

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tanja Zabukovnik**

**Koncept inovativnosti kot jedro dinamične  
sposobnosti podjetja**

**Študija primera štirih malih in srednje velikih podjetij  
v Sloveniji**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2014**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tanja Zabukovnik**

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

**Koncept inovativnosti kot jedro dinamične  
sposobnosti podjetja**

**Študija primera štirih malih in srednje velikih podjetij v  
Sloveniji**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2014**

*Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Dani Mesner-Andolšek za vso strokovno pomoč, izčrpne ideje in predloge pri pripravi naloge.*

*Besedo zahvale namenjam tudi sogovornikom sodelujočih podjetij za njihov dragocen čas, izčrpne informacije in odziv na rezultate študije.*

*Hvala mojemu Gregorju in prijateljici Meliti za spodbudo in potrpežljivost pri pisanju naloge. Še posebej pa bi se rada zahvalila staršem; brez njihove pomoči in podpore te naloge ne bi bilo.*

*Tanja Zabukovnik  
Ljubljana, 2014*

## **Koncept inovativnosti kot jedro dinamične sposobnosti podjetja**

V magistrskem delu analiziramo štiri uspešna mala in srednje velika podjetja s sedežem v Sloveniji, ki so v svoji tržni niši vodilna na svetovnem trgu. Gre za podjetja, ki kljub trenutni gospodarski krizi konstantno rastejo, pri čemer pa je pomemben razlog rasti visoka inovativnost teh podjetij.

V teoretičnem delu magistrske naloge predstavljamo ključne koncepte inovativnosti. Najprej opredelimo ključne termine, povezane z inovativnostjo, ekonomske teorije inovativnosti in kazalce inovativnosti. Nadaljujemo s predstavitvijo zunanjih in notranjih dejavnikov spodbujanja oziroma oviranja inovacijskega procesa v podjetjih ter teoretični del naloge sklenemo s predstavitvijo malih in srednje velikih podjetij (MSP), njihov vpliv v gospodarstvu in inovacijski proces v teh podjetjih ter predstavimo, kakšno je mesto malih in srednje velikih podjetij v slovenskem okolju.

Inovativnost sledi jasnim vzorcem uspeha in jo lahko upravljamo kot vse druge poslovne procese. V malih in srednje velikih podjetjih je potrebno inovativnost uvajati načrtno in sistematično. V magistrskem delu zato predstavimo primere dobrih praks in iščemo nove poti uvajanja inovativnosti v podjetja. Empirični del naloge tako služi kot ogrodje za analizo dejavnikov, ki v obravnavanih štirih malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji spodbujajo inovativne procese ter pripomorejo k razvoju in nastanku inovacij. Cilj naloge je na praktičnem primeru ugotoviti dejavnike spodbujanja in zaviranja inovativnosti v izbranih podjetjih, pri čemer smo analizirali načine in prakse, kako ta podjetja spodbujajo inovativnost. Gre namreč za to, da obravnavana podjetja prek svojih poslovnih modelov in strategij ponujajo neprecenljiv vzor podjetnikom, menedžerjem in drugim vodilnim v večjih korporacijah, prav tako pa tudi vsem drugim skupinam deležnikov v poslovnem svetu, investitorjem, zaposlenim, zakonodajalcem in drugim.

Magistrsko delo zaključujemo z analizo, pri čemer smo uporabili komparativno študijo primera, s pomočjo katere smo preverjali teoretična izhodišča na področju inoviranja. V analizi smo se osredotočili predvsem na ugotavljanje dejavnikov, ki vplivajo na inoviranje v raziskavo vključenih slovenskih malih in srednje velikih podjetij.

Na primeru štirih uspešnih in visoko inovativnih MSP-jev smo ugotavljali in preučevali dejavnike, ki v največji meri vplivajo na povečanje organizacijske inovativnosti teh podjetij. Ti dejavniki so inovativno voditeljstvo oziroma inovativni vodja, občasno kaotična organizacija, inovativna organizacijska kultura, usposobljeni in inovativni posamezniki ter aktivna kooperacija s ključnimi zunanjimi partnerji, predvsem s kupci in raziskovalnimi inštitucijami.

**Ključne besede:** inovativnost, ekonomska teorija inovativnosti, mala in srednje velika podjetja, dejavniki inoviranja.

## **The concept of innovation as the core of firm's dynamic capabilities**

In this master thesis, we analyze four successful small and medium-sized companies with headquarters in Slovenia, which are global market leaders in their market niche thus they are usually poorly known to the general public. Despite current economic crisis, these companies achieve consistent growth. Being highly innovative presents an important reason for their business growth.

In the theoretical part of this paper, we present the key concepts of innovation. Firstly, we look at some key terms related to innovation, key economic theories of innovation, and indicators of innovation. We continue with presentation of external and internal factors that influence innovation process in the companies and we conclude the theoretical part with the innovation process in small and medium enterprises (SMEs), where we precisely look at the role of SMEs in Slovenian economy.

Innovation follows a clear pattern of success. As any other business process, it can be managed. In small and medium enterprises, innovation is introduced systematically. In the thesis, we present examples of good practices and we look for ways of introducing innovation in business. The empirical part of the paper serves as a framework for analysis of the innovative factors that promote innovative processes and contribute to the development and creation of innovation in four small and medium-sized enterprises in Slovenia. The analysis is based on a comparative case study in order to determine key factors that promote or inhibit innovation in selected small to medium enterprises; we look at ways and practices of how these companies promote innovation through their range of examples of good practices. Namely, these companies with their business models and strategies provide an invaluable role model for entrepreneurs, managers, and other leaders of major corporations, as well as to all other stakeholder groups in the world of business, investors, employees, regulators, and others.

The thesis concludes with the analysis through which we verify the theoretical foundations in the area of innovation. In the analysis, we focus on identifying the internal factors that influence innovation in four selected small and medium sized enterprises (SMEs) in Slovenia. We are looking at those factors in particular which contribute the most to more successful innovation activities of the firms and positively correlate with the business performance of enterprises.

Based on the example of four highly innovative companies, we study and identified the internal factors that have the greatest effect on increasing companies' organizational innovation. These factors are innovative leadership, namely innovative leader, chaotic organization, innovative organizational culture, skilled and innovative employees, and strong relationship with key external partners, such as suppliers, customers, and research institutions.

**Keywords:** innovation, economic theories of innovation, small and medium enterprises, factors of innovation.

<b>1 UVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Znanstvena relevantnost predlagane teme .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Namen in cilji naloge .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Struktura magistrske naloge .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Metodologija.....</b>	<b>16</b>
<b>2 INOVATIVNOST: KONCEPTUALNI OKVIR.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Opredelitev ključnih pojmov .....</b>	<b>18</b>
2.1.1 <i>Inovacija in invencija .....</i>	18
2.1.2 <i>Tipologija inovacij .....</i>	21
2.1.3 <i>Inovativnost .....</i>	25
2.1.4 <i>Inovativno podjetje.....</i>	26
2.1.5 <i>Inoviranje kot poslovni proces .....</i>	27
2.1.6 <i>Implementacija inovacij .....</i>	30
2.1.7 <i>Inovacijski proces .....</i>	31
2.1.8 <i>Inovativno poslovanje .....</i>	34
2.1.9 <i>Inovacijska strategija .....</i>	35
2.1.10 <i>Inovativnost kot lastnost podjetnika.....</i>	36
<b>2.2 Inovacijska politika .....</b>	<b>38</b>
2.1.11 <i>Patent .....</i>	38
2.1.12 <i>Inovacijska politika .....</i>	39
2.1.13 <i>Nacionalni inovacijski sistem .....</i>	41
2.1.14 <i>Inovacijska sposobnost .....</i>	43
2.1.15 <i>Nacionalna inovacijska sposobnost .....</i>	44
<b>2.3 Kazalci inovativnosti podjetja .....</b>	<b>45</b>
2.3.1 <i>Patenti .....</i>	45
2.3.2 <i>Naložbe v raziskave in razvoj .....</i>	46
2.3.4 <i>Novejši kazalci inovativnosti.....</i>	47
<b>2.4 Ekonomske teorije inovativnosti .....</b>	<b>49</b>
2.4.1 <i>Schumpetrova teorija inovacijskega cikla .....</i>	49
2.4.2 <i>Teorija na temelju virov.....</i>	52
2.4.3 <i>Teorija na temelju dinamičnih sposobnosti .....</i>	55
2.4.4 <i>Kritičen pogled na sodobne teorije inovativnosti .....</i>	58
<b>3 DEJAVNIKI INOVIRANJA .....</b>	<b>59</b>
<b>3.1 Zunanji dejavniki inoviranja.....</b>	<b>59</b>
3.1.1 <i>Makroekonomsko okolje .....</i>	60
3.1.2 <i>Pravni in administrativni okvir .....</i>	61
3.1.3 <i>Spremljanje konkurence.....</i>	62
3.1.4 <i>Človeški viri in prenos znanja.....</i>	63
<b>3.2 Notranji dejavniki inoviranja.....</b>	<b>64</b>
3.2.1 <i>Organizacijska kultura.....</i>	64
3.2.2 <i>Sodelovanje z zunanjimi organizacijami in mreženje .....</i>	67
3.2.3 <i>Zaposleni.....</i>	70
3.2.4 <i>Vodja z lastnostmi podjetnika .....</i>	71
3.2.5 <i>Sodelovanje s kupci in dobavitelji.....</i>	76
3.2.6 <i>Sodelovanje z razvojno-raziskovalnimi inštitucijami.....</i>	78
3.2.7 <i>Tehnološke priložnosti .....</i>	78
3.2.8 <i>Finančni viri.....</i>	80
3.2.9 <i>Marketinške aktivnosti .....</i>	82
3.2.10 <i>Trg in izvozna naravnost.....</i>	82

3.2.11 Velikost podjetja.....	82
3.3 Ovire za inoviranje .....	83
3.4 Vloga inovacij v gospodarstvu.....	86
3.5 Stanje inovacijske dejavnosti v Sloveniji in Evropski uniji .....	88
<b>4 MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA TER INOVATIVNOST .....</b>	<b>91</b>
4.1 Pomen majhnih in srednje velikih podjetjih v gospodarstvu .....	91
4.2 Slovenska mala in srednje velika podjetja .....	93
4.3 Koncept inovativnosti pri malih in srednje velikih podjetjih.....	96
<b>5 EMPIRIČNI DEL: DEJAVNIKI INOVIRANJA PRI IZBRANIH MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH V SLOVENIJI .....</b>	<b>98</b>
5.1 Namen in cilji raziskave .....	98
5.2 Raziskovalna vprašanja in domneve.....	99
5.3 Metoda raziskovanja .....	105
5.4 Raziskovalni vzorec .....	108
5.5 Zbiranje podatkov .....	111
5.6 Analiza podatkov .....	112
<b>6 ANALIZA REZULTATOV .....</b>	<b>115</b>
6.1 Strateška usmerjenost k inovativnost .....	115
6.1.1 Jasno opredeljeni in interno predstavljeni cilji podjetja .....	116
6.1.2 Alokacija virov za inoviranje: investicije v raziskave in razvoj .....	117
6.1.3 Alokacija virov za inoviranje: izobraževanje zaposlenih .....	118
6.2 Inovativna organizacijska kultura .....	119
6.2.1 Spodbujanje inovativnosti pri zaposlenih .....	120
6.2.2 Večji poudarek na motiviranju ključnih posameznikov .....	123
6.2.4 Fleksibilna organizacijska struktura .....	127
6.3 Sodelovanje z zunanjimi partnerji.....	128
6.3.1 Sodelovanje s kupci in dobavitelji.....	128
6.3.2 Sodelovanje z raziskovalnimi inštitucijami .....	130
6.4 Vpliv inovativnosti na uspešno poslovanje podjetja.....	131
6.5 Ključne ugotovitve in rezultati kvalitativne analize .....	132
<b>7 VALIDACIJA RAZISKOVALNIH DOMNEV .....</b>	<b>135</b>
<b>8 SKLEP.....</b>	<b>140</b>
<b>9 LITERATURA .....</b>	<b>146</b>
<b>PRILOGA: KVALITATIVNA ANALIZA .....</b>	<b>179</b>
Priloga A: Prošnja za sodelovanje .....	179
Priloga B: Vprašalnik delno strukturiranega intervjuja (120 min).....	179
Priloga C: Spletni anketni vprašalnik .....	182

## SEZNAM TABEL

Tabela 2.1: Generacije modelov inoviranja.....	29
Tabela 3.1: Značilnosti inovativnega vodje pri upravljanju s procesom inovativnosti.....	74
Tabela 3.2: Značilnosti inovativnega vodje pri implementaciji inovacijskega procesa.....	75
Tabela 3.3: Značilnosti inovativnega vodje pri grajenju kreativne organizacijske kulture.....	76
Tabela 4.1: Struktura podjetij v Sloveniji.....	93
Tabela 5.1: V raziskavi sodelujoča mala in srednje velika podjetja .....	109
Tabela 6.1: Konkurenčne prednosti podjetja.....	115
Tabela 6.2: Strateška usmerjenost k inovativnosti.....	116
Tabela 6.3: Delež prihodkov, ki jih podjetja namenjajo za raziskave in razvoj.....	117
Tabela 6.4: Delež prihodkov, ki ga podjetja namenjajo za izobraževanje zaposlenih.....	118
Tabela 6.5: Inovativna organizacijska kultura.....	120
Tabela 6.6: Spodbujanje inovativnosti v podjetju.....	120
Tabela 6.7: Nagrajevanje inovativnih zaposlenih.....	121
Tabela 6.8: Starost in izobrazba vodij.....	124
Tabela 6.9: Kompetence vodij.....	124
Tabela 6.10: Sodelovanje z zunanjimi partnerji.....	128
Tabela 6.11: Kupci in dobavitelji posredujejo inovativne predloge.....	129
Tabela 6.12: Vpliv inovativnosti na uspešno poslovanje podjetja.....	131
Tabela 6.13: Pomembnost komercialnega vidika inovacije/inovativne ideje.....	132
Tabela 6.14: Hitrost sprejemanja odločitev v primerjavi s konkurenco.....	132
Tabela 6.15: Lastnosti, ki vplivajo na inovacijsko dejavnost sodelujočih MSP-jev.....	134
Tabela 8.1: Validacija raziskovalnih domnev.....	135

## SEZNAM SLIK

Slika 2.1: Dimenzije inovacijskega prostora.....	22
Slika 2.2: Razsežnost inovacijskega prostora.....	24
Slika 2.3: Primer osnovnega modela inoviranja.....	30
Slika 2.4: Inovacijski proces.....	31
Slika 2.5: Tri faze poenostavljenega inovacijskega procesa.....	34
Slika 2.6: Dvodimenzionalni odnos med inovativnostjo in pripravljenostjo tvegati.....	37
Slika 2.7: Shema nacionalnega inovacijskega sistema.....	43
Slika 2.8: Schumpetrov model poteka inoviranja v malem podjetju.....	51
Slika 2.9: Schumpetrov model poteka inoviranja v velikem podjetju.....	51



Slika 2.10: Viri podjetja, ki omogočajo inoviranje.....	54
Slika 2.11: Model inovacijske sposobnosti.....	57
Slika 3.1: Ovire za inoviranje in proces inoviranja.....	85
Slika 4.1: Dodana vrednost sektorja MSP.....	94
Slika 4.2: Model inoviranja pri malih in srednje velikih podjetjih.....	96

## **SEZNAM GRAFOV**

Graf 4.1: Primerjava števila MSP-jev v Sloveniji in Evropski uniji.....	94
---	----

## 1 UVOD

Če se je še po vstopu Slovenije v Evropsko unijo kot države z zdravim gospodarskim jedrom zdelo, da je njeno mesto med najhitreje rastočimi državami v uniji samoumevno, danes realnost kaže drugačno sliko.

Slovenija sodi med države, za katero se zdi, da v času padca gospodarske aktivnosti težje prenaša breme krize. Država se sooča s številnimi težavami, ki so posledica pomanjkanja ustrezne strategije vodenja makroekonomskih politik, pretiranega optimizma v gospodarstvu in prevelikega zanašanja na karto uspeha nacionalnega interesa. Kljub dejstvu, da se Slovenija uvršča med manjše države, kar je možno aplicirati na relativno majhnost slovenskih podjetij v svetovnem merilu in razumljivo specifično umeščenost v svetovno ekonomijo, so v Sloveniji še vedno podjetja, ki uspešno poslujejo na globalnem nivoju.

V obdobju hitrega napredka na področju tehnologije in vse večje uporabe znanja postaja vprašanje inovacij in inovativnega vedenja v gospodarstvu eno izmed osrednjih vprašanj pri obravnavi strategije gospodarskega razvoja države. Podjetja vse bolj krepijo konkurenčnost s pomočjo inovacij, zato so inovativnost in z njo povezani procesi predmet razprav že več desetletij. Podjetje, ki na današnjem trgu želi ostati konkurenčno, mora biti inovativno. Sposobnost podjetja, da zadovoljuje pričakovanja potrošnikov, je namreč v veliki meri odvisna ravno od njegove sposobnosti za inoviranje in lansiranje novih izdelkov po konkurenčnih cenah. Inovacije so torej ključni dejavnik za doseganje trajnih konkurenčnih prednosti in kot take eden od ključnih izzivov za podjetja (Bešter in Murovec 2011). Zlasti visoko inovativno podjetje bo lahko na dolgi rok ohranjalo prednost pred konkurenti in si tako zagotavljalo ustrezen tržni delež, rast, produktivnost in prihodek. Enako velja tudi za nacionalno gospodarstvo: v mednarodni delitvi dela so uspešnejši tisti, ki znajo nova znanstvena in druga spoznanja hitreje prenašati v prakso in ponuditi mednarodnemu trgu nove inovativne proizvode in storitve oziroma znajo svoja prizadevanja bolj inovativno unovčiti (Bučar in Stare 2003).

V poslovnem okolju inovacije pogosto veljajo za pomemben vir strateških sprememb, s katerimi podjetje ustvarja pozitivne rezultate, vključno s trajno konkurenčno prednostjo. Poleg tega, kot navajajo Davila in drugi (2006), so pomembni razlogi inoviranja podjetij predvsem v nujnosti po nenehnem dvigovanju konkurenčnosti prek izboljšanja kakovosti izdelkov ali storitev, ustvarjanja novih trgov, širitve izdelčnih linij, zniževanja stroškov dela

ter onesnaževanja okolja in porabe energije, izboljšanje proizvodnih procesov in materialov ter zamenjava obstoječih izdelkov ali storitev. Zaradi teh in podobnih razlogov so inovacije že dolga desetletja predmet temeljitih analiz in raziskovanja.

Tudi na makroekonomskem nivoju predstavlja spodbujanje inovacij temelj konkurenčnosti posamezne države v svetovnem gospodarstvu. Pozitivni dejavniki okolja (na primer inovativno in v podjetništvo usmerjeno okolje) pozitivno vplivajo na inoviranje, medtem ko naj bi negativni dejavniki okolja (na primer slabo vodenje makroekonomske politike gospodarstva ali toga zakonodaja) imeli negativen vpliv. Med zunanje dejavnike inoviranja uvrščamo (poleg makroekonomskega) tudi družbeno in pravno okolje ter konkurenco podjetja, ki so lahko naklonjeni podjetniškim aktivnostim ali pa jih tudi zavirajo. V tovrstnih okoliščinah je inovativnost pogosto pogoj za uspešno konkuriranje podjetij na mednarodnih trgih. Ključ za spodbujanje inovativnosti v podjetjih pa je v spodbujanju inovativnega mišljenja in delovanja, zato je pomembno, da podjetja nenehno stremijo k uvajanju inovacij za iskanje novih rešitev in izboljšujejo obstoječe pogoje za preživetje na trgu. Inovativnost torej postaja ključno gonilo konkurenčnosti podjetij, ki z inovacijami pospešujejo svojo rast, stroškovno učinkovitost, izboljšujejo svoj konkurenčni položaj in poslovno uspešnost. Poleg tega, da inovacije predstavljajo eno glavnih strateških orodij za doseganje konkurenčne prednosti v današnjih kompleksnih poslovnih okoljih (Hardaker in drugi 1998), so nujno potrebne tudi za dolgoročni uspeh, rast, trajno uspešnost in preživetje v industriji, kjer podjetje posluje. Lahko torej trdimo, da inoviranje danes ne predstavlja le strateške izbire, temveč strateško nujnost podjetja (Nijssen in Frambach 2000).

Inovativnost v podjetjih je ena od osrednjih tem ekonomskih analiz že vrsto let. Če začnemo s Schumpetrovo (1942) intuicijo o vlogi inovativnega podjetnika, se je to področje raziskovanja precej povečalo in danes vključuje številne različne vidike. Pomen besede inovacija je torej v zadnjih desetletjih močno pridobil na pomenu. Izraz je bil prvotno povezan z vlogo raziskav in razvoja v podjetju, danes pa se vse bolj nagiba k asociaciji z uporabljenim znanjem pri procesu ustvarjanja novih idej. Schumpetrova razprava, katera podjetja, velika ali majhna, so bolj sposobna in verjetna, da inovirajo, je ena izmed najstarejših v politični ekonomiji in do danes ni izgubila na pomembnosti. Številne študije so namreč poskušale dognati načine spodbujanja inovativne zmogljivosti manjših podjetij tako, da so poskušale razložiti razlike v inovacijski dejavnosti in natančno določiti ključne dejavnike uspeha (Nooteboom 1994,

Rothwell in Dodgson 1994, Bougrain in Haudeville 2002, Narula 2004, Hewitt-Dundas 2006).

Na obseg poslovanja v posamezni državi imajo zagotovo pomemben vpliv mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP), ki veljajo za gonilno silo ekonomske rasti. Še več, s fleksibilnimi strukturami v proizvodnji lahko MSP-ji lažje premagujejo gospodarske krize in se hitreje prilagajajo novim razmeram. Prispevajo tudi k povečanju blaginje v državi in pripomorejo k gospodarskem razvoju na primer v državah v razvoju, ki so odvisne od industrializacije in doseganja konkurenčne moči na svetovnih trgih. Doseganje konkurenčne moči se opira na povečanje tehnoloških zmogljivosti oziroma na inovacijski proces. Uspeh MSP-jev na globalno konkurenčnih trgih pa je pogosto močno odvisen tudi od stopnje inovativnosti, ki preveva ta podjetja. Mala podjetja, ki uspešno uvajajo inovacije kot primarno poslovno strategijo, povečujejo produktivnost, potencial rasti in verjetnost preživetja na globalnem trgu. Podjetja, ki sprejmejo inovacijsko strategijo, prav tako prispevajo h gospodarski rasti, novim zaposlitvam in povečanju premoženja (Nijkamp in Poot 1997).

Nedvomno velja inoviranje za enega izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja, zato je prav, da poznamo dejavnike, ki spodbujajo inovativnost v podjetju, saj lahko le tako podjetje deluje v smeri inovativnega poslovanja. Tem dejavnikom posvečamo posebno pozornost, odkrivali in analizirali pa smo jih v štirih uspešnih MSP-jih s sedežem v Sloveniji, ki so temelj raziskovanja v pričujočem magistrskem delu.

V magistrskem delu bomo analizirali štiri uspešna mala do srednje velika podjetja, ki se v svoji panogi uvrščajo med največje oziroma najuspešnejše ponudnike v svetovnem merilu. Kljub svoji majhnosti dosegajo globalne tržne deleže, ki presegajo 50 odstotkov trga. Ta podjetja zagotovo prinašajo sporočilo, da je moč kljub krizi uspešno poslovati in da je razlika med njimi in konkurenco v množici podrobnosti, ki jih ta podjetja zmorejo zaznati in upravljati precej bolje od tekmecev. Ena izmed vidnih značilnosti teh podjetij je njihova inovativnost in pozornost, ki jo posvečajo področju inoviranja, zato smo se odločili, da v pričujoči nalogi osvetlimo omenjeno področje in proučimo dejavnike, ki vplivajo na inovativnost teh podjetij.

## 1.1 Znanstvena relevantnost predlagane teme

Literatura pogosto omenja inovacije in inovativnost kot ključen dejavnik uspešnosti podjetij in predstavlja seštevek inovacij skupaj z njihovo komercializacijo, ki se odraža skozi uspešen razvoj in uporabo novih tehnologij. Raziskave in razvoj so primarni vir izumov in inovacij. Inovacije so tako temelj, na katerem naj se gradijo strategije in ustvarja vrednost podjetja (Ireland in drugi 2001, Lee in drugi 2001). Seveda pri tem ni nujno, da podjetja uvajajo zgolj inovativne izdelke, inovativne so lahko tudi storitve in metode oziroma procesi poslovanja. Inovacije namreč predstavljajo vitalen del konkurenčnosti (Ireland in drugi 2001), pri čemer je pomemben tudi sam proces razvijanja inovacij. Cilj uspešnega inoviranja je torej zagotavljanje novih rešitev, ki zvišujejo produktivnost in ekonomičnost ter tako omogočajo boljši uspeh podjetja na trgu.

Širše gledano zajema pojem inovacija tudi uvajanje novih ali izboljšanih produktov ali procesov in organizacijskih sprememb, zato so v teoretičnem delu magistrskega dela poleg opredelitve ključnih osnovnih pojmov predstavljeni temelji teoretičnega koncepta inovativnosti. V ekonomsko teorijo ga je prvi vpeljal Joseph Schumpeter, njegova teorija inovacijskega cikla pa je kasneje služila kot osnova dvema močnima teoretičnima pristopoma oziroma teorijama podjetij, in sicer t. i. sodobni teoriji podjetja na temelju virov (angl. *Resource based view of the firm*) in teoriji podjetja na temelju dinamičnih sposobnosti (angl. *Dynamic capabilities based perspective*). Sodobna teorija podjetja na temelju virov velja za najbolj uveljavljeno pri razlagi nastanka podjetij z namenom izkoriščanja novih tržnih priložnosti in hkrati predstavlja temelje teorije podjetništva. Teorija podjetja na temelju dinamičnih sposobnosti je nastala kot posledica kritike sodobne teorije podjetja na temelju virov.

Študije, ki jih je opravili Freel (2005), kažejo na vedno večji pomen vloge inoviranja MSP-jev v svetu. Četudi predstavljajo MSP-ji motor inovativne dejavnosti (Thurik 1996), je v primerjavi z obsežnim dognanjem o inovativnem ravnanju večjih korporacij zabeleženega manj empiričnega znanja o specifičnih dejavnikih inoviranja pri MSP-jih. Nooteboom (1994) govori o dinamičnem dopolnjevanju na področju inovacij med MSP-ji in večjimi korporacijami. MSP-ji so običajno močni pri uporabi osnovnih tehnologij, pri ustvarjanju invencij, pri implementiranju spodbudnih rezultatov ter pri osvajanju tržnih niš, pogosto tudi na nišnih trgih.

Uspešnost MSP-jev izhaja iz njihovih temeljnih značilnosti, predvsem neodvisnosti in fleksibilnosti ter močne povezanosti z osebnostjo vodje, ki ga prežema podjetniški duh. Yap in Souder (1994) trdita, da morajo mala visoko tehnološka podjetniška podjetja sprejeti konkurenčne strategije, ki so precej drugačne od tistih, ki jih uporabljajo velike korporacije, z namenom, da bi povečali svoje možnosti za uspeh z uvedbo novih produktov. Velika podjetja so bolj usposobljena za implementacijo ugotovitev iz temeljnih raziskav in pri sprejemanju učinkovitih načinov proizvodnje ter pri tem koristijo ekonomijo obsega. Tako se razlog za uspešnost malih in večjih podjetij razlikuje.

V pričujoči raziskavi želimo približati koncept inovativnosti pri MSP-jih ter osvetliti ključne dejavnike inoviranja v teh podjetjih. Z ugotovitvami želimo prispevati k drugačni miselnosti slovenskega podjetniškega prostora in ponuditi vpogled v dejavnike, ki prispevajo k večji inovativnosti in posledično k uspešnejšemu poslovanju MSP-jev v Sloveniji.

