ter Finančnega instrumenta za usmerjanje ribištva (FIUR) (Služba vlade RS za strukturno politiko in regionalni razvoj, 2004, str. 5-25). Slovenija je kot izhodišče za črpanje

strukturnih sredstev v obdobju do zaključka tekočega finančnega obdobja EU, do konca leta 2006, pripravila Enotni programski dokument (EPD) RS 2004-2006. Dokument v svojem programskem delu opredeljuje štiri prednostne naloge, za katere se bodo v tem obdobju uporabila razpoložljiva sredstva iz posameznih skladov EU ter sredstva iz nacionalnih javnih proračunskih virov. EPD je osnova za izvajanje aktivnosti v okviru strukturnih skladov za obdobje 2004-2006. *Programsko dopolnilo* podrobno opredeljuje ukrepe iz EPD. Načine in pogoje izvedbe ukrepov prve prednostne naloge opredeljuje *Izvedbena struktura ukrepov* prve prednostne naloge EPD 2004 – 2006. EPD temelji na Strategiji gospodarskega razvoja Slovenije in Državnem razvojnem programu ter vključuje opis ukrepov, ki jih bo Slovenija izvajala v tem programskem obdobju. Pomoč EU je usmerjena v spodbujanje podjetniškega sektorja in konkurenčnosti, v znanje, razvoj človeških virov in zaposlovanje, v prestrukturiranje kmetijstva, gozdarstva in ribištva ter na tehnično pomoč (podpora vodenju in spremljanju EPD).

Prednostna naloga št. 1 EPD nosi naslov: Spodbujanje podjetniškega sektorja in konkurenčnosti. S pospeševanjem podjetništva, povečanjem investicij v znanje in tehnološki razvoj, izboljševanjem turističnih produktov ter poenostavitvijo dostopa do lokacij, podatkov in virov financiranja, želi Slovenija povečati konkurenčnost podjetij in države. Temeljna cilja sta hitrejši gospodarski razvoj in višja raven zaposlenosti v Sloveniji. V okviru prve prednostne naloge so določeni štirje ukrepi: Spodbujanje razvoja inovacijskega okolja (Ukrep 1.1.), Spodbujanje razvoja turističnih destinacij (Ukrep 1.2.), Izboljšanje podpornega okolja za podjetništvo (Ukrep 1.3.) in Gospodarska infrastruktura in javne storitve (Ukrep 1.4.). Nameni ukrepov prve prednostne naloge sledijo ciljem Državnega razvojnega programa. Z ukrepi naj bi se spodbudilo povezovanje javnih in privatnih institucij in virov financiranja v aktivnosti, ki pospešujejo gospodarski razvoj in nudijo razvojne možnosti podjetjem. Hkrati se ti ukrepi vsebinsko povezujejo tudi z aktivnostmi, ki so sofinancirane iz drugih prednostnih nalog EPD.

Ukrep 1.1. Spodbujanje razvoja inovacijskega okolja izhaja iz mednarodnih primerjav konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, ki kažejo, da so vzroki zaostajanja konkurenčnosti predvsem v relativno nizkih zasebnih vlaganjih v raziskave, razvoj in inovativnost, v šibkosti povezav med podjetji in institucijami znanja, šibkosti povezovanja v mreže in grozde ter neustreznem institucionalnem okolju za spodbujanje inovativnosti in konkurenčnosti. Z ukrepom želi Slovenija ustvariti okolje, ki bo pospeševalo interakcije med podjetji in institucijami znanja z namenom, da se izboljša prenos znanja v proizvode, storitve in procese, da se pospeši proces nastajanja in rasti novih dinamičnih inovativnih podjetij ter da se

krepijo tehnološke sposobnosti podjetij. Ukrep opredeljuje tehnološke centre, tehnološke parke, inkubatorje, grozde, tehnološke mreže in druge organizirane oblike skupne razvojne infrastrukture za ustvarjanje in prenos znanja kot posrednike, ki skupaj z razvojnimi centri odličnosti podpirajo sodelovanje med podjetji in institucijami znanja ter s kombiniranjem znanj, procesov in materialnih pogojev povečujejo intenziteto in kakovost interakcij med njimi. Posredniki ustvarjajo spodbudno okolje za prenos znanja in razvoj novih tehnologij, ustvarjajo spodbudno okolje za razvoj in delovanje inovativnih podjetij ter spodbujajo domače in tuje naložbe ter tako predstavljajo pomemben vzvod krepitve konkurenčnosti gospodarstva in gospodarske zmogljivosti regij.

Tabela 10: Primerjava prednosti in slabosti EPD Ukrepa 1.1. Spodbujanje razvoja inovacijskega okolja s projektom 20 ključev

	PREDNOSTI	SLABOSTI
Priprava programa		
Vključevanje zunanjih strokovnjakov	V pripravo Strategije razvoja Slovenije in Državnega razvojnega programa naj bi bile vključene skupine strokovnjakov.	Glede na to, da so časovni roki ponavadi prekratki, je sodelovanje strokovnjakov omejeno. Tuji strokovnjaki so bili vključeni predvsem v pripravo sistema, ne pa v pripravo vsebin, Državni uradniki so ponavadi premalo usposobljeni na strokovnih področjih.
Vzpostavljanje podpornega okolja	Po dveh letih izvajanja obstaja lista strokovnjakov, ki pomagajo pri pripravi vlog na razpise.	Premalo pozornosti je namenjene pomoči podjetjem z vidika vsebine prijavljenih projektov v okviru posameznih ukrepov. Tako so podjetja oziroma skupine podjetij prepuščena sama sebi.
Promocija programa	Največjo promocijo programa pomenijo denarna sredstva, ki so na voljo za črpanje iz naslova strukturnih skladov, ki predstavljajo nepovratna sredstva. Predvidena je uporaba simbolov strukturnih skladov.	Ni promocije posameznih projektov, čeprav EU zahteva promocijo projektov, ki jih sofinancira.

Nadaljevanje Tabele 10

	PREDNOSTI	SLABOSTI
Izbira projektov:		
Ali izbiramo projekt ali podjetje?		Izbirajo se projekti. Premalo pozornosti je namenjeno ocenjevanju podjetij, kar lahko ogrozi izvajanje projekta.
Način ocenjevanja		Ocenjevanje temelji na ocenjevanju projektov, ki so jih podjetja predložila na javni razpis ministrstva. Projekt se ocenjuje na podlagi vloge, ocenjujejo ga državni uradniki, ni pregleda stanja na terenu.
Izvajanje in spremljanje projekta		
Možnosti sprememb projektnega predloga		Spremembe projektnih predlogov niso predvidene, vsaj ne v večji meri. Aktivnosti in rezultati projektov morajo slediti oddanim vlogam na razpis. Prav tako ni predvideno pomično planiranje projekta.
Nadzor nad izvajanjem projekta: vsebinska in administrativna kontrola	Glede na sistem je predvidena kontrola na kraju samem.	Vsebinska kontrola projekta je pomanjkljiva. Vsa pozornost je usmerjena na administrativno kontrolo zahtevkov v smislu ali je številka računa identična s tisto vtipkano v tabeli za poročanje. Kontrola na mestu samem, ki je sicer tudi predvidena bi morala razpolagati s strokovnjaki za posamezna področja, kar pa je praktično nemogoče zagotoviti.
Sodelovanje s ciljno skupino podjetij		Za sodelovanje s ciljno skupino podjetij ni bil vzpostavljen noben inštrument. Vsa komunikacija poteka na ravni skrbnikov pogodb (na ministrstvu in v podjetjih).

Vir: Lastno delo na podlagi dela na projektih v letih 2000-2006.

Iz primerjave lahko razberemo, da je pri dodeljevanju sredstev iz naslova Strukturnih skladov (pre) velik poudarek na administrativni kontroli izvajanja projektov in poročanju. Premajhen poudarek je posvečen vsebinskemu spremljanju projektov. Glede na to, da bodo rezultati izvajanja projektov po več letih morali biti doseženi, bi bila smiselna uvedba vsebinske kontrole spremljanja projektov in obenem s tem tudi potrebne podpore izvajanju projektov.

5.3. Model za dodeljevanje razvojnih spodbud

Projekt 20 ključev nudi izhodišče za oblikovanje modela za dodeljevanje razvojnih spodbud. Izkušnje projektov, ki se izvajajo v okviru strukturnih skladov, kažejo na to, kako pomembno je vzpostaviti celovit sistem dodeljevanja razvojnih spodbud, saj posamezni ukrepi ne dajejo zadovoljivih rezultatov.

Če izhajam iz opredelitve industrijske politike, je smiselno dodeljevanje razvojnih spodbud samo v naslednjih dveh primerih:

- če se projekti, ki jih nameravamo podpreti, sploh ne bi zgodili oziroma
- če bi se projekti začeli izvajati, vendar prepozno (npr. podjetja so v zniževanje stroškov prisiljena, ko zaidejo v težave. Ponavadi se izkaže, da so takrat že zamudila možnost za tekoče prestrukturiranje in so potrebni koreniti posegi v delovanje podjetja. Npr. podjetja so v povezovanje in specializacijo prisiljena, ko to od njih zahteva trg. V tem trenutku samo še gasijo požar, ne predstavlja pa to več konkurenčne prednosti).

Navedeno pomeni, da je vsako drobljenje proračunskih sredstev in neusmerjeno razdeljevanje, neučinkovito prerazdeljevanje dohodka države.

Model za dodeljevanje razvojnih spodbud temelji na projektu 20 ključev (podpoglavje 5.1.), potrebno pa ga je dopolniti z naslednjimi elementi:

1. **Analiza trenutnega stanja.** V tej fazi je potrebno ugotoviti trenutno stanje na določenem področju v Sloveniji, npr. odkriti vzroke za prenizko dodano vrednost na zaposlenega. Potrebno se je zavedati, da bo ugotovljenih vzrokov več (oziroma, da je nek vzrok mogoče odpraviti samo z več ukrepi) in da je potrebno vzpostaviti celovit sistem ukrepov in pristopov, ki bodo prispevali k povečanju dodane vrednosti. Veliko odgovorov tiči v spremembi zakonodaje, torej v sistemskih ukrepih, določene aktivnosti pa je mogoče spodbuditi tudi za razvojnimi spodbudami

države. Državni organi se tega premalo zavedajo, poleg tega bi bilo za takšno množico ukrepov potrebno usklajeno delovanje domala vseh ministrstev, kar pa je v praksi praktično nemogoče doseči, saj ima vsak minister oz. ministrstvo svoje prioritete.

