

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Lavrač

**Vlaganje v človeški kapital in  
konkurenčnost podjetij v družbi znanja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Lavrač

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vlaganje v človeški kapital in  
konkurenčnost podjetij v družbi znanja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

## **ZAHVALA**

*Hvala mentorju doc. dr. Branku Iliču  
za strokovno pomoč in koristne nasvete  
pri pisanju diplomske naloge!*

*Hvala staršem in vsem,  
ki ste me spodbujali v času študija  
in mi omogočili nastanek te diplomske naloge!*

## **Vlaganje v človeški kapital in konkurenčnost podjetij v družbi znanja**

Človeški kapital se vse pogosteje obravnava kot pomembno konkurenčno prednost podjetja. Danes skorajda ni uspešnega podjetja, v katerem se management ne bi zavedal, da so zaposleni tisti, ki jim bodo morali v prihodnosti posvečati še več pozornosti. Zaposleni s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi so tisti ključni dejavnik, ki podjetje napravi uspešno in mu dolgoročno zagotavlja prednost pred vedno hujšo konkurenco na trgu. Prihodnje probleme in vse hitrejše spremembe, ki jih prinaša družba znanja, bodo lahko obvladovali samo izobraženi in visoko motivirani ljudje. Tudi slovenska podjetja se morajo zavedati, da je izobraževanje zaposlenih pomembno. V diplomskem delu največ pozornosti posvečam investicijam v človeški kapital. V teoretičnem delu opredelim pojme, kot so znanje, družba znanja, interni marketing, konkurenčna prednost, izobraževanje, intelektualni in človeški kapital. V empiričnem delu pa s pomočjo podatkov, pridobljenih od podjetij Trimo in Krka, prikažem, da se obe podjetji zavedata, da človeški kapital predstavlja pomembno konkurenčno prednost za podjetje ter da obe podjetji sistematično vlagata v izobraževanje svojih zaposlenih.

**Ključne besede:** človeški kapital, intelektualni kapital, izobraževanje, interni marketing, konkurenčna prednost

## **Investment into human capital and competitive advantages in the society of knowledge**

More and more we deal with human capital as an important competitive advantage of the company. There is almost no successful company on the market today, whose management isn't aware of the fact that all the attention in the future is going to be on the employees. The knowledge, the skills and the abilities of employees are the key factor that makes a company successful and gives it a great advantage in the always increasing competition on the market, in the long run, of course. Future problems and accelerating changes which come along with the society of knowledge, can be handled only by highly educated and highly motivated people. Even companies in Slovenia must begin to realize the importance of education of the employees. My graduation paper is focused on investments into human capital. In its theoretical part I'll define knowledge, knowledge society, internal marketing, competitive advantage, education, intellectual and human capital. In its empirical part I'll present the data acquired from companies Trimo and Krka, and I'll prove how both companies are thoroughly aware of the fact, how important the human capital is as competitive advantage for the firms themselves and I'll show how much both companies systematically invest into educating their employees.

**Key words:** human capital, intellectual capital, education, internal marketing, competitive advantage

# KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2 DRUŽBA ZNANJA .....</b>	<b>10</b>
2.1 OPREDELITEV DRUŽBE ZNANJA .....	10
2.2 DEJAVNIKI DRUŽBE ZNANJA .....	11
2.2.1 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE .....	12
2.2.2 INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA (IKT) .....	13
2.2.3 RAZISKAVE IN RAZVOJ (RR) TER INOVACIJE .....	14
2.3 LIZBONSKA STRATEGIJA .....	15
2.4 OPREDELITEV ZNANJA .....	16
2.5 DELITEV ZNANJA .....	17
2.6 MANAGEMENT ZNANJA .....	19
<b>3 INTERNI MARKETING .....</b>	<b>21</b>
3.1 OPREDELITEV INTERNEGA MARKETINGA .....	21
3.2 POVEZANOST INTERNEGA MARKETINGA IN UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI .....	23
3.3 SOODVISNOST INTERNEGA IN EKSTERNEGA MARKETINGA .....	24
3.3.1 IZBIRA CILJNEGA TRGA .....	25
3.3.2 KONKURENČNO POZICIONIRANJE DELOVNEGA MESTA .....	26
3.3.3 INTERNO-MARKETINŠKI SPLET .....	27
3.4 CILJI INTERNEGA MARKETINGA .....	28
<b>4 INTELEKTUALNI KAPITAL .....</b>	<b>30</b>
4.1 OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA .....	30
4.2 STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA .....	31
4.2.1 ČLOVEŠKI KAPITAL .....	33
4.2.1.1 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA .....	34
4.2.1.2 DELITEV ČLOVEŠKEGA KAPITALA .....	36
4.2.1.3 IZOBRAŽEVANJE KOT OBLIKA ČLOVEŠKEGA KAPITALA .....	38
4.2.2 STRUKTURNI KAPITAL .....	40
4.2.2.1 DELITEV STRUKTURNEGA KAPITALA .....	41
<b>5 KONKURENČNOST PODJETJA .....</b>	<b>43</b>
5.1 OPREDELITEV KONKURENČNOSTI .....	43
5.2 KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA .....	44
5.2.1 KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA NA TEMELJU INDUSTRIJSKE ORGANIZACIJE .....	45
5.2.1.1 PORTERJEVA TEORIJA VIROV KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA .....	46
5.2.2 KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA NA OSNOVI VIROV .....	47
5.2.3 KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA NA OSNOVI SPOSOBNOSTI .....	48
5.2.4 KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA NA OSNOVI ZNANJA .....	49

<b>6 ŠTUDIJA PRIMERA – EMPIRIČNI DEL.....</b>	<b>51</b>
<b>6.1 OPIS PODJETIJ .....</b>	<b>52</b>
6.1.1 TRIMO, D. D. ....	52
6.1.2 KRKA, D. D., NOVO MESTO.....	60
<b>6.2 PRIPOROČILA ZA MANAGEMENT.....</b>	<b>67</b>
<b><u>7 ZAKLJUČEK.....</u></b>	<b><u>70</u></b>
<b><u>8 LITERATURA.....</u></b>	<b><u>73</u></b>
<b><u>9 PRILOGE .....</u></b>	<b><u>81</u></b>
PRILOGA A: VPRAŠALNIK.....	81
PRILOGA B: TRIMO D. D. ....	82
PRILOGA C: KRKA D. D. ....	83

## KAZALO SLIK

<i>Slika 2.1: Tehnološko-izobraževalni krog</i> .....	12
<i>Slika 3.1: Interno-marketinški splet</i> .....	28
<i>Slika 4.1: Struktura intelektualnega kapitala (shema tržne vrednosti Skandie)</i> .....	32
<i>Slika 4.2: Struktura intelektualnega kapitala (Inštitut za intelektualni kapital)</i> .....	33
<i>Slika 4.3: Delitev človeškega kapitala</i> .....	37
<i>Slika 4.4: Delitev strukturnega kapitala</i> .....	42
<i>Slika 6.1: Število zaposlenih v družbi Trimio na dan 31.12. posameznega leta</i> .....	53
<i>Slika 6.2: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v družbi Trimio</i> .....	53
<i>Slika 6.3: Izobrazbena struktura zaposlenih v družbi Trimio</i> .....	54
<i>Slika 6.4: Obseg investicij v izobraževanje na zaposlenega v družbi Trimio</i> .....	56
<i>Slika 6.5: Dodana vrednost na zaposlenega v družbi Trimio</i> .....	57
<i>Slika 6.6: Čisti dobiček družbe Trimio (v tisoč €)</i> .....	58
<i>Slika 6.7: Čisti prihodki od prodaje družbe Trimio (v tisoč €)</i> .....	59
<i>Slika 6.8: Število zaposlenih v družbi Krka na dan 31.12. posameznega leta</i> .....	61
<i>Slika 6.9: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v družbi Krka</i> .....	62
<i>Slika 6.10: Izobrazbena struktura zaposlenih v družbi Krka</i> .....	63
<i>Slika 6.11: Obseg investicij v izobraževanje na zaposlenega v družbi Krka</i> .....	64
<i>Slika 6.12: Čisti dobiček družbe Krka (v tisoč €)</i> .....	65
<i>Slika 6.13: Čisti prihodki od prodaje družbe Krka (v tisoč €)</i> .....	66

# 1 UVOD

V sodobnih družbah razvitega sveta se je v zadnjih dveh desetletjih postopno uveljavljalo gospodarstvo, ki temelji na znanju. S tem se je povečal pomen človeškega kapitala, tj. znanje človeških virov, veščine in sposobnosti, pomembne za ekonomsko dejavnost in trg dela. Danes se vsako podjetje sooča z različnimi izzivi, kot so konkurenca, tehnologija, kakovost, odnos do okolja ipd. Vse našteje izzive po večini ustvarjajo in rešujejo ljudje v podjetju, ki imajo ustrezne sposobnosti, izkušnje in znanje. Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je znanje. V preteklosti je bilo pomembno predvsem bogastvo v materialni obliki (zemlja, oprema, naravni viri), danes pa je to vlogo prevzelo znanje. Torej lahko domnevamo, da je človeški kapital oziroma znanje ključni dejavnik uspešnosti podjetja.

Hiter tehnološki razvoj in globalizacija prinašata nenehne spremembe in novosti na vseh področjih življenja. Podjetja, ki želijo biti uspešna, se morajo zavedati, da je njihov uspeh odvisen od kakovosti človeških virov. Ti so namreč postali glavni vir konkurenčnosti v podjetju. V središču upravljanja človeških virov je človek s svojimi sposobnostmi. Izobraženi in usposobljeni ljudje so namreč temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsakega podjetja. Če hoče podjetje preživeti, se razvijati in uspešno konkurirati na trgu, naj bi vsi zaposleni učinkovito in kakovostno opravljali svoje delo. Zaposleni pa bodo učinkoviti le takrat, ko bodo zadovoljni s svojim delom. To narekuje, da moramo v podjetju vzpostaviti takšne odnose, ki bodo zaposlenim omogočili zadovoljevanje njihovih potreb in uresničevanje njihovih ciljev.

Podjetja, ki znajo izbrati ustrezne ljudi za določeno delovno mesto in ki znajo iz njih izvabiti ustrezne rezultate, si priborijo enkratno konkurenčno prednost. Izdelke in storitve lahko konkurenca namreč zelo zlahka posnema, zaposlenih in njihovega dela pa ni enostavno posnemati. Podjetje, ki je na področju izbire in razvoja kadrov maksimalno uspešno, je torej hkrati tudi podjetje, ki si gradi prednost, ki je konkurenčna podjetja ne bodo mogla zlahka posnemati.

Cilj diplomskega dela je podrobneje preučiti načine doseganja konkurenčne prednosti podjetja, preučiti človeški kapital ter raziskati povezavo med izobraževanjem v podjetju in konkurenčnim položajem podjetja na trgu. Vse to želim podkrepiti z empiričnim delom, kjer bom teorijo povezala s prakso.



**Izhodiščna teza diplomske naloge je, da podjetja, ki dolgoročno vlagajo v izobraževanje zaposlenih, dosegajo boljše poslovne rezultate in so zato konkurenčnejša.**

**Podteza diplomske naloge je, da postajajo najpomembnejši element konkurenčne prednosti prav zaposleni s svojimi izkušnjami in sposobnostmi.**

Osnovni namen diplomskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature, izkušenj iz prakse ter empirične raziskave celovito preučiti povezavo med izobrazbo ter poslovnim uspehom podjetja. Tega se lotevam prek opredelitve pojmov, povezanih z znanjem in družbo znanja, internim marketingom, intelektualnim kapitalom (človeški in strukturni kapital), konkurenčnostjo podjetja (štiri glavne hipoteze).

Vsebinsko je diplomsko delo razdeljeno na prvi, teoretični in drugi, empirični del. Uvodno poglavje je prvenstveno namenjeno opisu predmeta obravnave, osnovnega namena, poglavitnih ciljev in metod ter strukturi diplomskega dela. V drugem poglavju izpostavim družbo znanja, njene značilnosti ter na kratko opišem družbo znanja kot idealno okolje za pridobivanje, ustvarjanje in prenašanje znanja. Poudarek je na posameznih delih družbe znanja, kot so izobraževanje in usposabljanje, informacijsko-komunikacijske tehnologije ter raziskave in razvoj. V tem poglavju se ukvarjam tudi z definicijami in vrstami znanja, ki so temelj konkurenčne prednosti podjetja. V tretjem poglavju opredelim pojem internega marketinga, njegove cilje in aktivnosti. Nadalje opredelim koncept internega marketinga ter soodvisnost eksternega in internega marketinga. Četrto poglavje govori o strukturi intelektualnega kapitala ter podrobnem opisu posameznih kategorij, kot jih je opredelila švedska zavarovalniška družba Skandia. V petem poglavju opredeljujem hipoteze, ki razlagajo nastanek konkurenčne prednosti podjetja. Začnem s hipotezo o osnovah konkurenčne prednosti podjetja na temelju industrijske organizacije, nadaljujem s pristopom na osnovi virov in osnovi sposobnostih podjetja ter zaključim s pristopom na osnovi znanja. V šestem, empiričnem poglavju analiziram podjetji, ki glede na rezultat razpisa TOP 10 izobraževalni management 2008 največ vlagata v sistematično izobraževanje zaposlenih. Podjetji podrobno opišem, poskušam najti njune prednosti in slabosti, ugotavljam stopnjo vlaganja v izobraževanje zaposlenih.

## **2 DRUŽBA ZNANJA**

Danes živimo v družbi, ki temelji na znanju, zato je gospodarjenje z znanjem odločilni dejavnik uspešnosti podjetja. Neizprosna konkurenca, globalizacija in hiter tehnološki razvoj vodijo do neizogibnih sprememb. Spremembe so vse kompleksnejše in vedno hitrejša, to pa od podjetij zahteva fleksibilnost, sposobnost predvidevanja ter ustreznega odzivanja na spremembe. Ljudje, ki so opremljeni z ustreznimi znanji in veščinami, so ključnega pomena ter eden glavnih dejavnikov konkurenčnosti in uspešnosti podjetij sodobnega časa.

Premik od ekonomije, zasnovane na fizičnem delu, snovi, energiji in denarnih virih, k ekonomiji, zasnovani na znanju, je privedel do ugotovitve, da je človeški kapital osnovni potencial in tudi gonilna sila nove ekonomije znanja.

### **2.1 OPREDELITEV DRUŽBE ZNANJA**

Koncept družbe znanja se je razvil ob socialnih, ekonomskih, kulturnih in političnih spremembah v drugi polovici 20. stoletja, ko začnejo izobraževanje določati različni dejavniki individualizma, hitrega razvoja znanosti in tehnologije, informacijske in kapitalske globalizacije (Ličen 2006, 52).

Peter Drucker (2001) pravi, da smo v tretjem tisočletju vstopili v družbo znanja, v kateri glavni ekonomski viri niso več finančni kapital, naravni viri ali delovna sila, pač pa znanje in kjer bodo nosilci bolje upravljali znanje. Ekonomijo 21. stoletja imenuje ekonomija oziroma doba znanja, ki je nasledila proizvodno ekonomijo. Zaznamujejo jo tri glavne značilnosti, in sicer:

- ◆ povečano povpraševanje po neoprijemljivih dobrinah, storitvah,
- ◆ neoprijemljiva sredstva fizičnim sredstvom prevzamejo glavno vlogo pri ustvarjanju dodane vrednosti in
- ◆ obstoj novih pravil organiziranja, medsebojne konkurence in samega vrednotenja podjetij.

Družba znanja kot logična posledica informacijske dobe vse bolj vpliva na to, kako se posamezni sistemi prilagajajo obstoječim potrebam družbe v celoti. Tako se v ospredje vse bolj postavlja pomen človeških virov ter njihovih sposobnosti in kompetenc kot konkurenčne prednosti organizacije, v skladu s tem pa tudi znanja kot osnove za oblikovanje in razvoj slednjih (Nadoh 2004, 51).

Družba znanja poudarja, da največji kapital ustvarjajo investicije v neotipljiv, človeški in družbeni kapital, pri čemer sta glavna dejavnika ustvarjalnost in znanje. Ule (2004, 256) pravi, da so nujni pogoji za družbo znanja razvit trg znanja in neodvisen sistem raziskovanja in izobraževanja.

Nekateri prihodnjo družbo imenujejo kar postmaterialna družba. Gre za družbo, ki ne trguje z izdelki in surovinami, temveč z idejami, ustvarjalnostjo, novim znanjem in informacijami. Gre torej za družbo, ki se iz industrijske družbe, v kateri so bili pomembni material, trgovanje z izdelki in količina le-teh, spreminja v informacijsko<sup>1</sup>, v kateri je pomembno trgovanje z informacijami in v kateri je pomembno več in bolj kakovostno, bolj različno ter bolj prilagojeno posamezniku. Postmaterialno družbo naj bi močno zaznamoval razvoj informacijske tehnologije, ki naj bi še bolj temeljito spremenila način življenja. Vplivala naj bi na organizacijo delovnega okolja, na definiranje delovne usposobljenosti, na način organizacije proizvodnje, na način vodenja in upravljanja delovnih procesov, na oblikovanje našega mišljenja in način spoznavanja sveta (Barle in drugi 2008, 192-193).

Nova družba, ki nastaja, je torej družba znanja, v katero prehajamo kot odgovor na družbo informacij ter se hkrati že pripravljamo na prihajajočo družbo inovacij, ki bo glede na današnje in pretekle razvojne trende očitno sledila družbi znanja.

## **2.2 DEJAVNIKI DRUŽBE ZNANJA**

Na znanju temelječa družba je kombinacija treh temeljnih dejavnikov:

---

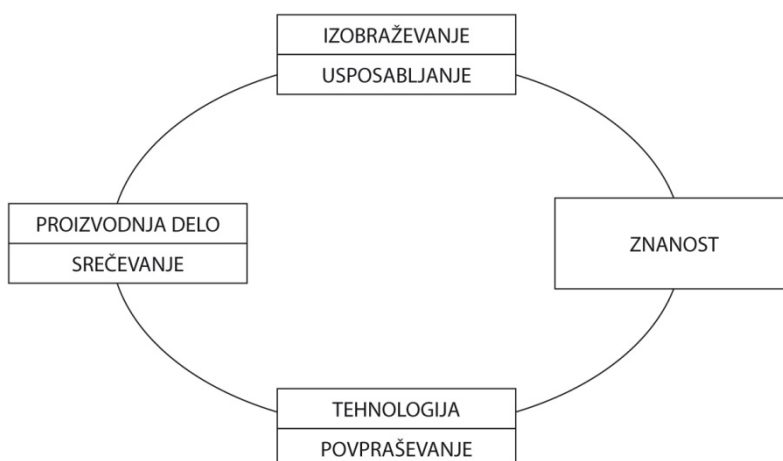
<sup>1</sup> Informacijska družba je družba, v kateri so informacijske storitve ogrodje celotnega dogajanja. Gre za družbo, ki intenzivno uporablja informacijske računalniške storitve, predvsem internet (Gams 1998, 1).

- ◆ izobraževanja in usposabljanja, ki postajata bistvena, če naj se zaposleni prilagajajo tehnološkim spremembam in če naj podjetja razvijajo sposobnost inoviranja,
- ◆ novih informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki so že same po sebi nov proizvod,
- ◆ inoviranja in še posebej raziskav, ki predstavljajo vedno večji del vrednosti proizvodov in storitev (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj 2001).

### 2.2.1 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Področje izobraževanja in usposabljanja je izredno široko in razvejano. Kot odločujoči dejavnik kakovosti ponudbe delovne sile se v delovnih procesih srečuje s povpraševanjem po ustreznem znanju in sposobnostih, ki jih narekujejo nove tehnologije. Novo znanje, pridobljeno v procesu izobraževanja in usposabljanja, se po eni strani vključuje v nove tehnologije, po drugi strani pa se s pomočjo sistematičnega izobraževanja in usposabljanja v šolah prenaša na širši krog ljudi. Omenjeni dejavniki se povezujejo v tako imenovani tehnološko-izobraževalni krog, kot je prikazano v Sliki 2.1 (Svetlik in Lorenčič 2002, 256).

Slika 2.1: Tehnološko-izobraževalni krog



Vir: Svetlik in Lorenčič (2002, 256).

Podjetja v težnji po ustvarjanju dobičkov iščejo vedno nove in učinkovitejše tehnologije, pri čemer je v nove tehnologije vgrajeno vse več znanja. Podjetje je lahko uspešno le, če ima ustrezno usposobljene delavce, ki znajo upravljati nove tehnologije. Zaposlenim se lahko znanje ob manjših tehnoloških spremembah posreduje na delovnem mestu, ob večjih spremembah pa je novo znanje mogoče pridobiti le s sistematičnim izobraževanjem, od katerega se pričakuje, da v svoje programe vključuje nova znanstvena spoznanja (Svetlik in Lorenčič 2002, 257).

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih pomeni dolgotrajno, načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj, spretnosti in navad, ki jih človek potrebuje na delovnem mestu. Razvoj znanosti in tehnologije je ključni dejavnik, ki nas sili k nenehnemu izobraževanju in usposabljanju. Vseživljenjsko izobraževanje postaja človekova pravica, obveznost ter sestavni del dela in življenja. Samo delavci, ki se nenehno izobražujejo, so lahko kos novim zahtevam tržišča. Zaradi tega je vedno več managerjev, ki podpirajo in spodbujajo najrazličnejše oblike izobraževanja v okviru finančnih zmožnosti podjetja (Ivanuša – Bezjak 2006, 75).

Izobraževanje zaposlenih se kaže kot nujna sestavina sodobnih družb in ga ne smemo videti samo kot način zapolnjevanja izobrazbenih primanjkljajev posameznikov, ki je nastal v mladosti, temveč kot običajno sestavino življenja, kjer posameznik le nadaljuje proces učenja in dopolnjuje že doseženo znanje (Velikonja in Ivančič 1999, 35).

### **2.2.2 INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA (IKT)**

Podjetja si danes ne morejo predstavljati poslovanja brez IKT. Nekatere dejavnosti brez IKT sploh ne bi obstajale. Računalnike najdemo v vsaki pisarni, skoraj v vsaki poslovni aktovki in v večini gospodinjstev. IKT je omogočila povečanje učinkovitosti in kakovosti storitev, izboljšala način njihove distribucije, posodobila tradicionalne proizvodne storitve (oglaševanje), prispevala vrsto novih proizvodnih storitev (izobraževanje na daljavo) ter z uporabo spleta povečala možnosti mednarodne menjave proizvodnih storitev. Vse to pa vpliva na konkurenčnost podjetja.

Podjetja lahko v vse večji meri prilagodijo proizvod ali storitev kupcu z uporabo IKT. Kupcu je poleg proizvoda ali storitve treba ponuditi tudi svetovanje, soodločanje v

končnem oblikovanju, ustrezno izobraževanje in vzdrževanje. Stalno medsebojno sodelovanje, ki ga omogoča IKT med dobavitelji proizvodov in storitev in proizvajalcem za končni trg, je nujno za hitro uvajanje inovacij in konkurenčnega položaja na trgu (Stare in Bučar 2001, 100).

