

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VIRI KOT OSNOVA KONKURENČNIH PREDNOSTI
SLOVENSКИH PODJETIJ**

Ljubljana, junij 2003

MAJA BERTONCELJ

IZJAVA

Študentka Maja Bertoncelj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Tomaža Čaterja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.06.2003

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV OSNOVNIH POJMOV	2
2. HIPOTEZA O OSNOVAH KONKURENČNIH PREDNOSTI NA TEMELJU VIROV	4
2.1. Predstavitev teorije virov ter hipoteze na temelju virov	4
2.2. Ocena hipoteze na temelju virov	6
3. O VIRIH V PODJETJU	6
3.1. Viri v podjetju	6
3.2. Izolacijski mehanizmi	7
4. KLASIFICIRANJE VIROV PODJETJA	8
4.1. Fizični viri	12
4.1.1. Dostop do materialov, surovin in energije	12
4.1.2. Geografska lokacija podjetja	12
4.1.3. Tehnologija	12
4.2. Finančni viri	13
4.3. Človeški viri	13
4.3.1. Zaposleni v podjetju	15
4.3.2. Ustvarjalnost in inovativnost	15
4.3.3. Management	17
4.4. Organizacijski viri	18
4.4.1. Odnosi z okoljem	18
4.4.2. Organizacijska kultura	18
4.4.3. Sistem managementa	19
4.4.4. Intelektualna lastnina	20
4.4.5. Sistemi zagotavljanja kakovosti	21
4.4.6. Sistemi komuniciranja	22
4.4.7. Sloves podjetja	23
4.4.8. Drugi organizacijski viri	23
5. EMPIRIČNA ANALIZA KONKURENČNIH PREDNOSTI NA TEMELJU VIROV	24
5.1. Metodološko ozadje raziskave	24
5.2. Analiza podjetij v vzorcu	25
5.3. Empirična analiza z vidika velikosti podjetja	27
5.4. Empirična analiza z vidika dejavnosti, v kateri podjetje deluje	31
5.5. Analiza vrednotenja virov	34
5.6. Analiza povezave vrednotenja virov ter uspešnosti podjetja	35
SKLEP	37
LITERATURA	39
VIRI	41
PRILOGA	

UVOD

Podjetja se pri poslovanju vsakodnevno soočajo z vprašanji, povezanimi z izboljšavo poslovnega rezultata, povečanjem tržnega deleža, večjo prepoznavnostjo izdelka, zaupanjem ter zvestobo kupcev itd. Odgovori na vsa ta vprašanja se skrivajo pod pojmom konkurenčnih prednosti. V diplomskem delu se ne bom osredotočila na same konkurenčne prednosti, ampak na vire v podjetju. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je vir opredeljen kot stvar, iz katere kaj prihaja oziroma kot nekaj, kar omogoča, povzroča nastanek nečesa drugega (SSKJ, 1991, str. 441). Na področju, ki je predmet obravnave diplomskega dela, viri torej predstavljajo osnove, ki so predpogoj za doseganje konkurenčnih prednosti. Podrobnejše definicije, kaj viri v podjetju sploh so in kaj obsegajo, pa se od avtorja do avtorja razlikujejo.

V literaturi se v povezavi s konkurenčnimi prednostmi velikokrat omenja prispodoba drevesa. Drevo je namreč sestavljeno iz listov, vej, debla in korenin. Listi so prispodoba za pozitivne rezultate v poslovanju na vseh področjih. So najbolj očitni in vsi jih lahko opazijo. Za temi pozitivnimi poslovnimi rezultati se skrivajo različne oblike konkurenčnih prednosti. Tako se nekatera podjetja odločijo, da bodo konkurirala na trgu s ceno, druga izberejo diferenciacijo proizvodov itd. Vse te različne oblike se zlijejo v eno, v pojem konkurenčnih prednosti, torej v deblo. Kar je očem skrito, so korenine. Te so predpogoj, da drevo sploh stoji, dajejo mu trdnost, da kljubuje vetru itd. Korenine posestevajo vire v podjetju. Tako kot drevo ne more ozeleneti brez korenin, tudi pozitivnih rezultatov ter konkurenčnih prednosti ni brez kakovostnih virov v podjetju. Ti viri, ki so očem skriti, so osnova za ohranljive konkurenčne prednosti. Konkurenti sicer vidijo, da je podjetje uspešno, ne vedo pa, v čem je skrivnost. Če podjetje vire uspešno kombinira in izkorišča, mu bo to, v primerjavi s konkurenti, prineslo prednostni položaj na trgu. Iz vsega navedenega je razvidno, da podjetje brez kakovostnih virov sploh nima predpogojev za doseganje konkurenčnih prednosti in posledično dobička. Diplomsko delo je zaradi pomembnosti, ki jo vidim v virih, osredotočeno predvsem na teorijo podjetja, ki temelji na virih.

Namen diplomskega dela je osvetliti povezavo med viri podjetja in njegovo konkurenčno prednostjo oziroma uspešnostjo. Zato je cilj diplomskega dela sprva spoznati teorijo podjetja na temelju virov, različne kvalifikacije virov in kasneje podati še podroben opis posameznih virov, ki so vključeni v anketo ter kasnejšo empirično analizo. Prav tako želim z empirično analizo (predvsem analizo odvisnosti) preveriti, kako (če sploh) viri vplivajo na uspešnost podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov. V prvem predstavljam teoretični vidik konkurenčnih prednosti ter osnov, ki so potrebne za uresničevanje zastavljenih ciljev. Drugi del je sestavljen iz empirične analize in kasnejše primerjave empiričnih ter teoretičnih dognanj. V teoriji obstaja nešteto definicij konkurenčnosti ter konkurenčnih prednosti. Lahko bi celo rekli, da obstaja vsesplošna zmeda. Zato se v prvem poglavju osredotočim predvsem na definicijo vseh pojmov, ki nas bodo spremljali v nadaljevanju. V drugem sledi predstavitev

teorije podjetja na temelju virov in hipoteze o osnovah konkurenčnih prednosti na temelju virov, katerih zagovorniki trdijo, da so viri v podjetju osnova konkurenčnih prednosti. Na njihovi podlagi se lahko kasneje oblikujejo različne oblike konkurenčnih prednosti, ki v končni fazi pripomorejo k uspešnosti podjetja. Zaradi lažjega razumevanja pomembnosti virov v podjetju, se v tretjem poglavju osredotočim na definicijo različnih virov ter njihovih razvrstitev. S podrobnejšo razlago virov in njihovih pomenov za delovanje podjetja nadaljujem v četrtem poglavju, ki je izhodišče za zadnje, peto poglavje, v katerem predstavim empirično analizo. Z njo preverim veljavnost teoretičnih izhodišč v praksi in trenutno stanje v slovenskih podjetjih.

Največja omejitev, s katero sem se soočila pri pisanju diplomskega dela, je bil relativno slab odziv podjetij pri izpolnjevanju in vračanju anket. Poleg tega so bile nekatere ankete izpolnjene pomanjkljivo, še posebej prvi del, kar mi je onemogočilo podrobnejšo analizo. Pri anketah, ki sem jih kasneje uporabila za analizo, pa je razvidna subjektivnost, ki vpliva na rezultate analize.

1. PREDSTAVITEV OSNOVNIH POJMOV

Konkurenca je tista sila, ki motivira podjetja, da iščejo inovativne načine za doseg večje kakovosti ali nižje cene izdelkov oziroma storitev v primerjavi s konkurenti (SSKJ, 1993a, str. 408). Konkurenca tako nenehno spodbuja eksperimentiranje, učenje in uvajanje izboljšav, ki pa nikoli niso zadostne. Vsekakor pa imajo prednost podjetja, ki znajo izkoristiti poslovno priložnost ob pravem času in na pravem mestu (Kalan, 1996, str. 3).

Konkurenčnost na ravni podjetja najbolje definira Aldington Report (1985), po katerem je: "podjetje najbolj konkurenčno, če proizvaja proizvode ali opravlja storitve z nadpovprečno kakovostjo in z nižjimi stroški kot konkurenti doma in v tujini. Konkurenčnost je torej sinonim za doseganje dobička na dolgi rok in za sposobnost podjetja, da pokriva stroške zaposlenih ter zagotovi nadpovprečne donose lastnikom podjetja" (Buckley et al., 1988, str.12).

Konkurenčno prednost (angl. Competitive Advantage) podjetja lahko opredelimo kot enkratni in trajnejši prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na ostala podjetja v panogi in se na zunaj kaže kot neka dolgoročna prednost na trgu (Bamberger, 1989, str. 80).

Slater trdi, da je bistvo konkurenčne prednosti vrednost (Slater, 1996, str. 79-86), to je proizvod oz. storitev, ki potrošnikom predstavlja neko vrednost. Ta je v tem primeru definirana kot razlika med koristmi, ki jih daje proizvod in stroški, ki jih imajo z iskanjem, zahtevanjem in uporabo tega proizvoda in storitve. Če koristi presežejo stroške, potem bo potrošnik vsaj premislil o nakupu proizvoda. Razumevanje potrošniških percepcij vrednosti je ključ razumevanja procesa ustvarjanja konkurenčnih prednosti. Tudi nadpovprečna vrednost

velikokrat ni dovolj za samo konkurenčno prednost, če isto ponujajo konkurenti. Zato je potrebno zgraditi takšno vrednost, ki je nad konkurenco.

V literaturi se pojavljajo tri ravni obravnavanja konkurenčnih prednosti, in sicer na ravni države, panoge in podjetja. Raven države je povezana z Adamom Smithom in njegovo teorijo absolutne prednosti. Sledijo mu David Ricardo, s teorijo primerjalne prednosti, Heckler-Ohlinova teorija razmerij faktorjev in nenazadnje tudi Porter ter njegov "diamant konkurenčne prednosti naroda". Druga raven, raven panoge, je prav tako povezana s Porterjem oziroma njegovim konceptom strukturnih značilnosti panoge. Osnovna ideja tega koncepta je, da so podjetja v kateri koli panogi neposredno pod vplivom petih konkurenčnih silnic (pogajalske moči dobaviteljev ter kupcev, nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnosti substitucije ter konkurence med obstoječimi podjetji v panogi). Tretja raven, po mnenju mnogih strokovnjakov edina smiselna, je raven podjetja. V bistvu gre za raven strateških poslovnih enot (SPE), saj je v velikih diverzificiranih podjetjih velikokrat nesmiselno govoriti o konkurenčnih prednostih kar za celotno podjetje. Kot že naslov samega diplomskega dela pove, bo to tudi raven, na kateri bom obravnavala osnove konkurenčnih prednosti.

Za lažje razumevanje diplomskega dela je potrebno razložiti tudi pojem **osnov konkurenčne prednosti**. Gre predvsem za to, da vsaka konkurenčna prednost temelji na nekih osnovah. Od lastnosti teh osnov ter zmožnosti podjetja, da te osnove izrabi, pa je v končni fazi odvisen uspeh podjetja v primerjavi s konkurenti. Obstajajo torej le neke osnove (boljši ali slabši pogoji) za ustvarjanje, ohranjanje in razvoj konkurenčne prednosti, od posameznega podjetja pa je odvisno, kako bo te pogoje izkoristilo in kakšno konkurenčno prednost si bo izoblikovalo (Anthony, Kacmar, Perrewe, 1996, str. 468).

O osnovah konkurenčnih prednosti podjetja obstaja več mnenj. V bistvu pa gre le za nekaj hipotez (Čater, 2000, str. 12):

- **Hipoteza na temelju virov**, ki je bila s kronološkega vidika razvita prva, postavlja v vlogo možnih osnov konkurenčne prednosti vire podjetja. Tu so mišljeni viri v najširšem smislu, torej tako fizično oprijemljivi kot tudi neoprijemljivi viri.
- **Hipoteza na temelju sposobnosti podjetja** je druga po vrsti. Večina avtorjev, ki to hipotezo branijo, našteva naslednje vrste sposobnosti: managerske sposobnosti, sposobnosti na strani vložkov in izločkov v oziroma iz poslovnega procesa ter sposobnosti, vezane na sam poslovni proces. Kot posebno podhipotezo v okviru hipoteze o sposobnostih stroka obravnava t. i. osrednje sposobnosti kot osnovo konkurenčnih prednosti.
- **Hipoteza na temelju šole industrijske organizacije**, v okviru katere avtorji obravnavajo le dve možni osnovi konkurenčne prednosti podjetja: stroškovno učinkovitost (nizki stroški) v primerjavi s konkurenco in diferenciacijo proizvoda oziroma storitve.
- Zadnja je **hipoteza na temelju znanja**. Po njej si podjetje lahko ustvari konkurenčno prednost le, če zna na ustrezen način pridobivati, ustvarjati, uporabljati ter izkoriščati znanje, ki ga potrebuje.

V diplomskem delu se bom osredotočila na prvo hipotezo, torej na hipotezo na temelju virov. Osnovo konkurenčnih prednosti v tej hipotezi predstavljajo viri podjetja, ki jih ima podjetje v lasti in na podlagi katerih dosega konkurenčni položaj na trgu.

2. HIPOTEZA O OSNOVAH KONKURENČNIH PREDNOSTI NA TEMELJU VIROV

2.1. Predstavitev teorije virov ter hipoteze na temelju virov

Hipoteza o osnovah konkurenčnih prednosti na temelju virov (v nadaljevanju hipoteza na temelju virov) v precejšnji meri temelji na t. i. teoriji podjetja, na temelju njegovih virov – teoriji virov (angl. Resource – Based View of the Firm oz. Resource-based theory). Ta teorija se osredotoča predvsem na razumevanje same narave virov v podjetju, njihovih posledic na delovanje in uspešnost podjetja ter vse bolj tudi na povezavo virov s priložnostmi in nevarnostmi iz okolja (Čater, 2000, str. 13).

Peterafova (1993, str. 179-191) je zgradila celovit model konkurenčnih prednosti. Po njenem konkurenčne prednosti, izhajajoč iz teorije virov, bazirajo na štirih pogojih. To so:

- heterogenost virov;
- ex-post omejitve konkurence (nepopolna mobilnost in nezmožnost posnemanja) so potrebne za ohranjanje rent;
- nepopolna mobilnosti virov zagotavlja, da so rente vezane na podjetja in da mu pripadajo;
- ex-ante omejitve konkurence, ki preprečujejo stroške oz. zmanjšanje rent (gre za omejenost konkurence pri dosegu te konkurenčne pozicije na trgu).

Da bi lahko v podjetju dosegli nadpovprečne in hkrati trajne donose, se morajo vsi navedeni pogoji izpolniti. S tem modelom Peterafova dejansko poudari osnovne specifične virov konkurenčnih prednosti, to je njihovo nemobilnost, heterogenost ter omejitve okolja (ex-post in ex-ante).

Teorija podjetja na temelju virov se torej v osnovnih predpostavkah razlikuje od neoklasične teorije. V neoklasični teoriji pod viri podjetja razumemo produkcijske faktorje, kot sta delo in kapital. Vsi viri so po tej teoriji popolnoma homogeni in mobilni. To pomeni, da je vsaka enota dela in kapitala identična ostalim enotam in da se lahko vse enote premikajo brez omejitev. Na podjetja se, s pomočjo poznane, standardizirane produkcijske funkcije, gleda kot na združevalce homogenih virov. Za razliko od neoklasične teorije, je pri teoriji podjetja na temelju virov temeljna predpostavka ta, da so med podjetji viri heterogeni ter nepopolno mobilni. Heterogenost virov pomeni, da ima vsako podjetje tak asortima virov, da je vedno na nek način edinstven. Pod pojmom nepopolna mobilnost pa razumemo stanje, da virov v podjetju ni možno enostavno, hitro ter brez težav prodati ali kupiti na trgu (Tichá, 2001, str. 58-63).

Teorija virov se še vedno razvija. V zadnjih petnajstih letih je bilo objavljenih veliko prispevkov, ki imajo mnogo stičnih točk o temeljnih predpostavkah. Po drugi strani pa so izredno raznoliki. Obstoječe razlike med prispevki lahko v veliki meri zmanjšamo, če jih razmejimo na statični in dinamični pristop. Razlika med obema pristopoma je v prisotnosti dinamičnih dejavnikov. V ospredju sodobnih del je namreč dinamična sestavina (inovacije, podjetniško učenje, kopičenje virov, izgradnja pristojnosti, razvijanje mentalnih modelov managerskih skupin ipd.), medtem ko tradicionalni pristop k teoriji virov izhaja iz statičnosti. To pomeni, da tradicionalni pristop pričinja z razlago in proučevanjem pogojev, ki jim moramo zadostiti, da bi viri ustvarili rente, ko je ekonomski sistem v ravnovesju (Širec, 1999, str. 384-394).

Teorija virov zagovarja stališče, da je prava raven analize podjetniška in ne panožna, da podjetje išče enkratne in specifične vire ali vire, ki se jih stroškovno da ugodno posnemati. Gonilni dejavnik v podjetju predstavlja management podjetja. Osnovni motiv v podjetju je zaposlitev in kombinacija takšnih virov, ki učinkovito zadostijo heterogenemu in dinamičnemu povpraševanju, ne pa izogibanje negativnim učinkom menjave. Obnašanje podjetja pa je bolj posledica lastne odločitve kot pa zunanjih dejavnikov (Makovec-Brenčič, 2000, str. 99).