2. **Izbira pristopa, ki bo omogočil odpravljanje ugotovljenih pomanjkljivosti.** Ta element se lahko izkaže za ključnega in zahteva sodelovanje tujih in domačih strokovnjakov.
3. **Najpomembnejši cilj, ki ga moramo zasledovati, je prenos ustreznega znanja v Slovenijo in v podjetja.** To pomeni, da pristopi, ki temeljijo le na intervenciji zunanjih svetovalcev, ki svojega znanja ne prenesejo na druge, ne pomenijo dodane vrednosti za slovensko gospodarsko okolje.
4. Potreben je **politični in socialni konsenz za določen pristop, ki ga bo država izvajala.** Izkušnje projekta 20 ključev kažejo, da je skoraj nemogoče na dolgi rok zagotoviti izvajanje projektov, ki so bili spodbujeni s strani države, če ne obstaja konsenz na tem področju.
5. Podjetja potrebujejo **pomoč pri pripravi projektnih predlogov.** Ustrezno pomoč jim država lahko nudi vsaj preko usposobljenih strokovnjakov in promotorjev.
6. Za ocenjevanje predlogov je potrebno zagotoviti **neodvisne ocenjevalce** in s tem preprečiti konflikt interesov.
7. Nujno potrebno je zagotoviti učinkovito **promocijo projekta.**
8. Administrativna kontrola ne sme zatirati vsebine projekta in vnašati nepotrebnih aktivnosti v projekt, še manj pa zmede. **Pomembno je spremljanje vsebine projekta.** Najbolje je, da takšno dejavnost državne institucije oddajo v izvajanje nevladnim institucijam.
9. **Probleme** je potrebno reševati skupaj **s podjetji in ostalimi vladnimi institucijami.**

6. ANALIZA REZULTATOV UVAJANJA METODE 20 KLJUČEV V PODJETJA

V prvem delu poglavja predstavljam rezultate opravljene evalvacije razpisov Področja za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v letih 2001-2003, ki jo je izvedlo podjetje Deloitte & Touche v letu 2004. V drugih delih poglavja pa sem opravila analizo rezultatov ocenjevanja podjetij po metodologiji 20 ključev iz različnih vidikov.

Poglavje zaključujem s predlogi za doseganje boljših rezultatov pri uvajanju metode 20 ključev v podjetja.

6.1. Rezultati, ki izhajajo iz Evalvacije razpisov Področja za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v letih 2001–2003

Ministrstvo je v letu 2004 naročilo evalvacijo razvojnih spodbud od leta 2001-2003. Evalvacijo je izvedlo podjetje Deloitte & Touche d.o.o.

Projekt 20 ključev ni bil vključen v evalvacijo samostojno, temveč skupaj z ostalimi projekti za povečevanje produktivnosti. V evalvacijo je bil skupaj z drugimi programi vključen kot Ukrep spodbujanja uvajanja sistema stalnih izboljšav in drugih metod ter orodij za povečevanje produktivnosti.

6.1.1. Predstavitev metodologije, uporabljene v Evalvaciji razpisov Področja za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v letih 2001–2003

V evalvacijo so bili zajeti projekti, ki predstavljajo 49 odstotkov sredstev (15,5 milijard SIT v letih od 2001 do 2003) celotnega Programa ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti (v nadaljevanju PUPPK), ki ga je izvajalo neposredno Ministrstvo za gospodarstvo.

Vsebinska in metodološka osnova za evalvacijo je bila prilagoditev evalvacije, ki se izvaja za potrebe strukturnih skladov v Evropski uniji (The MEANS Collection "Evaluating socio-economic programs", Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti, 1999).

Glede na to, da cilji večinoma niso bili kvantificirani, ni mogoče natančno oceniti, ali je bil program pri doseganju zastavljenih ciljev uspešen. Indikatorji za merjenje ciljev so bili naslednji:

- **Output** indikatorji, ki merijo tisto, kar neposredno financira ministrstvo preko definicije upravičenih stroškov projekta. Prejemnik sredstev projekta se obveže, da bo ustvaril output v neposredno zameno za odobreno pomoč, ministrstvo pa ima nad njim neposreden nadzor. Primeri output indikatorjev

so število podpornih ustanov, površina inkubatorja, število izdelanih raziskovalnih študij.

- **Rezultat** meri korist, ki se pojavi za prejemnike sredstev ob koncu njihove udeležbe vpreučevanem ukrepu. Primer rezultata je število proizvodov, poslanih na trg. Doseganje teh ciljev je v veliki meri v pristojnosti prejemnikov sredstev in se nanaša na vsa sredstva, vložena v projekt. Ministrstvo nad rezultati nima neposrednega nadzora.
- Indikator **vpliva** meri posledico ukrepa, ki je prisotna pri prejemnikih sredstev tudi po koncu njihove udeležbe v intervenciji, torej v daljšem časovnem obdobju ali posredne posledice, ki jih ima projekt tudi na druge udeležence.

Učinki ukrepov na makro ravni se pojavijo v produktivnosti per se (ali zaradi povečanja skupne factorske produktivnosti s povečanjem notranje produktivnosti ali pa zaradi premeščanja produkcijskih faktorjev) in preko »spill-over« učinkov ter učinkov multiplikacije¹⁰, v opaznejši meri pa so zaznavni šele z večletnim zamikom. Zaradi kratke časovne vrste ni mogoče ocenjevati makro učinkov ukrepov.

Na indikatorjih, ki so bili zastavljeni za potrebe evalvacije, temelji vprašalnik, na katerega so odgovarjali prejemniki sredstev iz vzorca. Vrnjeno je bilo 560 izpolnjenih vprašalnikov o projektih.

Evalvacija razpisov je merila gibanje treh indikatorjev:

- Rast dodane vrednosti na zaposlenega za leto 2003 glede na leto 2002, kjer se primerja, ali je bila povprečna razlika glede na ustrezno dejavnost pozitivna ali negativna. Če je bila pozitivna, to pomeni, da imajo sodelujoči prejemniki sredstev v povprečju višje stopnje rasti od povprečja ustreznih dejavnosti. Negativne vrednosti pa pomenijo, da je rast dodane vrednosti podjetja nižja od panožne.
- Delež projektov, ki se brez spodbude ne bi izvedli, kjer so upoštevane ocene prejemnikov sredstev o tem, ali projekta brez razvojne spodbude »ne bi izvedli« in ali bi ga »mogoče izvedli v zmanjšanem obsegu«.
- Razmerje med vloženimi lastnimi sredstvi in izplačanimi sredstvi ministrstva. Pri tem se meri, koliko tolarjev lastnih vloženih sredstev je spodbudil vsak tolar razvojne spodbude.

¹⁰ SSKJ: **1.** mat. število, s katerim se množi; množitelj: multiplikand in multiplikator **2.** ekon. število, ki kaže odnos med spremembo kake oblike izdatkov in celotnimi izdatki, ki jih ta sprememba povzroči: izračunati multiplikator / denarni, investicijski multiplikator.

6.1.2. Rezultati Evalvacije razpisov Področja za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v letih 2001–2003

Vzorec podjetij, ki so sodelovala v anketi, je prejel približno 50 % vseh sredstev v okviru tega ukrepa. Razmerje med sredstvi, ki so jih prejemniki sredstev sami vložili v projekte, in sredstvi, ki jih je v projekte do sedaj vložilo ministrstvo, je 4,8.

Ocena učinkov projektov oz. outputov je naslednja: v okviru projektov je bilo izvedenih 641 usposabljanj, pri čemer so bili udeleženci programa v povprečju deležni 26,3 izobraževalnih dni na leto.

Slika 15: Primerjava Ukrepov po deležu odobrenih sredstev in deležu projektov, ki se po oceni prejemnikov sredstev ne bi zgodili brez razvojne spodbude.

UKREP	PODROČJA VPLIVA	% VSEH ODOBRENH SREDSTEV	% PROJEKTOV(št.), KI SE BREZ SPODBUDE MG NE BI IZVEDLI
Razvoj podjetniških inkubatorjev na univerzah	★ ●	1%	50%
Sodelovanje v programih EU	★	1%	36%
Tehnološki centri, tehnološki parki in inkubatorji	★ ●	6%	68%
Spodbujanje internacionalizacije malih in srednjih podjetij	①	7%	30%
Spodbujanje neposrednih tujih investicij	①	4%	33%
Spodbujanje izhodnih investicij slovenskih podjetij	①	5%	27%
Spodbujanje urajanja celovitega sistema stalnih izboljšav	★	2%	58%
Spodbujanje povezovanja podjetij in specializacij v proizvodnih centrih	★ ●	8%	51%
Spodbujanje razvoja grozdov	★ ●	6%	75%
Industrijske raziskave in predkonkurenčne razvojne dejavnosti v podjetjih	★	17%	21%
Spodbujanje razvoja tehnoloških mrež	★ ●	1%	100%
Investicije v nove tehnologije	★	6%	58%
Spodbujanje novih domačih investicij in turistične infrastrukture	■	19%	21%
Modernizacija in kadrovska prenova	★	8%	38%
Spodbujanje tehnološke prenove podjetij	■	6%	52%
Spodbujanje izdelčne in tržne preusmeritve podjetij	★	3%	36%

LEGENDA
Področja vpliva:

★ ● Spodbujanje inovacijskega okolja, ki poleg spodbujanja prenosa znanja spodbuja tudi vlaganja v infrastrukturo, ki spodbujajo inovacije

★ Spodbujanje razvoja in prenosa novih znanj

① Spodbujanje odprtosti in internacionalizacije gospodarstva

■ Spodbujanje vlaganj v opredmetena sredstva

% vseh odobrenih sredstev:
Delež odobrenih sredstev posameznega ukrepa v vseh odobrenih sredstvih ePUPPK.

Razvrstitev deležev:

< 40% ■

41% - 60% ■

61% - 100% ■

Vir: Ministrstvo za gospodarstvo, 2004, str. Xi.

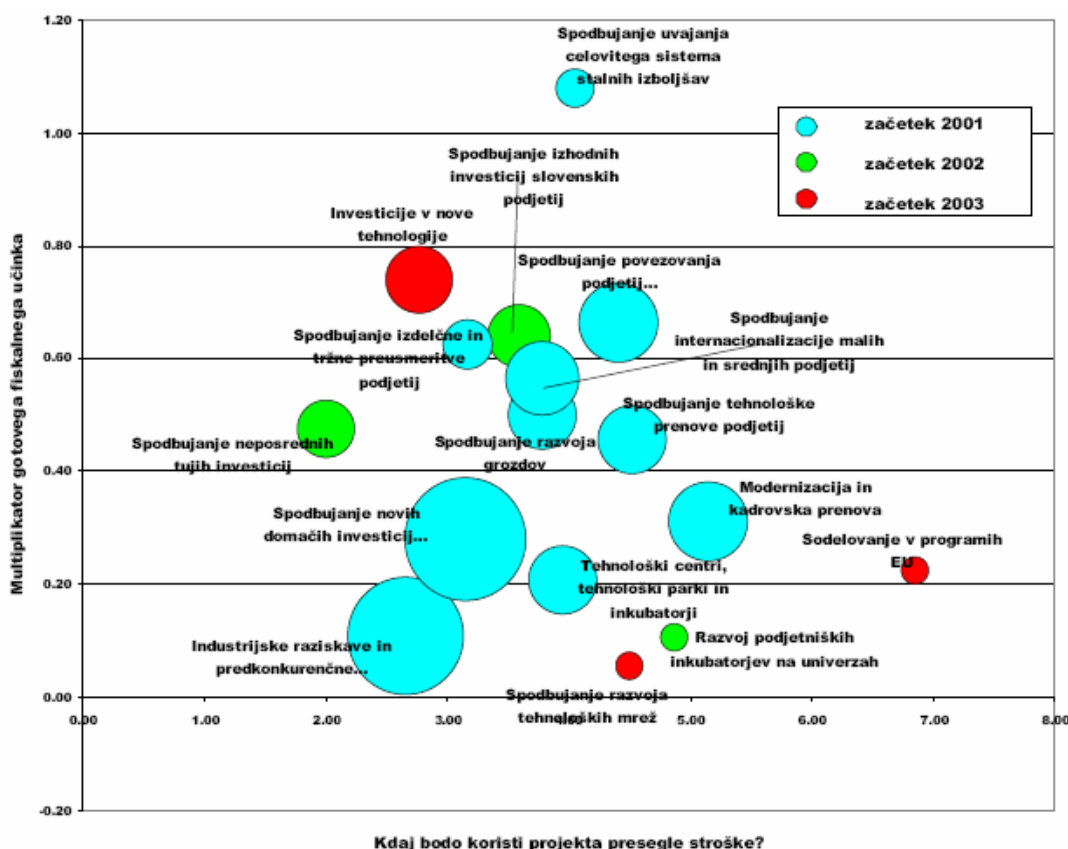
Rezultati oz. učinki sredstev, vloženih v projekte, so:

- skupna vrednost prihrankov, ki so bili v podjetjih ustvarjeni zaradi uvedbe sistema izboljšav in drugih metod, znaša 745 milijonov SIT;
- skupno število predlaganih izboljšav je 1747, od tega realiziranih 1.082 izboljšav;
- skupno povečanje dodane vrednosti zaradi projektov znaša 5,58 milijard SIT;

- v povprečju so podjetja zaradi uvedbe sistema stalnih izboljšav in drugih metod povečala produktivnost za 14,7 %.

