

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Mirosljević

INOVACIJE V MALIH PODJETJIH V SLOVENIJI

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Mirosavljević

Mentor: prof. dr. Borut Marko Lah

INOVACIJE V MALIH PODJETJIH V SLOVENIJI

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Zahvaljujem se svoji družini, še posebej očetu, za vso podporo, potrpežljivost in nasvete.

Hvala tudi vsem podjetjem, ki so se hitro odzvala in mi z odgovori pomagala dokončati diplomsko nalogo.

## **Inovacije in inovativnost v malih podjetjih v Sloveniji**

Brez inovacij si danes težko predstavljamo podjetje, ki bo na dolgi rok uspešno. Tako je tudi ta dinamični svet, ki ga poznamo danes, rezultat številnih inovacij. V takšnem modernem in digitalnem okolju inovacije in podjetništvo zasedajo pomembno vlogo pri ekonomski rasti. Diplomaska naloga zajema teoretični del, kjer bom predstavila pojem inovacij in jih kategorizirala. Nato bom v empiričnem delu naloge raziskala, kako slovenska podjetja razumejo inovacije in kako jih država podpira ali ovira v procesu inovativnosti. Slednje je tudi eden izmed faktorjev, ki deli podjetja na majhna in velika. Včasih pa celo manjša podjetja postanejo v očeh potrošnikov "zelo velika", če ponujajo dobro in inovativno idejo. Kot primer za preučevanje sem Slovenijo primerjala z Izraelom, ki velja za start-up narod, v čemer lahko vidimo tudi priložnosti Slovenije za razvoj.

**Ključne besede:** inovacija, podjetništvo, mala podjetja, Slovenija, inovacijska politika.

## **Innovation in small companies in Slovenia**

It is difficult to imagine a company without innovation to be successful in the long run. The dynamics of today's world is a result of numerous previous innovations. In a modern digital environment, innovations and entrepreneurship play important role in the economic growth. This thesis consists of a theoretical part, where I present the concept of innovation and its categorization. In the empirical part of the thesis, I explore how Slovenian companies understand innovation and how the state supports or hinders innovation processes. That is also one of the factors that influence company's size. Sometimes, even smaller companies could become 'very big' in the eyes of their consumers, if they offer good and innovative ideas. As a case study, I compare Slovenia with Israel, which is globally recognized as a start-up nation, where we can see opportunities for the development of Slovenia.

**Key words:** innovation, entrepreneurship, small enterprises, Slovenia, innovation politics.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>6</b>
1.1	Namen diplomske naloge .....	7
1.2	Raziskovalna vprašanja .....	7
1.3	Predmet in cilj naloge .....	7
1.4	Struktura in metodologija .....	8
<b>2</b>	<b>POJEM INOVACIJE</b> .....	<b>8</b>
2.1	Razumevanje pojmov .....	9
<b>3</b>	<b>INOVATIVNOST V MALIH PODJETJIH V SLOVENIJI</b> .....	<b>10</b>
3.1	Prednosti in slabosti malih podjetij .....	12
<b>4</b>	<b>KATEGORIZACIJA INOVACIJ</b> .....	<b>13</b>
4.1	Inovativne industrije .....	14
4.2	Originalna inovativnost ali nadgraditev obstoječe tehnologije kot inovativnost? .....	15
<b>5</b>	<b>INOVACIJSKA POLITIKA IN INOVATIVNOST: Slovenija in izrael</b> .....	<b>15</b>
5.1	Slovenija .....	15
5.2	Konkurenčnost države .....	17
<b>6</b>	<b>PRIMER DOBRE PRAKSE: IZRAEL</b> .....	<b>18</b>
6.1	Izrael kot start-up narod in Slovenija: podobnosti in razlike med državama .....	18
<b>7</b>	<b>RAZISKAVA</b> .....	<b>20</b>
7.1	Struktura vzorca .....	20
7.2	Izbira sodelujočih .....	21
7.3	Rezultati raziskave .....	21
7.4	Ključne ugotovitve .....	25
<b>8</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>27</b>
<b>9</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>29</b>
<b>PRILOGI</b> .....	<b>33</b>	
	Priloga A: Opisi podjetij .....	33
	Priloga B: Vprašanja za intervju .....	35

## KAZALO TABEL IN PREGLEDNIC

Tabela 3.1: Prednosti in slabosti malih podjetij .....	12
Preglednica 6.1: Število zaposlenih .....	21
Preglednica 6.2: Pomen inovacij .....	22
Preglednica 6.3: Vir financiranja .....	23
Preglednica 6.4: Vloga Slovenije .....	24

# 1 UVOD

Zakaj so nekatera podjetja v primerjavi z drugimi podjetji enake velikosti in podobnega poslovanja z manjšo porabo sredstev pri poslovanju boljša v oblikovanju novih izdelkov ter posledično bolj uspešna na trgu? To je eno izmed ključnih vprašanj današnjega časa. Živimo v kompleksnem in dinamičnem, modernem in digitalnem svetu, v katerem zavzemajo zelo pomembno vlogo za ekonomsko rast inovacije ter podjetništvo, in v katerem nas od konkurence ločijo zgolj malenkosti.

Google, Facebook, Apple, eBay, Twitter, Microsoft ipd. so podjetja, za katera je zagotovo vsak izmed nas slišal in jih povezujemo z veliko denarja. Danes težko verjamemo, da so ta podjetja nastala kot ideja samo nekaj mladih ljudi, v družinskih hišah, garažah, stanovanjih v najemu ipd. Čeprav so vsi zgoraj naštetih giganti ustanovljeni v Ameriki, tudi v naši regiji obstajajo dobre ideje in entuziazem za podjetniško pot, čeprav jim oblast ni vedno naklonjena pri realizaciji. Zato v tem diplomskem delu postavljam vprašanje, kaj so pravzaprav inovacije in ali imajo največjo oziroma odločilno vlogo za uspeh podjetja. Pomembno je tudi, kateri sektor ima največjo predispozicijo za inovativnost. Ali so to samo IT-podjetja? Na to trditev sem se bolj osredotočila v raziskovalnem delu naloge. Če analiziramo svet start-upov, katerih popularnost je v zadnjih letih v vzponu, najbolj inovativni niso IT-start-upi, temveč tisti, ki kombinirajo obstoječo storitev ali izdelek z novimi nadgrajenimi procesi.

Najboljši primer uspešnega inovativnega podjetja, ki ni vpeljalo tehnološke inovacije, je Uber. Uber in Snapchat sta zasnovana na aplikacijah, ki jih ni bilo težko narediti. Ključ do uspeha je bil v poslovnem procesu oziroma ponudbi obstoječih uslug in uporabi obstoječe tehnologije, ki je že znana večini potencialnih uporabnikov. Po drugi strani korporacija Microsoft vlaga veliko denarja v inovacije, a podjetje še vedno ni zaznano kot inovativno.

Podjetja, ki se ne razvijajo in ne inovirajo, enostavno zastarevajo in hitro propadajo. Inovacije so ključno gonilo razvoja podjetja in njegove konkurenčnosti za obstoj na trgu. Velik vpliv na to ima proces globalizacije, v okviru katere inovativna majhna in srednje velika podjetja hitro kupijo velike korporacije. V tej hitro spreminjajoči se globalni ekonomiji sta kreativnost in inovativnost ključnega pomena za uspeh.

Joseph Alois Schumpeter pravi: "Izvajanje inovacij je edina funkcija, ki je ključnega pomena v zgodovini." (Schumpeter 1939, 102) Iz povedanega lahko razberemo, da bodo morala podjetja, ki želijo preživeti in biti uspešna, svojo inovativnost ohranjati in nenehno izboljševati.

Prav tako se prve in začetne inovacijske teorije povezujejo s Schumpetrovimi analizami, ki segajo v 20. stoletje. Slednje je Schumpeter označil kot ključen faktor za ekonomski in tehnični vzpon ter razvoj, pri čemer je razmišljal v smeri zamenjave tehnologije staro za novo.

Ko primerjamo sodobnejše avtorje in njihove poglede ter definicije inovacij, so vidne spremembe, a vendar tehnologija tako hitro napreduje, da je beseda »inovacija« že dobila širši pomen. Kakor koli – vse teorije imajo v osnovi nekaj skupnega, in sicer to, da brez inovacij danes ni mogoče biti uspešen in drugačen. To je še zlasti pomembno, če upoštevamo, da je za večino podjetij danes eden izmed glavnih ciljev biti *drugačen*.

Zelo pomembno je, da v teh pogojih država prepozna pomembnost inovacij in vpliv na konkurenčnost na globalnem trgu in da s pomočjo določenih mehanizmov stimulira razvoj inovativnih podjetij ter njihov obstoj na trgu. To je pomembno za Slovenijo, kjer je gospodarstvo v prvi vrsti orientirano izvozno, še posebej pa je pomembno za razvoj malih in srednje velikih podjetij, ki so najbolj dinamičen del gospodarstva.