Avtorji, ki zagovarjajo teorijo na temelju virov, so mnenja, da je najpomembnejši cilj podjetja njegovo čim bolj uspešno finančno stanje, ki je neposredno povezano s položajem podjetja na trgu (kar podjetju predstavlja konkurenčno prednost). Poleg tega soglašajo s tem, da prizadevanja na strani virov morajo dopolnjevati in ne nadomeščati prizadevanj, povezanih s položajem na trgu. Teorija podjetja na temelju virov tudi razlaga Porterjevo trditev, da so nekatera podjetja, glede na verige dodane vrednosti, v primerjavi z ostalimi, učinkovitejša. Tovrstna uspešnejša podjetja imajo namreč konkurenčne prednosti v virih, na primer posebne specifične sposobnosti, ki so povezane z neko specifično aktivnostjo, ki ustvarja vrednost. Teorija podjetja na temelju virov soglaša tudi s trditvijo, da konkurenti, dobavitelji in kupci vplivajo na proces konkuriranja in na delovanje podjetja. Kljub temu pa ne soglaša s trditvijo, da struktura industrije v celoti določa delovanje podjetja. Ta teorija se strinja tudi s tem, da se podjetje uči na več načinov (npr. z izvedbo formalne tržne raziskave, z analiziranjem konkurenčnega proizvoda, razumevanjem konkurentov, raziskovanjem trženja ipd.) ter poudarja, kako sam proces konkuriranja pripomore k učenju podjetja. S pomočjo konkurence namreč podjetja spoznajo (ali vsaj menijo, da so spoznala), kateri so njihovi ustrezni viri in kakšen je njihov položaj na trgu (Tichá, 2001, str. 58-63). Konkurenčnih prednosti podjetje ne sme iskati le v učinkovitem izkoriščanju obstoječih virov oz. njihovi danosti, ampak tudi v iskanju novih, kar je nasploh najvišja motivacija.

Če povzamemo, je glavna uporabna vrednost teorije podjetja na temelju virov, da razlaga, zakaj prihaja do razlik v dobičkonosnosti med podjetji, če teh ne moremo pripisati različnim pogojem iz okolja, predvsem različnim strukturnim značilnostim panoge. Teorija namreč

pravi, da te razlike izhajajo iz virov podjetja, s čimer postavlja temelje hipoteze na temelju virov, ki na tej teoriji tudi slonijo (Čater, 2000, str. 30).

Hipoteza na temelju virov pa skuša razložiti povezavo med konkurenčnimi prednostmi in značilnostmi virov, ki se s časom spreminjajo. Tako je za razliko od starejših vidikov veliko bolj usmerjena v notranjost podjetja. Hipoteza torej ponuja odgovor na vprašanje, zakaj so nekatera podjetja nenehno boljša od drugih na enakih trgih s podobnimi viri. Sicer je očitno, da uspešna podjetja posedujejo konkurenčne prednosti, vendar pa ostala podjetja težko ugotovijo, kako te konkurenčne prednosti sploh ustvariti in jih kasneje obdržati (Širec, 1999, str. 384-394). Zato je temeljni cilj hipoteze na temelju virov prispevek k nastanku, vzdrževanju in obnavljanju konkurenčnih prednosti, glede na značilnosti in dinamike notranjih virov podjetja.

2.2. Ocena hipoteze na temelju virov

S hipotezo na temelju virov sta povezani dve večji slabosti. Vsi viri, ki jih hipoteza namreč našteva kot možne osnove konkurenčne prednosti, niso več aktualni (fizični in finančni viri). Razlog za preširoko obravnavo potencialnih osnov konkurenčne prednosti je verjetno v tem, da je hipoteza na temelju virov nastala že pred več deset leti, ko so bile konkurenčne razmere na trgih bistveno manj napete oziroma bolj umirjene kot danes. Poleg tega pa hipoteza na temelju virov tudi ne namenja posebne pozornosti nastanku osnov konkurenčne prednosti. Bolj ali manj se zadovoljuje z ugotovitvijo, da viri v podjetju enostavno so, manj pa jo zanima, kako in zakaj nastajajo. Vendar pa ima ta hipoteza tudi odliki. Prva se nanaša na dejstvo, da hipoteza, na temelju virov, vire podjetja povezuje s priložnostmi iz okolja. Druga pa je povezana s strogimi pogoji, ki morajo biti v zvezi z viri izpolnjeni, da so ti lahko potencialni graditelji konkurenčne prednosti (Čater, 2000, str. 93).

3. O VIRIH V PODJETJU

3.1. Viri v podjetju

Zgodovinski pregled kaže, da so podjetja pred letom 1960 tekmovala predvsem na osnovi lokacijskih specifičnih prednosti, v obliki razpolaganja s cenenimi surovinami in energijo. Po letu 1960 se je tržišče tekmovanja počasi selilo na tekmovanje s pomočjo cenenege dela, v sedemdesetih pa je na pomenu pridobila kapitalna intenzivnost. V osemdesetih je temeljni vir postala tehnologija, v devetdesetih pa človeški viri, vendar ne zgolj skozi svoj delovni prispevek, ampak predvsem skozi svoje znanje in motiviranost za delo. Pomembne pa so tudi informacije nasploh (ne le tehnološke) (Svetličič, 1997, str. 14). Razpoložljivost virov je danes sicer še vedno omejena, vendar pa ni več tako pomembna pri oblikovanju prednosti, temveč le še nujen pogoj ustvarjanja le-teh. Bolj kot njihova razpoložljivost je danes vir konkurenčnih prednosti njihova diferenciranost ter njihova kakovost (Makovec Brenčič, 2000, str. 84).

Barney (1991, str. 101) opredeljuje vire kot vsa sredstva, sposobnosti, organizacijske procese, znake podjetja, informacije, znanje itd., ki so pod nadzorom podjetja in mu omogočajo, da izvrši strategijo, s katero izboljša svojo uspešnost in učinkovitost. Poudarja, da če bi imela vsa podjetja v neki industriji homogene ter popolnoma mobilne vire, bi vsa ta podjetja izvršila iste strategije enako dobro in nobeno podjetje ne bi moglo imeti konkurenčnih prednosti. Zato lahko konkurenčne prednosti in uspešnejši finančni rezultat temeljijo le na virih, ki so heterogeni, nepopolno mobilni in nesorazmerno razdeljeni med konkurente. Barney opozarja, da heterogenost in nemobilnost sami še nista garanciji za ohranljive konkurenčne prednosti. Le-te se pojavijo, ko konkurenti težko posnemajo konkurenčne prednosti – ko težko proizvedejo vire in jih razvijejo ali za njih pridobijo substitute (Tichá, 2001, str. 58-63).

Za Wernerfelt (1984, str. 172) so viri analogni prednostim ter slabostim podjetja in so definirani kot oprijemljiva in neoprijemljiva sredstva, ki so pol-trajno (semi-permanently) vezana na podjetja. Sprašuje se, pod katerimi pogoji bo določen vir vodil k visokim donosom v daljšem časovnem obdobju. Njegov odgovor pa se glasi, da bo boljše rezultate doseglo podjetje s takimi viri, pri katerih obstaja ovira, ki konkurentom prepreči njihovo pridobitev, posnemanje ali substitucijo.

Da bi podjetje na podlagi svojih virov resnično doseglo konkurenčno prednost, ne pa zgolj kratkoročnega uspeha, morajo biti v zvezi z viri podjetja izpolnjeni še nekateri drugi pogoji. Poleg tega, da morajo za podjetje predstavljati neko vrednost, morajo biti viri čim bolj heterogeni, enkratni, trajnejše narave, ne smejo biti popolnoma mobilni, ne smejo se dati zlahka zamenjati in posnemati, kot je bilo omenjeno že v prejšnjem odstavku, pa morajo obstajati tudi nekatere vnaprejšnje ovire za konkurenco. Šele, ko so izpolnjeni vsi ti pogoji, si lahko podjetje obeta, da si bo na podlagi svojih virov, ki so usklajeni s priložnostmi iz okolja, ustvarilo ohranljive konkurenčne prednosti (Čater, 2000, str. 14).

3.2. Izolacijski mehanizmi

Konkurenčne prednosti, ki temeljijo na spletu redkih in nemobilnih virov, lahko kaj kmalu oslabijo, če druga podjetja razvijejo lastne zaloge teh virov ali sposobnosti, s katerimi je moč posnemati ali nevtralizirati vire, ki so osnova konkurenčnih prednosti. Richard Rumelt (1997, str. 141) je s tem v zvezi skoval izraz **izolacijski mehanizmi**. Z njimi utemeljuje ekonomske sile, s katerimi je moč omejevati obseg posnemanja ali nevtraliziranja konkurenčnih prednosti. Rumelt trdi, da lahko podjetja, katerih konkurenčne prednosti so zaščitene z izolacijskimi mehanizmi, svoje strategije izvajajo skozi dolgo časovno obdobje, pa bodo kljub temu služila višje donose od obstoječih konkurentov (ali možnih novih podjetij). Izolacijski mehanizmi namreč ščitijo konkurenčne prednosti podjetij, ki so imela dovolj sreče ali sposobnosti napovedovanja, da so si jih pridobila. Izolacijski mehanizmi, prikazani v nadaljevanju, so na ravni podjetja analogni temu, kar so na ravni panoge vstopne pregrade: prav tako kot vstopne pregrade ovirajo nova možna podjetja pred vstopom v določeno panogo, kjer bi pobrala del dobička obstoječim konkurentom. Poleg tega odvrčajo druga

podjetja znotraj panoge, da bi tekmovala za poseben dobiček, ki ga podjetje zasluži z ustvarjenimi konkurenčnimi prednostmi.

Izolacijski mehanizmi se delijo v dve skupini (Širec, 1999, str. 358):

- **Ovire za posnemanje:** gre za mehanizme, ki ovirajo obstoječa podjetja in možne konkurente, da bi posnemali vire in sposobnosti, ki oblikujejo prednost podjetja. Poznamo štiri vrste ovir za posnemanje, in sicer pravne omejitve posnemanja, superiorni dostop do vložkov ali kupcev, velikost trga ter ekonomija obsega in neotipljive ovire.
- **Prednosti zgodnje poteze:** gre za mehanizme, s pomočjo katerih podjetja po pridobitvi konkurenčnih prednosti vzpostavijo gonilne sile, ki postopoma povečujejo to prednost v primerjavi z obstoječimi konkurenti in podjetji, ki imajo interes vstopiti v panogo. Ločimo štiri vrste prednosti zgodnje poteze, in sicer učinke krivulje izkušenj, mrežnih eksternalij, ugleda podjetja (in njegovih izdelkov) v povezavi z negotovostjo kupcev in preklopnih stroškov kupcev.

4. KLASIFICIRANJE VIROV PODJETJA

V strokovni literaturi je mogoče zaslediti številne poskuse razvrščanja virov podjetja v skupine. Po prvi kvalifikaciji se viri delijo na fizične, finančne, človeške in organizacijske (Čater, 2000, str. 14). Vsi viri pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja niso enako pomembni. Večina sodobne strokovne literature daje prednost organizacijskih virom.

- Med **fizične vire** (angl. Physical Resources) podjetja večina avtorjev uvršča zemljo (posest in samo geografsko lokacijo), zgradbe, stroje in drugo opremo, dostop podjetja do materialov, surovin in energije.
- Tudi **finančni viri** (angl. Financial Resources) so lahko osnova konkurenčne prednosti. To se zgodi v primeru, ko podjetje lahko ugodneje od ostalih konkurentov pridobi zadosten obseg finančnih sredstev. Ravno tako lahko o finančni konkurenčnosti govorimo takrat, ko ima podjetje, glede na konkurenco, boljše plačilne pogoje pri prodaji svojih izdelkov, kreditiranju prodaje ter avansiranju nakupov (Bergant, 1992, str. 18).
- **Človeški viri** (angl. Human Resources) so tretja skupina virov, ki lahko predstavljajo osnovo konkurenčne prednosti podjetja. Vse več je avtorjev, ki trdijo, da fizični in finančni viri podjetja kot tradicionalne osnove konkurenčnih prednosti v sodobnem podjetju izgubljajo svoj pomen, obratno pa velja za človeške vire, ki jim pomen raste. Današnji pogled na človeške vire poudarja, da so lahko za podjetje neprecenljive vrednosti prav vsi zaposleni (in ne le managerji), predvsem pa strokovnjaki, ki imajo redka in specifična znanja ter sposobnosti na določenem ozkem področju.
- Vse tisto, kar se nanaša ali je posledica naporov celotnega kolektiva imenujemo **organizacijski viri** (angl. Organizational Resources). Sem sodijo organizacijska struktura podjetja, formalni in neformalni sistemi planiranja, koordiniranja in kontrole, organizacijska kultura, sloves podjetja, pa tudi vse druge povezave v podjetju ter med podjetjem in okoljem (Barney, 1997, str. 143-144). Tovrstni organizacijski viri lahko podjetju prinesejo prednost na različne načine: od tega, da jim omogočijo, da zaradi privlačne organizacijske kulture

pritegnejo sposobne strokovnjake, pa vse do tega, da zaradi slovesa uspejo k sebi pritegniti pomembne kupce oziroma stranke.

Grant in Craig (1993, str. 51) na podoben način razvrstita vire - na finančne, fizične in človeške, le da dodata še tri nove skupine. Te so: sloves, odnosi in tehnološki viri. Vsako od kategorij delita še na poddejavnike:

- **finančni**: denarne rezerve, kratkoročna sredstva, kreditne sposobnosti, denarni tok;
- **fizični**: obrati, oprema, surovine;
- **človeški**: izkušnje in veščine različnih kategorij zaposlenih, njihova adaptivnost in fleksibilnost, lojalnost, sposobnosti in veščine vrhnjega managementa;
- **tehnološki**: lastna tehnologija, patenti, zaščitene pravice in poslovne skrivnosti, tehnološki viri v obliki R&R kapacitet in zaposlenih;
- **sloves**: znamke in njihova vrednost, trgovinske znamke, sloves podjetja;
- **odnosi**: odnosi s potrošniki, dobavitelji, distributerji in vlado.

Barney in Griffin (1992, str. 8) trdita, da vsa podjetja uporabljajo štiri vrste virov. Poleg že v zgornjih kvalifikacijah naštetih **finančnih** (kapital, ki ga podjetje uporablja za plačilo stroškov delovanja), **fizičnih** (material, orodje, zgradbe, opremo, surovine potrebne za produkcijo izdelkov ali storitev) ter **človeških virov** (ljudje, ki sestavljajo podjetje) ločita še **informacijske vire**. Ti vključujejo ekonomske napovedi, načrte prodaje, analize konkurenčnih podjetij in kupcev ter ostale informacije. Da bi bilo podjetje uspešno, mora te vire tudi učinkovito uporabljati.

Wernerfelt (1989, str. 6-7) podaja zanimivo klasifikacijo virov z vidika njihovega učinka. Deli jih v tri skupine: **fiksni viri** (zgradbe, oprema, zaposleni s specifičnim znanjem itd.), **pravice** (patenti, blagovne znamke, sloves podjetja itd.) in **odnosi med zaposlenimi** (kultura). Avtor trdi, da od fiksnih virov in pravic podjetje ne more pričakovati nadpovprečnih dobičkov. Nekoliko drugače je z odnosi, ki lahko za podjetje resnično pomenijo neprecenljiv vir, saj se v skupinah čez nekaj časa razvijejo posebne vezi med strokovnjaki različnih profilov. Rezultat take interakcije je, da je učinek takšne skupine kot celote precej večji, kot bi bil seštevek učinkov vseh posameznih članov skupine.

Možna kvalifikacija virov je delitev na **oprijemljive** (angl. Tangible Resources) in **neoprijemljive vire** (angl. Intangible Resources) (Čater, 2000, str. 17). Osnovna razlika med obema vrstama virov je, da oprijemljive vire dejansko lahko fizično opazimo, neoprijemljivih pa ne, saj gre bolj za neke sposobnosti, ki niso fizično prisotne. Strokovna literatura oprijemljive vire vse bolj zanemarja, češ da ne predstavljajo več realne osnove konkurenčne prednosti podjetja.

Neoprijemljive vire podjetja razdelimo na dve veliki skupini, in sicer na sredstva ter spretnosti oziroma sposobnosti. Med sredstva uvršamo (Hall, 1992, str. 136-139):

- blagovne znamke;

- patente;
- avtorske pravice;
- zaščito oblik in znakov;
- Pogodbe so danes ena od najpomembnejših vrst neoprijemljivih sredstev podjetja. Prinesejo mu lahko pomembno prednost pred tekmeci, še posebej, če mu za daljši čas zagotavljajo črpanje določenih ugodnosti;
- Podatkovne baze in druge pomembne informacije, ki lahko predstavljajo pomemben vir prednosti pred konkurenti, ki s takšnimi informacijami ne razpolagajo;
- Poslovne mreže odnosov predstavljajo osnovo konkurenčne prednosti, predvsem zato, ker jih je težko ustvariti, vendar ko so vzpostavljene, jih konkurenti le s težavo posnemajo, poleg tega pa lahko prinesejo posel, ki ga sicer ne bi dobili;
- Sloves je potrebno vzpostaviti skozi daljše časovno obdobje. Oakland (1999, str. 46) navaja tri pomembne karakteristike, povezane s slovesom podjetja: zgraditi ga je moč le na elementih, kot so dobava, zanesljivost, cena in še posebej kakovost; ko si podjetje enkrat pridobi negativni sloves, se ga bo zelo težko znebilo, predvsem pa bo to trajalo dlje časa; sloves podjetja hitro preide v sloves države kot celote.

Druga skupina neoprijemljivih virov podjetja so t. i. spretnosti oziroma sposobnosti. Mednje uvrščamo (Hall, 1992, str. 136-517):

- Know-how zaposlenih in dobaviteljev, kamor spadajo različne zaupne informacije;
- Organizacijsko kulturo, ki vpliva na odnose in počutje delavcev med delom ter zagotavlja učinkovitost. S svojimi "splošnimi navodili" tudi pomaga pri reševanju nepredvidenih problemov.

Če skušamo razvrstitev virov podjetja na oprijemljive in neoprijemljive nekoliko primerjati z obravnavano razvrstitvijo, lahko rečemo, da v kategorijo oprijemljivih virov sodi večina tistega, kar smo obravnavali kot fizične, finančne in človeške vire, medtem ko gre pri neoprijemljivih virih bolj za tisto, kar smo obravnavali kot organizacijske vire.