## **1.2 Namen in cilji naloge**

Raziskovalci se strinjajo, da je inovativnost pogoj za trajnostno konkurenčno prednost podjetij (Teece 2007). Podjetja tekmujejo v globaliziranem svetu, kjer se tržne razmere hitro spreminjajo in je zelo pomembna potreba po dopolnitvi trga in nenehnem razvoju tehnološkega znanja. Skladno s predstavljenim morajo podjetja razvijati svoje dinamične sposobnosti, ki podjetjem omogočajo, da prilagajajo svoje tehnologije in tržno ponudbo ter s tem ustvarjajo vire in kompetence, ki jih konkurenca ne more posnemati (Teece 2007).

V obstoječih znanstvenih dognanjih na področju dinamičnih sposobnosti podjetij sam koncept inovativnosti ni bil deležen velike pozornosti. Danneels (2002) je na primer raziskoval, kako inovativnost na področju izdelkov prispeva k obnovitvi podjetja s pomočjo dinamičnih sposobnosti. Glavni poudarek na dinamičnih sposobnostih je bil na analitični uspešnosti podjetja, ki deluje v okolju hitro se spreminjajočih tehnologij in kupcev ter visoke stopnje konkurenčnosti (Danneels 2002, Zahra in drugi 2006).

Čeprav je področje inoviranja precej raziskano, pa odnos med dinamičnimi sposobnostmi podjetja in uspešnostjo inoviranja še ni bil v večji meri obravnavan, še posebej ne pri malih in srednje velikih podjetjih, ki se po mnogih značilnostih razlikujejo od velikih podjetij.

V magistrski nalogi smo raziskovali uspešnost inoviranja kot posledico dinamičnih sposobnosti podjetja. Ukvarjali smo se s celostnim vpogledom v načine, kako lahko MSP-ji

spodbujajo inovativnost z naborom primerov dobrih praks sodelujočih štirih podjetij. S pomočjo izbranih primerov podjetij smo poskušali analizirati, kako obravnavana podjetja razumejo inovativnost z vidika uporabnosti in kot priložnost ter rešitev za tekmovanje z globalnimi konkurenti. Namen naloge je ugotoviti, ali izbrani MSP-ji dinamično sposobnost podjetja ustvarjajo prek jasno izražene inovativnosti ter v katerih segmentih oziroma področjih delovanja in poslovanja se ta inovativnost potrjuje.

Obravnava in analiza dejavnikov, ki vplivajo na dinamične sposobnosti podjetja, v luči pomena inovativnosti predstavljajo še vedno precej neraziskano področje v sicer vse obsežnejši literaturi s področja teorije dinamičnih sposobnosti organizacij.

Magistrsko delo obravnava inovativnost v štirih izbranih MSP-jih, ki imajo sedež v Sloveniji, in analizira tiste elemente v podjetjih, ki podpirajo in razvijajo inovativno sposobnost teh podjetij. Pozornost posvečamo tistim dejavnikom, ki vplivajo na inovativnost izbranih MSP-jev. Raziskovalno vprašanje v nalogi temelji na raziskovanju posebnosti sodelujočih MSP-jev ter se sprašuje po ključnih dejavnikih, ki vplivajo na inovativnost teh podjetij. Cilj pričujočega magistrskega dela je namreč določiti ključne dejavnike, ki vplivajo na inovacijsko dejavnost v izbranih MSP-jih.

### **1.3 Struktura magistrske naloge**

Pričujoče magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del.

V prvem (teoretičnem) delu naloge predstavljamo ključne koncepte inovativnosti. Opredelimo ključne termine, povezane z inovativnostjo, ekonomske teorije inovativnosti in kazalce inovativnosti. Nadaljujemo s predstavitvijo zunanjih in notranjih dejavnikov spodbujanja oziroma oviranja inovacijskega procesa v podjetjih ter teoretični del naloge sklenemo s predstavitvijo malih in srednje velikih podjetij (MSP), njihov vpliv v gospodarstvu in inovacijski proces v teh podjetjih ter predstavimo, kakšno je mesto malih in srednje velikih podjetij v slovenskem okolju.

V drugem delu naloge predstavljamo ključne ugotovitve in rezultate empiričnega dela, ki vključuje kvalitativno analizo štirih MSP-jev. Kvalitativno analizo smo opravili s pomočjo intervjujev z vodstvom sodelujočih podjetij. Gre za podjetja, ki se v svoji panogi uvrščajo med najpomembnejše ponudnike in kljub majhnosti v posameznih segmentih dosegajo

globalne tržne deleže, ki presegajo 50 odstotkov trga. S poglobljeno analizo teh podjetij smo se osredotočili predvsem na proces inovativnosti teh podjetij.

Magistrsko delo zaključujemo z analizo, pri čemer uporabimo komparativno študijo primera, s pomočjo katere preverjamo teoretična izhodišča na področju inoviranja. V analizi smo se osredotočili predvsem na ugotavljanje dejavnikov, ki vplivajo na inoviranje v raziskavo vključenih slovenskih malih in srednje velikih podjetij.

## **1.4 Metodologija**

V teoretičnem delu smo uporabili predvsem sekundarne virov podatkov, pri povzemanju spoznanj, dognanj in stališč različnih avtorjev pa uporabili metodo kompilacije. Empirični del vključuje uporabo kvalitativne raziskovalne metode, in sicer komparativne študije primerov. Za povečanje veljavnosti in zanesljivosti kvalitativne raziskave smo tako uporabili več različnih metod raziskovanja, triangulacijo na istem vzorcu, in sicer naslednje metode:

- analiza sekundarnih virov podjetja, kot so spletne strani podjetij, korporativni in prodajni katalogi, intervjuji in druge objave o podjetjih v medijih,
- delno strukturiran intervju,
- spletni anketni vprašalnik.

Načrt vzorčenja zajema opredelitev vzorčne enote, velikosti vzorca in metode vzorčenja. Enota raziskovanja so štirje slovenski MSP-ji, ki veljajo za uspešne v svoji panogi. Anketirani so bili generalni direktorji (v nadaljevanju vodje) teh podjetij. Kriterij za izbor vzorca je bil naslednji:

- gre za MSP-je, ki se v svoji panogi uvrščajo med prve tri ponudnike v posameznem segmentu svoje panoge in dosegajo globalne tržne deleže, ki lahko presegajo 50 odstotkov,
- gre za visoko inovativne MSP-je, ki so v težkih ekonomskih časih, še posebno v globalni krizi, lahko vzor, kako voditi in upravljati podjetje na poti iz krize,
- sedež podjetja je v Sloveniji.

Ob upoštevanju navedenih kriterijev smo izbrali štiri MSP-je, med katerimi dve podjetji poslujeta v visoko tehnološki panogi, tretje v industriji gozdarskih vitlov in četrto na področju investicijskih storitev.



Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo delno strukturiranega intervjuja na osnovi vnaprej pripravljenih vprašanj, ki odsevajo cilje raziskave. Potekalo je v dveh sklopih. Najprej smo na sedežu podjetja opravili delno strukturiran intervju z vodstvom podjetja (Priloga B), nato pa smo v skladu z dogovorom posredovali po spletni pošti še vprašalnik (Priloga C). Prek podanih odgovorov smo odkrivali dejavnike, ki delujejo kot spodbuda ali pa ovira za inoviranje v obravnavanih podjetjih. Sledila je transkripcija intervjujev in vsebinska ter strukturna obdelava podatkov, ki smo jih kasneje analizirali s pomočjo kodiranja.

Vsak postopek kvalitativne analize lahko razdelimo v šest korakov: urejanje gradiva, določitev enot kodiranja, odprto kodiranje, izbor in definiranje relevantnih pojmov in kategorij, odnosno kodiranje in oblikovanje končne teoretične formule. Na koncu smo opravili interpretacijo, kjer smo ugotovitve iz raziskave primerjali s teoretičnimi podatki. Na ta način smo uporabili utemeljitveno teorijo<sup>1</sup>, ki sta jo leta 1967 utemeljila Glaser in Strauss.

---

<sup>1</sup> Utemeljitevno teorijo (angl. grounded theory) opredelimo kot teorijo, ki je izpeljana iz sistematično zbranih in analiziranih podatkov v raziskovalnem procesu. Pristop k oblikovanju utemeljitvene teorije je iterativen ali rekurziven, kar pomeni, da potekata zbiranje podatkov in njihova analiza vzporedno, pri čemer oba procesa vplivata drug na drugega; ta pristop naj bi z neprestanim sprotim preverjanjem ugotovitev zagotovil večjo fleksibilnost raziskovalnega procesa in nastanek teorije, ki bi bila bolj v skladu z empirično realnostjo (Strauss in Corbin 1998).

## 2 INOVATIVNOST: KONCEPTUALNI OKVIR

*Inovativnost je postala industrijska religija poznega 20. stoletja. Poslovni svet vidi inovativnost kot ključni faktor za povečanje dobička in tržnih vrednosti. Vlade avtomatično posegajo po inovativnosti, ko poskušajo urediti svoje gospodarstvo. Po vsem svetu je retorika inovacij nadomestila povojno skovanko ekonomija blaginje ... a kljub temu ostaja veliko nejasnosti glede tega, kaj pravzaprav je inovativnost in kako jo spodbujati (Economist 1999).*

### 2.1 Opredelitev ključnih pojmov

#### 2.1.1 Inovacija in invencija

Izraz inovacija prihaja iz latinske besede "*innovare*", ki pomeni kreirati nekaj novega (Tidd in drugi 2001). Sicer pa se je sama definicija razvijala skozi čas in je bila interpretirana zelo različno. Prve definicije inovativnosti niso natančno pojasnile njene funkcije, temveč so pojasnjevale, da je kakršenkoli premik v proizvodni funkciji potrebno videti kot inovacijo (Sauber in Tschirky 2006).

Z vlogo inovacij pri gospodarski rasti se je podrobneje ukvarjal Joseph Schumpeter, ki velja za "očeta" inovacij in inovatorstva, saj so njegove primarne iztočnice še danes aktualne. Schumpeter (1939, 87–88) inovacijo opredeli kot postavitve nove produkcijske funkcije oziroma kot »izvajanje nove kombinacije produkcijskih faktorjev«. Schumpeter (1951) inovacijo označuje kot prvo komercialno transakcijo zaradi uspešnosti novega izdelka ali procesa. Inovacija je zanj vsaka dokazana koristna novost. Če podjetje torej zazna, da je nov ali izboljššan izdelek, postopek ali način dela koristen za doseganje ciljev podjetja, ga lahko označimo kot inovacijo.

Schumpeter (1951) trdi, da si podjetja lahko ustvarijo konkurenčno prednost s pomočjo uvajanja petih različnih tipov inovacij, in sicer z uvajanjem novih izdelkov ali z izboljšanjem kakovosti obstoječih, z uvajanjem novih metod proizvodnje, z vstopom na nov trg, z uvajanjem novih virov za dobavo surovin in z uvedbo nove organiziranosti podjetja. Zanj je torej pojem inovacije in inovatorstva zelo širok in obsega naslednje (v Bučar in Stare 2003):

- začetek proizvodnje novega blaga (ali povsem novega proizvoda oziroma storitve ali pa nove kvalitete že poznane proizvoda/storitve),
- uvajanje novih proizvodnih metod (ki še niso znane v dani industriji, vendar za njihovo uvajanje ni nujno predhodno znanstveno odkritje, lahko pa je nov samo način trženja),

- odpiranje novih trgov (zajema vsak vstop na trg, na katerem izdelovalca dotlej še ni bilo, ne glede na to, ali je ta vir že bil znan ali ne),
- odkrivanje novih virov surovin (osvojitve novega vira z vidika specifičnega izdelovalca, ne glede na to, ali je ta že bil znan ali ne),
- izvajanje organizacijskih sprememb (podjetja ali panoge: tudi na primer vzpostavitev monopolnega/oligopolnega položaja na trgu ali razbitja le-tega).

Kot pravi Freeman (1991), med najpomembnejše prispevke Schumpetra uvrščamo njegovo prepričanje, da je inovacija ključni vir dinamike kapitalističnega razvoja, njegovo razlikovanje invencije, inovacije in difuzije inovacij ter spoznanje o ključnem pomenu povezav med organizacijskimi, družbenimi in tehničnimi inovacijami.

Schumpeter (1951) opredeli tudi razliko med inovacijo in invencijo. Zanj invencija predstavlja vsakršno idejo, skico ali model, ki se nanaša na novo ali izboljšano pripravo, orodje, proizvod ali proces, medtem ko inovacija predstavlja uporabo invencije v gospodarske namene (Schumpeter 1951). Prvi korak v dolgem procesu uspešne vpeljave ideje v splošno uporabo in nato priznanje inovacije kot koristne do uporabnikov, je torej invencija (Tidd in drugi 2001). Invencija je torej prvič pojavljena ideja za nov produkt ali proces, medtem ko lahko razumemo inovacijo kot produkt ali proces, ki se prvič pojavi v praksi in je koristna za javnost. Tako se invencije lahko pojavljajo povsod, tudi na univerzah, medtem ko se inovacije pojavljajo pretežno v podjetjih, saj je za njihovo implementacijo potrebno veliko znanja, sposobnosti, spretnosti in sredstev (Fagerberg in drugi 2005).

Invencija je vsako ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek (Pretnar 1996). Je nov domislek, ki bo morda postal uporaben in koristen za razliko od inovacije, ki je vsaka dokazana koristna novost (Mulej in Ženko 2002). Ni pa vsaka invencija inovacija. Razumevanje odnosa med invencijo in inovacijo je zato ključno za inovacijsko politiko, ki vključuje ustvarjalni proces invencije in inovacije.

Najprej nastane invencija (ideja, ki ima potencial, da postane inovacija), nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen oziroma koristen nov domislek. Šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je inovacija, to je vsaka dokazano koristna novost. Proces tehnoloških sprememb razdelimo na tri stopnje, in sicer na prvi stopnji govorimo o procesu invencije, ko se porajajo nove zamisli. Druga stopnja je inovacijski proces, ko se

nove zamisli spremenijo v tržno zanimive proizvode ali postopke. Tretja stopnja pa je difuzija, pri čemer se novi proizvodi ali postopki razširijo na potencialne trge (Stoneman 1987).

Drucker (1985) opredeljuje inovacijo kot dejanje, ki spreminja znan ali nov potencial in ima dodatno novo uporabno vrednost. Pri inovativnosti gre tako za družbeni kot tudi za tehnični pojem. Po Druckerju (1985) je inovacija posebno orodje managerjev (podjetnikov), s katerim upravljajo spremembe. Trdi, da morajo podjetniki nenehno iskati nove izvore inovacij, spremembe in njihove simptome, saj nam prav ti kažejo priložnosti za novo uspešno inoviranje. Opozoril je, da je inovacija predvsem ekonomski in širše družbeni pojav, in ne le tehnični.

Majaro (1992) definira inovacije kot praktično uporabo idej, da bi učinkoviteje dosegli cilje sistema. Praktična uporaba je širši pojem od komercializacije in pomeni vse ideje, ki jih lahko praktično uporabimo v procesu dodajanja vrednosti nekemu izdelku ali storitvi.

Evropska komisija v dokumentu Green Paper on Innovation (1995, 1) opredeli inovacijo kot »obnavljanje ali povečanje spektra izdelka in storitev ter povezanih trgov; uvajanje novih metod proizvodnje, dobave in distribucije, uvajanje sprememb v vodenju, organizaciji in pogojih dela in v sposobnostih delovne sile«. Širša je definicija Maje Bučar in Metke Stare (2003, 19): »Inovacija je vsaka koristna novost, ki pomaga povečati produktivnost in izboljšuje ekonomičnost in kakovost proizvoda, proizvodnega postopka ali storitve. Invencijsko-inovacijska dejavnost (kot bi jo terminološko sicer najbolj opredelili) zajema poleg raziskovalno-razvojne dejavnosti tudi investiranje, proizvodnjo in uspešno trženje novih proizvodov in/ali storitev.«

OECD je v svojem priročniku za zbiranje in interpretiranje inovacijskih podatkov Oslo manual (OECD 2005) inovacije definiral zelo široko, in sicer kot implementacijo novih ali znatno izboljšanih izdelkov oziroma storitev ali procesov, trženjskih ali novih organizacijskih metod v poslovni praksi, organizaciji ali v zunanjih odnosih. Kljub temu poleg te definicije dopušča tudi definicijo inovacij v ožjem smislu, in sicer kot implementacijo zgolj enega ali več omenjenih tipov novosti ali izboljšav. Minimalna zahteva za inovativnost je, da morajo biti izdelek, proces, trženje ali organizacijske metode v podjetju nove ali bistveno izboljšane.

Inovacijske dejavnosti so vsi znanstveni, tehnološki, organizacijski, finančni in komercialni koraki, ki dejansko vodijo k implementaciji inovacij (OECD 2005).

Ilič meni, da inovacije niso samo novi izdelki ali storitve, temveč tudi tehnične izboljšave, ki predstavljajo mehanizem za zniževanje stroškov. Inovacije so lahko tudi organizacijske, pri čemer gre zlasti za spremembe organizacijske strukture oziroma proizvodnega procesa (Ilič 2002).

Po letih nastanka so eno zadnjih definicij inovacije, pogosto citirano v Skandinaviji, prispevale avtorice Bereghel, Rowley, Sambrook (2009, 1327): »Inovacija je večstopenjski proces, ko organizacije spreminjajo ideje v nove/izboljšane proizvode, storitve in procese z namenom, da napredujejo, tekmujejo in se razlikujejo uspešno na svojih trgih.«

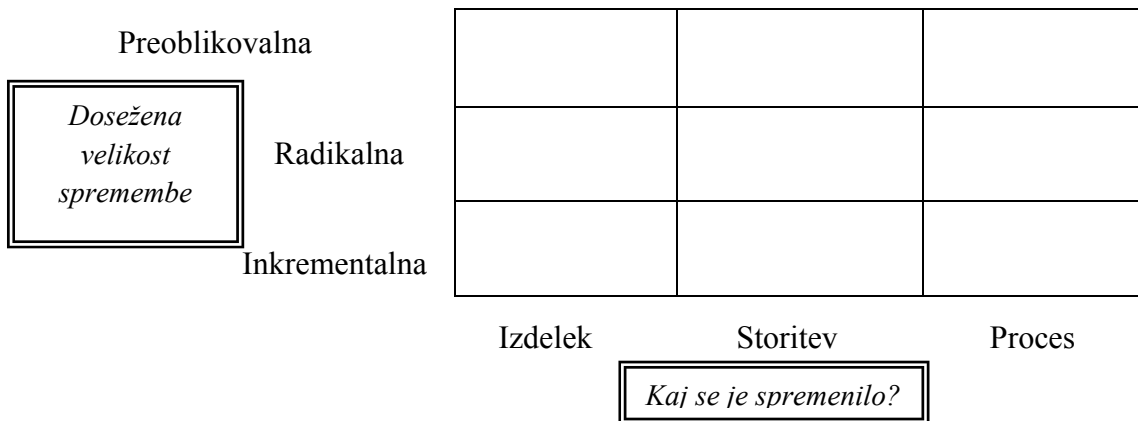
### *2.1.2 Tipologija inovacij*

Inovacije je možno razvrščati po različnih merilih. Mnogi avtorji so inovacije razvrstili v različne skupine glede na stopnjo novosti ali stopnjo radikalnosti, ki teče od najmanjših, inkrementalnih izboljšav, pa vse do radikalnih sprememb, ki lahko spremenijo celo temelje naše družbe (Freeman in Soete 1997). Radikalne inovacije so precej bolj redke in tudi bolj tvegane (Tidd in drugi 2001). Čeprav je Schumpeter verjel, da so radikalne inovacije ali celo tehnološke revolucije pomembnejše, je široko sprejeto stališče, da je kumulativen vpliv inkrementalnih inovacij prav tako velik, če ne še večji ter da ignoriranje tega dejstva vodi do pristranskega pogleda na dolgoročne gospodarske in družbene spremembe (Lundvall 1992). Poleg tega tudi realizacija ekonomskih koristi iz radikalnih inovacij v večini primerov zahteva najprej vrsto inkrementalnih izboljšav. Večina ekonomskih koristi torej pravzaprav izhaja iz inkrementalnih inovacij in izboljšav, zato bi ustrezen indikator inovacij moral zajeti tudi takšne spremembe (Smith 2005).

Freeman in Soete (1997) ločita štiri tipe tehničnih inovacij: inkrementalne, radikalne, spremembe tehnološkega sistema in tehnološke revolucije. Razmišljata pa tudi o organizacijskih inovacijah. Menita, da so lahko tehnične in organizacijske inovacije povezane znotraj in zunaj inovativnih podjetij. Tehnične inovacije lahko neposredno vpeljejo organizacijske (spremembo organizacijske ali menedžerske strukture), pri čemer so slednje tako rezultat procesnih ali proizvodnih inovacij (Damanpour 1991).

Tidd, Bessant in Pavitt (2001) ločijo inovacije po doseženi velikosti spremembe (npr. preoblikovanje, radikalna sprememba, inkrementalna sprememba) in po tem, kaj je to, kar se je spremenilo (izdelek, storitev, proces), kar prikazuje Slika 2.1.

**Slika 2.1: Dimenzije inovacijskega prostora**



Vir: Tidd in drugi (2001).

V literaturi obstaja tipologija, ki inovacije deli na tehnološke in netehnološke. Tehnološke inovacije so del postopka, ki privede do tehnoloških napredkov, medtem ko netehnološke inovacije vključujejo strategije, procese, strukture in tehnike vodenja (Eris in Saatcioglu 2006). Slednje temelji na dejstvu, da so tehnološke inovacije postale eno najbolj privlačnih in obetavnih področij študija na področju managementa. Ekonomisti tradicionalno razčlenijo proces tehnoloških inovacij v zaporedje, ki je sestavljeno iz treh faz: invencija (lansiranje novih tehnologij na trg), inovacija (adaptacija invencije oziroma izuma za posebno uporabo za zagotavljanje novih rešitev za potrošnike) in difuzija (imitacija).

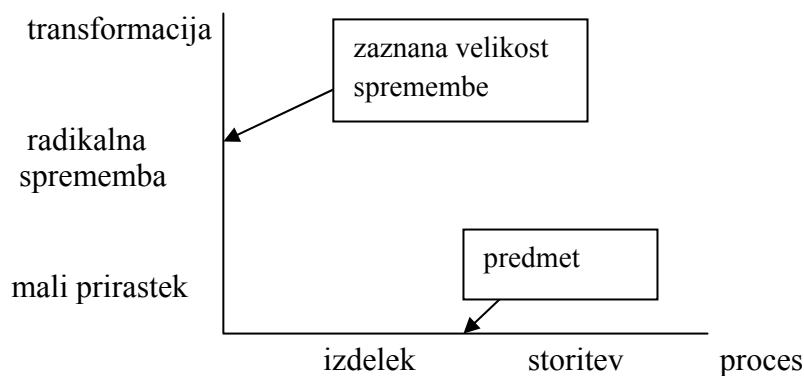
Ena izmed najpogostejših delitev inovacij je na izdelčne in procesne. Izdelčne inovacije se nanašajo na generiranje, vpeljevanje in difuzijo novega izdelka, ki poteka pri nespremenjenem procesu proizvodnje samega izdelka, procesne inovacije pa se nanašajo na generiranje, vpeljevanje in difuzijo novega proizvodnega procesa, ki poteka pri nespremenjenih izdelkih, ki jih podjetje proizvaja (Stoneman 1987). V literaturi je pogosto možno zaslediti delitev inovacij na tehnične in administrativne. Tehnične inovacije se nanašajo na izdelek, storitve in tehnologijo (največkrat gre za tehnologijo proizvodnega procesa), medtem ko se administrativne inovacije nanašajo na organizacijsko strukturo in administrativne procese, ki so povezani z osnovnimi delovnimi aktivnostmi struktur in administrativnimi procesi, ki so povezani z osnovnimi delovnimi aktivnostmi ali z upravljanjem podjetja (Damanpour 1991).

Schumpetrovi nasledniki (med njimi Dosi, Pavitt in Soete) definirajo štiri različne vrste inovacij (Dosi in drugi 1990):

1. *Drobne (inkrementalne) inovacije* so inovacije, ki se nenehno dogajajo v vsaki proizvodni ali storitveni dejavnosti, čeprav z različno dinamiko glede na kombinacijo pritiskov povpraševanja, družbeno-kulturnih faktorjev, tehnoloških možnosti in smernic. So manj posledica zavestne raziskovalno-razvojne dejavnosti, saj nastajajo ob uporabi že obstoječe tehnologije. Lahko pomembno vplivajo na dvig produktivnosti, medtem ko kot posamična inovacija nimajo bistvenega vpliva.
2. *Radikalne (korenite) inovacije* so pretežno rezultat zavestnega raziskovalnega in razvojnega dela, so delno spontane, neenakomerno razporejene skozi čas in glede na sektorje ter predstavljajo potencialno odskočno desko za novo investicijsko dejavnost. Pogosto zajemajo tako proizvodno, procesno in organizacijsko inovacijo. Lahko povzročajo strukturno spremembo, vendar je njihov agregatni ekonomski vpliv največkrat omejen in lokaliziran na posamezen sektor/proizvodnjo, razen če je cel niz radikalnih inovacij povezan v "zaokrožen skupek".
3. *Spremembe v tehnološkem sistemu* so bolj korenite spremembe v tehnologiji, ki vplivajo na niz panog in lahko pripeljejo do razvoja povsem novih proizvodenj ali storitev. Temeljijo na kombinaciji radikalnih in drobnih inovacij (tako tehničnih kot organizacijskih in managerskih) ter vplivajo na večje število podjetij.
4. *Spremembe v tehno-ekonomski paradigmi* (tehnološke revolucije): nekatere spremembe v tehnoloških sistemih so tako dolgoročne in obsežne, da vplivajo na delovanje celotnega gospodarstva. Sprememba take vrste vsebuje grozde radikalnih in drobnih inovacij in lahko zajame niz tehnoloških sistemov. Ključna značilnost take tehnološke spremembe je njen prevladujoči vpliv na celotno gospodarstvo in vodi ne le k pojavu novih proizvodov, storitev, sistemov in industrij, temveč neposredno in posredno vpliva na vse druge panoge gospodarstva, saj vpliva na vse druge panoge gospodarstva, na tehnične smernice za posamezne proizvode in storitev, na celotno strukturo vložkov (inputov) ter na pogoje proizvodnje, distribucije in porabe v celotnem sistemu.

Možna delitev inovacij je lahko tudi glede na to, kaj inoviramo (izdelek, storitev ali proces) in glede na velikost posledic, ki nastanejo zaradi inovacije (mala inovacija, radikalna ali transformacija). Slednje prikazuje Slika 2.2. Ko izpeljemo inovacijo, je torej pomembno tudi, ali je ta inovacija toliko vplivna, da nam omogoči spremembo dotedanjih tržnih pravil.

**Slika 2.2: Razsežnost inovacijskega prostora**



Vir: Tidd in drugi (2001).

Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj definira štiri vrste inovacij, ki jih podajamo v nadaljevanju (OECD 2008):

*Izdelčna ali storitvena inovacija* predstavlja uvedbo novega ali izboljšane izdelka ali storitve, ki vključuje bistvene izboljšave v tehničnih lastnostih, sestavnih delih ali materialih, programski opremi, prijaznosti do uporabnika ali drugih funkcionalnih lastnostih izdelka oziroma storitve. Kakršnakoli oblika uporabe izdelka ali storitve z manjšimi spremembami v značilnostih se šteje za inovacijo.

*Procesna inovacija* predstavlja uvedbo nove ali bistveno izboljšane metode, načina proizvodnje ali distribucije, ki vključuje bistvene izboljšave v tehniki, opremi ali programski opremi. Namen procesnih inovacij je znižati stroške proizvodnje ali dostave na enoto, povečati kakovost ali proizvajati oziroma dostaviti nove ali bistveno izboljšane izdelke ali storitve. Tovrstne inovacije zajemajo tudi nove ali bistveno izboljšane tehnike, opremo ali programsko opremo pomožnih podpornih aktivnosti, kot so nabava, računovodstvo in vzdrževanje (na primer nova ali bistveno izboljšana informacijska in komunikacijska tehnologija).

