

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**KONKURENČNE PREDNOSTI SLOVENSКИH IZVOZNIKOV**

KATARINA RUTAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) \_\_\_\_\_Rutar Katarina\_\_\_\_\_, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom \_\_Konkurenčne prednosti slovenskih izvoznikov\_\_\_\_\_, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko \_\_\_\_\_mag. Gregorjem Pfajfarjem\_\_\_\_\_ in sosvetovalcem/sosvetovalko \_\_\_\_\_.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorja(-ice): \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV .....	2
1.1 Trajnostna narava konkurenčne prednosti.....	3
1.2 MERJENJE KONKURENČNOSTI DRŽAV .....	4
2 RAVNI KONKURENČNE PREDNOSTI.....	5
2.1 Država .....	5
2.2 Panoga .....	7
2.3 Podjetje.....	8
3 ZNAČILNOSTI MAJHNIH ODPRTIH EVROPSKIH GOSPODARSTEV IN NJIHOVA USMERJENOST K INTERNACIONALIZACIJI .....	9
4 OBLIKE IN OSNOVE KONKURENČNE PREDNOSTI.....	11
4.1 Oblike konkurenčne prednosti.....	12
4.2 Osnove konkurenčne prednosti .....	13
4.2.1 Šola na temelju industrijske organizacije.....	14
4.2.2 Šola na temelju virov .....	15
4.2.3 Šola na temelju sposobnosti.....	16
4.2.4 Šola na temelju znanja .....	17
5 OPRIJEMLJIVI IN NEOPRIJEMLJIVI VIRI PODJETJA.....	18
5.1 Značilnosti oprijemljivih in neoprijemljivih virov .....	18
5.2 Vrste oprijemljivih in neoprijemljivih virov .....	19
6 RAZISKAVA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV .....	22
SKLEP .....	25
LITERATURA IN VIRI: .....	26
PRILOGA	

## KAZALO SLIK

Slika 1 <i>Povezava med osnovo konkurenčne prednosti, konkurenčno prednostjo in konkurenčnostjo</i>	3
Slika 2 <i>Nacionalni strateški premik pri razvojnem procesu</i> .....	6
Slika 3 <i>Izvoz Slovenije v izbrane skupine držav v letu 2010</i> .....	10

## UVOD

Vključevanje podjetij na mednarodne trge pomembno vpliva na ekonomsko rast in napredek v procesu razvoja sodobne družbe. Država oziroma njeno gospodarstvo je konkurenčno, če so konkurenčna njena podjetja. Odvisnost razvoja od mednarodne menjave spodbuja podjetja k visoki produktivnosti, napredku v raziskavah in razvoju, proizvodnji visokotehnoloških proizvodov in visoko usposobljeni delovni sili. Zaradi majhnosti slovenskega trga in ostre konkurence je vključevanje podjetij v mednarodne gospodarske tokove še posebej pomembno. Izvozna podjetja ustvarijo pomemben del prihodkov celotnega gospodarstva. Pomembno vlogo pri spodbujanju izhodne internacionalizacije in s tem povečevanju mednarodne konkurenčnosti ima tudi država, saj se podjetja zaradi pomanjkanja izkušenj za vstop na bolj zahtevne in oddaljene trge težko odločijo.

Podjetje ima v lasti številne vire, vendar le določeni pripomorejo k doseganju in ohranjanju trajne konkurenčne prednosti. Strateški viri so dragoceni, edinstveni in težko posnemljivi. V hitro spreminjajočem globalnem okolju se uspeh obeta samo najbolj sposobnim in fleksibilnim podjetjem, ki imajo težnjo po neprestani rasti.

**Namen** naloge je predstaviti konkurenčnost na ravni podjetja, panoge in države, opredeliti značilnosti majhnega odprtega gospodarstva ter različne oblike in osnove konkurenčnih prednosti na temelju štirih šol, ki jih obravnava literatura. V skladu s hipotezo natančneje opisujemo razdelitev virov na oprijemljive in neoprijemljive.

**Cilj** dela je ugotoviti, s katerimi viri slovenski izvozniki dosegajo učinkovitost in s tem trajno prednost v primerjavi s konkurenco ter preveriti **hipotezo**, ki sloni na trditvi, da konkurenčne prednosti slovenskih izvoznikov kot najuspešnejših podjetij v državi, temeljijo predvsem na neoprijemljivih virih (blagovne znamke, patenti, ugled...), ki jih imajo v lasti.

Naloga je sestavljena iz šestih poglavij. V prvem poglavju za lažje razumevanje naslednjih poglavij opredeljujemo osnovne pojme, ki se nanašajo na konkurenčnost, konkurenčne prednosti in osnove konkurenčnih prednosti. Drugo poglavje je namenjeno opisu konkurence na ravni države, panoge in podjetja. Tretje poglavje obravnava splošne značilnosti majhnih odprtih evropskih gospodarstev in Slovenije, ki je ena izmed njih. V četrtem poglavju opisujemo različne osnove, ki so predpogoj za oblikovanje strategije oziroma osnove konkurenčne prednosti. V petem poglavju iz katerega izhaja postavljena hipoteza, nadaljujemo s podrobnejšim opisom oprijemljivih in neoprijemljivih virov. V šestem poglavju z rezultati raziskave preverjamo veljavnost hipoteze in opisujemo tudi druge dejavnike, ki vplivajo na konkurenčne prednosti naših izvoznih podjetij. V sklepu povzemam bistvene ugotovitve zaključne naloge.

# 1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

Na temo konkurence, konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti najdemo mnogo opredelitev. V ekonomski literaturi je **konkurenca** najbolj pogosto opredeljena kot mehanizem, ki tržne udeležence prisiljuje k racionalnemu ravnanju. Marsikdaj se obnašajo tudi neracionalno, zato je spodbujanje racionalnega ravnanja le eden izmed možnih pozitivnih učinkov konkurence (Sfiligoj, 2002, str. 908).

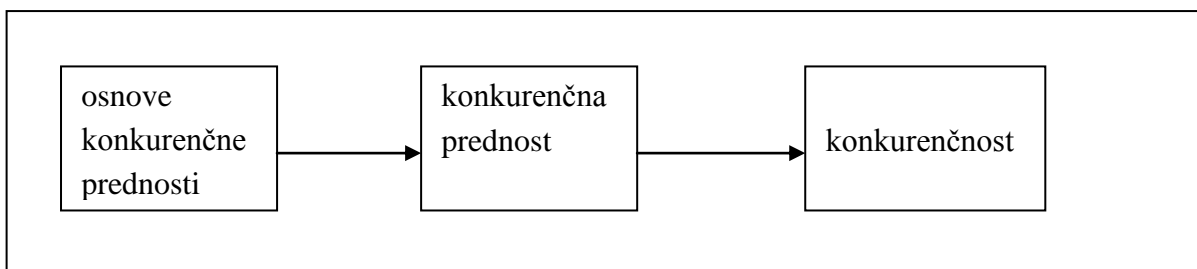
Iz konkurence izpeljemo besedo **konkurenčnost**, ki jo Gerhart, Hollenbeck, Noe in Wright opredeljujejo kot zmožnost podjetja, da ohranja in povečuje svoj tržni delež glede na ostala podjetja v panogi (Čater, 2000, str. 5-6). Svetovni ekonomski forum (WEF) definira konkurenčnost kot niz institucij, politik in dejavnikov, ki določajo raven produktivnosti v državi (The Global Competitiveness Report, str. 4). Podjetje je konkurenčno, če je sposobno proizvajati proizvode in storitve boljše kakovosti in z nižjimi stroški kot njihovi domači in tuji konkurenti (Nachum, 1999, str. 58). Konkurenčnosti ne moremo opredeljevati samo s produktivnostjo in bruto domačim proizvodom (BDP), saj se ekonomski subjekti spopadajo tudi s političnimi, socio-kulturnimi, izobraževalnimi in drugimi razsežnostmi sodobnega tržnega okolja (Kovačič & Stanovnik, 2005a, str. 46).

Konkurenčna prednost podjetju pomaga biti uspešnejše v primerjavi s konkurenti. Porter (1990, str. 37) ugotavlja, da **konkurenčna prednost** obstaja, ko je podjetje zmožno zagotoviti enake koristi kot njihovi konkurenti z nižjimi stroški (stroškovna prednost) oziroma zagotovi posebne koristi, ki presegajo koristi konkurenčnih proizvodov (strategija diferenciacije). Makovec Brenčič navaja, da so konkurenčne prednosti zgrajene na podlagi cenovnih in necenovnih dejavnikov in so izvor uresničene konkurenčnosti podjetij in poslovnih sistemov na trgih. Pri tem necenovni dejavniki vse bolj izstopajo in pogojujejo vzdržljivost konkurenčnih prednosti (Ćirjaković, 2010, str. 41). V primeru, da je dragocen vir v lasti številnih konkurentov oziroma potencialnih konkurentov, potem ta vir ne bo dolgo predstavljal vira konkurenčne prednosti.

Pojasnimo lahko še pojem **osnova konkurenčne prednosti**. Anthony, Kacmar in Perrewe razlagajo, da konkurenčna prednost v bistvu sploh ne obstaja, če si je podjetje še ni izoblikovalo. Obstajajo le neke osnove za ustvarjanje, ohranjanje in razvoj konkurenčne prednosti. Od posameznega podjetja je potem odvisno, kako bo te pogoje izkoristilo in kakšno konkurenčno prednost si bo izoblikovalo (Čater, 2000, str. 6).

Na Sliki 1 prikazujemo povezavo med zgoraj opredeljenimi pojmi.

*Slika 1: Povezava med osnovo konkurenčne prednosti, konkurenčno prednostjo in konkurenčnostjo*



*Vir: T. Čater, Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja, 2000, str. 7.*

## **1.1 Trajnostna narava konkurenčne prednosti**

Nenehno spreminjajoče okolje, kjer se konkurenčni pritisk stalno povečuje, sili podjetja v oblikovanje dinamičnih in edinstvenih virov, ki omogočajo dolgoročno prednost pred konkurenti.

Kot ugotavlja Porter (1990, str. 49-51) je trajnostna narava konkurenčne prednosti odvisna od treh meril:

1. Vir konkurenčne prednosti: Nizek nivo konkurenčne prednosti imamo, če je vir nizko kvalificirana delovna sila ali poceni surovina, saj jo je mogoče hitro posnemati. Inovativni izdelki ali dobra diferenciacija prodajnega programa predstavljajo visok nivo konkurenčne prednosti. Ker so potrebne precejšnje kapitalske naložbe in dvig človeškega potenciala oziroma inovativnosti pri konkurentih, jih je težje izničiti.

2. Število virov konkurenčne prednosti: V primeru, da konkurenčno prednost pogojuje več determinant, so to ponavadi systemske konkurenčne prednosti, ki so tudi zgodovinsko pogojene. Konkurenti so v tem primeru v težkem položaju, saj je prenos celotnega sistema zelo težak in nepopoln.

3. Stalne izboljšave in nadgrajevanje obstoječe tehnologije: Dinamika in stalno spreminjanje obstoječega stanja je za podjetje bistvenega pomena. Podjetje mora za konkurente postati premikajoča se tarča.