Nekateri avtorji delijo dejavnike konkurenčnih prednosti podjetja na mednarodnih trgih na **neposredne dejavnike** (cena, tehnologija, unikatnost proizvoda (kakovost, blagovne znamke), trženjska znanja, proizvodnja in strateško planiranje) ter na **posredne** (organizacijske zaveze in njihovo izvajanje, značilnosti managementa, omejitve na mikro ter makro ravni in domači tržni pogoji). Spet drugi delijo dejavnike konkurenčnih prednosti na **dejavnike, usmerjene h kupcu** in **dejavnike, usmerjene na proizvodnjo** (Makovec Brenčič, 2000, str. 86).

Dierickx in Cool (1989) poudarjata, da se viri podjetja lahko razdelijo v dve skupini:

- **v tiste, s katerimi lahko trgovamo** (angl. tradable) (npr. nekvalificirana delovna sila, surovine, standardne cene strojev);

- v drugi skupini pa so **tisti, s katerimi ne moremo trgovati** (angl. nontradable) (npr. posebne sposobnosti v podjetju, sloves kakovosti, zvestoba kupcev, dobaviteljev, zmožnost R&R, zvestoba znamki, zaupanje kupcev).

Medtem ko je vire, s katerimi lahko trgujemo, na trgu proizvodnih faktorjev možno pridobiti hitro in enostavno (so mobilni), pa je ostale vire potrebno razvijati, zbirati in vzdrževati skozi čas (so nemobilni). Zaradi tega podjetje lahko dosega ohranljivo konkurenčno prednost le na osnovi virov, s katerimi ne moremo trgovati, saj jih konkurenti ne morejo zlahka posnemati (Tichá, 2001, str. 58-63).

Možna je tudi delitev virov na **cenovne** in **necenovne**. S tem poimenovanjem se poudari njihova merljivost oz. nemerljivost (ocenljivost). Cenovni viri so v podjetju neposredno stroškovno merljivi in zato zanje velja klasičen koncept menjave. Sicer so še vedno predpogoj razvoja konkurenčnih prednosti, toda nič več kot to. Ohranljive konkurenčne prednosti podjetja namreč dosegajo na podlagi razvitih necenovnih virov, za katere sta značilni nevidnost in neotipljivost, ki povzroči nezmožnost veljave tradicionalnega koncepta menjave, saj se marsikdaj ne da določiti njihove vrednosti oz. cene. Od tod tudi osnovni vzrok poimenovanja. Med cenovne dejavnike so vključeni osnovni produkcijski faktorji (delo, kapital, zemlja), necenovni dejavniki pa se delijo na človeški vir, znanje, kakovost (proizvodov in procesov), okolje in lokacijo, inovativnost (v širšem pomenu) ter čas (fleksibilnost). Značilnosti teh dejavnikov so (Makovec Brenčič, 2000, str. 91):

- da so večinoma nevidni, neotipljivi;
- da zanje pogosto ne velja tradicionalen koncept menjave;
- da se le težko, ali pa sploh ne, določa njihova vrednost;
- da so praviloma redki ali specifično razviti znotraj podjetja ali skupine podjetij;
- da so težko posnemljivi;
- da običajno nimajo neposrednega strateškega substituta;
- da jih je težko akumulirati;
- da so težko neposredno mobilni (ali sploh nemobilni);
- da jih je možno uporabljati simultano, za različne namene in z njimi dosegati multiple učinke;
- da so tako inputi kot outputi poslovnih procesov;
- da so osnova dinamičnim ohranljivim konkurenčnim prednostim.

Kot vidimo iz zgoraj navedenih kvalifikacij, vsak avtor dejansko na svoj način razčlenjuje in kategorizira vire v podjetju. Način je odvisen od subjektivne presoje posameznika. V empiričnem delu diplomskega dela se bom osredotočila na prvo kvalifikacijo, torej na delitev virov na fizične, finančne, človeške ter organizacijske. Zaradi tega bom v nadaljevanju podrobneje razčlenila vsako od teh skupin.

4.1. Fizični viri

Med **fizične vire**, ki so običajno pridobljeni s strani različnih dobaviteljev, štejemo material, orodje, zgradbe, opremo ter surovine, potrebne za produkcijo izdelkov ali storitev (Barney, Griffin, 1992, str. 8). Poleg že naštetih virov sem v to skupino uvrstila še zemljo (posest in samo geografsko lokacijo) ter informacijsko tehnologijo.

4.1.1. Dostop do materialov, surovin in energije

Dostop do strateško pomembnih materialov, surovin in energije je lahko pomembna osnova konkurenčne prednosti podjetja, še posebej, če si podjetje rezervira omenjene vire, še preden vrednost teh virov vsem postane znana. Tovrstna prednost ponavadi temelji na tem, da tekmeci bodisi sploh ne morejo do omenjenih virov ali pa je to zanje predrago (Barney, 1997, str. 109). Najpomembnejši viri, na podlagi katerih se lahko razvijejo konkurenčne prednosti, so, potem ko je izboljšana mobilnost faktorjev (posledica napredka na področju informacijske tehnologije in transporta), prinesla vse večjo izenačenost njihovega dosega, postali specializirani viri, lastni podjetju.

4.1.2. Geografska lokacija podjetja

Izbira lokacije je odvisna od različnih dejavnikov, ki so povezani zlasti z naravo dejavnosti, surovinami, razpoložljivimi kadri, ekologijo, vrsto transporta, ureditvijo okolja, razpoložljivostjo ali omejenostjo prostora, pravno ureditvijo, različnimi stroški in trgom (Znoj, 1997, str. 88).

Geografska lokacija podjetja je pomemben vir predvsem za podjetja, pri katerih so stroški zelo odvisni od tega, kako je podjetje, glede na svoje glavne dobavitelje in kupce, locirano (Čater, 2000, str.14). Viri (kot so delo, kapital, naravni viri) sestavljajo okolje, v katerem podjetje deluje. Ustrezna prilagoditev teh virov potrebam določenih panog oz. končnim potrošnikom pomeni potencialno konkurenčno prednost podjetja. In če je podjetje sposobno na obstoječi lokaciji razpoložljive vire podjetja pravilno uporabiti, potem lahko bistveno izboljša svoje delovanje.

4.1.3. Tehnologija

Tehnologija je niz procesov in korakov, ki jih podjetje uporablja, da surovine in ostale komponente transformira v proizvod. Postala je tudi eno izmed najpomembnejših področij konkuriranja. Z njeno pomočjo namreč podjetje proizvede nove proizvode, že obstoječe pa izboljšuje. Z izboljšanjem tehnologije v podjetju lahko povečajo produktivnost, kakovost ter obenem zmanjšajo stroške. Kljub tem prednostim se pojavi tudi slabost, saj se z avtomatizacijo (z uporabo naprav, še posebej računalnikov in robotov, v transformacijskem

procesu proizvodnega procesa) zmanjša potreba po delovni sili, poleg tega pa nekatera delovna mesta postanejo tudi manj zanimiva (Barney, Griffin, 1992, str.83).

Eno izmed področij tehnologije je tudi informacijska tehnologija, ki v zadnjem času postaja nepogrešljiv del podjetja. Podjetje, ki želi ostati konkurenčno, mora namreč razpolagati z učinkovitim informacijskim sistemom, ki omogoča generiranje kakovostnih informacij in informacijsko tehnologijo uporablja za neprestano komunikacijo z drugimi subjekti v gospodarstvu, boljše zadovoljevanje potreb kupcev, za nadziranje poslovnih procesov podjetja, stalno analiziranje uspešnosti in prenos pooblastil ter informacij za zaposlene za kakovostno vodenje podjetja (Znoj, 1997, str. 93).

4.2. Finančni viri

Pod izrazom finančni viri razumemo vsa lastna in izposojena finančna sredstva, ki jih podjetje potrebuje za normalno delovanje. Pridobljeni so s strani investicij delničarjev, prodaj, bančnih posojil in iz različnih drugih virov (Barney, Griffin, 1992, str.8).

Kot sem že omenila, so ti viri osnova konkurenčne prednosti, če lahko podjetje pridobi zadosten obseg finančnih sredstev po ugodnejših pogojih kot ostali konkurenti, ko ima podjetje glede na konkurenco boljše plačilne pogoje pri prodaji svojih izdelkov, kreditiranju prodaje ter avansiranju nakupov itd. (Bergant, 1992, str. 18).

4.3. Človeški viri

Hipoteza na temelju virov človeški vir v podjetju izpostavlja kot izhodiščnega in ključnega za doseganje konkurenčnih prednosti na trgu. Tradicionalni viri (kot so proizvodna tehnologija, materiali, surovine, dostop do finančnih virov) namreč še vedno zagotavljajo podlago konkurenčnim prednostim, vendar izgubljajo na pomenu. V nasprotju z njimi človeški vir v analizah konkurenčnih prednosti pridobiva na pomenu, saj so pri delovanju podjetja najbolj pomembni prav ljudje s svojimi sposobnostmi, veščinami in znanji. Zaradi tega je potrebno zaposliti takšne ljudi, ki so sposobni dosegati konkurenčni uspeh in ne morejo biti hitro nadomeščeni (Pfeffer, 1994, str. 6, 17).

Če želi podjetje doseči ohranljive konkurenčne prednosti na osnovi človeškega vira, je potrebno izpolniti nekatere pogoje. Ti se nanašajo na redkost, nezmožnost posnemanja, nezamenljivost in relativno nemobilnost človeškega vira. Podjetje potrebuje fleksibilen človeški vir (Wright et al., 1994, str. 314-316). To pomeni, da so se zaposleni sposobni prilagajati spremembam v okolju, seveda pa mora biti podjetje tudi sposobno pritegniti in ohraniti take človeške vire v samem podjetju.

Človeški viri so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznan lastnosti posameznika. Zato lahko govorimo o človekovih virih v ožjem in širšem smislu. V širšem smislu govorimo

o človekovih psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. V ožjem smislu pa med človeške vire štejemo sposobnosti, znanja, spretnosti, osebnostne lastnosti in motivacijo (Ivanuša – Bezjak, 1998, str. 53):

- **Sposobnosti** so potencial človeka za razvoj določenih zmožnosti. Govorimo o mehanskih, senzoričnih, motoričnih in intelektualnih sposobnostih.
- **Znanja** so tiste zmožnosti človeka, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, torej problemov z znanimi rešitvami. V kombinaciji s sposobnostmi (predvsem intelektualnimi) pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši težave s še neznanimi rešitvami. V zadnjem času postaja znanje ključni vir konkurenčnih prednosti. Znanje ima v sodobnosti tri funkcije: je kapital podjetja, konkurenčna prednost in upravljalec sprememb (Hausman in Goodman, 1999, str. 116-131). Trg delovne sile pa je dejansko postal trg znanja, saj se z njim določa vrednost delovne sile.
- **Spretnosti** se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro motorično reagiranje na težave.
- **Osebnostne vrline** same po sebi niso nujne za reševanje težav, vendar dajejo oseben pečat vsaki človekovi reakciji. Gre za značaj in temperament posameznika.
- **Motivacija** je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Brez motivacije človek ni dejaven in ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija se uporablja kot orodje za krmiljenje človekove dejavnosti v želeno smer.

Med zgoraj naštetimi človeškimi viri sta znanje in sposobnosti zaposlenih prav gotovo dva izmed najpomembnejših virov, na podlagi katerih lahko podjetje gradi konkurenčne prednosti. Preživetje podjetja je namreč v dandanašnjih razmerah odvisno od dveh dejavnikov (Wiig, 1997, str. 399): od relativne kakovosti znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju ter od uspešnosti podjetja, da v čim večji meri izkoristi potencial (predvsem znanje), ki se skriva v zaposlenih. Uspešna podjetja morajo zato zasledovati dva cilja: pridobiti visoko strokovno usposobljene ljudi ter izbrati najboljšo strategijo ravnanja z njimi.

Ljudje kot nosilci znanja so lahko tako osnova konkurenčne prednosti, predvsem ker (Zupan, 1996, str. 511):

- so visoko izobraženi in usposobljeni ljudje kot nosilci znanja danes še zmeraj redka dobrina,
- je znanje zelo težko ali celo nemogoče posnemati,
- znanje ni popolnoma mobilno,
- znanje tudi ni nadomestljivo.

Podjetja, ki imajo znanje, imajo tako tudi konkurenčno prednost pred drugimi, saj je znanje edini trajen vir konkurenčnih prednosti, ki se z uporabo krepi, ne pa izrablja. Ker je znanje tako pomemben vir v podjetju, narašča tudi pomen naložb v znanje oziroma izobraževanje. Izobraževanje zaposlenih predstavlja za podjetje sicer strošek, ki pa se ob pravilnem in dobronamernem ravnanju bogato obrestuje, saj izboljšuje sposobnost človeka, da pridobi in uporabi informacijo ter s tem poglobljeno razume svet, samega človeka in izboljšuje izbire, ki jih človek realizira kot potrošnik ali proizvajalec. Izobrazba povečuje produktivnost, spodbuja

željo po doseganju višje življenjske ravni in izboljšuje sposobnost zadovoljevanja potreb (Znoj, 1997, str. 69).

4.3.1. Zaposleni v podjetju

Ljudje so najpomembnejši vir vsakega podjetja, saj (Ivanuša – Bezjak, 1998, str. 52):

- samo človeški razum zmore snovati,
- samo človeška ustvarjalnost zmore domiselno in donosno kombinirati sredstva in zmožnosti,
- samo človekova dejavna moč ustvarja vrednost.

Trditve, da so najpomembnejši vir vsakega podjetja zaposleni, nihče ne zanika, vsi pa se sprašujejo, kako ta vir odkriti, ga v praksi razviti ter uporabiti. S temi vprašanji se ukvarja posebna znanost, imenovana upravljanje s človeškimi viri, ki jo tvorijo različni programi, metode, postopki in dejavnosti, katerih namen je uspešno ravnanje s kadrovskimi viri za čim boljše poslovanje podjetja. Upravljanje s človeškimi viri je povezano s spoznanji z različnih področij (Ivanuša – Bezjak, 1998, str. 52):

- načrtovanja kadrov,
- pridobivanja, selekcije kadrov ter kasneje uvajanja novih sodelavcev,
- izobraževanja, usposabljanja in razvoja zaposlenih,
- komuniciranja pri delu,
- motiviranja zaposlenih,
- reševanja sporov in težav,
- organizacijske kulture,
- kolektivnih pogajanj,
- nagrajevanja zaposlenih in stroškov dela,
- sodelovanja delavcev pri upravljanju,
- varstva pri delu,
- socialne varnosti in zdravstvenega varstva,
- kadrovskega informacijskega sistema,
- delovne zakonodaje.

4.3.2. Ustvarjalnost in inovativnost

Ustvarjalnost in inovativnost sta tesno povezana pojma. Ustvarjalnost je zmožnost posameznika, da ustvarja nove ideje ali nove poglede za že obstoječe ideje. Poskus podjetja, da razvije nov proizvod oziroma storitev, ali da najde nove načine uporabe za že obstoječe proizvode oziroma storitve, pa je inoviranje (Barney, Griffin, 1992, str. 281).

V preteklosti je bilo možno, da je podjetje preživel, ali celo bilo uspešno, čeprav ni inoviralo. Vendar je situacija danes popolnoma drugačna. Še nikoli prej nista bila ustvarjalnost in inovativnost tako pomembna faktorja poslovnega življenja. Sprva so imele inovacije le

Schumpetrov tehnološki značaj. Danes jim pripisujemo veliko širši pomen, saj je inovacija lahko rezultat izboljšav v kateri koli funkciji podjetja. Inovativni pristopi se tako ne pojavljajo samo na tehnološkem področju, ampak poznamo tudi upravljalna, trženjska, informacijska in druga inoviranja v podjetju. Inovacija vedno pomeni neko spremembo. Najpogosteje je posledica kreativnosti, oblikovanih invencij in njihove implementacije. V veliki meri je inovativnost odvisna od ustrezne organiziranosti inovativnih procesov v podjetju, temelječih na ljudeh. Pri tem je pomembno, da so zaposleni in celotno okolje podjetja pozitivno nagnjeni k spremembam. Le tiste inovacije proizvoda, ki dejansko najdejo ciljne kupce na trgu, vodijo v realizacijo konkurenčnih prednosti. Njihova ohranljivost je odvisna od časa, ki ga daje potencialna nezmožnost posnemanja inovacije ter specifičnosti (njihova dostopnost in razpoložljivost) virov, na podlagi katerih se je inovacija v podjetju razvila. Večji konkurenčni pritiski silijo podjetja k vse intenzivnejšim procesom inovacij, saj je v večini panog realizacija rasti in dobička bistveno pogojena s procesom inoviranja. Najbolj pogosti pokazatelji stopnje nagnjenosti k R&R in s tem pogojenosti inoviranja in znanja v podjetju so: število registriranih patentov, trgovinskih, blagovnih znamk, poslovnih skrivnosti, procesnega know-howa, število zaposlenih v R&R funkciji ter način njenega organiziranja (Makovec Brenčič, 2000, str. 142-144).

Pomemben vidik doseganja konkurenčnih prednosti je tudi sposobnost inoviranja zaposlenih v podjetju. Večje kot so sposobnosti zaposlenih in inovativno ozračje v podjetju, večje so možnosti doseganja konkurenčnih prednosti na trgu. Največkrat uporabljen primer podjetja, ki je uspelo s pomočjo inoviranja in motiviranja zaposlenih k inovativnem delu, je 3M. To podjetje zaposluje ustvarjalne ljudi, poleg tega je delo organizirano v okolju, ki spodbuja inovacije in ustvarjalnost. 3M spodbuja vse zaposlene, da razmišljajo samostojno ter inovativno. Spodbude za zaposlene, ki imajo nove ideje, so finančnega značaja, ostalih zaposlenih, ki ne najdejo idej za nov uspešen proizvod, pa ne odpustijo ali jih kako drugače kaznujejo (Barney, Griffin, 1992, str. 282).