Ocene posrednih dolgoročnih vplivov projektov so podjetja (prejemniki sredstev) ocenila preko mehkih učinkov, in sicer jih 73 % meni, da se jim je povečala konkurenčnost, 60 % pa jih je mnenja, da so razvili ključne tehnologije. 79 % jih ocenjuje, da so s projekti povečali dodano vrednost svojih proizvodov, 88 % pa, da so preko projektov povečali vlaganje v znanje in razvoj človeških virov.

Slika 16: Primerjava Ukrepov po višini odobrenih sredstev, multiplikatorju gotovega fiskalnega učinka ter točke, ko bodo koristi presegle stroške in letu začetka



Vir: Ministrstvo za gospodarstvo, 2004, str. xvii

Ukrep je glede na rezultate evalvacije pozitiven iz naslednjih razlogov:

- brez podpore ministrstva se ne bi zgodil (glej Sliko 15, na str. 70);
- rezultati izvajanja projektov v podjetjih kažejo dobre rezultate: precejšnje povečanje produktivnosti, dodane vrednosti in prihrankov podjetij (glej Sliko 16), relativno veliko število uvedenih izboljšav in usposabljanj zaposlenih,

preko katerih je prišlo do prenosa znanja o sistemu stalnih izboljšav in drugih metod za povečevanje produktivnosti v podjetja, ki so sodelovala v ukrepu.

6.2. Raziskava o rezultatih uvajanja metode 20 ključev v podjetja

V projekt 20 ključev je bilo v obdobju 2000-2002 izbranih 60 slovenskih podjetij v štirih skupinah, od tega jih je 53 tudi pričelo uvajati metodo 20 ključev. Projekt je zaključilo 50 podjetij, kar pomeni 84 % vseh izbranih podjetij. Predvidena višina odobrenih sredstev za vse štiri skupine je znašala 751.000.000 SIT. Podjetjem se je predvidena višina sredstev odobrila na podlagi velikosti podjetja. Sredstva so se izplačevala na podlagi opravljenih aktivnosti, zato podjetja v nekaterih primerih niso porabila vseh dodeljenih sredstev. Analiza rezultatov je opravljena na podlagi podatkov za 41 podjetij, ki so metodo 20 ključev uvajala v dvoletnem obdobju, za katere so na voljo primerljivi podatki.

Vsako podjetje, ki uvaja metodo 20 ključev, se periodično ocenjuje na dvajsetih področjih, ki jih predstavljajo posamezni ključi. Ocenjevanje podjetja poteka na podlagi standardiziranih vprašalnikov za vsak posamezen ključ (primer je v Prilogi 4). Vprašanja so jasna in preprosta, možen je le pozitiven ali negativen odgovor. Pri ocenjevanju sodelujejo delavci iz različnih ravni v podjetju. Za vsak ključ je možna ocena od 1 do 5, pri čemer je najnižja ocena 1, najvišja pa 5. Pri ocenjevanju tako podjetje v celoti zbere od 20 do 100 točk. Začetno ocenjevanje je bilo opravljeno pred začetkom uvajanja metode, drugo ocenjevanje je bilo opravljeno po dveh letih uvajanja.

6.2.1. Predstavitev metodologije uporabljene za raziskavo rezultatov uvajanja metode 20 ključev v podjetja

V prvem delu analize je predstavljena struktura podjetij, ki so bila vključena v projekt 20 ključev glede na število zaposlenih in na panogo dejavnosti.

Drugi del predstavlja analiza rezultatov uvajanja metode 20 ključev v podjetja po metodologiji 20 ključev. Rezultati ocenjevanja podjetij pred začetkom uvajanja metode in ob koncu projekta so izračunani kot aritmetična sredina ocen vključenih podjetij. Pri vsakem ključu je podan tudi standardni odklon za napredek (razlika med začetnim in končnim stanjem), ki meri razpršenost rezultatov okrog aritmetične sredine. Rezultati ocenjevanja so predstavljeni tudi s pomočjo

radarskega diagrama. Radarski diagram je standarden način prikazovanja in spremljanja rezultatov podjetja po vseh dvajsetih ključih (glej Sliko 18). Uravnotežen napredek na vseh 20 ključih pomeni za podjetje razvoj v smeri ohranjanja konkurenčne prednosti. Iz radarskega diagrama je na prvi pogled razvidno, katera so tista področja, na katerih se mora podjetje izboljševati, če hoče poslovati odlično.

6.2.2. Rezultati raziskave o rezultatih uvajanja metode 20 ključev v podjetja

Med 41 podjetji, vključenimi v analizo, je 17 % oziroma 7 podjetij z manj kot 100 zaposlenimi, 56 % oz. 23 podjetij s 100 do 250 zaposlenimi, ostalo pa so podjetja, ki imajo več kot 500 zaposlenih (po podatkih iz končnih poročil podjetij).

Tabela 11: Struktura vključenih podjetij glede na panogo dejavnosti

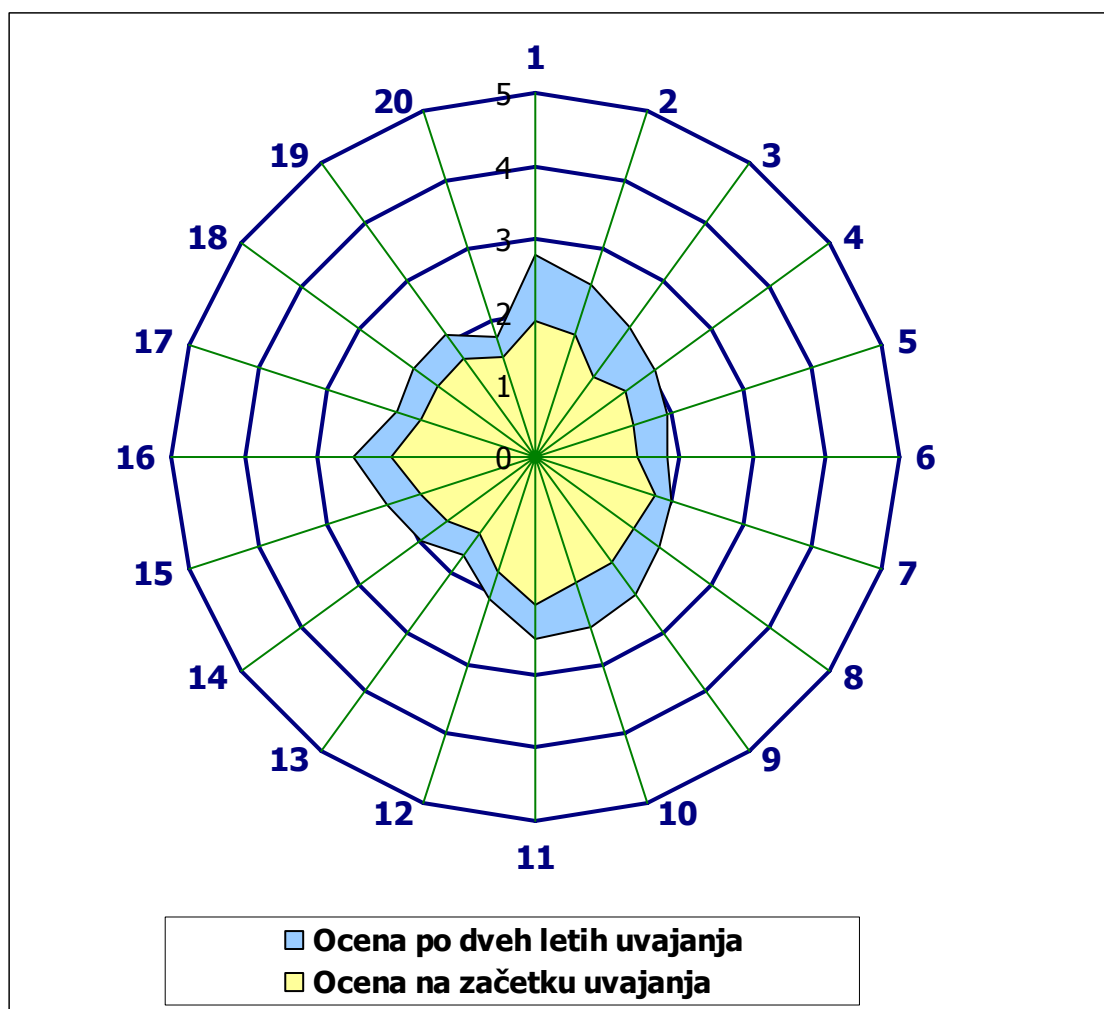
SKD	DEJAVNOST	ŠT. PODJETIJ	ODSTOTEK
A	KMETIJSTVO, LOV, GOZDARSTVO	1	2,44 %
DB	PROIZVODNJA TEKSTILIJ, USNJENIH OBLAČIL, TEKSTILNIH IN KRZNENIH IZDELKOV	4	9,76 %
DJ	PROIZVODNJA KOVIN IN KOVINSKIH IZDELKOV	3	7,32 %
DK	PROIZVODNJA STROJEV IN NAPRAV	7	17,07 %
DL	PROIZVODNJA ELEKTRIČNE IN OPTIČNE OPREME	9	21,95 %
	OSTALA PREDELOVALNA DEJAVNOST	8	19,51 %
F	GRADBENIŠTVO	1	2,44 %
H	GOSTINSTVO	2	4,88 %
K	POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI, NAJEM IN POSLOVNE STORITVE	3	7,32 %
N	ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO	3	7,32 %
	SKUPAJ	41	100,00 %

Vir: Lastno delo na podlagi poročil podjetij

Razdelitev glede na panogo dejavnosti (glede na število podjetij) je prikazana v Tabeli 11. Prevladujejo podjetja iz panoge dejavnosti proizvodnje električne opreme in optične opreme (DL), sledi proizvodnja strojev in naprav (DK) ter proizvodnja tekstilij, usnjenih oblačil in krznenih izdelkov (DB).