Ta merila določajo trajnost konkurenčne prednosti. Bolj kot je dovršena in lahko dostopna, bolj jo bodo uporabljali tudi drugi sistemi, saj bodo na ta način izničili prednost konkurence. Kot ugotavlja Kovačič (2008, str. 131) viri konkurenčne prednosti omogočajo trajno prednost samo, če so neločljivi od sistema, saj se tako ne da njihove celotne vrednosti realizirati v

drugem okolju. Pogoji, ki so težko posnemljivi, lahko vključujejo katerikoli del ali vse dele ogrodja konkurenčnosti in rasti v podjetju. To so lahko produktivni viri, tehnologije, organizacijski dogovori, tržne strukture proizvoda, mednarodne poslovne dejavnosti in vladna politika. Za ekonomsko konkurenčnost in rast je posamezna determinanta, ne glede na to kako je redka, nenadomestljiva, neločljiva in težko posnemljiva v primeru, da jo izvzamemo, relativno nepomembna. Dolgoročno uspešnost ekonomskih sistemov določa sestava celotnega sistema proizvodnih virov, tehnologij, organizacijskih ureditev, tržnih struktur, mednarodnih poslovnih dejavnosti, institucionalnega ogrodja in vladne politike.

V primeru, da se izvoz države povečuje, pri tem pa realni dohodek prebivalstva pada, zaposleni in prebivalstvo financirajo oziroma subvencionirajo globalno konkurenčnost gospodarstva. Takšna konkurenčnost izčrpava vire konkurenčnosti in dolgoročno ni vzdržljiva (Kovačič, 2002, str. 31).

## **1.2 MERJENJE KONKURENČNOSTI DRŽAV**

Ocenjevanje konkurenčnosti držav je v zadnjih letih vse bolj aktualno. Merijo jo različne mednarodne ustanove kot so Mednarodni denarni sklad, Svetovna banka, Evropska komisija itd. Pomembnejšo vlogo imata predvsem poročilo Svetovnega ekonomskega foruma (WEF) iz Ženeve in svetovni letopis konkurenčnosti, ki ga izdaja Inštitut za razvoj managementa (IMD). Metodološka pristopa obeh institucij se razlikujeta po razmerju med viri in vrsti podatkov ter številom vključenih držav.

Poročilo WEF za leti 2009-2010 je glede na ekonomsko razvitost razvrstilo 133 držav. Za izračun ocene ekonomske uspešnosti države uporabljajo indeksa konkurenčne rasti in poslovne učinkovitosti, ki prikazujeta razvoj na področju (Kovačič, Stanovnik & Drnovšek, 2009, str. 6) institucij, infrastrukture, makroekonomske stabilnosti, zdravja in primarnega izobraževanja, visokošolskega izobraževanja in usposabljanja, učinkovitosti trgov končnih dobrin, trga dela in finančnega trga, tehnološke pripravljenosti, velikosti trga, podjetniških strategij ter inovacij.

Letopis IMD vključuje podatke okoli šestdesetih držav in je namenjen predvsem investitorjem in vladi. Ključen kazalec dodane vrednosti je BDP. Metodologija IMD zajema štiri skupine dejavnikov, ki vplivajo na konkurenčno uvrstitev države. To so gospodarska uspešnost, vladna učinkovitost, učinkovitost menedžmenta in infrastruktura. Dve tretjini zbranih podatkov je statističnih, ena tretjina pa anketnih podatkov zbranih med vodstvenimi delavci podjetij.

Slovenija je na lestvici WEF v poročilu za leti 2009-2010 na 37. mestu, v letih 2008-2009 pa na 42. mestu. Problematični sta predvsem področji učinkovitosti finančnega trga in trga dela. Na lestvici IMD v letu 2011 smo v primerjavi s predhodnim letom pridobili eno mesto in



pristali na 51. mestu. Leta 2010 smo padli na lestvici za kar dvajset mest. Najbolj kritična sklopa sta poslovna in vladna neučinkovitost (Konjunkturna gibanja, 2011, str. 10).

Podrobnejše vzroke za takšne uvrstitve povzemamo v ugotovitvah raziskave narejenih med predstavniki Javne agencije RS za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI) v šestem poglavju.

## **2 RAVNI KONKURENČNE PREDNOSTI**

Konkurenčnost lahko proučujemo na različnih ravneh. Literatura največkrat obravnava raven države, panoge in podjetja, zato v nadaljevanju obravnavam te tri ravni. V zadnjem času postaja vse bolj pomembna podjetniška konkurenčnost in sposobnost ljudi za napredek. Začne se pri konkurenčnosti zaposlenih (izobrazba, sposobnosti, motivacija), ki vpliva na konkurenčnost podjetij, konkurenčnost gospodarstva in nacionalno konkurenčnost (Kovačič, 2007, str. 100).

### **2.1 Država**

Doseganje ekonomske koristi preko mednarodne menjave so preučevali številni strokovnjaki in o tem razvili različne doktrine in teorije. Teorija absolutnih prednosti Adama Smitha pravi, da naj se država specializira v tistih proizvodnjah, kjer glede na ostale države dosega absolutno najnižje proizvodne stroške. Teorija relativnih prednosti Davida Ricarda pravi, naj se država specializira v tistih proizvodnjah, kjer dosega relativno nižje stroške proizvodnje glede na druge države. Pri obeh teorijah je vzrok za menjavo razlika v višini primerjalnih stroškov za proizvod. Na nekatere pomanjkljivosti predhodnih teorij išče odgovore Heckscher-Ohlinova, ki kot glavni vzrok za mednarodno menjavo navaja razliko v obilju produkcijskih faktorjev. Država naj izvažajo proizvode, v proizvodnji katerih dovolj intenzivno uporablja produkcijski faktor, ki ga ima na voljo v obilnem obsegu in uvažajo proizvode v katerih uporablja redek produkcijski faktor (Kumar, 2001, str.78-121).

Odgovor na vse večjo globaliziranost nacionalnih ekonomij je potreba po izboljšanju nacionalne konkurenčnosti. Večina avtorjev (Kovačič et al., 2005a, str. 46) opredeljuje konkurenčnost države kot kombinacijo ustreznega tržnega delovanja in uspeha na svetovnem trgu.

Za identificiranje najbolj pomembnih determinant konkurenčnosti države, so si prizadevali tudi Porter (1990) ter Kotler, Jatusripitak in Maaesincee (1997). Po mnenju Porterja je postala konkurenčnost držav pomembna naloga vlad in predmet številnih znanstvenih analiz. Svoj koncept konkurenčnih prednosti v mednarodni menjavi je razvil kot antitezo Ricardovi teoriji primerjalnih stroškov, ki je dolgo časa predstavljala temelj teoretične obravnave mednarodne menjave. V raziskavi, ki je zajemala deset držav je preverjal veljavnost številnih dejavnikov, ki odločajo o konkurenčnosti gospodarstev. Ugotovil je, da igra državno okolje ključno vlogo

pri uspehu podjetij, saj nekatere ustvarjajo stimulatívnejše okolje za napredek in razvoj kot ostale. Pri tem so posamezne panoge in konkurenti temelj teorije za celotno gospodarstvo države. Nacionalna produktivnost je na narodnogospodarski ravni rezultat produktivnosti podjetij. Kakovost človeških virov, tehnološke izboljšave in izumi vplivajo na povečevanje produktivnosti. Podjetje bo mednarodno uspešno samo v primeru učinkovite razporeditve in uporabe razpoložljivih virov. Trdi tudi, da nobena država ni konkurenčna v vsem kar proizvaja, zato lahko v mednarodni menjavi pridobijo vsi udeleženci (Sfiligoj, 2004, str. 954-957).

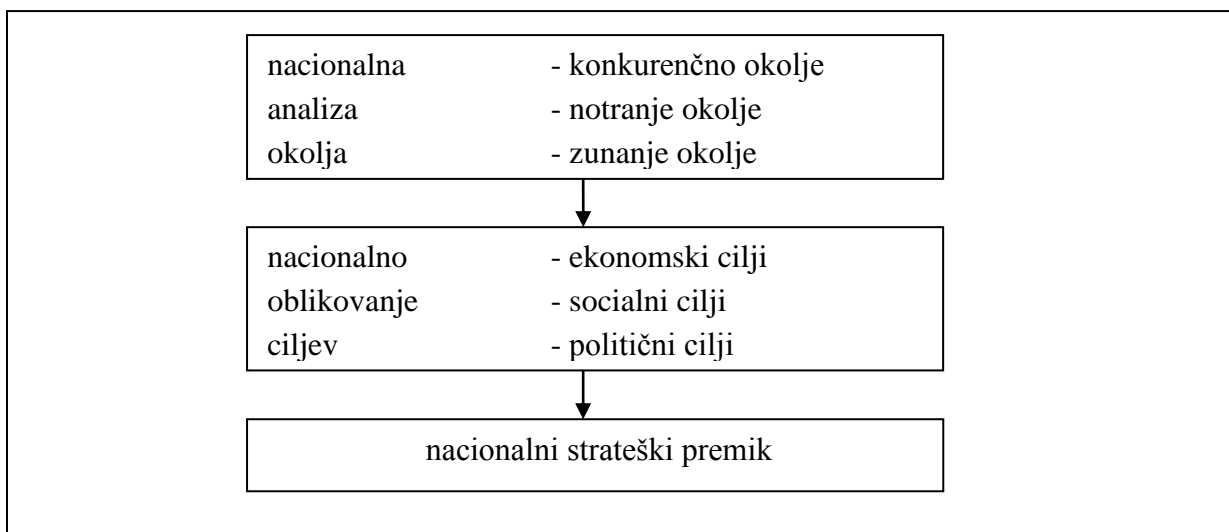
Porter (1990, str. 71-128) z nacionalnim diamantom konkurenčnih prednosti pojasnjuje razvoj konkurenčnih prednosti države. To so:

- stanje razpoložljivih proizvodnih virov,
- kakovost domačega povpraševanja,
- prenos uspešnosti med medsebojno povezanimi panogami,
- strategija podjetij, struktura in tekmovalnost.

V zaporednih modelih ponazarja prenos težišča iz razpoložljivih virov na investicije in nato na inovacije. Pri tem imajo pomembno vlogo tudi ostale determinante, dokler družba ne doseže ravni bogastva. Tem štirim determinantam nato doda še dve, državo in naključja.

Z drugačnim pristopom in metodologijo si je za opredelitev najbolj pomembnih determinant uspešnosti države prizadeval tudi Kotler et. al (1997). K problematiki določitve dejavnikov uspešnosti narodnih gospodarstev je pristopil z uporabo strateško marketinškega analitičnega orodja (Sfiligoj, 2004, str. 947). Kot prikazuje Slika 2, strateška analiza vključuje analizo okolja in določanje ciljev. Iz tega nato sledi nacionalni cilj napredovanja.

*Slika 2: Nacionalni strateški premik pri razvojnem procesu*



*Vir: P. Kotler, S. Jatusripitak, S. Maesincee, The Marketing of Nations, 1997, str. 161.*

Ocena konkurenčnega okolja pomaga oblikovalcem politike pri oblikovanju gospodarskih strategij, ki pripomorejo k dvigu konkurenčnosti. Ocena notranjega okolja pomaga pri oblikovanju konkurenčnih prednosti in slabosti države, medtem ko ocena zunanjega okolja pomaga prepoznati priložnosti in nevarnosti za državo. Po oceni različnih okolij lahko oblikovalci politik določijo nacionalne cilje, ki naj bodo razporejeni hierarhično in prioritarno. Konkurenčna strategija ponavadi zajema cilje gospodarstva, socialnega okolja in politike. Nacionalni strateški premik gre običajno v smeri dviga življenjske ravni prebivalcev, ki omogoča povečanje mednarodne konkurenčnosti (Kotler et.al, 1997, str. 160-163).

## 2.2 Panoga

Panoge največkrat razmejimo po funkcionalnem načelu oziroma po funkcionalnih značilnostih in podobnosti izdelkov. Lahko jo obravnavamo kot skupek ponudnikov ali funkcionalno podobnih izdelkov. Dandanes je opredelitev panog vse bolj zahtevna, saj postajajo meje med tradicionalnimi panogami vse bolj zabrisane. To je posledica inovativnih načinov in pristopov podjetij v iskanju konkurenčne prednosti, ki zajema tudi njihov prehod v druge panoge (Vizjak, 2007, str. 103).