Ustvarjalnost zaposlenih lahko razlagamo na tri načine. S pomočjo (Barney, Griffin, 1992, str. 283):

- zgodovinskega ozadja (okolje, v katerem je bil posameznik vzgojen, je podpiralo njegove ideje in jih razvijalo naprej);
- osebnosti in ustvarjalnosti (osebne značilnosti, ki so skupne kreativnim ljudem, so: širok okvir interesov, privlači jih zapletenost, visoka raven energije, samostojnost, močna samozavest in zaupanje v svojo kreativnost);
- lastnosti poznavanja (je sposobnost posameznika, da razmišlja inteligentno in da učinkovito analizira situacijo in podatke).

Podjetja pogosto ne znajo izkoristiti potenciala zaposlenih, zaradi tega le-ti, ki ne morejo uresničiti svojih idej, podjetje raje zapustijo. S tem s seboj odnesejo tudi dragocene nove ideje. V podjetju je zato potrebno propagirati inovativno obnašanje zaposlenih, npr. s sistemom nagrajevanja. Pod tem razumemo finančna ter nefinančna sredstva, s katerimi

podjetje spodbuja in zavira določeno obnašanje. Sem spadajo plače, dodatki, službeni avto ali večja pisarna. Ko zaposleni ugotovijo, da bodo dodatno nagrajeni, če bodo razmišljali kreativno, se njihovo delo izboljša. V podjetju pa morajo tudi paziti, da ne kaznujejo idej, ki se ne izkažejo za najbolj uspešne, saj se lahko posledično zmanjša kreativnost posameznika, ki ne bo želel več tvegati neuspeha. Poleg tega je v podjetju pomembna organizacijska kultura (niz vrednot, mnenj, simbolov), ki pomaga pri vodenju zaposlenih. Podjetje mora imeti zaradi tega močno ter osredotočeno kulturo (Barney, Griffin, 1992, str. 297).

Kljub spoznanju, da so za doseganje konkurenčnih prednosti potrebni novi, inovativni, domiselni proizvodi ter storitve, nekatera podjetja tega niso sposobna uresničiti. Za to obstajajo vsaj trije razlogi (Barney, Griffin, 1992, str. 295):

- V podjetju nimajo potrebnih virov. Če želijo implementirati novo strategijo, potrebujejo tako denar kot tudi čas, strokovna in managerska znanja ter energijo. Če podjetje nima zadostnih finančnih sredstev, če zaposleni niso dovolj inovativni, na trg ne morejo poslati inovativnih izdelkov.
- V podjetju ne prepoznajo priložnosti. Ker podjetje ne more razviti vseh idej, mora razviti sistem, ki izmed vseh idej izbere tiste z največjim potencialom. Da ohrani konkurenčne prednosti, se mora odločiti za investicijo še preden inovativni proces preide v stadij zrelosti. Tako lahko sklepamo, da zgodnejše, kot so investicije, večje je tveganje, da se v podjetju ne bodo odločili za investiranje v "prave" ideje.
- V podjetju obstaja odpor do sprememb. Inoviranje pomeni, da se odpovemo starim proizvodom in starim načinom dela ter da osvojimo nove načine in začnemo proizvajati nove proizvode. Vse to pa pogosto vzbudi odpor pri zaposlenih.

4.3.3. Management

Hipoteza na temelju virov managementu v podjetju lahko pomaga pri boljšem razumevanju virov, s katerimi podjetje razpolaga. Šele, ko bo management popolnoma razumel vire in njihove karakteristike, bo namreč lahko dojel, zakaj njegovo podjetje nima konkurenčnih prednosti oziroma, če jih ima, na čem temeljijo. Management bo tako s pomočjo razumevanja virov lažje spoznal ter nato tudi ohranjal ali šele razvijal konkurenčno prednost svojega podjetja (Čater, 2000, str.30).

Splošno je naloga managementa v podjetju, da zagotovi učinkovitost v vseh funkcijah delovanja podjetja. Če želimo imeti v podjetju management kot glavni dejavnik konkurenčne prednosti, mora biti le-ta naravnan kozmopolitsko, sposoben mora biti ustvarjalnega komuniciranja, razumen v pogajanjih, previden v strateških povezavah, več hitrih in učinkovitih organizacijskih sprememb, sprememb v načinu in pojmovanju dela in timskem pristopu, vodja v kulturoloških razpoznavanjih in povratnih vplivih nanj. Biti mora učinkovit nosilec osebnostne, informacijske in odločitvene vloge v podjetju. Izstopajo torej različne značilnosti (npr. izobrazba, znanje, veščine, izkušnje, vrednote, motiviranost, občutek

odgovornosti in celovita predanost delu), ki odločujoče vplivajo na oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja (Drucker, 1991, str. 17-29).

4.4. Organizacijski viri

4.4.1. Odnosi z okoljem

Okolje, v katerem poslujejo podjetja, se je v zadnjih desetletjih izrazito spremenilo. Zato je sposobnost podjetja, da se prilagaja tem nenehnim spremembam, izrednega pomena pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti. Kako je sposobnost prilagajanja pomembna za obstoj ter posledično pozitiven poslovni rezultat, je jasno razvidno s primera podjetja Ford. Henry Ford je namreč začel s proizvodnjo avtomobilov v letu 1903. V tistem času se mu ni bilo potrebno soočati z vladnimi uredbami ali sindikati delavcev. Imel je nekaj domačih konkurentov, vendar pa je bilo povpraševanje po njegovih avtomobilih tako veliko, da kakovost proizvodov ni bila relevantna. Zaradi tega večina prvih Fordovih vozil ni bila kakovostna. Od leta 1908 do leta 1927 so izdelovali le en model avtomobilov - model T. Ford je bil lastnik podjetja, zato se mu ni bilo potrebno ubadati z delničarji. Ker je bilo njegovo podjetje tako velik kupec surovin, je lahko določal njihove cene ter dobavne roke. Vendar se je od leta 1903 do danes vse spremenilo. Podjetje je razpršeno po vsem svetu in se sooča z nešteti mednarodnimi konkurenti. Obstaja sindikat delavcev, ki se pogaja za plače, ugodnosti ter pravice delavcev. Podjetje mora upoštevati različne vladne uredbe in uredbe glede naravovarstva. Kakovost je pomemben dejavnik proizvodov. Dobavitelji dobavljajo material večjemu številu kupcev in tako se je vpliv Forda na določanje cen surovin zmanjšal. Kupci zahtevajo nenehne spremembe in izboljšane modele. Danes Ford izdeluje 23 različnih modelov avtomobilov, ki jih vsakih nekaj let posodobijo in jim spremenijo dizajn (Barney, Griffin, 1992, str.75).

Iz tega primera je razvidno, da je pri doseganju konkurenčnih prednosti za podjetja pomembna njihova sposobnost, da se soočijo s spremembami iz okolja in da se prilagodijo danim okoliščinam. Velikih ekonomskih sprememb, konkurence, trendov globalizacije, pravnih in socialnih tem ter sprememb na strani delavcev podjetja ne morejo preprosto ignorirati, ampak se morajo z njimi spoprijeti. Podjetja, ki se z njimi ne spopadejo uspešno, namreč utrpijo škodo in posledično celo propadejo. Za podjetja, ki se s temi temami soočijo in jih uspešno premagajo, pa to pomeni dobičkonosnost, uspešnost, učinkovitost in ugled na trgu (Barney, Griffin, 1992, str.77).

4.4.2. Organizacijska kultura

Z organizacijsko kulturo opišemo, kako podjetje deluje, kaj je v podjetju pomembno in kaj podjetje poseblja. Kultura torej vključuje prepričanja, vrednote, načine izvajanja dejavnosti itd. Pomembna je predvsem zato, ker kaže, kakšno je v podjetju zaželeno in kakšno nezaželeno obnašanje. Organizacijska kultura se izoblikuje počasi, skozi čas, in je pogosto pod vplivom ustanovitelja podjetja. Vsebuje različne simbole, zgodbe, junake, slogane in

obrede. Vse to omogoča, da se ohranja in posreduje drugim generacijam zaposlenih v podjetju. Kulturo pa je potrebno tudi spreminjati. To je potrebno storiti, če podjetje izgubi svojo učinkovitost (Barney, Griffin, 1992, str. 365).

Nekatera podjetja imajo jasno, močno in podrobno definirano kulturo. Spet druga imajo dvoumno, nejasno, šibko ter slabo definirano. Večina managerjev se strinja, da je jasna in močna kultura v podjetju pomembna, saj omogoča delovanje v nekem začrtanem okvirju. Poudariti je tudi potrebno, da ni samo ene kulture, ki bi garantirala uspeh. Uspešnih je lahko več kultur, pogoj je le, da so dobro definirane, da sovpadajo z določenim okoljem in da jih zaposleni sprejmejo.

4.4.3. Sistem managementa

V sistem managementa vključujemo načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo. **Načrtovanje** je proces določanja ciljev in načina, kako bi jih dosegli v negotovi prihodnosti. V širšem smislu načrtovanje zajema celotno podjetje, tako njegovo vizijo razvoja, strateške in taktične cilje ter predvidene rezultate. V ožjem smislu pa ga pojmujejo le kot opredeljevanje ciljev, nalog in poti posameznim članom v podjetju (Možina, 1994, str. 4).

Organiziranje je priprava virov na uresničevanje načrtov. Je ključna dejavnost v izvajanju načrtov. V okviru tega procesa se določijo naloge, izvajalci, delovni pripomočki, material, čas, zaporedje ipd. Opredeliti je treba tudi odgovornost za delo in pristojnost ter kompetentnost oseb v procesu organiziranja (Možina, 1994, str. 4).

Vodenje v ožjem smislu se nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjši potrošnji energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika ter skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. V okviru vodenja v pošteveljokrat prihajajo tudi svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni še vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v podjetju (Možina, 1994, str. 4).

Na način vodenja vpliva vrsta dejavnikov, avtorji pa so enotni glede: filozofije vodenja, situacije, narave delovnih nalog in lastnosti vodenih. Zavedati se je potrebno, da ni najboljšega in najučinkovitejšega načina vodenja, ki bi bil najboljši in najprimernejši v vsaki kulturi, vsakem času ali vsaki situaciji. Načine vodenja je mogoče razvrščati od avtoritarnih do demokratičnih (Svetic, 1996, str. 73):

- avtoritarni; odloča predpostavljeni in odločitve pogosto izvaja s silo,
- patriarhalni; odloča nadrejeni, vodenje najpogosteje izvaja s pomočjo manipulacije,
- informirajoči; odloča nadrejeni, aktivnosti izvaja s prepričevanjem,
- svetovalni; nadrejeni informira podrejene, ki povejo svoje mnenje,
- kooperativni; skupina razvije predloge, nadrejeni izbere,
- participativni; skupina avtonomno odloča v dogovorjenih okvirih,

- demokratični; skupina odloča avtonomno, predstojnik je le koordinator.

Kontroliranje je proces ugotavljanja, kako so bili cilji doseženi; če niso bili, kakšne korektive bi bilo potrebno izvesti v prihodnje. Stopnje tega bi bile naslednje: določiti sodila (standarde), kar pomeni natančnejše definicije ciljev, dobiti podatke, informacije o dosežkih, primerjati eno z drugim, opredeliti popravne ukrepe, če so potrebni, in ustrezno ukrepati (Možina, 1994, str. 4). Namen kontrole je torej, da se aktivnosti v podjetju odvijajo v nekih mejah. Brez te regulative v podjetju ne bi vedeli, kje se, glede na zastavljene cilje, nahajajo. S pomočjo kontrole namreč preverjajo, če se gibljejo po poti, ki so jo načrtali. Podjetje brez sistema kontrole po vsej verjetnosti ne bo doseglo cilja, če pa ga bo, se tega sploh ne bo zavedalo. Namenov kontrole je torej več (Barney, Griffin, 1992, str. 379):

- Prilagoditev spremembam v okolju. V okolju, v katerem podjetja delujejo, so ves čas prisotne spremembe. Med obdobjema, ko se cilj postavi in se ga doseže, ponavadi preteče kar nekaj časa, poleg tega pride tudi do marsikatere spremembe. Če je v podjetju vzpostavljen sistem kontrole, lahko ta managerjem pomaga, da spremljajo, kontrolirajo in se odzivajo na spremembe.
- Omejitev akumulacije napak. Majhne napake ponavadi ne ogrozijo finančnega stanja podjetja. Vendar, ko se te majhne napake akumulirajo, sčasoma postanejo resen problem.
- Obvladovanje zapletene organizacije v podjetju. Če je organizacija v podjetju enostavna – podjetje nabavlja le eno vrsto surovin, proizvaja samo eno vrsto proizvodov, ima preprosto organizacijsko strukturo in ima konstantno povpraševanje po svojih proizvodih – mora management vzpostaviti enostaven sistem kontrole. Če pa govorimo o velikem podjetju, z večjim številom proizvodov, številnimi surovinami, velikim trgom, številnimi konkurenti, pa mora biti sistem kontrole natančno določen, da lahko ohranja primerno raven kontrole.
- Minimiziranje stroškov. Če je kontrola organizirana učinkovito, potem lahko z njeno pomočjo zmanjšamo stroške in povečamo output.

4.4.4. Intelktualna lastnina

Intelktualne stvaritve, kot so: patenti, avtorsko delo, blagovna znamka, ne morejo biti, tako kot to velja za fizične predmete, pred uporabo s strani tretjih oseb varovani samo z lastništvom nad njimi. Ko je intelektualna stvaritev enkrat dostopna javnosti, njen ustvarjalec ne more več nadzorovati njene uporabe. To osnovno dejstvo, namreč nemoč varovanja nečesa samo s posedovanjem, opredeljuje celoten koncept zakonov o intelektualni lastnini. Le-ti so namenjeni varovanju ustvarjalcev in drugih proizvajalcev intelektualnih dobrin in storitev z zagotovitvijo določenih, časovno omejenih, pravic za nadzor nad izrabo teh pravic. Te pravice se ne nanašajo na realne (fizične) predmete, v katerih je stvaritev vsebovana (zaobsežena), temveč samo na intelektualno stvaritev kot tako. Tradicionalno delimo intelektualno lastnino na naslednji način (Urad RS za intelektualno lastnino, 2003):

- avtorske pravice in sorodne pravice,
- topografije polprevodniških vezij in

- industrijsko lastnino (patenti, blagovne znamke, modeli oz. vzorci in označbe porekla blaga).

Patenti so bili kot pravna zaščita izuma prvič uporabljeni leta 1421. Pomenijo neke vrsto garancijo za izključno izkoriščanje izuma za omejeno časovno obdobje. Tudi **model** je izključna pravica fizične ali pravne osebe, vendar pa se z njim zavaruje videz izdelka, ki je nov in ima individualno naravo. Videz izdelka pomeni izgled celotnega izdelka ali njegovega dela, ki izhaja iz značilnosti, zlasti linij, obrisov, barv, oblike, teksture oziroma materialov izdelka samega. Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah pa določa področje **avtorskih pravic** ter pravi, da so avtorska dela individualne intelektualne stvaritve s področja književnosti, znanosti in umetnosti, ki so na kakršen koli način izražene. Bistvo avtorske pravice je, da predstavlja monopol avtorja nad izkoriščanjem njegovega dela in torej ne dovoljuje kopiranja, ponarejanja, predvajanja in drugih oblik izkoriščanja teh del s strani vseh, ki za to nimajo dovoljenja. Izraz **sorodne pravice** se v skrajšani obliki uporablja za pravice, ki so sorodne avtorskim. Nosilci sorodnih pravic so izvajalci, filmski producenti, RTV organizacije in založniki. Namen teh pravic je zaščita tistih, ki s svojim prispevkom omogočijo dostopnost avtorskih del široki javnosti (Urad RS za intelektualno lastnino, 2003). Z **blagovno znamko** oziroma storitveno znamko se zavaruje znak, ki je v gospodarskem prometu namenjen razlikovanju blaga oziroma storitev iste ali podobne vrste. Blagovna znamka zagotavlja izdelku, ki je z njo označen, ne le da na trgu ni anonimen, temveč tudi pravno varstvo. Blagovna znamka mora biti registrirana in tako pravno zaščitena. Izdelek, označen z blagovno znamko, kupcu nudi večjo zanesljivost pri nakupu, saj je zanj značilna stalna raven kakovosti. Cena tovrstnega izdelka je razmeroma višja v primerjavi s podobnimi izdelki, ki niso označeni z blagovno znamko. Funkcije blagovnih znamk so zelo raznolike (Umek, 1999, str. 3):

- razlikovalna (identifikacijska) funkcija – kupci prepoznajo določen izdelek in ga jasno razlikujejo od izdelkov konkurenčnih ponudnikov, posledično se razvije tudi zvestoba kupcev do določenega izdelka,
- propagiranje izdelka,
- okrepitev položaja proizvajalca pri pogajanjih (povečuje ugled in moč),
- jamčenje kakovosti izdelka, prilagajanja tehnološkemu razvoju ter zahtevam potrošnikov,
- olajševanje preglednosti trga in s tem olajšanje nakupa in zmanjšanje tveganja za kupce.

4.4.5. Sistemi zagotavljanja kakovosti

Kakovost nekateri označujejo kot vidno in hkrati nevidno silo konkurenčnih prednosti (Feigenbaum, 1992/93, str. 9). Kot vidna sila se kaže skozi visoko kakovostne proizvode, kot nevidna pa skozi delovanje managerjev, tržnikov, znanstvenikov, inženirjev in delavcev. Med sestavine kakovosti Kovačević (1973, str. 143) uvršča trajnost, vzdržljivost, ekonomičnost, estetiko, produktivnost, hitrost zadovoljitve potrebe, natančnost, dimenzije, okus, vonj, obliko itd. V povezavi z viri v podjetju, pa je to področje pomembno predvsem zato, ker nenehno izboljševanje kakovosti pomeni stalno napredovanje v učinkovitosti izrabe virov. S tem je

povezan tudi koncept celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management – TQM).