Informacija pridobi na pomenu in vrednosti šele, ko jo posameznik ali podjetje pretvori v znanje. Tako kot je informacija sestavni del znanja, je lahko informacijska družba sestavni del družbe znanja. Sodobno družbo lahko označimo kot informacijsko, v kateri so informacije in IKT po nizki ceni splošno dostopne, ali pa kot družbo znanja, za katero so značilni prehodi od zemlje in kapitala k znanju, od predmetnosti in oprijemljivosti k nepredmetnosti in neoprijemljivosti, od analognih k digitalnim tehnologijam, od proizvodnje izdelkov k proizvodnji storitev, od realnih k virtualnim organizacijam in poslovanju ter od mednarodnega h globalnemu poslovanju (Svetlik in Pavlin 2004, 201).

### **2.2.3 RAZISKAVE IN RAZVOJ (RR) TER INOVACIJE**

Raziskave in inovacije pomagajo ustvarjati nova delovna mesta, blaginjo in kakovost življenja. Poudarek na inovativnosti podjetja postaja ključni dejavnik iskanja konkurenčnih prednosti, saj so podjetja v vse ostrejših pogojih globalne konkurence trgu prisiljena ponujati edinstvene izdelke z visoko dodano vrednostjo. Vlaganja v RR so tesno povezana z inovativnostjo, vendar pa sama po sebi ne zadostujejo za povečanje inovativnosti v gospodarstvu. Za države, ki se dinamično razvijajo v smeri družbe znanja, je značilna tesna povezava med javnim raziskovalnim in izobraževalnim sektorjem ter gospodarstvom, intenzivne naložbe v raziskave in razvoj, visoka stopnja inovativnosti, visoko usposobljena delovna sila ter ustrezna informacijsko telekomunikacijska infrastruktura (Bučar in Stare 2004, 794).

Pri ustvarjanju ustreznega RR okolja za mala in srednja podjetja je na razpolago veliko instrumentov z različnimi poudarki. Ključen je dostop do finančnega kapitala, ki se lahko uporabi tudi za RR. Ostali ukrepi so usmerjeni v podporo inovativnosti, postavljanje mrežnih povezav, izmenjavo informacij, vzpostavitev sistema varstva

pravic intelektualne lastnine<sup>2</sup>, ki bo motiviral tudi univerzitetne in inštitutske raziskovalce. Mnoga podjetja niti ne čutijo potrebe po RR, vendar pa gre v večini primerov za pomanjkanje izkušenj, znanja, ustreznih kadrov, informacij in ne nazadnje denarja. V takih dejavnostih so na mestu izobraževalni programi ter osveščanje za dvig inovacijske in podjetniške kulture. V teh dejavnostih bodo le višja stopnja inovativnosti in večje RR zmogljivosti pripomogle k povečanju konkurenčnosti (Stanovnik 2004, 39).

Pričakujemo lahko, da se bo znanje kopičilo še hitreje kot danes. Razpršenost informacij (znanja) bo torej v družbi prihodnosti večja kot kdaj koli prej. Izzivi sodobne družbe in družbe prihodnosti bodo zagotovo zahtevali veliko angažiranost človeškega potenciala, kjer ne bosta zadoščala samo znanje in usposobljenost, temveč tudi predanost in zavezanost skupnim ciljem. Področji izobraževanja in raziskovanja bosta v družbi prihodnosti odločilno vplivali na razvoj posameznika in družbe. Eden od pomembnih izzivov družbe prihodnosti bo zato, kako zagotoviti dostopnost in udeležbo v različnih oblikah izobraževanja. Pomembno je krepiti povezanost področja izobraževanja, raziskovanja in inovacij, kajti ta trikotnik naj bi predstavljal srce razvoja družbe prihodnosti.

## **2.3 LIZBONSKA STRATEGIJA**

Vsi zgoraj omenjeni dejavniki družbe znanja so ključnega pomena pri izvajanju Lizbonske strategije. Voditelji vlad držav članic EU so se na vrhu Evropskega sveta v Lizboni marca leta 2000 dogovorili o novem strateškem cilju Evropske unije, in sicer do leta 2010 postati najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu (Urad vlade Republike Slovenije za komuniciranje). Po petih letih so kazalniki napredka sicer pokazali določen premik, vendar Evropa z dosežki v povezavi z Lizbonsko strategijo ni bila zadovoljna. Zaradi gospodarskih razlogov, mednarodnih negotovosti in počasnega napredka v državah članicah se je Evropska komisija leta 2005 odločila za reformo Lizbonske strategije. Predlaga nov zagon strategije, s

---

<sup>2</sup> Z ekonomskega vidika so pravice intelektualne lastnine zelo pomembne, saj vplivajo na povečanje konkurenčnosti subjektov na trgu, njihov dolgoročni razvoj, na raziskave, razvoj in investicije, na odpiranje novih delovnih mest in ne nazadnje tudi na povečanje prihodkov države iz naslova davkov. Delitev intelektualne lastnine se po definiciji Konvencije o ustanovitvi Svetovne organizacije za intelektualno lastnino nanaša na tri kategorije pravic: na industrijsko lastnino (patent, model, znamka, geografska označba, patent s skrajšanim trajanjem), avtorsko pravo (avtorska pravica, sorodne pravice) ter ostale pravice (topografije polprevodniških vezij, varstvo novih rastlinskih sort) (Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino 2009).

poudarkom na dveh prednostnih nalogah: zagotoviti višjo in stabilno rast ter ustvariti več in bolj kakovostna delovna mesta. Kot bistvene prednostne naloge za uresničitev lizbonskih ciljev je Evropski svet označil:

- ◆ vlaganje v znanje in inovacije,
- ◆ vzpostavitev privlačnega delovnega okolja,
- ◆ ustvarjanje več in boljših delovnih mest ob ohranjanju socialne kohezije,
- ◆ poudarek na fleksibilnosti trga dela.

V prenovljeni Lizbonski strategiji je še vedno velik poudarek na znanju, izobraževanju in inovacijah, ki naj bi nadalje omogočili višjo produktivnost in konkurenčnost regij, držav in celotne EU (Urad vlade Republike Slovenije za komuniciranje).

Politiki na evropski ravni so spoznali, da sta izobraževanje in usposabljanje temeljna za razvoj in uspeh družbe znanja in ekonomije. Strategija EU spodbuja države članice, da sodelujejo skupaj in se učijo druga od druge. Znanje in inovacije, ki iz njega izhajajo, so najpomembnejši kapital EU v času, ko globalno tekmovanje na vseh področjih postaja vse močnejše.

## **2.4 OPREDELITEV ZNANJA**

Danes, v času hitrih sprememb se vse bolj uveljavlja trditev, da je znanje ključ do uspešnega konkuriranja, doseganja tržne diferenciacije in donosnosti v globalni ekonomiji (Demarest 1997, 374). O tem piše tudi Drucker (1995, 54), ki pravi, da je znanje edini pomemben ekonomski vir in trajnostni vir konkurenčne prednosti.

Za razumevanje znanja in njegovih razsežnosti je smiselno najprej pogledati, kako je znanje opredeljeno v splošnem, in nato še, kako si znanje razlagamo v managementu znanja. Znanje se pojavlja kot predmet preučevanj na različnih področjih, pri čemer različni avtorji različno opredeljujejo in razumejo pojem znanja, zato lahko rečemo, da znanje nima neke enotne in splošno sprejete opredelitve. Še najbolj smiselna, predvsem pa enostavna je opredelitev, da je znanje neka celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili (Pučko 1998, 560). Podobna je misel, da so znanje tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil (Lipičnik 1996, 21).



Znanje je utemeljeno in resnično prepričanje<sup>3</sup>, ki izvira iz procesa oblikovanja osebnega mnenja o tem, kaj je pravilno oziroma resnično. Posameznikov pogled je edinstven, saj je vezan na osebno zaznavo in osebne izkušnje. Tako je znanje v svojem bistvu dinamično, racionalno in vezano na posameznikovo aktivnost (Von Krogh, Ichijo in Nonaka 2000, 6).

Znanje je za podjetje vir konkurenčne prednosti, saj omogoča hitrejši in številčnejši prodor kakovostnejših izdelkov ali storitev od konkurence (Boisot 1999, 70).

Thurow (2000, 15) znanje pojmuje kot novo osnovo za bogastvo, katerega za razliko od investicijske opreme in naravnih virov ni mogoče posedovati. Kako obvladovati znanje, je glavni problem ekonomije, ki temelji na znanju. Izziv, kako kar najbolje izkoristiti znanje in sposobnosti ljudi, postaja vse bolj odločilen za ustvarjanje konkurenčnih prednosti podjetja.

Maček (2000, 56) pravi, da je znanje nekaj, kar se naučimo ali zaznamo in kar nam predstavlja neki obseg podatkov, ki so se nam vtisnili v zavest, je končni rezultat učnega procesa in se oblikuje, ko se v naših možganih predelajo zaznane informacije, ki smo jih pridobili v procesu učenja.

## 2.5 DELITEV ZNANJA

V sodobni teoriji in praksi se pogosto uporablja klasifikacija znanja, kot ga je definiral madžarski filozof, ekonomist in kemik Michael Polanyi (1966), ki znanje deli na eksplicitno<sup>4</sup> ali kodirano ter na implicitno<sup>5</sup> ali tiho znanje:

- ◆ Eksplicitno (izraženo, kodirano, zapisano) znanje je zajeto v besedilu, tabelah, diagramih, opisih izdelkov itd. Lahko ga prepoznamo, opredelimo, shranimo in prenašamo z namenom nenehne uporabe. Izrazimo ga v katerem koli jeziku ali z matematičnimi znaki, ima obliko dokumentov, knjig, podatkovnih baz. Do eksplicitnega znanja lažje dostopamo, je tudi bolj razumljivo in z njim lažje ravnamo; lažje ga obdelujemo z računalniki, prenašamo elektronsko in shranjujemo v podatkovnih bazah.

---

<sup>3</sup> Angleški izraz: Justified True Belief.

<sup>4</sup> Angleški izraz: Explicit Knowledge.

<sup>5</sup> Angleški izraz: Tacit Knowledge.

- ◆ Implicitno (tiho, skrito, neizraženo, nekodirano) znanje sestavljajo naše izkušnje, zaznavanje, individualno razumevanje stvari okrog nas. Je znanje, ki ga ne moremo izraziti, prav tako ga je težko deliti z drugimi, ker je globoko zakoreninjeno v nas, naših dejanjih, čustvih. Gre za znanje, ki vpliva na sposobnost posameznika in organizacije, da inovira in se neprestano prilagaja (Nonaka in Takeuchi 1995, 59).

S podjetniškega vidika vse znanje ni enako zanimivo in koristno. Pomembno je le tisto znanje, ki mu strokovna literatura največkrat pravi komercialno znanje.

Znana je Demarestova (1997, 377-378) delitev znanja na komercialno in nekomercialno znanje:

- ◆ Komercialno znanje je tisto znanje, pri katerem cilj ni iskanje resnic, temveč doseganje uspešnosti poslovanja podjetja. Nanj je tako mogoče gledati kot na izrecno razvito in poslovodno mrežo ukazov, vzorcev, pravil in zapisov v podjetju, ki so integrirani v raznih vrstah delovanja podjetja. Deli se v tri skupine: znanje posameznika, znanje skupin oziroma timov in utelešeno oziroma izrecno znanje.
- ◆ Nekomercialna znanja so filozofska in akademska znanja, po katerih podjetja ne povprašujejo veliko, ker so abstraktna in težko merljiva, prav tako pa je težko merljiv njihov doprinos k uspešnosti podjetja.

Glede na stopnjo integracije v poslovne procese Konrad (1996, 8) razlikuje štiri oblike znanja:

- ◆ Konceptualno znanje (know-what) je temeljno znanje na določenem področju, ki ga posameznik pridobi z dolgotrajnim šolanjem in usposabljanjem.
- ◆ Aplikativno znanje (know-how) je znanje, ki omogoča prevajanje knjižnega znanja v učinkovito izvedbo in reševanje kompleksnih problemov iz realnega življenja.
- ◆ Sistemsko znanje (know-why) je znanje, ki zaposlenim s pomočjo intuicije predvideva interakcije dejavnikov ter različne nepričakovane posledice.
- ◆ Motivirano kreativnost (care-why) poleg že omenjenih oblik znanj sestavljajo še motivacija, vztrajnost in prilagodljivost. Gre za znanja, zaradi katerih določeni

zaposleni dosegajo boljše rezultate od svojih kolegov ob enakih materialnih in finančnih virih.

## **2.6 MANAGEMENT ZNANJA**

Koncept managementa znanja ne v praksi ne v znanosti še zdaleč ni jasno opredeljen. To povzroča vrsto zadreg, ki jim je treba, ob domnevi, da dobro uporabljeno znanje v podjetju pripomore h konkurenčni prednosti le-tega, posvečati več pozornosti.

Vse večji pomen znanja v podjetjih seveda pomeni, da se pojavlja tudi večja potreba po managementu znanja, še posebej po managementu procesov, v katerih znanje nastaja in se uporablja. Če želimo, da bo management znanja pomagal pri ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetja, mora biti njegov temeljni namen spremeniti čim večji del človeškega kapitala v njegov strukturni kapital. V nasprotju s človeškim kapitalom strukturni kapital ostane v podjetju tudi, ko zaposleni odidejo. Je last podjetja in je z njim mogoče trgovati (Čater 2001, 83).

Ko avtorji govorijo o managementu znanja, uporabljajo različne opredelitve tega pojma. Na eni strani imamo tako avtorje, ki management znanja razumejo kot proces. Wiig (1997, 400) vidi management znanja kot pospeševanje in uravnavanje z znanjem povezanih aktivnosti, kot so ustvarjanje, pridobivanje in uporaba znanja. Podobno tudi Stovel in Bontis (2002, 309) management znanja definirata kot učinkovit proces in razvoj intelektualnega kapitala podjetja, kar posledično povečuje njegovo strateško prednost. Znanje, pomembno za podjetje, naj bi bilo na voljo vsem zaposlenim, ki bi ga lahko potrebovali, v najkrajšem možnem času. Brookingova (1997, 364) management znanja pojmuje kot aktivnost postavljanja strategij in taktik, ki se nanašajo na premoženje, osredotočeno na ljudi. Med to premoženje naj bi sodile sposobnosti, izkušnje, znanje. Kešeljević (2005, 5) pa pravi, da management znanja lahko razumemo kot pomemben del koncepta intelektualnega kapitala, saj je njegov cilj učinkovita uporaba znanja, da bi ustvarili določeno tržno vrednost.

Na drugi strani pa je moč najti avtorje, ki managementa znanja neposredno ne opredeljujejo kot proces. Bair (v Čater 2001, 77) management znanja opredeli kot niz politik, organizacijskih struktur, postopkov, praks in tehnologij, ki so v podjetje vpeljani

z namenom izboljševanja učinkovitosti odločanja posamezne skupine ali celotnega podjetja. Po njegovem mnenju management znanja omogoča enoten pristop k spoznavanju, uravnavanju ter skupni uporabi informacij. Po Harrisovi (v Čater 2001, 77) pa je management znanja znanstvena disciplina, ki spodbuja ustvarjanje, pridobivanje in uporabo informacij. Vse to pa vključuje baze podatkov, razne dokumente, tiho znanje ter izkušnje zaposlenih.

V zadnjem času se v podjetjih vse bolj povečujejo potrebe po dodatnem znanju zaposlenih, še posebej za ohranjanje položaja podjetja na trgu, in hkrati s tem tudi potreba po upravljanju znanja. Glede na zgoraj omenjene opredelitve lahko management znanja razumemo kot načrtno usmerjeno aktivnost v podjetju, ki vsebuje prepoznavanje ključnega znanja v podjetju, oblikovanje novega potrebnega znanja ter aktivno prenašanje le-tega med zaposlenimi, saj so zaposleni pomemben del intelektualnega kapitala, na katerega se nanaša upravljanje znanja.

### 3 INTERNI MARKETING

Interni marketing postaja nepogrešljiva sestavina pri organiziranju v podjetju. Vsako podjetje si prizadeva za stalno izboljševanje na vseh področjih. Treba je najti način, kako postati uspešen, učinkovit in vedno boljši. Zaposleni za podjetje predstavljajo pomemben vir prednosti v boju s konkurenti, zato je treba veliko pozornost usmeriti v doseganje motiviranosti zaposlenih za opravljanje dela ter njihovo zadovoljstvo.

#### 3.1 OPREDELITEV INTERNEGA MARKETINGA

Če želimo opredeliti interni marketing, je treba najprej spregovoriti o celostnem konceptu marketinga, ki po mnenju Jančiča (1999, 147) predstavlja proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi déležniki<sup>6</sup>, družbenim in naravnim okoljem. Podjetja morajo vzpostavljati proces menjave z vsakim potrošnikom posebej. Med déležnike podjetja spadajo tudi zaposleni. Cutlip in drugi (2000, 287) pravijo, da so za podjetje najpomembnejši prav odnosi z zaposlenimi na vseh nivojih. Zaposleni so tisti déležniki, s katerimi mora podjetje vstopati v kontinuirane procese menjave, da z njimi vzpostavlja obojestranski marketinški odnos (Jančič 1999, 153).

Z razvojem in spoznanjem koncepta internega marketinga je nastalo mnogo definicij, ki opisujejo ta koncept. Če na hitro pogledamo definicije, se nam zdi, da so si precej različne, globlji pregled pa nam razkrije, da so avtorji med seboj dokaj usklajeni.

Najbolj enostavno in slikovito interni marketing opredeli Cahill (1996, 4), ki pravi, da je interni marketing dobro ravnanje z zaposlenimi s pogledom na zunanje potrošnike<sup>7</sup>. Berry in Parasuraman (1991, 151) interni marketing razumeta kot filozofijo ravnanja

---

<sup>6</sup> Déležnike predstavljajo lastniki, dobavitelji, kupci, interesne in druge institucije, vlada, konkurenti, mediji, zaposleni, lokalna skupnost (Berginc 2003, 32). Déležniki so posamezniki ali skupine, ki vplivajo na dejanja, odločitve, politiko, cilje podjetja ali pa navedeno vpliva nanje (Grunig 1992, 14).

<sup>7</sup> Ločiti je treba med zunanjimi in notranjimi potrošniki. Med zunanje potrošnike spadajo posamezniki, organizacije, skupine, ki od podjetja kupujejo končne izdelke ali storitve. Notranji potrošniki pa so zaposleni, ki si med seboj izmenjujejo izdelke, storitve, sporočila, ter se tako med njimi vzpostavlja proces menjave (Cahill 1996, 4).

podjetja z zaposlenimi kot s pravimi potrošniki. Zaposlene kot odjemalce tudi Grönroos (1990, 223) postavlja v središče koncepta internega marketinga, ki ga prav tako razume kot filozofijo upravljanja podjetja. Interni marketing je oblika marketinga znotraj podjetja, ki se osredotoča na svoje zaposlene in na aktivnosti, ki jih je treba spremeniti, da bi se povečala uspešnost podjetja na zunanjem trgu (Varey 2000, 47).

Interni marketing, razumljen kot filozofija, daje v ospredje poslovnega razmišljanja skrb za človeka. Po tem mnenju lahko management svoje zaposlene najbolj motivira tako, da le-ti pri svojem delu kar najbolj upoštevajo zunanje odjemalce. Izhodišče te filozofije je skrbna, v posameznika usmerjena pozornost, za katero je značilno najboljše možno usklajevanje potreb vseh zaposlenih s potrebami podjetja (Covey 2000, 212).

Ahmed in Rafiq (2002, 9) sta na podlagi analiz empirične literature izluščila pet ključnih elementov internega marketinga:

- ◆ motivacija in zadovoljstvo zaposlenih,
- ◆ usmerjenost h kupcem in doseganje njihovega zadovoljstva,
- ◆ notranja koordinacija in sodelovanje,
- ◆ marketinški pristop,
- ◆ uresničevanje korporacijskih ali funkcionalnih strategij podjetja.

Da interni marketing ni področje, ki bi se razvijalo samo v svetu, nas opozarjajo tudi definicije slovenskih avtorjev.

Jančič (1999, 64) definira interni marketing kot način ustvarjanja odličnih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb podjetja in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave.

Snoj (1998, 153) pravi, da je interni marketing, razumljen kot celoviti proces upravljanja, sestavljen iz:

- ◆ proizvodnje informacij za odločanje pri menjavah med zaposlenimi,
- ◆ razvijanja različnih vrednosti in protivrednosti, ki gredo v menjavo,
- ◆ komuniciranja, povezanega s temi vrednostmi,
- ◆ kanalov, po katerih se te vrednosti menjajo.

Če so zadovoljene osebne potrebe zaposlenih, bodo le-ti v vlogi internih dobaviteljev motivirani v zadovoljevanje potreb notranjih in zunanjih odjemalcev. Proces internega marketinga bo takrat bolj uspešen in učinkovit.

Interni marketing ima vselej dve plati. Prva je, da se zaposleni zavedajo ključnih poslovnih ciljev podjetja, so z njimi povezani in tudi vedo, kako lahko pripomorejo k uresničevanju ciljev in vizije podjetja. Druga, nič manj pomembna plat pa je potreba po tem, da zaposlene motiviramo in ustvarimo zaupanje v to, da so cilji uresničljivi. Čustva, zaupanje, medsebojni odnosi imajo za podjetje enak pomen, kot ga ima za avto gorivo. Brez njega ne pridemo daleč (Brečko 2003, 50-55).

### **3.2 POVEZANOST INTERNEGA MARKETINGA IN UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI**

Pri definicijah internega marketinga lahko prepoznamo vez, ki koncept internega marketinga povezuje s konceptom upravljanja s človeškimi viri (v nadaljevanju UČV). Opaziti je izrazito upoštevanje zaposlenih. Interni marketing in UČV sta danes tako močno prepletena, da bi lahko našli skupne točke bolj ali manj na vseh področjih obeh funkcij. Lahko gre za promocijo in pozicioniranje podjetja kot dobrega delodajalca, lahko pa za interni marketing kot za poslovno filozofijo in soupravljalni pristop k aktivni vključitvi zaposlenih v strateške načrte podjetja (Jančič 1997, 2).

Grönroos (2000, 331) pravi, da je interni marketing v UČV vpeljal tri pomembne novosti:

- ◆ zaposleni predstavljajo prvi (interni) trg podjetja, katerim je treba ponuditi interni in eksterni marketinški splet,
- ◆ interni marketing kot aktiven in k zaposlenim usmerjen pristop povezuje interne procese podjetja z eksternimi aktivnostmi,
- ◆ zaznavanje zaposlenih, poslovnih funkcij in oddelkov v podjetju kot internih kupcev, ki jim morajo biti interne storitve ponujene na enak način, kot če bi bili eksterni kupci.