Struktura industrijskega izvoza posamezne države je rezultat proizvodnih zmogljivosti, kakovosti upravljanja podjetij, inovacijskega sistema, poslovne kulture ter institucionalnega okolja. Panoga je konkurenčna, če se tržni deleži na svetovnem trgu povečujejo (Kovačič et al., 2009, str. 50). V Sloveniji večji del dodane vrednosti ustvarimo v panogah nižje in srednje tehnološke zahtevnosti. Takšno stanje je posledica dejstva, da v znanje vlagamo manj, kot je povprečje EU. Zelo majhen delež izvoza je ustvarjen v tehnološko najbolj zahtevnih panogah (Kešeljević, 2006, str. 122).

Konkurenco v panogi lahko opredelimo z delovanjem petih konkurenčnih sil (Porter, 1990, str. 35), ki so:

- vstop novih konkurentov,
- grožnja pojava substitutov,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi.

Podjetja v panogah so medsebojno odvisna. Dejanje enega oziroma več konkurentov sproži odziv preostalih. Moč teh dejavnikov se med panogami razlikuje, izraža se v različni dobičkonosnosti in vpliva na preusmerjanje podjetij v panoge z večjo dobičkonosnostjo. Podjetje mora pri oblikovanju svoje strategije te sile upoštevati, saj so vselej prisotne in delujejo hkrati. Pomembno je, da predvidi njihovo delovanje v prihodnosti, da se lahko pripravi nanje in ustrezno odzove. Uspešnost podjetij je odvisna od splošnih razmer in relativnega položaja podjetja v panogi. Na splošne razmere podjetje večinoma nima velikega

vpliva, lahko pa svoj položaj izboljša z oblikovanjem ustrezne konkurenčne strategije (Porter, 1990, str. 34-37).

## 2.3 Podjetje

Konkurenčnost podjetij je funkcija dveh skupin spremenljivk. V prvo skupino spadajo razpoložljivi nacionalni in lokalni industrijski pogoji v katerih je podjetje nastalo in se razvijalo. Imenujemo jih lahko nekontrolirane spremenljivke s strani posameznega podjetja. Na drugi strani je konkurenčnost rezultat napora in dela ključnih ljudi v podjetju, s ciljem doseči boljši položaj glede na konkurenco. Konkurenčno prednost je dolgoročno težko ohranjati, zato je pomembno stalno iskanje novih virov (Kovačič et al., 2009, str. 17-18).

Pri poslovanju se podjetja srečujejo s političnimi, ekonomskimi, socio kulturnimi ter izobraževalnimi dimenzijami, na ravni posameznih držav in na globalnem trgu. Od sprememb v okolju so močno odvisna. To jim na eni strani ponuja priložnosti, na drugi strani pa otežuje zagotavljanje uspešnosti poslovanja. Kovačič (2007, str. 99-100) poudarja pomembnost vlade pri vključevanju v razvoj gospodarstva, skrbi za čim boljše poslovno okolje ter podpora raziskavam, razvoju in izobraževanju. Trenutni trendi, ki so usmerjeni v zmanjševanje velikosti korporacij, privatizacijo državnih podjetij in dvig konkurence, ustvarjajo potrebo po oblikovanju globalnega poslovnega okolja, kjer podjetništvo prevzema pomembno vlogo.

Pri slovenskih podjetjih opazimo, da so razmeroma uspešna, vendar je razvojna dinamika prenizka. Podjetniško vodeno podjetje omogoča neprestane izboljšave proizvodnih metod, postopkov in proizvodov. Stalno išče konkurenčne prednosti na podlagi boljšega proizvoda, kar zahteva organizacijsko fleksibilnost, zavzetost za reševanje problemov, vztrajnost pri podrobnostih in sodelovanje vseh zaposlenih. Podjetništvo v novi konkurenci ni enkratno dejanje odličnega posameznika, temveč stalna dejavnost celotnega kolektiva (Kovačič et al., 2009, str. 20). Bistveni dejavniki, ki motivirajo lastnike in menedžerje, da izboljšajo konkurenčnost so delniške in lastniške preference, vladanje podjetjem, ustrezna politika varstva konkurence, urejen finančni sektor, stečajna zakonodaja in režim najemanja posojil. Ko podjetja postanejo motivirana je ključnega pomena osredotočanje na uporabo in inoviranje obstoječe tehnologije, na privabljanje, ustvarjanje in povečevanje človeškega kapitala ter vodenje logističnih povezav in verig dodane vrednosti (Kovačič et al., 2005a, str. 47).

Ker se osredotočamo na slovenske izvoznike, lahko sklenemo, da se morajo vladne politike osredotočiti na programe, ki bodo podjetjem pomagali premagovati ovire na poti k internacionalizaciji. Slovenski trg je za številna podjetja premajhen. Za krepitev konkurenčnosti je širitev v druge države edina možnost za preživetje, napredek in uspeh v vse bolj globaliziranem svetu.

### **3 ZNAČILNOSTI MAJHNIH ODPRTIH EVROPSKIH GOSPODARSTEV IN NJIHOVA USMERJENOST K INTERNACIONALIZACIJI**

Velikost gospodarstva z ekonomskega vidika največkrat merimo s številom prebivalcev ali narodnim dohodkom (Jaklič, 1994, str. 111). Narodni dohodek oziroma BDP na prebivalca je pomemben kriterij v mednarodnih primerjavah razvitosti držav. Opredelimo ga kot vrednost vseh končnih dobrin in storitev, ki so proizvedene v nekem gospodarstvu v določenem obdobju. Stopnja rasti gospodarstva je stopnja, po kateri se relativno povečuje BDP (Senjur, 2001, str. 33).

Danes z vidika globalne konkurenčnosti za podjetja in države ni več nujno, da so velike. Vse večja globaliziranost in hiter napredek tehnologije dajejo možnost tudi majhnim državam, da razvijejo ustrezno infrastrukturo, izobrazijo delovno silo, zagotovijo stabilen politični sistem, javne institucije in druge dejavnike konkurenčnosti (Kovačič et al., 2005a, str. 48).

Vključevanje v procese globalizacije je za majhna gospodarstva nujna za rast produktivnosti in krepitev konkurenčnosti. Majhne evropske države so svojo razvitost dosegle na različne načine, vendar so sčasoma vse prevzele strategijo izvozne usmerjenosti (Jaklič, 1994, str. 84). Evropska komisija v svoji raziskavi (Internationalisation of European SMEs, 2010, str. 6) ugotavlja, da imajo majhne države, kot so Estonija, Danska, Švedska, Češka in Slovenija, večji delež malih in srednje velikih izvoznikov v primerjavi z Nemčijo, Francijo in Veliko Britanijo, ki se nahajajo pod povprečjem.

Skozi Lizbonsko strategijo poskuša EU postati gospodarstvo, ki temelji na znanju in eno izmed najbolj konkurenčnih gospodarstev na svetu. Enotni trg EU z vidika konkurenčnosti (Kovačič et al., 2005, str. 50-51) pomeni:

1. večjo konkurenčnost med podjetji držav članic EU (notranja konkurenca),
2. večjo konkurenčnost med podjetji tretjih držav, ki jih privlači velik in stabilen trg (notranja konkurenca),
3. večji konkurenčni pritisk na vse panoge in podjetja,
4. večjo globalno težo trga in večjo internacionalizacijo podjetij,
5. manjšo zaščito javnega sektorja s strani nacionalnih držav.

Država je gospodarsko odprta, če ekonomsko sodeluje z drugimi gospodarstvi preko menjave blaga, storitev, kapitala in financ. Večja odprtost, pomeni močnejše povezave in večji vpliv iz mednarodnega okolja. Majhne evropske države so si podobne po odprtosti in odvisnosti od svetovnega gospodarstva. Prvi razlog je, da domači trg ne omogoča potrebne ekonomije obsega, zato morajo uvažati številne proizvode, ki jih večje države lahko proizvajajo doma. Specializacijo in ekonomijo obsega skušajo doseči na izvoznih trgih. Tako odvisnost od uvoza in nujnost izvoza povzročata, da so gospodarstva v majhnih evropskih državah bolj odprta in specializirana v primerjavi z gospodarstvi večjih držav. Veliko bolj so odvisne tudi od

neposrednih tujih investicij, zato je proces internacionalizacije domačih podjetij v teh državah zelo hiter (Jaklič, 1994, str. 102-105).

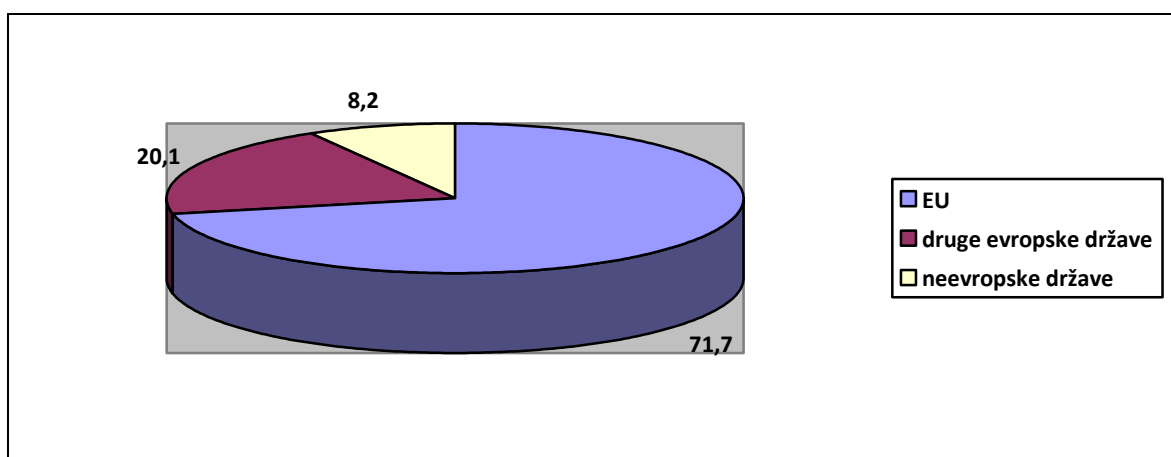
Blagovne in finančne povezave majhnih odprtih gospodarstev s svetovnimi ekonomijami poleg številnih koristi, prinašajo tudi slabosti, saj so bolj občutljive na zunanje spremembe, ki lahko vplivajo direktno ali indirektno (Ozdemir, 2009, str. 1-5). V majhnih ekonomijah so globalizacijski pritiski zaradi večje liberalizacije trgov in potreb po specializaciji, precej bolj izraženi kot v velikih (Kovačič et al., 2005a, str. 45).

### **Značilnosti Slovenije kot majhnega odprtega gospodarstva in usmerjenost k internacionalizaciji**

Slovenija je močno izvozno usmerjena država, saj je domači trg premajhen za preživetje in razvoj podjetij. Naša podjetja v primerjavi s tistimi iz večjih držav povprečno veliko večji del prodaje uresničijo na tujih trgih. Pomembna priložnost za Slovenijo je tudi članstvo v EU, saj ima od vstopa ustrezen zakonodajni okvir, ki omogoča nemoteno internacionalizacijo.

Če pogledamo strukturo zunanjetrgovinske menjave v obdobju zadnjih desetih let, lahko ugotovimo, da je izvoz v evropske države predstavljal več kot 90 % celotnega izvoza. Kot prikazuje Slika 3 je v letu 2010 Slovenija največ blaga izvozila v države članice EU (71,7 %), potem v druge evropske države (20,1 %) in v neevropske države (8,2 %). Strukturo izvoza prikazujemo na spodnji sliki.