*Marketinška inovacija* predstavlja nove marketinške metode in trženjske prijeme, ki vključujejo bistvene spremembe v izgledu, lansiranju, promociji in ceni izdelka ter povzročajo spremembe v distribuciji, trženjskih poteh, trženjskemu komuniciranju ali določanju cen. Tovrstne spremembe so namenjene boljšemu zadovoljevanju potreb trga, odkrivanju novih trgov, umestitvi izdelkov na trg z namenom povečanja prodaje. Gre torej za uvedbo nove trženjske metode, ki je podjetje prej ni uporabljalo.

*Organizacijska inovacija* predstavlja novo organizacijsko metodo v poslovni praksi, organizaciji dela zaposlenih ali v načinu sodelovanja z zunanjimi partnerji. Namen tovrstnih



inovacij je izboljšati uspešnost podjetja z zniževanjem obratovalnih stroškov, izboljšati delovne okoliščine, kar vpliva na produktivnost, ali znižati stroške nabavne verige.

### *2.1.3 Inovativnost*

Tidd in drugi (1997) opredeljujejo inovativnost kot proces spreminjanja priložnosti v nove ideje in uporabo novih idej v praksi, medtem ko Baregheh, Rowley in Sambrook (2009) definirajo inovativnost kot večstopenjski proces, pri katerem organizacije spreminjajo ideje v nove ali izboljšane izdelke, storitve ali procese z namenom uspešne nadgradnje, konkurenčnosti ali razlikovanja organizacije na svojem trgu. Damanpour (1991) opredeljuje inovativnost kot stalen in ciklični proces, ki vključuje faze zavedanja, ocenjevanja, adaptiranja, difuzije in implementacije. Inovativnost pomeni tudi, da si podjetja prizadevajo iskati nove ideje, ki jih uporabijo v novih izdelkih, storitvah in procesih (Lumpkin in Dess 1996).

Statistični urad Republike Slovenije za potrebe statističnega raziskovanja inovacijsko aktivna podjetja opredeljuje kot podjetja, ki so uvedla inovacijo izdelka/storitve ali inovacijo postopka ali pa so imela nedokončano ali opuščeno inovacijsko dejavnost (Statistični urad RS 2008).

Inovativnost podjetja se nanaša na zmožnost podjetja, da išče in prodira na nove trge, hitro reagira na spremembe ter nenehno išče možnosti izboljšav svojih izdelkov, storitev, procesov, razvija nove izdelke in prevzema tveganja (Kovač 1996).

Pri analizi na ravni podjetij je pomembno, v katerem sektorju določeno podjetje posluje, ali se pretežno ukvarja s storitvami ali z izdelki ter ali so ti izdelki visokotehnološki in podobno. Posebna pozornost raziskovalcev (npr. Gallouj 2002) je pri tem posvečena storitvenim dejavnostim, saj imajo v družbi znanja storitve, utemeljene na znanju, vedno pomembnejše mesto. Tudi sicer storitvena podjetja vedno bolj prispevajo k makroekonomskemu in družbenemu razvoju. Kljub temu pa se značilnosti inovacijskih aktivnosti in njihova organizacija ter implementacija znatno razlikujeta od tistih v industrijskem sektorju (Hipp in Grup 2005). Z vidika spremljanja inovativnosti igrata pomembno vlogo tudi starost in velikost podjetja. Starejša podjetja so spremembam običajno manj naklonjena, saj so se v dolgih letih obstanka odnosi v njih bolj formalizirali, rutine pa standardizirale (Kelly in Amburgey 1991). Ko se podjetja starajo in postajajo večja, se povečuje tudi njihova

birokratska dejavnost, strukturna rigidnost in inercialne sile, ki potencialno lahko omejujejo sposobnost podjetja za inoviranje (Van de Ven in drugi 1999, Koberg in drugi 2003), še posebej, če govorimo o radikalnih inovacijah.

#### *2.1.4 Inovativno podjetje*

Drucker (2007) opredeljuje inovativno podjetje skozi obvladovanje sprememb. Trdi, da podjetja v družbi znanja v svojem delovanju spreminjajo znanje v dodano vrednost izdelkov in storitev prek izboljšav v proizvodnji in nenehnem inoviranju. Svoj način prilagajajo upravljanju sprememb in inoviranju ter v svojo lastno strukturo vpeljujejo management sprememb. Naravnana so k sistematičnemu opuščanju uveljavljenih in običajnih izdelkov, storitev in procesov, medosebnih odnosov in organizacijskih struktur ter k ustvarjanju novih ter izboljševanju obstoječih (Drucker 2007).

Inovativno podjetje je podjetje, ki je implementiralo inovacijo na trg v preučevanem obdobju (OECD 2005). Implementacija pa pomeni, da je podjetje uspešno uvedlo inovacijo (izdelčno, procesno, trženjsko ali organizacijsko) v uporabo. Sklicujoč na Oslo Manual (2005) lahko imamo potemtakem podjetje za inovativno, če je v preučevanem obdobju uvedlo že eno samo odmevno spremembo, ki je trg ali podjetje pred tem ni poznalo. Prav tako imamo za inovativno podjetje tisto, ki je preko več manjših postopnih sprememb doseglo neko večjo, bolj odmevno preoblikovanje. Nasploh pa lahko opredelimo inovativno podjetje kot sistem, ki je zmožen absorbirati nadpovprečno količino informacij (Jerovšek in Rus 1989). OECD (2005) je inovativno podjetje opredelilo kot tisto, ki je uvedlo novo ali izboljšano produktno ali procesno inovacijo v določenem času.

Upravljanje inovacij je v zadnjem obdobju postalo ena od temeljnih raziskav na področju managementa, pri čemer se raziskovalci ukvarjajo z vprašanjem, kaj povzroča inovacije in kako jih uspešno upravljati. Študija, ki jo je opravila evropska platforma za upravljanje inovacij IMP<sup>3</sup>rove (IMP<sup>3</sup>rove Innovation), je pokazala, da so podjetja, ki pri inovacijah dosegajo boljše rezultate od drugih, pravzaprav "hibridni inovatorji", ki v svojih inovacijskih projektih združujejo inovacije na področju izdelkov in storitev. Tako celovito izvajanje inovacij je kompleksen proces upravljanja, pri čemer pa številni MSP-ji nimajo vzpostavljenih ustreznih postopkov, s katerimi bi lahko uporabljali celotno znanje in

ustvarjalnost, ki ju imajo na voljo, ker nimajo dovolj izkušenj in spretnosti za udejanjanje inovacij na področju storitev (Evropska komisija 2013b).

Tidd, Bessant in Pavitt (2001) trdijo, da učinkovito upravljanje inovacij zahteva vzpostavitev jasne strategije podjetja, ustrezno komuniciranje z vsemi deležniki, zgodnje vključevanje zaposlenih v spremembe, odprto organizacijsko klimo, opredelitev jasnih ciljev ter investiranje v učenje.

Tidd, Bessant in Pavitt (2001) navajajo naslednje komponente inovativnega podjetja:

- vizija, s katero so vsi deležniki podjetja seznanjeni, voditeljstvo in volja do inoviranja,
- ustrezna organizacijska struktura,
- ključni posamezniki,
- učinkovito timsko delo,
- velik poudarek na inoviranju,
- kreativna klima in
- osredotočenost podjetja navzven.

#### *2.1.5 Inoviranje kot poslovni proces*

Inoviranje je standardiziran, birokratsko kontroliran proces, profitno usmerjen in integriran proces rutinskega odločanja, v katerega podjetja nenehno prisiljujejo konkurenčni pritiski na t. i. oligopolnih trgih. Tako nastalo rutinsko operacijo razume kot vložek za proizvodnjo izložkov imetnika patenta ali konkurenčnih podjetij (Baumol v Ilič 2002). Inoviranje je torej »prodorno vedenje, ki omogoča organizacijam, da vidijo prek sedanjosti in ustvarjajo prihodnost« (Ahmed 1998). Lahko sklenemo, da lahko organizacija dosega konkurenčne prednosti s pomočjo inoviranja in tako izkoristi inovativnost v najširšem smislu, ki vključuje nove tehnologije in tudi nove načine delovanja (Porter 1990).

Inoviranje je osrednji proces, ki se ukvarja s tem, kako obnoviti tisto, kar podjetje ponuja (njegovi izdelki in/ali storitve), in načine, po katerih jih proizvaja in dostavlja strankam. Izziv je, kako ohraniti konkurenčno sposobnost skozi inoviranje ter ob tem preživeti in rasti (Tidd in drugi 2001).

OECD (2001) je v svojem dokumentu »*Innovative People: Mobilising Skills in National Innovation Systems*« izpostavil povezavo med gospodarsko rastjo in inovacijami. Dokument, ki inoviranje opredeli kot razvoj, uvedbo in ekonomsko uporabo novega izdelka, procesa ali storitve, izpostavlja inoviranje kot enega pglavitnih vodil gospodarske rasti, saj vpliva na rast tako na makroekonomski kot na mikroekonomski ravni.

Univerzalen način kreiranja oziroma postavljanja inovacij ne obstaja, saj posamični primeri zahtevajo svojo (originalno in edinstveno) rešitev. Pri inoviranju se namreč pojavljajo različni problemi. V raziskavi širokega spektra inovacij, ki so bile sorazmerno kompleksne in raznolike, so ugotovili naslednje lastnosti, ki jih lahko dodamo osnovnim modelom (Tidd in drugi 2001):

- Nenadne inovacije se zgodijo, ko organizacije dosežejo prag zmožnosti ali nezadovoljstva.
- Širjenje idej se začne v eni smeri, nato se razmnožuje in divergentno napreduje.
- Nazadovanje se pogosto pojavi, ko je organizacija postavila preveč optimistične cilje, zaradi katerih nastajajo in se kopičijo napake. Zato se lahko pojavi napačen cikel razvoja.
- Na potek inoviranja močno vplivajo spremembe v zunanjem okolju, zamenjave ljudi ali nepričakovani dogodki.
- Najvišji vodje igrajo ključno vlogo pri financiranju, kritiziranju in reševanju inovacij.
- Kriteriji uspeha med skupinami v organizaciji so različni in navadno imajo inovacijo za politični proces.
- Inovacija zahteva učenje, vendar je večji del rezultata povezan z drugimi dogodki, ki se pojavljajo v inovacijskem procesu.

V Tabeli 2.1 je prikazan pregled inovacijskih modelov v zgodovini. Pri prvi generaciji gre za preproste t. i. "demand pull" oziroma "technology push" modele. Sledijo modeli, ki vključujejo vedno večje število udeležencev vse do pete generacije inoviranja, ki predstavlja multifaktorski proces. Pri slednjem se zahteva visoka stopnja integracije znotraj in zunaj podjetja oziroma vseh sodelujočih v procesu. Učinkovita izvedba modelov pete generacije je možna le z uporabo interaktivnih metod oziroma informacijske tehnologije.

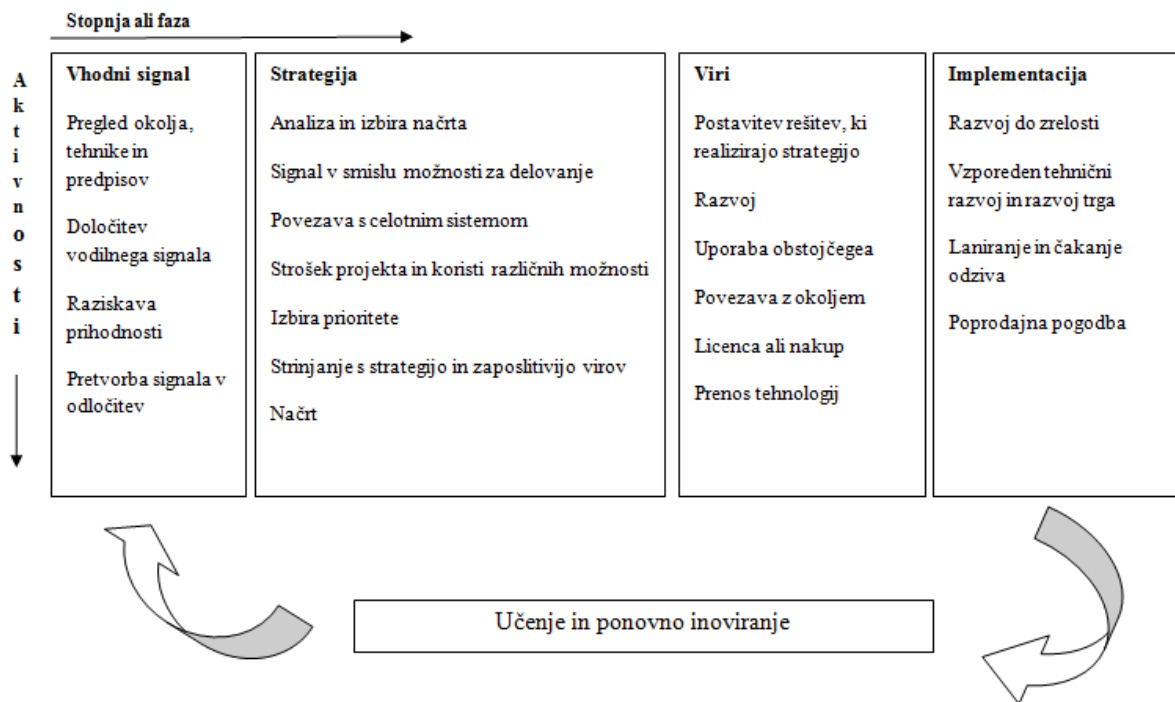
**Tabela 2.1: Generacije modelov inoviranja**

<b>Generacija</b>	<b>Opis</b>
Prva/druga	Preprosti linearni modeli "deman pull" in "technology push"
Tretja	Spojni model, ki prepozna interakcijo med različnimi elementi in uporablja povratne zanke med modeloma.
Četrta	Paralelni model, ki izvaja integracijo znotraj podjetij na način strateških povezav in s sklepanjem zavezništev na strani dobaviteljev in kupcev.
Peta	Integracija sistema in obsežno mreženje, fleksibilna in vgrajena odgovornost, nenehno inoviranje.

Vir: Tidd in drugi (2001).

Tidd in drugi (2001) so opredelili tudi osnovni model inoviranja, ki je prikazan na Sliki 2.3. Model je sestavljen iz štirih stopenj ali faz. V prvi fazi moramo zaznati vhodni signal iz okolja in predstavlja potencialno novost, nato pa ta signal pretvorimo v odločitev. Inoviranje je povezano s tveganjem, zato je pomembno izbrati pravo strategijo in zanjo pripraviti načrt eksekucije. V drugi fazi je torej potrebno pripraviti načrt in strategijo, kako celotno dogajanje povezati s celotnim sistemom podjetja. Pomemben dejavnik, ki nastopi v tej fazi, je pregled stroškov projekta in odločitev o tem, ali zaposliti dodatne vire. Ko je na vseh stopnjah doseženo soglasje, se lahko prične konkretno uresničevanje projekta po predhodno izdelanem načrtu. Uresničevanje pa je lahko doseženo s pomočjo notranjega razvoja ali zunanjih virov. V ta okvir spada tudi morebitni nakup znanja ali prenos tehnologije. Zadnja najpomembnejša faza inoviranja je prodaja in trženje inovacije ali oplemenitenje dosedanjega dela. Nato pa tej fazi sledi lansiranje izdelka. Idealnega poteka dela v tako kompleksnem sistemu seveda ni, zato je nujna povratna zanka, ki vsebuje odzive na inovacijo. Pomemben dejavnik v procesu je učenje na napakah (z namenom, da se iste zmote ne bi ponovile), krajšanje časa izdelave ter dvig nivoja kvalitete samega delovanja (Tidd in drugi 2001).

**Slika 2.3: Primer osnovnega modela inoviranja**



Vir: Tidd in drugi (2001).

Morgan opredeli štiri ključne elemente, ki so potrebni za pravilno inoviranje (Morgan 2001):

1. Opredelitev namena, zakaj inoviramo. V podjetju je pomembno, da vse zaposlene povezuje skupen namen oziroma skupni cilji, kar pa v praksi včasih predstavlja problem.
2. Predanost zaposlenih podjetju pomeni, da so le-ti predani celotnemu podjetju na vseh ravneh, kar omogoča kakovostno inoviranje.
3. Ideje, ki so nujne, da lahko sploh inoviramo.
4. Podpora, ki jo potrebujejo zaposleni. Podjetje mora oblikovati takšno organizacijsko strukturo, ki podpira ustvarjanje idej oziroma invencij.

### 2.1.6 Implementacija inovacij

Izdelek ali storitev je namreč nov izum, ampak dokler ga ni v praksi, potem težko govorimo o inovaciji. Inovacijska aktivnost je vsakršna znanstvena, tehnološka, organizacijska, finančna ali trženjska namera, ki pripomore k implementaciji inovacije na trgu (OECD 2005).

Za uradno veljaven status inovacije morajo torej storitve ali izdelki biti tudi dejansko implementirani (OECD 2005). To pomeni, da o inovacijah govorimo takrat, ko jih podjetje dejansko implementira. Pri tem ne gre za neka stroga pravila, saj bi v primeru neuspeha posamezne inovacije lahko neustrezno menili, da je podjetje neinovativno.

### 2.1.7 Inovacijski proces

Nastajanje inovacij je vpeto v koncept inovacijskega procesa. Največkrat uporabljeno definicijo inovacijskega procesa je v svoji teoriji ekonomskega in družbenega razvoja podal Schumpeter. Schumpeter (1951) poudarja inovativno dejavnost podjetnikov kot glavni tok ekonomskega razvoja. V tem smislu inovacijski proces opredeljuje kot trilogijo invencija-inovacija-difuzija, pri čemer so posamezne faze opredeljene kot (Slika 2.4):

- Invencija: ideja oziroma model za nov izdelek ali izboljššan proces, za katerega pa ni nujno, da postane inovacija.
- Inovacija: prva komercialna transakcija zaradi uspešnosti novega izdelka ali procesa; gre za vsako dokazano koristno novost.
- Difuzija: širjenje uporabe inovacije v gospodarstvu, prodor na trg in uspešna prodaja. Dokler inovacija ni uporabljena v praksi, je ekonomsko nepomembna (Schumpeter 1951, 88). Faza difuzije se začne, ko je proizvod ali proces prepoznan kot boljši glede na obstoječe proizvode ali procese in pride do njegove uporabe tudi v drugih podjetjih. Difuzija je proces, v katerem je neka nova tehnološka oblika integrirana v ekonomijo in vpelje spremembe v njeno strukturo (Metcalfe 1988).

**Slika 2.4: Inovacijski proces**



Vir: Schumpeter (1951).

Linearni model inovacijskega procesa (Slika 2.4) prikazuje pomembno razliko med invencijo in inovacijo, ki se nanaša na preskok od ideje in zamisli k inovaciji kot dokazani koristni novosti. Bistvena lastnost inovacije je dokazana gospodarska koristnost in uporabnost. Prava vrednost inovacije pa se pokaže šele v fazi difuzije, torej z vpeljavo novega ali izboljšanega izdelka na trg in s prodajo tega izdelka (Schumpeter 1951).

Za podrobnejšo analizo delimo inovacijski proces v naslednje zaporedne faze (Trommsdorf 1990):

- Generiranje idej: pobude za inoviranje lahko pridejo iz notranjega ali zunanjega okolja podjetja. Potrebno se je izogibati zaprekam kreativnosti in se zavedati, da je ustvarjalnost potrebno spodbujati.

- Selekcija in analiza: cilj prvega izbora inovacijskih idej je pregled razpoložljivih virov in analiza potencialne možnosti uspešne ideje.
- Razvoj: ta faza zajema raziskovalne in razvojne aktivnosti. Te lahko potekajo v oddelku podjetja ali pa jih prevzame zunanje podjetje.
- Testiranje: gre za fazo testiranja realizirane ideje na trgu. Potrebno je testirati sprejemljivost izdelka ali storitve na trgu.
- Lansiranje na trg: faza, v kateri se usklajuje marketing z določeno strategijo inoviranja.

Drucker (1985) trdi, da je inovacijski proces organiziran, sistematičen in racionalen. Inovacijski proces predstavlja proces ustvarjanja invencij in njihove sistematične transformacije v inovacije. Prva stopnja je generiranje invencij, pri čemer je poudarek na ustvarjalnosti, ki se uveljavlja v raziskovalni dejavnosti. Druga stopnja pa se nanaša na spreminjanj invencij v inovacije. Tu prevladuje ekonomsko ravnanje: upravljske odločitve, investicije itd.

Tidd, Bessant in Pavitt trdijo, da morajo organizacije za vzpostavitev inovacijskega procesa iti skozi štiri faze (Tidd in drugi 2001):

- V okolju podjetja *opazovanje in iskanje* signalov za potencialne inovacije, da bi jih prestregli in obdelali. To so lahko potrebe različnih vrst kot priložnosti, nastale zaradi raziskovanja, ali pritiski prilagajanja zakonodaji, obnašanje konkurentov. Vsi ti dejavniki predstavljajo preplet dejavnikov, na katere se mora organizacija odzvati.
- *Strateški izbor* med potencialnimi priložnostmi za inoviranje tistih stvari, ki jih organizacija lahko inovira, z viri, ki jih ima na voljo. Tudi organizacija z najboljšimi viri ne more narediti vsega. Izziv leži v tem, da organizacija izbere tiste stvari, ki ponujajo najboljšo možnost razvoja konkurenčne sposobnosti.
- *Viri za opcije* oziroma zagotoviti (ali z ustvarjanjem skozi razvoj ali s prenosom tehnologije) vire znanja za izkoriščanje inovacije. Lahko kupimo znanje ali imamo dovolj znanja iz dosedanjih lastnih raziskav ali pa je potrebna razširitev raziskovanja, da se najdejo prave rešitve. Ne gre samo za tehnologijo, ampak za znanje, ki je potrebno, da tehnologija deluje.



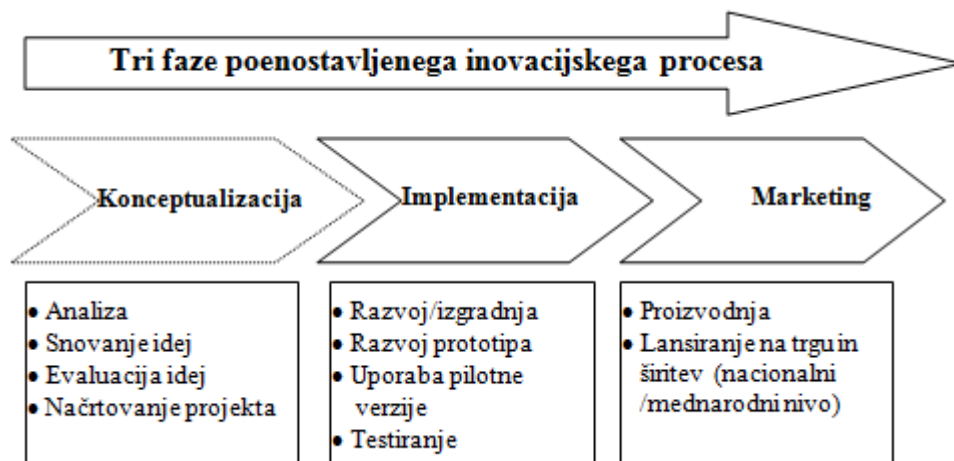
- *Uvajanje inovacije* kot razvijanje ideje skozi različne stopnje razvoja do končne realizacije. Evalvacija aktivnosti je spremljajoča aktivnost vseh predhodnih faz in pogled na pretekle izkušnje doseganja (ne)uspeha v smislu učenja in boljšega upravljanja procesa in zajemanja uporabnega znanja iz preteklih izkušenj.

Medtem ko Schumpeter (1957) inovacijski proces opredeli s končnim rezultatom posamezne faze, Drucker (1985) točke inovacijskega procesa utemelji v smislu aktivnosti, ki se izvajajo v inovacijskem procesu. Drucker (1985) se pri opredelitev inovacijskega procesa osredotoči predvsem na mikro vidike ustvarjanja inovacij in opredeli korake inovacijskega procesa s pomočjo naslednjih korakov:

- iskanje priložnosti,
- analiziranje (analiza stroškov, priprava poslovnega načrta),
- poslušanje do potencialnih kupcev in razumevanje njihovih potreb,
- osredotočenje (jasna opredelitev ideje),
- vodenje (aktiviranje zaposlenih za izdelavo, ustvarjanje trga).

Posamezne korake Drucker (1985) ne razvršča nujno po danem zaporednem vrstnem redu. Schumpetrov (1951) linearni model inovacijskega procesa (Slika 2.4) ne vključuje povratnih informacij in interakcij z zunanjim okoljem. Inovacije pa običajno ne potekajo v danem statičnem okolju, temveč so prej rezultat dinamičnega procesa v organizaciji, ki vključuje prepletanje notranjih in zunanjih dejavnikov. Skupina znanstvenikov, zbranih okrog Verwornova (2006), trdi, da inovacijski proces obsega več sistematičnih ukrepov, kot so analiza zahtev, proizvodnja in ocena idej, načrtovanje projekta, razvoj izdelka, testiranje izdelka in trženje oziroma njihova prodaja. Posamezni koraki se lahko prekrivajo in se lahko razvrstijo v tri splošne faze, ki predstavljajo poenostavljen inovacijski proces, kot je prikazano na Sliki 2.5.

**Slika 2.5: Tri faze poenostavljenega inovacijskega procesa**



Vir: Verworn in drugi (2006).

Podjetja, ki si konkurenčno prednost prizadevajo ustvarjati z inovacijami, stremijo k uresničevanju inovacijskega procesa kot postopka kreiranja gospodarsko uporabnih in dobičkonosnih idej, ki se v končni fazi uveljavijo na trgu (Freeman in Soete 1997). Usmerjenost na trg je vse bolj pomembna sestavina inovacijskega procesa (Kok in Biemans 2009). Kot pravi Pretnar (1996), je inovacijski proces torej načrtno in sistematično ustvarjanje invencij in njihovo pretvarjanje v gospodarsko koristne inovacije.

Učinkovitost inovacijskega procesa je torej v veliki meri odvisna od kvalitet organizacijskih struktur in povezovalnih mrež v gospodarstvu. Le-te opredeljujejo sposobnost gospodarstev, da se učijo in sodelujejo z drugimi, njihovo sposobnost, da asimilirajo in uporabijo nove ideje in tehnologije, ki izhajajo ali iz gospodarstva ali izven njega ter da uporabijo v čim večji meri različne vire znanja, vsebovane znotraj mrež in organizacij (EU 2002).

### *2.1.8 Inovativno poslovanje*

Za podjetja v današnjem poslovnem okolju je nujno inovativno poslovanje, ki ga opredelimo kot podjetniške razmere in slog poslovanja, v katerem prevladujejo inoviranje, inovacije in inovativni sodelavci nad rutino in zlasti nad rutinerstvom (Mulej in Ženko 2002).

Sodobno podjetniško vodstvo ne more pričakovati, da bi mu državna politika in razmere na trgu pomagale pri inovativnosti. Vodstvo mora biti toliko proaktivno in sistemsko v svojem stilu razmišljanja, delovanja in vedenja, da se usmerja v inovativno poslovanje samo od sebe. Pri tem mora aktivno podpirati vse tipe inoviranja (Mulej 2000).

### 2.1.9 Inovacijska strategija

Inovacijska strategija določa, v kolikšni meri in kako podjetje uporablja inovativnost, da sledi zastavljeni poslovni strategiji in razvija svojo učinkovitost (Gilbert 1994). Venkatraman (1989) je opredelil šest značilnosti konkurenčne strategije z vidika inovativnosti, ki se lahko v osnovi uporabljajo tudi za konceptualiziranje razsežnosti inovacijske strategije. Inovacijska strategija ima torej šest razsežnosti: agresivnost, analitičnost, defenzivnost, naravnost v prihodnost, proaktivnost in tveganost.

Agresivnost vključuje borilno držo pri izkoriščanju tržnih priložnosti (Morgan in Strong 1998) in se nanaša na naslednje prednosti podjetja, da:

1. postane prvi akter na trgu,
2. prej razvija radikalne inovacije kot tekmeci tudi na račun dobičkonosnosti in
3. da prednost inovacijskim projektom, ki vključujejo visoko stopnjo tveganja in donosnosti (Özsomer in drugi 1997).