4.4.6. Sistemi komuniciranja

Komuniciranje v podjetju obsega vse pojave, v katerih se razpošiljajo ali usmerjajo informacije. Informacijo lahko pojmuje kot energijo, ki je vsebovana v sporočilu in poteka od inputa do outputa. Komuniciranja torej ne moremo pojmovati samo kot proces, ki nastaja med pošiljateljem in prejemnikom, pač pa kot odnos do celotnega sistema, v katerem dobi pravo obliko in vsebino. Le ustrezna analiza podjetja daje primerne napotke za uspešno prenašanje informacij. Posebej je to pomembno, če komuniciranje pojmuje z vidika obremenitve, ki nastaja, ko narašča število poslovnih podatkov in znanstvenih ugotovitev. Tipične reakcije, ki se pojavljajo v zvezi z obremenjenostjo informacij v inputu, bi bile (Možina, 1994, str. 89):

- izpustitev: ko je kdo pozabil prenesti določene informacije,
- nastajanje napak: to so informacije, prenesene napačno,
- zadrževanje: ko so informacije zadržane, kadar je obremenjenost na višku, zato da bi jih uporabili kasneje,
- filtriranje: ko so določene informacije zanemarjene na račun prednosti drugih,
- uporabljanje raznih kanalov, oziroma vzporednih kanalov komuniciranja,
- bežanje od nalog: namreč od neprenašanja informacij.

Problemi komuniciranja so pogosto znamenja in odslikava težav, ki obstajajo med posamezniki in skupinami v podjetju. Zato nekateri avtorji v skladu s tem opozarjajo na določene probleme, ki bi jih bilo treba rešiti, če bi hoteli preprečiti ovire komuniciranja. Ti problemi so po njihovem (Možina, 1994, str.91):

- problem zaupanja: verbalne komunikacije potekajo med ljudmi in tu ne gre brez zaupanja;
- problem medsebojne odvisnosti - skupnih ciljev in vrednot: delavec raje in lažje sprejme nalogo in nasvet od sodelavcev v skupini, kakor od nadrejenega;
- problem dajanja priznanja: v komuniciranju nič ni tako restriktivnega kot občutek, da človek ne dobi ustreznega priznanja za prispevek;
- problem soglasja v podjetju: sproščen in točen potek komunikacije je možen in se intenzivira, če obstoji osnovno soglasje o delovnih nalogah, avtoriteti, statusu in drugih odnosih v organizaciji.

Za normalno vzdrževanje organizacijskega procesa so potrebne in značilne povratne komunikacije, v bistvu informacije, ki od prejemnika prihajajo nazaj k pošiljatelju in mu povedo, kako so bile sprejete. Zelo pogoste ovire, ki nasprotujejo vzpostavljanju povratnih informacij, so hierarhični in avtoritarni odnosi. Podjetja, v katerih sistem povratnih informacij ni razvit, niso zmožna odpravljati lastnih napak in se na teh napakah učiti (Možina, 1994, str. 92).

Vsako podjetje torej potrebuje učinkovit sistem komuniciranja. Zato mora vsako vodstvo rešiti svoj problem komuniciranja, namreč kakšen formalni vzorec komuniciranja bo vzpostavilo in kakšne informacije bo prenašalo od vira do sprejema in nazaj. Seveda je v vsakem podjetju razen formalne tudi neformalna mreža komuniciranja, ki jo je težje zaznati in obvladovati in ki je včasih pomembnejša od uradne strukture komuniciranja (Možina, 1994, str. 95).

4.4.7. Sloves podjetja

Slovar slovenskega knjižnega jezika definira ugled (1991, str. 235) kot zelo dobro mnenje, ki ga ima več ljudi o kom zaradi njegovih lastnosti, dejanj. Podobno je sloves (1993b, str. 754) splošno priznanje velike vrednosti ali veljave. Sloves oziroma ugled podjetja še posebej vplivata na vedenje potrošnika, ko se ta odloča za določeno blagovno znamko, sploh če gre za izdelek, ki ga ne kupujemo vsak dan. Pri nakupovanju takih izdelkov se kupec premišljeno odloči za določenega ponudnika, predvsem ker gre tu praviloma tudi za izdelke, ki so dražji od dobrin vsakodnevnega nakupa. Za oblikovanje ugleda podjetja je najbolj pomembna njegova jasna vizija, njeno dosledno izvajanje in dobri poslovni rezultati. Predvsem dobri rezultati so na dolgi rok tisto, kar oblikuje podobo v strokovni in finančni javnosti, izdelana vizija podjetja in odnos do odjemalcev (kupcev) pa sta ključna dejavnika kreiranja. Ugled proizvajalca potrošniku pomeni neko zagotovilo, da ga njegov izdelek ne bo razočaral. Načeloma velja, da so poznana podjetja tudi bolj ugledna, vendar pa obstajajo tudi taka, ki so sicer slabo poznana, pa imajo kljub temu velik ugled. Dodaten problem pri merjenju ugleda predstavlja še dejstvo, da vprašani sam pojem različno razumejo; veliko podjetij namreč pozablja, da ugled ni nekaj, kar bi podjetje lahko predstavilo potrošniku kot del svoje strategije, ampak je to v bistvu percepcija, ki si jo vsak potrošnik ustvari sam pri sebi. Na to njegovo vizijo vpliva vrsta dejavnikov, nekaterih med njimi se sploh ne zavedamo, prav zato pa jo je zelo težko spreminjati, še posebej če gre za slab ugled. Izguba ugleda je zato praktično neizmerljiva, saj pomeni veliko več kot samo izgubo tržnega deleža (Kostanjšek, 2002).

4.4.8. Drugi organizacijski viri

Med organizacijske vire štejemo še nekatere druge vire, kot so zaupanje pri partnerjih in kupcih, pridobljeni ISO standardi itd. Obsežna ponudba storitev in izdelkov na trgu za potrošnike pomeni težko delo odločanja za nakup, ne le glede potreb, ki jih imajo, pač pa tudi glede cen in kakovosti. Ker star angleški pregovor pravi: "Nisem tako bogat, da bi kupoval poceni," marsikdo pred ceno upošteva kakovost. Pridobljeni standardi so torej tisti, ki potrošnikom zagotavljajo, da sta določen izdelek ali določena storitev kakovostna. Certificiranje kakovosti poslovanja ima z vidika poslovanja več pomenov. Najprej gre za ureditev poslovanja podjetja ter za zapise postopkov in rutin, po katerih naj se odvija urejeno poslovanje. Ker je človek zmotljivo bitje, je treba poslovni proces urediti tako, da človek s svojo omejeno sposobnostjo in nepredvidljivostjo ne bo mogel ogroziti njegovega poteka.

Ureditev poslovanja v skladu z določenim standardom (enim izmed serije ISO, TÜV, EQA itd.) zagotavlja racionalno izvedbo danih opravil. Proces je evidentiran, zapisan, ljudje vedo, kako se obnašati, evidence so nastavljene, stroški evidentirani, rutine vzpostavljene. Prednosti standardizacije poslovanja so jasne: urejenost poslovanja, jasna razmejitev odgovornosti, preprečevanje neumnosti in nedoslednosti, ki jih lahko v poslovnem procesu povzroči človek (Borovac, 2000).

5. EMPIRIČNA ANALIZA KONKURENČNIH PREDNOSTI NA TEMELJU VIROV

5.1. Metodološko ozadje raziskave

Trditve, ki jih navajajo različni avtorji v svojih teorijah, glede klasifikacije ter vrednotenja virov v podjetju, sem v praksi poskušala preveriti s pomočjo ankete (glej prilogo). Anketiranje je potekalo od februarja do aprila leta 2003. Podjetja, ki sem jih naključno izbrala iz baze iBON (iBON 2002; Agencija za plačilni promet, Novi forum, 2002), sem po telefonu prosila, da izpolnijo anketo, ki sem jim jo nato poslala po pošti. Nekateri je zaradi najrazličnejših razlogov niso želeli izpolniti. Zaradi tega je stopnja odzivnosti znašala 38 %. Bilančne podatke, potrebne za kasnejšo analizo, sem prav tako dobila v bazi iBON 2002 – Boniteta poslovanja za slovenska podjetja (iBON 2002; Agencija za plačilni promet, Novi forum, 2002).

Anketa je bila sestavljena iz dveh sklopov. V prvem je bilo potrebno navesti okvirne podatke, ki so se nanašali na količnik fluktuacije, delež odhodkov za izobraževanje, usposabljanje zaposlenih ter delež odhodkov za raziskave in razvoj. S pomočjo teh podatkov sem podjetja nameravala razvrstiti po skupinah. Vendar to ni bilo mogoče, saj v večini anket ta sklop vprašanj sploh ni bil izpolnjen oz. je bil izpolnjen pomanjkljivo. Kljub temu, da so anketo večinoma (92 %) reševali člani najvišjega managementa v podjetju, le-ti niso znali ovrednotiti deleža odhodkov za izobraževanje oziroma kaj pojem raziskava in razvoj v njihovem podjetju sploh zajema. To je predvsem problem majhnih podjetij, ki nimajo samostojnega oddelka za raziskave in razvoj, zato je dejavnost raziskovanja in razvoja vključena v vsakodnevno poslovanje podjetja. Tudi določitev količnika fluktuacije je bila za marsikoga problematična, saj so to majhna podjetja, ki v večini zaposlujejo enega ali dva človeka, za ostala dela pa najemajo honorarne delavce.

Zaradi teh problemov sem se pri empirični analizi osredotočila predvsem na drugi sklop vprašanj, v katerem so bili naštetih fizični, finančni, človeški in organizacijski viri. Anketirance sem prosila, naj ocenijo, kolikšen je prispevek navedenih virov k ustvarjanju konkurenčnih prednosti podjetja. Za oceno so imeli na voljo lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila, da navedeni vir ni pomembna osnova konkurenčnih prednosti, 5 pa ravno obratno, da je vir izredno pomemben za doseganje konkurenčnih prednosti. Za tako oblikovane spremenljivke je torej značilno, da so metrične in da imajo razmično (intervalno) skalo.

Pri empirični analizi sem v prvem delu uporabila opisne statistike (aritmetično sredino). Tako sem za posamezne vire in tudi skupine virov izračunala aritmetično sredino ter primerjala njihove posamezne vrednosti z različnimi kriteriji (velikost, dejavnost in uspešnost podjetja). V delu empirične analize, ki se ukvarja z odvisnostjo vrednotenja virov v podjetjih ter njihovo uspešnostjo, pa sem si pomagala s SPSS-om ter univariatno regresijo.

V poglavju 5.3, na sliki 7, je prikazana analiza vrednotenja virov, glede na velikost podjetij, po posameznih skupinah virov. Ker je izračun Cronbachovih alfa pokazal vrednosti večje od 0,6, kar pomeni, da je merjenje zanesljivo (Rovan, Pahor, 2003), sem izračunala povprečja za posamezne skupine virov in le-te nato uporabila v empirični analizi.

5.2. Analiza podjetij v vzorcu

Anketo je izpolnilo 36 slovenskih podjetij različnih dejavnosti in velikosti. Velikost podjetja je v bazi podatkov iBON definirana po 52. členu Zakona o gospodarskih družbah. Podjetja se razvrščajo v skupine s pomočjo treh meril (ZGD, 1993, str. 157):

- povprečnega števila zaposlenih v zadnjem poslovnem letu,
- čistega prihodka od prodaje v zadnjem poslovnem letu,
- vrednosti aktive ob koncu poslovnega leta.

Vrednosti meril, ki jih mora izpolnjevati posamezna družba, da jo lahko razvrstimo v posamezno skupino, so navedene v tabeli 1.

Tabela 1: Merila za določitev velikosti posamezne družbe

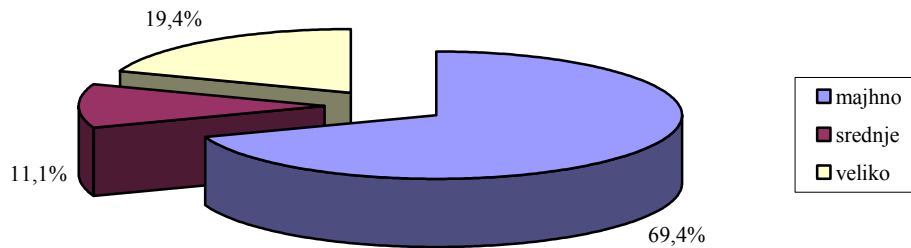
	MAJHNA DRUŽBA	SREDNJA DRUŽBA	VELIKA DRUŽBA
povprečno št. zaposlenih	≤ 50	≤ 250	>250
čisti prihodki od prodaje	< 1.000,000.000 SIT	< 4.000,000.000 SIT	> 4.000,000.000 SIT
vrednost aktive	≤ 500,000.000 SIT	≤ 2.000,000.000 SIT	> 2.000,000.000 SIT

Vir: Zakon o gospodarskih družbah, 1993, str. 157.

Majhna družba je družba, ki izpolnjuje dve od zgoraj navedenih meril za majhne družbe. Družba je srednje velikosti, če glede na merila ni majhna in če izpolnjuje dve od zgoraj navedenih meril za srednjo družbo. Velika družba pa je družba, ki ni, glede na navedena merila, niti majhna niti srednja. V vsakem primeru pa so velike družbe banke, zavarovalnice ter družbe, ki so po 53. členu ZGD dolžne izdajati konsolidirano letno poročilo (ZGD, 1993, str. 157).

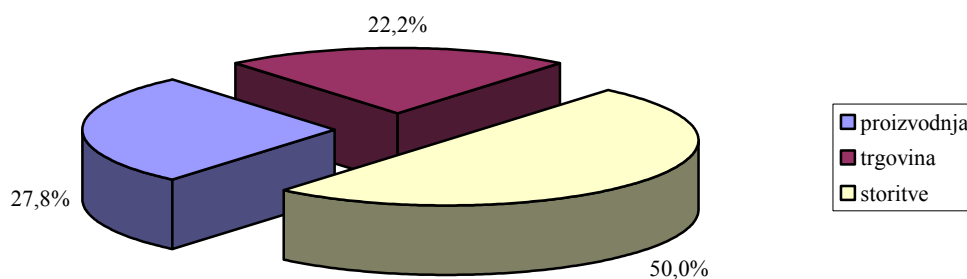
Glede na velikost v vzorcu prevladujejo majhna podjetja, kar je, glede na to, da tudi sicer v dejanski strukturi slovenskih podjetij prevladujejo majhna podjetja, povsem pričakovano. Podrobnejše podatke o velikosti podjetij, ki so izpolnila anketo, prikazuje slika 1.

Slika 1: Struktura podjetij, zajetih v raziskavo, glede na velikost



Podjetja, ki so izpolnila anketo, se niso razlikovala samo po velikosti, ampak tudi po dejavnosti, v kateri delujejo. Groba frekvenčna porazdelitev med posameznimi dejavnostmi je prikazana na sliki 2, iz katere je razvidno, da se največ (50 %) podjetij v vzorcu ukvarja s storitveno dejavnostjo. Med temi podjetji se jih 2/3 ukvarja s poslovanjem z nepremičninami, najemom in poslovnimi storitvami.

Slika 2: Struktura podjetij, zajetih v raziskavo, glede na dejavnost



5.3. Empirična analiza z vidika velikosti podjetja

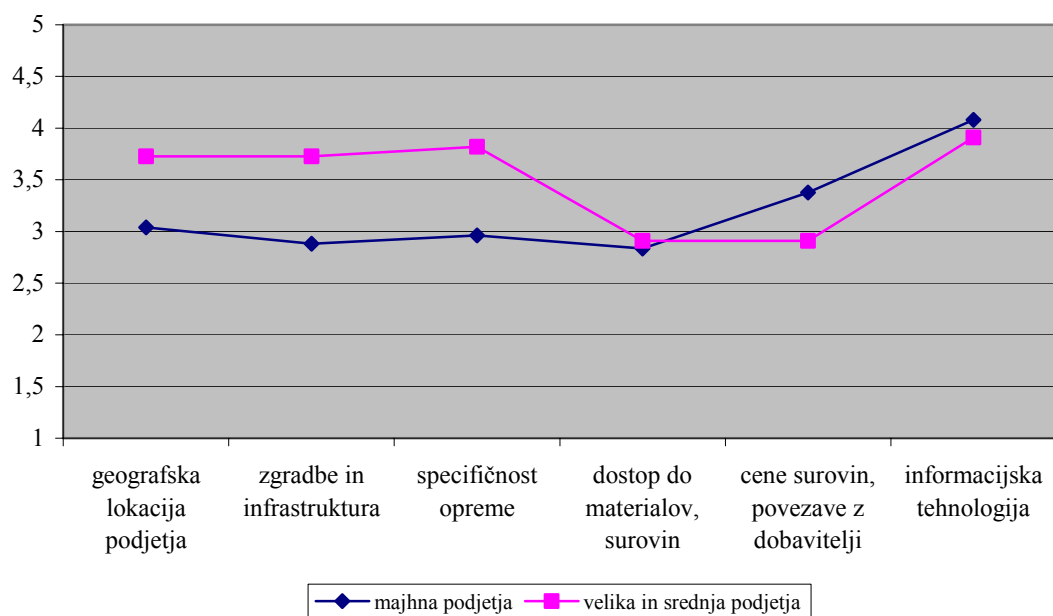
Najprej sem preverila, če je vrednotenje virov odvisno od velikosti podjetja. Zaradi premajhnega števila podjetij srednje velikosti, sem le-te obravnavala skupaj z velikimi podjetji. Kljub temu je število anketiranih majhnih podjetij (25) še vedno večje od skupnega števila srednjih in velikih podjetij (11).