*Slika 3: Izvoz Slovenije v izbrane skupine držav v letu 2010 v %*



*Vir: Statistični Urad RS, Blagovna menjava Slovenije, 2011*

Najpomembnejše partnerice, ki so članice EU, so Nemčija, Italija, Avstrija in Francija. Med državami, ki niso članice EU pa so najpomembnejše Hrvaška, Srbija, Ruska Federacija, Bosna in Hercegovina ter Združene države. Največ blaga izvozijo podjetja s področja predelovalne dejavnosti. Izvoz velikih podjetij predstavlja več kot polovico vrednosti

celotnega izvoza (Blagovna menjava Slovenije, 2011, str. 19-20). Število novih izvoznikov je stalno precej večje od števila podjetij, ki preneha izvažati. Izvozniki zagotovijo večino zaposlenosti in dodane vrednosti v slovenskem gospodarstvu ( Burger, Jaklič, Rojec, 2006, str. 159).

Slovenski izvozniki so z izjemo Rusije, premalo usmerjeni na hitro rastoče trge in trge držav v razvoju. Te države imajo veliko prebivalcev in posledično veliko kupno moč, poleg tega pa tudi vse večji politični vpliv v svetu. Koleča (2010, str. 88) ugotavlja, da so se v zadnjih dvajsetih letih njihove zunanjetrgovinske politike močno liberalizirale in beležijo hitrejšo rast od razvitih gospodarstev. Njihov delež v strukturi globalne trgovine se je povečal. Slovenija kot članica EU pomaga sooblikovati skupno zunanjetrgovinsko politiko, kar pomeni, da nadaljnja liberalizacija trgov držav v razvoju pomeni tudi nove tržne priložnosti za slovensko gospodarstvo.

Izvoz Slovenije je odvisen od nekaj ključnih tradicionalnih trgov, slabosti tega pa so se pokazale tudi v sedanji gospodarski krizi. Premajhna razpršenost pomeni večjo izpostavljenost, odvisnost in ranljivost. Trgi Brazilije, Kitajske, Indije in Južne Afrike ponujajo številne priložnosti, zato pomembno vlogo pri vstopu na oddaljene in zahtevne trge predstavlja gospodarska politika.

Za nastop na tujih trgih se brez ustrezne podpore še posebej težko odločajo mala in srednja podjetja (MSP). Cikel internacionalizacije slovenskih MSP je zaradi specifičnosti okolja (odprtost gospodarstva, majhnost notranjega trga,...) primerjalno hitrejši od drugih, večjih gospodarstev (Program Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010-2014). Najpomembnejše ovire MSP pri procesu internacionalizacije so po raziskavi Evropske komisije (Internationalisation of European SMEs, 2010, str. 7):

1. Notranje ovire: cena njihovih lastnih proizvodov oziroma storitev in visoki stroški internacionalizacije,
2. Zunanje ovire: pomanjkanje kapitala, ustreznih informacij in ustrezne podpore ter administrativni zapleti povezani s transportom.

#### **4 OBLIKE IN OSNOVE KONKURENČNE PREDNOSTI**

Za doseg konkurenčne prednosti morajo najprej obstajati neke **osnove**. Če podjetje takšne osnove ima in jih je sposobno pretvoriti v vsaj eno od **oblik** konkurenčne prednosti, potem si lahko obeta uspeh (Čater, 2006a, str. 4).

## 4.1 Oblike konkurenčne prednosti

Oblike konkurenčne prednosti predstavljajo strategije, ki jih podjetja uresničujejo za doseg o zastavljenih ciljev. Pri večini podjetij je cilj predvsem doseganje visoke dobičkonosnosti. V nadaljevanju za lažje razumevanje najprej pojasnujemo nekaj pojmov povezanih s strategijo.

Barney (2011, str. 3) strategijo podjetja opredeli kot teorijo doseganja visoke ravni uspešnosti poslovanja na trgu in panogah, v katerih podjetje deluje. Hill (2001, str. 380) jo opredeli kot ukrepe vodij za doseganje ciljev poslovanja. Strategija podjetja mora omogočati ustvarjanje konkurenčnih prednosti hitreje, kot so jih konkurenti sposobni posnemati (Heywood & Keneley, 2008, str. 85-109). Podjetja si preko konkurenčne strategije prizadevajo za določitev in uvedbo načina konkuriranja v njihovi panogi, ki bo hkrati donosen in vzdržljiv. Z izbiro prave strategije v posamezni panogi ter razpoložljivim znanjem in sredstvi je podjetje lahko uspešno (Porter, 1990, str. 34).

Za doseganje konkurenčne prednosti obstajajo različne oblike. V literaturi sta najpogosteje omenjeni dve temeljni obliki, na kateri se osredotočamo v nadaljevanju. Razlog, zaradi katerega kupec kupuje pri nas in ne pri konkurentih je ponudba nečesa, kar pri konkurentih še ne more dobiti oziroma dobiti na nek zaželen način ali če podjetje ponuja nekaj, kar konkurenti nudijo le po višji ceni. To sta strategija diferenciacije in strategija prizadevanja za nižje stroške.

### Strategija diferenciacije

Konkurenčna podjetja neprestano iščejo poti za spremembe, s katerimi bi dosegla večjo zaželenost svojih proizvodov pri kupcih v primerjavi z ostalimi podjetji. Z izvajanjem diferenciacije, podjetje proizvode poskuša narediti drugačne in boljše od konkurenčnih.

O diferenciaciji proizvoda govorimo, ko kupci dojemajo določen proizvod podjetja kot bolj vreden v primerjavi s proizvodi ostalih konkurentov. Čeprav za diferenciacijo obstajajo različne osnove je na koncu vedno odločilna zaznava kupca (Barney, 2011, str. 213). Izvajanje strategije diferenciacije običajno zahteva dodatne stroške in s tem višje cene. Podjetje predpostavlja, da bodo kupci pristali na višje cene zaradi pričakovanih dodanih ali posebnih koristi, ki jim jih zagotavlja proizvod (Sfiligoj, 2002, str. 919). Podjetje doda vrednost proizvodu, ko izboljša kakovost, nudi dodatne storitve ali izdelava proizvod po potrebi kupca, ta pa bo za to pripravljen dodatno plačati (Hill, 2001, str. 379). Diferenciacija proizvodov in povečevanje kakovosti, sta ključna dejavnika pri pojasnjevanju izvozne uspešnosti razvitih ekonomij (Ledesma, 2005, str. 363-379).

Avtorji na podlagi teoretičnih in empiričnih raziskav navajajo številne možnosti, ki jih imajo podjetja pri diferenciaciji proizvoda. Lahko se nanaša na značilnosti in zapletenost proizvoda, čas uvedbe, lokacijo, izdelavo, ugled, povezave med funkcijami znotraj podjetja in z ostalimi



podjetji, asortiment izdelkov, distribucijske poti, storitve in podpora. Podjetja, ki so strategijo diferenciacije sposobne uspešno uvesti, lahko zmanjšajo grožnje in izkoristijo številne priložnosti iz okolja (Barney, 2011, str. 181-182, 193).

### **Strategija stroškovnega vodstva**

Obstaja več razlogov, zaradi katerih podjetje dosega stroškovno prednost v primerjavi s konkurenti. Barney (2011, str. 153) navaja, da je najpogosteje omenjena velikost podjetja. Ko obstajajo ekonomije obsega pri proizvodnji, trženju, distribuciji, storitvah in ostalih dejavnostih, potem velika podjetja dosegajo višje stroškovne prednosti v primerjavi z majhnimi. Stroškovno prednost lahko dosegajo tudi z zakonsko zaščiteno tehnologijo, prednostnim dostopom do surovin, itd. Nižji stroški na izdelek ali storitev, omogočajo nižje cene in izrivanje konkurentov ter razširitev tržnega deleža. Tako se povečuje sorazmerna tržna moč, ugled in zaupanje pri kupcih (Sfiligoj, 2002, str. 919).

Potrer (1990, str. 39-40) tema dvema strategijama dodaja še strategijo osredotočenosti na nekaj manjših tržnih segmentov oziroma vrzeli. Lahko se osredotoča na diferenciacijo ali nižje stroške, cilj je čim boljša prilagoditev kupcem s posebnimi zahtevami.

Vsaka izmed teh strategij zahteva drugačno pot za doseg konkurenčne prednosti. Podjetje naj izbere le eno strategijo, ki je za podjetje najprimernejša, saj lahko v nasprotnem primeru zdrsne v povprečnost in dejansko nima nobene konkurenčne prednosti (Porter, 1990, str. 40). Nasprotno Barney (2011, str. 210-212) ugotavlja, da podjetje lahko istočasno uvede strategijo stroškovnega vodstva in diferenciacije, če se nauči upravljati z nasprotji obeh strategij. Upravljanje je odvisno od zapletenih razmerij med zaposlenimi, med zaposlenimi in tehnologijo itd. Posnemanje bo zaradi zapletenosti drago, zato ta način lahko predstavlja tudi vir vzdržljive konkurenčne prednosti. Uspešna uvedba diferenciacije proizvodov, lahko vodi do znižanja stroškov in nato v položaj stroškovnega vodje, oziroma do visokega tržnega deleža in nizkih stroškov.

## **4.2 Osnove konkurenčne prednosti**

Kot smo že omenili, morajo za doseg konkurenčne prednosti najprej obstajati neke osnove. V strokovni literaturi so obravnavane vsaj štiri šole. To so šola na temelju industrijske organizacije, šola na temelju virov, šola na temelju sposobnosti ter šola na temelju znanja (Čater, 2006a, str. 5).

Čater (2006b, str. 28) med njimi izpostavlja tri glavne razlike:

1. Način razumevanja izvora konkurenčne prednosti: Šola na temelju industrijske organizacije temelji na pristopu »od zunaj navznoter«. Podjetje mora izhajati iz strukturnih značilnosti svoje panoge in šele nato oblikovati strategijo grajenja konkurenčne prednosti. Preostale tri šole razlagajo vzroke za razlike v uspešnosti med podjetji, če teh ne moremo pripisati

pogojem iz okolja. Zagovarjajo, da je potrebno primarno izhajati iz podjetja. Pri teh gre za pristop »od notri navzven«.

2. Raven obravnavanja osnove konkurenčne prednosti: Šola na temelju industrijske organizacije in šola na temelju znanja osnove obravnavata na ravni posameznih strateških enot. Na temelju sposobnosti in znanju temelječi šoli pa osnove obravnavata na ravni podjetja kot celote.

3. Širina obravnavanja osnov konkurenčne prednosti: Nanaša se predvsem na razlike med šolo na temelju virov, šolo na temelju sposobnosti in šolo na temelju znanja. Šola na temelju virov poleg sposobnosti obravnava tudi druge vire, ki ne spadajo med sposobnosti. Šola na temelju virov kot osnovo konkurenčne prednosti šteje znanje, šola na temelju sposobnosti poleg znanja zajema še druge sposobnosti, ki jih ne štejejo med znanje.