Iz Slike 17, je razvidno, da so podjetja največ delala na ključih 1 (čiščenje in organiziranje), 2 (organizacija sistema in vodenje s cilji), 16 (planiranje proizvodnje) in 11 (sistem zagotavljanja kakovosti), na katerih so dosegla tudi največji napredek. Dobre rezultate so dosegla tudi na ključih 9 (vzdrževanje strojev in opreme), 10 (organizacija delovnega časa), 12 (odnosi z dobavitelji), 3 (aktivnosti v delovnih skupinah). Ključi 5 (zmanjšanje časov nastavitve), 6 (vrednostna analiza delovnih postopkov) ter zlasti 13 (odpravljanje vseh izgub) in 20 (obvladovanje vodilnih tehnologij) pa so ključi, na katerih podjetja najbolj zaostajajo in bi jim morala posvetiti posebno pozornost za doseganje boljših rezultatov.

Slika 17: Radarski diagram rezultatov uvajanja metode 20 ključev¹¹ v podjetja



Vir: Lastno delo na podlagi zbranih podatkov iz poročil podjetij

¹¹ Opis posameznih ključev se nahaja v Tabeli 5, na str. 23.

Tabela 12, na str. 75, prikazuje ocene po 20 ključih in dosežene rezultate. Iz tabele je razvidno, da je na ključih, na katerih je bil dosežen večji napredek, večji tudi standardni odklon, kar pomeni, da je bila skupina podjetij izjemno heterogena oziroma napredek v ocenjevanju po metodologiji 20 ključev se od podjetja do podjetja močno razlikuje.

Tabela 12: Ocene po 20 ključih¹² in doseženi rezultati

KLJUČ	OCENA START	OCENA 2 LETI	NAPREDEK - REZULTAT	ST. ODKLON REZ.
1	1,84	2,82	0,98	0,55
2	1,73	2,49	0,76	0,58
3	1,36	2,22	0,85	0,57
4	1,51	2,06	0,54	0,53
5	1,42	1,90	0,48	0,48
6	1,40	1,82	0,42	0,45
7	1,70	2,01	0,31	0,45
8	1,63	2,12	0,49	0,48
9	1,77	2,35	0,58	0,51
10	1,80	2,46	0,66	0,61
11	1,96	2,56	0,61	0,49
12	1,60	2,08	0,48	0,53
13	1,28	1,68	0,40	0,48
14	1,50	1,96	0,46	0,62
15	1,61	2,18	0,56	0,49
16	1,96	2,50	0,54	0,46
17	1,64	2,04	0,40	0,51
18	1,64	2,08	0,44	0,43
19	1,64	2,10	0,45	0,46
20	1,42	1,75	0,33	0,35

Vir: Lastno delo na podlagi zbranih podatkov iz poročil podjetij

¹² Opis posameznih ključev se nahaja v tabeli 5 na strani .

6.3. Rezultati na podpornih ključih in povezava rezultatov z uspešnostjo uvajanja metode 20 ključev

Podporni ključi (1 (čiščenje in organiziranje), 2 (organizacija sistema in vodenje s cilji), 3 (aktivnosti v delovnih skupinah) in 20 (obvladovanje vodilnih tehnologij)) so najpomembnejši ključi, ki podpirajo celotno uvajanje metode 20 ključev v podjetja. Ti ključi pospešujejo rast in razvoj ostalih šestnajstih ključev, ki spet povratno vplivajo na podporne ključe.

6.3.1. Predstavitev metodologije za analizo povezave med rezultati na podpornih ključih in uspešnostjo uvajanja metode 20 ključev

Linearna regresija (multivariantna ali bivariantna) je namenjena za **raziskovanje linearnih vzročnih povezanosti med eno odvisno spremenljivko in eno ali večimi neodvisnimi spremenljivkami**. Ugotavljamo statistično značilnost in moč povezanosti ter napovedujemo vrednosti odvisne spremenljivke. Vpliv vsake od neodvisnih spremenljivk je ocenjen tako, da je neodvisen od medsebojnih vplivov neodvisnih spremenljivk (Košmelj, 1996).

Predpostavke regresijskega modela so:

- Model je nastal **na osnovi celovite teorije**, kar pomeni, da vsaka od neodvisnih spremenljivk res vpliva na odvisno spremenljivko in hkrati nismo iz modela izpustili nobene od relevantnih neodvisnih spremenljivk.
- Vse neodvisne spremenljivke **linearno vplivajo** na odvisno spremenljivko.
- **Odvisna spremenljivka je normalno porazdeljena zvezna slučajna spremenljivka** oziroma so regresijski reziduali normalno porazdeljeni.
- **Med neodvisnimi spremenljivkami ni multikolinearnosti**, kar pomeni, da med odvisnimi spremenljivkami ni popolne linearne odvisnosti.

S pomočjo multivariantnega regresijskega modela sem preverila, ali so podporni ključi značilno povezani z rezultatom ocenjevanja podjetja po vseh 20-ih ključih. Rezultate ocenjevanja podjetij na začetku in po dveh letih, sem združila v en vzorec, tako da sem dobila 82 podatkov za primerjavo. Celotna ocena po vseh dvajsetih ključih je seštevek ocen posameznih ključev. Rezultat po vseh 20 ključih je odvisna spremenljivka, ključi 1, 2, 3 in 20 pa predstavljajo neodvisne spremenljivke.

6.3.2. Rezultati analize povezave med rezultati na podpornih ključih in uspešnostjo uvajanja metode 20 ključev

Program SPSS za Windows je z metodo enter, ki postopoma vključuje posamezne spremenljivke, iz sistema izločil spremenljivko ključ 3 (aktivnosti v delovnih skupinah).

Tabela 13: Izpis regresijske analize za povezavo med rezultati na podpornih ključih in uspešnostjo uvajanja metode 20 ključev

Statistike za oceno celotnega modela

Vključene spremenljivke	R-korelacijski koeficient	R ² -determinacijski koeficient	Popravljeni R ²	Standardna napaka ocene
Ključ 1, 2 in 20	0,936	0,876	0,872	3,07713

Ocena statistične značilnosti celotnega modela

	Vsota kvadratov	Standardna napaka ocene	F statistika-dvostranski T	Stopnja značilnosti
Regresija	5239,016	1746,339	184,432	0,000
Ostanek Rezidual	738,563	9,469		
Skupaj	5977,579			

Statistike za oceno linearnih vplivov neodvisnih spremenljivk na odvisno in za napoved vrednosti odvisne spremenljivke

	B-regresijski koeficienti	Standardna napaka ocene	β-standard. regresijski koeficienti	T-statistično značilen linearni vpliv	Stopnja značilnosti
Konstanta	6,176	1,443		2,279	0,000
Ključ 2	5,447	0,890	0,401	6,121	2,279
Ključ 1	4,933	0,782	0,395	6,310	2,279
Ključ 20	5,436	1,052	0,265	5,166	2,279

Vir: Lastno delo

S podpornimi ključ 1 in 20 lahko pojasnimo kar 87,6 % celotne variance, standardni odklon znaša 3 točke. Ključ 3 (aktivnosti v delovnih skupinah) ni značilna spremenljivka modela in je izločen iz analize. Porazdelitev med temi tremi ključ 1, 2 in 20 je dokaj enakomerna.

Rezultati ocenjevanja slovenskih podjetij ne potrjujejo v celoti teoretičnega izhodišča metode 20 ključev o pomembnosti podpornih ključev, ključ 3 (aktivnosti v delovnih skupinah) se je namreč izkazal za neznačilno spremenljivko v modelu.

Rezultat je še toliko bolj presenetljiv, če se ozremo na rezultate v točki 6.2.2, kjer je bil ravno na tem ključu v povprečju dosežen velik napredek.

Neznačilnost ključa 3 potrjuje raziskava podjetja Deloitte & Touche (Turk, 2003), izvedena v slovenskih podjetjih, ki uporabljajo metodo 20 ključev. Raziskava je pokazala, da je ocena vodstvenih sposobnosti managementa slaba. Razlike med managerji posameznih ravni so največje na področju timskega dela, odločanja, reševanja konfliktov in komuniciranja s sodelavci. Timi na nižjih ravneh so manj učinkoviti kot na višjih, zato so tudi poslovni rezultati temu primerni.

Eno izmed razlag pa nudi tudi slaba kakovost managementa v Sloveniji glede na uvrstitev Slovenije v Letopisu konkurenčnosti. Indeks učinkovitosti managementa ocenjuje tudi managerske prakse in sistem vrednot v podjetjih. Slovenija pri tem indeksu zavzema najslabše mesto glede na ostale indekse (glej poglavje 2.1.1.).

6.4. Povezava poslovnih rezultatov preučevanih podjetij z rezultati ocenjevanja podjetij po metodologiji 20 ključev

Metoda 20 ključev ima vpliv predvsem na zniževanje stroškov oziroma povečanje prihrankov v podjetjih. Podjetje Konica Packaging iz Tokya je na primer ob pomoči uporabe metode 20 ključev od leta 1994 do leta 2000 zmanjšalo stroške za 20 % (Yamamoto, 2002, str. 5-8), pri napredku iz tretjega (65 točk) na četrti nivo (75 točk).

Finančni vidik projekta so podjetja opredelila tudi na podlagi vprašalnika, ki je bil razposlan podjetjem, vključenim v projekt. Podjetje Deloitte & Touche je analiziralo rezultate dveletnega uvajanja v 45 podjetjih. Ti so pokazali velike povprečne finančne prihranke, ki niso odvisni od velikosti podjetja, in precejšnje izboljšanje ocen po posameznih ključih. Povprečni neto finančni učinek naložbe na skupno naložbo (prihranki - naložba/naložba) je v dveh letih znašal 288 %. Povprečna naložba podjetja za dveletni program je znašala 65.297 tolarjev na zaposlenega. V podjetjih z manj kot sto zaposlenimi je bila naložba na zaposlenega praviloma večja (največ 393.923 tolarjev), v velikih podjetjih pa v povprečju precej manjša (najmanj 17.581 tolarjev). Ministrstvo je v povprečju sofinanciralo 43 % celotne naložbe posameznega podjetja. 73,8 % podjetij se uvajanja metode ne bi lotilo, če ne bi bila subvencionirana s strani ministrstva (Turk, 2003).