Na slikah 3-7 so prikazane vse štiri skupine virov ter njihovo vrednotenje glede na velikost podjetij. Vrednotenje virov je prikazano z lestvico (od 1 do 5), ki so jo imela podjetja na voljo, ko so ocenjevala posamezne vire. Tako je na ordinatni osi prikazana aritmetična sredina, ki sem jo izračunala za vsak vir posebej, za obe skupini podjetij.

Večja podjetja v kategoriji fizičnih virov (glej sliko 3) višje ocenjujejo geografsko lokacijo podjetja ter zgradbe in infrastrukturo kot pa manjša podjetja. Razlog vidim predvsem v načinu dela podjetij ter dejavnostih, v katerih podjetja delujejo. Večja podjetja v primerjavi z manjšimi potrebujejo večje poslovne prostore za delovanje, kar se kasneje odrazi tudi v višjih stroških najemnine, vzdrževanja itd. Kljub temu se vsi anketirani, ne glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni, zavedajo, da so lokacija in zgradbe samo še predpogoj, ki pa ne more biti osnova za ohranljive konkurenčne prednosti. Iz te posplošitve lahko izvezemo le podjetja, ki delujejo v dejavnosti gostinstva ter trgovine, kjer je lokacija izjemno pomemben, včasih celo ključen vir.

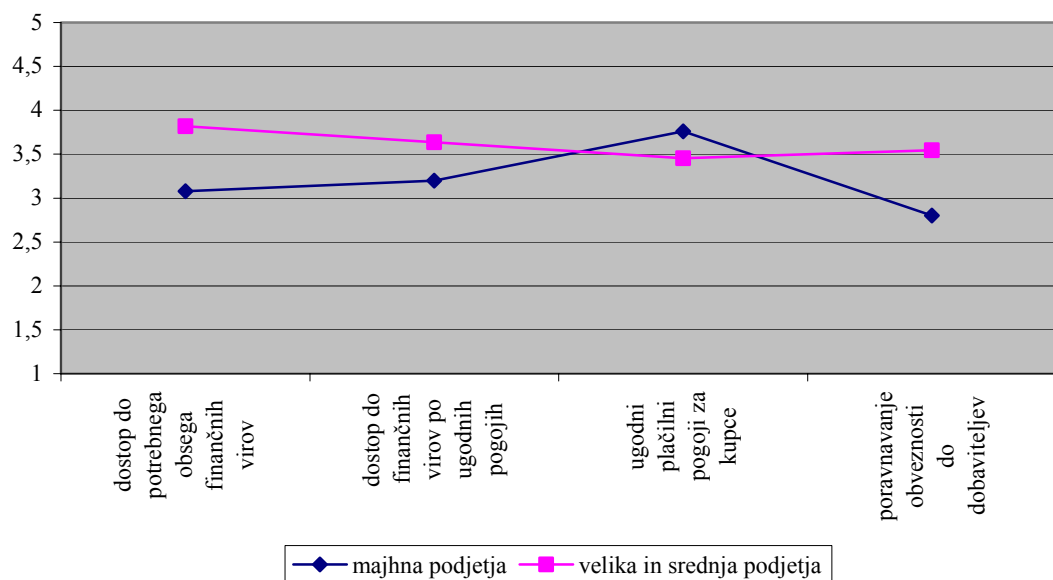
Stroške poslovanja poskušajo manjša podjetja zmanjšati s pomočjo nižjih nabavnih cen surovin in dobrih odnosov z dobavitelji. Ta vir so manjša podjetja namreč ocenila višje kot večja podjetja. Čeprav je za le-te dostop do cenejših materialov lažji, saj z večjimi količinskimi nabavami tudi lažje znižujejo cene in pridobivajo različne popuste.

Slika 3: Primerjava vrednotenja fizičnih virov v majhnih ter večjih podjetjih



Na sliki 4 je prikazana analiza finančnih virov glede na velikost podjetij. Iz nje je razvidno, da večja podjetja ocenjujejo te vire kot vire, na katerih bi bilo možno graditi konkurenčne prednosti, saj povprečne ocene presegajo povprečno vrednost 3,5 in se približujejo oceni 4. Drugače je pri manjših podjetjih, ki tem virom ne namenjajo višjih ocen.

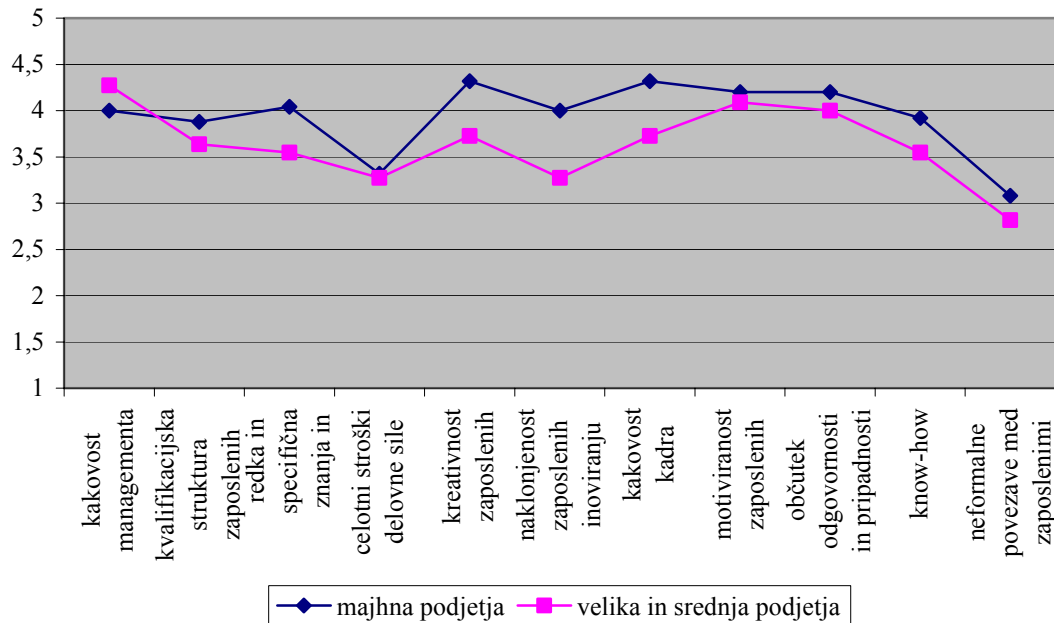
Slika 4: Primerjava vrednotenja finančnih virov v majhnih ter večjih podjetjih



Človeški viri v podjetju so prikazani na sliki 5, kjer manjša podjetja vse vire (razen kakovosti managementa) ocenjujejo višje kot pa večja podjetja. Delo v majhnih podjetjih temelji na zaupanju, prijateljskih odnosih ter neformalnih povezavah. Zato ta podjetja bolj cenijo znanja,

sposobnosti ter nenazadnje kakovost posameznika v podjetju pri doseganju konkurenčnih prednosti. Tudi večja podjetja ocenjujejo to skupino virov z dokaj visokimi ocenami, saj le posamezne vrednosti ne presegajo povprečne ocene 3,5.

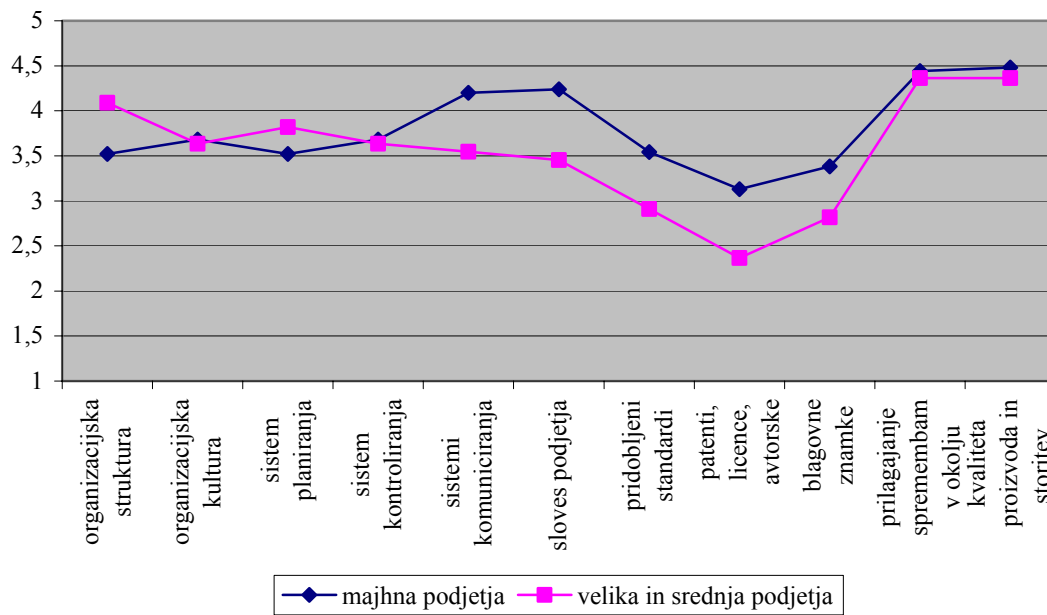
Slika 5: Primerjava vrednotenja človeških virov v majhnih ter večjih podjetjih



S slike 6 je razvidno, da podjetja podobno ocenjujejo organizacijske vire, ne glede na to, za kakšno velikost podjetja gre. To lahko razberemo iz povprečnih ocen, ki so si zelo podobne, saj se za posamezen vir ponavadi razlikujejo le za pol ocene. Kljub tej podobnosti v ocenah prihaja do nekaterih razlik. Velika in srednja podjetja tako višje v primerjavi z majhnimi podjetji ocenjujejo le organizacijsko strukturo in sistem planiranja v podjetju. To je smiseln rezultat, saj v manjših podjetjih za uspešno poslovanje ne potrebujejo tako močno razvite hierarhije ter organizacijske strukture kot v večjih podjetjih, ki lahko poslovanje podjetja organizirajo le s pomočjo dobro definiranih delovnih mest, njihovih nalog, avtoritete, hierarhije itd.

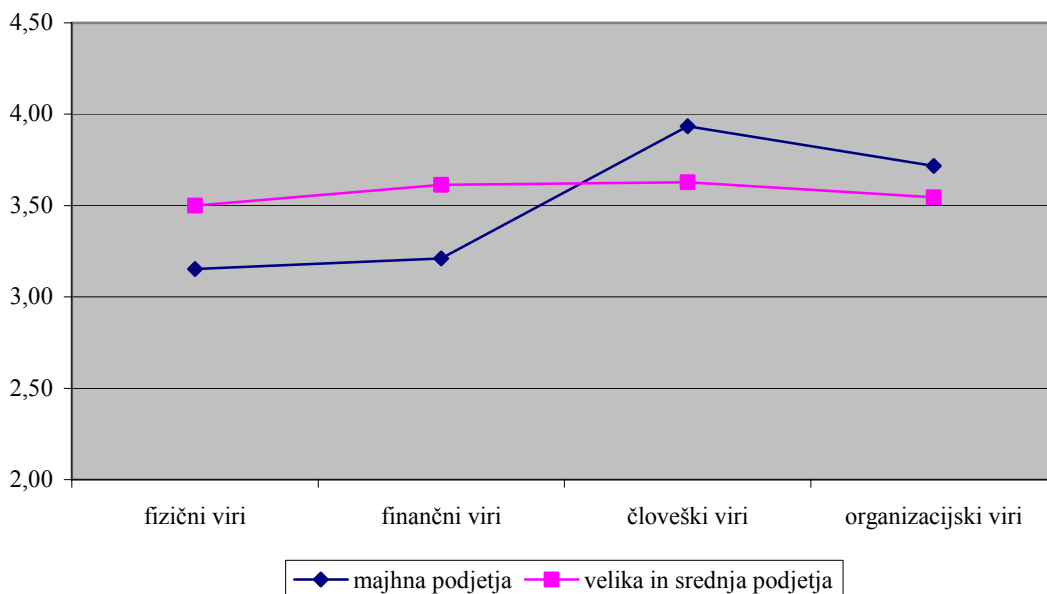
Manjša podjetja višje ocenjujejo sloves, pridobljene standarde, licence, patente, avtorske pravice ter blagovne znamke. Vsi ti viri namreč pripomorejo k večji razpoznavnosti na trgu in k izboljšanju njihovega položaja v primerjavi s konkurenti. Vse to pa mala podjetja potrebujejo, če želijo uspeti v boju z večjimi podjetji, tako domačimi kot tujimi, saj ne morejo konkurirati na osnovi ekonomije obsega ter nižjih režijskih stroškov.

Slika 6: Primerjava vrednotenja organizacijskih virov v majhnih ter večjih podjetjih



Slika 7 temelji na izračunu povprečnih aritmetičnih ocen za posamezne skupine. To je bilo možno, saj je izračun Cronbachovih alf pokazal, da je merjenje zanesljivo. S slike 7 je razvidno, da velika in srednja podjetja ocenjujejo fizične in finančne vire kot pomembnejše za nastanek konkurenčnih prednosti kot manjša podjetja. Medtem ko majhna podjetja svoje konkurenčne prednosti gradijo na človeških in organizacijskih virih. Te razlike v ocenjevanju posameznih skupin virov pri manjših podjetjih se skladajo s teoretičnimi dognanji. Večja podjetja pa so v nasprotju s teoretičnimi dognanji v povprečju vse vire ocenjevala približno enako, kar se kaže v podobnih vrednostih povprečnih ocen.

Slika 7: Primerjava med vrednotenji virov v majhnih ter velikih in srednjih podjetjih

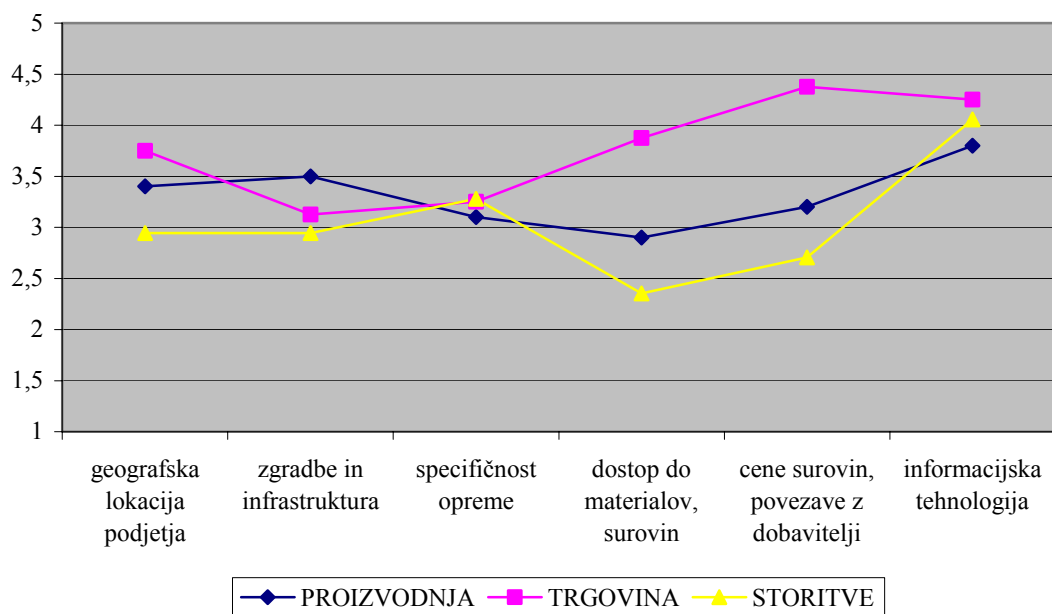


5.4. Empirična analiza z vidika dejavnosti, v kateri podjetje deluje

Kot sem že omenila, sem v anketo vključila podjetja, ki delujejo v različnih dejavnostih. Zaradi lažjega analiziranja sem jih razdelila v tri skupine; in sicer na proizvodna, storitvena in trgovska podjetja. Zanimalo me je, če njihova dejavnost vpliva na vrednotenje virov, ki naj bi bili osnova za doseganje konkurenčnih prednosti. Tudi v tem primeru je vrednotenje virov prikazano z lestvico (od 1 do 5), ki so jo imela podjetja na voljo, pri čemer na slikah od 8 do 11 prikazujem aritmetične sredine za vsak vir posebej, za vse tri skupine podjetij.

Izrazita razlika med storitveno dejavnostjo ter trgovino se pokaže pri analizi ocenjevanja fizičnih virov (glej sliko 8). Največja razlika je pri vrednotenju dostopa do materialov in surovin ter pri njihovih cenah in povezavah z dobavitelji. Pri trgovskih podjetjih se namreč dobiček gradi ravno na razlikah med nabavno in prodajno ceno - tem boljši so odnosi z dobavitelji in tem lažji je dostop do surovin (glede transporta, zakonodaje itd.), tem večja je ta razlika. V nasprotju z navedenim v storitveni dejavnosti fizični viri niso tako pomembni konkurenčni dejavniki, pomembnejši so organizacijski ter človeški viri, kar je razvidno na slikah 10 in 11. Sicer storitvena podjetja le redke vire ocenjujejo najvišje, vendar pa se v slednjih skupinah ocene močno približajo ocenam trgovskih podjetij (pri katerih so dosežene najvišje vrednosti).