#### **4.2.1 Šola na temelju industrijske organizacije**

Industrijska organizacija se ukvarja z delovanjem trgov na mikroekonomski ravni (Zavrl, 2006, str. 6). V okviru šole na temelju industrijske organizacije lahko omenimo vsaj dve različici. Prva je šola na temelju klasične industrijske organizacije. Zagovorniki te šole trdijo, da podjetje nima vpliva na pogoje, ki vladajo v panogi in tudi ne na lastno uspešnost poslovanja. Uspešnost je neposredno odvisna od strukture panoge v kateri se nahaja. To pomeni, da sta uspešnost in konkurenčna prednost podjetja določeni iz panoge (od zunaj) in ne iz podjetja (od znotraj). Zaradi tako ozkega gledanja je ta šola za strateški management precej neuporabna. Ker podjetje po tej različici ne more vplivati na lastno uspešnost in še manj na razvijanje konkurenčne prednosti je razglabljanje o osnovah konkurenčne prednosti nemogoče (Čater, 2000, str. 53-54; Čater, 2006b, str. 26).

Druga različica je šola na temelju novejše industrijske organizacije. Gledanje na dejavnike uspešnosti podjetja je omiljeno. Porter meni, da uspeh podjetja ni določen samo od zunaj, ampak lahko na značilnosti okolja odgovarja s svojimi strategijami. Meni, da je šola na temelju novejše industrijske organizacije uporabna predvsem pri oblikovanju strategije podjetja. Najprej mora analizirati strukturne značilnosti panoge v kateri se nahaja. Zatem naj oceni svoj dobičkovni potencial in izbere ustrezno strategijo. Podjetje ima vpliv na oblikovanje svoje konkurenčne strategije, kljub temu, da je ta večinoma že določena s strukturnimi značilnostmi panoge v kateri se nahaja (Čater, 2000, str. 53-54; Čater, 2006b, str. 26).

Novejša industrijska organizacija v nasprotju s klasično industrijsko organizacijo trdi, da so podjetja med sabo različna, ne samo glede strukture stroškov, ampak na primer tudi glede na ugled oziroma dober glas (Foss & Mahnke, 2000, str. 122).

## 4.2.2 Šola na temelju virov

Šola na temelju virov pojasnjuje zapletene povezave med notranjimi sposobnostmi podjetja in zunanjim okoljem (tržno povpraševanje in ponudba ostalih konkurentov). Osredotoča se na odnos med viri in uspešnostjo podjetja. Trajna uspešnost temelji na edinstvenih, redkih in neposnemljivih virih (Furrer, Sudharshan, Howard & Alexandre, 2008, str. 25-40). Podjetjem pomaga prepoznati ključne vire ter razumeti odnos med viri in izvozno učinkovitostjo (Ussahawanitchakit, 2002, str. 115). Povečevanje uspešnosti podjetja je usmerjena v pridobivanje in upravljanje strateških virov in sposobnosti. Če ima podjetje v lasti raznovrstne vire, bo mogoče doseglo prednost zaradi edinstvenega dostopa do redkih virov (Coff, 1999, str. 120).

V literaturi lahko zasledimo različne razvrstitve virov podjetja. Najpogostejši sta dve razdelitvi. Prva jih deli na finančne, fizične, človeške in organizacijske vire, druga pa preprosto na oprijemljive in neoprijemljive. V nadaljevanju opisujemo prvo razvrstitev, v petem poglavju pa se iz vidika konkurenčnih prednosti slovenskih izvoznikov, osredotočamo na oprijemljive in neoprijemljive vire.

Na splošno viri podjetja predstavljajo vsa sredstva, sposobnosti, zmožnosti, organizacijske procese, lastnosti podjetja, informacije, znanje, itd., ki jih podjetje nadzoruje. Omogočajo mu razumevanje in uresničevanje strategij, s katerimi izboljšujejo učinkovitost in uspešnost (Barney, 2011, str. 121). Podjetje pridobi vire na različne načine. Lahko jih ima že ob ustanovitvi, lahko jih kupi zunaj podjetja, jih pridobi s skupno rabo z drugim podjetjem, oziroma jih pridobiva postopoma (Zavrl, 2006, str.7). Proizvodi in viri so obojestransko tesno povezani. Večina proizvodov potrebuje storitve različnih virov in večino virov lahko uporabimo pri ustvarjanju novih proizvodov (Birger, 1984, str. 171-180).

1. **Finančni viri** so lahko osnova konkurenčne prednosti le v redkih primerih (Čater, 2000, str.15). Konkurenčno prednost predstavljajo, če jih podjetje lahko pridobi v zadostnem obsegu, hitro in po ugodnih pogojih, ter ima glede na konkurente boljše pogoje plačila pri prodaji izdelkov, kreditiranju prodaje in predplačilu nakupov (Zavrl, 2006, str. 7).

2. **Fizični viri** so tehnologija (stroji in oprema), zemlja (geografska lokacija) ter dostop do surovin, materialov in energije. Geografska lokacija je kot fizični vir pomembna predvsem za podjetja, pri katerih je višina stroškov odvisna od tega, kako je podjetje locirano glede na kupce in dobavitelje (Barney, 2011, str. 121). Pomembno osnovo konkurenčne prednosti lahko predstavlja dostop do surovin, materialov in energije še posebno, če si podjetje te vire rezervira preden postane vrednost teh virov znana vsem (Čater, 2000, str. 15). Primera fizičnih virov sta tudi računalniška in programska oprema podjetja ter avtomatska skladišča za upravljanje zalog (Barney, 2011, str. 121).

3. **Človeški viri** zajemajo sposobnosti, izobraževanje, znanje, izkušnje ter odnose in medsebojno razumevanje zaposlenih v podjetju. Dragocene človeške vire ne predstavljajo samo vodili ljudje v podjetju, ampak zaposleni na vseh ravneh (Barney, 2011, str. 121). Številni avtorji menijo, da v stalno spreminjajočem in zapletenem poslovnem okolju, konkurenčno prednost predstavlja ustvarjalnost ljudi, njihovo znanje in prilagodljivost. Pri tem predstavlja ključno vlogo upravljanje s človeškimi viri (Zupan, 1996, str. 2).

4. **Organizacijski viri** zajemajo formalne in neformalne sisteme planiranja, kontrolo, vodenje, organizacijsko kulturo in ugled, povezave znotraj podjetja, med podjetji ter povezave med podjetjem in okoljem (Barney, 2011, str. 121). Dodamo lahko še informacije in informacijski sistem, standarde kakovosti in tržni delež (Zavrl, 2006, str. 8). Organizacijski viri prinašajo prednosti na različne načine. Zaradi privlačne organizacijske kulture lahko pritegnejo sposobne strokovnjake ali pa zaradi ugleda pridobijo pomembne stranke (Čater, 2000, str. 16).

#### **4.2.3 Šola na temelju sposobnosti**

Po tej šoli konkurenčna prednost izhaja iz posebnih, oziroma osrednjih sposobnosti podjetja. V zadnjih letih sposobnosti pridobivajo vse večji pomen. Podjetja morajo za dosego večje učinkovitosti izkoriščati svoje spretnosti in sposobnosti. V literaturi se v zvezi s sposobnostmi podjetja pojavljajo različne opredelitve in izrazi. Splošno razširjeno je mnenje, da konkurenčnost podjetja temelji na njenih osrednjih sposobnostih. V hitro spreminjajočih tržnih razmerah lahko vzdržljivo konkurenčno prednost dosežemo z neprestanim razvijanjem in ustvarjanjem novih, edinstvenih sposobnosti.

Hill (2001, str. 381-382) osrednje sposobnosti opredeljuje kot spretnosti podjetja, ki jih konkurenti težko posnemajo. Nahajajo se lahko v katerikoli dejavnosti, ki podjetju ustvarja vrednost. To je lahko proizvodnja, trženje, raziskave in razvoj, človeški viri, vodenje, itd. Kažejo se predvsem v ponudbi proizvodov, ki bi jih ostala podjetja težko posnemala. Za dosego konkurenčne prednosti so ključnega pomena. Tudi Ritter, Wilkinson in Johnston (2002, str. 119-138) menijo, da imajo osrednje sposobnosti podjetja neposreden vpliv na konkurenčno moč in uspešnost. Opredeljujejo jih kot zmožnost podjetja, da uspešno razvije in upravlja odnose s ključnimi dobavitelji, kupci in podjetji. Vzajemno in učinkovito delovanje med temi razmerji predstavlja osrednjo sposobnost podjetja. Drejer (2006, str. 206-220) opredeljuje sposobnosti kot sestavo petih delov in njihovih medsebojnih razmerij: tehnologija, ljudje, organizacijska struktura in organizacijska kultura. Sposobnosti pojasnjujejo, zakaj neko podjetje lahko dosega večjo uspešnost v primerjavi s konkurenti, ki imajo podobne funkcionalne značilnosti (npr. tržna strategija).

Mnoga podjetja pričnejo s poslovanjem na tujih trgih z namenom izboljšanja obstoječih in razvojem novih sposobnosti. Vstop na tuje trge jim pomaga pri razumevanju prednosti in slabosti njihovih osrednjih sposobnosti. Lahko jih spremenijo oziroma prilagodijo ter hkrati

razvijajo nove. Tako ne razširijo svojega poslovanja samo preko državnih meja, ampak prenesejo sposobnosti na proizvode in storitve na načine, ki se mogoče na domačem trgu iz ekonomskega vidika ne bi mogle obdržati (Barney, 2011, str. 429-431).

#### **4.2.4 Šola na temelju znanja**

Po tej šoli je znanje osnova, na podlagi katere podjetje lahko gradi konkurenčno prednost. Sestava virov, spretnosti in sposobnosti je neposredno povezana z ustvarjanjem in upravljanjem znanja.

V novejših teorijah konkurenčnosti je znanje ključen dejavnik gospodarske rasti. Zaradi vse večje vloge znanja kot vira konkurenčnosti v državah OECD, se v industrijskih panogah dvigujeta inovativnost in gospodarska rast. Jasno postaja, da ustvarjanje in širitev znanja predstavljata pomembno vlogo (Kovačič, 2007, str. 100). Sodobna družba se razvija z ustvarjanjem znanja (vlaganje v izobraževanje, raziskave, tehnološki razvoj, inoviranje) in prenosom znanja (prenos raziskovalnih rezultatov, uporaba znanja in informacijsko komunikacijske tehnologije) v vse njene segmente, še posebej v segmente gospodarstva (Kovačič & Slabe Eker, 2005, str. 65). Zaradi visoke stopnje brezposelnosti v EU sredi devetdesetih let in ob razmahu ekonomije znanja, se je začel pogled na pomen izobraževanja spreminjati. Sedaj veljajo za pridobitev delovnega mesta višje zahteve glede izobraženosti (Kovačič et al., 2009, str. 19).

Avtorji v strokovni literaturi razvrščajo znanje po več kriterijih. Z vidika doseganja konkurenčnih prednosti sta pomembni predvsem razvrstitvi znanja na človeški kapital (znanje, vezano na posameznike) in strukturni kapital (znanje, vezano na celotno podjetje) oziroma eksplicitno in tiho znanje. Za doseganje konkurenčnih prednosti sta še posebej pomembna strukturni kapital in tiho znanje (Čater, 2006b, str. 27).

Znanje je neoprijemljivo sredstvo, zato njegovo vrednost podjetja pogosto zanemarjajo. Potrebno ga je upravljati in znati uporabiti za ustvarjanje nove dodane vrednosti. V informacijski dobi je pogosto kritična točka diferenciacije med uspehom in neuspehom. Upravljanje znanja mora postati bistvena strateška prioriteta vrhovnega posloводства predvsem zaradi strukturnih sprememb v okolju in drugačnih možnosti poslovanja (globalni pritisk konkurence, družba znanja in tehnološki napredek). Podjetje mora vedeti, kakšno konkurenčno prednost želi razvijati in na tej podlagi razviti sistem za upravljanje znanja. Pri njegovi implementaciji mora določiti, kako bo sistem strukturiran glede na šest dimenzij podjetja: poslovni cilj in strategija, vsebina, infrastruktura za učenje, procesi, organizacija, kultura in vedenje (Vidic, 2011, str. 44-47).