6.4.1. Predstavitev metodologije za analizo povezave med rezultati ocenjevanja podjetij po metodologiji 20 ključev in finančnimi rezultati

Iz izkazov uspeha sem za namen analize uporabila naslednja kazalnika:

- **Koeficient gospodarnosti poslovanja.** Gospodarnost poslovanja prikazuje razmerje med prihodki in odhodki. Pokaže intenzivnost odmika prihodkov od odhodkov ob upoštevanju vseh vplivov nanj. Kaže tudi gospodarsko intenzivnost dobička ali izgube. Rezultat nad 100 pomeni, da so skupni prihodki manjši od skupnih odhodkov (Ibon, 2006).
- **Dodana vrednost na zaposlenega** je eden izmed kazalcev, ki se najpogosteje uporablja za oceno uspešnosti poslovanja podjetij. Dodana vrednost na zaposlenega prikazuje, koliko dodane vrednosti v poslovnem letu ustvari 1 zaposleni. Dodana vrednost prikazuje novoustvarjeno vrednost, ki jo družba proizvede v enem letu. Izračunamo jo tako, da od poslovnih prihodkov odštejemo stroške blaga in materiala, stroške storitev in druge poslovne odhodke (Ibon, 2006).

S pomočjo dveh bivariantnih regresijskih modelov sem preverila povezavo rezultatov povezanih z rezultatom ocenjevanja podjetja po vseh 20-ih ključih. Rezultate ocenjevanja podjetij ter poslovne rezultate podjetij na začetku in po dveh letih uvajanja sem združila v en vzorec, tako da pridobim 82 podatkov za primerjavo. Da bi izločila vpliv dejavnikov, ki vplivajo na celotno gospodarstvo, sem rezultate posameznih podjetij primerjala z rezultati panoge. Rezultat ocenjevanja po metodi 20 ključev je neodvisna spremenljivka, zgoraj navedena kazalnika pa predstavljata odvisno spremenljivko v modelu.

Za kazalnik dodana vrednost na zaposlenega sem izračunala aritmetično sredino povečanja dodane vrednosti na zaposlenega (v stalnih cenah ob letu pred začetkom projekta) v vseh vključenih podjetjih in standardni odklon. Indeks za preračun v stalne cene temelji na indeksu cen življenjskih potrebščin (Statistični urad, 2006).

6.4.2. Rezultati analize povezave med rezultati ocenjevanja podjetij po metodologiji 20 ključev in finančnimi rezultati

Analiza odvisnosti je opravljena s pomočjo programa SPSS za Windows, za vsak koeficient posebej.

Tabela 14: Izpis linearne regresijske analize s pomočjo program SPSS za koeficient gospodarnosti poslovanja

Statistike za oceno celotnega modela

Neodvisna spremenljivka	R-korelacijski koeficient	R ² -determinacijski koeficient	Popravljeni R ²	Standardna napaka ocene
Rezultat 20 ključev	0,323	0,105	0,93	5,43209

Ocena statistične značilnosti celotnega modela

	Vsota kvadratov	Standardna napaka ocene	F statistika-dvostranski T	Stopnja značilnosti
Regresija	275,884	275,884	9,350	0,003
Ostaneke-rezidual	2360,607	29,508		
Skupaj	2636,491			

Statistike za oceno linearnih vplivov neodvisnih spremenljivk na odvisno in za napoved vrednosti odvisne spremenljivke

	B-regresijski koeficienti	Standardna napaka ocene	β-standard. regresijski koeficienti	T-statistično značilen linearni vpliv	Stopnja značilnosti
Konstanta	92,750	2,723		34,066	0,000
Rezultat 20 ključev	0,215	0,070	0,323	3,058	0,003

Vir: Lastno delo

Gospodarnost je odvisna od rezultatov ocenjevanja po metodologiji 20 ključev (glej Tabelo14). 10,5 % variance lahko pojasnimo z oceno 20 ključev. Standardna napaka znaša 5,432. Če se ocena na ravni metode 20 ključev poveča za eno točko, se gospodarnost poveča za 0,215 %. Povezava je značilna, vendar je povezanost slaba. Rezultat kaže na smiselnost uvajanja metode 20 ključev.

Za dodano vrednost na zaposlenega lahko rečemo, da ni povezana z rezultati ocenjevanja po metodologiji 20 ključev (glej Tabelo15, na str. 81). Linearni model ni značilen.

Dodana vrednostjo na zaposlenega je od leta pred začetkom uvajanja metode 20 ključev do zaključka projekta v podjetjih v opazovani skupini v povprečju zrasla za 3.536.860,00 SIT. Standardni odklon znaša 11.640.930,00 SIT, kar kaže na to, da se je dodana vrednost na zaposlenega v stalnih cenah (na podlagi podatkov Statističnega urada Slovenije o rasti cen življenjskih potrebščin) v nekaterih podjetjih celo zmanjšala.

Tabela 15: Izpis linearne regresijske analize s pomočjo program SPSS za koeficient dodana vrednost na zaposlenega

Statistike za oceno celotnega modela

Neodvisna spremenljivka	R-korelacijski koeficient	R ² -determinacijski koeficient	Popravljeni R ²	Standardna napaka ocene
Rezultat 20 ključev	0,086	0,007	-0,005	44,36835

Ocena statistične značilnosti celotnega modela

	Vsota kvadratov	Standardna napaka ocene	F statistika-dvostranski T	Stopnja značilnosti
Regresija	1184,861	1184,861	0,602	0,440
Ostanek-rezidual	157484,000	1968,550		
Skupaj	158668,870			

Statistike za oceno linearnih vplivov neodvisnih spremenljivk na odvisno in za napoved vrednosti odvisne spremenljivke

	B-regresijski koeficienti	Standardna napaka ocene	β-standard. regresijski koeficienti	T-statistično značilen linearni vpliv	Stopnja značilnosti
Konstanta	85,564	22,238		3,848	0,000
Rezultat 20 ključev	0,445	0,574	0,86	0,776	0,440

Vir: Lastno delo

Rezultati analize ne potrjujejo rezultatov raziskave o finančnih učinkih projekta, ki jo je izvedlo podjetje Deloitte & Touche. Prihranki in donosi, ki so jih podjetja navajala v svojih odgovorih na vprašalnik bi morali imeti posledico tudi v finančnih rezultatih podjetij. Še posebej, če izhajamo iz teorije, da so v uvajanje metode vključeni vsi zaposleni v podjetju in vse poslovne funkcije.

Morebitni vzroki za nepovezanost poslovnih rezultatov z rezultati ocenjevanja po metodi 20 ključev so lahko naslednji.

1. Dr. Michael Best v svojem predavanju v enem izmed vključenih podjetij leta 2003 (interna gradiva ministrstva) izpostavil naslednje:
 - Eden izmed ključnih predpogojev za začetek uvajanja metode 20 ključev je zaključeno prestrukturiranje podjetij. Metodo je smiselno uvajati le v stabilen sistem, ki je že prešel fazo prestrukturiranja podjetja in morebitno odpuščanje delavcev.
 - Metoda 20 ključev ne zagotavlja trga. V primeru, da podjetje nima stabilne prodaje, je bolj smiselno, da svoje napore usmeri v iskanje novih trgov.

- Metoda 20 ključev ni zamenjava za funkcijo raziskav in razvoja v podjetju. Res je, da spodbuja inovativnost pri zaposlenih, toda v tem primeru gre večinoma za manjše izboljšave in ne za razvoj novih izdelkov.
- 2. Poleg tega so slovenska podjetja na ključu 20 (obvladovanje vodilnih tehnologij), ki predstavlja povezavo s funkcijo raziskav in razvoja v podjetjih, dosegla slabe rezultate (glej poglavje 6.2).
- 3. Glede na značilnosti opazovanega vzorca, v katerem se nahaja kar nekaj podjetij, ki poslujejo v problematičnih panogah kot sta tekstil in usnjarstvo, ter še nekaj podjetij, za katere razpolagamo s podatki o zlomu njihovega trga, rezultati pri dodani vrednosti na zaposlenega niso presenetljivi.
- 4. Če se navežem na rezultate v prejšnjih dveh podpoglavjih (6.2. in 6.3.), so razlogi za nepovezanost s finančnimi rezultati podjetij tudi:
 - Preslab napredek na lestvici 20 ključev. Po dveh letih uvajanja in glede na rezultate, ki so jih podjetja predvidela ob začetku uvajanja metode 20 ključev, bi morala povprečna ocena na posameznem ključu znašati vsaj 2,5 (Vir: načrti uvajanja podjetij). Ta rezultat je dosežen le pri dveh ključih.
 - Če hočejo podjetja dosegati najboljše in poslovati odlično, bi se morala bližati oceni 5 na posameznem ključu, kar pomeni doseganje najboljših japonskih podjetij ali vsaj nivoju 4, ki ga dosegajo najboljša nemška podjetja.
- 5. Glede na neznačilnost ključa 3, rezultate raziskave Deloitte & Touche in razgovore na sejah programskega sveta projekta 20 ključev, zavezanost celotnega vodstva v nekaterih podjetjih k uvajanju metode 20 ključev ni bila zadostna.
- 6. Metoda 20 ključev ima velik pomen za podjetje in glede na izkušnje slovenskih podjetij so rezultati metode vidni predvsem v izboljšanju tako imenovanih mehkih dejavnikov v podjetjih. Podjetja so v svojih poročilih ob zaključku projekta (interna gradiva ministrstva) poleg prihrankov navajala naslednje rezultate: sprememba kulture podjetja, izboljšanje delovnih pogojev, povečanje motivacije zaposlenih, postavljanje ciljev na vseh nivojih, zmanjšanje porabe časa, zmanjšanje bolniških izostankov, novo pridobljena znanja in veščine, zmanjšanje odsotnosti z dela, povečanje izkoristka strojev, hitrejša nastavitve delovnih sredstev, padec vezave zalog, zmanjšanje reklamacij, ipd. Vsi ti rezultati so posredno povezani s poslovnimi rezultati podjetij, kar pomeni da se bo izboljšanje poslovanja pokazalo šele na dolgi rok.

6.5. Predlogi za doseganje boljših rezultatov pri uvajanju metode 20 ključev v podjetja

Rezultati analize projekta 20 ključev kažejo, da je bil projekt eden izmed najuspešnejših kar jih je izvajalo ministrstvo. Kljub temu je povezava med rezultati uvajanja metode 20 ključev in finančnimi rezultati podjetij šibka, je pa značilna za kazalnik gospodarnosti.

Preden se podjetja lotijo uvajanja metode 20 ključev, morajo izpolnjevati predpogoje za izvajanje projekta (navedeni so v podpoglavju 5.1.2.2.), v nasprotnem primeru ne bodo dosegli ustreznih rezultatov, še več: lahko celo ogrozijo svoj obstoj, če vse svoje vire usmerijo v uvajanje metode 20 ključev.

Na nivoju podpornih ključev, so podjetja naredila velik napredek predvsem na ključih 1 in 2, medtem ko je bil ključ 20 precej zanemarjen. Podjetja morajo več pozornosti nameniti ključu 3 (aktivnosti v delovnih skupinah), ki se v praksi slovenskih podjetij ni izkazal za podporni ključ in ključu 20 (Obvladovanje vodilnih tehnologij), kjer je bil dosežen premajhen napredek. Pri ostalih ključih je potrebno več truda vložiti v uvajanje ključa 13 (odpravljanje vseh izgub) ter 5 (zmanjšanje časov nastavitve) in 6 (vrednostna analiza delovnih postopkov).