Analitičnost je zelo pomembna za razvoj in komercializacijo uspešnih inovacij (Entrialgo in drugi 2000), nanaša pa se na sposobnost podjetja, da spremlja in razume zunanje okolje. Zagotavlja informacije o dogodkih in trendih v okolju ter podjetju omogoča, da v okolju prepozna inovativne možnosti (Bluedorn in drugi 1994).

Defenzivnost se nanaša na potrebo podjetja, da brani svoj trenutni položaj na trgu (Morgan in Strong 1998). Na stabilnih trgih se podjetje običajno osredotoča na trenutne potrebe kupcev, prestavi konkurenčni poudarek na proizvodnjo in distribucijsko učinkovitost posameznega izdelka in procesne inovacije (Miles in Snow 1978).

Naravnost v prihodnost zadeva razvoj priložnosti za inoviranje, ki temeljijo na določitvi prihodnjih sprememb in razvoja v okolju ter tudi na oceni prihodnjih potreb trga (Kandampully in Duddy 1999). Podjetju pomaga pripraviti dolgoročne načrte na področju inovativnosti skupaj s predvidevanjem inovacijskih priložnosti v prihodnosti (Chandy in Tellis 1998). Visoka raven naravnosti podjetja v prihodnost zagotavlja managerjem številne uvide, mnenja in jih opozarja na razvoj na trgu.

Proaktivnost se nanaša na iskanje novih priložnosti, ki jih ustvarjajo spremembe in razvoj dogodkov v okolju, na ustvarjanje novih priložnosti in na inoviranje na osnovi danih priložnosti (Dess 1984). Proaktivnost tako predstavlja sposobnost podjetja, da ustvarja nove priložnosti ali sposobnost prepoznavanja, predvidevanja in odzivanja na priložnosti (Johannessen in drugi 2001). Proaktivna podjetja običajno raje podpirajo radikalne novosti kot druga.

Inovativnost je sama po sebi tvegana, a inovativnost brez določene sprejemljive ravni tveganja predstavlja nizko verjetnost uspeha (Jaworski in Kohli 1993). Tveganost spodbuja iskanje tržnih priložnosti in preoblikovanje teh možnosti v inovativne izdelke in procese (Morgan in Strong 1998).

### *2.1.10 Inovativnost kot lastnost podjetnika*

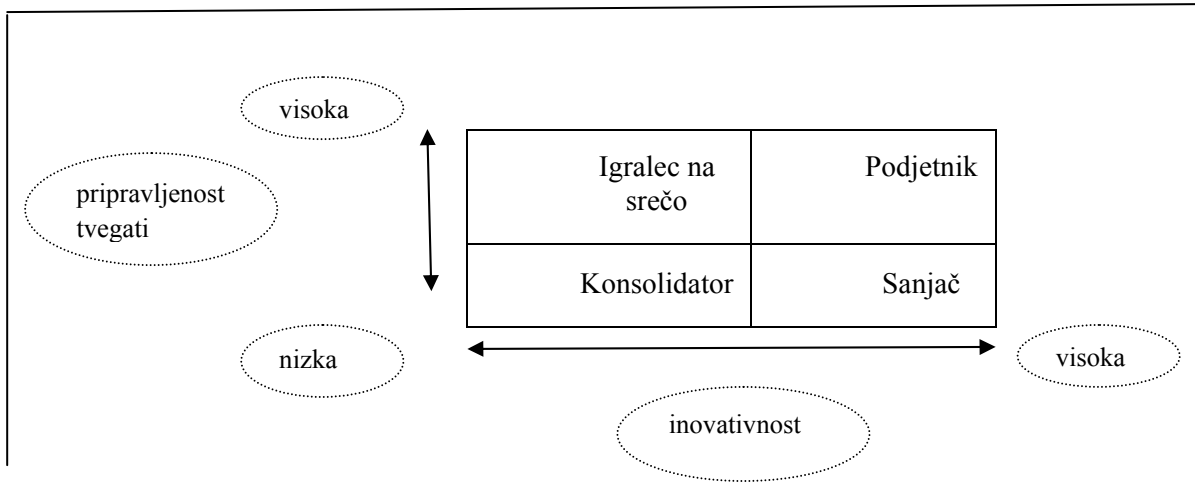
Inovativnost je lastnost posameznika, ki pomeni temelj gradnje in uspešne kariere podjetnika. Pomaga mu iskati in ustvarjati lastno karierno pot, ki zaradi razlikovanja prinaša dodano vrednost. Inovativnost pomeni tudi usmerjanje prizadevanj podjetnika v iskanje novih zamisli, novosti, izumov in kreativnih procesov, ki lahko vodijo k novim izdelkom, storitvam in tehnološkim procesom; pomeni korak do obstoječega stanja in željo po spremembi dosedanjega stanja (Lumpkin in Dess 1996).

Podjetnik velja za ključno osebnost Schumpetrovega procesa gospodarskega razvoja. Naloga podjetnika je izvajanje inovacij. Podjetnik ni inventor – izumitelj, temveč tisti, ki izume izvaja oziroma uvaja in tako spremeni v inovacije. Neposredni vzvod podjetništva je podjetniški profit. Podjetnik je namreč motiviran za uvajanje novih zamisli in premagovanje ovir, ki jih predstavlja tradicionalno okolje, saj pričakuje začasni monopolni položaj, ki mu bo omogočal visok profit v času, ko ta monopol traja (Bučar in Stare 2003). Schumpeter se je osredotočil na okoliščine, ki so potrebne, da podjetništvo deluje. Ena temeljnih okoliščin je obstoj motiva v obliki podjetniškega dobička za uvajanje inovacij.

Osnovna značilnost podjetniškega vedenja je torej inovativnost. Po klasični šoli podjetništva so najpomembnejše splošne podjetniške lastnosti uspešnega podjetnika inovativnost, kreativnost in odkrivanje novih podjetij (Cunningham in Lischewron 1991). Pri odločitvi za internacionalizacijo poslovanja podjetnika odlikujeta visoka stopnja inovativnosti (ponuditi

nove, inovativne produkte na nov trg, uvesti nove procese) in visoka stopnja tveganja (inovativni izdelki in procesi prinesejo predvsem finančno tveganje).

**Slika 2.6: Dvodimenzionalni odnos med inovativnostjo in pripravljenostjo tvegati**



Vir: Hisrich in Drnovšek (2002).

Inovativnost je podjetnikova lastnost. Za podjetnika sta namreč značilna visoka stopnja inovativnosti in visoka stopnja tveganja (Hisrich in Drnovšek 2002). Slika 2.6 prikazuje korelacijski odnos med inovativnostjo in pripravljenostjo tvegati. Parker (2005) meni, da so podjetniki odprte glave, zelo inovativni, razmišljajo, kako pridobivati kapital ob zagonu podjetja. Njihova značilnost je nadpovprečna nagnjenost k inovativnosti, ustvarjalnosti in spremembam. Edino, kar ni v njihovih rokah, so davčne stopnje, ki utegnejo delovati zelo zaviralno, in sicer na rast, zaposlovanje in internacionalizacijo podjetja.

Podjetnik mora biti pri svojem delovanju ves čas inovativen in ustvarjalen, kar je ključ do uspešnega poslovanja. Prav tako je inoviranje za podjetnika nekaj normalnega in neizogibnega, zato vedno išče spremembe, se odziva nanje in jih izrablja kot možnosti. Pri tem je potrebno biti pozoren na korelacijo med pripravljenostjo za sprejemanje sprememb ter stabilnostjo in varnostjo (Belak 1993).

## 2.2 Inovacijska politika

### 2.1.11 Patent

Pri analiziranju in preučevanju inoviranja je potrebno natančno opredeliti tudi patent, ki velja za eno izmed reprezentativnih kategorij na področju intelektualne lastnine. Patent lahko opredelimo kot »dokument, ki ga izda vladni urad (ali regionalni urad, ki deluje za več držav) na osnovi zahteve, ki opisuje izum in ustvari položaj, v katerem se lahko patentirani izum normalno izkorišča (izdeluje, prodaja, uvaža) le s soglasjem lastnika patenta. Izum pomeni rešitev določenega problema na področju tehnologije. Izum se lahko nanaša na izdelek ali postopek. Varstvo, ki ga zagotavlja patent, je časovno omejeno, običajno velja 20 let. Enostavno povedano je patent pravica, ki jo izumitelju podeli država, da za omejeno časovno obdobje prepove drugim gospodarsko uporabo, kot nadomestilo za razkritje izuma, tako da lahko drugi tudi pridobijo korist. Razkritje izuma je na ta način pomemben vidik v vsakem postopku podelitve patenta« (WIPO 2012).

Zakon o industrijski lastnini (ZIL-1 2001) opredeljuje patent kot izum, ki zajema področje tehnike, je nov na inventivni ravni in industrijsko uporabljiv.

Patent je pravica, ki pripada fizični ali pravni osebi na podlagi določenega izuma. Nosilec patenta pridobi izključno pravico do gospodarske uporabe s patentom zavarovanega izuma. Patent naj bi z upravičenji, ki jih podeljuje, spodbujal ustvarjalnost in zagotavljal podlago za konkurenčnejšo uspešnost oziroma sposobnost nosilcev patenta« (Bohinc in Kete Ujčič 2011).

Bistvo patentnega varstva je zagotavljanje spodbud za inoviranje (Ilič 2001). Spodbudo za inoviranje pa lahko opredelimo iz različnih socioekonomskih zornih kotov:

- Velikost postinovacijskega dobička: Schumpeter vidi spodbudo za inoviranje skozi velikost postinovacijskega dobička, ki ga kot stroškovno kompenzacijo in nagrado za vloženi inovacijski trud pričakuje (potencialni) inovator – izumitelj oziroma inovativno podjetje, ki z inovacijo postane monopolist (monopolna spodbuda za inoviranje) (Ilič 2001).
- Potreba podjetij po preživetju: skozi potrebo podjetij po preživetju v konkurenčnem globalnem okolju in s tem ohranjanja konkurenčnosti kot ključnim motivom za nastanek tako imenovane konkurenčne spodbude za inoviranje (Ilič in Pretnar 2004).

- Kot motivacijo zaposlenih za inoviranje z vidika upravljanja človeških virov in v kontekstu teorij delovne motivacije in nagrajevanja (Ilič 2001).

### 2.1.12 Inovacijska politika

Bučar in Stare (2003) inovacijsko politiko opredelujeta kot niz dejanj, ki so usmerjena v dvig kakovosti in učinkovitosti inovacijski dejavnosti. Inovacijske dejavnosti pa zajemajo ustvarjanje, adaptacijo in sprejemanje novih ali izboljšanih izdelkov, procesov in storitev.

Devetak (1997) podaja odgovor, kako voditi inovacijsko politiko v podjetju:

- inovacijsko politiko je treba oblikovati na vseh ravneh v vseh oblikah ustvarjalnega dela, pri čemer je potrebno zlasti načrtovati izdelke za pospeševanje ustvarjalnosti, sredstva za nagrade in druge oblike spodbujanja invencijsko-inovacijskih procesov,
- uspešna podjetja sproti evidentirajo vse probleme, ki naj bi jih njihovi zaposleni razrešili v najrazličnejših ustvarjalnih oblikah.

Ukrepi inovacijske politike se lahko oblikujejo in izvajajo na različnih ravneh (lokalni, regijski, nacionalni, evropski). Družbeno-ekonomsko okolje inovacijske politike je opredeljeno z naslednjimi dejavniki: makroekonomsko okolje, človeški viri, ustvarjanje in prenos znanja ter pravni in upravni okvir, ki bodisi zavirajo bodisi pospešujejo inoviranje (Bučar in Stare 2003). Širšo opredelitev inovacijske politike pa razvije Freeman (2002), ki poleg povedanega zajame še celoten družbeno-ekonomski sistem, ki vpliva in opredeli koncept in uspeh inovacijske dejavnosti.

Z vidika inovacijske politike je zanimivo tudi Schumpetrovo razmišljanje o družbeni klimi. Dejavnost podjetnikov, to so njihova prizadevanja, da iščejo in uvajajo invencije, je zanj odvisna predvsem od "družbene klime", v kateri ti podjetniki delujejo. Pojem "družbene klime" zajema celotno družbeno, politično in socio-psihološko okolje, ki lahko spodbuja in nagrajuje podjetniške dosežke ali pa ima do njih odklonilen odnos (v Bučar in Stare 2003).

Evropska unija je v študiji z naslovom *Innovation in a Knowledge Driven Economy* podala ključne usmeritve inovacijske politike, med katere uvršča naslednje ključne parametre (Evropska komisija 2000):

- spodbujanje podjetij k naložbam v nove informacijske in telekomunikacijske tehnologije, ki bodo pomagale pri prenosu znanj in informacij,

- bolj operativna politika na področju zaščite intelektualne lastnine ob pomoči harmonizacije evropskega patentnega sistema ter večje transparentnosti tega sistema,
- pri patentni zaščiti je treba usklajevati element zaščite kot spodbudo za naložbe v R&R ter element omejevanja dostopa do novih znanj, še posebno za mala in srednje velika podjetja,
- evropska inovacijska politika mora še bolj spodbujati mobilnost znanja v gospodarstvu in v ta namen razviti posebne sheme za spodbudo raziskovalnega sodelovanja med podjetji.

Spodbujanje inovativnosti je v ospredju pozornosti EU. O tem priča tudi dejstvo, da je Evropska unija izdala publikacijo z naslovom Inovacije jutri (Evropska unija 2003), ki predstavlja inovacijsko politiko tretje generacije, ki naj bi ustrezala konceptu gospodarstva in družbe znanja. Upravljanje inovacijskega sistema je v preteklih letih prešlo iz linearnega modela, ki upošteva, da ekonomska učinkovitost sledi raziskovalni, v sistem druge generacije, ki ni več osredotočen na tehnologijo, temveč temelji na interaktivnem organizacijskem modelu, ki ustvarja možnosti za uspeh. Toda v zadnjem desetletju se po svetu vse bolj uveljavlja sistem tretje generacije, ki je horizontalen ter zahteva dobro usklajen postopek načrtovanja, izvajanja in vrednotenja politik med vsemi deležniki, vključenimi v inovacijski sistem, pa tudi sprotno prilagajanje institucij s področij raziskav, tehnologije in inovacij, spremembam v okolju. Proces je odprt in demokratičen, porazdelitev odgovornosti pri oblikovanju raziskovalnega in inovacijskega sistema pa nedvoumna (Uradni list RS 2011).

Tretja generacija inovacijske politike naj bi inovacije postavila v ospredje vsake politike. Vse spremembe regulativnega okvira naj bi zasledovale predvsem cilje inovacijske politike (Bučar in Stare 2003). Izziv tretje generacije inovacijske politike bo, da zagotovi ključni poudarek inovacijam na vseh področjih (EU 2003). Oblikovanje tretje generacije inovacijske politike mora biti politični cilj. Tretja generacija inovacijske politike z vidika vključevanja specifičnih ukrepov za spodbujanje inovacij analizira naslednja področja (Bučar in Stare 2003): konkurenčnost, trgovina, intelektualne pravice, podjetništvo, raziskave in razvoj, IKT in e-vlada, finančne storitve in tvegani kapital, izobraževanje in kultura, davčna politika, regionalna politika, zaposlovanje ter okoljska politika. Vsako od izbranih področjih je pomembno za inovacije. Prva štiri so tista, ki zahtevajo inovacije in zagotavljajo učinkovito delovanje trga, sledijo področja, ki vplivajo na inovacijsko sposobnost, v zadnji skupini pa so področja, ki so tesno povezana z (ne)uspešnostjo inovacijskega procesa (Bučar in Stare 2003).



V razvitih državah je temeljni cilj inovacijske politike prispevati k večji konkurenčnosti podjetij in s tem k večji nacionalni konkurenčnosti. Slednja vodi k večji tržni uspešnosti, tržna uspešnost pa k boljšemu ekonomskemu položaju nacionalnega gospodarstva in s tem celotne družbe. Ta temeljni cilj velja tudi za tranzicijske države. Država naj bi z aktivno inovacijsko politiko vsem zagotovila temelje za tehnološko dohitevanje razvitega okolja. Eden poglobitih izzivov tranzicije je ravno dohitevanje in vključevanje v to okolje na čim bolj enakopravni ravni (Bučar 2003).

### *2.1.13 Nacionalni inovacijski sistem*

Metcalf (1995) podaja naslednjo definicijo nacionalnega inovacijskega sistema: »Sistem inovacij tvori niz specifičnih institucij, ki skupno in posamično prispevajo k razvoju in difuziji novih tehnologij, in zagotavlja okvir, znotraj katerega vlade oblikujejo in izvajajo svojo politiko, ki vpliva na inovacijski proces. Tako je to sistem med seboj povezanih institucij za ustvarjanje, hranjenje in prenos znanja, sposobnosti in artefaktov, ki definirajo nove tehnologije.«

Sodobno razumevanje inovacijskega sistema poudarja umeščenost tega sistema v širši družbenoekonomski sistem, v katerem uspeh inovacijskih dejavnosti določajo tako politični in kulturni vplivi kakor tudi ekonomske politike (Freeman 2002).

Vloga države kot oblikovalca ustreznega okolja, ki spodbuja inovacijsko dejavnost in inovativnost svojih državljanov, je silno pomembna tudi v tržnih gospodarstvih. Inovacijske dejavnosti torej ne gre prepuščati zgolj trgu (Bučar in Stare 2003).

Eno najbolj izčrpnih in relevantnih definicij poda Bernard (2006), ki nacionalni inovacijski sistem opredeli kot mrežo institucij v zasebnem in javnem sektorju, ki s svojim delovanjem in medsebojnim sodelovanjem ustvarjajo, uvažajo, spreminjajo, prilagajajo in razširjajo novo in tradicionalno znanje, pospešujejo učenje ter izobražujejo inovatorje in podjetnike, poleg tega pa skrbijo za prenos novih znanstvenih in tehnoloških dognanj v gospodarstvo, s čimer povečujejo njegovo konkurenčnost ter tako zadovoljijo družbene in kulturne zahteve kot tudi pričakovanja okolja.

Ena od pomembnih usmeritev zagovornikov nacionalnega inovacijskega sistema je formiranje učinkovitih institucij za posredovanje pretoka znanja znotraj sistema: torej za posedovanje med ponudniki in potrošniki znanja. Za učinkovitost sistema je bistvena fleksibilnost povezav, možnost formiranja vedno novih mrež, ki sledijo nastajanju novih tehnologij ter

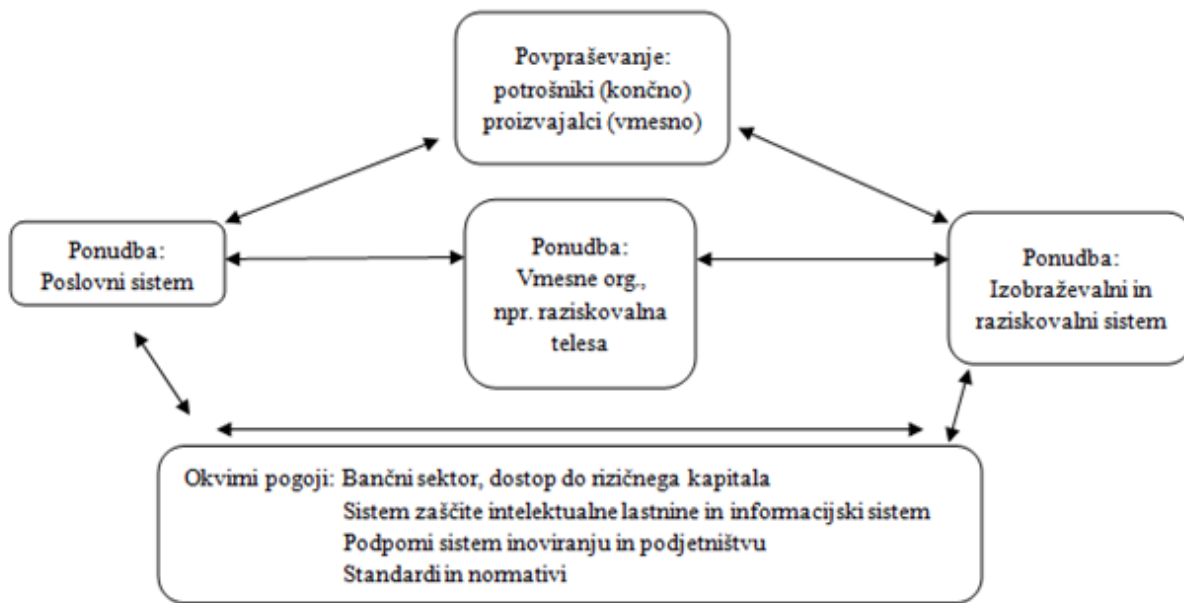
integrirana in koordinirana politika, ki se s svojimi ukrepi prav tako tekoče prilagaja novim povpraševanjem.

Izhodišča utemeljitev nacionalnega inovacijskega sistema imajo nedvomno močan vpliv na politike zahodnih držav na področju raziskovalno-razvojne dejavnosti. Dajejo namreč osnovo za oblikovanje tehnoloških centrov in/ali parkov, posebnih agencij za prenos tehnologije/znanja, inovacijskih inkubatorjev ter drugih mehanizmov in institucij za prenos in povezovanje med raziskovalnim sektorjem in gospodarstvom.

Freeman (2002) opozarja, da je potrebno ločiti med ozko definiranim in široko definiranim pristopom k nacionalnemu inovacijskemu sistemu. Predhodno podane definicije, ki se osredotočajo predvsem na institucije, ki načrtno pospešujejo nastajanje in diseminacijo znanja ter so tako ključni viri inovacij, ustrezajo Freemanovemu ozkemu pojmovanju definicije. Širši pristop, za katerega avtor meni, da je dolgoročno bolj relevanten, pa vgrajuje tako ozko pojmovani sistem v širši družbeno-ekonomski sistem, v katerem politični, kulturni vplivi ter ekonomska politika oblikujejo obseg, smer in sorazmerni uspeh vseh inovacijskih dejavnosti.

Podjetje nikoli ne inovira v izolaciji, zato je eden ključnih elementov nacionalnega inovacijskega sistema ravno njegova povezanost. Kot je razvidno iz Slike 2.7 (EU 2002), je učinkovitost celotnega inovacijskega procesa odvisna od lastnosti organizacijskih struktur in povezovalnih mrež v gospodarstvu. Le-te opredeljujejo sposobnost gospodarstev, da se učijo in sodelujejo z drugimi, sposobnost, da asimilirajo in uporabijo nove ideje in tehnologije, ki izhajajo ali iz gospodarstva ali zunaj njega ter da uporabijo čim bolj različne vire znanja, vsebovane znotraj mrež in organizacij. Inovacijski sistemi v posamezni državi tvorijo vse institucije in gospodarske subjekte, ki prispevajo k dvigu inovacijske sposobnosti narodnega gospodarstva. Sem sodijo podjetja, javne in zasebne raziskovalne in izobraževalne inštitucije, domače in mednarodne organizacije, ki pospešujejo inovacije (podporne mreže za razvoj podjetništva in inovacij, inovacijski in tehnološki parki, podjetniški inkubatorji itd.) ter državne inštitucije (ministrstva, agencije, gospodarske in obrtne zbornice).

**Slika 2.7: Shema nacionalnega inovacijskega sistema**



Vir: Evropska komisija (2002).

#### *2.1.14 Inovacijska sposobnost*

Sposobnosti podjetij so pomembne za zagotavljanje in ohranjanje konkurenčne prednosti in za implementacijo celotne strategije. Avtorji, kot so Prahalad in Hamel (1990), Kogut in Zander (1992), menijo, da so inovacijske sposobnosti podjetja ključ za konkurenco. Adler in Shenbar (1990) opredelita inovacijske sposobnosti podjetja kot:

- (1) sposobnost razvoja novih proizvodov, ki zadovoljujejo potrebe trga,
- (2) sposobnost uporabe ustreznih tehnoloških procesov, ki omogočajo izdelavo novih izdelkov,
- (3) sposobnost razvoja in lansiranje novih izdelčnih in procesnih tehnologij, ki bodo spodobni zadovoljiti prihodnje potrebe in
- (4) sposobnost odzivati se na nenamerne tehnološke dejavnosti in nepričakovane priložnosti, ki jih ustvarja konkurenca.

Kogut in Zander (1992) opredelita inovacijsko sposobnost kot zmožnost mobiliziranja znanja svojih zaposlenih in združevanja znanja zaposlenih z namenom ustvarjanja novega znanja, čigar rezultat so izdelčne ali procesne inovacije (Un 2002). Un (2002) navaja, da je ta dinamična sposobnost posebnost v tem, da vključuje interakcijo med internim znanjem podjetja in zahtevami zunanjega trga. Inovacijska sposobnost se nanaša na organizacijsko

znanje in druge kompetence, ki so potrebne za izboljšanje trenutnih izdelkov in procesov ter za razvoj novih izdelkov (Romijn in Albaladejo 2002). Slednje lahko opredelimo kot veščine in znanje, potrebno za učinkovito absorpcijo, upravljanje in izboljšanje obstoječih tehnologij, izdelkov ter tudi za ustvarjanje novih (Lall 1992). Visoka raven inovativne sposobnosti podjetja kaže na to, da je podjetje sposobno odgovarjati na hitro se spreminjajoče razmere na trgu in je sposobno razvijati nove ideje ter jih pretvoriti v nove izdelke, postopke ali sisteme (Szeto 2000). Inovativna sposobnost podjetja je zelo odvisna od stopnje in vrste virov drugih kompetenc, ki odlikujejo podjetje (Neely in drugi 2001), kot tudi od tega, kako management podjetja uspešno integrira in upravlja tovrstne vire (Lawson in Samson 2001). Inovacijska sposobnost je namreč sestavljena iz sposobnosti podjetja za ustvarjanje znanja v obliki intelektualne lastnine, kot so na primer patenti. Inovacijska sposobnost je uporaba ustreznega znanja za doseganje tržne vrednosti in uspešne implementacije kreativnih idej znotraj organizacije (Zhao in drugi 2005).

OECD na podlagi analize stopenj gospodarske rasti v članicah OECD ugotavlja, da so najhitreje rasle tiste države, ki jim je uspelo najhitreje razviti nove izdelke, procese in storitve na podlagi novih tehnologij (OECD 2002). Zato se poudarja, da je inovacijska sposobnost države pomembnejša od kateregakoli posamičnega tehnološkega odkritja. Inovacijska sposobnost je sposobnost prenosa in tržne uporabe znanja. To pa pomeni izziv za politiko držav na področju spodbujanja gospodarskega razvoja: kako povečati učinkovitost inovacijskega delovanja (Bučar in Stare 2003).

#### *2.1.15 Nacionalna inovacijska sposobnost*

Koncept nacionalne inovacijske sposobnosti kot analitični pripomoček uvedejo Stern, Portr in Furman (2000). Koncept izhaja iz predpostavke, da nacionalno okolje pomembno vpliva na produktivnost razvojno-raziskovalne (v nadaljevanju R&R) dejavnosti. Država ima moč vplivati na to okolje in posledično na produktivnost R&R dejavnosti. Nacionalna inovacijska sposobnost je sposobnost države, tako politične kot gospodarske tvorbe, da dolgoročno proizvaja in trži tok inovativnih tehnologij. Nacionalna inovacijska sposobnost se ne udejanja na ravni inovacijskega produkta v določenem trenutku, temveč je odsev temeljnih determinant inovacijskega procesa. Razlike v nacionalnih inovacijskih sposobnostih odsevajo tako različnost v ekonomski geografiji (npr. na ravni podjetij) kot razlike med državami na področju inovacijskih politik (npr. ravni javne podpore temeljnim raziskavam ali pravni zaščiti intelektualne lastnine) (Bučar in Stare 2003). Za nacionalno inovacijsko sposobnost je

tako ključnega pomena ustrezno usposobljena R&R baza, brez katere ne bo "proizvodnje" vrhunske tehnologije. Vse to skupaj tvori potencial nacionalnega gospodarstva, da proizvaja tok komercialno relevantnih inovacij (Bučar in Stare 2003).