## **1.1 Namen diplomske naloge**

**Namen diplomske naloge** je predstaviti inovatorsko strategijo in inovatorstvo, glede na inovacijske politike v Sloveniji in ugotoviti, če so inovativnost in tudi drugi elementi kreativnosti in nadgraditev obstoječih idej lahko odločilni za uspeh podjetja. Na osnovi tega sem zastavila spodnja raziskovalna vprašanja in določila smer raziskovanja.

## **1.2 Raziskovalna vprašanja**

**R1:** Ali so inovativna izključno tehnološka podjetja ali pa so to lahko tudi tista, ki samo koristijo že obstoječo tehnologijo za reševanje težav na trgu?

Pri prvem raziskovalnem vprašanju me v prvi vrsti zanima, ali si lahko samo IT-podjetja privoščijo, da so inovativna. Za uspeh na trgu je pomembna originalna inovativnost, ampak tudi tista, ki temelji na posodobitvi obstoječe tehnologije in procesov.

**R2:** Ali država Slovenija podpira proces inovacij v podjetjih v zagonu?

Poleg pravno-zakonskega okvirja in inovacijske politike je zelo pomembno, da v državi obstaja ozaveščenost o pomenu inovativnosti in konkurenčnost države na globalnem trgu.

## **1.3 Predmet in cilj naloge**

Predmet in cilj naloge je raziskati inovacije, jih kategorizirati in na ta način ugotoviti njihovo pomembnost ter ugotoviti, v kolikšni meri jih podjetja glede na inovacijsko politiko že uporabljajo.

## 1.4 Struktura in metodologija

V diplomskem delu bom s pomočjo strokovne literature ter z analizo konkretnih primerov pokazala, kje vse je področje inovacij pomembno za slovensko gospodarstvo in družbo. Pogledala bom, kje in v kakšnem kontekstu se pojavlja pojem ter kaj sploh je inovacija. Kot odgovor na to vprašanje bo podan pregled obstoječe literature, na tej osnovi pa bo nato oblikovan teoretičen okvir za analizo. Predstavila bom še, kakšno vlogo ima država pri tem. Skozi diplomsko delo bom poleg analize virov uporabila empirične primere in polstrukturirane intervjuje, ki bodo pomagali lažje odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

## 2 POJEM INOVACIJE

Živimo v svetu vsakdanjih sprememb in inovacij, ki so tako hitre, da, še preden napravimo dobro analizo stanja poslovnih razmer, je že vse drugače. Danes vsi prisegajo na inovacije, še posebej v svetu IT-industrije. Zgodba o inovativnosti IT-podjetij je pod vprašajem, ker ta industrija ni bila nikoli več (tudi ne manj) vredna kot katera koli druga, saj je inovativnost osnova vsake industrijske panoge. Inovacije so lahko tehnološke, lahko drugačne, a so kljub temu v vsakem primeru ključni dejavnik za doseganje trajnih konkurenčnih prednosti in kot takšne eden od ključnih izzivov za podjetja. Stalne inovacije podjetju dajejo možnost, da bolje razume potrošnikove potrebe, ostaja pred konkurenco, izkorišča priložnosti na strateškem trgu in usklajuje organizacijske prednosti s tržnimi priložnostmi (Wagner in Hansen 2005, 837).

Mala in srednje velika podjetja bodo lahko izkoristila prednosti hitrosti in prožnosti, ki so potrebne za obvladovanje sprememb in inovacij (Schwab 2016, 78). Slednje zahteva tudi dodatne resurse, ki podjetju zvišajo stroške. Na doseganje in vzdrževanje standarda je mogoče gledati kot na nepotrebno obremenitev za delo, saj zahteva veliko prilagajanja. To običajno pomeni zamenjavo opreme, procesov, izobraževanje in uvajanje novega kadra, zagotavljanje posebne opreme, razrešiti pa je treba tudi veliko organizacijskih problemov, ki jih podjetja pred tem niso zaznavala ali se jih sploh zavedala.

Podjetja, gospodarske panoge in korporacije se bodo soočali z nenehnimi pritiski v okolju, kjer preživijo samo najmočnejši, filozofija nenehnega razvoja pa bo postala še pomembnejša. Na podlagi tega bi bilo mogoče sklepati, da bo število podjetnikov in tistih, ki se ukvarjajo z notranjim podjetništvom, naraščalo.

Po definiciji Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD) je inovacija »uporaba novega ali izboljšane izdelka (oziroma fizičnega blaga ali storitve), proces, nove marketinške



metode ali nove metode v poslovnih praksah, organizaciji delovnega mesta in zunanjih odnosov." Glavni sekretar OECD Angel Gurría je pred objavo Inovacijske strategije v marcu leta 2010 komentiral: "Države morajo izkoristiti inovacije in podjetništvo, kako bi spodbudile rast in zaposlenost, ker je inovacija ključnega pomena za trajnostno rast življenjskega standarda." Drugi avtorji drugače razumejo in definirajo pojem inovacij. Po Druckerju (1985): "Test inovacij ni: Ali je nekaj lepo ali ni. To je: Ali potrošniki želijo to in plačajo za to ali ne?" Trg je zelo 'varljiv' in potrošniki znajo biti zelo nepredvidljivi. Kot je rekel Peter Drucker: "%.../ v podjetju obstajata samo dve funkciji, to sta: marketing in inovacije. Marketing in inovacije proizvajajo rezultate, vse ostalo so stroški."

Če povzamemo različne definicije in različne vidike avtorjev, morajo vse inovacije v določeni meri vsebovati noviteto, ne glede na to, ali je le-ta nekaj novega za podjetje, trg, za državo ali svet. Zelo pomembno je, da inovacija ni kar nekaj novega, ampak da deluje in vpliva na trajnostni poslovni koncept. Inovacija je ključnega pomena, ker spodbuja ekonomsko rast, dohodek, rast zaposlenosti, izboljšuje kakovost življenja, konkurenčnost narodov ipd.

## 2.1 Razumevanje pojmov

Inovacije same po sebi niso nekaj novega in modernega, ne izvirajo iz 21. stoletja – nenazadnje so inovacije tiste, ki so nas pripeljale do tega, kar imamo danes na voljo, in do točke, na kateri smo sedaj. Večina podjetij in vodilnih v podjetju se zaveda, da je potrebno inovirati in modernizirati stvari, a kljub temu obstaja problem vprašanja "prostih rok", finančnih zmožnosti podjetja, znanja zaposlenih oziroma ustreznih ljudskih resursov ipd. Veliki igralci se zavedajo pomembnosti inovacij in zato imajo posebne oddelke v podjetju, ki so usmerjeni samo na predelavo novih idej in povezavo med njimi ter proizvajanje konkurenčne prednosti.

Inovacije lahko razumemo tudi kot uspešno realizacijo novih idej, pri vsem tem pa je *kreativnost* predpogoj, brez katere inovacij ni (Srića 2003). Da pridemo do končnega izdelka, moramo "prehoditi" več faz (Likar in drugi 2006):

**Ideja:** Ideja je rezultat najvišje umske dejavnosti, ki nakazuje uresničitev ali izvedbo česa. Je zamisel. Ideja (še) ne rešuje problema, niti ne pomeni, da je to pravi korak do rešitve določenega problema.

**Invencija:** Invencija je nova zamisel, ki je obetavna in rešuje problem ali nerešeno potrebo, ni pa nujno, da se v prihodnosti izkaže kot uporabna. Je rezultat raziskovalnega dela. Nanaša se lahko na nov produkt, storitev, proces ali sistem. Možna sta zaščita in trženje pravice intelektualne lastnine, če je tehnično izvedljiva in funkcionalna.

**Potencialna inovacija:** Potencialna inovacija je do uporabnosti dognana invencija, ki pa še ni dala nove koristi, ki bi bila potrjena na trgu. Je rezultat razvoja, ki se pojavi v obliki izdelave prototipa ali uspešno izvedene poskusne proizvodnje. Možna sta zaščita in trženje pravice intelektualne lastnine, npr. patenta, preden je izdelek skomercializiran.

**Inovacija:** Inovacija je uporabna novost, katere koristnost se je potrdila na trgu. Prinaša novo, večjo uporabnost v obliki dviga kakovosti, nižanja stroškov, dviganja ugleda podjetja, omejevanja konkurence itn. Je rezultat razvojno-raziskovalnega dela, pri katerem je za realizacijo na trgu potreben celovit poslovni pristop (Likar 2006, 26–31).

Poleg idej oziroma kreativnosti opravlja ključno vlogo v procesu *znanje*. Povezava med znanjem in inovacijami je dinamična, tako stališča ljudi kot tudi njihove veščine in znanje pa pripomorejo k temu, da se – tako kot kaže začetna ideja – inovacije izpeljejo.

Svetovna ekonomska kriza leta 2008 je vplivala na delovanje podjetij in konkurenčno prednost, prav tako pa je vplivala tudi na obnašanje kupcev, njihove zahteve ter občutljivost na ceno, kakovost ipd.