Poslovanje vsakega projekta se meri s finančnimi kazalniki. Najvišji management v podjetjih pričakuje, da se izboljšujejo finančni kazalniki na ravni celotnega podjetja, kar bi tudi uvajanju metode 20 ključev v podjetja dalo nov zagon. Vodje projekta 20 ključev v podjetjih in tudi vsi vključeni bi zato morali stremeti k večjemu napredku na ravni ocene 20 ključev.

7. SKLEP

Dileme o izvajanju industrijske politike zadnjih 50 let burijo duhove med ekonomisti. V določenih obdobjih lahko najdemo velike zagovornike izvajanja industrijske politike. Tak primer lahko najdemo v času predsedovanja Ronalda Reagana v ZDA in izvajanja industrijske politike v tem času.

Pomembno je, da industrijska politika ni osamljen primer, ki je omejen zgolj na določeno institucijo v državi. Učinkovito izvajanje industrijske politike ima svoj predpogoj v izvajanju usklajene makroekonomske politike. Brez te povezave ostajajo vsi ukrepi industrijske politike osamljeni poskusi vzpostavljanja nečesa

novega v popolnoma neprilagojenem okolju. Ko se vlada neke države odloči za izvajanje industrijske politike, se mora zavedati, da je uspeh odvisen od usklajenega delovanja vseh vladnih ustanov. Ustrezna podpora pa mora biti zagotovljena tudi na ravni makroekonomske politike. Ministrstvo, zadolženo za finance, je ponavadi tisti omejujoč dejavnik, ki vpliva na vse ukrepe, povezane z izvajanjem industrijske politike.

Če neka država sledi cilju zagotavljanja konkurenčnega okolja za nastajanje in delovanje podjetij, lahko največje premike doseže z izvajanjem sistemskih ukrepov, ki se kaže v ustrezni zakonodaji, učinkovitih vladnih institucijah in podobno. Takšni ukrepi so dolgoročno naravnani, vendar je tudi čas, potreben za doseganje merljivih rezultatov daljši, zato zahtevajo dolgoročno politično stabilnost vlad, ki niso obremenjene z volitvami. Kot protiutež takšnim ukrepom se pogosto uporablja dodeljevanje razvojnih spodbud države, ki jih lahko izvaja eno samo ministrstvo. Razvojne spodbude nimajo širšega vpliva na izboljšanje konkurenčnosti gospodarstva, saj so ponavadi usmerjene na manjšo skupino gospodarskih subjektov. Imajo pa ponavadi takšne spodbude lahko pozitiven učinek na določene ciljne skupine. Lahko pa dosežejo ravno nasprotni učinek, saj se določene dobrine (kot npr. svetovalne storitve) lahko jemljejo kot prepoceni blago in dosežemo negativen učinek na trg.

Pogled na strukturo državnih pomoči lahko poda dobro sliko, kam so usmerjeni odhodki države. V Sloveniji na primer prevladujejo pomoči za kmetijstvo. Vendar ni pomembna samo količina, temveč tudi kvaliteta državnih pomoči. Praviloma državne pomoči niso razvojno naravnane.

V magistrskem delu sem predstavila enega izmed ukrepov, ki jih je ministrstvo izvajalo v letih 2000-2004. Pri pripravi in izvajanju ukrepov industrijske politike je potrebno veliko pozornosti posvetiti detajlom. Na primeru dobre prakse projekta 20 ključev je predstavljen model za dodeljevanje razvojnih spodbud. Projekt 20 ključev se od ostalih projektov razlikuje predvsem po sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki, pozornosti, ki je bila posvečena izgradnji podpornega okolja in tudi promociji projekta. Poleg tega pa predstavlja posebnost tudi način in vsebina ocenjevanja projektov oziroma projektov.

Rezultati Evalvacija razpisov Področja za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v letih 2001-2003 kažejo, da je bil projekt 20 ključev eden izmed najuspešnejših projektov, ki jih je ministrstvo izvajalo v tem obdobju. Izkušnje podjetij navajajo velike prihranke zaradi izvajanja projekta in tudi ugoden vpliv na

odnose med zaposlenimi v podjetju in organizacijsko klimo. Slovenska podjetja dosegajo v povprečju slabše rezultate kot japonska podjetja.

Analiza odvisnosti finančnih rezultatov poslovanja slovenskih podjetij od rezultatov uvajanja metode 20 ključev v podjetjih ni pokazala značilne odvisnosti, čeprav je bil pri analizi izločen vpliv splošnih pogojev poslovanja in vpliv dogajanja v panogi. Navedeno kaže na to, da z vidika finančne uspešnosti poslovanja podjetij uvajanje metode 20 ključev nima značaja uspešne naložbe.

Uvajanje metode 20 ključev v podjetja je povezano z visokimi stroški na zaposlenega, še posebej v manjših podjetjih. Nima pa neposrednega vpliva na finančne rezultate podjetij. Z vidika vodenja pozitivne industrijske politike je smiseln razmislek v smeri podpore cenejšim pristopom k odličnosti poslovanja podjetij. Glede na rezultate primerjave različnih pristopov k odličnosti poslovanja podjetij je takšen pristop, ki bi ga bilo smiselno podpreti, metoda zgledovalnega primerjanja (benchmarking). Ta pristop pomeni začetno fazo v vseh pristopih k odličnosti poslovanja in je tudi stroškovno ugodnejši.

Izkušnja slovenskih podjetij na področju podpornih ključev je pokazala, da je ključ 3 (aktivnosti v delovnih skupinah) tisti, ki je neznačilen za model 20 ključev. Rezultat ni presenetljiv, saj tudi druge raziskave kot npr. Letopis konkurenčnosti, poudarjajo slabosti managementa v Sloveniji. Z vidika vodenja industrijske politike to pomeni, da je nepomembno, kakšne ukrepe država izvaja, dokler bo managementa v Sloveniji tako neučinkovit. Neučinkovitost managementa je tisti omejujoči dejavnik, ki vpliva na to, da zastavljeni ukrepi industrijske politike ne dajejo želenih rezultatov. Največja vloga države v tem trenutku je torej vpliv na izboljšanje učinkovitosti managementa.

Analiza rezultatov uvajanja metode 20 ključev v podjetja ponuja nekatere priložnosti za izboljšanje uvajanja metode v podjetja. Preden se podjetja lotijo uvajanja metode 20 ključev, morajo izpolnjevati predpogoje za izvajanje projekta. Posebno pozornost morajo podjetja posvetiti ključu 3 (aktivnosti v delovnih skupinah) in ključu 20 (obvladovanje vodilnih tehnologij).

Izkušnje slovenskega projekta 20 ključev na eni strani potrjujejo druga poročila o konkurenčnosti Slovenije, na drugi strani pa zaradi svojih prednosti ponuja možnost za učno uro o izvajanju konkretnega projekta na področju industrijske politike v neki državi.

8. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Atkinson M. Michael, Coleman William D.: Strong States and Weak States: Sectoral Policy Networks and Advance Capitalist Economies. Cambridge: University Press. 1995.
2. Benchmarking Slovenia. Ljubljana : Ministrstvo za gospodarstvo, 2000. 147 str.
3. Best Michael H.: The new Competitive Advantage, The Renewal of American Industry. New York : Oxford University Press, 2001. 286 str.
4. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 314 str.
5. Božič Mila: Obvladovanje uspešnosti poslovanj z modelom poslovne odličnosti. Ljubljana : Kakovost, 2000. str. 14-16.
6. Breyfolge Forrest W. III: Implementig Six sigma, Second Edition. New Jersey : John Wiley & Sons, 2003. 1187 str.
7. Camp Robert C: Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1989. 291 str.
8. Chang Y. Richard, Kelly P. Keith: Improving Through Benchmarking. Irvine : Richard Chang Associates, 1994. 106 str.
9. Cook Sarah: Practical benchmarking: A manager's guide to creating a competitive advantage. London: Kevin Page, 1995, 187 str.
10. Dimovski Vlado et al.: Metode raziskovalnega dela 1. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 154 str.
11. Ehrlich Harris Betsi: Transactional Six Sigma and Lean Servicing: leveraging manufacturing concept to achieve worl class service. Boca Raton : St. Lucie Press. 2002. 271 str.
12. Enotni programski dokument : 2004-2006, 1. natis. Ljubljana : Služba vlade RS za strukturno politiko in regionalni razvoj, 2004. 235 str.
13. Evalvacija razpisov Področja za razvoj podjetništva in konkurenčnosti v letih 2001-2003. Ljubljana : Ministrstvo za gospodarstvo, 2004. 135 str.
14. Florjančič et al.: Globalni in kadrovske management. Kranj : Moderna organizacija v okviru FOV Kranj, 1994. 401 str.
15. Gelauff George et al.: Fostering Productivity. Amsterdam : Elsevier, 2004. 327 str.
16. Greer Charles R.: Strategic Human Resource Management – 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 348 str.
17. Hammer Michael, Champy James: Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution . New York : Harper Collins Publishers, 2001, 274 str.
18. Hines Peter et al: Value Stream Management. Harlow : Prentice Hall, 2000, 474 str.

19. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja – 3. natis. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 353 str.
20. Kaplan Robert S., Norton David P. Strategy Maps. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 452 str.
21. Karlof Bengt, Ostblom Svante: Benchmarking, A Sinpost to Excellence in Quality and Productivity. Chichester : John Wiley&Sons, 1993. 197 str.
22. Kobayashi Iwao: 20 Keys to workplace improvement, revised edition. Portland : Productivity Press, 1995. 287 str
23. Kobayashi Iwao: 20 ključev. Ljubljana : Lisac&Lisac, 2003. 267 str.
24. Košmelj Blaženka: Analiza odvisnosti za vzorčne podatke. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 136 str.
25. Kotler Philip: Marketing Management, The Millennium Edition. New Jersey : The Prentice Hall Int., 2000. 203 str.
26. Krugman Paul: What's new about the new economic geography? Oxford : Review of economic policy, 1998, 2. str. 7-17.
27. Leber Marjan: Leksikon metod inovacijskega menedžmenta in menedžmenta kakovosti. Maribor : Fakulteta za strojništvo, 2004. 123 str.
28. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
29. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. 10. natis. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005, 243 str.
30. Maddux Robert B.: Oblikovanje teama, Mladinska knjiga, Ljubljana 1992. 77 str.
31. McNair C. J., Leibfried Kathleen H. J: Benchmarking A Tool for Continous Improvement. Harper Business, 1992. 344 str.
32. Model odličnosti EFQM. Velika podjetja. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje, 2004. 35 str.
33. Možina Stane: Vodenje in vedenje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 84 str.
34. Ocenjevanje odličnosti: Praktični vodnik za uspešno razvijanje, izvedbo in pregled strategije ocenjevanja v vaši organizaciji. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje, 2004b. 56 str.
35. Potkonjak Petar: Spletni priročnik: Kakovost poslovanja, Alea, [URL: <http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14>]. 3. 6. 2006
36. Porter Michael E.: The Competitive Advantage of Nations. New York : The Free Press, 1990. 855 str.
37. Porter Michael E.: The Competitive Advantage of Nations. New York : MacMillian Press, 1998. 831 str.
38. Porter Michael E.: Microeconomic Competitiveness: Findings from the 1999 Executive Survey. The Global Competitiveness Report 1999. Geneve : WEF. str. 30-53.
39. Program ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006. Ljubljana : Ministrstvo za gospodarstvo, 2002. 23 str.
40. Pučko Danijel: Planiranje in kontrola, 1. natis. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 165 str.