Nacionalno okolje ima pomemben vpliv na produktivnost R&R dejavnosti. Nacionalna inovacijska sposobnost je delno odvisna od prefinjenosti tehnologije in od obsega delovne sile, zaposlene v znanosti in tehničnih panogah. Hkrati pa ta sposobnost odseva obseg investicij, odločitve vladnih politik in zasebnega sektorja, ki imajo vpliv na razvojno-raziskovalno dejavnost na ravni države. Nacionalna inovacijska sposobnost je odvisna od naslednjih treh elementov (Stern in drugi 2000):

- Inovacijske infrastrukture: človeški (znanstveniki, inženirji) in finančni viri države, zaščita intelektualne lastnine, davčne olajšave, odprtost gospodarstva ter naklonjenost k investicijam.
- Specifično okolje, ki spodbuja inovacijske grozde: inovacije in inovacijske tehnologije se mnogokrat rodijo prav v grozdu, pogosto kot rezultat pritiskov strank, konkurence s strani sorodnih podjetij in primerjanja rezultatov med podjetji v panogi.
- Kvalitetna povezava: razmerje med inovacijsko infrastrukturo in državnimi industrijskimi grozdi je recipročno, kar pomeni, da močni grozdi napajajo infrastrukturo in imajo obenem od tega koristi.

## **2.3 Kazalci inovativnosti podjetja**

Inovativnost je kompleksen pojav, zato Hagedoorn in Cloudt (2003) menita, da uporaba kazalnikov merjenja inovativnosti omogoča bolj celovito oceno uspešnosti inoviranja. Osnovno družino kazalnikov na področju znanosti in tehnologije, ki so neposredno povezani z merjenjem inovativnosti, pa predstavljajo viri, namenjeni za raziskave in razvoj ter statistike patentov (OECD 2005).

### *2.3.1 Patenti*

Ena najbolj znanih in najpogosteje uporabljenih mer inovativnosti je število patentov kot ena redkih opredmetenih mer, ki meri rezultate inovacijskega procesa. Ta mera je vključena v večino metod merjenja inovacij, če ne kot edini, pa vsaj kot eden od kazalnikov. Za tem stoji

logika, da bo podjetje svoje najpomembnejše inovacije patentiralo ter da tako večje število patentov pomeni tudi večje število inovacij (Bešter in Murovec 2011).

Vendar pa merjenje inovativnosti seveda nikakor ni tako preprosto. Mnogo podjetij se raje kot na zaščito inovacije s patentom zanaša na časovno prednost pred konkurenti, na poslovne skrivnosti ali na zadržanje najboljših kadrov v podjetju. Patenti so manj relevantni za storitveni sektor, pa tudi sicer nekaterih inovacij ne moremo patentirati. V splošnem se patenti nanašajo le na tehnološke inovacije, čeprav se na primer v ZDA lahko patentira tudi poslovne modele. Poleg tega je nagnjenost k patentiranju inovacij v določeni panogi odvisna od relativnih stroškov inovacije v primerjavi z imitacijo (Kleinknecht in drugi 2002), na odločitve podjetja o patentiranju inovacij pa vpliva tudi velikost podjetja ter sodelovanje oddelka za raziskave in razvoj z drugimi podjetji (Brouwer in Kleinknecht 1999).

Patente sicer lahko precej enostavno preštejemo, težko pa primerjamo njihovo kakovost in ekonomsko vrednost. Problem te mere je tudi v tem, da med patenti in finančno uspešnostjo ni jasne povezave. V povprečju ima le eden do treh patentov opaznejši finančni učinek (Stevens in Burley 1997). Napori raziskav in razvoja so namesto v razvoj rešitev, ki bi imele večji učinek in ki bi prispevale k dodani vrednosti za kupce, pogosto usmerjeni v pridobivanje patentov.

Kljub vsemu patentov kot kazalnika inovativnosti ne gre zanemariti, še posebej ne za tiste sektorje, za katere je patentiranje inovacij značilno. Podatki o patentih so namreč na razpolago v zelo dolgih časovnih serijah ter javno dostopni. Pomembno je, da patentov ne le štejemo, temveč da zberemo o njih več informacij, torej za kakšne vrste patenta gre, kje se patent uporablja ter kakšen je njegov finančen in konkurenčni učinek (Bessen 2008). Poleg tega je potrebno tudi na patente nekega podjetja gledati kot na portfolio naložb negotove vrednosti, od katerih bodo nekatere donosne, druge pa ne (Bešter in Murovec 2011).

### *2.3.2 Naložbe v raziskave in razvoj*

Prvi poskusi merjenja inovativnosti segajo že v trideseta leta prejšnjega stoletja, ko sta Holland in Spraragen (1933) izdelala prvo inovacijsko statistiko in pri tem kot kazalnik inovativnosti uporabila prav naložbe v raziskave in razvoj. Patenti so tesno povezani z investicijami v raziskave in razvoj, ki se prav tako pogosto uporabljajo kot kazalnik

inovativnosti. Tudi problematika tega kazalnika se marsikje prekriva s problematiko patentov kot kazalnika, saj so patenti običajno posledica vlaganj v raziskave in razvoj (Bešter in Murovec 2011).

Naložbe v raziskave in razvoj veljajo za problematičen kazalnik inovativnosti podjetja, saj je vprašljiva njihova povezanost z inovacijami v različnih okoliščinah, še posebej v nizko tehnoloških predelovalnih dejavnostih in v storitvenem sektorju (npr. Palmberg 2002, Kleinknecht in drugi 2002, Hipp in Grupp 2005). Ta kazalnik je zaradi neupoštevanja posebnih karakteristik inovacij v storitvenem sektorju v preteklosti pripeljal do povsem napačnih zaključkov o zelo nizki inovativnosti storitvenega sektorja (Hipp in Grupp 2005). Z naložbami v raziskave in razvoj namreč merimo le enega od številnih vhodnih virov v inovacijski proces.

Kljub številnim slabostim pa ima kazalnik investicij v raziskave in razvoj tudi pomembno prednost pred drugimi. Razvojno-raziskovalne baze podatkov so namreč obsežne, podatki pa mednarodno primerljivi. V rednih intervalih se spremljajo že desetletja v številnih državah, kar omogoča tudi analizo časovnih vrst. Prednost predstavlja tudi podrobna klasifikacija razvojno-raziskovalnih podatkov, ki pa je žal le redko izkoriščena, saj se ti podatki najpogosteje obravnavajo le kot agregatna mera za določeno leto, sektor ali državo (Kleinknecht in drugi 2002, Smith in drugi 2008).

#### *2.3.4 Novejši kazalci inovativnosti*

V zadnjih letih je zaradi pomena spremljanja inovativnosti ter že omenjenih omejitev tradicionalnih kazalnikov inovativnosti prišlo do mnogih poskusov izboljšanja kazalnikov in inštrumentov za spremljanje inovativnosti. Evropska komisija je tako na primer namenila precejšnja sredstva za odpravo pomanjkanja direktnih podatkov o inovacijah. Tako v Evropi kot po svetu je prihajalo tudi do številnih drugih poskusov za izboljšanje našega znanja o inovacijskih rezultatih, virih, inštrumentih in metodah. Poleg vhodnih in izhodnih elementov je vse večja pozornost namenjena samemu inovacijskemu procesu, ki vhodne elemente pretvarja v izhodne. Vedno bolj so na pomenu pričeli pridobivati tudi kvalitativni in subjektivni kazalniki (Bešter in Murovec 2011).

Kot ugotavlja tudi raziskava Boston Consulting Group v svojem delu Measuring innovation iz leta 2007, imajo inovacije mnogo različnih komponent, ki jih je potrebno meriti. Dobro merjenje inovativnosti bi tako moralo zaobjeti različne komponente, ki jih lahko združimo v naslednje kategorije:

- vhodni elementi oziroma viri, kot so na primer človeški viri ali finančna sredstva,
- procesi, v katerih se vhodni elementi preoblikujejo ter
- izhodni elementi oziroma končni rezultati, ki ne vključujejo le finančnih posledic, ampak tudi bolj indirektno učinke, kot je pridobljeno znanje ali vpliv na moč blagovne znamke.

Večina obstoječih mer inovativnosti še vedno ne zajema vseh teh kategorij in jih je zato potrebno izboljšati. Za bolj kvantitativno usmerjene raziskave je značilno predvsem to, da pogosto ne upoštevajo inovacijskega procesa, saj je le-tega težko ocenjevati z objektivnimi in kvantitativnimi merami (Bešter in Murovec 2011). Tudi pregled praks merjenja inovacij (Rejeb in drugi 2008) ugotavlja, da se večina metodologij ocenjevanja inovacijske zmogljivosti osredotoča na vhodne informacije in izhodne vire inovacijskega procesa.

Rejeb in drugi (2008) predlagajo večje osredotočenje na ocenjevanje aktivnosti inovacijskega managementa. Po Cormicanu in Sulivanu (2004) je za uspešen produktivni inovacijski management ključnih naslednjih pet faktorjev:

- strategija in vodenje,
- organizacijska kultura in klima,
- načrtovanje in izbor,
- organizacijska struktura in učinkovitost zaposlenih,
- komunikacija in sodelovanje.

Raziskava Boston Consulting Group (Andrew in drugi 2007) je pokazala, da podjetja kot kazalnike inovativnosti najpogosteje spremljajo dobičkonosnost (82 odstotkov), čas do vpeljave izdelka ali storitev na trg (62 odstotkov) ter zbiranje informacij in izbor idej (61 odstotkov). Najpogosteje uporabljena posamezna mera inovativnosti pa so sredstva, investirana v projekte rasti (71 odstotkov).



Če sklenemo, naj bi dober sistem merjenja inovativnosti torej združeval (Bešter in Murovec 2011):

- tako kvantitativne kot tudi kvalitativne kazalnike,
- kazalnike iz skupine vhodnih in izhodnih elementov ter inovacijskih aktivnosti in procesov ter
- objektivne mere (stvari, ki jih je enostavno prešteti, kot npr. število patentov, izdatki za raziskave in razvoj) kot tudi subjektivne mere (vpliv osebnega mnenja, kot npr. kakovost neke ideje). Pomembno je, da se ne osredotočimo le na objektivna merila zgolj zato, ker se zdijo lažje določljiva. Tudi večina objektivnih meril namreč potrebuje presojo, poleg tega pa je večina najpomembnejših vhodnih informacij, procesov in izhodnih virov subjektivne narave.

## **2.4 Ekonomske teorije inovativnosti**

### *2.4.1 Schumpetrova teorija inovacijskega cikla*

S pojmom podjetništvo Schumpeter (1939) označuje aktivnost uresničevanja inovacij, nosilce te aktivnosti pa imenuje podjetniki. Schumpeter (1939) je gledal na podjetništvo kot na četrti dejavnik proizvodnje, kot na katalizator gospodarske rasti in oživljanje gospodarstva. Kapitalizem opisuje kot razvoj, ki je posledica neurja ustvarjalnega uničevanja, pri čemer nove tehnologije izpodrinejo stare. Sedanji in prihodnji izzivi v svetovnem gospodarstvu so lahko bolje rešljivi z večjim razumevanjem Schumpetrovega koncepta podjetništva v sodobnem globalnem kontekstu. V dvajsetem stoletju je Schumpeter (1934) poudaril vlogo podjetnikov kot inovatorjev. Po Schumpetru je podjetnik inovator, osamljeni genij, ki deluje v negotovem svetu in ima pogum. Podjetnik opravlja nove kombinacije stvari, kot so uvajanje novih izdelkov ali postopkov, opredelitev novih izvoznih trgov ali virov nabave ali ustvarjanje novih vrst organizacije. Schumpeter je podjetnika opredelil kot nekoga, ki je motiviran, da najde »*sanje in voljo, da najde zasebno kraljestvo*«, ki ima voljo, da osvaja, impulz, da se bori in da se dokaže kot boljši od drugih ter ima »*veselje do ustvarjanja*«. Za Schumpetra je podjetnik človek z vizijo, intuicijo, ustvarjalnostjo, ki izkorišča nove priložnosti in deluje v nasprotju z ustaljenimi družbenimi vzorci (Elliot 1991, 330).

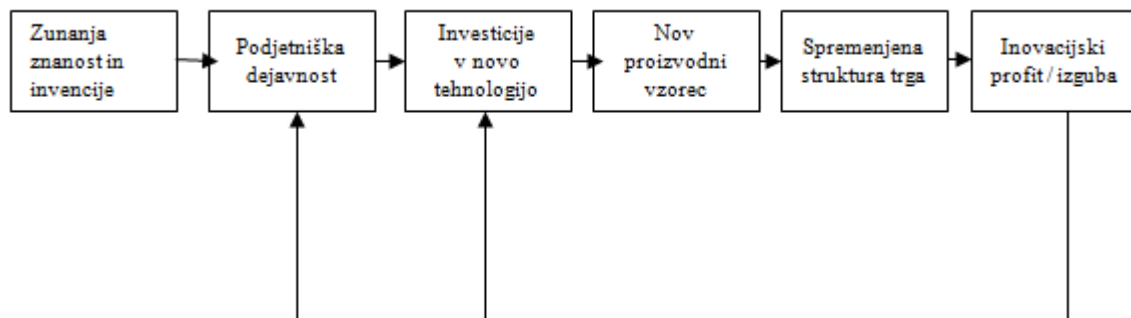
Po Schumpetrovem mnenju podjetnik vodi v kreiranju novih industrij, ki v zameno kreirajo večje strukturne spremembe v gospodarstvu. Stare industrije postanejo zastarele skozi proces

kreativne destrukcije. Kot se nove industrije borijo z obstoječimi za delovno silo, material in naložbe, hkrati tudi dvigujejo ceno tem virom. Stare industrije ne morejo prenesti višjih stroškov, saj se je povpraševanje obrnilo k novim izdelkom. Medtem ko gredo stare industrije v zaton, se nove razvijajo, saj posnemovalci z optimističnim pričakovanjem dobička, ki temelji na začetnem uspehu inovatorja, vztrajajo, da vlagajo naprej. Sčasoma presežna zmogljivost znižuje plače in naložbe. Gospodarstvo gre v depresijo in inovativnost se ustavi. Kljub temu se izumi nadaljujejo in ponovno se pojavi večja zaloga neizkoriščenih izumov, ki spodbujajo podjetniški pogum, da se ponovno spet začne ukvarjati z inovacijami. Na ta način Schumpeter uporablja podjetništvo, da razloži strukturne spremembe, gospodarsko rast in poslovne cikle, pri čemer uporablja kombinacijo ekonomskih in psiholoških idej (Casson 1990).

Za Schumpetra so inovacije ekonomske spremembe, ki so rezultat podjetniškega delovanja. Zato je njegova teorija inovacij nekako podrejena teoriji podjetništva. Inovacija pomeni spremembo proizvodne funkcije, obenem pa je inovacijska dejavnost kot podjetniška dejavnost gibalno ekonomskega razvoja, saj poruši splošno ekonomsko ravnotežje krožnega toka. Podjetniki aplicirajo inovacijo, ki so jo pripravili inovatorji. Njihova funkcija je reformirati vzorce proizvodnje z izkoriščanjem inovacije ali še nepreizkušene tehnološke možnosti za proizvodnjo novega blaga oziroma starega blaga na nov način z odpiranjem novih virov ponudbe surovin ali novih izdelkov oziroma reorganizacije industrije. Do inovacij prihaja v sunkih, čeprav se lahko invencije tekoče pojavljajo, saj postanejo dobičkonosne šele kasneje, kot so nastale (Freeman 1991). Razlago ciklov rasti in recesije je Schumpeter izvajal v smislu tehnološkega inoviranja. Inoviranje je označil kot glavno gonilno silo rasti in izvor dobička v kapitalističnem svetu.

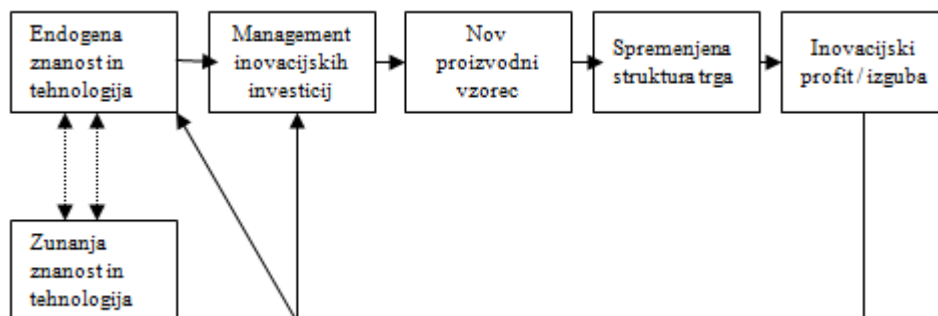
Izvor invencije, ki lahko preraste v inovacijo, je razumljen kot eksogeni dejavnik za gospodarstvo. Vsakemu povpraševanju ustreza določena ponudba in obratno, vsaki ponudbi pripada določeno povpraševanje znotraj gospodarskega kroga (Schumpeter 1951), inovacija pa nastopa kot zunanji dejavnik, ki ta krog premakne iz ravnotežja, nato se vzpostavijo nove razmere in krog (v nekih novih razmerah) postane spet stabilen. Šele Almarin Philips je leta 1971 poudaril, da je tudi Schumpeter v svojih poznejših delih (v knjigi *Capitalism, Socialism and Democracy* 1942) inovacijske aktivnosti prenesel v notranjost podjetij in s tem poudaril, da se je Schumpetrov pogled na inoviranje v malih in velikih podjetjih (Freeman in drugi 1982) razlikoval, kar je prikazano na slikah 2.8 in 2.9.

**Slika 2.8 Schumpetrov model poteka inoviranja v malem podjetju**



Vir: Freeman in drugi (1982).

**Slika 2.9 Schumpetrov model poteka inoviranja v velikem podjetju**



Vir: Freeman in drugi (1982).

Model na Sliki 2.8 prikazuje, da so invencije eksogene in kot take nastajajo zunaj podjetnikovega okvira. V prakso jih sprva uvajajo le najbolj pogumni podjetniki. V kolikor se inovacija izkaže za uspešno, sledijo tudi drugi podjetniki in inovacija preide v splošno rabo. Kasneje Schumpeter v model doda dejavnost raziskav in razvoja (R&R), ker ugotavlja, da tehnološki napredek postaja vse bolj rezultat organizirane skupine R&R dejavnosti znotraj velikih podjetij (Slika 2.9). Inovacije so tako povezane z razvojem znotraj podjetij in nujno potrebujejo zaščito v obliki patentov in drugih instrumentov glede na to, da zahtevajo večja sredstva za R&R, trženje in druge povezane aktivnosti. Ključna razlika med Schumpetrovima modeloma inoviranja v manjšem oziroma večjem podjetju je torej v endogenizaciji tehnološkega napredka (Freeman in drugi 1982).

Iz Schumpetrove analize korporacijskega sektorja in empirični raziskavi izhaja, da so velika podjetja inovativnejša kot mala predvsem zato, ker (Ilič 2001):

- veliko podjetje lahko financira večje število osebja za raziskave in razvoj,
- je večje podjetje sposobnejše izkoriščati ne vnaprej predvidene inovacije in ker
- nedeljivost inovacij za znižanje stroškov omogoča, da so te inovacije bolj dobičkonosne za večja podjetja.

Schumpeter je povezal velikost podjetja in inovativnost iz treh različni razlogov (Teece v Ilič 2001):

- menil je, da lahko le velika podjetja prenesejo stroške raziskovalno-razvojnih programov,
- velika (diverzificirana) podjetja naj bi lažje absorbirala neuspehe z inoviranjem prek širokih tehnoloških front in
- podjetja potrebujejo določen element tržnega nadzora za zajemanje nagrade za inovacije.

Dejstvo je, da so imele Schumpetrove ideje dosti večji vpliv na teorijo organizacije, teorijo inovacij in tudi na evolucijsko teorijo ekonomskega razvoja ter na makroekonomsko teorijo, ki je prevladovala v času njegovega pisanja (Bučar in Stare 2003).

#### 2.4.2 Teorija na temelju virov

Ena bolj obetavnih teorij na področju strateškega managementa v zadnjih letih je teorija podjetja na temelju virov (angl. *Resource Based View Theory*), ki sistematično analizira podjetje na način, da ga opredeli kot zbirko virov in zmogljivosti (Wernerfelt 1984).

Začetki teorije na temelju virov so v ekonomski teoriji (Foss in Knudsen 2003) oziroma v delih ekonomistov dvajsetega stoletja, kot sta Robinsonova (1969) in Chamberlin (1969), ki sta se osredotočila na heterogenost virov ter poudarila, da so edinstveni viri in zmožnosti zelo pomembni dejavniki pri doseganju dobička. Predpostavke Robinsonove in Chamberlina so predstavljale izhodišče za nadaljevanje raziskovanja in preučevanja.

Sodobna teorija podjetja na temelju virov predpostavlja, da so razlike v uspešnosti podjetij posledica razlik, ki izhajajo iz dragocenih podjetju značilnih virov in zmogljivosti, ki jih ni možno zlahka posnemati ali nadomestiti (Barney 1991, Hamel in Prahalad 1994). Izhodišče teorije na temelju virov so strateški viri, ki jih dojemamo kot osnove konkurenčnih prednosti.

Govorimo torej o virih, njihovih lastnostih in značilnostih. Razlike med viri izhajajo iz t. i. posebnih ali specifičnih virov in zmožnosti, ki jih druga podjetja oziroma konkurenti ne posedujejo in jih tudi ne morejo enostavno posnemati (Lawson in Samson 2001).

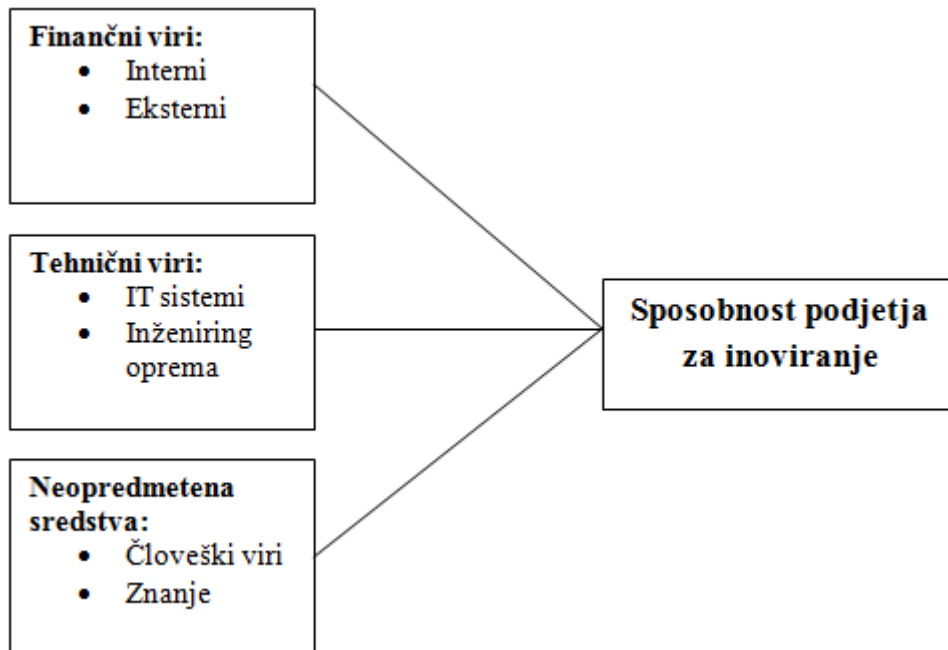
Pomen te teorije za strateški management se manifestira v njeni hitri difuziji skozi literaturo na področju strategije (npr. Wernerfelt 1984, Amit in Schoemaker 1993, Maijoor in Witteloostuijn 1996). Z naslonitvijo na pretekle raziskave je sodobna teorija podjetja na temelju virov zanimiva predvsem zaradi odnosa, ki ponazarja medsebojno povezanost te teorije in organizacijsko inovativnost. Še posebej je zanimivo, če se osredotočimo na tiste vidike teorije, ki odločilno vplivajo na sposobnost podjetja, da inovira. Iz perspektive sodobne teorije podjetja na temelju virov je trajnostna konkurenčna prednost podjetja rezultat izbora, zbiranja in uporabe virov skozi organizacijske sposobnosti in temelji na predpostavki heterogenosti virov podjetja (Kostopoulos in drugi 2002).

Raziskave na področju inovacij, ki temeljijo na virih podjetja, so zgrajene na predpostavki, da so viri in sposobnosti organizacije tiste, ki so osnova in ki določajo zmožnost podjetja za inoviranje. Znotraj te perspektive so opredeljeni materialni in nematerialni organizacijski viri, ki zagotavljajo prispevek, ki je nato združen in preoblikovan s pomočjo zmogljivosti, ki producirajo inovativne oblike konkurenčne prednosti. Novejše raziskave so preusmerile pozornost od opredmetenih na neopredmetena sredstva. Neopredmetena sredstva so lahko bolj pomembna s strateškega vidika, saj pogosteje združujejo zahteve, ki so nujne za produkcijo trajnostne prednosti, na primer podjetje ima dragocene redke vire, ki jih je težko posnemati in nadomestiti s konkurenti (Barney 1991, Hitt in drugi 2001b). To so lahko visoko usposobljen človeški kapital z naprednimi tehničnimi znanji, znanji na področju raziskav in razvoja ter nagnjenosti k sprejemanju večjih tveganj, ki povečujejo verjetnost podjetja za izvajanje inovativnih dejavnosti (Song in Parry 1997).

Če viri zagotavljajo vhodne informacije, potem organizacijske sposobnosti predstavljajo zmožnost podjetja, da koordinira, prestavi v produktivno uporabo in preoblikuje vhodne informacije v inovativne izhodne informacije. V obstoječi literaturi so najmočnejše poudarjeni podjetništvo, organizacijsko učenje, sposobnost "občutenja in odziva", marketinške veščine in dinamične sposobnosti. Slednja je opredelila številne vire, ki so bistvenega pomena za inoviranje (Kostopoulos in drugi 2002). Kot je prikazano na Sliki 2.10, na sposobnost podjetja

za inoviranje vplivajo tako interni kot eksterni finančni viri podjetja, tehnični viri in neopredmetena sredstva, kot npr. zaposleni in njihovo znanje.

**Slika 2.10: Viri podjetja, ki omogočajo inoviranje**



Vir: Kostopoulos in drugi (2002).

Sodobna teorija podjetja na temelju virov nedvomno ponuja nove smernice za strateško upravljanje, saj preusmerja pozornost k podjetju in njegovim edinstvenim lastnostim. V tem smislu teorija preusmerja raziskave na področju organizacijske inovativnosti predvsem v smislu dejavnikov, ki določajo stopnjo inovativnosti podjetja. Osnovni raziskovalni prispevki sodobne teorije podjetja na temelju virov na področju inovativnosti podjetja so naslednji (Kostopoulos in drugi 2002):

- Inovativnost ne izhaja le iz analiziranja tržnih priložnosti zunanjega okolja, temveč od pogleda navznoter in graditve na virih ter ključnih kompetencah podjetja.
- Organizacijski viri in sposobnosti so pomembni kot podatki, ki so potrebni za razvoj in izkoriščanje inovativne dejavnosti podjetja. Posledično bistvo teorije ni le v tem, kako dobiti inovativne izhodne vire podjetja, temveč v prvi vrsti, kako zagotoviti interni zagon za pojav inovativne dejavnosti v podjetju.
- Predpostavka o heterogenosti virov v podjetju omogoča, da se teorija osredotoča na priložnosti v podjetju, da proizvede inovativne izhodne vire s povečano vrednostjo. Koristi takšnega inovacijskega rezultata motivirajo in spodbujajo nov inovacijski napor in tako prispevajo k trajni konkurenčni prednosti.

- Ne nazadnje lahko rečemo, da je razmerje med sodobno teorijo podjetja na temelju virov in inovativnostjo dvostransko. Prvič, sama teorija širi naše znanje o dejavnikih, ki vplivajo na sposobnost podjetja, da inovira, hkrati inovativnost predstavlja tudi enega izmed mehanizmov, s katerim lahko podjetje obnovi vrednost svojega premoženja.