Podjetja dosegajo odličnost poslovnih rezultatov s svojimi zaposlenimi. Interni marketing skupaj z UČV postane po mnenju Ahmeda in Rafiqa (2002, 4-11) orodje

povezovanja zaposlenih s cilji podjetja. Avtorja interni marketing opredelita kot načrtno marketinško dejavnost, s katero skuša podjetje motivirati zaposlene, da sprejmejo cilje in strategijo podjetja. Razvojne faze interno marketinškega koncepta razdelita v tri obdobja. V definicijah iz zgodnjega obdobja oziroma prve faze je pozornost usmerjena na zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih z namenom povečanja njihovega zadovoljstva. V drugi fazi se je pozornost ponovno preusmerila h kupcu oziroma interakciji med prodajalcem in kupcem. Znotraj tretje faze pa interni marketing postane orodje povezovanja zaposlenih s cilji podjetja in jih motivira za doseganje le-teh.

Menim, da se z uporabo marketinga v podjetju pojavi vprašanje, kje je meja, ki ločuje marketing in upravljanje s človeškimi viri. Za večji uspeh podjetja kot celote je treba združiti sposobnosti obeh oddelkov ter jih usmeriti k doseganju skupnih ciljev podjetja. Tu je predvsem pomembna podpora najvišjega vodstva, ki pomaga pri pridobivanju in ohranjanju zaposlenih s specifičnimi sposobnostmi. Pomembno je, da je vsem zaposlenim omogočeno izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu, ker le tako pridobijo spretnosti za kakovostno opravljanje dela.

Interni marketing in upravljanje s človeškimi viri nista ena in ista stvar, vendar imata veliko skupnega. Modeli upravljanja s človeškimi viri ponujajo orodje, ki je lahko uporabljeno pri internem marketingu (Grönroos 2000, 334). Za uspešno delovanje internega marketinga je treba poiskati ustrezne zaposlene, jih usposobiti za kakovostno izvajanje storitev ter najboljše zaposlene uspešno zadržati.

### **3.3 SOODVISNOST INTERNEGA IN EKSTERNEGA MARKETINGA**

Interni marketing je za podjetje še bolj pomemben kot eksterni, saj pomeni zasuk pozornosti podjetij navznoter, k lastnim zaposlenim. Primarna skrb vodstva je razvoj zaposlenih. Če želimo, da bodo zadovoljni naši potrošniki in odjemalci, moramo najprej poskrbeti, da bodo zadovoljni naši zaposleni, ki posredno ali neposredno sodelujejo v proizvodnji izdelkov in storitev. Rečemo lahko, da ni zadovoljnih potrošnikov brez zadovoljnih zaposlenih.

Podjetja uvajajo in izvajajo interni marketing, ker želijo, da bodo zadovoljni zunanji kupci, ki bodo zainteresirani za vzdrževanje menjalnega odnosa (Cahill 1996, 6).



Grönroos (2000, 333) pravi, da se brez dobrega internega marketinga oziroma dobrih internih odnosov eksterni odnosi s potrošniki ne morejo uspešno razviti. Načelo internega marketinga je ravno to, da mora imeti podjetje razvite učinkovite interne odnose, če hoče dosegati uspehe na področju eksternega marketinga.

Snoj (1998, 154) meni, da je proces internega marketinga sestavljen iz enakih korakov kot proces eksternega marketinga in uporablja enake koncepte kot eksterni marketing. Bistvena razlika med obema je v statusu odjemalcev s poudarkom na zadovoljevanju njihovih potreb. Zunanji odjemalci imajo običajno večjo možnost izbire kot pa notranji, saj so le-ti na podjetje vezani s pogodbo o delu. Podjetje mora, če želi uspešno delovati, zadovoljevati potrebe zunanjih odjemalcev.

Dokaz, da lahko pri razumevanju internega marketinga uporabimo koncept eksternega (storitvenega) marketinga, je v spoznanju, da iskalci zaposlitve in tudi tisti, ki so že zaposleni, izbirajo med najboljšimi ponudbami zaposlovalcev na enak način, kot to kupci počno pri izbiranju najprimernejših izdelkov in storitev na trgu. Zato moramo na zaposlene gledati kot na notranje potrošnike z določenimi potrebami, željami in zahtevami. Medtem ko kupci menjajo ekonomske vire za blago in storitve, zaposleni menjajo človeške vire za delo, ki jim poleg drugega omogoča tudi ekonomske vire (Jančič 1999, 62).

Ob predpostavki, da je interni marketing zrcalna slika eksternega, Jančič (1990, 133-136) temeljno interno-marketinško strategijo razdeli na tri identične stopnje:

- ◆ izbira ciljnega trga,
- ◆ konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta in
- ◆ interno-marketinški splet.

### **3.3.1 IZBIRA CILJNEGA TRGA**

Podjetja morajo oceniti različne segmente in se odločiti, na koliko in na katere segmente se bodo osredotočila, izbrati morajo ciljne trge. Izberejo lahko enega ali več ciljnih trgov, na katerih se bodo pojavila s svojimi marketinškimi aktivnostmi in se jim prilagajala s svojimi sposobnostmi (Snoj in Gabrijan 2004, 44). Po Kotlerju (1998, 282) mora podjetje pri ocenjevanju različnih tržnih segmentov upoštevati tri dejavnike:

velikost segmenta in njegovo rast, privlačnost segmenta z vidika konkurence ter cilje podjetja. Možnosti pri izbiri ciljnega trga so različne. Podjetje se lahko osredotoči na en segment in tu doseže trden položaj, lahko izbere nekaj zanimivih in primernih segmentov, ki se skladajo z njegovimi cilji, lahko se usmeri na izdelavo določenega izdelka, ki ga prodaja na več segmentih, lahko se usmeri na zadovoljevanje številnih potreb določene skupine kupcev ali pa preprosto poskuša oskrbovati vse skupine kupcev z vsemi izdelki, ki jih potrebujejo (Kotler 1998, 284). Po mnenju Jančiča (1990, 133-134) izbira ciljnega trga v internem marketingu pomeni, da podjetje skuša ugotoviti, kateri so tisti ključni profili zaposlenih, ki jih podjetje nikakor ne sme izgubiti, oziroma za katere je treba storiti vse, da bi lahko v podjetju razvili svoje potenciale do največje možne mere. Podjetje mora spoznati svoj notranji trg – potrebe in želje internih potrošnikov v odnosu do delovnega mesta.

### **3.3.2 KONKURENČNO POZICIONIRANJE DELOVNEGA MESTA**

Podjetje, ki se odloči poslovati na širšem trgu, dokaj hitro spozna, da ne more oskrbovati vseh odjemalcev na tem trgu. Ti so prostorsko razpršeni, najpogosteje pa se razlikujejo po svojih nakupnih zahtevah. Lahko se zgodi, da je konkurenca pri oskrbovanju posameznega segmenta kupcev v boljšem položaju, zato mora podjetje ugotoviti najprivlačnejše tržne segmente, ki jih lahko uspešno zadovolji (Kotler 1998, 264). Očitno je, da gre pri konkurenčnem pozicioniranju za soočanje s konkurenti. Zato je pomembno, da je podjetje, ki deluje v konkurenčnem okolju, različno pozicionirano od svojih konkurentov (Snoj in Gabrijan 2004, 60). Večja kot je na trgu konkurenca, bolj pomembno je pozicioniranje izdelka ali storitve in s tem ločevanje ponudbe od konkurentov. To podjetje najlažje stori tako, da čim bolj spozna svoje odjemalce ter jim prilagodi ponudbo. Pri konkurenčnem pozicioniranju delovnega mesta se je treba vprašati, kako zaposleni dojemajo delo v podjetju in kako vidijo morebitne konkurenčne ponudbe delovnih mest. Raziskovanje med zaposlenimi nam odkrije, v katero smer moramo spremeniti delovno mesto, če hočemo zmanjšati menjavanje zaposlitve in doseči večjo pripadnost zaposlenih (Jančič 1990, 134).

### 3.3.3 INTERNO-MARKETINŠKI SPLET

Trženjski<sup>8</sup> splet pomeni določeno kombinacijo sestavin trženja, ki jo podjetje oblikuje zato, da bi vplivalo na povpraševanje po svojih izdelkih oziroma storitvah in tako spodbudilo zelene odzive na ciljnih trgih (Rojšek in Starman 1994, 1-2). Trženjski splet je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim ciljem na trgu (Kotler 1998, 98). Da bi podjetje lahko doseglo želen položaj na trgu, mora potrošniku ponuditi vrednost v obliki trženjskega spleta. V teoriji in praksi se je najprej uveljavil standardni trženjski splet za izdelke 4P<sup>9</sup>, pri katerem gre za kombinacijo trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje mora nadzorovati za doseg ustreznih prodaj na ciljnih trgih. Sestavljen je iz štirih elementov: izdelek, cena, kraj in promocija. Kasneje pa se je zaradi samih značilnosti storitev, kot so neotipljivost, neločljivost, spremenljivost in minljivost izoblikoval trženjski splet za storitve. Model 7P<sup>10</sup>, poleg osnovnih štirih elementov (izdelek, cena, kraj, promocija) vključuje še tri dodatne elemente: procesiranje, fizični dokazi in ljudje (Devetak 2000, 4; Potočnik 2005, 436). Če želimo pojasniti dejavnike, ki vplivajo na uspeh menjave med delavcem in podjetjem, moramo uporabiti model 7P. Po mnenju Jančiča (1990, 137) tako izdelek predstavlja ustrezno delovno mesto, cena višino plače, kraj oddaljenost delovnega mesta od doma, promocija ustrezno interno komuniciranje, procesiranje možnost osebnega razvoja, fizični dokazi ustrezne delovne pogoje, ljudje pa ustrezne sodelavce (glej Sliko 3.1).

---

<sup>8</sup> V strokovni literaturi se za angleško besedo marketing vedno bolj uporablja slovenska različica te besede - trženje. Oba termina predstavljata enako stvar in ju v nalogi uporabljam kot sinonima.

<sup>9</sup> Angleški izraz za 4P – product, price, place, promotion (Devetak 2000, 5).

<sup>10</sup> Angleški izraz za 7P - product, price, place, promotion, processing, physical evidences, people (Devetak 2000, 5).

Slika 3.1: Interno-marketinški splet



Vir: Jančič (1990, 137).

Če želi podjetje dosegati odličnost, mora uskladiti vseh sedem elementov interno-marketinškega spleta, ki vplivajo na to, da se zaposleni odločijo za menjavo med njimi in podjetjem.

### 3.4 CILJI INTERNEGA MARKETINGA

Snoj (1998, 154) meni, da je glavni cilj internega marketinga ustvarjanje vzdušja medsebojnega razumevanja in zaupanja med različnimi interesnimi skupinami v podjetju, zato da bo podjetje uspešno delovalo v okolju. Gre za vzdušje, ki je potrebno za uresničevanje sprememb, ki so nujno pomembne za podjetje (pravila obnašanja, obravnavanje sodelavcev, načini komuniciranja). Za oblikovanje takšnega vzdušja mora interni marketing harmonizirati medsebojne odnose ljudi in drugih sredstev pri doseganju ciljev podjetja.

Po Grönroosu (1990, 225) sta splošna cilja internega marketinga dva:

- ♦ zagotoviti motiviranost in uspešnost zaposlenih, da postanejo bolj usmerjeni k potrošniku ter s tem zagotovijo, da podjetje lahko dosega cilje in vrednote, zapisane v svojem poslanstvu,

- ◆ privabiti in obdržati najboljše zaposlene.

Bistvo internega marketinga je po Sfiligojevi (1999, 68) ustvarjanje enakovrednih menjav na delovnem mestu: zaposleni vlagajo v podjetje svoje delo, sposobnosti, ustvarjalnost, v zameno pa pričakujejo primerno povračilo, in sicer tako v materialni (plača, nagrade, možnost cenejšega nakupa izdelkov podjetja) kot nematerialni obliki (odnos delodajalca do zaposlenega, občutek varnosti na delovnem mestu).

Če povzamem poglavje o internem marketingu, lahko rečem, da ni zadovoljnih potrošnikov brez zadovoljnih zaposlenih. Interni marketing je, po mojem mnenju, filozofija, ki razume, da so si ljudje različni, da imajo različne potrebe in želje, da različno komunicirajo ter da potrebujejo različne stvari, da bi bili na delovnem mestu zadovoljni. Razume pa tudi, da je za uspeh podjetja odgovoren prav vsak posameznik.

## 4 INTELEKTUALNI KAPITAL

V zadnjih letih opažamo povečanje zavedanja o pomembnosti neotipljivih, nematerialnih, neopredmetenih sredstev za poslovanje podjetja in za njihovo vrednotenje. V mislih imamo predvsem znanje, podatkovne baze, sisteme za gospodarjenje s finančnimi sredstvi, blagovne znamke, patente, strategije itd. V korak s tem gre tudi spoznanje o potrebi po drugačnem vodenju podjetij, ker se ravnanje z znanjem in drugimi neopredmetenimi viri bistveno razlikuje od upravljanja materialnih ali finančnih sredstev.

### 4.1 OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Poskusov opredelitve intelektualnega kapitala<sup>11</sup> v podjetju se je lotilo več različnih avtorjev. Velik prispevek na tem področju so poleg ameriških avtorjev prispevali tudi švedski. Tu bi izpostavila Liefja Edvinssona, ki intelektualni kapital opredeljuje s treh vidikov (Edvinsson 1998, 56):

- ◆ z borznega stališča ga razume kot razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja,
- ◆ s podjetniškega vidika ga razume kot potencial za doseg prihodnjih ciljev,
- ◆ z računovodskega vidika pa lahko govorimo o nevidnih sredstvih podjetja, nevidnih vrednotah oziroma kar o nefinančnem kapitalu.

Skupina avtorjev Roos in drugi (2000, 19) intelektualni kapital definira v dveh definicijah, in sicer:

- ◆ "Intelektualni kapital podjetja je vsota znanj njegovih članov in praktične uporabe tega znanja (zaščitnih znakov, blagovnih znamk, procesov)."
- ◆ "Intelektualni kapital je karkoli, kar ustvarja vrednost in je neopredmeteno – skrita vrednost družbe."

---

<sup>11</sup> Izraz intelektualni pomeni, da je izvor intelektualnega kapitala v intelektu, ki ima dve pojavnosti: materialno v obliki načrtov, planov, licenc in nematerialno v obliki znanja in sposobnosti ter vodenja, pri čemer gre za znanje zaposlenih, ki se imenuje skrito znanje (Černetič 2006, 77).

Najbolj enostavno pa je intelektualni kapital opredelila Annie Brooking (1997, 364), in sicer kot "razliko med knjigovodsko vrednostjo podjetja ter vrednostjo, ki jo je nekdo pripravljen plačati zanj."

Intelektualni kapital je vrednost prihodnosti in najpomembnejše bogastvo vsakega podjetja. Podjetja, ki znajo uspešno ravnati z intelektualnim kapitalom, bodo hitreje dosegala konkurenčno prednost na tržišču (Bontis 2009).

"Intelektualni kapital je nekaj, česar se ne moreš dotakniti, a te vseeno naredi bogatega." (Edvinsson 1997, 369)

Stewart (2003, XI) povzame bistvo intelektualnega kapitala in ga definira kot znanje, informacije, intelektualno lastnino in izkušnje, z uporabo katerih podjetja ustvarjajo vrednost.

V literaturi je mogoče najti tudi definicije slovenskih avtorjev. Kovač (2000, 37) za intelektualni kapital smatra vse tiste neopredmetene sestavine v podjetju (znanje, vrednote, odnosi do poslovnih partnerjev, sposobnost ravnanja), ki povečujejo poslovno učinkovitost in vrednost podjetja. Pučko (1998, 558) razširi to definicijo in intelektualni kapital opredeli kot sposobnost za reševanje problemov, ustvarjalnost in poslovne sposobnosti.

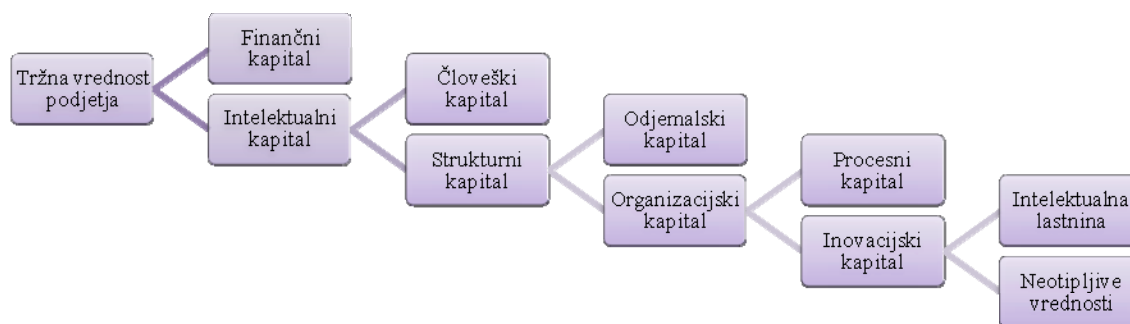
S primerjavo navedenih opredelitev lahko ugotovimo, da so si definicije med seboj podobne, razlikujejo se predvsem v vidiku, s katerega obravnavajo intelektualni kapital. Povzamem lahko, da je intelektualni kapital vsota vseh neopredmetenih, nematerialnih sredstev, s katerimi podjetja ustvarjajo dodano vrednost. Je nekaj, česar ne vidimo s prostim očesom, a nas vseeno bogati.

## **4.2 STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

Različne opredelitve intelektualnega kapitala so nam ustvarile vpogled v ta koncept. Da pa bi vedeli, kaj vse sestavlja intelektualni kapital, moramo preučiti njegove posamezne komponente oziroma njegovo strukturo.

Eno najbolj poznanih in široko uporabljenih razčlenitev intelektualnega kapitala je predstavila švedska zavarovalniška družba Skandia, ki je med pionirji na področju razvijanja konceptov in prakse managementa znanja (glej Sliko 4.1). Celotno tržno vrednost podjetja so razdelili na finančni kapital, ki vsebuje vsa materialna in denarna sredstva, ter na intelektualni kapital, ki pa je vsota vseh nevidnih procesov in sredstev podjetja (Edvinsson in Malone 1997, 11). Intelektualni kapital se nato deli na dva glavna dela, na človeški in strukturni kapital. Človeški kapital temelji na znanju<sup>12</sup> ljudi v podjetju (Pučko 1998, 559). Če odštejemo vrednost človeškega kapitala od intelektualnega kapitala, ostane strukturni kapital, ki predstavlja kapital, ki tudi po odhodu zaposlenih iz podjetja ostane v podjetju. Slednji je po Skandii sestavljen iz odjemalskega ter organizacijskega kapitala. Organizacijski kapital je po Wiigu (1997, 401) sestavljen iz struktur znanja, vključenih v procesna in inovacijska področja. Procesni kapital Roos in drugi (2000, 21) opredelijo kot vsoto znanja, ki je formalizirano v podjetju, inovacijski kapital pa kot tisto, kar ustvarja prihodnji uspeh in je vir obnavljanja celotnega podjetja in vključuje intelektualno lastnino ter neotipljiva sredstva.

Slika 4.1: Struktura intelektualnega kapitala (shema tržne vrednosti Skandie)



Vir: Edvinsson in Malone (1997, 52).

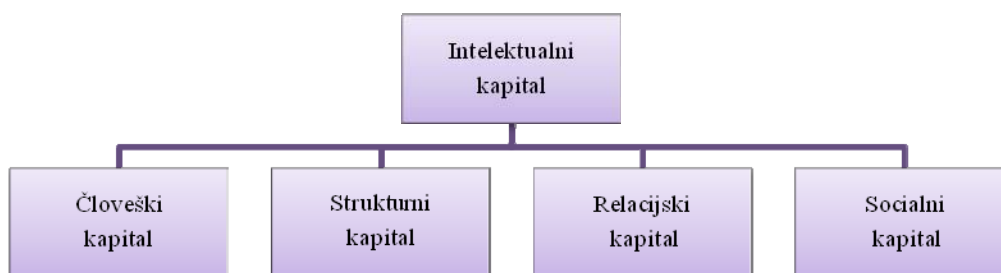
Na Sliki 4.2 je prikazana struktura intelektualnega kapitala, kot jo opredeljuje Inštitut za intelektualni kapital. Deli se na človeški, strukturni, relacijski in socialni kapital (Maček 2000, 22). V tem kontekstu človeški kapital podjetja vključuje predvsem zmožnosti in sposobnosti zaposlenih, ki so potrebne za zagotavljanje rešitev kupcem, inoviranje in

<sup>12</sup> Na ravni organizacije lahko znanje, ki izhaja iz intelektualnega kapitala, zajamemo s štirimi vrstami znanja: interorganizacijsko znanje, organizacijsko znanje, skupinsko znanje in individualno znanje (Možina in drugi 2002, 19).



prenovo (Brinker 2001). Strukturni kapital je sestavljen iz rezultatov intelektualne aktivnosti v podatkovnih bazah, bazah znanja in dokumentih (Wiig 1997, 401). Relacijski kapital predstavlja neopredmetene vire na področju upravljanja odnosov z internimi in eksternimi javnostmi podjetja, in sicer predvsem kupcev ter dobaviteljev, prodaje in nabave. Vključuje predvsem relacije med internimi in eksternimi deležniki podjetja, ki prispevajo k ustvarjanju nove oziroma dodane vrednosti podjetja, oziroma ki povečujejo obstoječo dodano vrednost (Mihalič 2006, 82). Z oznako socialni kapital pa se najpogosteje opredeljuje vse tisto, kar sodi v splet medsebojnih odnosov in komunikacij znotraj podjetja, pripravljenost na skupinsko delo, medsebojno zaupanje ter pravila obnašanja, ki jih oblikuje podjetje. Med socialni kapital prav tako uvrščamo neformalne učeče se skupine posameznikov, ki imajo skupen interes in si izmenjujejo informacije ter znanje, z namenom, da bi dosegle skupen cilj (Maček 2000, 22).

Slika 4.2: Struktura intelektualnega kapitala (Inštitut za intelektualni kapital)



Vir: Maček (2000, 22).

#### 4.2.1 ČLOVEŠKI KAPITAL

Danes pogosto slišimo, da so ljudje naše največje bogastvo. V resnici pa govorimo o znanju, izkušnjah, veščinah ter emocionalnem kapitalu (zavzetost, motiviranost, predanost podjetju) ljudi v podjetju. Značilno za človeški kapital je, da je dokaj tvegan, saj zaposleni lahko svobodno in prostovoljno kadarkoli zapustijo podjetje. Za lažje razumevanje in analizo obravnavane teme diplomskega dela bom najprej podala nekaj osnovnih definicij človeškega kapitala.

Bontis (1999, 446) človeški kapital razume kot del intelektualnega kapitala (poleg strukturnega in relacijskega). Na individualni ravni je opredeljen kot kombinacija štirih

dejavnikov, in sicer: genske dediščine, izobrazbe, izkušenj in odnosa do življenja in dela.

Prvi je pojem človeškega kapitala uporabil ameriški ekonomist Schultz<sup>13</sup> leta 1960, in sicer kot pridobljene sposobnosti kakovosti človeškega faktorja<sup>14</sup> (Schultz 1968, 330). Celotni kapital deli na človeški in ostali. Po njegovem mnenju človeškega kapitala ni mogoče kupiti ali prodati na trgu delovne sile, mogoče pa ga je pridobiti z investiranjem v človeka. Le-ta se od človeka ne more ločiti, spremlja ga lahko pri proizvodnji ali pri potrošnji (Schultz 1971, 48-49).