Tako se razumevanje pojma inovacije glede na literaturo precej razlikuje. Na prvi pogled lahko ta termin razumemo kot izboljšan (že obstoječi) izdelek ali nekaj popolnoma novega na trgu. Po drugi strani, ko pogledamo epistemološki pomen besede, lahko ugotovimo, da to ne pomeni nekaj popolnoma novega, ampak tudi samo spremembo, dopnilo oziroma obnovo nečesa, kar že obstaja. Z invencijo povežemo nov izum na trgu, kar v končnem cilju prinaša dobiček, čeprav je v bistvu samo začetna ideja. Inovacije so proces transformacije nove ideje oziroma invencije v praktično rabo, ki pripelje do končnega cilja – dobička (Tidd in Bessant 2009).

Grožnja, ki obstaja pri odločitvi, v katero smer bodo podjetja šla, je v glavnem finančna zmožnost podjetij. To je eden izmed vidikov, ki vpliva na managerjevo odločitev in potencialne inovacije v podjetju.

Zaradi želje po doseganju čim večjega profita v čim krajšem možnem času se iz marketinškega vidika inovacija pogosto zlorablja oziroma zavira potrošnikovo vedenje o tej besedi. Tako lahko v oglasih vidimo, kako je nova sestavina ali nova embalaža nekaj revolucionarnega in nekaj inovativnega ter podobno.

### **3 INOVATIVNOST V MALIH PODJETJIH V SLOVENIJI**

Statistični urad Republike Slovenije definira mala podjetja kot "podjetja, ki imajo do 50 zaposlenih delavcev." Ne glede na to je uradna definicija, ki jo uporablja tudi Ministrstvo za

ekonomijo, širša in obsega dodatne kriterije, ki vključujejo tudi sredstva, prihodke in posebne zahteve ter priporočila Komisije EU. Glede na podatke Statističnega urada Slovenije iz leta 2015 predstavljajo mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) pretežen del delujočih podjetij v Sloveniji, in sicer 99,8 % vseh registriranih podjetij. To enormno število kaže na njihovo vedno večjo pomembnost tako z vidika družbe kot tudi ekonomskega vidika za državo. Kot kaže statistika, večinski delež podjetij v državi predstavljajo MSP, iz česar lahko sklepamo, da ta veljajo za najbolj dinamičen del oziroma krvni obtok države, saj veliko zaposlujejo in v večinski meri pokrivajo tržne niše. Kljub temu se še vedno soočajo z določenimi težavami, kot so birokracija, financiranje, iskanje kadra (še posebej to velja za majhna in ozko specializirana podjetja), konkurenca (pa ne samo lokalno, temveč globalno) ipd. Pokrivajo skoraj vse gospodarske panoge, se hitro odzivajo na tržna dogajanja, kar je ena izmed njihovih glavnih prednosti.

MSP se od velikih podjetji razlikujejo po mnogih karakteristikah. Velika podjetja so prav zaradi svoje velikosti (če jih gledamo oziroma velikost ocenjujemo po dveh kriterijih: po številu zaposlenih ali prihodkih) s finančnega in kadrovskega vidika pogosto v boljšem položaju, medtem ko je prednost srednje velikih podjetjih ta, da lahko znotraj podjetja oblikujejo dobro organizacijsko strukturo, kulturo in odnose s poslovnimi partnerji, ki jim omogočajo inovativno dejavnost, po učinkovitosti primerljivo s tisto v mnogo večjih, bolj izkušenih in uveljavljenih podjetjih. Najbolj primerno sredstvo za razdelitev se mi zdi prav inovativnost, saj je slednja tista, ki razdeli podjetja na majhna in velika. Včasih pa celo manjša podjetja postanejo v očeh potrošnikov "zelo velika", če ponujajo dobro in inovativno idejo.

Država za programe spodbujanja MSP in podjetništva ni zagotovila zadostne finančne pomoči, večina občin pa tudi ne razpolaga z večjimi lastnimi finančnimi viri, ki bi jih lahko uporabile v te namene. Številni podjetniški programi niso dovolj prisotni po vsej Sloveniji, zato jih podjetja ne poznajo in jih le redko uporabljajo. (Rebernik in drugi 2003, 23).

MSP lahko dobijo pomoč države preko davčnih olajšav, na globalnem trgu jim lahko pomaga pri promociji, ponudi manjše obrestne mere za kredite itn.

Danes se slovenska MSP še vedno soočajo z ovirami, ki se jih zaveda tudi država in jih v zadnjem času skuša odpravljati.

### 3.1 Prednosti in slabosti malih podjetij

Pri inovacijskem procesu imajo mala podjetja vrsto prednosti v primerjavi z velikimi podjetji, ampak tudi določene slabosti, ki lahko vplivajo tudi na inovativnost. V spodnji tabeli so našteje nekatere med njimi.

**Tabela 3.1: Prednosti in slabosti malih podjetij**

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hiter odziv na tržna dogajanja in hitro sprejemanje odločitev;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomanjkanje formalnih sistemov nadzora;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• neformalna kultura;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomanjkanje dostopa do ključnih virov (tudi finančnih);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• učinkovita notranja komunikacija;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomanjkanje ključnih veščin in izkušenj;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• skupna in jasna vizija;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomanjkanje dolgoročne strategije in usmeritev;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fleksibilnost;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomanjkanje organizacijskega in nasledstvenega načrtovanja;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• interaktiven stil vodenja;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• težave pri vstopu na nove trge ter pri investiranju v dolgoročne raziskave in razvoj ter inovacijske aktivnosti.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• podjetniški duh in sprejemanje tveganja;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• manj izpostavljena hierarhija;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• energija, entuziazem in strast za inovacije ter</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sposobnost zunanega in notranjega mreženja.</li> </ul>	

Vir: Tidd in Bessant (2009, 61); Olander, Laukanen in Mahonen (2009, 355); Tidd in Bessant (2009, 61).

Iz zgoraj naštetega lahko vidimo, da edina slabost malih podjetij ni pomanjkanje finančnih sredstev, temveč obstaja tudi nekaj nematerialnih slabosti. Zaradi tega so mala podjetja pogosto prisiljena sodelovati z večjimi podjetji oziroma se z njimi povezovati, saj le tako lahko premagajo naštete slabosti in uspešno poslujejo.

Največji delež v oblikovanju dodatne vrednosti v razvitih državah ne pride iz t. i. materialne proizvodnje, ampak iz produktivnosti in inovativnosti, na kar velikost podjetja nima vpliva. Za mala podjetja je značilno, da so "krvni obtok države", saj predstavljajo večji del vseh podjetij v državi. Lahko jih je ustanoviti, ampak lahko hitro tudi propadejo. Sektor malih podjetij je pogosto podprt s strani tujih investitorjev, kar pomaga pri vrednostnem in gospodarskem razvoju države ter zmanjšanju brezposelnosti in nenazadnje izboljša konkurenčno prednost države oziroma naroda. Zaradi tega je pomembno podpirati inovativnost malih podjetij, vse s ciljem zvišanja konkurenčnosti in izvozno usmerjenega okolja, ki pomaga pri hitrejšem razvoju državnega gospodarstva.

Boljše rezultate inovacijskega procesa dosegajo podjetja, ki so večja, vlagajo večji delež prihodka v raziskovanje in imajo bolj usposobljeno delovno silo, ter podjetja, ki nastopajo na trgih z močnejšim povpraševanjem (Kotnik 2004, 123–148). Dejstvo je, da morata biti ne glede na to, za kakšno obliko razvoja inovacij se podjetje odloči, raziskovanje in razvoj prisotna v podjetju – ne glede na velikost podjetja in obliko razvoja inovacij.

V začetnih fazah so mala podjetja bolj nagnjena k inovacijam in razvijanju novih izdelkov, medtem ko imajo v kasnejših fazah velika podjetja več možnosti za standardizacijo in proizvodnjo velikih serij izdelkov z namenom zmanjšanja stroškov ipd.

Po drugi strani pa je za velika podjetja, ko prepoznajo potencial neke inovacije, ceneje, če to inovacijo enostavno odkupijo, kot da bi sami razvijali konkurenčno tehnologijo znotraj podjetja. To dokazuje dejstvo, da velika podjetja, kot so Google, Microsoft ipd., kupujejo manjša inovativna podjetja in jih nadalje razvijajo.

Poleg naštetega obstajajo še podjetja, ki najprej počakajo, da druga podjetja eksperimentirajo, nato pridejo na trg z nadgrajeno idejo in brez napak prvega podjetja.

## **4 KATEGORIZACIJA INOVACIJ**

Inovacije lahko kategoriziramo glede na stopnjo novitete, ki jo vsebujejo. Lahko je nekaj novega za podjetje, za trg ali celo na globalni ravni. Kljub temu vsaka noviteta ni tudi inovacija: npr. na vsako novo kolekcijo v modni industriji se ne gleda kot na inovacijo, temveč kot na

normalno sezonsko zamenjavo oziroma osvežitev kolekcije.