41. Rommel, G., Kluge, J., Kempis, R., Diederichs, R. and Brück, F., "Simplicity Wins: How Germany's Mid-sized Industrial Companies Succeed". Boston : Harvard Business School Press, 1995. str. 25-30.
42. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
43. Sachs Jeffrey D.: The End of Poverty. Economic Possibilities for our Time. New York : The Penguin Press, 2005. 396 str.
44. Samuelson Paul A, Nordhaus William D.: Ekonomija. Ljubljana : GV Založba, 2002. 790 str.
45. Schmidt, Warren H., Finnegan, Jerome P.: The Race Without a Finish Line. San Francisco : Jossey-Bass, 1992. str. 309.
46. Shingo Shigeo: Quick Changeover for Operators: The SMED System. New York : Productivity Press, 1996. 77 str.
47. Spendolini Michael J.: The Benchmarking Book. New York : Amacom, 1992. 207 str.
48. State Aid Scoreboard, Spring update 2006. Brussels: Commission of The European Communities, 2006. 36 str.
49. Temeljna načela odličnosti. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje, 2004c, 12 str.
50. Turk Dunja: Slovenski nižji management ni dovolj usposobljen za vodenje, [URL: [http:// www.finance-on.net](http://www.finance-on.net)], 20 .2. 2003.
51. Turk Dunja: 20 ključev povečuje zadovoljstvo zaposlenih. [URL: <http://www.finance-on.net>], 25. 2. 2004
52. Tyson Laura D'Andrea: Trade Conflict in high technology industries. Washington : Institute for International Economics, 1992. 311 str.
53. Venkatesh J: An Introduction to Total Productive Maintenance (TPM): [URL: http://www.plant-maintenance.com/articles/tpm_intro.shtml], 7. 7. 2006.
54. Yamamoto Takatoshi: Process to winning the PPORF silver prize: On the journey towards excellence: proceedings of the International 20 Keys Conference, Ljubljana, Slovenia, 7.-9. October 2002. Ljubljana : Deloitte & Touche, 2002. str. 5-8.
55. Watson Gregory H.: Strategic Benchmarking. New York : John Wiley and Sons Inc., 1993. 269 str.
56. Wirth Siegfried, Baumann Andree.: Wertschopfung durch Kompetenz Praxisreihe Logistik. Muenchen : Huss Verlag, 2001. 202 str.

VIRI

1. 20 ključev: [URL: www.20keys.net]. 20. 3. 2003.
2. APQC's Benchmarking Code of Conduct, [URL: <http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic?path=/site/membership/faq.jhtml>] 10. 1. 2004.
3. Commission Recommendation 96/280 EC of 3 April 1996 Concerning Definition of Small and Medium Sized Enterprises (Official Journal L 107, 30. 4. 1996., str. 4).
4. Commission Regulation (EC) No 68/2001 of 12 January 2001 on the Application of Articles 87 and 88 of the EC Treaty to Training aid (Official Journal L 10, 13. 1. 2001, str. 20-29).

5. Commission Regulation (EC) No 69/2001 of 12 January 2001 on the Application of Articles 87 and 33 of the EC Treaty to De Minimis Aid (Official Journal L 10, 13. 1. 2001, str. 30-32).
6. Commission Regulation (EC) No 70/2001 of 12 January 2001 on the Application of Articles 87 and 88 of the EC Treaty to State Aid to Small and Medium-Sized Enterprises (Official Journal L 10, 13. 1. 2001, str. 33 - 42).
7. Communication from the Commission: Multisectoral Framework on Regional Aid for large investment Projects (Official Journal C 70, 19. 3. 2002, str. 8-20).
8. Communication from the Commission: Rescue and Restructuring Aid and Closure Aid for the Steel Sector (Official Journal C 70, 19. 3. 2002, str. 21-22).
9. Community Framework for State Aid for Research and Development (Official Journal C 45, 17. 2. 1996, str. 7-9).
10. Community Guidelines on National Regional Aid (Official Journal C 74, 10. 3 1998, str. 9-31).
11. Community Guidelines on State Aid for Environmental Protection (Official Journal C 37, 3. 2. 2001, str 3-15).
12. Community Guidelines on State Aid for Rescuing and Restructuring Firms in Difficulty (Official Journal C 299, 9. 10 1999, str 2 - 18).
13. Community Guidelines on Aid to Employment (Official Journal C 334, 12. 12. 1995, str. 4).
14. Evalvacija razpisov Področja za razvoj podjetništva in konkurenčnosti v letih 2001-2003. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo 2004, 135 str.
15. Ibon- finančni podatki o poslovanju 41 podjetij, [URL: www.ibon.si/], 10. 1. 2006
16. IMD World Competitiveness Yearbook 2001. Laussane: IMD, 2002. [URL: <http://www02.imd.ch/wcc/>], 4. 5. 2006.
17. IMD World Competitiveness Yearbook 2002. Laussane: IMD, 2003. [URL: <http://www02.imd.ch/wcc/>], 4. 5. 2006.
18. IMD World Competitiveness Yearbook 2003. Laussane: IMD, 2004. [URL: <http://www02.imd.ch/wcc/>], 4. 5. 2006.
19. IMD World Competitiveness Yearbook 2004. Laussane: IMD, 2005. 808 str.
20. IMD World Competitiveness Yearbook 2004. Laussane: IMD, 2006 [URL: <http://www02.imd.ch/wcc/>], 4. 5. 2006.
21. Kontni plan je del Pravilnika o enotnem kontnem načrtu za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava (Uradni list RS, št. 54/02, 117/02, 58/03, 134/03, 34/04, 75/04, 141/04 in 117/05).
22. Pravilnik o programski klasifikaciji izdatkov državnega proračuna (Uradni list RS, št. 112/05).
23. Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 13/06).
24. Razpisna dokumentacija za javni razpis spodbujanje uvajanja in nadgrajevanja celovitih sistemov stalnih izboljšav v podjetjih 2003. Ministrstvo za gospodarstvo.

25. Sedmo poročilo o državnih pomočeh, Ministrstvo za finance, [URL: www.stat.si/], 2005, [URL: http://www.gov.si/mf/slov/nadz_pom/letna_porocila.htm], 30. 6. 2006.
26. SSKJ: Slovar slovenskega knjižnega jezika. Anebis.
27. Statistični urad republike Slovenije: 15.01 indeksi cen življenjskih potrebščin [URL: www.stat.si/], 25. 5. 2006.
28. State Aid Scoreboard 2006 [URL: http://europa.eu.int/comm/competition/state_aid/scoreboard/analytical_section.html], 25. 5. 2006.
29. World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2001-2002, 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005 [URL: <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Competitiveness+Programme%5CGlobal+Competitiveness+Report>], 1. 5. 2006.
30. What is Modapts? [URL: <http://www.modapts.com>], 5.5.2006.
31. Zaključno poročilo »Evalvacija razpisov Področja za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v letih 2001 – 2003. Ljubljana : Ministrstvo za gospodarstvo. 135 str.
32. Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 79/1999, 124/2000, 79/2001, 30/2002 in 56/2002).
33. Zakon o izvrševanju proračuna Republike Slovenije za leto 2006 in 2007 (Uradni list RS, št. 13/06).

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

1. 20 keys – 20 ključev
2. Balanced Scorecard - Uravnoteženi sistem kazalnikov
3. Business Process Reengineering - Prenova poslovnih procesov
4. Commission Regulation – uredba komisije
5. Continius Improvement Process/Kaizen – Proces nenehnih izboljšav
6. European Founation for Quality management - Evropska fundacija za poslovno odličnosti
7. International Organisation for Standardisation) – Mednarodna organizacija za standardizacijo
8. Just in Time Production – Proizvodnja ravno ob pravem času
9. Lean Production - Vitka proizvodnja
10. MODAPTS (Modular Arrangement of Predetermined Time Standards) - merska uporaba ugotovljenih časovnih standardov
11. per se – samo po sebi
12. placement – praktično usposabljanje v tujini
13. Single Minute Exchange of Dies – Metoda skrajševanja nastavitvenih časov
14. spill-over - stranski
15. Total Quality Management – Celovito obvladovanje kakovosti
16. Total Production Maintenance – Celovito vzdrževanje

PRILOGE

Priloga 1: Program ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006

1. PROGRAM: Znanje za razvoj

Program je usmerjen v povečanje ustvarjanja, prenosa in uporabe znanj za dolgoročno skladen razvoj in zajema naslednje ukrepe:

Namen: Izboljšanje pretoka znanja iz izobraževalnih in raziskovalnih institucij v gospodarstvo

Cilji: Spodbujanje sodelovanja in pretoka raziskovalnega kadra med institucijami znanja in gospodarstvom; povečanje deleža skupnih R&D projektov, povečanje zaposlovanja raziskovalnega kadra v gospodarstvu.

Ukrepi:

- mladi raziskovalci za gospodarstvo,
- spodbujanje razvoja skupne izobraževalne in razvojno raziskovalne infrastrukture,
- razvoj podjetniških inkubatorjev na univerzah.

Namen: Krepitev mednarodnega raziskovalno razvojnega sodelovanja in povečanje mobilnosti raziskovalcev

Cilji: Spodbujanje vključevanja slovenskega gospodarstva v mednarodne razvojno raziskovalne in tehnološke mreže; povečanje deleža projektov vključenih v mednarodne znanstveno raziskovalne programe.

Ukrepi:

- sodelovanje v programu EUREKA,
- sodelovanje v programih Evropske unije.

2. PROGRAM: Izboljšanje konkurenčnih sposobnosti podjetij

Program je usmerjen v krepitev ključnih faktorjev uspeha podjetij:

Namen: Spodbujanje podjetniških vlaganj v tehnološki razvoj in inovativnost

Cilji: Zmanjšanje razkoraka med deležem javnih in zasebnih sredstev za raziskave in razvoj in približevanje povprečju EU, povečanje podjetniških vlaganj v R&D.

Ukrepi:

- industrijske raziskave in predkonkurenčne razvojne dejavnosti v podjetjih.
- uvajanje izboljšav v tehnoloških procesih z demonstracijskimi projekti.
- investicije v nove tehnologije.

Namen: Spodbujanje internacionalizacije podjetij

Cilji: Povečanje vpetosti slovenskega gospodarstva v mednarodne tokove in povečanje izhodnih investicij.

Ukrepi:

- spodbujanje internacionalizacije malih in srednjih podjetij,
- spodbujanje neposrednih tujih investicij,
- spodbujanje izhodnih investicij slovenskih podjetij.

Namen: Spodbujanje uvajanja strategij za povečevanje produktivnosti

Cilji: Zmanjšanje zaostanka v produktivnosti, merjeno z dodano vrednostjo na zaposlenega, med slovenskim gospodarstvom in povprečjem EU

Ukrepi:

- spodbujanje uvajanja celovitega sistema stalnih izboljšav po metodi 20 ključev,
- spodbujanje uvajanja metod in orodij za povečevanje produktivnosti,
- spodbujanje prenosa znanja, mednarodno uveljavljenih metod in orodij ter dobrih praks v Slovenijo.