Thurow (1970, 5) definira človeški kapital kot posameznikove proizvodne veščine, talente in znanja, ki se merijo z vrednostjo proizvedenega blaga in storitev.

Študija OECD<sup>15</sup> pravi, da je človeški kapital več kot le znanje, veščine, sposobnosti in kompetence posameznika, je tudi sposobnost ta znanja vključiti v delovni proces in postati produktivnejši, inovativnejši in vsestransko zaposljiv (OECD 1998, 9).

#### **4.2.1.1 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA**

Teorija človeškega kapitala predstavlja temelje področja proučevanja te vrste kapitala, zato jo je treba vključiti v sistem obravnave.

Temelj teorije človeškega kapitala je pojem človeški kapital. Teorija izvira iz konca petdesetih in začetka šestdesetih let našega stoletja. Začetni članek je prispeval J.

---

<sup>13</sup> Na makro ravni je Schultz (1968, 330) pojem človeškega kapitala razvil pri analizi raznih vprašanj v zvezi z gospodarsko rastjo v ameriškem gospodarstvu. Problem "reziduala" pri računanju gospodarske rasti reši z vpeljavo človeškega kapitala kot samostojnega proizvodnega dejavnika v proizvodno funkcijo. Rezidual označi kot del gospodarske rasti, ki ga ni mogoče razložiti s tradicionalnimi proizvodnimi dejavniki – zemljo, fizičnim kapitalom, količino delovne sile.

<sup>14</sup> Schultz (1968, 330) kakovost človeškega faktorja opredeljuje z dvema viroma te kakovosti, s prirojenimi in pridobljenimi sposobnostmi.

<sup>15</sup> OECD - Organization of Economic Co-operation and Development (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj) združuje 30 držav članic, ki so zavezane demokraciji in tržnemu gospodarstvu. Ustanovljena je bila leta 1961 z namenom višanja gospodarske rasti, dviganja ravni zaposlenosti in življenjskega standarda, širjenja svetovne trgovine in razvoja industrijskih držav kot tudi držav v razvoju (OECD, 1998).

Mincer<sup>16</sup> (1958), veliko pa sta prispevala kasnejša Nobelova nagrajenca G. S. Becker (1964) in T. W. Schultz (1964, 1971, 1972).

Beckerjev prispevek k utemeljitvi teorije človeškega kapitala je predvsem na področju donosnosti naložb v izobraževanje in usposabljanje posameznikov. Investiranje v človeški kapital po njegovem mnenju zajema izobraževanje, usposabljanje na delovnem mestu, zdravstveno varstvo, migracije, iskanje informacij o cenah in dohodkih. Investicije v človeški kapital izboljšujejo strokovnost, znanje ali pa zdravje in s tem povečujejo denarni in psihični dohodek (Becker 1964, 1). Po teoriji človeškega kapitala naj bi ljudje vlagali v izobraževanje toliko časa, dokler pričakujejo, da bodo kasnejši donosi od izobraževanja večji od stroškov, namenjenih za izobraževanje, saj se ljudje izobražujejo predvsem zaradi koristi, ki jih bodo imeli v prihodnosti, in ne le zaradi osebnega zadovoljstva (Becker 1964, 46).

Temeljna ideja teorije človeškega kapitala po mnenju Ivančičeve (1999, 46-47) predpostavlja, da je individualna produktivnost odvisna od vlaganja v človeški kapital. Izobrazba je instrument, s katerim ljudje povečujejo svojo produktivnost. Ljudje v izobraževanje vlagajo tako dolgo, dokler pričakujejo, da bodo povračila za vlaganje v izobraževanje večja od stroškov.

Teorija človeškega kapitala ima več ravni:

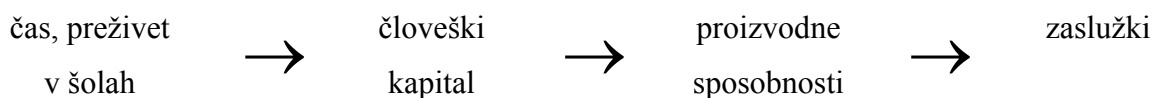
- ◆ Individualni vidik teorije človeškega kapitala poudarja, da je treba proces pridobivanja znanja razumeti kot investicijo v posameznika, saj sposobnosti posamezniku niso dane ob rojstvu. Posledica teh investicij je ustvarjanje novega človeškega kapitala, ki ne more biti ločen od posameznika, saj je v njem utelešen (Schultz 1962, 1).
- ◆ Podjetniški vidik teorije človeškega kapitala poudarja koristi in stroške, ki nastanejo med delodajalcem in delojemalcem. Produktivnost posameznika, prihodek podjetja in pripravljenost delodajalca, da delojemalcu izplača višje plačilo, se povečujejo s povečanim obsegom usposabljanja (Bosworth in drugi 1996, 230).

---

<sup>16</sup> J. Mincer s člankom "Investment in Human Capital and Personal Income" (1958), G.S. Becker s knjigo "Human Capital" (1964), T.W. Schultz s članki "The Economic Value of Education" (1964), "Investment in Human Capital: The Role of Education and Research" (1971) in "Human Resources" (1972).

- ◆ Narodnogospodarski vidik teorije človeškega kapitala poudarja, da ima lahko koristi od izobraževanja tudi družba (Machlup 1984, 432).

Osnovna teza v teoriji človeškega kapitala je, da je posameznik z več izobrazbe (z več človeškega kapitala) produktivnejši in prejme višji zaslužek od tistega z manj izobrazbe. V šestdesetih letih je bil razvit preprost model, imenovan model človeškega kapitala. Ponazarja ga naslednja relacija:



Človeški kapital posameznika se poveča, če preživi (porabi) več časa v šoli; to potem omogoči povečanje njegovih proizvodnih sposobnosti, ki se nato odsevajo v višjih zaslužkih (Bevc 1991, 29).

#### 4.2.1.2 DELITEV ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih, inovacijskih sposobnostih, iznajdljivosti, pa tudi na vrednotah, kulturi in filozofiji podjetja. Človeškega kapitala si podjetje ne more lastiti, saj je povezan izključno s posameznikom in njegovim znanjem, podjetje ga lahko zgolj najame. Zaposleni lahko s svojim znanjem kadarkoli odidejo, zato predstavlja ta kapital precejšnje tveganje. Roos in drugi (2000, 28) človeški kapital razdelijo na zmožnosti zaposlenih, njihov odnos do dela in njihovo intelektualno prožnost. Zmožnosti ljudi se ustvarjajo z izobraževanjem in usposabljanjem<sup>17</sup>, nekatere pa so plod lastne nadarjenosti; odnos do dela se odraža v obnašanju ljudi do svojega dela; intelektualna prožnost pa predstavlja inovativnost in odprtost do sprememb (glej Sliko 4.3).

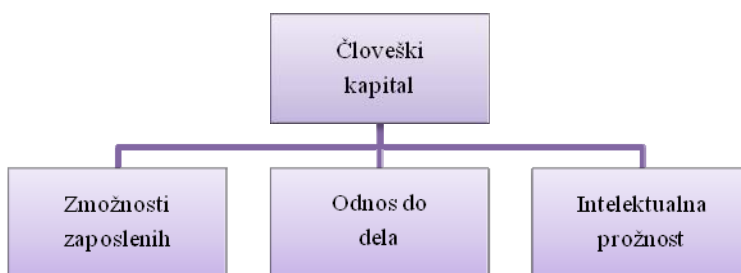
Zmožnosti zaposlenih predstavljajo razumevanje znanja v ožjem smislu in vključujejo znanje posameznikov, tako teoretično (akademsko pridobljeno) kot tudi praktično znanje, ki se ga lahko priučimo ali dobimo z izkušnjami (veščine). Raven veščin se navadno povečuje, če si širimo znanje.

<sup>17</sup> Treba je ločiti med izobraževanjem in usposabljanjem. Medtem ko izobraževanje predstavlja ljudem koncepte in informacije z namenom podajanja znanja, je namen usposabljanja usposobiti ljudi za določeno delo (Fitz-Enz 2002, 187).

Odnos do dela je v največji meri odvisen od osebnostnih lastnosti vsakega posameznika, torej podjetja nanj ne morejo bistveno vplivati. Predstavlja ustvarjanje vrednosti skozi motivacijo za delo in preizkušanje novega, pa tudi naklonjenost delu, predvsem v smislu optimizma in navdušenja zaposlenih nad delom, ki ga opravljajo.

Intelektualno prožnost posameznika lahko opredelimo kot sposobnost prenašanja znanja med različnimi konteksti, iz ene situacije v drugo, neprestano razvijanje lastnega znanja, sposobnost inoviranja, sposobnost povezovanja različnih znanj. Primeri intelektualne prožnosti so inovacije<sup>18</sup> (sposobnost nadgraditi prejšnje znanje oziroma ustvariti novo), posnemanje (prenos inovacij iz drugih panog v svojo), prilagajanje (nadgrajevanje prvotnih izkušenj z namenom prilagajanja novemu okolju) in opredmetenje (sposobnost pretvoriti zamisel v izdelek oziroma storitev).

Slika 4.3: Delitev človeškega kapitala



Vir: Roos in drugi (2000: 25).

Če na splošno povzamem zgoraj napisano, lahko rečem, da človeški kapital predstavljajo zaposleni, ki s svojimi zmožnostmi, odnosom do dela ter intelektualno prožnostjo pomagajo ustvarjati novo vrednost v podjetju. Človeški kapital je vir inovacij in predstavlja tisti del intelektualnega kapitala, ki ni v lasti podjetja. Gre za potencial, ki se skriva v posamezniku. Menim, da se morajo podjetja, ki želijo ohraniti konkurenčni položaj na trgu, zavedati pomena svojih zaposlenih, saj lahko le-ti iz podjetja kadarkoli odidejo.

<sup>18</sup> Krošlin (2005, 95) inovacijo opredeli kot vsako izboljšavo ali novost, ki jo njeni uporabniki sprejmejo kot koristno. Inovacija je gospodarsko uporabna invencija, je nov produkt, proces ali storitev, ki se pojavi na trgu ali pa se uporablja v določenem procesu (Likar in Fatur 2007, 11-12).

#### 4.2.1.3 IZOBRAŽEVANJE KOT OBLIKA ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Pomen znanja je na začetku tretjega tisočletja zagotovo večji kot kdajkoli prej. Z njim se srečujemo na vsakem koraku. Mnogi potrebo po izobraževanju in s tem posledično pridobivanje novega znanja štejejo za eno izmed osnovnih človekovih potreb. Kot družbena dejavnost in kot dejavnost posameznika je izobraževanje ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Vedno je bilo povezano z razvojem in spremembami, čeprav sta se njegova vloga in pomen spreminjala.

V osemnajstem stoletju je Adam Smith (1776) v knjigi Bogastvo narodov poudaril pomen izobrazbe kot oblike človeškega kapitala, ki zviša produktivnost žensk in moških ter prav tako kot naložbe v stroje poveča proizvodnjo, dohodek in bogastvo. Izobraževanje je eden ključnih vidikov kakovosti delovne sile, imenovane tudi človeški kapital, in velja od šestdesetih let dalje v svetu za eno najbolj produktivnih naložb ter je razvojni dejavnik družbe (Bevc 1991, 13-15).

Ameriški ekonomist T. W. Schultz (1971, 161) pravi, da je izobrazba oblika človeškega kapitala – človeškega zato, ker je del človeka, kapitala pa zato, ker je vir prihodnjih zaslužkov in zadovoljstva ali obojega hkrati. To pomeni, da so investicije v izobraževanje<sup>19</sup> prav tako pomembne kot investicije v novo tovarno ali v izgradnjo nove ceste. Osnovna ekonomska teza je, da se odločitve o vlaganju v določeno aktivnost sprejemajo zaradi maksimiranja dohodka v prihodnosti.

Ratković (1983, 1-2) pravi, da lahko sam pojem izobraževanja razumemo v ožjem in širšem smislu. V ožjem smislu govorimo o izobraževanju, ki ga pridobimo v izobraževalnih ustanovah in ga pojmuje kot formalno izobraževanje. V širšem smislu pa izobraževanje obsega poleg formalnega izobraževanja tudi drugo vrsto izobraževanja, ki se nanaša na neformalno izobraževanje. Ta tip izobraževanja ni vezan na izobraževalno ustanovo in obsega vse okoliščine, ki prav tako vplivajo na obnašanje, stališča, način mišljenja ljudi in ne nazadnje tudi na obseg in kakovost znanja.

---

<sup>19</sup> Investicije v človeški kapital, ki izboljšajo človekove sposobnosti, so: formalno izobraževanje, izobraževanje po zaključenem rednem izobraževanju, usposabljanje na delovnem mestu, študijski programi za odrasle, migracije zaradi iskanja boljših zaposlitvenih možnosti, zdravje in zdravstvene storitve, ki vplivajo na pričakovano življenjsko dobo (Schultz 1972, 4).

Izobraževanje lahko opredelimo kot načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih posameznik lahko uporabi na vseh področjih življenja (Možina 2009, 480; Jereb 1998, 17).

Ferjan (2005, 16) izobraževanje opredeli kot proces pridobivanja posameznikovih znanj, spretnosti in navad, ki poteka v različnih okoljih: doma, v šoli, na ulici, v izobraževalnih ustanovah pa tudi zunaj njih.

Brejc (2000, 59) izobraževanje razume kot organizirano pridobivanje in razvijanje posameznikovih znanj in sposobnosti. V ožjem pomenu besede gre za pridobivanje formalne šolske izobrazbe, v širšem pomenu pa vključuje še usposabljanje in izpopolnjevanje.

Poleg izobraževanja so najpomembnejši koncepti, s katerimi je povezan razvoj zaposlenih v podjetju, tudi učenje, usposabljanje in izpopolnjevanje.

Jelenc (1996, 10) učenje opredeli kot vsako namerno, nenamerno ali naključno dejavnost, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih spremlja ali se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja prilagaja svojim potrebam. Učenje v svojem najosnovnejšem pomenu pomeni pridobivanje znanja in spretnosti. Je vseživljenjski proces<sup>20</sup>, ki je enako pomemben v vseh obdobjih človekovega življenja. Postati mora sestavni del življenja in nikakor ne sme biti omejeno le na eno ali več življenjskih obdobj. Učiti se začnemo že v zgodnjem otroštvu in z njim nadaljujemo celo življenje, čeprav se velikokrat tega niti ne zavedamo. Učenje mora biti nenehno prisotno v delu in življenju vsakega posameznika. Temelj neprekinjenega razvoja, tako posameznika kot podjetja, je ciljno usmerjeno, sistematično in stalno učenje (Vukovič in Miglič 2006, 13).

Usposabljanje pomeni razvijanje določenih znanj, sposobnosti in spretnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju konkretnih delovnih nalog. Je nadgradnja poklicnega izobraževanja, ker je usmerjeno k reševanju konkretnih primerov v podjetju

---

<sup>20</sup> Izraze, kot so vseživljenjsko učenje, vseživljenjsko izobraževanje, kontinuirano učenje in permanentno izobraževanje, lahko uporabljamo kot sinonime, saj v svojem izhodišču označujejo isti koncept, poudarjajo le njegove različne vidike, na primer to, da je učenje proces, ki brez prekinitve poteka vse življenje (Možina 2009, 475).

(Vukovič in Miglič 2006, 22). Poznamo dve osnovni skupini metod usposabljanja, in sicer usposabljanje na delovnem mestu in izven njega. Usposabljanje na delovnem mestu zajema mentorstvo, kjer zaposleni z veliko izkušnjami prikaže izvajanje določenega dela zaposlenemu, ki ima manj izkušenj. Ostale oblike usposabljanja pa se običajno izvajajo zunaj delovnega mesta, v obliki seminarjev ali raznih delavnic, vendar ni nujno. Če ima podjetje ustrezne prostore in zadostno število udeležencev, se lahko te oblike izvajajo tudi v podjetju samem (Dimovski in drugi 2005, 251). Možina (2009, 483) usposabljanje za delo opredeli kot posebno obliko izobraževanja. Gre za proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju točno določenega dela na točno določenem delovnem mestu. S posebnimi postopki skušamo izboljšati lastnosti delavca z namenom, da bi lahko bolje opravljal svoje delo.

Pri izpopolnjevanju gre za proces spreminjanja, sistematiziranja in dopolnjevanja že pridobljenega znanja, spretnosti in navad. Posamezniki naj bi zaradi nenehnega razvoja dejavnosti ves čas izpopolnjevali svoje znanje in pridobivali nove spretnosti. Izpopolnjevanje zaposlenim omogoča dopolnjevanje, širjenje in poglobljanje znanj, ki jih potrebujejo na delovnem mestu (Vukovič in Miglič 2006, 24). Programi izpopolnjevanja izhajajo iz zahtev dela in drugih potreb zaposlenih. Za podjetje je ključnega pomena to, da ugotovi, katera znanja so potrebna za opravljanje določenih del in nalog zaposlenih, in skladno s tem načrtovati izpopolnjevanje strokovne izobrazbe.

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsakega podjetja, ne glede na to ali je temeljna dejavnost podjetja proizvodnja izdelkov ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da podjetja namenjajo izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Možina in drugi 1998, 177).

#### **4.2.2 STRUKTURNI KAPITAL**

Druga sestavina intelektualnega kapitala je strukturni kapital, ki predstavlja bolj ali manj neoprijemljive dejavnike, ki ostanejo v podjetju tudi, ko zaposleni po službi odidejo domov in v podjetju fizično ni nihče več prisoten (Roos in drugi 2000, 30). V nasprotju s človeškim kapitalom je strukturni kapital last podjetja in je z njim mogoče trgovati, zato je razumljivo, da se podjetja trudijo preoblikovati človeški kapital v



strukturnega. Gre za nekaj, kar je nastalo s pomočjo človeškega kapitala. Sem sodijo npr. podatkovne baze, opisi procesov podjetja, intelektualna lastnina, informacijski sistemi, inovacije.

Strukturni kapital nudi podporo človeškemu kapitalu neposredno in posredno. Neposredno v obliki oprijemljivih elementov, kot so pisarniški inventar, in neoprijemljivih elementov, kot so računalniški programi, informacijski sistemi, tržni načrti. Posredna podpora človeškemu kapitalu pa vključuje oprijemljive elemente, kot so stavbe, električna, vodovodna in neoprijemljive elemente, kot so strateški načrti, plačilni elementi, stroškovna struktura (Sullivan 2000, 231).

#### **4.2.2.1 DELITEV STRUKTURNEGA KAPITALA**

Da bi podrobneje razumeli strukturni kapital, moramo najprej razlikovati med njegovimi posameznimi sestavinami. Slika 4.4 nam prikaže, da strukturni kapital kot organizacijski del sestavljajo odnos organizacije do deležnikov, organizacija sama ter sposobnost prenove in razvoja organizacije (Roos in drugi 2000, 30-37).

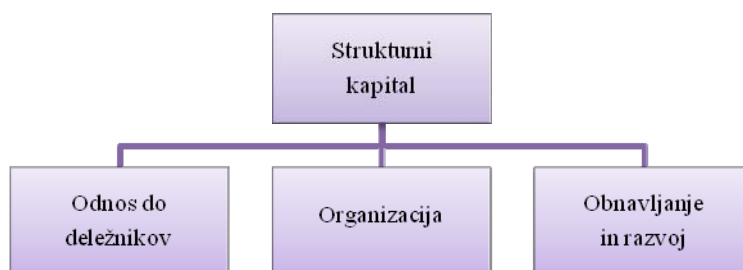
Odnosi z deležniki oziroma zunanjimi udeleženci so pomembni del strukturnega kapitala podjetja, ki se gradijo z izmenjavanjem informacij, znanja in proizvodov na dolgi rok. Avtorji, kot so Roos in Roos (1997), Wiig (1997) ter Bontis in Fitz-enz (2002), ta del strukturnega kapitala imenujejo odjemalski ali relacijski kapital, ki predstavlja neotipljive vire na področju upravljanja odnosov z internimi in eksternimi javnostmi podjetja, ki ustvarjajo vrednost. Bontis in Fitz-enz (2002, 225) pravita, da se relacijski kapital navezuje na odnose do kupcev, dobaviteljev, partnerjev, delničarjev in drugih zainteresiranih skupin. Wiig (1997, 401) poenostavljeno trdi, da relacijski kapital sestavlja vrednost odnosov, ki jih ima podjetje s svojimi deležniki. Tudi Roos in Roos (1997, 416) trdita, da se odjemalski kapital navezuje na odnose s kupci, dobavitelji, investitorji in na povezovanje s strateškimi poslovnimi partnerji.

Ko govorimo o organizaciji kot delu strukturnega kapitala, imamo v mislih organizacijske procese, kulturo in infrastrukturo. Organizacijska vrednost je tista oblika intelektualnega kapitala, ki je skoraj v celoti last podjetja, hkrati pa same sebe ne

nadgrajuje. Gre torej za formalna in neformalna razmerja med zaposlenimi, vrednote, simbole organizacije, patente<sup>21</sup>, blagovne znamke, podatkovne baze.

Sposobnost obnavljanja in razvoja predstavlja nevidni del strukturnega kapitala, ki bo vrednost ustvarjal predvsem v prihodnosti z razvojem novih proizvodov, z izobraževalnimi programi, z raziskavami in razvojem, inovacijami, novo tehnologijo.

Slika 4.4: Delitev strukturnega kapitala



Vir: Roos in drugi (2000, 31).

Sklenem lahko, da so za uspešno poslovanje podjetja izjemnega pomena vse tri vrste neotipljivega kapitala. Prvi je človeški kapital, ki ni last podjetja, odvisen je od ljudi, ki lahko iz podjetja kadarkoli odidejo, zato je način upravljanja z njim toliko pomembnejši za konkurenčno sposobnost podjetja. Poleg človeškega kapitala je neotipljiv tudi strukturni kapital, ki zajema vse tisto, kar je v podjetju nastalo že doslej, in sicer s pomočjo človeškega kapitala, in je že prešlo v last podjetja (baze podatkov, odnosi s kupci in dobavitelji, informacijski sistemi, inovacije itd.). Kot tretjo vrsto neotipljivega kapitala pa je treba omeniti še relacijski kapital, ki predstavlja relacije oziroma odnose s kupci, dobavitelji, investitorji, potrošniki in strateškimi partnerji.

---

<sup>21</sup> Patent je izključna pravica fizične ali pravne osebe za izum, ki je nov, na inventni ravni in je industrijsko uporabljiv (Bohinc in Kete Ujčič 2001, 16). Patent je pravica, ki jo država podeli izumitelju za omejeno časovno obdobje in s tem ustvari pravni položaj, v katerem se patent lahko normalno izkorišča le s soglasjem lastnika patenta (Pretnar 2002, 54).

## 5 KONKURENČNOST PODJETJA

V kapitalističnem sistemu morajo podjetja obdržati ali izboljšati svojo konkurenčnost v primerjavi z ostalimi podjetji, če želijo ohraniti svoj obstoj na trgu. Podobno velja tudi za države. Namen tega poglavja je opredeliti konkurenčnost z različnih vidikov. Strokovna literatura največkrat obravnava tri ravni konkurenčne prednosti, in sicer raven države, raven panoge ter raven podjetja.