Najbolj znana selekcija (po OECD/Eurostat, 2015) oziroma razvrščanje inovacij poteka v štirih skupinah:

- a) vrsta inovacij, kamor sodi inovacija na izdelku, procesu, marketingu ali organizacijskih inovacijah. Pogosto je težko definirati samo eno vrsto inovacije, ko se nekaj novega proizvaja oziroma posodoblja v podjetju, zato se nam pogosto zdi, da je vse povezano;
- b) vpliv inovacij (delimo jih na radikalne in inkrementalne inovacije). Radikalne so t. i. disruptivne inovacije, ki se definirajo kot vpliv na trg in na ekonomsko aktivnost podjetja na trgu, medtem ko se inkrementalne inovacije definirajo kot novitete na izdelku, procesu, organizaciji ali neka nadgraditev na le-teh. Inkrementalna inovacija je dominantna vrsta inovacij, medtem ko so radikalne inovacije bolj primerne za prvi stik s trgom in vstop na trg, inkrementalne prinašajo več dolgoročnega uspeha. (Iyer, LaPlaca in Sharma 2006);
- c) vir inovacij (razlikujemo tehnološke in netehnološke inovacije). Tehnološke inovacije so pogosto povezane z izdelkom in procesom, medtem ko so netehnološke inovacije povezane z marketinškimi in organizacijskimi spremembami;
- d) družbeni cilj inovacij. Inovacije težijo k temu, da izpolnjujejo družbene cilje in so običajno povezane z delovanjem sektorja NVO, univerz, vlad ter drugih organizacij. Ta vrsta inovacij rešuje družbena vprašanja in jih poskuša razrešiti na najbolj inovativen način ter tako izboljšati kvaliteto življenja posameznika in družbe. Včasih celo zniža problem brezposelnosti, položaja in pravic določenih ciljnih skupin, kot so bivši zaporniki, nosečnice, na splošno ženske, starševstvo na delovnem mestu ipd.

Za Slovenijo so bolj značilne inkrementalne inovacije, kar se bolje pokaže v raziskovalnem delu naloge. Radikalne inovacije so revolucionarne in ustvarjajo velike spremembe ter težko pridejo iz držav, ki nimajo zgrajene infrastrukture za podporo inovacijam.

#### **4.1 Inovativne industrije**

Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) v okviru dneva inovativnosti izbira najboljše slovenske inovacije. Priznanje GZS za najboljše inovacije na nacionalni ravni je najvišje priznanje za inovativne dosežke slovenskih podjetij in s tem promocijo inovativnosti v Sloveniji. Največ jih prihaja iz avtomobilske industrije, elektroindustrije, farmacije in industrije bele tehnike.

Inovacije, ki so prejele najvišja priznanja, so morale izpolniti tri glavne kriterije in šest podkriterijev, ki vključujejo: izvirnost, gospodarsko učinkovitost, zaščito intelektualne lastnine in trajnostni razvoj. Predsednik GZS Marjan Mačkošek je na podelitvi dejal, da "nimamo časa, da bi počivali na lovorikah. Če smo danes dobri, moramo biti jutri še boljši! Da bomo vsaj ostali konkurenčni, če že ne povečali svojih primerjalnih prednosti in svoje pozicije na trgu. Brez inovativnosti napredka ne bo. Ne za posamezno podjetje, pa tudi ne za družbo kot celoto." Niti ena nagrajena inovacija ni iz IT-panoge.

## **4.2 Originalna inovativnost ali nadgraditev obstoječe tehnologije kot inovativnost?**

V prvem delu naloge sem zastavila raziskovalno vprašanje, in sicer da niso vse inovacije nujno revolucionarne in tehnološke. Zgodba o inovativnosti IT-podjetij je prenapihnjena in ta panoga ni vredna več (tudi ne manj) v primerjavi z drugimi panogami. Inovacije so lahko radikalne, torej povsem nove za trg, lahko pa tudi inkrementalne, v obliki nadgraditve obstoječih izdelkov ali storitev. Takšne inovacije temeljijo na izboljšavi tehnologije, procesov, marketinga ipd. Pokazale so se pa tudi zelo uspešne na trgu.

Eden izmed številnih primerov je start-up Gor Kolesa, ki je v solasti Gorenja in BTC-ja Ljubljana. Podjetji sta lani odkupili znamko Rog Pony. Imajo 13 zaposlenih v oddelku za raziskovanje in razvoj. Njihov cilj je osvežiti in oživeti znamko Pony, ki je bil v bivši Jugoslaviji zelo priljubljeno, najbolj praktično, čeprav ne preveč kakovostno kolo. Pony bo obdržal videz, a kakovost in karakteristike se bodo izboljšali (Svijet 2017, februar).

# **5 INOVACIJSKA POLITIKA IN INOVATIVNOST: SLOVENIJA IN IZRAEL**

## **5.1 Slovenija**

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo postajajo cilji, ki si jih je zastavila Unija, tudi naši. Kako smo usposobljeni za njihovo uresničevanje in kako bomo znali skupnim ciljem prilagoditi lastne oziroma koliko bodo naši cilji vsebovali doseganje ciljev Unije, je aktualno vprašanje tudi za področje inovacijske in v tem kontekstu raziskovalno-razvojnne dejavnosti.

Že od konca 1990-ih več deset držav – malih in velikih, bogatih in revnih, severnih in južnih – sprejema in izvaja nacionalne inovacijske strategije, oblikovane z namenom, da bi spodbudile

ekonomijo in proizvedle tok uspešnih komercialnih inovacij. Te države se zavedajo, da inovacija spodbuja ekonomsko rast in da je posledica izgube dirke za inovacijsko prednost lahko relativno nižji življenjski standard.

Glede na to, da moderne tehnologije vse bolj povezujejo države, je globalno ekonomsko tekmovanje postalo najbolj intenzivno doslej. Po eni strani so podjetja soočena z veliko več konkurenti in to iz različnih delov sveta, po drugi strani pa imajo priložnost vlagati denar tja, kamor menijo, da se splača zaradi boljših pogojev poslovanja.

Ne glede na to včasih države s svojimi omejitvami in inovacijskimi politikami predstavljajo ovire za mlade in inovativne podjetnike. Čeprav je Slovenija postavila inovacije kot enega izmed ključnih ciljev v vseh strateških dokumentih, Slovenija ni zaznana kot država visokih inovativnih dosežkov, kar se počasi spreminja, zato je vse več mladih in inovativnih idej, ki pridejo prav iz Slovenije. Spremembe je v Slovenijo prinesla osamosvojitve. Pred osamosvojitvijo so bila v prvem planu velika podjetja in po osamosvojitvi so se poskušala rešiti. Šele nekaj časa po tem so se začela vse bolj uveljavljati mala in srednja podjetja.

Formalno je država že od nekdaj podpirala otvoritev novih in manjših podjetji, čeprav so se po osamosvojitvi poskušala rešiti velika in predvsem državna podjetja.

Vlade bi morale za spodbujanje inovativnih temeljnih raziskav in inovativnih tehničnih prilagoditev tako v akademskih kot v poslovnih krogih ambicioznim raziskovalnim programom zagotoviti obsežnejše financiranje. Podobno bi moralo biti sodelovanje javnega in zasebnega sektorja za namen raziskovanja vse bolj opredeljeno tako, da bi omogočalo izgradnjo znanja in človeškega kapitala za dobro vseh. (Schwab 2016, 37)

Kakšna je pravna ureditev, ki spodbuja inovacije v Sloveniji? Pri iskanju odgovorov na to vprašanje je postalo jasno in zelo pomembno nekaj: države in regije, ki jim bo uspelo vzpostaviti jutrišnje priporočljive mednarodne standarde v glavnih kategorijah in na glavnih področjih novega digitalnega gospodarstva (komunikacija 5G, uporaba na državni in globalni ravni, internet stvari, digitalno zdravje, napredna proizvodnja in tako naprej), bodo požeje velike gospodarske in finančne koristi (Schwab 2016, 90). Nasprotno pa bodo države, ki ne spremljajo trendov in ne podpirajo domačih proizvajalcev in podjetji ter jim postavljajo razne birokratske omejitve, ostale v ozadju novega digitalnega gospodarstva in inovacij. V prihodnosti bo razlika med visoko stroškovnimi in nizko stroškovnimi državami ali med trgi v razvoju in zreliimi trgi igrala vedno manjšo vlogo. Namesto tega bo ključnega pomena vprašanje, ali je gospodarstvo zmožno inovacij. (Schwab 2016, 91). Inovacijska politika cilja na promocijo komercialne eksploatacije novih idej, izdelkov, procesov in organizacijskih tehnik (OECD 2003).



Država lahko nudi podporo podjetjem na nacionalni, regionalni ter lokalni ravni, in sicer:

- z razvojem poslovne infrastrukture – posebnih finančnih institucij, skladov, zbornic, tehnoloških centrov, inkubatorjev, poslovnih con;
- s podporo posameznim podjetjem v obliki ugodnih posojil (subvencioniranje obrestne mere, manjše garancije, daljši rok odplačil), davčnih olajšav, ugodnega obračunavanja amortizacije, nepovratne pomoči pri zaposlovanju ipd.;
- razvoj podjetništva pomembno vpliva tudi na zmanjševanje brezposelnosti v državi. Danes je še posebej aktualno vprašanje zaposljivosti mladih, zato se Evropska unija sooča z največjo stopnjo brezposelnosti do zdaj. Posledično se v zadnjem času v številnih državah krepijo posebni programi spodbujanja podjetništva, namenjeni mladim in ženskam (Žakelj 2004, 20).