Slika 8: Primerjava vrednotenja fizičnih virov glede na dejavnost podjetja

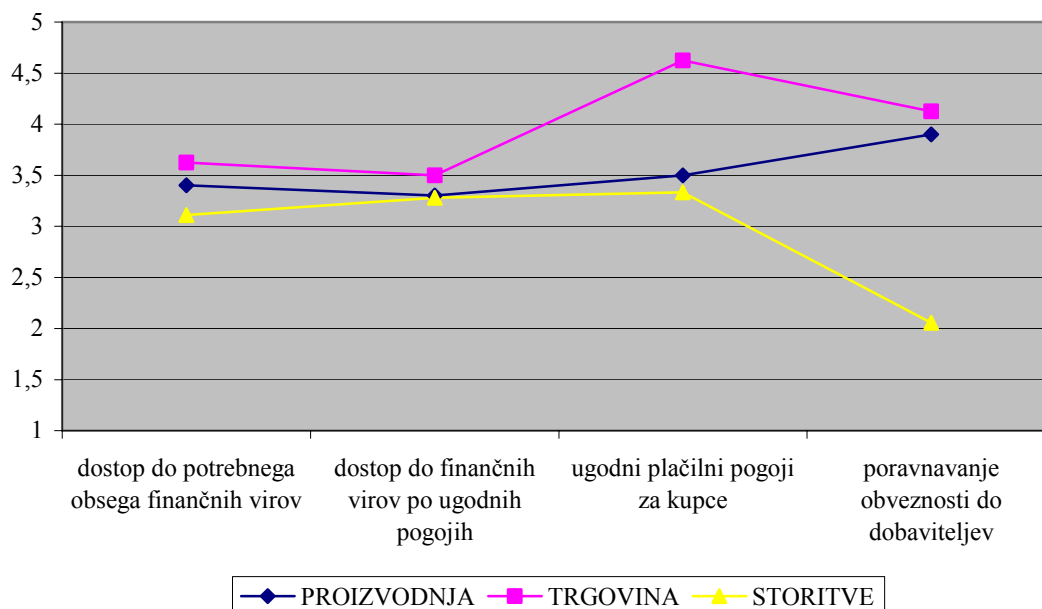


Kot je bilo ugotovljeno že v poglavju 5.3., je lokacija ključen konkurenčni dejavnik pri trgovskih podjetjih, kar je razvidno tudi s slike 8. Ugodna lokacija, ki kupce opozarja na prisotnost podjetja, močno vpliva na uspešnost poslovanja. To pa zopet ne velja za storitvena podjetja, ki imajo drugačne komunikacijske možnosti, da opozorijo na svoje delovanje. Zvestobe kupcev ne gradijo na lokaciji, na kateri se podjetje nahaja, temveč na visoki

kakovosti opravljene storitve ter na temelju ostalih človeških in organizacijskih virov. Tu predvsem izstopajo kakovost managementa in ostalega kadra v podjetju, sistemi kontrole in komunikacije, pridobljeni standardi ter ostala intelektualna lastnina (glej sliki 10 in 11).

Tudi na sliki 9 se kaže izrazita razlika v delovanju storitvenih in trgovskih podjetjih ter različno ocenjevanje virov, na katerih podjetja gradijo svoje konkurenčne prednosti. Največja razlika v vrednotenju je pri viru poravnavanja obveznosti do dobaviteljev, saj (kot je bilo ugotovljeno že s slike 8) v storitvenem podjetju materiali in surovine niso tako pomemben vir poslovanja. Trgovska podjetja najvišje ocenjujejo možnost ugodnih plačilnih pogojev za kupce. Potrošniki se na trgu namreč soočajo z visoko stopnjo transparentnosti, kar jim omogoča hitro primerjanje cen različnih podjetij. Cilj vsakega potrošnika pa je nakup izdelka po najugodnejših plačilnih pogojih in najnižji ceni.

Slika 9: Primerjava vrednotenja finančnih virov glede na dejavnost podjetja

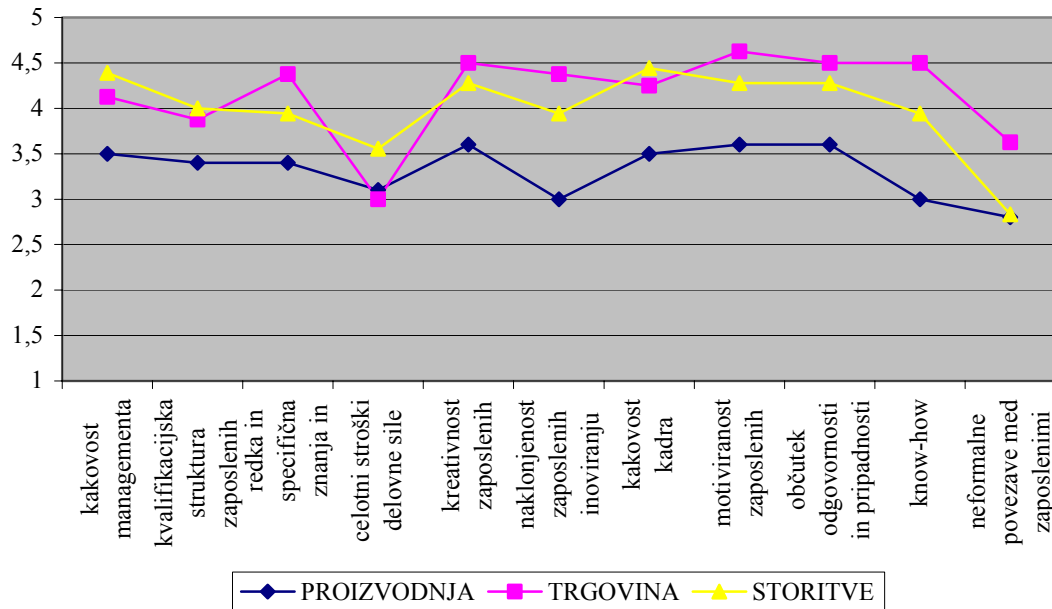


Povprečne ocene za proizvodna podjetja pri posameznih virih so na slikah 8 in 9 večinoma dosegle vrednosti, ki se nahajajo med povprečnima ocenama ostalih dveh skupin. Proizvodna podjetja so višje ocenila le zgradbe in infrastrukturo, nižje pa specifičnost opreme ter informacijsko tehnologijo. Ta nizka ocena informacijske tehnologije s strani proizvodnih podjetij me je presenetila. Vendar, če primerjamo vrednotenje tega vira z ostalimi iz skupine fizičnih virov, so mu proizvodna podjetja dodelila najvišjo oceno, kar znova potrди njegovo pomembno vlogo.

Človeške in organizacijske vire (glej sliki 10 in 11) so proizvodna podjetja ocenila nižje kot ostali dve skupini podjetij. Iz tega lahko sklepam, da se še ne zavedajo pomembnosti zadnjih dveh skupin virov in njihovih potencialov za povečanje uspešnosti poslovanja. Izredno visoke ocene človeških virov v storitvenih in trgovskih podjetjih niso presenečenje, saj zaposleni tem

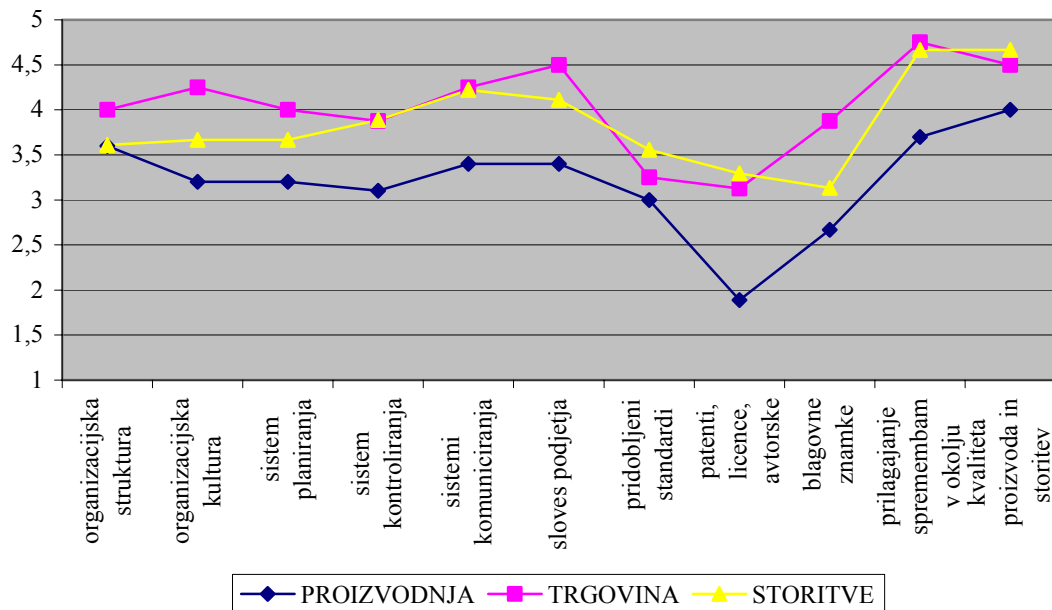
podjetjem pomenijo kapital, v katerega morajo vlagati in ga razvijati. Izjeme med visoko ocenjenimi človeškimi viri pa so celotni stroški delovne sile ter neformalne povezave med zaposlenimi.

Slika 10: Primerjava vrednotenja človeških virov glede na dejavnost podjetja



Tudi na sliki 11, ki prikazuje vrednotenje organizacijskih virov, je razviden trend višjih ocen za vire pri trgovskih in storitvenih podjetjih v primerjavi s proizvodnimi podjetji.

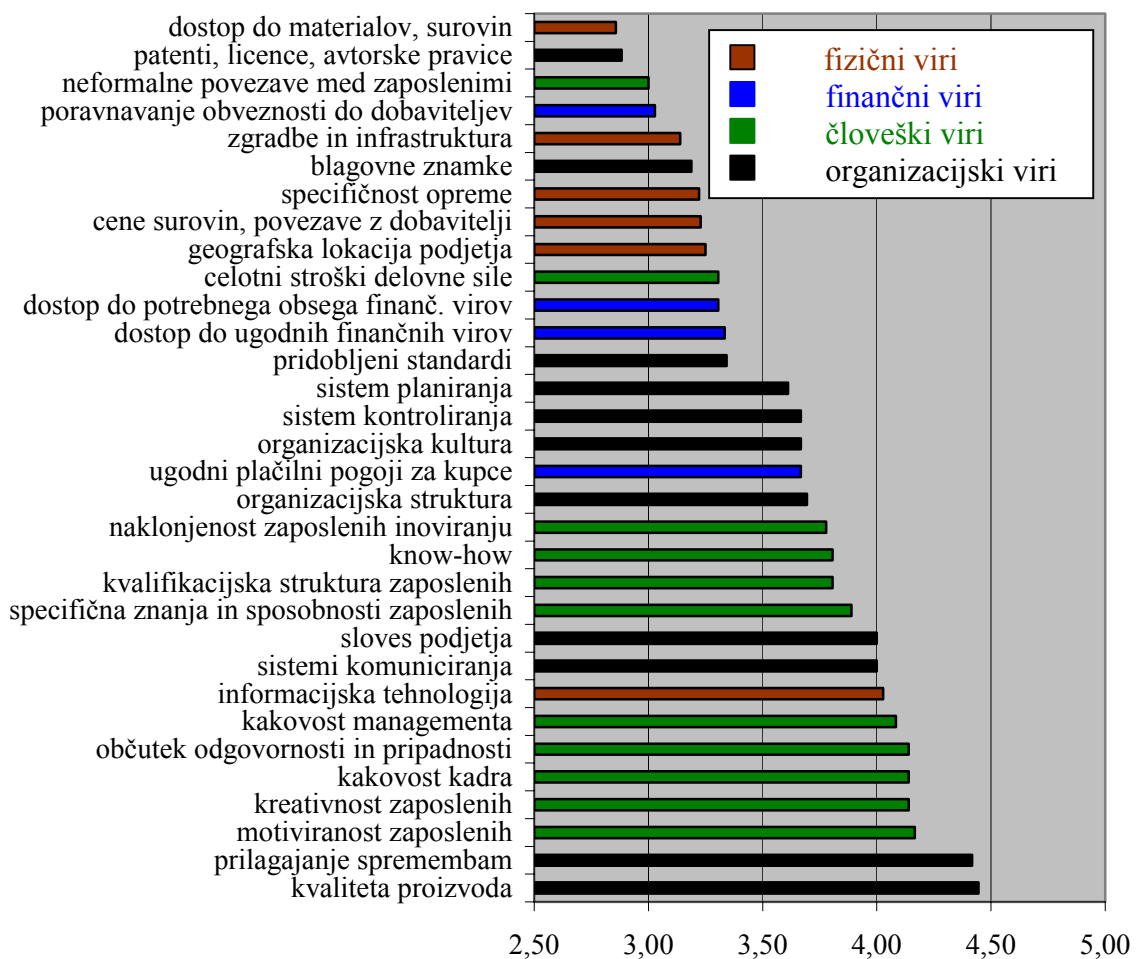
Slika 11: Primerjava vrednotenja organizacijskih virov glede na dejavnost podjetja



5.5. Analiza vrednotenja virov

V tem poglavju sem preverjala, če teoretična dognanja o pomenu različnih vrst virov veljajo v praksi, v slovenskih podjetjih. Avtorji največjo vrednost pripisujejo človeškim in organizacijskim virom, medtem ko naj bi fizični in finančni viri v današnjem poslovnem svetu izgubljali na pomenu. Na sliki 12 so navedeni vsi viri, ki sem jih analizirala v raziskavi. V zgornjem delu slike se nahajajo viri, ki so s strani podjetij prejeli najnižje povprečne ocene. Ko se premikamo po sliki navzdol, se povprečne ocene za vire dvigajo (tako je najvišje ocenjen vir na dnu). Za večjo preglednost so viri, ki spadajo v isto kategorijo, obarvani z isto barvo.

Slika 12: Povprečne ocene vrednotenja virov s strani podjetij



Rezultati empirične analize so potrdili teoretična dognanja, saj je s slike 12 razvidno, da so podjetja v povprečju višje vrednotila človeške ter organizacijske vire kot pa fizične in finančne. Izmed fizičnih virov se je višje uvrstila le informacijska tehnologija, kar je glede na način poslovanja današnjih podjetij ter vrste podjetij, ki so bila vključena v vzorec, pričakovano. Presenetilo me je nizko vrednotenje intelektualne lastnine (patenti, licence, avtorske pravice). V analizi, kjer sem primerjala vrednotenje virov, glede na velikost podjetij

(glej poglavje 5.3.), se je izkazalo, da manjša podjetja višje vrednotijo intelektualno lastnino kot večja. Vendar pa se je že v takratni analizi pokazalo, da je vrednotenje teh virov, v primerjavi z ostalimi iz skupine organizacijskih virov, najnižje za obe velikosti podjetij. Razlog za ta presenetljiv rezultat vidim v podjetjih samih in dejavnostih, v katere spadajo. To so namreč podjetja, ki opravljajo dejavnosti, v katerih pridobivanje patentov ali licenc ni bistveno za njihovo uspešno poslovanje (npr. računovodski servisi, podjetja, ki opravljajo različne poslovne storitve, podjetja, ki se ukvarjajo z gostinsko dejavnostjo, s prevozi, prodajo itd.).

Najvišje vrednoten vir je sistem zagotavljanja kakovosti proizvoda oziroma storitve, ki spada med organizacijske vire. Ta rezultat ni v skladu s teorijo. Avtorji namreč trdijo, da je sama kakovost proizvoda oziroma storitve le še predpogoj za konkuriranje ter posledično uspešno poslovanje, ni pa več vir, na podlagi katerega bi bilo možno dolgoročno konkurirati. V današnjem poslovnem svetu namreč podjetje, ki ne proizvaja oziroma zagotavlja kakovostnih proizvodov ter storitev, na trgu ne more preživeti. Konkurenca med podjetji je zelo velika, nekakovosten izdelek pa takoj izstopi iz množice izdelkov in odpade na prvem koraku izbiranja. Vendar tudi podjetja, katerih edina odlika izdelka je kakovostna izvedba, ne bodo preživela v konkurenčnem boju, saj potrošniki z nakupom želijo pridobiti več kot "samo" kakovosten izdelek oziroma storitev.

5.6. Analiza povezave vrednotenja virov ter uspešnosti podjetja

S pomočjo podatkov iz baze iBON sem preverjala, če je uspešnost podjetja povezana z načinom vrednotenja virov. Če sklepamo po teoriji, bi morala biti podjetja, ki imajo več in kakovostnejše vire, še posebej človeške in organizacijske, uspešnejša od tistih, ki svoje vire slabše ocenjujejo.

Uspešnost podjetja sem merila s pomočjo petih kazalnikov poslovne uspešnosti (odvisne spremenljivke):

- dobičkonosnosti kapitala,
- dobičkonosnosti prihodkov,
- dobičkonosnosti sredstev,
- celotne gospodarnosti,
- proizvodnosti stalnih sredstev.

V tabeli 2 so prikazani rezultati regresijske analize, ki sem jo izvedla s pomočjo programa SPSS. Sprva sem vsako skupino virov posamično primerjala s posameznim kazalnikom uspešnosti, nato pa še vse vire skupaj. Kot rezultat analize so v tabeli 2 navedeni korelacijski koeficienti (R), determinacijski koeficienti (R^2) ter pripadajoče stopnje značilnosti (α).

Analiza korelacijskih koeficientov pokaže zelo šibko in pozitivno povezanost med vsemi viri skupaj ter posameznimi kazalniki poslovne uspešnosti, pri čemer pa povezave niso statistično

značilne, saj ne velja $\alpha \leq 0,05$. Razlog za to kaže verjetno iskati predvsem v majhnem številu enot v vzorcu, ki povečuje tveganje za sprejem kakršnih koli sklepov pri statističnih analizah.