### 5.1 OPREDELITEV KONKURENČNOSTI

Konkurenčnost je sposobnost proizvajati blago ter storitve, ki so sposobni soočenja z mednarodno konkurenco in tako prispevati k trajni rasti standarda ljudi (Burton 1996, 98; Tyson 1992, 1).

Na nivoju države so pomembne definicije konkurenčnosti Mednarodnega inštituta za razvoj managementa (v nadaljevanju IMD<sup>22</sup>), Svetovnega gospodarskega foruma (v nadaljevanju WEF<sup>23</sup>) ter Michaela E. Porterja (tudi člana WEF).

WEF definira konkurenčnost kot merljivo sposobnost proizvodnje in trženja mednarodno konkurenčnih izdelkov in storitev na način, ki prebivalcem ob stalnem razvoju zagotavlja sprejemljiv življenjski standard (Lopez – Claros 2005, 43). IMD konkurenčnost definira kot sposobnost države ustvariti in ohranjati okolje, ki omogoča podporo večji stopnji vrednosti in koristi za podjetja in večjo stopnjo blaginje za njene državljane (Institute for Management Development 2003, 702). Porter (1998, 45) meni, da na konkurenčnost podjetij pomembno vpliva predvsem okolje, v katerem poslujejo. Država ima po njegovem mnenju pomemben vpliv na obstoj konkurenčnih prednosti podjetja, podjetja pa po drugi strani z vlaganji v raziskave in razvoj ter

---

<sup>22</sup> IMD – International Institute for Management Development, Lausanne – svetovno priznana poslovna šola s sedežem v Lausanni, ustanovljena leta 1990. IMD vsako leto izda Letopis svetovne konkurenčnosti (The World Competitiveness Yearbook) v katerem so države rangirane glede na njihovo sposobnost ustvarjanja in ohranjanja okolja, ki spodbuja konkurenčnost podjetij in s tem gospodarstva (IMD 2009).

<sup>23</sup> WEF – The World Economic Forum – neodvisna mednarodna organizacija, ustanovljena leta 1971 v Ženevi. Delo WEF na področju konkurenčnosti je preučiti dejavnike, politiko in institucije, ki določajo gospodarsko rast. Podobno kot IMD tudi WEF vsako leto izda Poročilo globalne konkurenčnosti (The Global Competitiveness report), ki prav tako meri konkurenčnost držav (WEF 2009).

inovacije prispevajo k večji globalni konkurenčnosti države. Država je v primerjavi z ostalimi državami konkurenčna, če so konkurenčna podjetja, ki delujejo znotraj njenih meja.

Pri preučevanju konkurenčnosti z vidika panoge je pomemben prispevek Porterja (2008), ki meni, da so podjetja v katerikoli panogi nenehno pod vplivom petih konkurenčnih sil, ki določajo strukturno značilnost panoge. Gre za nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske moči kupcev, nevarnost substitucije ter konkurence med obstoječimi podjetji v panogi. Te sile določajo profitabilnost panoge, in sicer, ker določajo ceno, ki jo podjetja lahko zaračunavajo, stroške, ki jih imajo podjetja pri poslovanju, in investicije, ki so potrebne za tekmovanje v panogi.

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; pri tem je konkurenčnost sinonim za doseganje dobička na dolgi rok in za sposobnost podjetja, da zagotovi nadpovprečne donose lastnikom podjetja (Makovec Brenčič 1997, 43). Noe in drugi (1994, 2) konkurenčnost podjetja opredeljujejo kot njegovo zmožnost ohranjanja in povečevanja njegovega tržnega deleža glede na ostala podjetja v panogi.

Kljub različnim opredelitvam konkurenčnosti imajo le-te nekaj skupnih lastnosti (Svetličič 1997, 12):

- ◆ da gre za relativni pojem (konkurenčnost je relativna v primerjavi z nečim, nekom),
- ◆ pri konkurenčnosti gre za dvig produktivnosti podjetij ali nacionalnih ekonomij,
- ◆ gre za izrazito dinamično kategorijo, kjer je bistveno, kako doseči in ohraniti konkurenčnost,
- ◆ rast standarda ljudi in njihovih realnih plač je cilj in ne pogoj konkurenčnosti.

## **5.2 KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA**

Bambenger (1989, 80) konkurenčno prednost podjetja opredeli kot enkratno 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. Trajna konkurenčna prednost je osnova za rast in razvoj podjetja. V zadnjih nekaj desetletjih so bile v strokovni literaturi razvite tri glavne hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja, in sicer hipoteza na temelju industrijske organizacije, hipoteza na temelju virov ter hipoteza na temelju sposobnosti. Poleg omenjenih treh hipotez pa je mogoče obravnavati še četrto, to je hipotezo na temelju znanja. Bistvo le-te je, da lahko podjetje danes v konkurenčnem boju zmaga le, če ima več relevantnega znanja kot njegovi konkurenti (Čater 2001, 82).

Razlika med hipotezami je v razlagi nastanka konkurenčne prednosti podjetja. Hipoteze na osnovi virov, sposobnosti in znanja pravijo, da je treba izhajati iz podjetja in da temelji za konkurenčno prednost izhajajo iz podjetja (pristop od znotraj), medtem ko hipoteza na temelju industrijske organizacije zagovarja, da izhajajo osnove za konkurenčno prednost podjetja predvsem iz strukturnih značilnosti panoge (pristop od zunaj) (Kavčič 2003, 2).

Sledi kratek opis treh temeljnih hipotez o osnovah konkurenčne prednosti podjetja ter razprava o tem, da je treba kot četrto enakovredno obravnavati hipotezo na temelju znanja.

### **5.2.1 KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA NA TEMELJU INDUSTRIJSKE ORGANIZACIJE**

Za hipotezo na temelju industrijske organizacije je značilno, da obravnava osnove konkurenčne prednosti v skladu z logiko od zunaj navznoter. To pomeni, da konkurenčna prednost podjetja primarno izhaja iz njegovega okolja. Po klasični različici te hipoteze podjetje skoraj nima moči, da bi vplivalo na svojo konkurenčnost, medtem ko novejša različica uči, da je pomembna tudi vloga podjetja oziroma njegove strategije. Ta hipoteza večinoma temelji na delu Michaela E. Porterja (1981), ki trdi, da obstajajo neki temeljni parametri panoge (po navadi določeni že s samimi lastnostmi proizvodov in tehnologije v podjetju), toda znotraj teh parametrov gre lahko razvoj panoge v različnih smereh (Čater 2001, 79). Porter (1981) je verjel, da poleg značilnosti panoge na uspešnost podjetij v veliki meri vplivajo tudi podjetja sama. Podjetja, ki želijo imeti konkurenčno prednost in pridobiti nadpovprečne dobičke, morajo poskušati soustvarjati

in spreminjati strukturne značilnosti panoge čim bolj po svojem okusu. Osnovna ideja njegovega koncepta strukturnih značilnosti panoge je v tem, da so podjetja v katerikoli panogi pod vplivom petih konkurenčnih sil, in sicer (Porter 2008):

- ◆ pogajalske moči dobaviteljev,
- ◆ pogajalske moči kupcev,
- ◆ nevarnosti substitucije,
- ◆ nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo,
- ◆ konkurence med obstoječimi podjetji v panogi.

#### **5.2.1.1 PORTERJEVA TEORIJA VIROV KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA**

Porter poleg vplivov panoge omenja tudi vplive celotnega narodnega gospodarstva na konkurenčnost podjetij. Podjetja, ki imajo doma boljše pogoje, namreč lažje konkurirajo tujim podjetjem (Porter 1990, 77). Ko je skušal odgovoriti na vprašanje, kaj je tisto, kar podjetjem v neki državi omogoča konkurenčno prednost pred konkurenti iz tujine, je odgovor našel v štirih značilnostih države, ki tvorijo diamant konkurenčne prednosti naroda. Te značilnosti so (Porter 1990, 77-87):

- ◆ Razmere na strani proizvodnih dejavnikov, kot so zemlja, kapital, delo, izobražena delovna sila in infrastruktura. Konkurenčne prednosti, ki jih imajo podjetja v gospodarstvu, se morajo iz primerjalnih prednosti na podlagi cenениh surovin in delovne sile spremeniti v konkurenčne prednosti, ki izhajajo iz naprednih in visoko specializiranih proizvodnih dejavnikov. Ti dejavniki so redki, težko jih je posnemati in zahtevajo nenehne investicije v razvoj.
- ◆ Razmere na strani domačega povpraševanja, kjer gre predvsem za sestavo in obseg nacionalnega trga ter odprtosti do tujega povpraševanja. Država lažje pridobi konkurenčno prednost v tistih panogah, kjer domače povpraševanje že vnaprej odraža potrebe tujih kupcev in sili podjetja, da hitreje razvijajo bolj prefinjene konkurenčne prednosti od tujih konkurentov.
- ◆ Povezane in podporne panoge. Prisotnost podpornih panog, ki so mednarodno konkurenčne, občutno pripomore k oblikovanju in vzdrževanju prednosti, saj omogoča hiter dostop do učinkovitih in cenovno ugodnih proizvodnih dejavnikov.

- ◆ Struktura, strategija in rivalstvo na domačem trgu. Razvita in intenzivna domača konkurenca dviguje produktivnost gospodarstva in sili podjetja k povečanju realizacije skozi izvoz. Če so podjetja že doma prisiljena oblikovati prednosti, le-te lahko uspešno prenašajo na tuje trge. Domača konkurenca je zaradi svojega spodbudnega učinka, ki ga ima na druge, najpomembnejša izmed vseh elementov diamanta.

Poleg teh štirih značilnosti je Porter kot zunanji spremenljivki, ki lahko prav tako pomembno vplivata na ustvarjanje pogojev za oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetij, v diamant uvrstil tudi vlado in naključje (Makovec Brenčič 2000, 70).

### **5.2.2 KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA NA OSNOVI VIROV**

Osnova za doseganje konkurenčne prednosti na temelju virov so viri, ki so redki in nimajo substitutov ter jih ni mogoče hitro in enostavno posnemati. Ti se delijo na fizične, finančne, človeške in organizacijske vire. V iskanju možnosti za čim bolj učinkovito izkoriščanje virov v sodobnem podjetju so prišli tako teoretiki kot praktiki do spoznanja, da so daleč največji potenciali skriti v ljudeh. Dokaz za to so uspešne organizacije, ki so že pred leti spoznale, da so prav ljudje in njihove zmožnosti vir konkurenčne prednosti. To posledično pomeni, da podjetje na zaposlene ne gleda kot na strošek, temveč kot na pomemben investicijski vir doseganja konkurenčne prednosti in s tem tudi uspešnosti poslovanja.

Človeški viri in upravljanje z njimi postajajo vedno bolj pomembni, kajti mnogo ostalih virov konkurenčne prednosti, ki so imeli teže do sedaj, izgublja svojo moč in pomen v konkurenčnem boju. Ugotovitev, da so se viri konkurenčne prednosti in teža le-teh skozi čas spremenili, je bistvenega pomena pri upravljanju podjetja in določanju strategije razvoja le-tega (Pfeffer 1994, 6). Pomen človeških virov so spodbudile spremembe v razvojnih trendih, in sicer selitev proizvodnje od masovnih trgov k individualiziranim trgov ter sprememba od statičnega in predvidljivega poslovnega okolja k spreminjajočemu se trgu, ki zahteva hitro prilagajanje spremembam. Če se podjetja zavedajo pomena zaposlenih in načina upravljanja njihovih zmožnosti, postanejo zaposleni tisto bogastvo, ki ga na tržišču ni mogoče kupiti, in so tista konkurenčna prednost, ki jo je najtežje ustvariti in posnemati. Naisbitt in Aburdene

(1986, 139) pravita, da so konkurenčna prednost nekega podjetja izobraženi, usposobljeni delavci, ki so v podjetju pripravljeni razvijati svoje človeške potencialne in obenem prispevati k rasti organizacije.

Ivanuša – Bezjak (1998, 53) človeške vire oziroma zmožnosti opredeli kot izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti posameznika. Človekove zmožnosti lahko razumemo v širšem in ožjem smislu. V širšem smislu govorimo o človekovih psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. V ožjem smislu pa so človeški viri sposobnosti, znanja, spretnosti, osebnostne lastnosti in motivacija.

- ◆ Sposobnosti so potencial človeka za razvoj določenih zmožnosti. Sposobnosti pridejo najbolj do izraza skupaj z znanjem.
- ◆ Znanja so tiste možnosti človeka, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov. V kombinaciji s sposobnostmi (predvsem intelektualnimi) pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši težave s še neznanimi rešitvami.
- ◆ Spretnosti se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro motorično reagiranje na težave.
- ◆ Osebnostne lastnosti so človekove vrline, ki same po sebi niso nujne za reševanje težav, temveč dajejo osebni pečat vsaki človekovi reakciji. Gre za značaj in temperament posameznika, ki se kažeta pri njegovih reakcijah.
- ◆ Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Brez motivacije človek ni dejaven in ne more zadovoljiti svojih potreb. Zlasti je potrebna motivacija za delo, ki mu pomaga uresničiti svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen.

### **5.2.3 KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA NA OSNOVI SPOSOBNOSTI**

Po tej razlagi naj bi si podjetje zagotovilo konkurenčno prednost zato, ker je znalo razviti določene sposobnosti, katerih njegovi tekmeci nimajo. Med sposobnosti podjetja lahko štejemo znanje, spretnosti, tehnologijo, procese ter medsebojne odnose. Glede na položaj v poslovnem procesu delimo sposobnosti na (Kavčič 2003, 7):

- ◆ managerske sposobnosti, ki bistveno vplivajo na povezavo med vsemi štirimi vrstami sposobnosti in so neposredno povezane z okoljem,
- ◆ sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces,
- ◆ sposobnosti, vezane na sam poslovni proces,



- ◆ sposobnosti na strani izložkov iz poslovnega procesa.

Na podlagi izkušenj so se v strokovni literaturi izoblikovala štiri načela konkuriranja na podlagi sposobnosti podjetja (Vidovič 2004, 38):

- ◆ Konkurenčnost podjetja je odvisna od tega, v kolikšni meri je podjetje sposobno preoblikovati svoje ključne poslovne procese v strateške sposobnosti.
- ◆ Strateške sposobnosti si lahko podjetje ustvari z nenehnimi naložbami v podporno infrastrukturo, ki povezuje strateške poslovne enote in funkcije v podjetju.
- ◆ Osnovni temelji korporacijske strategije niso izdelki, storitve in prodajni trgi podjetja, pač pa njegovi poslovni procesi.
- ◆ Sposobnosti so nadfunkcijske, zato mora biti njihov nosilec vrhovni manager podjetja.

#### **5.2.4 KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA NA OSNOVI ZNANJA**

Znanje kot vir intelektualnega kapitala je najpomembnejši produkcijski dejavnik v dobi znanja in informacij. V ekonomiji znanja so najpomembnejši dejavniki poslovne uspešnosti neopredmetena sredstva, kot so blagovne znamke, intelektualna lastnina<sup>24</sup>, organizacijski procesi ipd. (Maček 2002, 19). Podjetja se v želji po konkurenčnosti sprašujejo o svojih sposobnostih za inoviranje ter o tem, kako znanje, ki ga imajo, čim bolj oplemenititi. Lahko rečemo, da je znanje že od nekdaj imelo svojo ceno. Vendar pa pomena znanja iz preteklosti nikakor ne moremo enačiti s pomenom, ki ga ima znanje v podjetjih danes. V strokovni literaturi je mogoče zaslediti trditve, da je sposobnost preživetja podjetja odvisna predvsem od dveh dejavnikov (Wiig 1997, 399):

- ◆ od relativne kakovosti znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju glede na konkurenco ter
- ◆ od uspešnosti podjetja, da v čim večji meri izkoristi potencial (predvsem znanje), ki se skriva v zaposlenih.

---

<sup>24</sup> Ena od možnih virov konkurenčnih prednosti je tudi intelektualna lastnina, ki je zelo pomembna pri promoviranju in ohranjanju inovacij in tekmovalnosti. Inovacije so splošno priznan in pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja podjetja in predstavljajo temelj za dolgoročno uspešno poslovanje. Udejanjijo se lahko v obliki novega proizvoda ali proizvodnega postopka (Cvelbar in drugi 2008, 8).

Podjetja, ki želijo uspeti, morajo zato zasledovati predvsem dva cilja:

- ◆ pridobiti (zaposliti) morajo visoko strokovno usposobljene ljudi ter
- ◆ izbrati najboljšo strategijo ravnanja z njimi.

Označitev znanja kot kapitala prinaša konkurenčno prednost njihovim lastnikom, saj pripišemo znanju določeno ekonomsko tržno vrednost, ki se oblikuje glede na ponudbo in povpraševanje po znanju kot specifični obliki blaga na trgu. Trg kot stičišče ponudbe in povpraševanja pomeni vrednostni proces, skozi katerega postaja znanje kapital. Znanje je blago, saj je proizvod človekovega dela, obenem pa sta zanj načeloma značilni tako uporabna vrednost kot menjalna na trgu (Kešeljević 2004, 48).

Zupanova (1996, 511) navaja razloge, zakaj ljudje kot nosilci znanja v podjetju za katerega delajo, lahko prinesejo konkurenčno prednost. Razlogi so strnjeni v naslednjih trditvah:

- ◆ Visoko izobraženi in usposobljeni ljudje kot nosilci znanja so danes še vedno redka dobrina.
- ◆ Znanje je zelo težko ali celo nemogoče posnemati, saj so nosilci znanja ljudje z neko določeno preteklostjo in socialno kompleksnostjo.
- ◆ Znanje ni popolnoma mobilno, kar pomeni, da povzroča selitev znanja (ljudi) iz enega podjetja v drugo določne stroške.
- ◆ Znanje tudi ni nadomestljivo. Čeprav je razvoj tehnologije omogočil, da lahko marsikatero delo namesto človeka opravi stroj, pa dobrega nadomestka za visoko strokovno znanje in kreativnost še vedno ni.

Danes veljajo naložbe v znanje oziroma izobrazbo zaposlenih za eno najdonosnejših investicij v podjetju. Izobraževanje zaposlenih predstavlja za podjetje strošek, ki pa se ob pravilnem in dobronamernem ravnanju lahko obrestuje.

Znanje je ena ključnih komponent uspešnega doseganja poslovnih ciljev in konkurenčne sposobnosti podjetij. Zato je vložek v izobraževanje vse bolj investicija in ne strošek.

## 6 ŠTUDIJA PRIMERA – EMPIRIČNI DEL

Kot že omenjeno v uvodu, sem v dveh slovenskih podjetjih, ki po številu zaposlenih spadata med velika podjetja<sup>25</sup>, poskušala izvesti raziskavo o vlaganju v človeški kapital oziroma v izobraževanje zaposlenih. Skušala sem tudi ugotoviti, kakšne konkurenčne prednosti imata ti dve podjetji in v kolikšni meri se jih zavedata. Merilo za izbor podjetij je bil rezultat razpisa TOP 10 izobraževalni management 2008, ki ga letos že deveto leto zapored prireja podjetje Planet GV v sodelovanju z Inštitutom za izobraževalni management Sofos. Vsako leto podelijo priznanja desetim slovenskim podjetjem, ki največ vlagajo v izobraževanje ter si za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih tudi prizadevajo. Med njimi sta bila v letu 2008 tudi novomeška Krka in trebanjski Trimo. Priznanje TOP 10 izobraževalni management 2008 pa so prejeli tudi: Ernst & Young, d. o. o., Gorenje, d. d., Helios, d. o. o., Hermes Softlab, d. d., Lek, d. d., Merkur, d. d., Smart Com, d. o. o., in Unija računovodska hiša, d. d.

Cilj raziskave je bil ugotoviti, koliko v obeh podjetjih vlagajo v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, kako imajo urejeno področje izobraževanja in usposabljanja, koliko stroškov letno namenijo za izobraževanje svojih zaposlenih ter kakšne so konkurenčne prednosti obeh podjetij in ali se jih podjetji zavedata.

V izbrani podjetji sem poslala elektronsko sporočilo, v katerem sem zaprosila za pomoč pri pisanju diplomske naloge. V obeh podjetjih sem naletela na pozitiven odziv. Večino podatkov za analizo, kot so število zaposlenih, povprečno število ur izobraževanja, izobrazbena struktura, čisti dobiček sem uspela dobiti sama iz letnih poročil, objavljenih na spletnih straneh podjetij. Podatke, ki se nanašajo na konkurenčne prednosti, zavedanja le-teh, obseg investicij v izobraževanje na zaposlenega, urejenost področja izobraževanja, pa sem dobila s pomočjo pisnega vprašalnika, ki sem ga v obe podjetji posredovala po elektronski pošti. Kontaktna oseba v podjetju Trimo je bila direktorica splošno-kadrovskega sektorja ga. Marta Strmec, v podjetju Krka pa direktor kadrovskega sektorja g. Boris Dular.

---

<sup>25</sup> Podjetja se glede število zaposlenih in prihodke razvrščajo na majhna, srednja in velika podjetja. Za majhna podjetja je značilno, da povprečno število zaposlenih ne presega 50, za srednje podjetje, da število zaposlenih ne presega 250 zaposlenih, za veliko podjetje pa šteje podjetje, ki ima zaposlenih več kot 250 ljudi (Zakon o gospodarskih družbah 2006, 4405, 55. člen).

## 6.1 OPIS PODJETIJ

### 6.1.1 TRIMO, D. D.

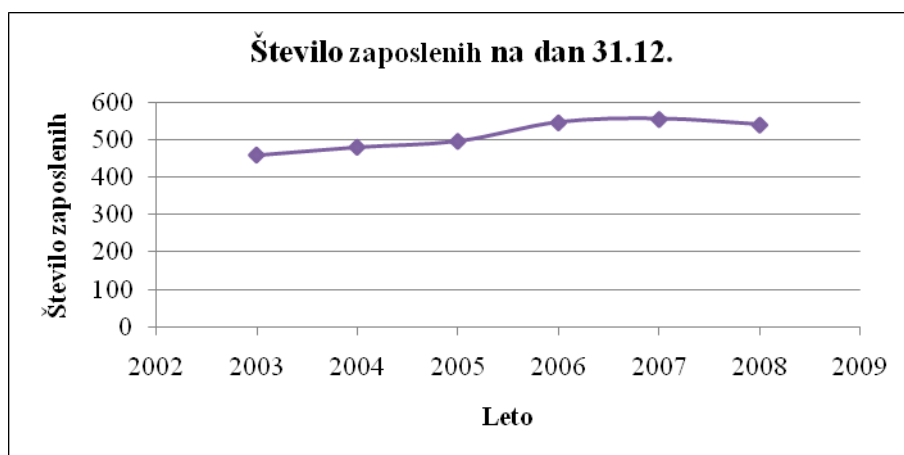
Trimo je inovativno, radovedno, hitro rastoče podjetje, ki ustvarja trende in razvija kompetence zaposlenih. Je učeče se podjetje, v katerem je izobraževanje sestavni del vsakdana in obenem Trimova najpomembnejša strateška naloga na področju razvoja zaposlenih. Pridobivajo nova znanja, razvijajo kreativnost in ustvarjalno mišljenje, sodelujejo s svetovno priznanimi izobraževalnimi in drugimi organizacijami, udeležujejo se mednarodnih sejmov, seminarjev in konferenc (Trimo 2009).