Vlada Republike Slovenije je konec leta 2003 objavila Enotni programski dokument za obdobje 2004–2006, ki predstavlja skupni programski dokument Slovenije in Evropske komisije ter služi kot osnova za izvajanje dolgoročne razvojne politike ter dolgoročnega proračunskega načrtovanja v Sloveniji. Med prednostnimi nalogami omenjenega dokumenta je na prvo mesto postavljeno spodbujanje podjetniškega sektorja in konkurenčnosti, kar kaže na zavedanje pomena razvoja podjetništva za pospešitev gospodarskega razvoja s strani države (Enotni programski dokument 2003).

## 5.2 Konkurenčnost države

Globalni indeks inovativnosti (GII) je eden izmed kriterijev za določanje inovativnosti držav in sestoji iz sedmih glavnih stebrov (skupaj 79 kazalcev), ki ocenijo stanje inovacij na podlagi nacionalnih institucij, ljudskih resursov, raziskovalne aktivnosti, infrastrukture, razvoja domačega trga in poslovnega okolja. "Nacionalna konkurenčnost se kot izraz v globalnem svetu razume kot sposobnost države, da ustvari, proizvede, distribuira in servisira izdelke v mednarodni trgovini, medtem ko zasluži večje donose od svojih virov." (Scott in Lodge 1985) V primerjavi z državami v regiji, je Slovenija najbolje rangirana, glede na to, da ji pripada 28. mesto. Raziskava je prepoznala tudi problem financiranja v začetni fazi inovativnih projektov, ko je inovacije treba komercializirati. Države, ki se nahajajo na sredini liste (po GII indeksu), bodo težko prišle na vrh, ker to zahteva številne spremembe.

Pa mora biti Slovenija zadovoljna s svojo pozicijo na GII? Lahko je, če se primerja z državami v regiji, ampak na globalnem nivoju težje. Za to bi morala izboljšati ambient za poslovanje in

imeti več posluha za trende, ki vladajo v današnjem digitalnem obdobju globalizacije in korporativizma.

## **6 PRIMER DOBRE PRAKSE: IZRAEL**

Trgi, ki so že postali globalni in ne več samo lokalni, so pripeljali do tega, da je nacionalna konkurenčnost bolj postavljena v ospredje, kot je bila nekoč. Odvisna je od kapacitete industrije in inovativnosti ter hitrega prilagajanja zahtevam trga. Če imajo podjetja v ozadju državo, ki jih podpira pri inoviranju in promociji inovacij v svetu, se tudi država sama dojema kot inovativna.

Vsekakor so razlike v kulturi, zgodovini, vrednotah naroda ter razlike ekonomskih struktur, institucij in inovacijskih politik lahko odločilne oziroma vplivajo na konkurenčni uspeh. Vodilni v podjetju bi zelo radi imeli več podpore s strani države ter institucij, ki odločajo o pomembnih vprašanjih. Jo v Sloveniji imajo? V nadaljevanju si lahko pogledamo dobro študijo primera iz Izraela, ki je v svetu poznan kot start-up narod. Po globalnem merilu konkurenčnosti in letnem seznamu Globalnega indeksa inovativnost (GII) za leto 2016 je Izrael na 21. mestu, za razliko od Slovenije, ki je na 32. Zato je zanimiv kot študija primera in primerjava s Slovenijo.

### **6.1 Izrael kot start-up narod in Slovenija: podobnosti in razlike med državama**

Kaj imata Izrael in Slovenija pravzaprav skupnega? Na prvo žogo bi rekli, da ne veliko: druga religija, drugačna kultura, drugačen način razmišljanja, geografska oddaljenost ... A kljub temu nekaj malega imata.

Gledano z vidika velikosti držav sta si Izrael in Slovenija zelo podobna. Obe državi obsegata približno 20.000 km<sup>2</sup>. Obe imata precej dobre izobraževalne institucije, v katerih se trudijo proizvajati čim bolj konkurenčen kader. Kje je križišče in kje nastopi razlika?

Razlike se začnejo že pri številu prebivalcev: Izrael jih šteje nekje približno sedem milijono v, medtem ko Slovenija približno dva.

Izrael je že označen kot testno področje za start-upe in večkrat imenovan start-up narod. Slovenija bi lahko bila testno področje, a ni. Velika večina sveta niti ne ve, kje je ta majhna evropska država. Kot sem napisala že na začetku, so za konkurenčen uspeh (na nivoju narodov)

pomembni dejavniki, kot so: zgodovina naroda, kultura, podpora države, vrednote itn. Izraelci so poznani kot zelo pametni ljudje, imajo dobre inženirje, ki so dandanes zelo zaželen in iskan kader. Toda je res vse v tem?

Izraelski izobraževalni sistem se malo razlikuje od slovenskega. Ni klasičen: osnovna šola, srednja (gimnazija ali tehniška šola) potem fakulteta itn. ... V Izraelu je služenje vojaškega roka še vedno prisotno in to ne samo za moško populacijo. Izraelci so zelo ponosni na to in se trudijo, da se dokažejo in pridejo v enoto, ki ji pravijo elitna enota in je v interesu tudi delodajalcem.

Poleg tega, da so Izraelci poznani kot start-up narod, je poglobitnega pomena tudi njihova strateška lega, pridobljena z vojnami, ki jim omogoča, da s sosedi sploh nimajo stika. Kot narod so znani kot zgodnji adapterji (angl. Early adapters), kar pomeni, da že po naravi sprejmejo inovacije in novitete zelo hitro. Kot je v knjigi napisano, je bil leta 2008 delež rizičnega kapitala 2,5-krat večji kot v ZDA in celo 350-krat večji kot v Indiji kljub temu, da sta ti dve državi površinsko neprimerno večji od Izraela.

Je pa še ena razlika, in sicer ta, da Izraelci napake sprejemajo kot nekaj, iz česar se učijo, in grejo naprej, medtem ko v Sloveniji ta vedenjski vzorec še vedno ni spremenjen in se napake še vedno dojema kot nekaj nesprejemljivega. Tudi za tiste, ki so že imeli podjetja in so le-ta propadla, ponujajo možnost (tudi banke) ponovnega odpiranja. Prav tako so kot narod tudi drzni, samozavestni in si upajo veliko več kot Slovenci, ki so bolj zadržani – Izraelci gredo do konca, ne glede na posledice. Vezi, ki jih ustvarijo v vojski, so močnejše kot tiste, ki se ustvarijo med šolanjem na fakulteti kjer koli v svetu. Preprost odgovor na to je, da v vojski dve leti živiš in deliš najbolj nevarne in najbolj varne stvari z drugimi ljudmi, medtem ko na fakulteti poslušamo nekatere stvari skupaj, potem pa gre vsak po svoji poti naprej.

Izraelci so morali zaradi slabih odnosov s sosedi izvažati v tujino, kar je vplivalo na to, da so bolj inovativni, da razmišljajo drugače ter imajo nove ideje, brez katerih je težko priti na tuji trg z visokim tveganjem ipd. So ena redkih narodov na svetu, ki ima kar 45 % visoko izobraženih oziroma univerzitetno izobraženih ljudi.

Zdaj je mogoče malo bolj jasno, zakaj ni ravno Slovenija testni trg, o katerem mnogi govorijo, temveč je to neka druga država, za katero mislimo, da je še vedno nevarna. V bistvu ni nenevarna, samo ne tem smislu, v kakršnem si predstavljamo.

## **7 RAZISKAVA**

Za namen preučevanja inovativnosti v Sloveniji sem se odločila za kvalitativen pristop in izvedla polstrukturirane intervjuje, saj sem tako pridobila poglobljene poglede predstavnikov izbranih podjetij na inovacije. Pristop je pozitivističen, saj sem na podlagi predelane literature, v kateri številni avtorji pišejo o pomembnosti in vrsti inovacij, in preko pridobljenih podatkov iz raziskave odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja. Vprašani so bili predstavniki podjetij, ki so v določeni stopnji v Sloveniji zaznana kot inovativna podjetja. Z raziskavo sem želela odgovoriti na vprašanje, ali se je bolje osredotočiti na popolnoma nove inovacije (v literaturi opredeljene kot radikalne) ali na izboljšavo že obstoječih procesov oziroma inkrementalne inovacije.

Za uspeh na trgu je pomembna originalna inovativnost, ampak tudi tista, ki temelji na posodobitvi obstoječe tehnologije in procesov.

Z raziskavo sem še dodatno želela raziskati, ali jih država pri procesu inovacij podpira ali ovira. Rezultati vprašalnikov so subjektivni in relativni, čeprav še vedno podani na podlagi določenih konkretnih znanj in informacij. Opisi in dejavnosti podjetij so dodatno opisani v prilogi.

### **7.1 Struktura vzorca**

Priložnostno izbran vzorec je obsegal skupno šestih podjetij, ki imajo do 50 zaposlenih oseb. Vsa izbrana podjetja so v slovenski lasti. Intervjuji so potekali med 22. in 28. majem 2017 v Ljubljani, vse sem izvedla individualno in osebno. Intervjuji so bili neformalne oblike in so časovno obsegali približno 30 minut pogovora.