Zagovorniki teorije na temelju virov menijo, da so viri ključni dejavniki uspešnosti podjetja (Michalisin in drugi 1997). Za teorijo na temelju virov lahko trdimo, da je ena izmed pomembnejših prispevkov v zgodovini preučevanja strateškega managementa in odličen pripomoček za iskanje osnov konkurenčne prednosti (Fahy 2000).

#### 2.4.3 Teorija na temelju dinamičnih sposobnosti

Prvo opredelitev dinamičnih zmožnosti sta podala Teece in Pisano (1994), ki dinamične zmožnosti razumeta kot niz zmožnosti, ki podjetju omogočajo ustvarjati nove proizvode, storitve in procese v skladu s spreminjajočim se okoljem. Nekaj let kasneje so Teece, Pisano in Shuen (1997) dinamične zmožnosti opredelili kot sposobnosti (angl. *abilities*) podjetja, ki podjetju omogočajo integracijo, razvoj in preoblikovanje notranjih in zunanjih virov ter zmožnosti in se tako sooča s hitrim spreminjajočim se okoljem. Zollo in Winter (2002) se v osnovi strinjata z definicijo Teece, Pisana in Shuena, vendar pa postavljata vprašanje, ali res lahko strogo opredeljujemo, da se dinamične zmožnosti nanašajo na hitro spreminjajoče se okolje. Po njunem mnenju lahko podjetja integrirajo, razvijajo in preoblikujejo notranje in zunanje vire ter zmožnosti tudi v okoljih, ki niso tako dinamična. Avtorja sta dinamične zmožnosti opredelila kot naučene in stabilne vzorce na ravni podjetja, ki so rezultat učenja na ravni podjetja oziroma organizacijskega učenja, ki podjetju omogoča povečati učinkovitost. Winter (2003) opredeli dinamične zmožnosti kot zmožnosti, ki ustvarjajo, razširjajo in prilagajajo navadne (angl. *ordinary*) zmožnosti. Zahra, Sapienza in Davidsson (2006) dinamične zmožnosti razumejo kot sposobnosti preoblikovanja virov in rutin v skladu s pričakovanju managementa. Wang in Ahmed (2007) dinamične zmožnosti opredelita kot usmerjenost podjetja k stalnemu integriranju, preoblikovanju, obnavljanju in ponovnem ustvarjanju virov ter zmožnosti v skladu s spreminjajočim se okoljem za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Harreld, O'Reilly in Tusham (2007) dinamične zmožnosti razumejo kot konkreten sklop mehanizmov, ki managementu omogoča razviti in hraniti trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost. Eno zadnjih opredelitev dinamičnih zmožnosti je podal

Teece (2009), ki trdi, da so dinamične zmožnosti: 1) zmožnosti zaznavanja (angl. *sensing*), 2) zmožnosti prepoznavanja in doseganja (angl. *seizing*) in 3) zmožnosti preoblikovanja (angl. *reconfiguring*) prednosti oziroma slabosti in priložnosti oziroma nevarnosti skozi aktivnosti povečevanja kombiniranja in varovanja ter po potrebi preoblikovanja otipljivih in neotipljivih virov v samem podjetju kot tudi v njegovem zunanjem okolju.

Sposobnosti podjetja lahko ločimo tudi glede na vrsto znanja, ki ga poseduje (Verona 1999). Funkcionalne zmogljivosti omogočajo podjetju, da razvije svojo tehnično znanje (Pisano 1997, Prahalad in Hamel 1990). Integrativne sposobnosti podjetju omogočajo, da absorbira znanja iz zunanjih virov in vključi različne tehnične kompetence v različnih oddelkih podjetja (Kogut in Zander 1992, Pisano 1997). Sposobnost inoviranja je videna kot višja zmožnost integracije, ki obenem združuje in upravlja več zmogljivosti hkrati. Hkrati je v teoriji razvit koncept višjega reda integracijskih sposobnosti (Fuchs in drugi 2000). Podjetja, ki imajo te sposobnosti, imajo zmožnost vključitve ključnih sposobnosti in virov za uspešno spodbujanje inovativnosti.

Teorija podjetja na temelju dinamičnih sposobnosti konceptualizira vsa sredstva v lasti podjetja, ki so namenjena identificiranju in ustvarjanju nove vrednosti za kupce. Veliko predhodnih raziskav je eksplicitno ali implicitno obravnavalo podjetja kot avtonomne subjekte, ki iščejo konkurenčno prednost iz zunanjih virov ali lastnih notranjih virov in sposobnosti (Gulati in drugi 2000). Številne študije so se osredotočile na gledanje podjetij in sredstev v lasti podjetja kot ključen mehanizem za spodbujanje inovativnosti (Barney 1991).

Vendar hitrost tehnoloških sprememb in ostra konkurenca pomenita, da podjetja ne morejo vzdrževati zmogljivosti v vseh potencialno relevantnih tehničnih in tržnih področjih. To je privedlo do povečanja raziskovanja o tem, kako podjetja razvijajo menjalne odnose z enotami in posamezniki, ki presegajo tradicionalne meje podjetja. Mreže in povezave s kupci, dobavitelji, konkurenti in drugimi netržnimi udeleženci so ključen vir inovacij (Von Hippel 1988). Predstavljajo tudi učinkovit način zmanjševanja stroškov, tveganja, doseganja ekonomije obsega in zmanjševanje časa, namenjenega razvoju izdelka. Omrežja razširijo možnosti in dostop do ključnih virov okolja, v katerem se nahaja podjetje, kot so informacije, kapital, blago in storitve, ki pa predstavljajo potencial za ohranitev in krepitev konkurenčne prednosti (Gulati in drugi 2000). Sposobnost podjetja, da absorbira znanja, pridobljena z

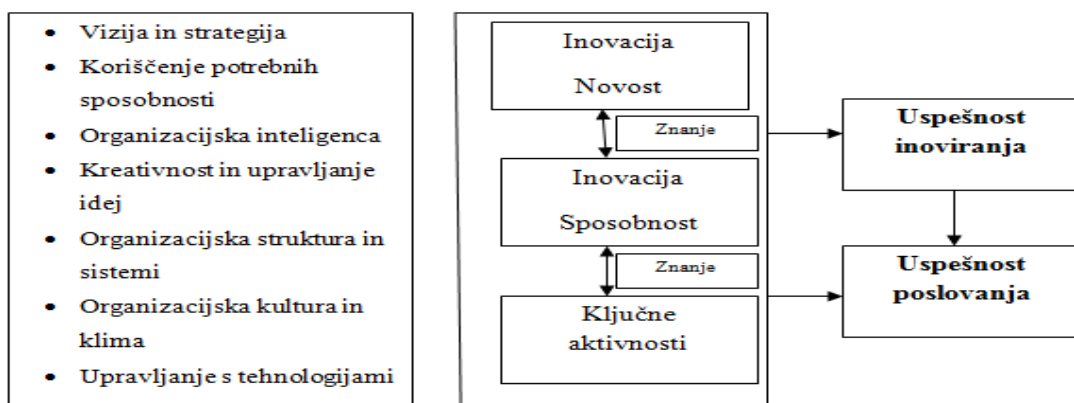


udeležbo v zunanjih omrežjih, je odločilnega pomena za uspešno inoviranje (Cohen in Levinthal 1990).

Jasen pregled inovativnosti je v razpravi, ki se ukvarja z dinamičnimi sposobnostmi podjetij, običajno izpuščen. Vendar je "teorija podjetja na temelju dinamičnih sposobnosti" zelo primerna za preučevanje inovativnosti v podjetju iz več razlogov. Prvič, ni nobenega posebnega poudarka na tehnologiji. Na primer, raziskave in razvoj predstavljajo le enega izmed mnogih virov podjetja. Drugič, inovacijski proces se prav tako lahko nanaša na razvoj novih izdelkov kot novih procesov, sistemov ali celo poslovnih modelov. Še več, zahteva po heterogenosti virov izraža pričakovanje, da ne obstaja ena sama generična formula, ki bi odražala sposobnost podjetja za inoviranje (Tidd in drugi 1997).

Model inovacijske sposobnosti (Lawson in Samson 2001), ki je prikazan na Sliki 2.11, je namenjen izgradnji teoretičnega okvira, ki poudarja tiste ukrepe managerjev, ki najbolj vplivajo na uspeh inovativnosti. To pomeni, da izboljšajo svojo inovacijsko sposobnost. Malo poskusov namreč je, ki bi ustvarjanje celovitega modela inovacijske sposobnosti podjetja utemljili na uporabi pristopa teorije o dinamičnih sposobnosti podjetja. Model inovacijske sposobnosti predpostavlja, da se je podjetje osredotočilo na inovativnost in inovacijske izhodne vire kot svojo glavno konkurenčno strategijo.

**Slika 2.11: Model inovacijske sposobnosti**



Vir: Lawson in Samson (2001).

Teorija na temelju dinamičnih zmožnosti vse bolj pridobiva na pomenu predvsem zaradi dinamične narave okolja. Pri tem obravnava nekatere poglede na načine, ki v prejšnjih pristopih niso bilo podrobneje analizirani, prav tako pa, kot je prepričan Teece (2009), teorija na temelju dinamičnih zmožnosti vsebuje bogatejši opis dejavnikov in značilnosti.

#### 2.4.4 Kritičen pogled na sodobne teorije inovativnosti

Mnogi modeli inovativnosti na ravni podjetij so poskušali izboljšati konsistentnost raziskav (Tidd in drugi 1997). Ti modeli so se naslanjali na različne teoretske pozicije, vključno z institucionalno teorijo, kognitivnimi teorijami, ekonomijami transakcijskih stroškov, družbeno-tehničnimi pristopi, tržno usmerjenostjo, sodobne teorije podjetja na temelju virov in teorije na temelju dinamičnih sposobnosti podjetja. Vsaka teorija prispeva košček inovacijske sestavljence, nobena pa ne izriše popolne slike inovativnosti. Danes namreč še ne obstaja sprejet celovit in sistematični okvir vodenja managerjev v smeri uspešnega inoviranja. Mnoga podjetja in teorije so predlagale, da je lahko upravljanje z inovacijami specifično za sektor oziroma določene industrije, če že ne specifično za posamezno podjetje. Kljub temu pa podatki kažejo, da obstajajo določeni osnovni elementi in procesi, ki pripomorejo k učinkovitemu rezultatom inoviranja (Tidd in drugi 1997). Razlike na ravni podjetja, kot na primer konkurenčnost okolja, strategija, kompleksnost nalog in stil vodenja, samo pomenijo, da se teža vsakega inovacijskega dejavnika razlikuje od podjetja do podjetja.

Kljub močnemu vplivu na proučevanje inovativnosti imata tako teorija podjetja na temelju virov kot tudi teorija na temelju dinamičnih sposobnosti podjetja številne pomanjkljivosti. Največkrat je težko konkretnije prepoznati in identificirati znotraj podjetja, kateri izmed številnih virov, individualno ali kolektivno, vplivajo na učinkovito delovanje in procese. Identifikacijski proces pogosto temelji na *post facto* ugotovitvi: torej, ko je podjetje prepoznano kot uspešno, so njegovi viri za uspeh definirani kot dragoceni. Podobno pa lahko neuspeh podjetja vedno pripišemo odsotnosti posebne sposobnosti ali zmogljivosti. Poleg tega se veliko virov med seboj dopolnjuje, tako da govorimo o sistemu virov, ki so pomembni in ne o posameznih komponentah oziroma posameznih virih. Brez razumevanja posebnih dejavnosti v podjetju, ki so nadalje povezane z zmogljivostjo, pa je študij in razvoj znanja na tem področju težak in počasen (Peteraf 1993). Ne nazadnje se lahko vrednost in pomen virov skozi čas spreminja in postanejo tudi jedro togosti podjetij, čeprav vir sam ni spremenil svoje primarne oblike in funkcionalnosti (Leonard-Barton 1995).

### **3 DEJAVNIKI INOVIRANJA**

#### ***3.1 Zunanji dejavniki inoviranja***

V spodbujanje konkurenčnosti se mora zaradi specifičnih ekonomskih značilnosti znanosti in tehnologije vključiti tudi država. Vendar so samo denarna vlaganja v raziskave in razvoj premalo. Inovativnost je namreč odvisna od institucij, inovacijske strategije in sposobnosti sodelovanja. Če je morala država nekoč zagotavljati predvsem materialno infrastrukturo, mora danes zagotavljati intelektualno infrastrukturo – spodbujati mora izobraževanje, pogoje za razvoj podjetništva, vrednote prevzemanja tveganja in zagotoviti kakovostno življenjsko okolje (Konda 2005).

Kot ugotavlja Piatier (1984), pomanjkanje državne pomoči predstavlja eno izmed najpomembnejših ovir za inovativnost v evropskih državah. Na drugi strani pa so Khan in Manopichetwattana (1989), Souitaris (2001) ter Katila in Shane (2005) odkrili pozitivno razmerje med zunanjo gospodarsko negotovostjo in stopnjo inovativnosti. Podjetja v bolj nemirnih zunanjih okoljih imajo namreč večji potencial za inoviranje, saj turbulentna okolja prisilijo podjetja, da vključijo inovativnost v svojo poslovno strategijo, zato da bi ostala konkurenčna in preživela na trgu (Miller 1987).

Širše družbeno-ekonomsko okolje inovacijske politike je opredeljeno z dejavniki, kot so makroekonomsko okolje, človeški viri in prenos znanja ter pravni in upravni okvir, ki zavirajo ali pospešujejo inoviranje (Bučar in Stare 2003). Med dejavniki zunanjega okolja, ki vplivajo na notranje podjetništvo, so največkrat izpostavljeni hitrost sprememb v okolju in razmere, ki omogočajo razvijanje vedno novih poslovnih priložnosti, čemur lahko z enim pojmom pravimo prijaznost okolja, pa tudi neugodnost sprememb v okolju, predvsem povečanje konkurence, nestabilno makroekonomsko okolje, strukturni problemi v gospodarstvu in slaba gospodarska zakonodaja (Zahra 1993).

Informacije o zunanjem okolju podjetja, kot so tržne priložnosti, spremembe v tehnologiji in vladna politika, vplivajo na to, da managerji sprejmejo inovativnost kot strategijo za boljšo zadovoljitev potreb svojih kupcev in pomagajo narediti podjetje bolj konkurenčno. Informacije o tehnologiji, trgih in vladnih pobudah lahko okrepijo pomen in potencialne prednosti inovativnosti podjetja (Galia in Legros 2004). Na drugi strani pa lahko pomanjkanje

informacij postane ovira za inoviranje (Frenkel 2003, Hadjimanolis 1999), negotovost glede vladne politike lahko ravno tako postane pomembna ovira za inoviranje.

### *3.1.1 Makroekonomsko okolje*

Makro raven inovativnosti omogoča spremljanje stanja na področju inovativnosti v posamezni državi in ga primerja z drugimi državami, napovedjo stanja v prihodnosti ter oceno učinkovitosti različnih ukrepov za spodbujanje inovativnosti in posledično določanjem npr. primerne stopnje investicij v izobraževanje, v raziskave in razvoj, financiranje inovacijskih projektov ipd. Pri tem pa je pomembno upoštevati tudi dejavnike okolja, kot so na primer razpoložljivost primernih virov financiranja, ustrezna infrastruktura (Bešter in Murovec 2010). Politika je tista, ki sprejema strateške odločitve na makro-družbeni ravni in s tem daje smernice za pripravo in izvajanje nacionalnih regulacij.

Stabilno makroekonomsko okolje je osnova za uspešno delovanje MSP-jev, ki imajo običajno zaradi svoje majhnosti manjše možnosti za uspešno delovanje v nestabilnem makroekonomskem okolju v primerjavi z velikimi podjetji. Zagotavljanje makroekonomske stabilnosti (nizka inflacija, trdna valuta, visoka stopnja zaposlenosti, proračunsko ravnovesje in uravnotežena plačilna bilanca) predstavlja osnovo za uspešno ustanavljanje, rast in razvoj novih podjetij. Evropska unija ohranja makroekonomsko stabilnost s koordinacijo ekonomskih politik držav članic, v vodenju politike ekonomske in denarne unije ter s pomočjo politike prihodkov in odhodkov evropskega proračuna (Žakelj 2004).

Če želi biti država konkurenčna na globalni ravni, mora zagotoviti ustrezno makroekonomsko okolje. Države, ki so nekoliko v zaostanku za najbolj konkurenčnimi državami, morajo oblikovati ustrezne strukture in politike, ki bodo temeljile na podjetništvu, tehnoloških spremembah in večji vlogi znanja ter njegove inovativne uporabe (Bučar in Stare 2003). Država mora podjetjem zagotoviti dostop do ugodnih finančnih virov prek razvitega trga investicijskega bančništva, skladov tveganega kapitala, sofinanciranja in podobnih mehanizmov. Na tak način bo učinkovito spodbudila rast obstoječih ter predvsem nastanek novih podjetij, generatorjev novega znanja in inovacij. Tovrstni finančni viri so, kot poudarjata Bučar in Stare (2003), še posebej pomembni za majhna in srednje velika podjetja.

Država mora za povečanje produktivnosti gospodarstva vlagati v pospeševanje inovacijske dejavnosti MSP in dvig njihove inovacijske sposobnosti ter oblikovati pogoje za širši prenos

znanja in tehnoloških dosežkov podjetij s tujim kapitalom v širši družbeni okvir (Bučar in Stare 2003).

Davčna politika je dejavnik, ki lahko prispeva k zaviranju razvoja podjetništva in inovacij ali pa k njegovemu spodbujanju. Davčno politiko in druge posredne ukrepe je treba uporabiti za spodbujanje raziskav in inovacij (Evropska komisija 2000). Ukrepi nekaterih držav OECD gredo prav v smeri povečanja davčnih olajšav podjetjem za izdatke pri raziskovanju in tehnološki razvoj, kar spodbuja zasebne naložbe v raziskave in tehnološki razvoj (OECD 2002). Če želi država spodbujati podjetja k vlaganju v raziskave in razvoj ter tehnološki razvoj, se mora odmakniti od nevtralnega davčnega sistema v smeri davčnega sistema, ki zagotavlja podjetjem olajšave za tovrstne investicije. Neugodna davčna politika lahko podjetja spodbudi celo k selitvi poslovanja v tujino, kadar pa je davčna politika ugodna, lahko privabi tuja podjetja, da začnejo poslovati v izrabi države z ugodno davčno politiko.

### *3.1.2 Pravni in administrativni okvir*

Pravni okvir oziroma institucionalno okolje nista neposredno povezana z inovacijsko politiko, vendar lahko posredno zavirata ali spodbujata inovacijsko dejavnost podjetij z bremenom upravnih postopkov pri pridobivanju dovoljenj. Prav tako ima na dinamiko inovacijske dejavnosti vpliv izpolnjevanje davčnih obveznosti, stečajna zakonodaja, učinkovitost pravosodnega sistema in še posebno ustreznost zakonodaje za zaščito intelektualne lastnine (Bučar in Stare 2003).

Zmanjšanje administrativnih ovir je lahko ena od najučinkovitejših spodbud za razvoj podjetništva, saj se podjetniki pri svojem delovanju srečujejo s togim administrativnim okoljem. Visoki administrativni stroški, zapleteni uradniški postopki so glavne ovire, ki jih morajo države z racionalizacijo zmanjševati, če želijo ustvarjati podporno okolje v podjetniškem duhu (Žakelj 2004).

Vpliv zakonodaje na področju konkurence in državnih pomoči ima neposreden vpliv na inovativnost podjetij. Zlasti zagotavljanje konkurenčnega okolja neposredno sili podjetja k večji inovativnosti, da bi preživela na trgu oziroma pridobila prednost pred konkurenti. Hkrati zagotavljanje konkurence varuje pred zlorabami dominantnega položaja, ki zavira vstop novih tekmecev na trg (Bučar in Stare 2003).

Pravice intelektualne lastnine so močno povezane z inovacijami, saj je stopnja njihove zaščite za inovatorja zelo pomembna. Problemi tu ne zadevajo samo ustrezne zakonodaje, temveč tudi stroške pridobivanja patentov in zahtevnost postopkov prijave patenta, razpoložljivost podpornih storitev, povezanih z uveljavljanjem pravic intelektualne lastnine, ki so potrebni vsaj za majhna in srednje velika podjetja, da bi zaščitila svoje invencije (Bučar in Stare 2003).

Regulatorno okolje je pomembno pri preprečevanju nelojalne konkurence, pri zagotavljanju socialnih pravic zaposlenih, varnosti in zdravja pri delu ter zaščite okolja. Veliko lahko prispeva tudi k varstvu in zaupanju potrošnikov, reševanju tržnih anomalij in izboljševanju pogojev za uspešen razvoj podjetniških iniciativ. Hkrati pa lahko neustrezno, negotovo in obremenjujoče regulatorno okolje v povezavi z okornimi in birokratskimi administrativnimi postopki povzroča tudi visoke stroške, ki padejo na ramena podjetij in negativno vplivajo na njihovo konkurenčnost, inovativnost, rast in odpiranje novih delovnih mest, kar še posebej velja v primeru MSP-jev.

Institucionalno okolje posredno spodbuja ali zavira inovacijsko dejavnost podjetij. Pravni in administrativni postopki namreč lahko zvišujejo stroške razvoja in komercializacije novih proizvodov in storitev (Bučar in Stare 2003). Nekateri dejavniki institucionalnega okolja, ki vplivajo na inovacijsko dejavnost, so ustreznost zakonodaje, učinkovitost pravosodnega sistema, davčno breme in davčni postopki, trajanje za podjetja relevantnih upravnih postopkov (dovoljenja, potrdila ...). Izrazito negativen vpliv na učinkovitost institucionalnega okolja ima stalno spreminjanje zakonodaje in upravnih postopkov ter neučinkovito izvajanje zakonodaje.

### *3.1.3 Spremljanje konkurence*

Usmerjenost h konkurenci se nanaša na opredelitev in analizo konkurenčnih dejavnosti in strategij ter na razvoj ustreznih odzivov (Gatignon in Xuereb 1997). Naravnost h konkurenci vključuje termine 'biti boljši' in 'precej drugačen' od konkurentov, slednje pa je možno zagotavljati le z inoviranjem. H konkurentom naravnana organizacijska kultura podjetja spodbuja inoviranje (Han in drugi 1998). Ker naravnost h konkurentom primerja lastne sposobnosti podjetja s sposobnostmi tekmecev, slednje spodbuja razvoj lastnih sposobnosti podjetja. Naravnost h konkurentom je pogosto označena tudi kot pobuda za posnemanje konkurentov in kot taka lahko posledično ovira ustvarjalnost in inovativnost v

podjetju, hkrati pa se lahko uporablja tudi za identifikacijo konkurenčnih priložnosti, ki pomagajo podjetju, da se ustrezno pripravi na lansiranje novega izdelka na trg, kot tudi spodbuda za doseganje vodilnega položaja v nekem tržnem segmentu. Zato velja naravnost h konkurentom za dejavnik spodbujanja inovacijske sposobnosti podjetja.

Razvoj konkurenčnih prednosti MSP-jev zahteva tudi vpogled v motive in dejavnosti drugih konkurentov, zato da lahko nov izdelek pravilno pozicioniramo glede na potencial in odziv trga, novosti novega proizvoda in možnosti patentiranja novih proizvodov. Calantone in drugi (1997) navajajo strateški pomen zbiranja in vrednotenja podatkov, ki jih podjetje pridobi o konkurenci na trgu. Konkurenčna prednost izdelka je prav tako omenjena kot ključni dejavnik za uspeh novega izdelka (Song in Parry 1997).

### *3.1.4 Človeški viri in prenos znanja*

Človeški viri so temeljni dejavnik ustvarjanja znanj in tehnologij ter njihove uporabe v gospodarstvu in družbi (Bučar in Stare 2003) ter predstavljajo dejavnike, ki najbolj neposredno in intenzivno vplivajo na stopnjo inovacijske dejavnosti v državi. Gre za razpoložljivost izobražene in usposobljene delovne sile, razvojno-raziskovalni potencial in sposobnost prenosa raziskovalnih dosežkov v inovativna podjetja ter njihova komercializacija (Bučar in Stare 2003). Ustvarjanje novega (zlasti naravoslovnega in tehnično-tehnološkega) znanja je povezano predvsem z vlaganji v raziskave in tehnološki razvoj (R&R). Vlaganja v R&R so tesno povezana z inovativnostjo, vendar ne zadostujejo za povečanje te dejavnosti v gospodarstvu. Okolje, naklonjeno inovativnosti, inovacijski dejavnosti in podjetništvu, ter mehanizmi, ki omogočajo in spodbujajo prenos inovacij v prakso, omrežne povezave med podjetji, med podjetji in javnim sektorjem, so prav tako pomemben element inovacijske politike (Bučar in Stare 2003).

Dejavniki so med seboj povezani, saj brez ustrezno izobraženega prebivalstva oziroma delovne sile ne moremo govoriti o razvojno-raziskovalni dejavnosti ali o prenosu razvojno-raziskovalne dejavnosti v podjetja. Država vpliva na področje nacionalnega raziskovalnega in inovacijskega sistema tudi prek ustanavljanja in sofinanciranja ustreznih povezovalnih institucij. Tovrstna politika daje osnovo tehnološkim centrom, posebnim agencijam za prenos tehnologije in znanja, inovacijskim inkubatorjem in drugim mehanizmom in institucijam za prenos in povezovanje med raziskovalnim sektorjem in gospodarstvom (Bučar in Stare 2004).

### **3.2 Notranji dejavniki inoviranja**

Na makro ravni je naloga nacionalne vladne politike, da zagotavlja stabilne, transparentne in motivirajoče pogoje za poslovanje, temu pa se podjetja, inštitucije in posamezniki na mikro ravni glede na dane vladne ukrepe in stanje na trgu racionalno prilagajo.

#### *3.2.1 Organizacijska kultura*

Organizacijska kultura velja za izjemno pomemben dejavnik na področju managementa organizacije in je obravnavana v številnih prispevkih v strokovni in znanstveni literature. V strokovni literaturi se najpogosteje uporablja Scheinova opredelitev organizacijske kulture, ki pravi (Mesner-Andolšek 1995a, 21): »Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo.« Organizacijsko kulturo predstavljajo temeljna in splošno sprejeta prepričanja, do katerih je delovna skupina prišla pri svojem delu pri prilagajanju okolju in notranjem povezovanju. Izkazala so se za učinkovita in torej veljavna, tako da predstavljajo vse tisto, česar se morajo naučiti novi člani, da bi pravilno videli, razumeli in čutili stvari v zvezi s svojim delom (Schein 1992). Hofstede (1984) navaja, da je organizacijska kultura kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje člane ene skupine ljudi od druge. Organizacijsko kulturo razumemo kot globoko zakoreninjene vrednote in prepričanja, ki prevladujejo v organizaciji. Je vzorec ureditve ali vedenja, ki ga sprejme neka skupina, kot na primer družba, podjetje, tim, kot splošno sprejemljivi način reševanja problemov (Ahmed 1998). Robbins (2005) meni, da organizacijska kultura predstavlja skupna pričakovanja, ki jih imajo posamezniki v organizaciji. Hislop (2006) pa definira organizacijsko kulturo kot verovanja in vedenja, ki jih delijo zaposleni v organizaciji. Sun (2008) navaja, da kultura organizacije običajno nastaja nezavedno in temelji na vrednotah vrhnjih managerjev ali ustanoviteljev podjetja.

Organizacijska kultura se nanaša na vrednote in prepričanja podjetja in kako ti vplivajo na upravljanje inovativnosti v podjetju. Organizacijska kultura je pogosto ključna glede samega načina funkcioniranja in vrednot, ki jih podjetje ustvarja med svojim delovanjem. Prav tako je



zelo pogosto naveden dejavnik, ki se nanaša na sposobnost podjetja za upravljanje inovativnosti. Ahmed (1998) gre še naprej, ko trdi, da je organizacijska kultura primarni dejavnik za inoviranje. Glede na pomembno vlogo, ki jo ima organizacijska kultura pri upravljanju inovativnosti, je temu dejavniku inoviranja namenjena večja pozornost.