Začetki podjetja Trimo, danes enega najuspešnejših slovenskih podjetij s sedežem v Trebnjem, segajo v leto 1961, ko je Kovinsko podjetje Trebnje začelo proizvajati jeklene konstrukcije in tehnološko opremo za potrebe lokalnega trga. Leta 1971 se je podjetje preimenovalo v Trimo (Trebanjska industrija montažnih objektov), kot se imenuje še danes. Skoraj 50 let Trimo razvija originalne in celovite rešitve na področju jeklenih zgradb, streh in fasad, jeklenih konstrukcij, zabojnikov in zvočno-izolacijskih sistemov (Trimo 2009).

Ključni dejavnik uspeha so zaposleni s svojim znanjem in drugimi kompetencami, ki kupcem zagotavljajo fleksibilne rešitve, hitro odzivnost, kreativnost, inovativnost in celovito rešitev. Ravno zato že leta sistematično vlagajo v izobraževanje zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin, s čimer dvigujejo celovito kulturo Trima, ki se kaže v iskanju trdnega ravnovesja med vsemi deležniki družbe (Trimo 2009).

V Trimu so prepričani, da lahko samo zadovoljni in usposobljeni zaposleni ustvarjajo navdušene kupce, zato zavestno ustvarjajo kreativno in dinamično okolje, ki spodbuja drugačno, nekonvencionalno razmišljanje vseh zaposlenih in prinaša inovativne rešitve na vseh področjih delovanja. Iz Slike 6.1 je razvidno, da se je število zaposlenih od leta 2003 do leta 2007 povečevalo, in sicer v povprečju za okoli 4,6 odstotka glede na vsako prejšnje leto. Izjema je leto 2008, v katerem se je število zaposlenih v družbi Trimo zmanjšalo. Konec leta 2008 je bilo v družbi Trimo zaposlenih 541 oseb, kar pomeni zmanjšanje za 0,5 odstotka v primerjavi z letom 2007. Število zaposlenih v letu 2007 se je v primerjavi z letom 2006 povečalo za 3,8 odstotka, kar pomeni, da je bilo konec leta 2007 zaposlenih 556 oseb.

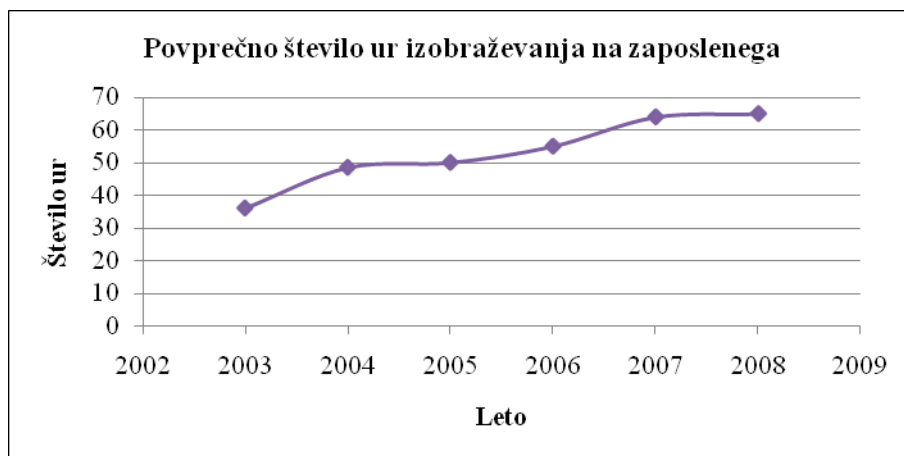
Slika 6.1: Število zaposlenih v družbi Trimo na dan 31.12. posameznega leta



Vir: Trimo (2009).

Izobraževanje zaposlenih je najpomembnejša strateška naloga na področju razvoja kadrov kot vir povečanja kompetenc ter možnost hitrejšega upravljanja s spremembami v podjetju. V podjetju Trimo zaposlenim omogočajo pridobivanje novih znanj, razvijanje inovativnosti, sodelovanje na mednarodnih sejmih, seminarjih in konferencah (Trimo 2009). Slika 6.2 nam prikazuje, da povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega od leta 2003 do leta 2008 narašča. V letu 2008 so se zaposleni v družbi Trimo v povprečju izobraževali in usposabljali 65 ur, kar je za uro več v primerjavi z letom poprej. Povprečen strošek izobraževanj na zaposlenega v tem času je znašal 1.150 evrov. V letu 2007 je povprečno število ur izobraževanja in usposabljanja znašalo 64 ur, kar je za 9 ur več kot v letu 2006, povprečen strošek izobraževanja na zaposlenega pa je znašal 628 evrov. Največji delež izobraževanja in usposabljanja, in sicer 58 odstotkov, je bil v letu 2008 namenjen veščinam vodenja, 16 odstotkov strokovnemu usposabljanju na različnih področjih, 10 odstotkov pa tujim jezikom. Ostala področja, na katerih so zaposleni pridobivali dodatna znanja, so računalništvo, zdravje, osebna rast in kakovost. Največ izobraževanj, čez 90 odstotkov, organizirajo interno, z notranjimi ali zunanjimi predavatelji. Ostala izobraževanja so zunanja, doma ali v tujini. To so različni seminarji, konference, simpoziji, kjer so zaposleni pogosto tudi predavatelji.

Slika 6.2: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v družbi Trimo

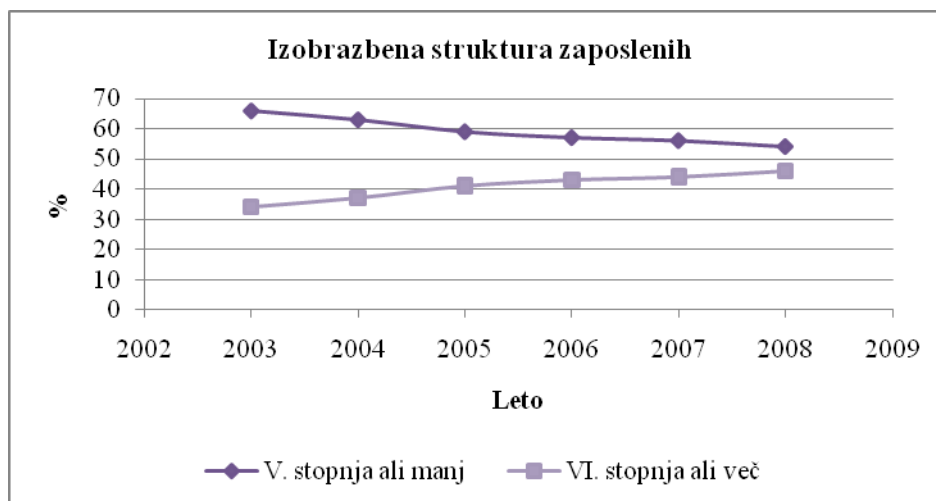


Vir: Trimo (2009).

Prave usmeritve na področju izobraževanja kažejo tudi različna priznanja. V letu 2008 je podjetje Trimo že tretje leto prejelo priznanje za izobraževalni management TOP 10, ki ga podjetjem za sistematično vlaganje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih podeljujeta Planet GV in inštitut Sofos.

Visokotehnoško, razvojno naravnano in inovativno podjetje v mednarodnem prostoru potrebuje tudi visoko izobražene kadre. Zato v Trimu sistematično povečujejo delež zaposlenih z več kot šesto stopnjo izobrazbe v kvalifikacijski strukturi. Na Sliki 6.3 je razvidno, da se izobrazbena struktura zaposlenih v družbi Trimo iz leta v leto izboljšuje. Konec leta 2008 je bilo 54 odstotkov zaposlenih z doseženo peto stopnjo izobrazbe ali manj, kar je za 2 odstotka manj kot leto poprej, in 46 odstotkov zaposlenih z več kot šesto stopnjo izobrazbe, kar je 2 odstotka več kot leto poprej.

Slika 6.3: Izobrazbena struktura zaposlenih v družbi Trimo



Vir: Trimo (2009).

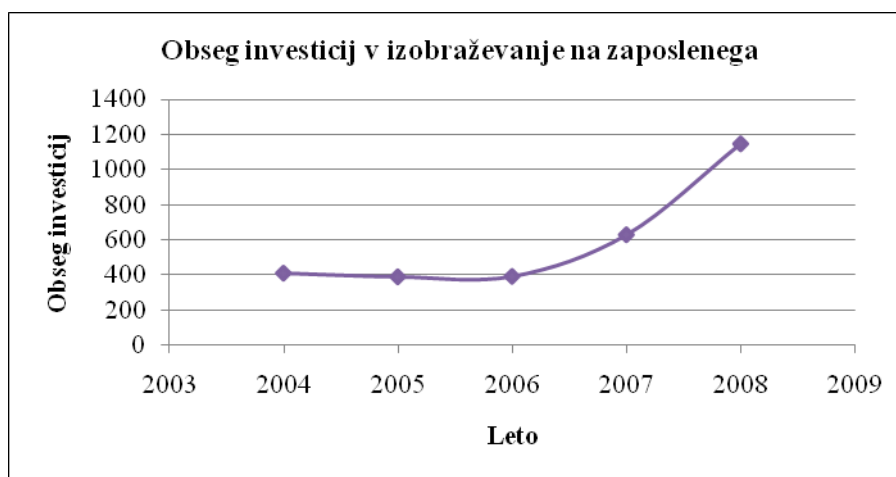
Na Sliki 6.3 je razvidna rast zaposlenih z več kot šesto stopnjo izobrazbe, kar govori v prid tezi, da podjetje Trimo vlaga v izobraževanje svojih zaposlenih in s tem v človeški kapital. Na drugi strani je vidno upadanje deleža zaposlenih s peto stopnjo ali manj. Vidimo lahko, da delež najnižje izobraženih oseb pada počasneje, kot narašča delež najbolj izobraženih oseb. Izobrazbena struktura družbe Trimo ima torej obliko skoraj narobe obrnjene piramide (največ je najbolj izobraženih, najmanj slabše izobraženih).

Po besedah direktorice splošno-kadrovskega sektorja Marte Strmec za izvajanje izobraževanj v njihovem podjetju skrbi Izobraževalni center. Ta pripravlja skupinske in individualne programe izobraževanj za zaposlene, na podlagi strateških usmeritev podjetja, na podlagi predlogov vodij in zaposlenih ter na podlagi razvojnih razgovorov. V letu 2008 so za izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih namenili 629.243,15 evrov, povprečna investicija na zaposlenega pa je znašala 1.150 evrov, kar je za 522 evrov več kot leto prej (glej Sliko 6.4). V Trimu menijo, da na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih vlagajo dovolj, v prihodnje pa bodo morali nameniti še več pozornosti v učinkovitost izobraževanj, da bo lahko vsak, ki se bo izobraževal, prinesel podjetju tudi ustrezno dodano vrednost (Trimo 2009).

Menim, da so dodatna izobraževanja v vsakem podjetju pomembna, a hkrati lahko tudi ovira. Problem nastane predvsem takrat, ko zaposleni dejansko ne potrebujejo dodatnega izobraževanja – same izkušnje jim zadoščajo, da svoje delo opravljajo vestno in korektno, v zadovoljstvo podjetja in njih samih. V takem primeru so zaposlenemu

izobraževanja lahko nadloga in izguba časa, kar pa lahko posledično pripelje do nezadovoljstva na delovnem mestu. Druga slaba stran izobraževanja je lahko odhajanje kadra. Tu ne mislim, da bi izobraženi kader ne prispeval k dodani vrednosti podjetja, vprašanje, ki nastane, je, ali je njegova dosežena dodana vrednost lahko tudi dodana vrednost pri njegovem zaslužku. Trditev, da bo vsak, ki se izobražuje, podjetju prinesel dodano vrednost, ne drži popolnoma. Vsak, ki je kdaj izobraževal skupino ljudi, ve, da vedno obstaja določen delež ljudi, ki jih izobraževanja ne ganejo in ne spreminjajo njihovih strokovnih ali nestrokovnih pogledov na delo, ki ga opravljajo. Strinjam se s trditvijo, da vsako izobraževanje zagotovo prinese dodano vrednost vsakemu posamezniku.

Slika 6.4: Obseg investicij v izobraževanje na zaposlenega v družbi Trimo



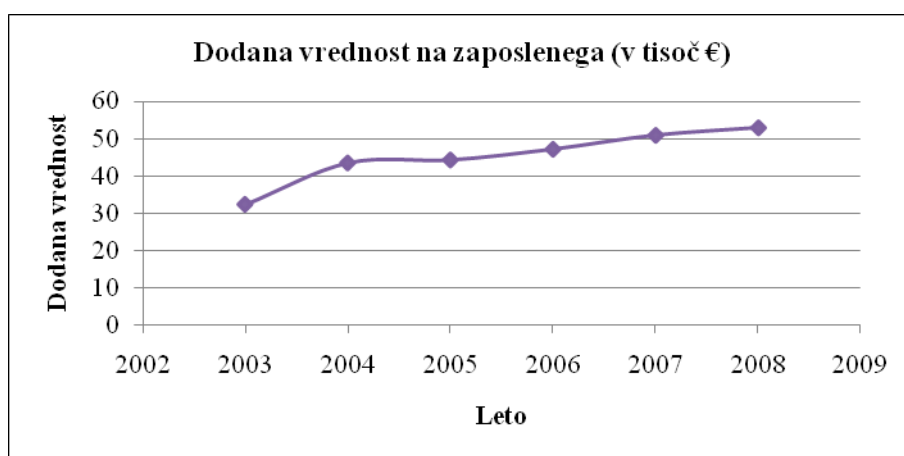
Vir: Trimo (2009).

Glavni razlog za strmi dvig investicij v izobraževanje na zaposlenega od leta 2006 je v odločitvi podjetja za dvig kompetenc voditeljstva in prodajnega osebja. Na obeh področjih so sklenili dvoletne izobraževalne pogodbe. Na področju izobraževanja voditeljstva so vključili 50 managerjev različnih ravni in tudi povezanih podjetij v tujini. Na področju izobraževanja prodajnega osebja so vključili preko 30 zaposlenih s področja prodaje doma in v tujini. Torej gre za večji obseg vključenih v izobraževalni proces, sama izobraževanja pa so obsežnejša (Trimo 2009).



Tudi dodana vrednost<sup>26</sup> na zaposlenega v družbi Trimo že vrsto let raste, kar je posledica dobrega rezultata iz poslovanja. V družbi Trimo iz leta v leto povečujejo dodano vrednost na zaposlenega, kar je razvidno iz Slike 6.5. Leta 2008 je dodana vrednost dosegla 52.767 evrov in se je v primerjavi z letom 2007 povečala za 3,9 odstotka. Leta 2007 se je v primerjavi z letom poprej povečala za 7,8 odstotka in je znašala 50.878 evrov. Zviševanje dodane vrednosti iz leta v leto dokazuje, da postajajo zaposleni vse bolj pomembni ustvarjalci finančnega kapitala.

Slika 6.5: Dodana vrednost na zaposlenega v družbi Trimo



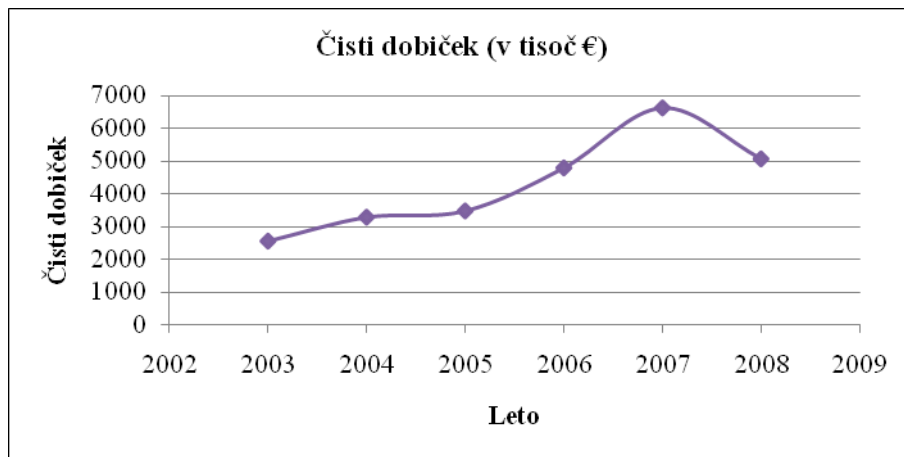
Vir: Trimo (2009).

Čisti dobiček v raziskavi obravnavam kot enega od kazalnikov, ki lahko kažejo uspešnost podjetja. Iz Slike 6.6 je razvidno, da stopnja rasti čistega dobička od leta 2003 do leta 2007 narašča, in sicer v povprečju za okoli 27,8 odstotka glede na vsako prejšnje leto. Izjema je le leto 2008, v katerem se je čisti dobiček zmanjšal za 23,6 odstotka in je tako znašal 5.069.725 evrov. Možen vzrok za upad dobička v letu 2008 je lahko finančna kriza ali pa strah pred krizo, ki je marsikatera podjetja prepričala v manjša vlaganja kapitala in posledično manjši donos kapitala. Najslabša možnost pa je ta, da je podjetje Trimo v letu 2007 doseglo svoj vrh in se bo njegov čisti dobiček bodisi ustalil bodisi počasi nadaljeval z rastjo. Menim, da temu ni tako in da so take napovedi prezgodnje in neutemeljene, a še vedno povsem mogoče. Tak graf čistega dobička je

<sup>26</sup> Dodana vrednost na zaposlenega se izračuna kot razmerje med skupnim zneskom dodane vrednosti in povprečnim številom zaposlenih v enakem obdobju. Predstavlja osnovni in ključni kazalec uspešnosti zaposlenih. Skupni znesek dodane vrednosti se izračuna kot razlika kategorij iz izkaza poslovnega izida = kosmati donos iz poslovanja – stroški blaga, materiala in storitev – drugi poslovni odhodki.

povsem pogost pojav v današnjem okolju, ki je podvržen spremembam in vplivom, katerim se ne moremo prilagoditi oziroma jim odgovoriti.

Slika 6.6: Čisti dobiček družbe Trimo (v tisoč €)

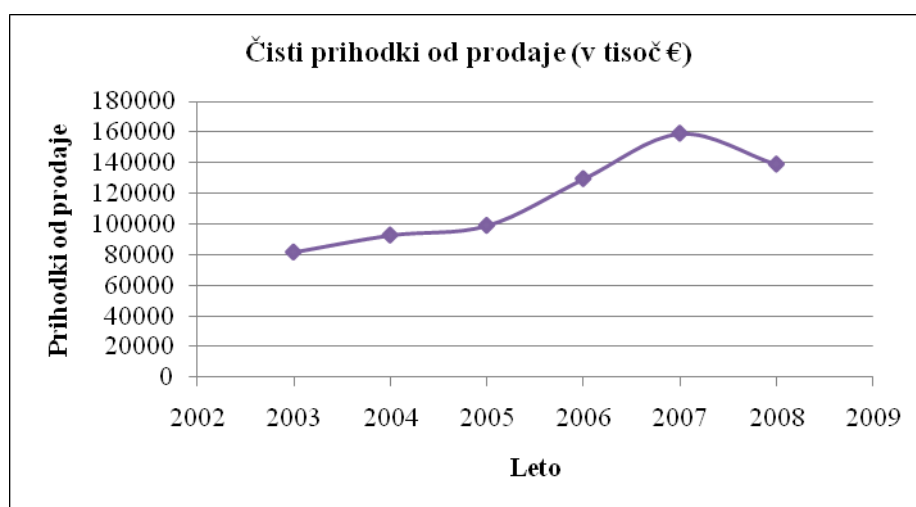


Vir: Trimo (2009).

Merilo uspešnosti podjetja so lahko tudi čisti prihodki od prodaje<sup>27</sup>. V letu 2008 so izkazani prihodki od prodaje proizvodov, storitev, trgovskega blaga in materiala v vrednosti 138.950.136 evrov. Prihodki od prodaje družbe Trimo so v letu 2008 nižji za 12,6 odstotka v primerjavi z letom 2007. Večina prihodkov od prodaje je bila ustvarjena na tujih trgih, in sicer 90.194.594 evrov (62,5 odstotka skupnega prihodka). Na domačem trgu je družba Trimo ustvarila 48.755.542 evrov prihodkov (33,8 odstotka skupnega prihodka), ostalih prihodkov (preostali poslovni prihodki, finančni in drugi prihodki) pa je bilo v višini 5.294.787 evrov (3,7 odstotka).

<sup>27</sup> To so prihodki od prodaje proizvodov, blaga in materiala ter prihodki od opravljenih storitev na domačem in tujem trgu. So prodajna vrednost prodanih količin, zmanjšana za vse popuste (Bonitete.si, 2009).

Slika 6.7: Čisti prihodki od prodaje družbe Trimo (v tisoč €)



Vir: Trimo (2009).

Če primerjam krivuljo čistega dobička (Slika 6.6) in krivuljo čistih prihodkov od prodaje (Slika 6.7) s krivuljo obsega investicij v izobraževanje na zaposlenega (Slika 6.4), lahko predpostavim, da čim večji je obseg investicij v izobraževanje na zaposlenega, tem večja je verjetnost, da imajo te investicije vpliv na uspešnost podjetja in obratno. Vsekakor pa ni nujno, da je ta vpliv neposreden, saj med obema spremenljivkama deluje še množica intervenirajočih spremenljivk. Kot primer intervenirajočih spremenljivk lahko navedem zadovoljstvo zaposlenih z delom, motivacijo, prilagodljivost, fluktuacijo. Ko govorim o zadovoljstvu zaposlenih z delom, imam v mislih predvsem vsebino in naravo dela, delovne pogoje, medsebojne odnose, varnost dela, plače, nagrade, napredovanja, predvsem pa pripadnost zaposlenih podjetju. Fluktuacija je dejavnik, na katerega ne vpliva samo podjetje, ampak številni drugi dejavniki, predvsem spremembe na trgu delovne sile. V današnjem času se zaposleni redko odločajo za zaposlitev v enem samem podjetju, saj jim menjava delovnega mesta pomeni nek dodaten izziv oziroma samopotrditve. Na oba opisana kazalca uspešnosti morajo biti podjetja posebno pozorna, saj zadovoljstvo zaposlenih z delom izkazuje določeno pripadnost zaposlenih podjetju, fluktuacija pa podjetju lahko povzroči nepotrebne stroške, saj kadri, ki podjetje zapustijo, običajno povzročijo motnje v poslovanju. Obe spremenljivki tudi vplivata na ugled podjetja, ki pa je danes eden od pomembnejših kazalnikov, ki kažejo na stabilnost podjetja.