Za raziskavo sem imela že vnaprej pripravljena osnovna vprašanja, s katerimi sem vodila sproščen pogovor. Vprašanja sem oblikovala v tri sklope. V prvem sklopu sem spraševala o podjetju, s čem se ukvarjajo, koliko imajo zaposlenih, in na ta način uvrstila podjetje po strukturi in dejavnosti. V drugem sklopu me je zanimalo, kako podjetja razumejo inovacijo in kaj točno je pri njihovi dejavnosti inovativno. V tretjem sklopu me je zanimalo predvsem to, kako so podjetja zbrala začetni kapital za ustanovitev podjetja. Nato je sledil še četrti sklop, kje sem bolj podrobno skušala zbrati odgovore o podpori oziroma ovirah s strani države v tem procesu inovativnosti.

## 7.2 Izbira sodelujočih

Podjetja sem izbrala po naključju, ker so s svojim delovanjem na trgu zaznana kot inovativna. Predstavnike podjetij so izbrala podjetja sama. Vsi odgovori izražajo osebna mnenja intervjuvancev. Intervjuvance na podlagi dolgoletnih izkušenj na izbranem področju dojemamo kot mnenjske voditelje, zato v nadaljevanju v tem diplomskem delu povzemajo mnenje slovenskih podjetij na temo inovativnosti.

Predstavnik 1: Urša Primožič (Visionect)

Predstavnik 2: Primož Zelenšek (Chipolo)

Predstavnik 3: Mitja Mavsar (Blub Blub)

Predstavnik 4: Luka Berger (Facility)

Predstavnik 5: Boštjan Božič (Trapview )

Predstavnik 6: Jerica Urbančič (mBills)

## 7.3 Rezultati raziskave

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave, in sicer po posameznih vsebinskih sklopih. Za lažjo sledljivost so v opisih podjetja navedena s šifro (npr. P1), zato si bralec pri razumevanju rezultatov lahko pomaga s podatki iz naštetih tabel.

### 1. Sklop

#### 1. Koliko imate zaposlenih?

**Preglednica 7.1:** Število zaposlenih

Podjetja	Število zaposlenih (<50)
P1	26
P2	25
P3	5
P4	16
P5	20
P6	10

Število zaposlenih oseb opredeljuje velikost podjetja. V tej diplomski nalogi sem se osredotočila na majhna podjetja v Sloveniji. V literaturi je ta kategorija definirana kot podjetja, ki imajo do 50 zaposlenih oseb. Ta seznam se nanaša na redno zaposlene osebe v podjetju. Vsi

predstavniki so bili soglasni, da imajo še dodatne zunanje sodelavce, ki jih aktivirajo po potrebi, odvisno od zahtevnosti posameznih projektov.

2. sklop
3. Kaj so za vas inovacije?

**Preglednica 7.2:** Pomen inovacij

Podjetja/ Odgovori	Inovativnost v podjetju	Radikalna ali inkrementalna inovacija	Vpliv inovacij vašega podjetja na trg
P1	Prikazovalnik iz e-papirja, digitalna signalizacija	inkrementalna	revolucija v okolju, zaradi prijaznejšega in boljšega zaslona
P2	Naprave, ki pomagajo poiskati izgubljene stvari	inkrementalna	informacije o populaciji škodljivih organizmov, optimalna zaščita
P3	Aplikacija za logopedijo	inkrementalna	rešuje izzive v govorni in jezikovni industriji
P4	Aplikacija, ki izboljšuje interno komunikacijo v gostinstvu in hotelirstvu	inkrementalna	grajenje skupnosti na osnovi izgubljenih in najdenih stvari
P5	Avtomatiziran sistem za zbiranje podatkov o škodljivih organizmih	inkrementalna	izboljšuje interno komunikacijo, povečuje učinkovitost delovnih procesov
P6	Aplikacija, ki omogoča plačilo davčno potrjenega računa preko QR-kode	inkrementalna	hitrejše plačilo, stik z uporabniki, spreminjanje navad ljudi

V drugem sklopu me je zanimalo, kako podjetja razumejo inovacijo in kaj točno je pri njihovi dejavnosti inovativno. Poleg tega me je zanimalo, kako njihova inovacija vpliva na trg, na katerem delujejo. Predstavniki 4 razume inovacijo kot "vsako novost, čeprav se beseda velikokrat izkorišča v marketingu, za cilje promocije." Meni tudi, da je to lahko obstoječi produkt, ampak da ga razvijaš na svoj način, na drugačen način in da je prav zato uspešen in

inovativen. S tem se strinjal tudi predstavnik 2 in je menil, da "to ni nujno nova ideja, ampak je lahko stara, nadgrajena z novo rešitvijo, ki je na trgu še ni." Omenjena predstavnika sta ta proces označila kot reinovacija. P2: "V 99 % ni drastičnih inovacij, ampak so samo reinovacije nečesa." Predstavnica 6 je povedala, da so zanjo inovacije "tudi če neko stvar znaš prestaviti v nov kontekst ali pa nov trg ali novem ljudem." Poudarila je še, da oni v podjetju gledajo na inovacije kot "sestavni del vsakega dneva."

Vsi predstavniki so bili soglasni, da je inovacija nujna za uspeh podjetja, še posebej na globalnem trgu. Na vprašanje, ali se je bolje osredotočiti na revolucionarne inovacije ali na izboljšanje že obstoječih inovacij, so se strinjali, da se je bolje osredotočiti na inkrementalne inovacije, saj je v Sloveniji težko narediti kaj revolucionarnega, ker ni urejene infrastrukture za to.

Iz zgornje tabele je tudi razvidno, kakšen je vpliv posameznega podjetja na trg, na katerem deluje. Pet predstavnikov (P1, P2, P3, P4, P5) je osredotočenih na globalni trg in ne na Slovenijo, ker pravijo, da je trg premajhen. P6 je poudarila, da zaenkrat delujejo samo za slovenski trg, ampak imajo cilj, da bi se v prihodnje širili tudi na druge trge.

### 3. sklop

#### 6. Kako ste zbrali začetni kapital za financiranje podjetja?

**Preglednica 7.3:** Vir financiranja

Podjetja/ Odgovori	Osebni kapital	Podjetniški sklad		
		Eksterni investitor		Kickstarter
P1	x			
P2	x		x	x
P3	x		x	
P4	x		x	
P5	x		x	
P6		x		

V tretjem sklopu me je zanimalo, kakšen je bil začetni vir financiranja podjetij. Na ta način sem želela izvedeti, kakšen je bil začetek poslovanja podjetij, na kar sem se navezala v 4.

sklopu vprašanj glede podpore in ovir s strani države. Večina podjetij je kombinirala osebni kapital s kapitalom iz Slovenskega podjetniškega sklada. Predstavnik 2 je povedal, da so oni dobili še dodaten denar preko Kickstarterja. Predstavniki, ki so dobili denar preko podjetniškega sklada, so se enoglasno strinjali, da jim je ta denar pomagal pri nadaljnjem inoviranju in poslovanju. Menijo, da je to odlična priložnost za vsa inovativna podjetja in da bi takšnih skladov moralo biti več.

Predstavnica 6 je poudarila, da je njihovo podjetje v celoti financirano od strani privatnega investitorja, ki je v celoti tudi lastnik podjetja.

#### 4. sklop

8. Kakšno je vaše mnenje o podpori države na področju inovacij?

**Preglednica 7.4:** Vloga Slovenije

Podjetja/ Odgovori	Problem komercializacije inovacij v Sloveniji	Podpora države	Ovire
P1	JA	Podjetniški sklad	Davki, dokumentacija, online plačila
P2	JA	Podjetniški sklad	Davek na dobiček visok, zaposlovanje
P3	JA	NI	Visoki davki, veliko dokumentacije, zaposlovanje tujcev
P4	NE	Podjetniški sklad	Davki, poslovni prostori, zaposlovanje tujcev, beg možganov
P5	NE	Podjetniški sklad	Male in razdrobljene kmetije, zakonodaja, majhen trg
P6	JA	NI	Davki, zakonodaja, veliko dokumentacije

V 4. sklopu me je zanimala težavnost komercializacije inovacij v Sloveniji. V tem delu je bil zanimiv odgovor predstavnika 2, ki meni, da so "v Sloveniji ljudje preveč zaprti in skrivajo ideje." Zato meni, da je tukaj težko komercializirati inovacije.