Kot so ugotavljali nekateri avtorji (Peters in Waterman 1982, Drucker 1985, Denny 1997, Robinson in Schroeder 2004), je materialna motivacija za inovacije in izboljšave precej neučinkovita metoda, medtem ko so nematerialna motivacija, voditeljstvo in organizacijska kultura prepoznani med najpomembnejšimi dejavniki uspešnega spodbujanja inovativnosti in izboljšav. Robinson in Schroeder (2004) navajata, da koncept vodenja, temelječ na spodbujanju predlogov zaposlenih, v temeljih spremeni način poslovanja in omogoči doseganje višjih rezultatov. Ko zaposleni vidijo, da se njihove predloge uporablja, se začnejo počutiti kot del tima in vključene, zato generirajo vse več in vse boljše predloge ter se krog nadaljuje. Na ta način inovativnost in predlogi za izboljšanje postanejo del vrednot in se ustvari pozitivna, visoko produktivna organizacijska kultura (Robinson in Schroeder 2004).

Stil vodenja, tehnike in vedenje pogosto odražajo kulturo podjetja. Odmik od avtorskega stila vodenja k bolj participativnemu in demokratičnemu slogu odraža kulturo, ki je osredotočena na spodbujanje inovativnosti (Pearson in drugi 1989, Roffe 1999, Hyland in Beckett 2005). Nekateri avtorji trdijo, da spremembi v odnosu in pristopu managementa lahko dejansko kreirata organizacijsko kulturo, ki spodbuja in podpira inovativnost (McDonough in Leifer 1986, Mostafa 2005, Rivas in Gobeli 2005). Spremembe v značilnostih managementa lahko vplivajo na sposobnost podjetij za upravljanje inovativnosti, toda McDonough in Leifer je (1986) menila, da je pomembno tudi to, da vodstvo ohranja ravnovesje med inovativno kulturo in ohranjanjem vsakodnevnih operativnih zahtev. Ta uravnotežen pogled pogosto manjka obsežni literaturi na področju inovativnosti.

S vprašanjem, kakšna je primerna organizacijska kultura za razvoj inovacij, se je ukvarjala vrsta avtorjev, med njimi Handy (1986), ki meni, da je najbolj ustrezna takšna kultura, v kateri vodstvo dodeljuje posamezne naloge v obliki projektov različnim skupinam zaposlenih. Kultura naj bi poudarjala tim in ni osnovana na posameznikih. Pri tem se Handy (1986) naslanja na projektno matrično strukturo, ki je zaradi navedenega tudi zelo prilagodljiva. V njej se namreč združuje posamezniki v time, niža se hierarhični sistem, kar omogoča potrebno svobodo in iniciativnost tako posameznika kot tima. Pomanjkljivost takšne kulture pa je

predvsem v tem, da ne omogoča ekonomije obsega. Kono (1990) je opredelil tako imenovano "kulturo poživljanja", katere poudarek je na inoviranju. Pri tej kulturi imajo zaposleni občutek, da pripadajo enemu timu, v katerem si delijo skupne vrednote. Zaposleni točno vedo, kaj je cilj sistema, v katerem delujejo in kakšen je smisel njihovega dela. Izmenjava informacij je hitra, pri čemer je poudarek na zunanjih virih, zaradi česar je organizacijska kultura usmerjena h kupcu oziroma uporabniku. Komuniciranje znotraj podjetja poteka tako na istem nivoju zaposlenih kot tudi po hierarhiji; ideje za inovacije se predstavljajo samoiniciativno, pri čemer so posamezniki spodbujeni, da prevzemajo določena tveganja kot del tima.

Organizacijska kultura prežema vse druge interne dejavnike, ki vplivajo na inoviranje podjetja, zato je neprimerno, da bi organizacijsko kulturo ločevali od drugih dejavnikov. Kultura, ki kreira inovacije, se pogosto opisuje kot odprta, kjer se spodbuja ustvarjalnost in prevzemanje tveganja, pri čemer informacije prosto krožijo po organizaciji (Roffe 1999). Kultura podjetja ima lahko velik vpliv na inovacijsko uspešnost podjetja. Tushman in O'Reilly (1997) poudarjata tista uspešna podjetja, ki imajo sposobnost, da absorbirajo inovacije v organizacijsko kulturo in upravljanje procesov, kjer organizacijska kultura predstavlja srce inovativnosti podjetja. Po drugi strani pa Martins in Terblanche (2003) pojasnjujeta, da organizacijska kultura podpira ustvarjalnost zaposlenih na način, da o problemih in priložnostih razmišljajo na inovativen način. Poleg tega je za spodbujanje inovativnega naboja prav tako pomembno, da se vključujejo naslednje točke: merljivi cilji, ki temeljijo na organizacijskih standardih, inovacijska kultura in programi, podpora izobraževanju in usposabljanju zaposlenih ter timsko delo in konstruktivne spodbude, ki pomembno vplivajo na ustvarjalnost zaposlenih (Carneiro 2008).

Inovativno vedenje potrebuje ustrezne zametke, prek katerih lahko zacveti ustvarjalnost. To je dobro dokumentirano v inkubacijski teoriji. Pickard (1996) je dokazala pomembnost inovacijske kulture in odprtega okolja, v katerem se zaposleni počutijo ugodno tudi za sprejemanje tveganj. Med ključne značilnosti inovativnega delovnega mesta uvrščamo svobodo, avtonomijo in komuniciranje znotraj organizacije. Da bi spodbudili inovativnost v organizaciji, morajo imeti zaposleni dovolj svobode in avtonomnosti. V tej situaciji so svoboda, podpora za ideje, čas za eksperimentiranje, fleksibilnost, zaupanje in dinamičnosti zelo pomembne komponente. Ti dejavniki so lahko ovrednoteni z vidika možnosti za inovativno mišljenje, prostora za razvijanje inovativnih idej in podpore za uresničenje teh

inovativnih zamisli. Ko se podjetje odloči, da bo vzpostavilo inovativno kulturo, mora začeti stalno spodbujati in podpirati vse procese, ki razvijajo inovativnost. Da bi inovativnost prinesla pričakovane rezultate, je namreč potrebno nenehno in neprekinjeno delovanje ne glede na vse prepreke, ki se utegnejo pojaviti.

Proces, ki se pogosto omenja za povečanje inovativnosti s pomočjo boljše komunikacije, imenujemo notranja mobilnost in fleksibilna organizacijska struktura (Martins in Terblanche 2003, Tamm 2010). Predlagano je, da naj bi zaposleni rotirali funkcionalno ali regionalno (Lau in Ngo 2004) in da se je potrebno izogibati strogih opisov delovnih nalog (Martins in Terblanche 2003). Skratka, dobra komunikacija med oddelki je bistvenega pomena; timi, ki so sestavljeni iz različnih oddelkov ali funkcij, pa so zelo dobrodošli.

Leavy (2005), Oshiotse in O'Leary (2007) poudarjajo raznolikost zaposlenih, ko opisujejo visoko inovativno organizacijo. Ti avtorji trdijo, da raznolikost ni vezana le na starost, življenjski in poslovni stil ter kompetence. Leavy (2005) dodaja, da je potrebno talente aktivno iskati na nenavadnih mestih. Treba pa je opozoriti, da obstaja majhen konflikt med raznolikostjo in drugimi elementi inovativnosti – to je skupinska kohezivnost (Judge in drugi 2000). Kohezivnost temelji na podobnostih in ne toliko na razlikah med ljudmi. Medtem ko lahko visoka kohezivnost privede do skupinskega razmišljanja in ovira inovativnost (Jaskyte in Dressler 2005), je določena mera kohezivnosti potrebna za učinkovito komunikacijo in zaupanje. Zato je verjetno, da visoka organizacijska inovativnost determinira optimalen doprinos obeh, tako raznolikosti kot kohezivnosti.

### *3.2.2 Sodelovanje z zunanjimi organizacijami in mreženje*

Zaradi hitro se spreminjajočega okolja in vse večje možnosti širjenja znanja postaja ohranjanje konkurenčne prednosti zgolj z internim oddelkom raziskav in razvoja vse težje. Danes velika multinacionalna podjetja iščejo načine za pridobivanje novega znanja s prevzemi, naložbami tveganega kapitala, s sodelovanjem ali prek učinkov prelivanja znanj. Slednje v večji meri velja tudi za MSP-je, saj se odnosi, ki jih podjetje goji izven organizacije, pogosto omenjajo kot eden izmed pomembnejših dejavnikov inoviranja pri MSP-jih. Uspeh na področju inoviranja je namreč večji pri MSP-jih, ki so dejavni pri krepitvi svojih odnosov z dobavitelji, uporabniki in kupci. Poleg tega dosegajo MSP-ji boljše rezultate na področju

razvoja novih izdelkov, v kolikor izpopolnijo svoje odnose z laboratoriji in raziskovalnimi inštitucijami (Lasagni 2012).

Večina študij o inoviranju je pokazala pozitiven učinek sodelovanja na inovacijsko uspešnost (DeMan in Duysters 2005, Tödtling in drugi 2009). Med njimi mnoge zagovarjajo tezo, da MSP-ji pridobijo z odpiranjem svoje inovacijske strategije in vlaganjem v razvoj zunanjih omrežnih povezav (Freel 2000, Nieto in Santamaria 2007, Rogers 2004). Nekatere novejšje študije (Van de Vrande in drugi 2009) so začele analizirati odprte inovacije v manjših organizacijah z namenom preveriti, ali se inovacijske zmogljivosti MSP-jev lahko povečajo s strateško uporabo zunanjih omrežij. Lee in drugi (2010) so postavili koncept odprtih inovacij v okviru MSP-jev. Njihove ugotovitve podpirajo potencial odprtih inovacij za MSP in kažejo, da lahko različni modeli povezovanja omogočajo odprte inovacije med manjšimi podjetji. Hadjimanolis (2000) je s pomočjo študij primerov raziskoval vpliv ključnih managerjev na izgradnjo in vzdrževanje zunanjih povezav ter inovativnost majhnih podjetij na Cipru.

Mnogi MSP-ji so prilagodljivi in imajo pomembne odnose s kupci, kar omogoča hiter odziv na tehnične in tržne premike. Mala podjetja imajo običajno učinkovito in hitro interno komuniciranje z malo birokracije in z dinamičnim slogom upravljanja (Rothwell in Dodgson 1994). Freeman in Soete (1997) trdita, da je prav prilagodljivost velika prednost MSP-jev v smislu inovativnih dejavnosti. Zmogljivost malih podjetij za inovativnost je torej v veliki meri odvisna od stimulacije v kontekstu, ki lahko ali pa ne spodbuja podjetja za interakcijo na področju inovativnosti (Acs in Audretsch 1988, Rothwell in Dodgson 1994).

Kooperativni odnosi lahko predstavljajo ključni vir za spodbujanje inovacij pri MSP-jih. Empirična raziskava (Keizer in drugi 2002) je pokazala, da lahko MSP-ji spodbujajo inovacije s pomočjo tesnega sodelovanja s kupci in dobavitelji, z razvojem strateških zavezništev v tehnoloških sektorjih in z vzpostavitvijo povezav s tehnološkimi centri. Pravzaprav je uvajanje novih tehnologij in postopkov pri MSP-jih bolj pogosto posledica zunanje podpore kot generiranja znanja skozi notranje procese v podjetju (Narula 2004, Pellegrino in drugi 2012). Poslovno sodelovanje lahko predstavlja pomembno pot za prenos znanja in izkušenj v "networkingu" proizvodnje. Kooperativni odnosi so lahko formalne narave in temeljijo na pogodbi ali pa lahko izvirajo iz neformalnih dogovorov. Neformalna izmenjava znanj, če se uporabljajo selektivno, je učinkovita rešitev za MSP-je, ki želijo dostopati do novih tehnologij z nižjimi transakcijskimi stroški kot v formalnih sporazumih.

V zadnjih dveh desetletjih se je povečala uporaba zunanjih omrežij v podjetjih vseh velikosti (Hagedoorn 2002). Inovativna podjetja pogosto delujejo v industrijskih omrežjih, sodelujejo z drugimi podjetji, s svojimi dobavitelji in kupci ter raziskovalnimi inštitucijami, med drugim z univerzami in inštituti. Gre za izmenjavo informacij, pogosto pa tudi za zunanje izvajanje storitev. Številne študije so poudarile pomen sodelovanja kot enega izmed ključnih dejavnikov uspeha MSP-jev (Stern in drugi 1996). Na ta način velja sodelovanje za strateški mehanizem, ki pripomore k doseganju drugih ciljev (Hagedoorn in drugi 2000, Bayona in drugi 2001, Caloghirou in drugi 2003), med drugim:

- 1) povečanje tehnoloških zmožnosti podjetja,
- 2) omogočanje dostopa do novih trgov in koriščenja novih poslovnih priložnosti,
- 3) dostop do javnih sredstev in
- 4) dokončanje inovacijskega procesa v podjetju.

Večje število študij kaže na to (Powell in drugi 1996, Zahra in drugi 2000, Sarkar in drugi 2001), da pri majhnih podjetjih zunanje sodelovanje in povezovanje še posebej ustvarja edinstvene prednosti in izzive. MSP-ji morajo koristiti zaveznitva za premagovanje ovir za rast, ki je sicer omejena z absolutno omejitvijo virov (Ahern 1993). Sodelovanja omogočajo MSP-jem sprejem in dekodiranje pretoka informacij, zaveznitva pa pomagajo krepiti konkurenčnost s tem, ko jim omogočajo dostop do novega znanja, virov tehnične pomoči, strokovnosti, sofisticirane tehnologije in zahtev trga, hkrati pa jim pomagajo strateško zmanjšati interne nepovratne stroške procesa inoviranja (Bougrain in Houdeville 2002, Freel 2005). Rogers (2004) opozarja, da se lahko MSP-ji močneje zanašajo na zunanje partnerje za prispevek k njihovemu inoviranju kot velika podjetja. Glede na to se zdi, da lahko imajo MSP-ji več koristi od inovativnih partnerstev kot večja podjetja, zato k uspehu MSP v primerjavi z njihovimi večjimi tekmeci v večji meri pripomore njihova sposobnosti za boljše koriščenje zunanjih omrežij (Nooteboom 1994, Rothwell in Dodgson 1994).

Temelječ na predhodni razpravi lahko sklepamo, da sodelovanje z zunanjimi organizacijami predstavlja dober način za krepitev in dopolnjevanje obstoječih internih virov in zmogljivosti MSP-jev ter vpliva na izboljšanje njihove inovativne dejavnosti.

### 3.2.3 Zaposleni

Da podjetje doseže določeno stopnjo inovativnosti, mora imeti predane zaposlene, ki stremijo k inovativnosti (Acemoglu in Pishke 1999) ter močno podporo managementa, saj lahko proces inoviranja tudi prekine že ustaljene rutine in urnike podjetja. Baldwin in Lin (2002) ugotavljata, da je odpor do sprememb, ki so lahko rezultat neustreznega usposabljanja ali nezadostnega znanja zaposlenih, pomemben organizacijski izziv. Freel (2000) meni, da so podjetja pogosto omejena v svoji sposobnosti pritegniti, izobraziti in zadržati managerje, ki so usposobljeni, da učinkovito vključijo inovativnost v poslovno strategijo. Hausmanova (2005) pa trdi, da managerji v manjših podjetjih pogosto nimajo priložnosti za izobraževanje in usposabljanje, ki je povezano z uspešno inovacijsko strategijo.

Zaposleni so s svojim edinstvenim znanjem lahko izvir sprememb, napredka, izboljšav in inovacij ter so temeljni dejavnik uspeha. Potencial zaposlenih v obliki njihove ustvarjalnosti in inovativnosti je zaklad oziroma premoženje vsake organizacije. Poslanstvo managementa pa je v tem, da s pravim načinom vodenja vzpostavi ustrezno organizacijsko kulturo, ki omogoči, da se potenciali in talenti zaposlenih lahko sproščajo v polni meri v vzajemno korist (Pipan in Leon 2013). Drucker (2001) navaja, da podobno, kot je bil najpomembnejši prispevek managementa v 20. stoletju skoraj petdesetkratno povečanje produktivnosti fizičnega delavca, je najpomembnejši prispevek, ki ga mora dati management v 21. stoletju, povečanje produktivnosti umskega delavca.

MSP-ji pomembno prispevajo k večjemu deležu bruto domačega proizvoda posamezne države. Tem podjetjem pogosto manjka ustreznih vodstvenih in tehničnih znanj, kar lahko omejuje njihovo učinkovitost in konkurenčnost. Izboljšanje in krepitev omenjenih znanj je zato pomembna ne le za podjetja, temveč tudi za gospodarstvo kot celoto (Jones in Tilley 2003). MSP-ji, ki so opremljeni z ustreznimi znanji, imajo pomembno vlogo tudi pri razvoju tehnologij v državah oziroma na trgih, kjer poslujejo.

Obstaja torej široko soglasje, da je razpoložljivost človeških virov pomemben dejavnik, ki vpliva na inovativnost v podjetju.

### *3.2.4 Vodja z lastnostmi podjetnika*

Vodje so prvi nosilci sprememb, ki s svojim osebnim zgledom, delovanjem in načinom vodenja močno vplivajo na spreminjanje in udejanjanje vrednot. Managerji se vse bolj zavedajo, da so prav zaposleni tisti, od katerih je v večji meri odvisno doseganje učinkovitosti poslovanja, zastavljenih ciljev in s tem tudi dobrih poslovnih rezultatov. To kaže na potrebne spremembe v stilu in načinu vodenja ter upravljanja s človeškimi viri (Pipan in Leon 2013). Kot ugotavljata Robinson in Schroeder (2004), so v zadnjem času številni managerji prepoznali ogromen potencial v inovativnosti in predlogih za izboljšave svojih sodelavcev in ga poskušali spodbuditi. Vendar pa so le redki ugotovili, da morajo v temeljih spremeniti svoje organizacije, kar jim je pomagalo doseči boljše rezultate v poslovanju (Robinson in Schroeder 2004).

Inovativnost je obravnavana kot glavna sestavina podjetja, ki je podjetniško naravnano. Miller (1987) je opisal značilno "podjetniško družbo" kot tisto, ki se ukvarja inovacijami na področju izdelkov in trga, se spoprime tudi z nekoliko bolj tveganimi naložbami, in je prva, ki predstavi proaktivno novost ter je korak pred konkurenco. Kasnejše raziskave so še razširile koncept podjetniške naravnosti (med drugim Covin in Slevin 1991, Lumpkin in Dess 2001), pri čemer zasledujejo naslednje tri glavne dimenzije podjetniške naravnosti: inovativnost, proaktivnost in prevzemanje tveganja.

Že Schumpeter (1939) opredeli podjetnika kot pomemben dejavnik uspeha v inovacijskem procesu. Heunks (1998) v svojem delu navaja, da fleksibilnost in kreativnost spodbujata inovativnost in da so to tipično podjetniški vidiki. Velika podjetja ostajajo inovativna, če pri svojem poslovanju uporabljajo številne manjše podjetniške podvige. Podjetniški slog kot osebno lastnost vodij lahko razložimo v smislu odločnosti in predanosti, vztrajnosti pri reševanju problemov, ustvarjalnost in timskega duha ter motivacijskih sposobnosti.

Kultura je družbeno naučena, določa pravila za vedenje v organizacijah in se prenaša prek članov. Organizacijska kultura lahko usmerja zaposlene v zavedanju, kaj storiti in kaj ne, vključno s praksami, vrednotami in predpostavkami o njihovem delu (Staniland 1985). Ključne vrednote organizacije pa se začnejo z njenim vodstvom, kar se kasneje razvije v stil vodenja. Podrejeni so vodeni na temelju danih vrednot in vedenj vodij, tako da je vedenje obeh strani vse bolj usklajeno. Ko so razvije enotnost vedenja, vrednot in prepričanja, nastane

močna organizacijska kultura. Vodje pa morajo ceniti svojo funkcijo pri ohranjanju organizacijske kulture. Slednje bo v zameno zagotavljajo dosledno vedenje zaposlenih, zmanjševalo konflikte in ustvarjalo zdravo delovno okolje za zaposlene (Kane-Urrabazo 2006).

Vloga vodje je, da zaposlene spodbuja k doseganju ciljev podjetja in vzpostavlja delovno vzdušje, ki deluje pozitivno na delovno učinkovitost. Slednje lahko doseže z ustrezno motivacijo, komunikacijo ter načinom vodenja, ki ga definirajo tudi osebne lastnosti vodje (Rozman 2002). Še zlasti pri vodenju manjših podjetij imajo pomembno vlogo mehke veščine vodenja in veščine obvladovanja medosebnih odnosov. Kompetence socialne in emocionalne narave, kot so samozavest, fleksibilnost, vztrajnost, empatija in sposobnost shajanja z drugimi, sestavljajo kar dve tretjini vodstvenih kompetenc vodje (Praprotnik 2008).

Starost vodje lahko izpostavimo kot osebno značilnost, ki vpliva na inoviranje podjetja. Pogosto je povezana z izkušnjami podjetnikov kot managerjev in lastnikov (Marvel in Lumpkin 2007). Izkušnje omogočajo boljše obvladovanje tveganj v podjetju (Gimeno in drugi 1997) in lahko povečajo sposobnost podjetnika, da prepozna in izkoristi dane poslovne priložnosti (Shane 2003). Tako starost podjetnika pozitivno korelira z radikalnimi inovacijami, medtem ko različne strokovne in pretekle poslovne izkušnje v prvi vrsti podpirajo inkrementalne inovacije (Marvel in Lumpkin 2007). Ker je znanje temeljni dejavnik pri inovacijah in asimilaciji novih tehnologij (Von Hippel 1988, Hoffman in drugi 1998), imajo individualna izobraževanja pomembno vlogo pri internem učenju in generiranju novih idej znotraj podjetja (Galende in De la Fuente 2003). Izobrazba vodij velja za pomemben dejavnik, ki pojasnjuje inovativnost v MSP-jih (Koellinger 2008) in se je še posebej izkazala kot odločilna lastnost, ki vpliva na raven inovativnosti v podjetju (Marvel in Lumpkin 2007). Tako terciarno izobraževanje podpira procese učenja, avtonomnost pri odločanju in ustvarjalnost managerjev ter lastnikov in izboljšuje učinkovitost MSP-jev (Martínez-Román in drugi 2011). Poleg tega velja motivacija vodij – podjetnikov za pomemben dejavnik spodbujanja inovativnosti pri MSP-jih. Da bi spodbudili inovativnost, mora biti posameznik motiviran in odprt za svoje obveznosti ter profesionalne izzive.

Poleg navedenega lahko tudi druge psihološke značilnosti in osebne vrednote podjetnikov spodbujajo inovativnost. V okoliščinah, kjer obstaja kultura zaupanja med posamezniki, je večja verjetnost za dobre vzajemne odnose. Nekatere študije MSP omrežij so potrdile, da igra



zaupanje med udeleženci zelo pomembno vlogo pri uspešnosti inoviranja teh omrežij (Ojasalo 2008), pri omogočanju lažjega dostopa in pretoka informacij ter znanja med MSP-ji (MacKinnon in drugi 2004).

Sposobnosti inovativnega vodja so predstavljene skozi metode, ki se uveljavljajo v praksi njegovega delovanja in vodenja. Kot je navedeno v tabeli 3.1, ki predstavlja značilnosti inovativnega vodje pri upravljanju s procesom inovativnosti, ima inovativni vodja vizijo, ki zaposlene inspirira, da razmišljajo in delujejo ustvarjalno in inovativno. Visoka pričakovanja in spodbude vodje spodbujajo zaposlene, da razmišljajo kreativno in delujejo kot podjetniki. Inovativni vodja zaposlenim pripoveduje zgodbe in tako vpliva tudi na njihov emocionalni naboj. Obenem postavlja zaposlenim merljive cilje na področju inoviranja. Nadalje je sposoben preseči morebitna interna nesoglasja in nagraditi sodelovanje. K inovacijski dejavnosti vključuje le najbolj nadarjene in usposobljene zaposlene. Vodja je dober zgled močne strasti do dela, ki jo uspešno širi med zaposlene. Pogosto predvideva prihodnje trende na trgu in nenehno išče nove načine prodaje in poti do potencialnih kupcev.

Značilnosti inovativnega vodje pri implementaciji inovacijskega procesa v podjetju, kot so prikazane v tabeli 3.2, so dodaten čas za raziskovanje in snovanje idej, ki ga vodja odmeri zaposlenim, nenehno postavljanje novih izzivov zaposlenim, premišljeno in načrtno zaposlovanje ustvarjalnih kadrov, ki se še dodatno izpopolnjujejo na področju inoviranja, nagrajevanje vseh dobrih idej kljub temu, da morda niso bile v celoti implementirane, tesno sodelovanje z zunanjimi inštitucijami, nenehna analiza kupcev in njihovo vključevanje v načrtovanje novih izdelkov ali storitev.

Značilnosti inovativnega vodja pri grajenju kreativne organizacijske kulture v podjetju, predstavljene v tabeli 3.3, so naslednje: inovativni vodja se med delom tudi zabava, saj je prepričan, da humor krepi ustvarjalnost pri zaposlenih; spodbuja kulturo eksperimentiranja in zaposlenim omogoča svobodo pri inoviranju in prepričanje vodje, da je tudi morebiten neuspeh korak na poti do uspeha in graditev zaupanja do zaposlenih in njihovo usposabljanje, da prevzemajo pobude ter določena pooblastila.

**Tabela 3.1: Značilnosti inovativnega vodje pri upravljanju s procesom inovativnosti**

<b>Upravljanje s procesom inovativnosti</b>	
<i>Vizija za spremembe</i>	Inovativni vodja določa smer podjetja, ki je usmerjeno v prihodnost. Nenehne spremembe so opredeljene v poslanstvu ali viziji podjetja. Inovativni vodja ima vizijo, ki zaposlene navdihuje, da razmišljajo in delujejo ustvarjalno ter inovativno.
<i>Postavljanje visokih pričakovanj do zaposlenih</i>	Ko se zaposleni začno zavedati, da zgolj delati kot vsi drugi na trgu ni dovolj, se temu ustrezno odzovejo. Povprečna pričakovanja o podjetju spodbujajo zaposlene, da razmišljajo in delujejo povprečno. Visoka pričakovanja in spodbude s strani inovativnega vodje pa spodbudijo sposobne zaposlene, da začnejo razmišljati kreativno in delovati kot podjetniki.
<i>Pripovedovanje zgodb</i>	Inovativni vodja poleg vpliva na racionalni del svojih zaposlenih s pripovedovanjem zgodb najde pot tudi do njihovega emocionalnega naboja. Za spodbudo pri spoprijemanju novih izzivov se inovativni vodja ne sklicuje zgolj na suhoparne preglednice in dokumente. Kadar pričakuje od zaposlenih poleg racionalnega tudi čustveni odziv, potem pripoveduje zgodbe, saj se ljudje raje zanašajo na velike zgodbe, ki spodbujajo emocije in čustven naboj, medtem ko zgolj podatki, prikazani s pomočjo grafov in diagramov vplivajo le na racionalno komponento.
<i>Postavljanje ciljev na področju inoviranja</i>	Inovativni vodja pa stremi k merskim instrumentom, ki so usmerjeni v prihodnost. Cilji izhajajo iz vizije podjetja. Obstaja torej razlika med tem, kje je podjetje danes in kje želi biti v prihodnje. Trije kazalci uspešnosti podjetja, ki jih meri inovativni vodja na področju inoviranja, so čas, trg prodaje novih izdelkov in donosnost naložb v inovativnost (Boston Consulting Group 2006). Poleg omenjenih Boston Consulting Group (2006) priporoča še uporabo naslednjih metrik na področju inovativnosti: finančna sredstva, ki jih podjetje nameni za inovacije, število zaposlenih, ki dela na področju inovacij, število novih idej, ki se porajajo, ter število novih izdelkov ali storitev.
<i>Zaposlenim se nenehno postavljajo novi izzivi</i>	Odličen način za zaposlene, da razmišljajo inovativno, so novi izzivi. Zaposleni, ki so soočeni z določenimi izzivi, imajo pogosto najboljše ideje.
<i>Sposobnost preseganje internih nesoglasij</i>	V večjih podjetjih je ena največjih ovir za inoviranje slaba interna komunikacija. Zaposleni trdo delajo, a pogosto v izoliranih skupinah, rivalstvo pa ovira sodelovanje med zaposlenimi. Inovativni vodja mora preseči notranja nesoglasja in nagraditi sodelovanje, kar pogosto zahteva inovativno delovanje.
<i>Razpustitev organizacijske hierarhije</i>	Tradicionalna hierarhična struktura lahko predstavlja močan zaviralec inovativnosti. Slednje je odraz sloga vodenja, ki temelji na poveljevanju in kontroli, kjer so ukazi podani s strani vodstva. Na ta način se lahko zaposleni, ki sicer imajo dobre ideje, pogosto počutijo zavržene in ne podajajo posebnih pobud. Večina inovativnih vodij poskuša to preseči z odprto komunikacijo in nalaganjem polnih pooblastil zaposlenim.
<i>Najboljši kadri sodelujejo pri procesih inoviranja</i>	Inovativni vodje se zavedajo, da če želijo okrepiti inovacijsko kulturo podjetja, morajo k inovacijski dejavnosti pritegniti najbolj nadarjene in najboljše zaposlene.
<i>Strast do dela</i>	Vodja ima vizijo in kaže strast do te vizije. Navdušenje in entuziazem se torej začne pri vodji. Inovativni vodja se zaveda, da če želi spodbuditi zaposlene k inovativnemu razmišljanju, spremenjenemu načinu dela in doseganju odličnih rezultatov, mora biti najprej on sam dober zgled in imeti strast do dela, obenem pa mora znati izkazovati to strast vsakič, ko nagovarja svoje zaposlene.
<i>Nenehno iskanje novih načinov</i>	Mnoge velike poslovne inovacije so se začele z zasledovanjem cilja, kako pritegniti nove kupce. O inovacijah moramo razmišljati kot o novih izdelkih

<i>pridobivanja kupcev</i>	in storitvah, vendar nove poti do trga lahko pogosto predstavljajo veliko bolj učinkovito sredstvo za pridobitev konkurenčne prednost. Obstaja nov način doseganja obstoječih in potencialnih kupcev. Inovativni vodja nenehno išče nove poti do kupcev in nov način prodaje.
<i>Sposobnost predvidevanja novih trendov</i>	Za prave inovatorje se pogosto zdi, da so pričakovali prihajajoče trende. Zdi se, da so morali predvideti, da so prišli na pravo mesto in proizvajajo produkte, ki si jih bodo potrošniki v prihodnosti želeli.
<i>Iskanje rešitev pri problemu</i>	Inovativni vodja pogosto uporabi določen problem za zaustavitev enega od neželjenih učinkov; pogosto soočanje s problemom prinese nove ideje in rešitve z novimi tehnikami, ki lahko predstavljajo inovativno rešitev za določen problem.
<i>Nenehno zastavljanje vprašanja »Kaj pa če?«</i>	Inovativni vodja analizira in ovrednoti nastale ideje, ki prinesejo sveža spoznanja. Pogosto razmišlja skrajno in se nenehno sprašuje »Kaj pa če ...?«

Vir: Sloane (2007).