V Trimu so mnenja, da so zaposleni z vsemi kompetencami, ki jih imajo, inovativnostjo in svojimi vrednotami edini kapital, ki predstavlja konkurenčno prednost. S prepletanjem razumske, čustvene in duhovne inteligence v podjetju razvijajo nove pristope za nadgradnjo kompetenc zaposlenih na vseh nivojih. Tako v Trimu zagotavljajo nenehno pridobivanje novih znanj in razvijajo ustrezne sposobnosti, ki jim omogočajo tempiranje primerne ritma v dinamično spreminjajočem se poslovnem okolju (Trimu 2009).

Sama menim, da so zaposleni res velik kapital, ki ga podjetje ima, težko pa bi rekla, da so edini kapital, ki predstavlja konkurenčno prednost podjetja. Konkurenčna prednost je lahko tudi geografsko poreklo podjetja, ki omogoča ugodnejše poslovanje, bodisi za kupce bodisi za podjetje samo. Lahko je zakonodaja, lahko so domači vlagatelji, ki iz domoljubnih razlogov rajši vlagajo v domačo proizvodnjo, konkurenčna prednost je lahko slovensko poreklo, ker kupci raje kupujejo domače proizvode. Ne nazadnje pa je lahko konkurenčna prednost tudi sama lastniška struktura podjetja, katera omogoča vstop na težje dostopne trge oziroma omogoča nova sodelovanja.

### **6.1.2 KRKA, D. D., NOVO MESTO**

Krka se uvršča v vrh generičnih farmacevtskih podjetij v Evropi. S kakovostnimi, učinkovitimi in varnimi izdelki pokrivajo večino terapevtskih področij in uspešno tekmujejo s konkurenti v panogi. Že več kot pol stoletja uspešno uresničujejo svoje strateške usmeritve in sledijo svojemu poslanstvu in viziji. V prvih 50 letih svojega razvoja so v Krki prehodili pot od majhnega farmacevtskega laboratorija, ustanovljenega aprila 1954 v Novem mestu, do mednarodnega podjetja z najsodobnejšimi tovarnami in raziskovalnimi laboratoriji. Poslovna uspešnost Krke temelji na zavzetosti in znanju zaposlenih, zato v Krki ustvarjajo delovno okolje, ki spodbuja strokovni in osebni razvoj zaposlenih. Uspešno nastopanje na tržiščih, razvoj in trženje novih izdelkov ter vlaganje v sodobne proizvodne zmogljivosti zahtevajo visoko usposobljene kadre. Njihovo znanje in veščine razvijajo in dopolnjujejo z usposabljanjem in izobraževanjem doma in v tujini (Krka 2009).

Krka je uveljavljena blagovna znamka, ki si je zgradila zaupanje tako pri strokovni javnosti kot pri končnih uporabnikih. Da Krka uspešno, prepoznavno in učinkovito

predstavlja svoje blagovne znamke in njihovo dodano vrednost različnim ciljnim skupinam, potrjujejo tudi številna slovenska in mednarodna priznanja in nagrade v zadnjih letih. Številne nagrade in priznanja so rezultat sistematičnega dela na kadrovskem področju, pri tem pa sodelujejo tako vodstvo podjetja in vsi vodje kot tudi strokovne službe in ostali partnerji. V letu 2008 so prejeli priznanje zlata nit za najuglednejšega delodajalca in priznanje TOP 10 za vlaganja in uspešno delo na področju izobraževanja (Krka 2009).

Eden od ključnih dejavnikov uspeha so zaposleni. Sodelavci z znanjem in veseljem do dela so v Krki vedno dobrodošli. V letu 2008 se je število zaposlenih v družbi Krka povečalo za več kot 350 oziroma za 7,3 odstotka, hkrati pa so zaradi večje poslovne učinkovitosti povečali tudi prodajo na zaposlenega. Rezultati dokazujejo, da so znanje, preudarno in učinkovito delo ter izkušnje slehernega posameznika v Krki dobre napovedi za prihodnost. Slika 6.8 nam prikazuje, da število zaposlenih od leta 2003 do leta 2008 narašča, in sicer v povprečju za okoli 8,3 odstotka glede na vsako prejšnje leto. Konec leta 2008 je bilo v družbi Krka zaposlenih 5250 delavcev oziroma 7,3 odstotka več kot leto poprej. Število zaposlenih v letu 2007 se je v primerjavi z letom 2006 povečalo za 14,5 odstotka, kar pomeni, da je bilo konec leta 2007 v družbi Krka zaposlenih 4891 oseb.

Slika 6.8: Število zaposlenih v družbi Krka na dan 31.12. posameznega leta



Vir: Krka (2009)

V Krki se zavedajo, da je poslovna uspešnost odvisna od zaposlenih. Prav zato sistematično skrbijo za njihov kakovosten izbor, zaposlitev, osebnostni in strokovni razvoj ter nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, kar podjetju omogoča doseganje postavljenih poslovnih ciljev, posamezniku pa osebno rast in uveljavitev na strokovnem področju (Krka 2009). Iz Slike 6.9 je razvidno, da povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega od leta 2003 do leta 2005 upada, nato pa narašča. V letu 2008 so se zaposleni v družbi Krka izobraževali v povprečju 44 ur, kar je za 6 ur več kot v letu 2007. Povprečen strošek izobraževanj na zaposlenega v tem času je znašal 1.048 evrov, v letu 2007 pa je znašal 1.141 evrov. Ključna področja izobraževanja so usposabljanja za vodenje in osebni razvoj, učenje tujih jezikov, predvsem angleščine in ruščine, sodobne informacijske tehnologije in kakovosti. V povprečju se je vsak zaposleni od leta 2003 do leta 2008 štirikrat udeležil različnih oblik izobraževanja in je v povprečju izpopolnjeval svoje znanje 34 ur. Večino izobraževanj organizirajo in izvajajo v Službi za izobraževanje in razvoj kadrov v podjetju. Pri tem sodelujejo številni Krkini strokovnjaki z različnih področij.

Slika 6.9: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v družbi Krka

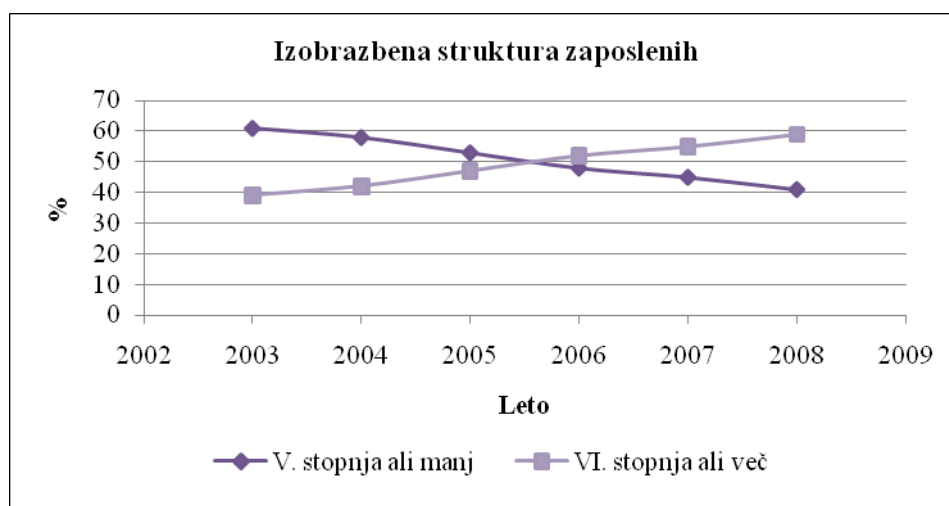


Vir: Krka (2009)

Krivulja povprečnega števila ur izobraževanja na zaposlenega strmo narašča od leta 2006. Rast lahko povežemo tudi z naraščanjem števila zaposlenih. Glede na potrebe pri delu gre za večji obseg izobraževanja še posebej s področja kakovosti, vodenja, jezikov in informacijskih orodij pa tudi izobraževanj sodelavcev, ki pridobivajo nacionalno poklicno kvalifikacijo (Krka 2009).

Intenzivno vlaganje v razvoj, v nove zmogljivosti in zahtevne tehnologije ter zagotavljanje konkurenčnosti na globalnih trgih zahtevata na vseh področjih visoko usposobljene strokovnjake. Da je znanje v Krki vrednota, kaže velik interes zaposlenih za nadaljnje šolanje in pridobivanje višje izobrazbe. Podjetje jih pri tem podpira s sofinanciranjem šolnin in študijskim dopustom (Krka 2009). Delež univerzitetno izobraženih delavcev se nenehno povečuje in predstavlja v družbi Krka že 46,7 odstotka vseh zaposlenih. Na Sliki 6.10 je razvidno, da se izobrazbena struktura zaposlenih v družbi Krka iz leta v leto izboljšuje. Konec leta 2008 je bilo v družbi Krka zaposlenih 2451 sodelavcev z najmanj univerzitetno izobrazbo, med njimi 66 doktorjev znanosti ter 149 magistrrov znanosti in specialistov. Delež zaposlenih z univerzitetno izobrazbo ali več se je glede na leto 2007 povečal za 14 odstotkov, kar govori v prid tezi, da podjetje Krka vlaga v izobraževanje svojih zaposlenih in s tem v človeški kapital.

Slika 6.10: Izobrazbena struktura zaposlenih v družbi Krka



Vir: Krka (2009)

Na Sliki 6.10 je razvidna rast zaposlenih z več kot šesto stopnjo izobrazbe, kar govori, da tudi v podjetju Krka vlagajo v izobraževanje svojih zaposlenih in s tem v človeški kapital. Na drugi strani je vidno upadanje deleža zaposlenih s peto stopnjo ali manj. Tudi tu lahko vidimo, da delež najnižje izobraženih oseb pada počasneje kot narašča delež najbolj izobraženih oseb.

Direktor kadrovskega sektorja Boris Dular pravi, da se izobraževanje planira, organizira in izvaja v okviru Kadrovskega sektorja v Službi za izobraževanje in razvoj kadrov. V

izobraževalni proces se vključujejo tudi vodje in direktorji, še posebej pri ugotavljanju potreb, planiranju in spremljanju učinkov izobraževanja. Zaposleni imajo velike možnosti izobraževanja in usposabljanja tako v obliki interno organiziranih izobraževanj kot tudi udeležb izven podjetja in v tujini. Prav tako podjetje zaposlenim omogoča pridobitev višje izobrazbene ravni s pomočjo pri šolnini in študijskim dopustom. V podjetju izvajajo tudi preverjanje in potrjevanje štirih programov nacionalne poklicne kvalifikacije za področje farmacevtsko-kemijske proizvodnje. Iz Slike 6.11 je razvidno, da so v letu 2008 za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih namenili 5.325.000 evrov, povprečna investicija na zaposlenega pa je znašala 1.048 evrov, kar je za 93 evrov manj kot leto prej (Krka 2009).

Slika 6.11: Obseg investicij v izobraževanje na zaposlenega v družbi Krka



Vir: Krka (2009)

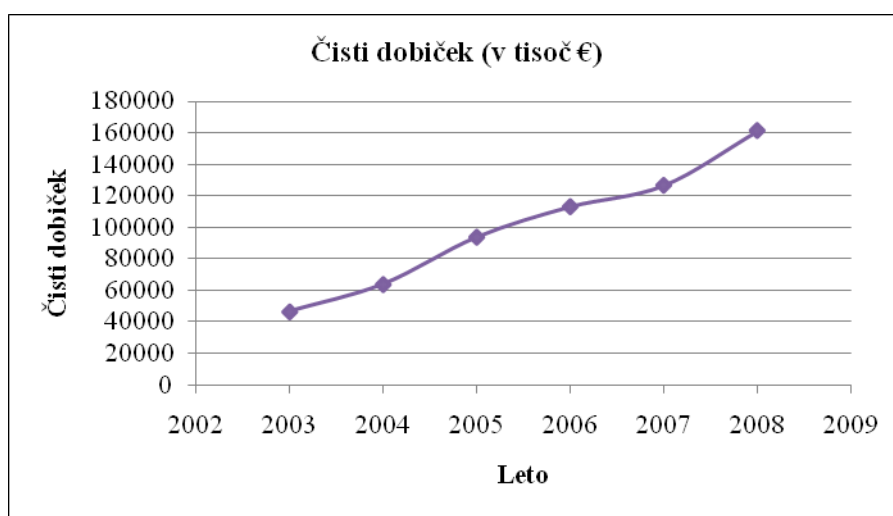
Iz Slike 6.11 je razvidno, da se je obseg investicij v izobraževanje na zaposlenega v letu 2006 in 2007 povečal v primerjavi z letom prej, v letu 2008 pa zmanjšal. Samo podatki o povprečni vsoti, ki jo v družbi Krka namenjajo za področje izobraževanja, povedo le določene povprečke, ne pa tudi vsebine in učinkov vlaganj. Obseg novega zaposlovanja se je povečal za več sto oseb, povečal se je tudi absolutni obseg sredstev za izobraževanje, vendar pa se je zaradi navedenega dejstva relativni delež sredstev, namenjenih za izobraževanje posameznika, v letu 2008 zmanjšal. V Krki si prizadevajo za racionalno, ciljno izobraževanje, zato je več prenosa znanja med zaposlenimi znotraj podjetja. Enakih zunanjih izobraževanj se udeleži manj sodelavcev hkrati, le-ti pa imajo nalogo, da to prenašajo sodelavcem v podjetju. Povzamemo lahko, da skupna vsota



vlaganj na področju izobraževanja raste, v povprečju se delež na posameznega zaposlenega zaradi visokega števila novo zaposlenih ni povečal, je pa vlaganje bistveno bolj premišljeno in ciljno naravnano ter učinkovito (Krka 2009).

Iz Slike 6.12 je razvidno, da se čisti dobiček družbe Krka iz leta v leto povečuje. V letu 2008 je znašal 161,13 milijona evrov in se je glede na leto 2007 povečal za 34,6 milijonov evrov oziroma za 27,3 odstotka.

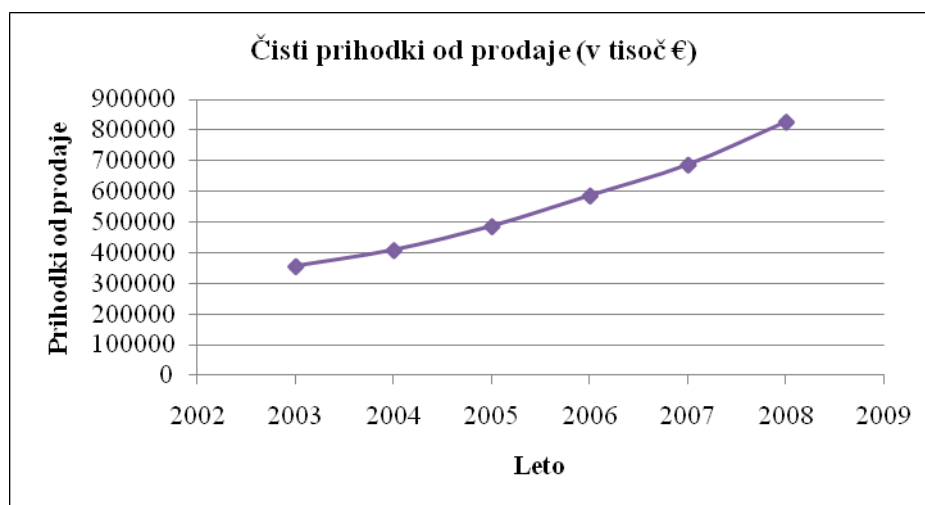
Slika 6.12: Čisti dobiček družbe Krka (v tisoč €)



Vir: Krka (2009)

Tudi krivulja čistih prihodkov od prodaje v podjetju Krka iz leta v leto raste. V letu 2008 so izkazani prihodki od prodaje proizvodov, storitev, trgovskega blaga in materiala v vrednosti 826.160.000 evrov. Prihodki od prodaje družbe Krka so v letu 2008 višji za 20,3 odstotka v primerjavi z letom 2007.

Slika 6.13: Čisti prihodki od prodaje družbe Krka (v tisoč €)



Vir: Krka (2009)

V nasprotju s podjetjem Trimo, kjer sem krivuljo čistega dobička (Slika 6.6) in krivuljo čistih prihodkov od prodaje (Slika 6.7) povezala s krivuljo obsega investicij v izobraževanje na zaposlenega (Slika 6.4), sem pri podjetju Krka obe krivulji (Slika 6.12 in Slika 6.13) povezala s krivuljo izobrazbene strukture (Slika 6.10). Predpostavljam lahko, da je poslovna uspešnost podjetja posledica visoko izobraženih kadrov, visoko izobraženi kadri pa so vzrok dobrih poslovnih rezultatov. Po vsej verjetnosti gre za medsebojno povezanost obeh spremenljivk. Podjetje se mora zavedati posrednih učinkov, ki jih prinese izobraževanje, saj se zaposlenim na ta način sporoča, da so za podjetje pomembni. Investicije v izobraževanje so odložena spremenljivka, ki deluje na dolgi rok. Čakati je potrebno vsaj kako desetletje, da dodatna investicija pokaže ekonomske učinke. Prav tako vsaka investicija v izobraževanje zaposlenim ne prinaša zadovoljstva, saj se izobraževanja razlikujejo glede na vsebino in obseg časa. Zaposleni se jih udeležujejo na podlagi različnih interesov in motivov. Mislim, da je stopnja zadovoljstva višja takrat, kadar se zaposleni zavedajo, da jim izobraževanje lahko koristi, in se ga udeležijo z veseljem, nižja stopnja zadovoljstva pa se pojavi takrat, ko je cilj izobraževanja usmerjen izključno k zadovoljevanju potreb podjetja. Prav tako se je treba zavedati, da višje izobražene kadre lažje motiviramo za izobraževanje kot manj izobražene.

Zaposleni s svojimi kompetencami, visoka izobrazbena struktura, znanje in motiviranost zaposlenih, hitrost, fleksibilnost, dobro poznavanje ključnih trgov, ustrezen portfelj

izdelkov in dopolnjevanje le-tega z novimi izdelki, vertikalno integriran poslovni model, so po mnenju direktorja kadrovske službe Borisa Dularja glavne konkurenčne prednosti podjetja (Krka 2009).

Sklenem lahko, da v Trimu in Krki zelo dobro skrbijo za področje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. V obeh podjetjih zaposlenim ponujajo široko ponudbo znanj, sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebni za uspešno opravljanje nalog. Poudarek je predvsem na perspektivnih kadrih, ki jih še dodatno izobražujejo in jim ponujajo možnost za dodatni razvoj. Čeprav se stroški izobraževanj na zaposlenega v obeh podjetjih povečujejo, se podjetji zavedata, da bodo imeli izobraženi zaposleni v nadaljnjem razvoju podjetja še naprej glavno strateško vlogo. Visoko motivirani in podjetju zvesti zaposleni z znanjem in pripravljenostjo za stalno izobraževanje in usposabljanje so glavni vir uspešnega dela in poslovanja tudi v prihodnje.

## **6.2 PRIPOROČILA ZA MANAGEMENT**

Management obeh podjetij se mora zavedati, da je vlaganje v izobraževanje zaposlenih sicer bistvenega pomena za uspešno poslovanje podjetja, hkrati pa se mora zavedati, da je izobraževanje lahko tudi breme zaposlenih, saj preobremenjenost in prenasičenost s podatki zlahka pripelje tudi do popolnoma nasprotnega učinka. Vprašati se morajo, kaj poleg znanja ustvari dober tim in posledično dobre rezultate podjetja. Odgovor je dobri odnosi in počutje zaposlenih.

Pomembno je, da se zaposleni počutijo koristne, da lahko vplivajo na poslovne rezultate podjetja. Zato ne smemo zanemariti vlaganj v neformalne odnose, srečanja, dogodke, kjer se zaposleni ne samo spoznajo na drugem nivoju, temveč tudi izobrazijo o sozaposlenih, o samem odnosu podjetja do zaposlenih. Ne nazadnje tako nehote pridobijo večšine komuniciranja in obenem strah pred komuniciranjem z nadrejenimi. Pomembno je, da se nadrejeni vedno trudijo upoštevati predloge in se na njih ustrezno odzovejo.

Zaposlenim lahko znanje širimo s fokusnimi skupinami, ki jih sestavlja skupina zaposlenih na različnih nivojih. Taka skupina nudi nadrejenim pogled zaposlenih in dejanske težave, obenem pa razloži podrejenim dejanske vzroke za taka stanja oziroma

tak način dela. Fokusna skupina na koncu da napredek – najsi bo to optimizacija delovnega procesa ali povsem nov koncept. Podajanje znanja med zaposlenimi pa z malo truda izvedemo tudi z zamenjavo delovnih mest med zaposlenimi (na enakem nivoju), kar omogoča večjo univerzalnost zaposlenih, pestrost, nove poglede in nova vprašanja.

Pomanjkljivost mnogih izobraževanj v okviru podjetja je v tem, da potekajo na koncu delovnika, ko so zaposleni že utrujeni, lahko celo po končanem delovniku ali med vikendi, ko zaposleni po navadi nimajo prave volje do dodatnega izobraževanja. Slaba stran obveznega izobraževanja je tudi, da so zaposleni, ki se bodo izobraževali, določeni, nikogar od njih pa se ne vpraša, kaj jih dejansko zanima in kakšni so njihovi cilji, želje. Rešitev v tem primeru so vsakoletni vprašalniki, ki na podlagi kasneje opravljenega pogovora z zaposlenimi dajo primerno sliko in smiselnost izobraževanja posameznika. Problem je namreč, da izobraževanja za podjetja pomenijo določen strošek. Če je izobraževanje neuspešno (nezainteresiranost, preobremenjenost, nesposobnost zaposlenega), ima podjetje ne samo strošek izobraževanja, temveč tudi strošek nedela med izobraževanjem. Ne nazadnje pa bi lahko z izobraževanjem pravega posameznika pridobili novo znanje, morebitno dodano vrednost v praksi ter zadovoljstvo izobraževanega.

Management mora vedeti, kdaj lahko nova znanja dejansko tudi implementira v praksi. Strinjam se, da je pridobljena diploma, certifikat, priznanje res dokaz o nekem dosežku, nivoju znanja, a če le-tega čim prej ne implementiramo v praksi, tako pridobljeno znanje zastara oziroma ga je potrebno pred implementacijo ponovno obnoviti ali pa se zopet na novo izobraziti v tej smeri. Prepozna implementacija pomeni negotovost, napake, nezadovoljstvo, skratka, izgubo časa in dodatne stroške.

Sklenem lahko, da se mora management vselej vprašati:

- ◆ Zakaj izobraževati zaposlene?
- ◆ Koga izobraževati?
- ◆ V kolikšni meri bo to koristilo podjetju?
- ◆ Si zaposleni to želi?
- ◆ Se je zaposleni zmožen dodatno izobraziti?
- ◆ Kdo bo izobraževal?
- ◆ Je zaposleni, ki bo izobraževal, pripravljen posredovati svoje znanje?

- ◆ Je nadomestljiv v času podajanja znanja sodelavcem?
- ◆ Ali bo podjetje znalo nagraditi dodatno izobrazbo?
- ◆ Bo zaposleni znal to ceniti?
- ◆ Kdaj bo novo znanje moč implementirati v praksi?