Dodatno me je zanimalo, kakšno podporo imajo podjetja s strani države, če jo sploh imajo. Zanimalo me tudi, če so naleteli na kakšne ovire. V tem delu je bil najbolj zgovoren predstavnik 3, ki je razložil, da je podjetje prav zaradi ovir, ki jih imajo v Sloveniji, ustanovljeno v Ameriki. P3 je povedal: "V Ameriki za obrazec plačaš 500 evrov in imaš podjetje, v Sloveniji pa delajo birokrati, ki ti zakomplicirajo življenje." Čeprav uradno pisarno imajo v Ljubljani, večinoma delujejo za globalni trg. Največje ovire, ki so jih predstavniki navajali, so: višina davkov, obseg dokumentacije, zaposlovanje tujcev. Predstavnik 4 je posebej poudaril, kako je poleg naštetih ovir vse večji problem v Sloveniji t. i. beg možganov. Pravi, da večina mladih, ki imajo znanje in so proaktivni, odhaja v druge, pogosto tudi sosedne države, saj menijo, da jih tam bolj cenijo. Zato je podjetjem težko najti sposoben kader, ki je motiviran in hoče zares narediti neke spremembe. Pravi tudi, da bi zaposlovanje moralo biti bolj fleksibilno. »Država ne dela razlike med nekom, ki pride iz Srbije, ali nekom, ki je iz Indije, čeprav smo s Srbijo nekoč bili del ene države." Dodal je še, da bi "država lahko pomagala pri ponudbi poslovnih prostorov za podjetja, ki šele začenjajo poslovanje."

Predstavnik 3 je še poudaril, da se "v Sloveniji zadnje čase organizirajo dobre konference, kot je npr. Podium, in pomagajo pri mreženju."

Dodal je, da bi "Slovenija morala imeti več skladov, ki bi podprli podjetja v zagonu, in da bi morali spremeniti mentaliteto ljudi, ki delajo v javnih ustanovah."

Poleg tega so ostali optimistični in upajo, da bo vse več inkubatorjev v Sloveniji in skladov, ki bodo podprli nove in inovativne ideje.

## **7.4 Ključne ugotovitve**

V raziskavi me je v sklopu prvega raziskovalnega vprašanja zanimalo predvsem to, ali si lahko samo tehnološka podjetja privoščijo, da so inovativna, ali so lahko inovativni tudi tisti, ki uporabijo tehnologijo samo kot nadgraditev procesov ali izdelkov. Na podlagi rezultatov lahko zaključim, da so vsa podjetja usmerjena proti izboljšavam obstoječih tehnologij in nenehne mu prilagajanju uporabnikom.

Ključni problemi, ki so jih izpostavili predstavniki podjetij, so bili, da podjetja imajo ideje, ampak zgolj zaradi idej samih, ne poslušajo pa trga in uporabnikov. Problem je tudi to, da pogosto predolgo razvijajo ideje in se na trgu v tem času marsikaj spremeni in potem ideje hitro zastarijo.

Večina podjetij je izpostavila to, da jim tehnologija pomaga razviti idejo, ampak ne toliko v tehničnem smislu kot predvsem tako, da na kreativen način lahko rešijo problem.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, kako Slovenija kot država podpira podjetja, ki želijo biti inovativna, in če jih sploh podpira. Tukaj so bila mnenja različna. Večina predstavnikov podjetij je izpostavila, da so ljudje v Sloveniji preveč zaprti in skrivajo ideje, zato manjka tudi inovacij. Država bi mogla še naprej delati na razvoju infrastrukture, ki bo spodbujala podjetnike, da inovirajo. Vsi predstavniki so izpostavili problem zaposlovanja, še posebej tujcev – to bi moralo biti po njihovem mnenju bolj fleksibilno. P4: "Država ne dela razlike med nekom, ki pride iz Srbije ali nekom, ki je iz Indije, čeprav smo s Srbijo nekoč bili del ene države." Pravijo, da gre iz Slovenije vse več mladih v tujino in tam iščejo boljše priložnosti, posledično pa je doma vse težje najti sposoben kader. Izpostavili so tudi to, da so davki visoki, še posebej davek na dobiček.

Skladov za financiranje je premalo in tukaj je priložnost za razvoj.

## 8 SKLEP

Že v uvodnem delu smo poudarili, da niso vse inovacije nujno tehnološke. Start-up podjetja, še posebej v Ameriki ali Izraelu, zadnje čase pa tudi v Evropi, so podjetja, ki skušajo z inovativnimi rešitvami ali tehnologijami ter poslovnimi modeli narediti nekaj novega za trg. Tako delujejo start-upi, medtem ko velika podjetja inovirajo znotraj svojih niš. Start-upom je lažje ustvariti nove platforme in najti nove tržne niše, medtem ko je treba imeti v mislih, da jih vsak dan veliko ne uspe in propade. To je tudi glavni razlog, zakaj je velikim korporacijam težko biti inovativen. Med tisoči malih podjetij hitro izplavajo tisti, ki imajo tržni potencial, nato sledi zbiranje kapitala ali prodaja podjetja korporacijam.

Če povzamem vse zgoraj napisano, lahko sklepam, da v Sloveniji (pa tudi v drugih državah) ni problem formalno ustanoviti podjetja ali začeti poslovanja, ampak je večji problem najti tržno nišo in izplavati med ostalimi podjetji na globalnem trgu. Mala podjetja zahtevajo infrastrukturno podporo, ki je lahko v obliki poslovnih inkubatorjev, ki podpirajo poslovanje ali rezultate podjetij takšnih oblik. Zelo dober primer so države, ki dodatno subvencionirajo inovativna majhna podjetja, ki imajo tržni potencial ter so že zbrala investicije, ali jim pomagajo na način, da zmanjšajo davke.

Pomembno se je zavedati, da bo od 10.000 start-upov eden izplaval kot podjetje, ki bo vredno milijone evrov. In ko se to zgodi, bo tudi država imela korist od tega. V raziskavi se je pokazalo, da je ena izmed ključnih težav v Sloveniji, da investitorji nočejo tvegati, čeprav gre za tvegani kapital. Opazno je tudi, da po eni strani obstaja več fondov, inkubatorjev, posameznikov, ki podpirajo domače start-upe, medtem ko na drugi strani državna administracija še vedno otežuje delo tehnološkim podjetjem in razvoju digitalne ekonomije, tako da so online plačila, izvoz in davki pogosto problem, s katerim se srečujejo domača podjetja. Vendar pa obstaja tudi prednost ustanovitve podjetja v Sloveniji. To so vsekakor kvalitetni človeški viri, ki jih lahko zaposlite za manj denarja, kot bi vas stalo v tujini. Poleg tega je prednost tudi v povezanosti domače tehnološke skupnosti.

Torej Slovenija mora sprejemati politiko, ki spodbuja inovacije in investicije v nove tehnologije s ciljem razvoja digitalne ekonomije in inovacij. To bo spodbudilo ekonomsko rast in prineslo širše družbene koristi.

Članstvo Slovenije v Evropski uniji olajšuje delovanje skozi skupne regulative, ki se nanašajo na majhna podjetja in inovativnost, a hkrati situacijo tudi otežuje s tem, da za države znotraj Evropske unije niso potrebna delovna dovoljenja, zaradi česar gredo potem mladi ljudje, še posebej tisti najbolj inovativni, bolj razvite države, ker imajo boljše pogoje.

Prepoznavanje vloge inovacij kot gonila gospodarske rasti v podjetjih in javnem sektorju predstavlja priložnost za nadaljnji razvoj konkurenčnih prednosti in ustvarjanje aktivnega nacionalnega inovacijskega okolja.

Edini način, da se uspešno odgovori na izzive, ki so značilni za razvoj poslovanja, je oblikovanje sistema, ki nas bo postavil v pozicijo tistih, ki vodijo, ne pa tistih, ki samo spremljajo digitalno transformacijo.

## 9 LITERATURA

1. Afuah, Allan. 1998. *Innovation management: Strategies, Implementation and profits*. New York: Oksford University Press.
2. Atkinson, Robert D., in Stephen. J. Ezell. 2012. *Innovation Economics – The Race For Global Advantage*. USA: Yale University Press.
3. Barringer, Bruce in Duane Ireland. 2015. *Entrepreneurship*. Global Edition. USA: Pearson Education.
4. Berends, Hans, Mariann Jelenek, Isabelle Reymen in Remco Stultiens. 2014. Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation. *Journal of product innovation management* 31 (3): 616–635.
5. Bell, Daniel. 1973. *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.
6. Bučar, Maja in Metka Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. --- 2004. Inovacijska politika v Sloveniji v luči Lizbonskih in Barcelonskih ciljev. *Teorija in praksa* 41 (5-6): 789–803.
8. Canton, James. 2006. *The extreme future. The Top Trends That Will Reshape the World for the Next 5, 10 and 20 Years*. New York: Dutton.
9. Chesbrough, Henry. 2006. *Open business models. How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard business school press.
10. Davila, Tony, Marc Epstein in Robert Shelton. 2006. *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
11. Drucker, Peter. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. London: Heinemann.
12. Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
13. Dobre, Ratko. 2004. *Inovacije i tehnološke strategije*. Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment.
14. Viršek, Damijan. 2014. Majhna podjetja so manj inovativna od velikih. *Delo*, 30. september. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/majhna-podjetja-so-manj-inovativna-od-velikih.html> (16. april 2017).
15. Forsman, Helena. 2015. *Small firms as innovators: From innovation to sustainable growth*. London: Imperial College Press.