V preteklosti so podjetja usmerjala preveč pozornosti v izboljševanje že obstoječih znanj (izboljševanje učinkovitosti proizvodnih procesov, širitev asortimenta izdelkov, racionalizacija procesov). V prihodnje bo potrebno izpostaviti bolj inovativno okolje, v

katerem bo človeški kapital s svojo inovativnostjo in idejami kanibaliziral starejše izdelke podjetja, še preden jih bo izrinila konkurenca. Management v slovenskih podjetjih je premalo pozoren na dodatna usposabljanja zaposlenih in na delo s človeškimi viri (Kovačič et al. 2009, str. 20, 47).

## **5 OPRIJEMLJIVI IN NEOPRIJEMLJIVI VIRI PODJETJA**

V okviru šole na temelju virov v prejšnjem poglavju, smo omenili razdelitev virov na oprijemljive in neoprijemljive. V skladu s hipotezo, da konkurenčne prednosti slovenskih izvoznikov temeljijo predvsem na neoprijemljivih virih, bomo v nadaljevanju to klasifikacijo podrobneje opisali.

### **5.1 Značilnosti oprijemljivih in neoprijemljivih virov**

Večina literature poudarja vse bolj pomembno vlogo neoprijemljivih virov pri doseganju trajne konkurenčne prednosti. Arikian (2004, str. 1) ugotavlja, da je pridobivanje neoprijemljivih virov bolj tvegano v primerjavi z oprijemljivimi. Povežemo jih lahko z večjo uspešnostjo podjetja (Galbreath, 2005, str. 28-40). Bogastvo in razvoj sodobnih ekonomij poganja neoprijemljivo premoženje, ki nima fizične in finančne oblike. V današnjem času je fizično in finančno premoženje dostopno konkurenci, zato ne moremo pričakovati kaj več od povrnitve investicije. Dominanten tržni položaj, veliki dobički in monopolna prednost se danes dosegajo z usklajenim razvojem neotipljivega premoženja (Kovačič et al. 2005b, str. 66-67).

Oprijemljivi viri so stvarni, fizično prisotni, zapisani oziroma temeljijo na eksplicitnem znanju (Mathur, Jugdev & Fung, 2007, str. 460). Neoprijemljivi viri niso vidni, saj zajemajo tiho znanje in sposobnosti, ki jih je težko posnemati.

Podjetje razpolaga s številnimi strateškimi viri, vendar le redki prispevajo k doseganju trajne konkurenčne prednosti. Strateški viri naj bodo (Barney, 2011, str. 125):

1. dragoceni, oziroma morajo za podjetje predstavljati neko vrednost: Viri morajo podjetju omogočati izkoriščanje prednosti, izrabo priložnosti ali nevtraliziranje nevarnosti iz okolja. Viri, ki ne morejo izrabiti priložnosti oziroma nevtralizirati nevarnosti iz okolja, lahko za podjetje pomenijo slabost. Vrednost virov povezujemo z notranjo analizo prednosti in slabosti, ter zunanjo analizo priložnosti in nevarnosti.
2. redki oziroma edinstveni: Viri, s katerimi razpolagajo številni konkurenti, ne morejo predstavljati osnove konkurenčne prednosti. Ti skupni viri niso neuporabni, saj zagotavljajo konkurenčno primerljivost oziroma enakost in povečujejo možnosti podjetja za preživetje v primerjavi z ostalimi podjetji v panogi, ki s temi viri ne razpolagajo.

3. neposnemljivi: Težko posnemljivi viri lahko za podjetje predstavljajo osnovo konkurenčne prednosti. Posnemanje virov pogosto povzroča stroške, ki so višji od stroškov razvoja lastnih virov. Vzroke lahko pripišemo enkratnim zgodovinskim pogojem, nejasnosti oziroma nepoznavanju resničnih osnov konkurenčne prednosti ter družbeni kompleksnosti (organizacijska kultura, ugled pri kupcih, itd.).

V literaturi lahko zasledimo še pogoje, kot so čim večja nemobilnost, trajna narava in nezamenljivost virov. Podjetje dosega konkurenčno enakost, ko ima v lasti dragocene vire. Ko ima v lasti dragocene in redke vire, dosega začasno konkurenčno prednost. Dragoceni, redki in težko posnemljivi viri hkrati, za podjetje predstavljajo trajno konkurenčno prednost (Mathur et al., 2007, str. 461).

## 5.2 Vrste oprijemljivih in neoprijemljivih virov

Med oprijemljive vire spadajo finančni in fizični viri, ki smo jih na kratko opisali v četrtem poglavju. Neoprijemljive vire imenujemo tudi mehki viri (Zavrl, 2006, str. 10). Razdelimo jih lahko na dve večji skupini, sredstva in sposobnosti. Med **sredstva** spadajo (Hall, 1992, str. 135-144):

**1. Blagovne znamke:** Na svetovnih trgih močne znamke igrajo strateško vlogo, ki je vse bolj pomembna. Sestavine znamke so lahko ime, logotip, simbol, oblika embalaže, oblika izdelka, barva in druge značilnosti. Osnovna funkcija znamke je identificiranje in razlikovanje med konkurenčnimi izdelki. Ponudnikom omogoča doseganje vodilnega položaja na trgu, povečevanje tržnih deležev, pomaga ustvarjati visoke ovire za vstop novim konkurentom na ciljne trge, olajšuje ustvarjanje preferenc pri odjemalcih, pospešuje necenovno konkuriranje in otežuje različne oblike posnemanja. Na drugi strani povpraševalcem omogoča prepoznavanje izdelkov in ponudnikov, omogoča zadovoljstvo in zagotavlja težnjo po izboljševanju kakovosti. Različne vrste znamk ločimo po različnih kriterijih, ki so: nosilec znamke, pravno lastništvo, dejavnost lastnika znamke, število izdelkov, geografsko območje in število lastnikov znamke (Snoj & Hudoklin, 2006, str. 24-25).

V času vse ostrejšje konkurence postajajo znamke vse pomembnejša sestavina neotipljivega premoženja podjetja. Predstavljajo lahko tudi do tri četrtine premoženja podjetja. Izgradnja znamk s čim višjo stopnjo internacionalizacije za podjetja predstavlja izziv, saj morajo razvijati znamke, ki bodo zadovoljile potrebe kupcev na različnih trgih. Čim večja stopnja internacionalizacije znamk izhaja iz želje podjetja po izboljšanju poslovne uspešnosti in učinkovitosti, doseganja ekonomij obsega, obvladovanja trgov in drugih vzrokov. Pomembno je globalno upravljanje znamk, pri katerem gre za globalno alokacijo virov za izgradnjo znamke, ustvarjanje sinergij in razvoj skupne strategije znamke v okviru katere podjetje oblikuje strategije znamke, ki jih prilagodi posameznim državam. Slovenska podjetja imajo premalo mednarodno uveljavljenih znamk. Za uspešno konkuriranje na tujih trgih bodo

morala pristopiti k njihovemu upravljanju celovito, premišljeno in dolgoročno naravnano (Snoj et al., 2006, str. 25-36).

**2. Patenti:** So nekakšna garancija za izključno izkoriščanje izuma, za omejeno časovno obdobje (Čater, 2000, str. 17). Povečujejo produktivnost industrijskega sektorja, saj so novi stroji in orodja običajno boljši od prejšnjih. Novi patenti omogočajo monopolno moč na trgu, kar privede do visokih dohodkov s katerimi se financira ustvarjanje novega znanja (Kovačič et al. 2005b, str. 67-68).

**3. Avtorske pravice:** Opredelimo jih kot pravice, ki zagotavljajo zaščito literarnih, dramskih, glasbenih in umetniških del pred kopiranjem in drugimi oblikami izkoriščanja oseb, ki nimajo dovoljenja za uporabo teh pravic (Abdula, 2008, str. 462).

**4. Zaščitene oblike in znaki:** Zaščita se nanaša izključno na videz in model, ki je lahko dvodimenzionalen (znak) ali tridimenzionalen (zaščita oblike steklenice). Obliko oziroma znak, ki ga želimo zaščititi, ne sme biti ponujen za prodajo (Hall, 1992, str. 137).

**5. Pogodbe:** So dogovor med dvema ali več osebami. S pogodbo stranka varuje in uveljavlja svoje pravice. Pogodbe v obliki zastopstva, licenc in najema lahko predstavljajo eno najpomembnejših konkurenčnih virov podjetja (Hall, 1992, str. 138).

**6. Podatkovne baze:** Zajemajo pomembne in zaupne informacije kot so formule, know-how, postopki ter informacije o kupcih, zaposlenih, prodaji in strategijah podjetja (Hall, 1992, str. 138).

**7. Ugled:** Zajema celotno zaznavo glavnih značilnosti podjetja in se popravlja ob vsaki izkušnji z njim. Pridobi ga zaradi različnih značilnosti, vedenja in rezultatov. Lahko temelji na finančnem uspehu, velikosti in moči, na inovativnosti ali visoko kakovostnih proizvodih oziroma storitvah. Rezultat dobrega slovesa je zvestoba kupcev in zadržanje ključnih zaposlenih v podjetju (MacMillan, Money, Downing & Hillenbrand, 2005, str. 214-232) ter tudi boljša pogajalska pozicija, olajšan vstop za nove izdelke in pritegnitev vlagateljev. Podjetje si ugleda ne more kupiti, ampak si ga mora skozi neko časovno obdobje šele ustvariti (Čater, 2000, str. 18). Gradi ga preko načrtovanih in nenačrtovanih aktivnosti. Z vsemi informacijami, ki jih posreduje okolju, vpliva na oblikovanje stališč različnih skupin deležnikov in na oblikovanje zaznav javnosti o sebi, svojem poslovanju ter svoji družbeni in socialni odgovornosti (Završnik & Topič, 2006, str. 125). Sloves oziroma ugled podjetja vpliva na obnašanje potrošnika, ko se odloča za nakup določene blagovne znamke. To velja še posebej, ko gre za izdelek, ki ga ne kupujemo vsakodnevno. Pri oblikovanju ugleda je pomembna njegova jasna vizija, njeno dosledno izvajanje in dobri poslovni rezultati. Dobri dolgoročni rezultati oblikujejo podobo v strokovni in finančni javnosti. Če podjetje pridobi negativni sloves, to pomeni več kot samo izgubo tržnega deleža (Bertoncelj, 2003, str. 23). Viri ugleda zahtevajo dolgotrajno sistematično izgrajevanje. Zaradi nepravilnega obnašanja



podjetja se lahko hitro izničijo (Gabrijan, Milfelner, Snoj & Gaber, 2005, str. 97). Za ponovno pridobitev ugleda mora podjetje vložiti veliko več truda in časa, kot ga je porabilo za ustvarjanje ugleda.

**8. Poslovne mreže:** Ločimo notranje in zunanje poslovne mreže, ki jih ustvarijo zaposleni. Notranja mreža je še posebej pomembna za doseganje sinergij znotraj velikih organizacij. Zunanja mreža, mora za uspešno spremljanje hitro spreminjajočega se okolja vključevati kupce, dobavitelje, vlado, raziskovalne ustanove in celo konkurente (Hall, 1992, str. 138). Vse ostrejša časovna omejitve glede razvoja in komercializacije tehnologije in vse večja geografska razpršenost specializiranih trgov, sili podjetja k povečevanju potrebnega obsega znanja in drugih virov. Na razvitih trgih mora podjetje vstopati v nove poslovne povezave, da lahko ponudi nekaj novega. Redka podjetja so sposobna akumulirati zadosten obseg lastnih virov in so hkrati v zadostni meri fleksibilna. Mnogokrat rešitev predstavlja sodelovanje s konkurenti, ki jim omogoči dostop do določenih virov. Tekmovalnost mora nadomestiti sodelovanje, saj bodo mnoga slovenska podjetja le tako dobila možnost nastopa na svetovnih trgih (Konda, 2006, str. 65). Dobri poslovni odnosi podjetju velikokrat prinesejo posel, ki ga sicer ne bi dobilo. Kakovostno mrežo je težko ustvariti, zato jo je s strani konkurentov skoraj nemogoče posnemati (Čater, 2000, str. 18).