## 7 ZAKLJUČEK

Prihodnost vsakega podjetja je danes odvisna predvsem od izobraženih in motiviranih zaposlenih, ki se bodo znali odzvati na vse spremembe v okolju. Podjetje bo dolgoročno uspešno le, če bodo zaposleni primerno izobraženi in usposobljeni. Človeški kapital so zaposleni, ki s svojimi zmožnostmi in znanjem pomagajo ustvarjati novo vrednost v podjetju. Človeški kapital je vir inovacij in predstavlja tisti del intelektualnega kapitala, ki ni v lasti podjetja. Poleg doseganja konkurenčnih prednosti, človeški kapital pomaga pri povečevanju učinkovitosti, produktivnosti, kakovosti izdelkov in storitev ter pri povečanju prodaje.

Ne obstaja ena sam razlaga osnov konkurenčnih prednosti podjetja. Podjetja morajo sama ugotoviti, katera razpoložljiva sredstva in zmožnosti bodo pomagala ustvarjati njihovo konkurenčno prednost. Sredstva in zmožnosti, ki eno podjetje razlikujejo od ostalih ter nudijo osnovo za doseganje nižjih stroškov, postanejo temeljne zmožnosti podjetja. Zaposleni lahko zaradi svojih znanj, sposobnosti, kompetenc, odnosov, idej optimalno izkoriščajo temeljne zmožnosti ter s tem v podjetju ustvarjajo konkurenčno prednost.

V diplomskem delu sem preverjala izhodiščno hipotezo: **podjetja, ki dolgoročno vlagajo v izobraževanje zaposlenih, dosegajo boljše poslovne rezultate in so zato konkurenčnejša** in podtezo: **najpomembnejši element konkurenčne prednosti postajajo prav zaposleni s svojimi izkušnjami in sposobnostmi.**

Povzamem lahko, da sem tekom raziskave zaznala vpliv izobrazbe na uspešnost podjetja, ne morem pa trditi, da investicije v izobraževanje vplivajo na uspešnost podjetja. Uspešnost podjetja je kompleksna mera, na katero, kot že rečeno, vpliva veliko vmesnih spremenljivk. Omeniti velja, da vpliv izobrazbe na uspešnost podjetja ni nujno neposreden, ampak posreden – prek raznih intervenirajočih spremenljivk (zadovoljstvo zaposlenih z delom, motivacija, prilagodljivost, fluktuacija) in ne nujno takojšen, ampak odložen (pojavi se z določenim časovnim odmikom). Obseg investicij v izobraževanje zaposlenih je kratkoročno obravnavan kot strošek podjetja (prestrukturizacija, čas uvajanja novih načinov dela, znanj), na dolgi rok pa se ta strošek obravnava kot

dolgoročno investicijo v zaposlene ter je lahko bistven pokazatelj poslovne uspešnosti podjetja.

Strinjam pa se s podtezo, da najpomembnejši element konkurenčne prednosti postajajo prav zaposleni s svojimi izkušnjami in sposobnostmi. Obe podjetji se zavedata, da človeški kapital predstavlja pomembno konkurenčno prednost za podjetje, zato sistematično vlagata v izobraževanje svojih zaposlenih. Podjetji imata urejeno področje izobraževanja in usposabljanja. V Trimu za izobraževanje skrbi Izobraževalni center, ki pripravlja skupinske in individualne programe izobraževanj za zaposlene, v Krki pa se izobraževanje planira, organizira in izvaja v okviru Kadrovskega sektorja v Službi za izobraževanje in razvoj kadrov. Da je izobraževanje zaposlenih ključna konkurenčna prednost, sta se strinjali obe podjetji. Vodstvo se zaveda, da zaposleni z ustrezno organiziranim izobraževanjem izboljšujejo svojo sposobnost za razumevanje okolja. V obeh podjetjih menijo, da v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih vlagajo dovolj; v Trimu so za izobraževanje v letu 2008 namenili 629.243,15 evrov, v Krki pa 5.325.006,00 evrov. Prav tako je v obeh podjetjih razvidna rast zaposlenih z več kot šesto stopnjo izobrazbe, kar govori v prid tezi, da v obeh podjetjih vlagajo v izobraževanje svojih zaposlenih in s tem v človeški kapital. Na drugi strani je vidno upadanje deleža zaposlenih s peto stopnjo ali manj. Prizadevanja po sistematičnem vlaganju v izobraževanje zaposlenih se iz leta v leto povečujejo, kar se vidi skozi povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega.

Pri internem komuniciranju je prvotnega pomena dvosmernost informacij med vodstvom in zaposlenimi. Na ta način se zaposlene posredno vzgaja, motivira, ustvarja ugodno organizacijsko klimo, gradi dobro ime podjetja, vizijo, strategijo, zaupanje, hkrati pa se povečuje produktivnost, kakovost in poslovnost. Pri odnosu do zaposlenih in med zaposlenimi je treba upoštevati, da je lojalni zaposleni največji vir moči podjetja. Medsebojno upoštevanje in timsko delo med zaposlenimi sta pogoj za uspešnost podjetja, pri čemer je pomembno, da posameznik v timu svoje znanje in sposobnosti posreduje drugim ter hkrati sprejema in absorbira znanja ostalih sodelavcev. Vsi zaposleni se morajo zavedati, da je nenehno izobraževanje tako njihova dolžnost kot tudi pravica. Glede na to, da si vsak zaposleni z novimi znanji nenehno veča svoj kapital in konkurenčnost na trgu dela, pa vlaganje v izobraževanje s strani podjetja predstavlja tudi eno od oblik nagrajevanja.

V današnjem času, ko postaja konkurenca na trgu vedno hujša, zahteve strank pa vedno večje, so prav zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi in zmožnostmi ključni element pri doseganju uspešnosti podjetja. Od zaposlenih se vedno bolj pričakuje, da bodo vztrajni, odgovorni in iznajdljivi, vendar brez ustreznega znanja ne bodo mogli zadovoljevati potreb po odličnosti, uspešnem delu in lastnem razvoju. Zato izobraževanje zaposlenih ne sme biti razumljeno kot strošek, temveč kot nujnost za dosego konkurenčne prednosti. Da pa bodo investicije v izobraževanje prinesle tudi želene rezultate, jih je potrebno nenehno spremljati in nadzorovati.



## 8 LITERATURA

1. Ahmed, Pervaiz K. in Mohammed Rafiq. 2002. *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management*. Oxford (UK), Woburn (MA): Butterworth-Heinemann.
2. Bambenger, Ingolf. 1989. Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Size Firms. *Long Range Planning* 22 (5): 80-88.
3. Barle, Andreja, Nada Trunk Širca in Dušan Lesjak. 2008. *Družba znanja: izzivi izobraževanja v 21. stoletju*. Koper: Fakulteta za management.
4. Becker, Gary S. 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research.
5. Berginc, Dario. 2003. Upravljanje odnosov: prispevek k interdisciplinarnosti trženske znanosti. *Akademija MM* 6 (10): 31-40.
6. Berry, Leonard L. in A. Parasuraman. 1991. *Marketing services: competing through quality*. New York: Free Press.
7. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
8. Bohinc, Rado in Mojca Kete Ujčič. 2001. *Gospodarsko pravo III. Tržno pravo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Boisot, Max. 1999. *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. New York: Oxford University Press.
10. *Bonitete.si*. 2009. Dostopno prek: <http://www.bonitete.si/> (22. oktober 2009).
11. *Bontis, Nick*. Dostopno prek: <http://www.nickbontis.com/> (26. maj 2009).
12. --- 1999. Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field. *Int. J. Technology Management* 18 (5/6/7/8): 433-463. Dostopno prek: <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/IJTMbontis.pdf> (2. marec 2009)
13. --- in Jac Fitz-enz. 2002. Intellectual Capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital* 3 (3): 223-247. Dostopno prek: <http://www.leighbureau.com/speakers/nbontis/essays/intel.pdf> (5. februar 2009).
14. Bosworth, Derek, Peter Dawkins in Thorsten Stromback. 1996. *The Economics of the Labour Market*. Edinburgh: Longman.
15. Brečko, Danijela. 2003. Interni marketing: zaposleni kot "ambasadorji" blagovne znamke. *HRM* 1 (1): 50-55.

16. Brejč, Miha. 2000. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
17. Brinker, Barry. 2001. *Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge*. CPA Vision Project. Dostopno prek: <http://www.cpavision.org/vision/wpaper/05b.cfm> (11. maj 2009).
18. Brooking, Annie. 1997. The Management of Intellectual Capital. *Long Range Planing* 30 (3): 364-365.
19. Bučar, Maja in Metka Stare. 2004. Inovacijska politika v Sloveniji v luči lisbonskih in barcelonskih ciljev. *Teorija in praksa* 41 (5-6): 789-805.
20. Burton, D. F. 1996. *Competitiveness. Here to stay. New forces in the World Economy*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
21. Cahill, Denis J. 1996. *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*. New York, London: The Haworth Press.
22. Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
23. Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom. 2000. *Effective Public Relations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
24. Cvelbar, Uroš, Mojca Marc in Ljubica Knežević Cvelbar. 2008. *Intelektualna lastnina v slovenskih podjetjih. Analiza in rezultati raziskave o stanju intelektualne lastnine v slovenskih podjetjih 2004-2007*. Dostopno prek: [http://www.uil-sipo.si/fileadmin/upload\\_folder/prispevki-mnenja/Raziskava\\_IL-v-SLO-podjetjih\\_2004-07.pdf](http://www.uil-sipo.si/fileadmin/upload_folder/prispevki-mnenja/Raziskava_IL-v-SLO-podjetjih_2004-07.pdf) (12. april 2009).
25. Čater, Tomaž. 2001. Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. *IB revija* 35 (1): 76-85.
26. Černetič, Metod. 2006. *Človeški, intelektualni in socialni kapital-vloga in pomen*. Management sprememb. Kranj: Moderna organizacija.
27. Demarest, Marc. 1997. Understanding Knowledge Management. *Long Range Planing* 30 (3): 374-388.
28. Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
29. Dimovski, Vlado, Sandra Pengler, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeha se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
30. Drucker, Peter F. 1995. The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review* 73 (1): 54-62.
31. --- 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.

32. Edvinsson, Leiff. 1997. Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planing* 30 (3): 366-373.
33. --- 1998. Nomadi znanja pod vrhom ledene gore: Neumnost: Če investiraš v intelektualni kapital, se zmanjša knjigovodska vrednost podjetja. *Manager* (10): 56-60.
34. --- in Michael Malone. 1997. *Intellectual Capital*. London: Piatkus.
35. Ferjan, Marko. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
36. Fitz-enz, Jac. 2002. *How to measure human resources management*. New York: McGraw-Hill.
37. Grönroos, Christian. 1990. *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Toronto: Lexington Books.
38. --- 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Chichester (UK), New York: J. Wiley, cop. 2000.
39. Grunig, James E. 1992. Teorija odnosov z javnostmi. *MM Marketing Magazine* 12 (130): 22-23.
40. IMD. 2009. Dostopno prek: <http://www.imd.ch/> (5. april 2009).
41. Institute for Management Developement. 2003. *The World Competitiveness Yearbook 2003*. Lausanne: IMD.
42. Ivančič, Angela. 1999. *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela: izobraževanje, strukturne spremembe in mobilnost na trgu dela v obdobju 1974-1994*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: Andragoški center Republike Slovenije.
43. Ivanuša – Bezjak, Mirjana. 1998. Ravnanje z ljudmi. *Podjetnik* 14 (5): 52-53.
44. --- 2006. *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
45. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. --- 1997. Interni marketing in soupravljanje zaposlenih. *Industrijska demokracija* 1 (3): 2-5.
47. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
49. Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
50. Kavčič, Marko. 2003. *Znanje kot možna osnova konkurenčne prednosti podjetja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

51. Kešeljević, Aleksandar. 2004. Intelektualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. *Organizacija* 37 (1): 43-50.
52. --- 2005. Pomembnost z znanjem neposredno povezanih procesov v organizaciji. *Organizacija* 38 (1): 5-12.
53. Konrad, Edvard. 1996. Kariere strokovnjakov v inteligentnih organizacijah. *MM Marketing Magazine* 16 (187): 8-9.
54. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management-trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
55. Kovač, Bogomir. 2000. Kakovost slovenskih menedžerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva. V *Zbornik referatov / 32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji, Portorož, 22.-24. marec 2000*, ur. Neven Borak, 29-54. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
56. Krka. 2009. Dostopno prek: <http://www.krka.si/> (12. september 2009).
57. Krošlin, Tadej. 2005. Inovacijski potencial in uspešnost srednje velikih slovenskih podjetij iz predelovalnih dejavnosti. V *Ustvarjanje okolja za prenos inovacij: zbornik 25. konference PODIM, Maribor, 10.-11. marec 2005*, ur. Miroslav Rebernik, Matjaž Mulej, Matej Rus in Tadej Krošlin, 87-107. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
58. Ličen, Nives. 2006. *Uvod v izobraževanje odraslih: izobraževanje odraslih med moderno in postmoderno*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.
59. Likar, Borut in Peter Fatur. 2007. *Managing innovation and R&D processes in EU environment*. Ljubljana: Korona plus - Institute for Innovation and Technology.
60. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Lopez – Claros, Augusto, Klaus Schwab in Michael E. Porter. 2005. *The Global Competitiveness Report 2005-2006*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
62. Machlup, Fritz. 1984. *Knowledge: It's Creation, Distribution and Economic Significance*. The Economics of Information and Human Capital. Princeton University Press.
63. Maček, Matjaž. 2000. *Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
64. --- 2002. Zgodba o intelektualnem kapitalu. *Finance* (106): 19.

65. Makovec Brenčič, Maja. 1997. Konkurenca in konkurenčne prednosti v sodobnem trženjskem okolju. V *Vpliv socialnih stroškov, cene dela ter izkoriščenosti človeških virov na konkurenčnost slovenskega gospodarstva: zbornik predavanj s posveta*, ur. Samo Hribar Milič, 41-59. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
66. --- 2000. *Soodvisnost cenovnih in necenovnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v mednarodnem poslovanju*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
68. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
69. ---, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
70. --- 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik, Nada Zupan, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohot in Robert Kaše, 467-520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
71. Nadoh, Jana. 2004. Organizacijsko komuniciranje in upravljanje znanja. *Manager* (3): 51-53.
72. Naisbitt, John in Patricia Aburdene. 1986. *Re-inventing the Corporation: Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society*. New York: Warner Books.
73. Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart in Patrick M. Wright. 1994. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Burr Ridge: Irwin: Austen Press.
74. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
75. OECD-Organisation for Economic Co-operation and Development. 1998. *Human Capital Investment: An International Comparison*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. Dostopno prek: <http://www.mszs.si/eurydice/pub/oecd/capital.pdf> (5. april 2009).
76. Pfeffer, Jeffrey. 1994. *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.

77. Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*. New York: Garden City.
78. Porter, Michael E. 1981. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review* 6 (4): 609-620.
79. --- 1990. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review* 68 (2): 73-93.
80. --- 1998. *The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction*. New York: The Free Press.
81. --- 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <http://harvardbusiness.org/product/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/an/r0801e-pdf-eng> (24. oktober 2009).
82. Potočnik, Vekoslav. 2005. *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
83. Pretnar, Bojan. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji*. Ljubljana: GV založba.
84. Pučko, Danijel. 1998. Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija* 31 (10): 557-565.
85. Ratković, Marija. 1983. *Efikasnost investiranja u obrazovanje*. Beograd: Institut ekonomskih nauka: Ekonomik.
86. Rojšek, Iča in Danijel Starman. 1994. *Temelji trženja. Vodič po predmetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
87. Roos, Göran in Johan Roos. 1997. *Measuring Your Company's Intellectual Performance*. *Long Range Planning* 30 (3): 413-426.
88. Roos, Johan, Goran Roos, Leif Edvinsson in Nicola C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
89. Schultz, Theodore W. 1962. Reflections on Investment in Man. *Journal of Political Economy* 70 (5): 1-8.
90. --- 1968. Resources for Higher Education: An Economist's View. *Journal of Political Economy* 76 (3): 327-347.
91. --- 1971. *Investment in Human Capital. The Role of Education and of Research*. The Free Press, New York.
92. --- 1972. *Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities*. New York: National Bureau of Economic Research.
93. Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

94. Smith, Adam. 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Methuen & Co., Ltd.
95. Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
96. --- in Vladimir Gabrijan. 2004. *Zbrano gradivo za predmet Osnove marketinga (2 del)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Dostopno prek: [http://old.epf.uni-mb.si/marketing/uni/om/gradivo/un\\_om\\_zbrano\\_gradivo\\_%202.del%20%288-12%29.pdf](http://old.epf.uni-mb.si/marketing/uni/om/gradivo/un_om_zbrano_gradivo_%202.del%20%288-12%29.pdf) (22. oktober 2009).
97. Stanovnik, Peter. 2004. *Nujnost prehoda v družbo znanja s skrepitvijo slovenskega raziskovalno-razvojnega sistema*. Dostopno prek: [http://www.ds-rs.si/dejavnost/posveti/posvet\\_03022004/posvet.pdf](http://www.ds-rs.si/dejavnost/posveti/posvet_03022004/posvet.pdf) (29. maj 2009)
98. Stare, Metka in Maja Bučar. 2001. Izzivi prehoda v informacijsko družbo. *IB revija* 35 (1): 98-108.
99. Stewart, Thomas A. 2003. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealey.
100. Sullivan, Patrick H. 2000. *Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*. New York.
101. Svetličič, Marjan. 1997. O konkurenčnosti in kako jo okrepiti. V *Vpliv socialnih stroškov, cene dela ter izkoriščenosti človeških virov na konkurenčnost slovenskega gospodarstva : zbornik predavanj s posveta*, ur. Samo Hribar Milič, 9-23. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
102. Svetlik, Ivan in Meri Lorenčič. 2002. Izobraževanje in usposabljanje. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, 255-291. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
103. --- in Samo Pavlin. 2004. Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in praksa* 41 (1-2): 199-211.
104. Stovel, Meaghan in Nick Bontis. 2002. Voluntary Turnover: Knowledge Management Friend or Foe. *Journal of Intellectual Capital* 3 (3): 303-322. Dostopno prek: <http://www.leighbureau.com/speakers/nbontis/essays/turnover.pdf> (13. april 2009).
105. Thurow, Lester C. 1970. *Investment in Human Capital*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Co.
106. --- 2000. *Creating Wealth: The New Rules for Individuals, Companies and Countries in a Knowledge-Based Economy*. London, Naperville: Nicholas Brealey.
107. Trimo. 2009. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/> (10. september 2009).

108. Tyson, Laura D'Andrea. 1992. *Who's bashing Whom? Trade Conflict in High-Technology Industries*. Washington: Institute of International Economics.
109. Ule, Andrej. 2004. Znanost v družbi znanja. *Teorija in praksa* 41 (1-2): 256-271.
110. Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino. 2009. *O intelektualni lastnini*. Dostopno prek: <http://www.uil-sipo.si/uil/urad/o-intelektualni-lastnini/> (2. april 2009).
111. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. 2001. *Slovenija v Evropski uniji-Strategija gospodarskega razvoja Slovenije*. Dostopno prek: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/projekti/01\\_sgrs-besedilo.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/projekti/01_sgrs-besedilo.pdf) (14. junij 2009).
112. Urad vlade Republike Slovenije za komuniciranje. 2009. *Lizbonska strategija*. Dostopno prek: <http://evropa.gov.si/lizbonska-strategija/> (14. junij 2009).
113. Varey, Richard J. 2000. *Internal Marketig: Directions for Management*. London, New York: Routedledge.
114. Velikonja, Marija in Angela Ivančič. 1999. *Izobraževanje odraslih, socialna neenakost in socialna vključenost*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
115. Vidovič, Simona. 2004. *Management znanja in konkurenčnost podjetja*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
116. Von Krogh, George, Kazuo Ichijo in Ikujiro Nonaka. 2000. *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mistery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford University Press.
117. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
118. *WEF*. 2009. Dostopno prek: [www.weforum.org](http://www.weforum.org) (5. april 2009).
119. Wiig, Karl M. 1997. Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planing* 30 (3): 399-405.
120. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Uradni list RS 42/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (18. september 2009).
121. Zupan, Nada. 1996. Human Resources as a Source of Competitive Advantage in Transitional Companies: The Case of Slovenia. *Slovenska ekonomska revija* 47 (5-6): 510-524.



## 9 PRILOGE

### PRILOGA A: Vprašalnik

1. Naziv podjetja:
2. Kontaktna oseba:
3. Kategorija podjetja v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah (obkrožite):  
Malo podjetje            Srednje podjetje            Veliko podjetje
4. Povprečno število zaposlenih v letu 2008:
5. Kako imate urejeno področje izobraževanja in usposabljanja v vašem podjetju?
6. Ali ste v letu 2008 vlagali v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih?
7. Koliko stroškov ste v letu 2008 namenili za izobraževanje zaposlenih?
8. Koliko ste v letu 2008 povprečno investirali za izobraževanje zaposlenega?
9. Menite, da na področju izobraževanja in usposabljanja vlagate dovolj?
10. Ali po vašem mnenju človeški kapital predstavlja konkurenčno prednost za podjetje?

**PRILOGA B: Trimo d. d.**

<b>Število zaposlenih v družbi Trimo na dan 31.12.</b>						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	460	481	497	547	556	541

<b>Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v družbi Trimo</b>						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	36	48,5	50	55	64	65

<b>Izobrazbena struktura zaposlenih v družbi Trimo v %</b>						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
V. stopnja ali manj	66	63	59	57	56	54
VI. stopnja ali več	34	37	41	43	44	46
	100	100	100	100	100	100

<b>Obseg investicij v izobraževanje na zaposlenega v družbi Trimo</b>						
		2004	2005	2006	2007	2008
		407,49	386,67	389,18	628,11	1150

<b>Dodana vrednost na zaposlenega v družbi Trimo (v tisoč evrih)</b>						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	32,2	43,4	44,2	47,1	50,9	52,9

<b>Čisti dobiček družbe Trimo (v tisoč €)</b>						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	2542,6	3277,4	3469,8	4792,8	6636,8	5069,7

<b>Čisti prihodki od prodaje družbe Trimo (v tisoč €)</b>						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	81787,0	92841,0	99122,0	129530,0	159016,0	138950,0

**PRILOGA C: Krka d. d.**

<b>Število zaposlenih v družbi Krka na dan 31. 12.</b>						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	3528	3648	3978	4272	4891	5250

<b>Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v družbi Krka</b>						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	33	32	28	30	38	44

<b>Izobrazbena struktura zaposlenih v družbi Krka v %</b>						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
V. stopnja ali manj	61	58	53	48	45	41
VI. stopnja ali več	39	42	47	52	55	59
	100	100	100	100	100	100

<b>Obseg investicij v izobraževanje na zaposlenega v družbi Krka</b>						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	733	789	815	971	1141	1048

<b>Čisti dobiček družbe Krka (v tisoč €)</b>						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	46569,0	63858,0	93746,0	113027,0	126521,0	161130,0

<b>Čisti prihodki od prodaje družbe Krka (v tisoč €)</b>						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	356317,0	408854,0	486448,0	586196,0	686729,0	826160,0