Namen: Spodbujanje povezovanja podjetij in razvoja grozdov

Cilji: Krepitev razvojnih sposobnosti slovenskega gospodarstva na področjih s komparativnimi prednostmi v doseženem nivoju razvoja znanja in tehnologij.

Ukrepi:

- spodbujanje povezovanja podjetij in specializacij v proizvodnih verigah,
- spodbujanje razvoja grozdov,
- tehnološki centri,
- spodbujanje razvoja tehnoloških mrež.

3. PROGRAM: Spodbujanje podjetništva in izkoriščanja podjetniških priložnosti

Cilj programa je pospešitev trenda nastajanja novih podjetij z ustvarjanjem stimulatívnega okolja in podporo novim investicijam.

Namen: Promocija podjetništva in razvoj podpornega okolja

Cilji: Liberalizacija pogojev za ustanavljanje novih podjetij in izboljšanje pravnega okolja; izboljšanje dostopa podjetnikov do informacij, znanja in virov financiranja; izboljšanje dostopnosti in kvalitete svetovalnih storitev za podjetnike in ustvarjanje trga začetnega ter tveganega kapitala.

Ukrepi:

- izobraževanje za podjetništvo,

- vavčerski sistem svetovanja in usposabljanja,
- spodbujanje povečanja ponudbe stavbnih zemljišč za industrijo,
- spodbude za mala in srednje velika podjetja preko inkubatorjev in tehnoloških parkov,
- spodbude za izvajanje garancijskih shem v regionalnih razvojnih agencijah,
- spodbujanje nastajanja lokalnih grozdov mikro in malih podjetij.

Namen: Spodbujanje nastajanja in razvoja malih in srednjih podjetij in spodbujanje investicij

Cilji: Pospešitev trenda ustanavljanja novih podjetij in povečanje deleža tehnološko zahtevnih podjetij v strukturi SME.

Ukrepi:

- spodbujanje nastajanja in rasti mladih podjetij,
- spodbujanje investicijskih vlaganj v razvoj v malih in srednje velikih podjetjih,
- spodbujanje novih domačih investicij z upoštevanjem regionalnih kriterijev.

Namen: Spodbujanje razvoja turizma

Cilji: Povečanje prepoznavnosti, atraktivnosti in konkurenčnosti turističnega gospodarstva.

Ukrepi:

- spodbujanje razvoja novih in komplementarnih turističnih produktov in storitev,
- spodbujanje razvoja skupne turistične infrastrukture.

Priloga 2: Tabela razlik med skupino, ki deluje kot skupina, in skupino, ki dela kot tim

Skupina	Tim
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno, le včasih, če so cilji skupni, se povežejo z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno neodvisnost in vedo, da je osebne in timske cilje najlažje doseči vzajemno. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno "specializirano" delo, niti se ne poskušajo okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase.	Člani sprejmejo delo za svoje in združijo moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot jih vprašajo, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč zmanjšuje enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališča drugih.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabljali.	Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da tisto, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt rešijo hitro in konstruktivno.
Člani lahko sodelujejo (ali pa tudi ne) pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem šefa.

Vir: Madux R. B., 1992.

Priloga 3: Tabela 5 glavnih stopenj pri uvajanju sistema 20 ključev v podjetju

Stopnja	<i>Priprava in predstavitev v</i>	<i>Uvajanje metode</i>	<i>Napredovanje in globlja uporaba</i>	<i>Institucionalizacija in stabilizacija</i>	<i>Rast in ekspanzija</i>
Časovni okvir	Prvo leto	Drugo leto	Tretje leto	Četrto leto	Od petega leta naprej
Dogodki	predstavitev 20 ključev in začetna ocena, izobraževanje o 20 ključih, naredite organizacijo za uvajanje 20 ključev, izvedene so posamezne izboljšave, uvedba ključa 1 in drugih prioriternih ključev ($\pm 3 - 5$).	dodatno izobraževanje o 20 ključih, načrt integriranega uvajanja, izobraževanje in uvajanje na delovnem mestu, spremljanje rezultatov, akcijski načrti, - uvedba večine ključev.	vpeljanih je vseh 20 ključev, ki so povezani z vsemi aktivnostmi v podjetju nadaljnje izobraževanje na delovnem mestu delavci si postavijo in skušajo doseči bolj ambiciozne cilje akcijski načrti.	nadaljevanje proti bronasti nagradi, nadaljnje izobraževanje na delovnem mestu, sinergija 20 ključev, akcijski načrti.	nadaljevanje proti srebrni in zlati nagradi, stalne izboljšave svetovno najboljših prijemov.
Cilji za izboljšanje produktivnosti		20 – 30 %	30 %	3 0% podvojitev v treh letih	30 % potrojitev v petih letih

Vir: 20 ključev, www.20keys.net

Priloga 4: Kontrolni list ključa

KLJUČ 1: ČIŠČENJE IN ORGANIZIRANJE

	Kategorija	Nivo	Kriteriji za ocenjevanje	Opis kriterijev	✓/*
1	Pospravljanje nepotrebnih stvari	2	Nepotrebne stvari ne ležijo naokrog.	Naokrog ni cigaretnih ostankov, papirčkov, orodja, map, strojev, materialov in rezervnih delov, ki se ne uporabljajo že več mesecev ali let.	
2	Čiščenje tal		Čistilni pripomočki so lično pospravljeni / vsaka stvar je na svojem mestu.	Čistilni pripomočki so nameščeni blizu delavnice. Metle visijo in se ne dotikajo tal.	
3			Na tleh ni smeti, umazanje in papirčkov. Ni nevarnosti zdrsa. V talnih kanalih ni smeti.	Na tleh ni kovinskih odpadkov, vode in olja, tako da delavec ni potrebno hoditi po umazanih površinah. Nikjer ne drsi.	
4	Oglasne deske		Ni raztrganih, starih in umazanih oglasov. Listi so ravni in čisti. Ni ostankov starih oglasov (odtrganih vogalov ali lepilnih trakov).	Na oglasni deski ni zastarelih, raztrganih ali umazanih oglasov. Vsi oglasi so dobro vidni.	
5	Dostop v sili		Nič ne ovira dostopa do gasilnih aparatov in vodnih cevi. Ničesar ni pred zasilnimi izhodi ali hodniki. Namestitve stikal in prekinjeval je dobro označena. Na nevarnih mestih so zarisane zebre.	Nič ne ovira dostopa do gasilnih aparatov, vodnih cevi, zasilnih izhodov, pešpoti in prehodov. Gasilni aparati so vidni z razdalje 20 metrov. Stikala in prekinjevala so označena. Na stikalnih ploščah, v pepelnikih ali smetnjakih ni neprimernih predmetov.	
6	Stvari na tleh		Zaloge in orodja niso položena direktno na tla.	Delavcem se ni treba sklanjati in nalagati materiala na voziček, preden gredo v naslednjo fazo. Veliki kosci materiala so na paletah.	
7	Vzdrževanje pešpoti	3	Nič ni položeno na zarisane črte in nič ne sega čez njih.	Nič ni položeno, oziroma ne sega čez zarisane črte. Pešpoti se uporabljajo kot glavne prometne žile.	
8			Ureditev pešpoti je zadovoljiva.	Črte so čiste in neprekinjene. Delavci so zadovoljni z obstoječimi pešpotmi v tovarni.	
9	Shranjevanje in zlaganje		Pešpoti se vidijo že na prvi pogled in so začitane pod pravim kotom. Barvne črte, ki označujejo pešpoti, so čiste in neprekinjene.		
10	Čiščenje strojev		Stvari so primerno shranjene v zabojih in ne ležijo direktno na tleh.	Kartonske škatle in plastični zaboji so primerno zloženi in jih lahko brez nevarnosti uporabljamo in prevažamo.	
11			Zidovi in oprema so pobarvani. V tovarni ni nepobarvanih površin (do 2 metrov visoko).	Zidovi in oprema (do 2 metrov visoko) so pobarvani z določenimi barvami. Vse je v celoti pobarvano.	
12	Oprema & vpenjala		Stroji, odri, vozički, oprema in zidovi niso umazani.	Stroji, police, ključavnice, oprema in zidovi niso prašni, zarjaveli ali umazani.	
13	Obseg področij čiščenja	4	Nič ne sloni ob zidovih, oknih, stebrih in pohištvi.	Nič ni položeno ob stene, okna, stebre ali stroje. Nič ni položeno na/pod omare in nič ni zaklenjeno.	
14	Vzdrževanje medfaznih zalog		Oddelek kontrolira in čisti področja, za katera je odgovoren znotraj tovarne.	Vsak oddelek počisti tudi en meter zunaj svojega področja. Kanali okrog strojev in zgradb ter stranišč so čisti.	
15			Pulti, palete in vozički so parkirani/položeni ravno.	Palete, prazni in naloženi vozički so pravilno parkirani na določenih mestih.	
16	Razporeditev orodja		Skladišča so jasno označena z napisi.	Interne trgovine so lepo urejene (zaloge so organizirane, razvrščene in jasno označene).	
17			Šrambe za orodja so jasno označene z napisi.	Orodja so nameščena v bližini strojev in pripomočkov, da jih enostavno najdemo, in po uporabi vrnemo na svoje mesto.	
18	Organiziranje pultov in polic		Potrebni pripomočki in šablone so nameščeni v vsaki delavnici.	Potrebna orodja in šablone so ustrezno razvrščene.	
19		5	Vsi pulti in police so pregrajeni in označeni tako, da je jasno, kje so stvari in kam se vrnejo.	Orodja, deli, kontrolna merila in papirji so urejeni v predalih glede na njihove funkcije. Vsa delovna mesta ustrezajo zahtevam modelnih delovnih miz.	
20			Vse police in pulti so organizirani v skladu s pregradami in napisi.	Police in mize so jasno označene, tako da se stvari lahko najde.	
21	Odpravljanje vzrokov umazanja in nereda		Na mizah ali delovnih površinah ni nerabljenih map ali dokumentov	Na pultih in delovnih površinah ni ostankov dela iz predhodnega dne.	
22	Jasno označevanje zalog		Odpravljeni so vsi vzroki umazanja in nereda. Uporabljajo se posebni vozički za prevoz zalog. Vsak zaposleni lahko sam opravi 45.	Vzroki umazanja in nereda so odpravljeni. Uporabljajo se posebni vozički za medfazne zaloge. Vsi zaposleni sami opravljajo 45.	
23	Vzpostavljane discipline		Količine so jasno označene kot v supermarketu.	Sestavni deli so sistematično skladiščeni. Obstaja postopek naročanja, po katerem se potrebni deli avtomatično naročijo, kadar je to potrebno.	
			Dosegamo maksimalne točke tudi med nenapovedanimi pregledi.	Doseči je moč več kot 100 točk tudi med nenapovedanimi pregledi.	

✓ = 5 Popolnoma ustreza kriterijem

× = 0 Potrebne so izboljšave

Rezultat	0	1-15	16-30	31-50	51-70	71-85	86-100	101-110	Vse kategorije ✓
Nivo 20 Ključev	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5

Vir: Priročnik za ocenjevanje, www.20keys.net