Druga skupina neoprijemljivih virov vključuje **sposobnosti** oziroma **spretnosti**. Gabrijan et al. (2005, str. 94) sposobnosti delijo na:

1. Individualne: Skrb za odjemalce, individualno učenje, veščine koordiniranja itd.
2. Skupinske: Usmerjenost na odjemalce, skupinsko učenje, veščine skupinskega dela itd.
3. Korporativne: Tržna naravnost, organizacijsko učenje, inoviranje, procesi načrtovanja itd.

Sposobnosti so zapleten splet spretnosti in akumuliranega znanja, ki se uporabljajo v organizacijskih procesih in omogočajo podjetju koordiniranje aktivnosti in upravljanje premoženja. V procesu uporabe in kombiniranja razpoložljivih virov, se izražajo specifične strateške in taktično-operativne sposobnosti podjetja (Gabrijan et al. 2005, str. 94).

Hall (1992, str. 139) med spretnosti vključuje know-how zaposlenih, dobaviteljev in distributerjev ter organizacijsko kulturo:

**1. Know-how:** Je neoprijemljivi vir in zajema tista znanja in sposobnosti podjetja, ki jih ločijo od njenih konkurentov. Za doseganje konkurenčne prednosti je večina podjetij do neke mere odvisna od know-howa ki ga ima. Mnoga razvijajo formalne sisteme za pridobivanje in širjenje znanja svojih zaposlenih. Blackmore (2004, str. 114) know-how opredeljuje kot pomemben vir, ki se uporablja skupaj z ostalimi tradicionalnimi viri v podjetju. Je dinamičen in lahko predstavlja strateški vir, ki omogoča dosego trajne konkurenčne prednosti. To pomeni, da je za določen čas edinstven, konkurenti ga težko posnemajo in lahko predstavlja pomemben del celotne vrednosti podjetja. Vključuje tiho znanje, ki se uporablja na različnih

ravnih v podjetju. Z novim znanjem in informacijami ga lahko nenehno povečujemo oziroma izboljšujemo. Koen (1995, str. 13) ga razvršča v štiri skupine: tehnološki know-how, upravljalni know-how, človeški odnosi in politični know-how.

**2. Organizacijska kultura:** Uspeh številnih podjetij se skriva v njihovi kulturi, ki jo oblikujejo zaposleni in vodstvo. Lahko jo opredelimo kot sistem vrednot, prepričanj in aktivnosti, ki se razvijajo znotraj podjetja in usmerjajo vedenje in ravnanje njenih članov. Kulturne razlike imajo pomemben vpliv na delovanje podjetij in kakovost delovnega življenja zaposlenih. Visoka in uspešna kultura, ki jo je vredno ohraniti, se oblikuje v podjetjih, kjer vodstvo poudarja kakovost, inovacije ter dolgoročno uspešnost. Organizacijsko kulturo je potrebno obravnavati z enako mero pomembnosti kot strukturo in strategijo pri prizadevanju podjetja za čim večjo uspešnost. Na razvoj kulture poleg zaposlenih vpliva tudi družbeno okolje v nacionalnem in svetovnem okviru (Treven, 2006, str. 148). Izoblikuje se postopoma (Bertoncelj, 2003, str. 19) in je velikokrat pod vplivom ustanovitelja podjetja. Jasna in močna kultura je pomembna, saj omogoča delovanje v nekem začetnem okvirju.

## 6 RAZISKAVA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV

V tem poglavju povzemamo rezultate, ki smo jih pridobili z raziskavo izvedeno konec marca leta 2012. Sestavili smo sedem vprašanj, ki temeljijo na predhodnem pregledu literature oziroma trditvah različnih avtorjev. Vprašanja (glej Prilogo) so bila poslana predstavnikom Javne agencije RS za podjetništvo in tuje investicije (v nadaljevanju JAPTI) ter predstavnikom Centra za mednarodno poslovanje pri Gospodarski zbornici Slovenije po elektronski pošti. Državna agencija JAPTI se ukvarja z izvajanjem razvojne politike na področju podjetništva in konkurenčnosti ter spodbujanjem tujih neposrednih investicij in internacionalizacije. Center za mednarodno poslovanje (GZS) pa pomaga svojim članom pri vstopanju in poslovanju na tujih trgih, vzpostavljanju mednarodnih razvojnih povezav, spodbujanju tehnološkega in poslovnega razvoja ter pri pridobitvi virov financiranja. Rezultati, ki jih povzemamo v nadaljevanju, zajemajo samo odgovore z JAPTI, saj se predstavniki GZS kljub ponovni prošnji za odgovore na vprašanja po več tednih niso odzvali.

Podjetja se za vstop na tuje trge odločajo iz več razlogov, najpogosteje zaradi zasičenosti domačega trga, želje po hitrejši rasti, izboljšanju strateškega položaja ter povečanju učinkovitosti svojega poslovanja. V obdobju gospodarske in finančne krize je internacionalizacija za večino majhnih podjetij skoraj nujna za preživetje.

Na podlagi opazovanja podjetij ugotavljajo, da imajo pri vstopu na tuje trge bistveno večjo možnost za preživetje velika podjetja. Skoraj polovica izvoznikov v prvem letu preneha izvažati zaradi prevelikih stroškov. Tista, ki so pri tem uspešna začnejo razmišljati o širjenju izvoza v sosednje države. V Sloveniji se vsako leto pojavi okoli sto novih izvoznikov. Po prvem letu delovanja se jih iz trga umakne približno polovica, na dolgi rok pa jih preživi okoli

štirideset odstotkov. Na JAPTI opažajo, da mlada in inovativna podjetja že pri pisanju poslovnega načrta razmišljajo o internacionalizaciji svojega poslovanja. Večja podjetja imajo na voljo več virov (zaposlenih, finančnih sredstev) in se zato vstopa na tuji trg lahko lotijo bolj celovito, vendar pa je tudi vse več manjših podjetij zelo uspešnih, saj imajo na voljo veliko orodij in pomoči s katerimi si lahko pomagajo.

Na uspešnost izvoza vpliva izbrana vstopna strategija, izbira pravega trga in uspešnost prodora nanj, izdelek oziroma storitev, uspeh pri iskanju ustrezne tržne niše itd. Podjetnik, ki se loteva globalnega poslovanja, mora biti pogumen, vztrajen in pripravljen na prilagajanja. Hkrati se mora zavedati tveganja in možnosti, da poslovanje v tujini ne bo uspešno. Učinki internacionalizacije so navadno vidni šele na dolgi rok, stroški pa so običajno visoki že na kratki rok. Pri tem igra pomembno vlogo pomoč države. Opažajo tudi, da se izvozniki začetniki lotevajo preveč trgov naenkrat in se ne zavedajo ogromnih stroškov ki jih lahko prinese izvoz. Poleg tega se vstopa lotevajo z vsemi izdelki oziroma storitvami in ne samo s tistimi, ki so najbolj konkurenčni in prilagojeni posameznemu trgu. Medtem pa izvozno že bolj izkušena podjetja pogosto pozabijo, da so razlike med trgi lahko zelo velike in da načelo, »Kar deluje na enem trgu, bo delovalo tudi na drugem«, ne drži.

Slovenska podjetja po opažanjih JAPTI gradijo konkurenčne prednosti na različnih virih, odvisno od podjetja. Večja in uspešnejša podjetja, ki so že uveljavljena na slovenskem trgu, v tujino prodirajo z neoprijemljivimi (ugled, blagovna znamka) in oprijemljivimi (konkretni izdelki) viri. Medtem pa manjša in ne toliko znana podjetja konkurirajo bolj z oprijemljivimi viri (izdelki). Največ dodane vrednosti ustvarjajo zaposleni in know-how.

Največji potencial za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva predstavljajo tista področja, ki omogočajo poglobitev znanja, znanstveno propulzivnost in gospodarsko učinkovitost, utemeljena na vrednotah humane družbe. Poleg tega so perspektivna tudi področja, ki neposredno podpirajo hitrejši razvoj nosilnih gospodarskih področij. Zgledujemo se lahko po evropskih prioritetah, ki so: informacijska in komunikacijska tehnologija, novi sintetični kovinski in nekovinski materiali ter nanotehnologije, kompleksni sistemi in inovativne tehnologije, tehnologije za trajnostno gospodarstvo ter zdravje in znanost o življenju (JAPTI).

Naša podjetja se tradicionalno usmerjajo na že poznane trge, kjer poznajo način poslovanja, jezik, poslovno kulturo in so tudi geografsko bližje. Največji neizkoriščeni potenciali obstajajo v državah EU, na Zahodnem Balkanu, hitro rastočih trgih Brazilije, Indije, Kitajske in Južnoafriške republike, Rusiji, Arabskih državah, Bližnjem vzhodu, Severni Ameriki (ZDA in Kanada) ter Latinski Ameriki. Sicer pa na JAPTI menijo, da je vsak trg lahko priložnost, če le ima podjetje ustrezen izdelek oziroma storitev in bo na njem uspelo najti tržno nišo.

Podjetja se vse bolj zavedajo priložnosti na tujih trgih in posledično usmerjajo vedno več moči v razvoj mednarodnega poslovanja. Hkrati, se po opažanjih vse več odločajo za pomoč, ki jim je na voljo. JAPTI nudi podjetjem udeležbo na organiziranih gospodarskih delegacijah

v tujini, možnost skupinske predstavitve na različnih mednarodnih sejnih, individualne sejemске nastope, pomoč pa jim nudijo tudi slovenski poslovni klubi v tujini, ki so sofinancirani s strani njihove organizacije.

Slovenija v zadnjih letih na lestvicah konkurenčnosti drsi navzdol. JAPTI vsako leto izvede raziskavo, ki analizira percepcijo Slovenije kot lokacijo za tuje neposredne investicije (TNI) med podjetji s tujim kapitalom pri nas in pomaga prepoznati glavne probleme za delovanje teh podjetij. Pojasnjujejo tudi motivacijo tujih investitorjev za investiranje v Sloveniji, glavne ovire in vlogo države pri spodbujanju TNI. Lanskoletne raziskave kažejo, da tujim investitorjem največje ovire za TNI predstavljajo visoki davki, plačilna nedisciplina, visoki stroški delovne sile, težave pri odpuščanju zaposlenih, neučinkovit sodni sistem, neučinkovito delovanje davčne uprave, korupcija, neustrezno varstvo konkurence, majhnost trga in rigidnost delovnega časa. Ob tem opozarjajo, da se z enakimi problemi soočajo tudi domača podjetja.

## **SKLEP**

V literaturi zasledimo več osnov, ki so temelj za doseganje konkurenčne prednosti. Opisali smo šolo na temelju industrijske organizacije, šolo na temelju virov ter šoli na temelju znanja in sposobnosti. Iz vidika konkurenčnih prednosti slovenskih izvoznikov smo podrobneje opisali razdelitev virov na oprijemljive in neoprijemljive v okviru šole na temelju virov.