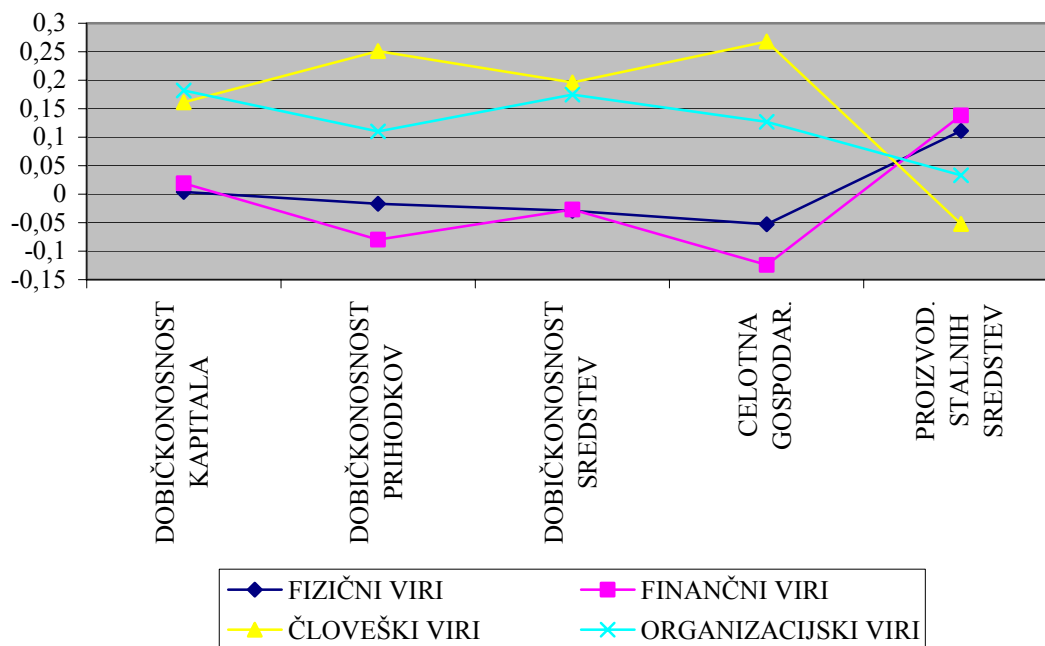
Če primerjamo korelacijske koeficiente med posameznimi kazalniki poslovne uspešnosti ter posameznimi skupinami virov ugotovimo, da korelacijski koeficienti pri človeških in organizacijskih virih večinoma dosegajo višje vrednosti kot pri fizičnih ter finančnih virih. Vendar so tudi te zelo šibke. Zelo šibke, celo negativne, pa so povezave pri fizičnih ter finančnih virih. Tudi tu moram poudariti, da so vse povezave statistično neznačilne.

Tabela 2: Korelacijski in determinacijski koeficienti med viri konkurenčnih prednosti in kazalniki poslovne uspešnosti

		DOBIČKONO. KAPITALA		DOBIČKONO. PRIHODKOV		DOBIČKONO. SREDSTEV		CELOTNA GOSPODAR.		PROIZVOD. STALNIH SREDSTEV	
		R R ²	α	R R ²	α	R R ²	α	R R ²	α	R R ²	α
FIZIČNI VIRI	R	0,004	0,983	-0,017	0,920	-0,029	0,867	-0,053	0,758	0,111	0,520
	R ²	0		0		0,001		0,003		0,012	
FINANČNI VIRI	R	0,019	0,913	-0,080	0,643	-0,027	0,876	-0,124	0,473	0,138	0,424
	R ²	0		0,006		0,001		0,015		0,019	
ČLOVEŠKI VIRI	R	0,161	0,348	0,251	0,140	0,196	0,253	0,268	0,114	-0,052	0,763
	R ²	0,026		0,063		0,038		0,072		0,003	
ORGANIZACIJSKI VIRI	R	0,182	0,289	0,110	0,525	0,175	0,307	0,127	0,460	0,033	0,849
	R ²	0,033		0,012		0,031		0,016		0,001	
VSI VIRI	R	0,136	0,428	0,115	0,503	0,128	0,455	0,110	0,523	0,052	0,764
	R ²	0,019		0,013		0,016		0,012		0,003	

Povezave med posameznimi skupinami virov in kazalniki uspešnosti prikazujem tudi na sliki 13, kjer so prikazane vrednosti posameznih korelacijskih koeficientov po posameznih skupinah virov. S pomočjo te slike bi bilo možno potrditi teoretična dognanja, da je močnejša pozitivna povezanost med kazalniki uspešnosti in človeškimi ter organizacijskimi viri kot pa povezava kazalnikov s fizičnimi in finančnimi viri. Žal so determinacijski in korelacijski koeficienti zelo nizki, zaradi majhnega števila enot v vzorcu pa tudi povezave med posameznimi viri in kazalniki uspešnosti niso statistično značilne ($\alpha > 0,05$).

Slika 13: Korelacijski koeficienti med viri konkurenčnih prednosti in kazalniki poslovne uspešnosti



SKLEP

V literaturi obstajajo različne hipoteze, ki se ukvarjajo s konkurenčnimi prednostmi ter njihovimi osnovami. Zaradi večje preglednosti sem se v diplomskem delu osredotočila samo na eno hipotezo, to je na hipotezo o osnovah konkurenčnih prednosti na temelju virov, ki trdi, da se osnove konkurenčnih prednosti skrivajo v virih podjetja. Hipoteza na vprašanje, zakaj so nekatera podjetja nenehno boljša od drugih, odgovarja, da se uspeh skriva v virih in njihovih lastnostih.

Obstaja veliko število kvalifikacij virov. Kljub temu, da se različne skupine virov med seboj dopolnjujejo, sem se morala tudi pri tem omejiti. Izbrala sem kvalifikacijo, ki vire deli v štiri skupine: v fizične, finančne, človeške ter organizacijske vire. Zaradi kasnejše lažje analize sem te skupine tudi podrobneje razčlenila in definirala njihov pomen.

Konkurenčnost, konkurenčne prednosti, konkurenca, vse to so pojmi, s katerimi se vsakodnevno soočamo. Kljub temu, da lahko vsakdo v podjetju v grobem definira te pojme, pa le s težavo razloži, kaj to za določeno podjetje pomeni. V diplomskem delu sem zato poizkušala ugotoviti, katere vire v podjetju managerji štejejo med tiste, ki omogočajo razvijanje ohranljivih konkurenčnih prednosti. Glede na hipotezo na temelju virov bi morala biti podjetja, ki višje vrednotijo človeške in organizacijske vire, uspešnejša. Pomen fizičnih in finančnih virov naj bi se, namreč glede na način današnjega poslovanja, zmanjševal in naj bi v podjetjih pomenil le predpogoj za delovanje, ne pa pravih osnov konkurenčnih prednosti.

V empirično analizo je bilo vključenih 36 slovenskih podjetij različnih velikosti in iz različnih dejavnosti poslovanja. Podatke, pridobljene z anketo, sem sprva analizirala z vidika velikosti podjetij. Iz povprečnih ocen je možno razbrati, da velika in srednja podjetja fizične in finančne vire ocenjujejo kot pomembnejše za nastanek konkurenčnih prednosti, medtem ko majhna svoje konkurenčne prednosti gradijo na človeških in organizacijskih virih.

Razlika v vrednotenju virov je razvidna tudi iz primerjave odgovorov podjetij glede na sektor. Največja razlika pri vrednotenju fizičnih in finančnih virov se kaže v vrednotenju trgovskih in storitvenih podjetij, medtem ko se povprečne ocene za proizvodna podjetja ves čas nahajajo med vrednostmi ostalih dveh sektorjev. Večja skladnost med trgovskimi in storitvenimi podjetji je prisotna pri človeških in organizacijskih virih, ki so ocenjeni kar visoko; v nasprotju s proizvodnimi podjetji, kjer imajo povprečne ocene za te dve skupini virov najnižje vrednosti. Iz te analize je možno razbrati, da se v proizvodnih podjetjih še ne zavedajo potenciala, ki ga ponujajo organizacijski in človeški viri.

V nadaljevanju diplomskega dela sem poskušala preveriti, če se ocene pomembnosti virov v podjetjih skladajo s teoretičnimi dognanji. Rezultati analize so pokazali skladnost teoretičnih dognanj z dejanskim stanjem v slovenskih podjetjih. Podjetja so namreč na vrh lestvice uvrstila večino organizacijskih ter človeških virov, nižje povprečne ocene pa so pripisala fizičnim in finančnim virom. V nasprotju s tem delom analize, ki je potrdila začetne trditve, pa s pomočjo analize determinacijskih in korelacijskih koeficientov ni možno sklepati na pozitivno povezavo med uspešnostjo podjetja ter njegovim ocenjevanjem virov. Povezave med kazalniki uspešnosti ter človeškimi in organizacijskimi viri so sicer pozitivne, vendar zelo šibke. Povezave z ostalima dvema skupinama virov so tudi šibke in večinoma celo negativne. Poleg tega so vse povezave statistično neznačilne. Zato na podlagi podatkov, pridobljenih z anketo, ne morem potrditi pozitivne povezave med uspešnostjo podjetja ter vrednotenjem virov.

Kljub temu, da v zadnjem delu empirične analize ni bilo možno potrditi teoretičnih dognanj, kar je po mojem mnenju posledica premajhnega števila enot v vzorcu, pa iz ostalega dela analize lahko sklepam, da hipoteza za slovenske razmere, vsaj glede lestvice vrednotenja virov, velja. Večina podjetij se namreč zaveda pomembnosti človeških in organizacijskih virov, kar je ključna predpostavka obravnavane hipoteze.

LITERATURA

1. Anthony William P., Kacmar Michele K., Perrewe Pamela L.: Strategic Human Resource Management. 2nd ed. Fort Worth: Dryden Press, 1996. 764 str.
2. Bamberger Ingolf: Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Size Firms. Long Range Planning, Oxford, 22 (1989), 5, str. 80-88.
3. Barney Jay B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Greenwich, 17 (1991), 1, str. 99-120.
4. Barney Jay B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Reading: Addison-Wesley, 1997. 570 str.
5. Barney Jay B., Griffin Ricky W.: The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behaviour. Boston: Houghton Mifflin, 1992. 820 str.
6. Bergant Živko: Oblikovanje ciljev in strategij za povečanje finančne konkurenčnosti podjetja. Bančni vestnik, Ljubljana, 41 (1992), 1-2, str. 18-24.
7. Buckley Peter J., Pass L.C., Prescott Kate: Measures of International Competitiveness: Empirical Findings from British Manufacturing Companies. Journal of Marketing Management, Helensburg, 6(1988),1,str.1-13.
8. Cool Karel, Dierickx Ingemar: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. Management Science, Providence, 35 (1989), 12, str. 1504-1511.
9. Craig J.C., Grant R.M.: Strategic Management. London: Kogan Page, 1993. 167 str.
10. Čater Tomaž: Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 113 str.
11. Drucker Peter F.: The Changed World Economy. Foreign Affairs, New York, (1991), str. 17-29.
12. Feigenbaum Arnold V.: Thinking, Acting and Deciding: How to Address the Invisible Forces of International Competition. National Productivity Review, New York, 12 (1992/93), 1, str. 9-13.
13. Hall Richard: The Strategic Analysis of Intangible Resources. Strategic Management Journal, New York, 13 (1992), 2, str. 135-144.
14. Hausman R., Goodman J.: Leading With Knowledge. The Nature of Competition in the 21st Century. London: Sage Publications, 1999. 254 str.
15. Ivanuša-Bezjak Mirjana: Ravnanje z ljudmi. Podjetnik, Ljubljana, 14 (maj 1998), 5, str. 52-53.
16. Kalan Petra: Čas kot dejavnik pridobivanja konkurenčnih porednosti. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 61 str.
17. Kovačević Mladen: Faktori konkurentnosti jugoslovenskog izvoza. Beograd: Institut ekonomskih nauka, 1973. 162 str.
18. Makovec-Brenčič Maja: Soodvisnost cenovnih in necenovnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v mednarodnem poslovanju. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 244 str.

19. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
20. Oakland John S.: Total Organizational Excellence: Achieving World-Class Performance. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 271 str.
21. Peteraf Margaret A.: The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View. *Strategic Management Journal*, New York, 14 (1993), 3, str.179-191.
22. Pfeffer Jeffrey: Competitive Advantage through People. *Management Review*, Berkeley, 36 (1994), 2, str. 5-23.
23. Rumelt R.P.: Towards a Strategic Theory of the Firm. V: *Resource, Firms and Strategies*, uredil N.J.Foss. New York: Oxford University Press, (1997), str. 131-145.
24. Slater Stanley F.: The Challenge of Sustaining Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*, New York, 25 (1996), 1, str. 79-86.
25. Svetic Aleša: Strateški razvoj in ravnanje s človeškimi viri v zdravstvenih organizacijah. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 250 str.
26. Svetličič Marjan: O konkurenčnosti in kako jo okrepiti. Zbornik predavanj s posveta. Vpliv socialnih stroškov, cene dela ter izkoriščenosti človeških virov na konkurenčnost slovenskega gospodarstva, Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 1997. str. 9-23.
27. Širec Karin: Vpliv izolacijskih mehanizmov na uspešnost podjetja. *Naše gospodarstvo*, Maribor, 45 (1999), 5/6, str. 384-394.
28. Tichá Ivana: Resource-based Approach to Competitive Advantage: Implications for Czech Agribusiness. *Revija za management in razvoj*, Maribor, 3 (2001), 8/9, str. 58-63.
29. Umek Simona: Pravna ureditev blagovne znamke v EU. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 47 str.
30. Wernerfelt Birger: A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, New York, 5 (1984), 2, str. 171-180.
31. Wernerfelt Birger: From Critical Resources to Corporate Strategy. *Journal of General Management*, Hanley-on-Thames, 14 (1989), 3, str. 4-12.
32. Wiig Karl M.: Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planning*, Oxford, 30 (1997), 3, str. 399-405.
33. Wright Patrick M., McMahan Gary C., Mcwilliams Abigail: Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, London, (1994), May, str. 301-326.
34. Znoj Andrejka: Instrumenti povečanja konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 112 str.
35. Zupan Nada: Human Resources as a Source of Competitive Advantage in Transitional Companies: The Case of Slovenia. *Slovenska ekonomska revija*, Ljubljana, 47 (1996), 5-6, str. 510-524.

VIRI

1. Borovac Vanja: S certifikatom do uspeha. [URL: <http://www.mariborcan.com/html/m62/M62-certifikati.htm>], 15.12.2000.
2. iBON 2002 – Bonitete poslovanja za slovenska podjetja (CD-ROM), Agencija za plačilni promet, Novi forum, 2002.
3. Kostanjšek Eva: Ugled računalniških podjetij v Sloveniji. [URL: <http://www.cati.si/papers/ekmm0003.html>], 5.4.2002.
4. Rovan Jože, Pahor Marko: Gradiva za predavanja in vaje pri Statistiki 3. [URL: <http://www.ef.uni-lj.si/predmeti/stat3>], 15.4.2003.
5. Slovar slovenskega knjižnega jezika T-Ž. Ljubljana: DZS Ljubljana, 1991. 1051 str.
6. Slovar slovenskega knjižnega jezika I-Na. Ljubljana: DZS Ljubljana, 1993a. 1030 str.
7. Slovar slovenskega knjižnega jezika Preo-Š. Ljubljana: DZS Ljubljana, 1993b. 1125 str.
8. Urad RS za intelektualno lastnino. [URL: <http://www.sipo.mzt.si/GlavaS.html>], 25.4.2003.
9. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, št. 29/94, št. 82/94, št. 20/98, št. 84/98, št. 6/99, št. 45/01)

PRILOGA

VPRAŠALNIK O VIRIH KONKURENČNIH PREDNOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH

Podatki o osebi, ki je izpolnila vprašalnik:

Ime in priimek: _____

Vaš položaj v podjetju: _____

1. Osnovni podatki o podjetju

Naziv podjetja: _____

Katero leto je bilo podjetje ustanovljeno? _____

Poskusite približno oceniti spodnje podatke o poslovanju podjetja in panoge, v katero sodi podjetje:

postavka v %	podjetje 2000	podjetje 2001	podjetje 2002	panoga 2002
količnik fluktuacije* zaposlenih				
delež odhodkov za izobraževanje in usposabljanje				
delež odhodkov za raziskave in razvoj				

* Izračun: količnik fluktuacije zaposlenih= št. zamenjanega osebja v letu/povprečno št. zaposlenih

2. Viri konkurenčnih prednosti v podjetju

Ocenite, kolikšen je prispevek spodaj navedenih virov k ustvarjanju konkurenčnih prednosti podjetja (za oceno uporabite lestvico od 1 do 5 (1- zelo majhen, 2-majhen, 3-srednji, 4-velik, 5-zelo velik))

FIZIČNI VIRI	1	2	3	4	5
geografska lokacija podjetja					
zgradbe in infrastruktura					
specifičnost opreme					
dostop do materialov, surovin					
cene surovin, povezave z dobavitelji					
informacijska tehnologija					

FINANČNI VIRI	1	2	3	4	5
dostop do potrebnega obsega finančnih virov					
dostop do finančnih virov po ugodnih pogojih					
ugodni plačilni pogoji za kupce					
poravnavanje obveznosti do dobaviteljev (kreditiranje s strani dobaviteljev)					

ČLOVEŠKI VIRI	1	2	3	4	5
kakovost managementa					
kvalifikacijska struktura zaposlenih					
redka in specifična znanja in sposobnosti zaposlenih					
celotni stroški delovne sile					
kreativnost zaposlenih					
naklonjenost zaposlenih inoviranju					
kakovost kadra					
motiviranost zaposlenih					
občutek odgovornosti in pripadnosti podjetju					
know-how					
neformalne povezave med zaposlenimi					

ORGANIZACIJSKI VIRI	1	2	3	4	5
organizacijska struktura					
organizacijska kultura					
sistem planiranja					
sistem kontroliranja					
sistemi komuniciranja					
sloves podjetja					
pridobljeni standardi					
intelektualna lastnina (patenti, licence), avtorske pravice					
blagovne znamke					
sposobnost podjetja, da se prilagaja spremembam v okolju					
kvaliteta proizvoda in storitev na splošno v podjetju					