16. Forsman, Helena in Serdal Temel. 2011. Innovation and business performance in small enterprises. An Enterprise level analysis. *International Journal of Innovation Management* 15 (3): 641–665.
17. Gale, William and Samuel Brown. 2013. Small Business, Innovation, and Tax Policy: A Review. *National Tax Journal* 66(4): 871–892.
18. Gallo, Carmine. 2016. *The Innovation Secrets of Steve Jobs: Insanely Different Principles for Breakthrough Success*. USA: McGraw Hill.
19. Heath, Timothy, Subimal Chatterjee, Suman Basuroy, Thorsten Hennig-Thurau, in Bruno Kocher. 2015. Innovation Sequences over Iterated Offerings: A Relative Innovation, Comfort, and Stimulation Framework of Consumer Responses. *Journal of Marketing* 79 (6): 71–93.
20. Imber, Amantha. 2016. *The Innovation Formula: The 14 Science-Based Keys for Creating a Culture Where Innovation Thrives*. Chichester: John Wiley&Sons.
21. Ivers, Henry. 2013. *Innovation in small firms. Select Research on Activity and Capacity*. New York: Nova Science Publishers.
22. Jaklič, Marko. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
23. Kelley, Tom in Jonathan Littman. 2001. *The Art of Innovation*. New York: Doubleday.
24. Kenney, Martin. 2000. *Understanding Silicon Valley: The anatomy of an entrepreneurial region*. Bloomington: Stanford University Press.
25. Kaku, Michio. 2011. *Physics of the future. How science will shape human destiny and our daily lives by the year 2100*. New York: Doubleday.
26. Kotnik, Patricija. 2004. *Inovacijska dejavnost podjetij: njene determinante, vpliv na produktivnost in pomen za mednarodno konkurenčnost*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Kos, Marko, Peter Stanovnik, Valentina Prevolnik Rupel, Marko Vraničar in Damjan Kavaš. 2000. *Inovacije in inovativno poslovanje: vgraditev v vizijo, strategijo in taktiko: institucionalna mreža*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
28. Christoph Keese. 2016. *Silicon Valley: Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt*. München: ABOD Verlag.
29. Likar, Borut. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.

30. McDonough, Edward. III F., Michael Zack, Hsing-Er Lin in Iris Berdrow. 2008. *Integrating innovation, style and knowledge into strategy*. Boston: Harvard Business Review.
31. Miller, Danny, Mike Wright, Isabelle Le Breton-Miller in Louise Scholes. 2015. Resources and Innovation in Family Businesses: The Janus-face of socioemotional preferences. *California Management Review* 58 (1): 20–40.
32. Nidumolu Ram, Coimbatore Krishnarao Prahalad in Madhavan Rangaswami. 2009. Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review* (September) 3–10.
33. OECD/Eurostat. 2005. *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd ed.* OECD Publishing.
34. Pahnke, Emily Cox, Riitta Katil in Eisenhardt Eisenhardt. 2015. Who Takes You to the Dance? How Partners' Institutional Logics Influence Innovation in Young Firms. *Administrative Science Quarterly* 60 (4): 596–633.
35. Ries, Eric. 2011. *Lean Start Up. How today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
36. Scott, Bruce in George C. Lodge. 1985. *U.S. Competitiveness in the World Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
37. Stare, Metka in Bučar, Maja. 1998. Prenos inovacij in tehnologij: slovenske izkušnje. *Raziskovalec* 27 (5): 36–41.
38. Schwab, Klaus. 2016. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
39. Senor, Dan in Saul Singer. 2009. *Start-up Nation. The story of Israel's Economic Miracle*. New York: Grand Central Publishing.
40. Schumpeter, Joseph. 1939. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Toronto: McGraw-Hill Book Company.
41. Srića, Velimir. 2003. *Kako postati pun ideja: Menadžer in kreativnost*. Zagreb: MEP Consult.
42. *Svijet*. 2017. Start up koji je otkupio brend Rog Pony, 10 (5. februar).
43. Tidd, Joe in John Bessant. 2005. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change 3rd Edition*. Chichester: John Wiley&Sons.

44. Tidd, Joe in John Bessant. 2009. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, 4th edition*. Chichester: John Wiley&Sons.
45. Toffler, Alvin. 1990. *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21.st Century*. New York: Bantam Books.
46. Ernesto Wagner in Eric Hansen. 2005. Innovation in large versus small companies: insights from the US wood products industry. *Management Decision* 43 (6): 837–850.
47. World Economic Forum. 2017. *Report Highlights*. Dostopno prek: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/report-highlights/> (15. maj 2017).
48. Žakej, Luka. 2004. *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.



## PRILOGI

### Priloga A: Opisi podjetij

#### 1. **Visionect:** <https://www.visionect.com> (26 zaposlenih)

Visionect je vodilno podjetje v svetu pri uvajanju digitalnih znakov v mestnih okoljih. Izdelujejo e-papir. Vodijo tudi globalno revolucijo z okolju prijaznejšim in boljšim zaslonom. Nastavitev novih standardov v smeri vsestranske, ultra-energetsko učinkovite signalizacije; Visionect elektronski papirni izdelki in rešitve osvajajo trge po vsem svetu, od New Yorka do Tokia. Pomagajo podjetjem graditi svojo lastno digitalno signalizacijo izdelkov s strojno in programsko opremo podjetja Visionect, ki se lahko uporablja v kombinaciji s katerim koli zaslonom iz e-papirja.

#### 1. **Chipolo** pametni obeski: <https://chipolo.net> (25 zaposlenih)

Chipolo razvija naprave, ki pomagajo poiskati izgubljene stvari. Deluje v 150 državah po vsem svetu. Podjetje je ustanovilo šest prijateljev iz srednje šole leta 2013 v Sloveniji.

#### 2. **Blub Blub:** <https://blubblub.org> (5 zaposlenih)

Blub blub je slovensko podjetje, ustanovljeno leta 2016, ki rešuje izzive v govorni in jezikovni industriji. Ekipa z bogatimi izkušnjami na področju kreiranja digitalnih izdelkov ustvarja aplikacijo, ki pomaga otrokom, da se naučijo pravilno govoriti, in digitalno platformo, ki je bolj učinkovita terapija za terapevta in tudi starše.

#### 3. **Facility Hotels:** <http://facilityforhotels.com> (16 zaposlenih)

Creatriks je razvil Facility – inovativno aplikacijo, ki nadomešča vse tradicionalne načine internega komuniciranja v gostinstvu, hkrati pa izboljšuje učinkovitost delovnih procesov in omogoča hitrejšo komunikacijo med enotami ter boljši nadzor nad organizacijo dela. Danes Facility uporablja več kot 100 nastanitvenih ponudnikov v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji. Načrtujejo tudi širitev na druge trge.

#### 4. **Trapview:** <http://www.trapview.com/v2/en/> (20 zaposlenih)

Trapview je inovativen avtomatiziran sistem za nadzor škodljivcev, ki vključuje avtomatsko zbiranje podatkov prek elektronskih pasti, nastavljenih na terenu, in obdeluje podatke s pomočjo algoritmov za prepoznavo slike in znanstvenih podatkov. Uporabniki dobijo informacije o populaciji škodljivih organizmov, ki temelji na dejanskih razmerah na terenu, skoraj brez ročnega dela. Na ta način se uporabniki optimalno zaščitijo in odločajo, kdaj ukrepati. Trapview je proizvedlo podjetje EFOS, visokotehnoško podjetje, ki razvija zapletene integrirane informacijske sisteme na področju okolja, sledenja živali in varnosti hrane.

**5. Hal mBills:** <http://www.mbills.si> (10 zaposlenih)

Mlado podjetje, ustanovljeno v Ljubljani. Aplikacija omogoča plačilo davčno potrjenega računa s fotografiranjem/skeniranjem QR-kode na računu. Ob razpoznanju koda se izvede plačilo transakcije, potrdilo pa uporabnik preprosto pokaže na zaslonu svojega telefona. Hal mBills končnemu uporabniku poleg tega omogoča celovit pregled nad opravljenimi transakcijami. Za ponudnike gostilniških storitev je to ugoden in preprost način prejema plačil.

Aplikacija je brezplačna, prav tako uporabniki pri plačevanju gostinskih storitev s Hal mBills ne plačajo nobene provizije. Aplikacijo lahko uporablja vsak, ne glede na to, pri kateri banki ima odprt račun. Plačilna aplikacija Hal mBills dopolnjuje sedanje storitve, denimo plačilo položnic s pomočjo mobilne storitve.

## **Priloga B: Vprašanja za intervju**

### 1. sklop

1. Koliko imate zaposlenih?

### 2. sklop

2. Kaj so za vas inovacije?
3. Kaj delate v vašem podjetju inovativno?
4. Ali se bolje bazirati na novih inovacijah ali izboljšanju že obstoječih inovacij?
5. Kakšen je vpliv inovacij vašega podjetja na trg?

### 3. sklop

6. Kako ste zbrali začetni kapital za financiranje podjetja?

### 4. sklop

7. Ali je problem komercializirati inovacije v Sloveniji?
8. Kakšno je vaše mnenje o podpori države na področju inovacij?
9. Katere so po vašem mnenju ovire za razvoj poslovanja v Sloveniji?