Kot smo že povedali v šestem poglavju, se na Centru za mednarodno poslovanje (GZS) niso odzvali. To je predstavljalo glavno omejitev pri izvedbi raziskave, saj smo želeli izvesti vprašalnik med vsaj dvema institucijama ki se ukvarjata s področjem mednarodnega poslovanja.

Z raziskavo smo želeli preveriti veljavnost na začetku postavljene hipoteze. Na osnovi študija strokovne literature smo oblikovali vprašanja, na katera so odgovorili predstavniki Javne agencije RS za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI). Prišli smo do sklepa, ki raziskovalno hipotezo le deloma potrjuje. Konkurenčne prednosti slovenskih izvoznih podjetij delno temeljijo na oprijemljivih virih in delno na neoprijemljivih virih. Večja in že uveljavljena podjetja, ki so si že ustvarila ugled in ponujajo prepoznavne blagovne znamke, vstopajo na mednarodne trge z neoprijemljivimi in tudi oprijemljivimi viri. Manjša podjetja, ki si ugled in prepoznavnost šele ustvarjajo pa vstopajo na tuje trge bolj z oprijemljivimi viri konkurenčnih prednosti oziroma konkretnimi izdelki.

Velika podjetja imajo pri vstopu na tuje trge zaradi večje razpoložljivosti virov boljši izhodiščni položaj. Majhnim podjetjem velike ovire predstavljajo pomanjkanje finančnih sredstev, znanja in izkušenj. Pri tem igra pomembno vlogo gospodarska politika z različnimi spodbudami in ukrepi, ki podjetjem olajšajo vstop na globalne trge. Izvoz pomembno vpliva na gospodarsko rast, saj predstavlja sedemdeset odstotkov BDP. Ker so majhna podjetja kreativna, prilagodljiva in usmerjena v ožje tržne niše, predstavljajo velik potencial pri pospeševanju gospodarske rasti.

V naših izvoznih podjetjih največ dodane vrednosti ustvarjajo zaposleni in know-how. Tudi v prihodnosti so za slovenska podjetja perspektivna področja, ki temeljijo na znanju zaposlenih oziroma visoko specializiranih proizvodih in storitvah z visoko dodano vrednostjo.

Konkurenčnost bomo lahko povečevali z vlaganjem v (sposobne) zaposlene, ki bodo z znanjem sposobni ustvarjati boljše in drugačne proizvode oziroma specifične prednosti v primerjavi s konkurenco. V ostrih razmerah na svetovnih tržiščih omogoča preživetje le stalno inoviranje. Priložnosti za naša podjetja obstajajo v specializaciji v ozke tržne segmente in v zasledovanju strategije diferenciacije. S cenejšimi proizvajalci, ki dosegajo velike ekonomije obsega ne moremo konkurirati. Predlagamo, da podjetja začnejo tudi intenzivneje izkoriščati pomoč države pri vstopu na bolj oddaljene in nepoznane trge. V svetovni gospodarski krizi se je razpršenost izvoza izkazala za zelo pomembno in odločilno za preživetje.

## LITERATURA IN VIRI:

1. Abdula, A. (2008). Copyright and knowledge advancement: A case study on the UAE copyright law. *Library Management*, 28(6/7), 262.
2. Arikan, A.M. (2004). *Essays on corporate strategy: Evolution of corporate capabilities and the role of intangible assets*. Dissertation. Ohio: The Ohio State University.
3. Barney, J.B. (2011). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
4. Bertonec, M. (2003). *Viri kot osnova konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Birger, W. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
6. Blackmore, A. (2004). Improving to use of know-how in organizations by reconciling enablers and contributors. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 114.
7. Burger, A., Jaklič, A., & Rojec, M. (2006). Izvažanje in uspešnost slovenskih podjetij. Izvozniki zaradi uspešnosti ali uspešni zaradi izvoza?. *Teorija in praksa*, 43(1/2), 159.
8. Coff, R.W. (1999). When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, 10(2), 120.
9. Čater, T. (2000). *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Čater, T. (2006a). Prepletanje osnov in oblik konkurenčne prednosti podjetja: Kritična ocena primernosti dosedanjih šol. *IB revija za strokovna in metodološka vprašanja gospodarskega, prostorskega in socialnega razvoja Slovenije*, 40(1/2), 4.
11. Čater, T. (2006b). Relevantnost šol o konkurenčnih prednostih podjetij v Sloveniji. *Teorija in praksa*, 43(1/2), 25-30.
12. Čirjakovič, J. (2010). *Prenos poslovnih aktivnosti in procesov na mednarodne trge kot vir konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organization*, 7(4), 206-220.
14. European Commission (2010). *Internationalisation of European SMEs*. Brussels.
15. Foss, N., & Mahnke, V. (2000). *The Process of Competition: Strategy research and the market process perspective*. Northampton: Edward Elgar.
16. Furrer, O., Sudharshan, D., Howard, T., & Alexandre, M.T. (2008). Resource configurations, generic strategies, and firm performance: Exploring the parallels between resource-based and competitive strategy theories in a new industry. *Journal of Strategy and Management*, 1(1), 15-40.
17. Gabrijan, V., Milfelner, B., Snoj, B., & Gaber, B. (2005). Vpliv marketinških virov na delovanje organizacij. *Naše gospodarstvo*, 51(5/6), 92-103.
18. Galbreath, J. (2005). The Intangible Economy and Firm Superior Performance: Evidence From Australia. *Journal of Management and Organization*, 11(1), 28-40.

19. Gospodarska zbornica Slovenije (2011). Konjunktorna gibanja, 19(2).
20. Heywood, C., & Kenley, R. (2008). The Sustainable competitive advantage model for corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 10(2), 85-109, 145.
21. Hill, C.W.L. (2001). *International Business: Competing in The Global Marketplace: Postscript 2001* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: The McGraw-Hill.
22. Jaklič, M. (1994). *Strateško usmerjanje gospodarstva*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
23. Jaklič, A. (2006). Razvojna vloga slovenskih multinacionalk. *Teorija in praksa*, 43(1/2), 132.
24. Kešeljevič, A. (2006). Vloga in pomen znanja v teoriji rasti. *Naše gospodarstvo*, 52(3/4), 122.
25. Koen, C.M.Jr. & Crow, S.M. (2004). HR know-how: Technical and managerial skills (Part 1). *HR Focus*, 72(11), 13.
26. Koleša, S. (2010). Zunanjetrgovinska politika v državah BRIICS. *Naše gospodarstvo*, 56(3/4), 88.
27. Konda, I. (2006). Strateška zaveznitva s poudarkom na tržnih vidikih povezovanja. *Naše gospodarstvo*, 52(1/2), 65.
28. Kotler, P., Jatusripitak, S., & Maesincee, S. (1997). *The Marketing of Nations, A Strategic Approach to Building National Wealth*. New York: The Free Press.
29. Kovačič, A. (2002). Globalna konkurenčnost Slovenije in pomen finančnega trga. *Bančni vestnik*, 51(1/2), 30.
30. Kovačič, A. (2007). Merjenje sistemske konkurenčnosti po metodologijah IMD in WEF. *Naše gospodarstvo*, 53(1/2), 99-100.
31. Kovačič, A. (2008). Spremenjen model konkurenčne rasti. *Naše gospodarstvo*, 54(1/2), 130-131.
32. Kovačič, A., & Slabe Eker, R. (2005a). Z informacijsko družbo k hitrejšemu trajnostnemu razvoju? *Naše gospodarstvo*, 51(1/2), 62-79.
33. Kovačič, A., & Stanovnik, P. (2005b). Spreminjajoče determinante konkurenčnosti in premajhna globaliziranost Slovenije. *Naše gospodarstvo*, 51(5/6), 46.
34. Kovačič, A., Stanovnik, P., & Drnovšek, M. (2009). *Globalna konkurenčnost slovenske ekonomije*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja, 6, 17-47.
35. Kumar, A. (2001). *Mednarodna ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Ledesma, M.A.L. (2005). Exports, Product Differentiation and Knowledge Spillovers. *Open economies review*, 16, 363-379.
37. Mathur, G., Jugdev, K., & Fung, T.S. (2007). Intangible project management assets as determinants of competitive advantage. *Management Research News*, 30(7), 460-475.
38. Ministrstvo za gospodarstvo (2010). *Program Vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010-2014*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
39. Nachum, L. (1999). *The Origins of the International Competitiveness of firms: The Impact of Location and Ownership in Professional Service Industries*. Northampton: Cheltenham, 58.

40. Ozdemir, N. (2009). *Essays in Macroeconomics of Small Open Economies*. North Carolina: The university of North Carolina at Chapel Hill, 1-5.
41. Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The MacMillan Press.
42. Ritter, T., Wilkinson, I.F., & Johnston, W.J. (2002). Measuring network competence: Some international evidence. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 119-138.
43. Senjur, M. (2001). *Makroekonomija* (3.izdaja). Maribor: Založba Mer.
44. Sfiligoj, N. (2002). Značilnosti in učinkovitost sodobne konkurence. *Teorija in praksa*, 39(6), 908-922.
45. Sfiligoj, N. (2004). S strateško marketinškim upravljanjem države do konkurenčnih prednosti. *Teorija in praksa*, 41(5/6), 954-957.
46. Snoj, B., & Hudoklin, M. (2006). Upravljanje znamk izvoznikov v razmerah internacionalizacije poslovanja. *Naše gospodarstvo*, 52(1/2), 24-36.
47. Statistični urad Republike Slovenije (2011). *Blagovna menjava Slovenije*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
48. Treven, S. (2006). Core Concepts of Organizational Behavior. *Naše gospodarstvo*, 52(1/2), 148.
49. Ussahawanitchakit, W. (2002). *Resource-based determinants of export performance: Effect of ISO 9000 certification* (dissertation). Wasinghton: Wasinghton State University.
50. Vidic, M. (2011). Znanje podjetja in kako ga upravljati: Znanje je ključna konkurenčna prednost vodilnih podjetij. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(39), 44-47.
51. Vizjak, A. (2007). *Zmagovalci tržnih niš: perspektive slovenskih podjetij v boju proti globalni konkurenci* (1.izdaja). Ljubljana: GV Založba.
52. WEF (2011). *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Geneva.
53. Zavrl, S. (2006). *Mehki viri konkurenčnosti v mednarodnem podjetju Scania*. (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Završnik, B., & Topič, B. (2006). Vloga tržnega komuniciranja pri oblikovanju ugleda bank. *Naše gospodarstvo*, 52(3/4), 125.
55. Zupan, N. (1996). Human Resources as a Source of Competitive Advantage in transitional Companies (The Case of Slovenia). *Working paper*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



## **PRILOGA**



## VPRAŠALNIK: KONKURENČNE PREDNOSTI SLOVENSКИH IZVOZNIKOV

1. Kako izvoz vpliva na uspešnost podjetij, ali so med novimi izvozniki že od začetka uspešnejša podjetja?
2. Na katerih virih gradijo konkurenčne prednosti slovenska podjetja (oprijemljivih: finančni in fizični viri, neoprijemljivih: blagovne znamke, patenti, ugled, poslovne mreže, know-how organizacijska kultura, itd.)?
3. Kateri viri konkurenčnih prednosti ustvarjajo najvišje dodane vrednosti?
4. Katere panoge oziroma področja predstavljajo največji potencial za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva v prihodnosti?
5. Kateri trgi za slovenska podjetja predstavljajo še neizkoriščene priložnosti?
6. Ali se slovenska podjetja dovolj zavedajo odvisnosti razvoja in napredka od mednarodne menjave?
7. Slovenija v zadnjih letih na lestvicah konkurenčnosti IMD in WEF drsi navzdol. Kje vidite vzrok in kaj bo potrebno storiti za izboljšanje?