**Tabela 3.2: Značilnosti inovativnega vodje pri implementaciji inovacijskega procesa**

<b>Implementacija inovacijskega procesa</b>	
<i>Čas in viri so vedno na voljo za inoviranje</i>	Inovativni vodja zaposlenim zastavlja nove cilje, da le-ti prihajajo do novih idej, nato pa nameni tudi čas in vire, da se nove ideje lahko preizkusijo. Vodja torej nameni nekaj dodatnega časa za inoviranje, da omogoči svojim zaposlenim čas za raziskovanje in snovanje novih idej.
<i>Zaposlenim so običajno dodeljene dve različni zadolžitvi</i>	Inovativni vodja postavlja izzive zaposlenim, kako narediti stvari še boljše. Išče načine, kaj lahko zaposleni prispevajo še na drugih področjih podjetja. Ko zaposleni najde način, kako napraviti še boljše določeno stvar, ga vodja pohvali oziroma poskrbi, da je ustrezno nagrajen.
<i>Vadba za inoviranje</i>	Inovativni vodja zaposluje ustvarjalne ljudi in jih usposablja na področju inoviranja. Zaposleni se seznanijo in raziskujejo področje inovativnosti s tem, ko se z njim ukvarjajo in prakticirajo. Glavna področja usposabljanja na področju inoviranja vključujejo analizo problema, postavljanje vprašanj, dobro poslušanje, kreiranje idej, brainstorming, vrednotenje idej, razvoj prototipa, aktiviranje in upravljanje projekta.
<i>Merjenje napredka</i>	Ko so določeni cilji, inovativni vodja s pomočjo meritev oceni splošno stanje inovacijske sposobnosti podjetja in zaposlenih.
<i>Nagrajevanje uspeha</i>	Po uspešnem inoviranju vodja nagradi posameznike z dobrimi idejami, medtem ko jih že med samim procesom inoviranja spodbuja. Ko je ideja sprejeta in implementirana, inovativni vodja nagradi ustvarjalca te ideje. Vse dobre ideje, ki pridobijo začetno priznanje, pa čeprav morda niso kasneje implementirane, so nagrajene.
<i>Sodelovanje z zunanjimi organizacijami in inštitucijami</i>	Mnogim inovativnim vodjem predstavlja sodelovanje z zunanjimi inštitucijami ključ do uspeha na področju inoviranja. Zavedajo se, da se ne da vsega narediti zgolj z uporabo internih virov, zato iščejo različna produktivna (win-win) partnerstva zunaj podjetja.
<i>Opazovanje in analiza kupcev</i>	Kupci so pomemben vir inovativnih idej. Mnoga podjetja se zato odločajo za anketiranje kupcev in fokusne skupine. To so koristni kanali za sprejem odzivov, a v smislu izvirnih idej pogosto pod pričakovanji. Prositi kupce za povratne informacije je koristno, medtem ko je opazovanje njihovih dejanj in reakcij še veliko boljše. Inovativni vodja skrbno opazuje svoje kupce, da je korak pred konkurenco. Pozoren je na morebitna področja nepričakovane ali nenavadne uporabe izdelkov in problemov kupcev. Opazovanje pogosto pomaga, da vodje pridobijo pomembna spoznanja in uvide, ki jih potrebujejo za ustvarjanje uspešnih inovacij na področju razvoja novih produktov in

	procesov.
<i>Soustvarjanje skupaj s kupci in dobavitelji</i>	Kupci in dobavitelji so odličen vir inovacij. V preteklosti so bili kupci omejeni na komunikacijo svojih želja za potrebe raziskav, danes pa inovativni vodje gledajo na njih kot na soustvarjalce dobičkonosnih produktov. Inovativni vodja pogosto vključi svoje kupce v načrtovanje novih izdelkov ali storitev, pri čemer uporablja osebna srečanja s kupci kot nove tehnologije, ki kupcem omogočajo, da izrazijo svoje mnenje že pri snovanju novih produktov.

Vir: Sloane (2007).

**Tabela 3.3: Značilnosti inovativnega vodje pri grajenju kreativne organizacijske kulture**

<b>Grajenje kreativne organizacijske kulture</b>	
<i>Ne povedo, temveč sprašujejo</i>	Inovativni vodje so radovedni in nenehno sprašujejo. Zgled širijo na svoje zaposlene, tako da jim dajo čas za vprašanja in predloge. Izzovejo nekonvencionalne ideje in pozdravljamo vprašanja. Ustvarjajo inovacijsko kulturo, kjer lahko vsakdo dvomi v konstruktivnem duhu.
<i>Osredotočanje na to, kaj je bilo pravilno</i>	Z osredotočanjem na prednosti in zmogljivosti vidijo inovativni vodje pozitivne priložnosti. Inovativni vodje zato postavljajo vprašanja, kot so: Kakšne so naše ključne prednosti?, Kaj kupci pričakujejo?, Katere so naše prednosti?, Kaj smo dobro naredili v preteklih projektih, procesih?, Katere nove kupce smo pridobili?
<i>Zabava med delom</i>	Inovativni vodje se med delom zabavajo. Humor, igrivost in smeh krepijo ustvarjalnost. Humor vključuje zahtevne koncepte, hkrati pa na zabaven način ruši tabuje in je po mnenju inovativnih vodij naravni spremljevalec ustvarjalnosti.
<i>Pozdravljanje neuspeha</i>	Pri podjetju, v katerem se poraja veliko idej, bo veliko pomanjkljivosti, vendar je tudi zelo verjetno, da bodo nekatere ideje doživele velik uspeh. Številne pobude izboljšajo možnosti, da bo ena izmed idej uspešno implementirana. Inovativni vodja spodbuja kulturo eksperimentiranja in uči zaposlene, da je vsak neuspeh tudi korak na poti do uspeha. Zaposlenim omogoča svobodo za inoviranje in eksperimentiranje.
<i>Bojazen/strast do uspeha</i>	Inovativni vodja se odločno bori proti samozadovoljstvu uspeha in skrbi za določeno mero nemira in lakoto po eksperimentiranju in spremembah. Zaupa zaposlenim in jim omogoča, da preizkušajo nove ideje ter jih usposablja, da prevzemajo pobudo.
<i>Pooblaščenje zaposlenih</i>	Pooblaščenje zaposlenih izhaja iz medsebojnega zaupanja med vodjem in zaposlenimi. Pooblastila zagotavljajo zaupanje.

Vir: Sloane (2007).

### 3.2.5 Sodelovanje s kupci in dobavitelji

Kupci in dobavitelji s svojimi idejami, predlogi in pripombami predstavljajo za podjetje pomemben vir znanja. Zlasti s kupci podjetja še vedno pogosto komunicirajo enosmerno na način, da se jih zalaga z informacijami o izdelkih ali storitvah in njihovi uporabi; pogosto se komunikacija zaključi s pridobljenimi preprostimi anketami o zadovoljstvu kupcev in z reševanjem morebitnih reklamacij. A vendar lahko kupci in dobavitelji predstavljajo

pomemben kazalnik inoviranja podjetja, če so vključeni v zgodnejšo fazo nastanka izdelka, morda že ob sami ideji snovanja novega ali modificiranega izdelka oziroma storitve. Moderni informacijski in komunikacijski kanali namreč ponujajo popolnoma nove možnosti, da se znanje uporabnikov dvigne in sistematično integrira v inovacijski proces podjetja.

Potrebe in pričakovanja kupcev so bistvenega pomena za procesne inovacije, ki izboljšujejo učinkovitost procesa. Podjetja, ki so usmerjena h končnim kupcem in se prilagajajo njihovim potrebam, merijo raven njihovega zadovoljstva in nenehno izboljšujejo procese, da bi zadovoljila svoje stranke. Verhees in drugi (2004) so izvedli raziskavo na Nizozemskem o vlogi kupcev na inoviranje izdelkov pri MSP-jih in potrdili domnevo, da izražene potrebe obstoječih strank za korenito inoviranje izdelkov pozitivno vplivajo na radikalno inoviranje pri malih podjetjih.

V kontekstu inoviranja izdelkov, ki temelji na potrebah kupcev, Von Hippel (1988) poudarja, da bi se podjetja morala v svojih prizadevanjih za inoviranje obrniti na potrebe svojih uporabnikov. Avtor je predstavil pomemben izraz za teorijo in prakso upravljanja, tako imenovanih "vodilnih uporabnikov". To je poseben razred uporabnikov, ki lahko da podjetju največ znanja o prihodnjih potrebah. Po mnenju avtorja se vodilni uporabniki srečujejo s potrebami, ki bodo pri drugih uporabnikih relevantni šele v naslednjih nekaj mesecih in letih. Prav tako imajo sposobnosti, da izrazijo svoje prihodnje potrebe kot funkcijo svojih izkušenj (Von Hippel 1988). Na ta način podjetja zbirajo dragocene informacije, ki jim pomagajo odkriti skrite potrebe. Christensen (2002) poudarja, da lahko z osredotočanjem na obstoječe potrošnike podjetja omejijo sposobnost za inoviranje, vendar pa osredotočanje na obstoječe stranke ni isto kot biti popolnoma tržno usmerjen. Tržno usmerjena podjetja se morajo, poleg osredotočenja na obstoječe stranke, osredotočiti tudi na potencialne kupce in poleg osredotočenja na trenutne potrebe se morajo osredotočiti tudi na latentne potrebe strank.

Novi izdelki so lahko neuspešni, če podjetje ne razume v celoti potreb svojih potrošnikov in če novi izdelki niso boljši od izdelkov tekmecev (Frambach in Schillewearth 2002). Zato so zelo pomembna dejstva, povezana z razumevanjem potencialnih potreb kupcev in odločanja o inovacijah, ki temeljijo na poznavanju potreb potrošnikov. Eden izmed najpomembnejših dejavnikov je zagotovo inovativna sposobnost podjetij. Za uspešno uvajanje novih izdelkov se morajo podjetja odzivati na potrebe tako trenutnih kot potencialnih kupcev. Zato poskuša management razvijati trenutne sposobnosti podjetja z namenom, da se učinkovito odzivajo na

potrebe trenutnih in potencialnih kupcev (Christensen 2002). Ta prizadevanja so h kupcem usmerjene aktivnosti in pozitivno vplivajo na inovacijsko sposobnost podjetja.

Han in drugi (1998) ugotavljajo pozitivno korelacijo med inovativnostjo podjetja in usmerjenostjo podjetja h kupcu. Kultura podjetja, ki je usmerjena h kupcu, podpira inovacijsko sposobnosti podjetja. H kupcem usmerjeno podjetje namesto pehanja za kratkoročnim dobičkom zanima dolgoročni pogled, inovativnost pa predstavlja dolgoročne naložbe. Zato ni presenetljivo, da je h kupcem usmerjeno podjetje bolj inovativno kot podjetje, ki ne zasleduje potreb svojih kupcev (Han in drugi 1998). Lahko sklenemo, da h kupcem naravnana organizacijska kultura podjetij širi inovacijsko sposobnost teh podjetij.

### *3.2.6 Sodelovanje z razvojno-raziskovalnimi inštitucijami*

Sodelovanje z razvojno-raziskovalnimi centri spodbuja inovativnost. Organizacija na ta način pridobi dostop do idej in možnih rešitev prek pretoka informacij med različnimi skupinami deležnikov – horizontalne in vertikalne povezave (Dombrowski in drugi 2007). Povezovanje z drugimi organizacijami, tako dolgoročno kot kratkoročno, lahko povzroči, da se odnos podjetja do inovativnosti spreminja (Hadjimanolis 2000, Kandampully 2002, Pavitt 2002, Flor in Oltra 2004, Jaskyte in Dressler 2005, Mudrak in drugi 2005). To je zato, ker podjetje postane odprto za nove načine razmišljanja in delovanja ter se uči iz izkušenj drugih organizacij ali inštitucij. Eden od ključnih načinov je, da podjetja povečajo stik svojih zaposlenih z zunanjimi organizacijami, kot so univerze in druge strokovne inštitucije. Ta interakcija z zunanjim okoljem pogosto privede do povečane ravni strokovnosti v organizacijski kulturi (Daft 1978, Damanpour 1987). Podjetja sodelujejo z raziskovalnimi centri z namenom dopolnitve svojih obstoječih notranjih virov in se ustrezno povežejo s partnerji, ki nadzorujejo pomembne komplementarne vire (Miotti in Sachwald 2003).

### *3.2.7 Tehnološke priložnosti*

Razprava o pomembnosti tehnoloških priložnosti sega že v čas Schumpetra (1934), ki je poudaril, da tehnološke priložnosti vodijo podjetnike. Ta pristop, znan v literaturi kot "pritisk tehnologije", kaže, da je smer in stopnja tehnoloških sprememb opredeljena ne na osnovi povpraševanja, temveč na osnovi primernosti tehnologije pri njeni industrijski uporabi. Raziskovalci in empirični dokazi podpirajo ta pristop (Cohen 1995, Goldenberg in drugi

2001). Tehnološke možnosti so tehnološka pomembnost, kakšen je predvideni tehnološki prispevek izuma, tehnološka uspešnost. Pomeni raven, na kateri izum deluje bolje kot druge možnosti ali opravlja nekatere naloge, ki niso bile predhodno predvidene in tehnično izvedljive, možnost tehnološke pravilnosti in popolnosti izuma. Astebro in Dahlin (2005) predstavljata še dodatno dimenzijo, in sicer tehnološko nedoločenost, ki predstavlja možnost, da bodo načrtovani ukrepi na področju raziskav in razvoja predstavljali rešitev obstoječih problemov. Tehnološka priložnost poudarja pomen organiziranih dejavnosti v funkciji raziskav in razvoja v podjetjih. Baldwin in Sabourin (2000) v svoji podrobni študiji o dejavnikih, ki vplivajo na inovacijske dejavnosti v industriji hrane v Kanadi, poleg drugih stvari raziskujeta področje, v kolikšni meri, če sploh, je oddelek raziskav in razvoja potreben za inoviranje. Avtorja ugotavljata, da imajo podjetja z razvitimi raziskovalnimi oddelki večjo verjetnost, da so inovatorji, kot tista podjetja, ki teh oddelkov nimajo (razmerje je 85 odstotkov proti 53 odstotkov v prid podjetij z razvojnimi oddelki). Čeprav zgolj raziskovalni oddelki niso dovolj za zagotavljanje uspeha na področju inoviranja, je študija pokazala, da verjetnost naraste na 60 odstotkov v primeru tovrstnega oddelka v podjetju.

Informacije predstavljajo moč podjetja. Prisotnost informacijskih tehnologij v organizacijah se je razširila do točke, kjer ni organizacije, ki bi mogla delovati brez teh orodij. Poleg tega je uspeh podjetja odvisen predvsem od tega, kako dobro se uporablja informacijsko tehnologijo za upravljanje podatke in virov znanja. Kljub pomembnemu prispevku informacijske tehnologije za podjetja številne študije kažejo, da obstaja večje število neuspešnih implementacij informacijske tehnologije, še posebej v MSP in da je stopnja njene adaptacije počasna. Pravzaprav je stopnja adaptacije in uporabe informacijske tehnologije v MSP počasna, vendar se s časom povečuje, ko se vse več malih in srednje velikih podjetij zaveda pomena informacijske tehnologije.

V zadnjem času se namenja vse več pozornosti inovacijam v storitvah in netehnološkim inovacijam v celotnem gospodarstvu. Postopoma se krepi spoznanje, da so tudi storitve inovativne. K temu je pripomogel hiter razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT), ki so odprle številne možnosti za produktne, procesne in organizacijske inovacije v storitvah. Hkrati je uvajanje IKT še bolj poudarilo prepletenost in medsebojno odvisnost industrijske in storitvene proizvodnje ter vpetost storitvenih funkcij v vse faze poslovnih procesov. Takšen odnos do povezovanja storitev in inovacijske politike na konceptualni ravni in na ravni nacionalnih politik je zaznati predvsem v gospodarsko razvitih okoljih (Bučar in

Stare 2007). Informacijsko-komunikacijska tehnologija neposredno vpliva na zaposlene prek upravljanja z znanjem, saj se pogosto uporablja kot pospeševalec prenosa znanja (Sorensen in Stuart 2000, Kandampully 2002). To pomeni, da lahko zaposleni pridobijo dostop do široke baze znanja, ki se zbira znotraj in zunaj podjetja. Imeti vse te informacije na voljo lahko podpira zaposlene pri razvoju novih idej. Uspešna uporaba znanja in učnega orodja kot shramba znanj, ki napajajo procese inoviranja, rezultirajo v integriranem procesu razvoja in implementacije novih idej (Neely in drugi 2001, Aranda in Molina-Fernandez 2002). Tehnologija je pogosto razumljena kot posledica inoviranja (Erdener in Whitcomb 1995), vendar pa v pričujočem magistrskem delu velja za pomemben dejavnik inoviranja. Nanaša se na uporabo tehnologij za spodbujanje inovativnosti in inovativnega vedenja znotraj podjetja in med organizacijami.

Nove tehnologije zahtevajo aktivnosti in podjetniški profil, ki išče nove tehnološke priložnosti. V literaturi najdemo številne avtorje, ki poudarjajo pomen tehnološke usmerjenosti, med njimi Montoya-Weiss in Calantone (1994). Ti avtorji navajajo, da večja usposobljenost za tehnološke dejavnosti povečuje verjetnost uspeha novih izdelkov. Takšne tehnološke dejavnosti je možno prevesti v gradnjo tehnološkega znanja, prilagodljiv razvoj, interno testiranje prototipa in organizacijo proizvodnega procesa.

Inovacijski proces je edini endogeni dejavnik v modelu, kar pomeni, da je posledica vpliva drugih dejavnikov v modelu inoviranja. Informacijsko-komunikacijska tehnologija se pogosto uporablja v podporno vlogo za lajšanje različnih faz inoviranja (Watts in drugi 1998, Petroni 1998, Loewe in Dominiquini 2006).

### *3.2.8 Finančni viri*

Že od nekdaj je razpoložljivost kapitala za podporo inovacijam opredeljena kot ključni dejavnik za spodbujanje inovativne dejavnosti v podjetjih (Schumpeter 1949). Podjetja ne morejo biti inovativna, če sredstva ne podpirajo inovativnosti. Ne samo, da je pomembno dodeljevanje sredstev med različnimi aktivnostmi, hkrati je pomembno tudi to, da ima organizacija vedno na voljo določen del sredstev za prilagajanje spremembam (Judge in drugi 2000). Alokacija virov, še posebej zagotovitev začetnega vložka v inovacijske procese, se pogosto obravnava kot predpogoj za samo inovativnost. Med njimi obseg naložb v raziskave in razvoj pogosto velja za merilo inovativnosti, čeprav je bil ta pristop deležen tudi kritik



(Tellis in drugi 2009). Vendar pa je alokacija virov nesporno pomembna, saj prispeva k zmožnosti organizacije za inoviranje (Schein 2004).

Študije o MSP-jih nenehno poudarjajo, da je pomanjkanje finančnih sredstev eden najpomembnejših ovir za inoviranje (Lim in Shyamala 2007). Nekaj skupnih ugotovitev izhaja iz teh študij. Med njimi tudi ta, da ima pomanjkanje finančnih sredstev večji vpliv za manjša podjetja, medtem ko organizacijski dejavniki predstavljajo pomembnejšo oviro prej za velika podjetja kot majhna (Baldwin in Lin 2002, Iammarino in drugi 2007, D'Este in drugi 2008). Podobno Tourigny in Le (2004) ugotavljata, da je pomanjkanje finančnih sredstev večja ovira za MSP-je kot velika za podjetja.

Finančne težave so še posebej velika ovira pri inovacijskih dejavnosti zaradi razlogov, kot je na primer ta, da so inovacijski projekti bolj tvegani od konkretnih investicijskih projektov in zato pogosto med investitorji veljajo za bolj tvegane projekte. Drugič, zaradi težav z ustreznostjo inovatorji neradi delijo informacije o svojih inovacijah z zunanjimi investitorji. Tretjič, nepopolne asimetrične informacije o inovacijah lahko ovirajo financiranje teh inovacij. Nekateri inovacijski projekti niti ne zaživijo ali pa se začnejo z zamudo oziroma so opuščeni zaradi morebitne nevarnosti stečaja podjetja in nizke vrednosti neopredmetenih sredstev v primeru likvidacije podjetja (Gomes in drugi 2006).

Podobno druge študije ugotavljajo, da so stroški, povezani z inoviranjem, pomembna ovira za inovacije. Stroški so torej pogosto navedeni kot ena izmed najpomembnejših ovir za inoviranje. Negotovost, povezana z inovacijami, je lahko vir konfliktov z ustanovitelji podjetja (Bergemann in Hege 2005). Souitaris (2001) ugotavlja, da so managerji v večini, tudi tisti iz najbolj inovativnih podjetij, prav tako bolj naklonjeni nesprejemanju večjih tveganj. Tveganje in finančna izpostavljenost so neposredno povezani s teorijo o financah, z večjim tveganjem povezane višje finančne izpostavljenosti in z nižjim tveganjem manjše finančne izpostavljenosti (Brigham in Ehrhardii 2005). Dejavnosti, ki povečujejo finančno izpostavljenost, tudi povečujejo tveganje, in dejavnosti, ki zmanjšujejo finančno izpostavljenost, zmanjšujejo finančna tveganja. Vloga finančne izpostavljenosti in stroški inoviranja torej predstavljajo pomembne omejitve na področju inoviranja.

### *3.2.9 Marketinške aktivnosti*

Številni avtorji, med njimi Song in Parry (1997), Calantone in drugi (2002), Montoya-Weiss in Calantone (1994) ter Edgett, Shipley in Forbes (1992), poudarjajo pomen pravilnega vstopa na trge, med drugim s pomočjo komunikacije in učinkovitih marketinških aktivnosti. Na podlagi študije navedene literature sklenemo, da lahko marketinške aktivnosti operacionaliziramo in jih razlikujemo glede na testiranje prototipov, opravljanje dodatnih storitev, moč in trdnost distribucijskih kanalov, oglaševanje in promocijo ter na prisotnost oddelka prodaje. Vse navedeno mora biti sestavni del marketinške strategije podjetja in hkrati učinkovito implementirano.

### *3.2.10 Trg in izvozna naravnost*

V zadnjih letih je bil predmet velikega interesa znanstvenih in vladnih institucij v mnogih državah študija o povezavi med izvozom in inoviranjem. Eno ključnih vprašanj za raziskovalce je, kateri tip inovacij ima večji vpliv na izvozne odločitve. Dve študiji, britanska in nemška, poskušata pojasniti to pomembno temo. V britanski raziskavi Higon in Driffield (2007) raziskujeta razmerje med naklonjenostjo MSP za izvoz in izdelčnimi ter procesnimi inovacijami. Raziskava je pokazala, da več kot 43 odstotkov MSP-jev, ki delujejo na tujih trgih, uvaja nove izdelke v primerjavi z 26 odstotki podjetij, ki niso izvozniki oziroma poslujejo le na lokalnem trgu. V primerjavi z njimi 27 odstotkov izvoznih podjetij uvaja procesne inovacije v primerjavi z 19 odstotki podjetij, ki niso izvozno naravnana.

Učinkovito povpraševanje je ključ uspešnega inoviranja. To velja zlasti za tiste MSP-je, ki imajo običajno omejene možnosti vplivanja oziroma nadzora nad trgom ali za soočanje z nepričakovanimi poslovnimi spodrsjlaji. Zato je prisotnost zadostnega trga glede na velikost in potencial rasti dejavnik uspeha pri inovacijskem procesu. Calantone in drugi (1997), Song in Parry (1997), Yap in Souder (1994) ter Zirger in Maidique (1990) menijo, da zadosten trg pomembno prispeva k uspehu novih izdelkov.

### *3.2.11 Velikost podjetja*

Dejavnik velikosti podjetja je med preučevalci inovativne dejavnosti pri MSP-jih deležen posebno pozornost (Acs in Audretsch 1990, Vaona in Pianta 2008). Velikost podjetja vpliva

na zmožnosti podjetja in razpoložljivost notranjih virov, kot so človeški, finančni in organizacijski, za inoviranje (Wernerfelt 1984, Barney 1991), prav tako pa velikost podjetja vpliva na proces internega generiranja znanja kot tudi na prenos znanstvenega in tehničnega znanja izven podjetja. Domneva neposrednega pozitivnega učinka velikosti podjetja na inoviranje je tako predmet nenehne razprave (Scherer 1965, Soete 1979).

Majhna podjetja veljajo za velik vir inovacij, ker imajo večjo toleranco do projektov bolj tvegane narave. V majhnih podjetjih vlada bolj kolegialen organizacijski kontekst, v katerem se tehtajo ideje in originalnost, ki na nastopih na nižnih trgih prinašajo večje nagrade na podlagi tržnih deležev. Imajo tudi večjo sposobnost integracije kompleksnih nizov informacij s tehnologijo. Ne nazadnje povečan občutek kolegialnosti in kohezija spodbujata sodelujoče k inovacijam, saj imajo vsi direktno korist od uspešne inovacije (OECD 1996).

Glavna prednost majhnih podjetij sta dinamičnost in fleksibilnost. Pavitt (2002) meni, da imajo majhna podjetja večje priložnosti v začetnih fazah življenjskega cikla proizvoda, ko ekonomija obsega še ni tako pomembna, tržni delež hitro spremenljiv in ocena vstopa in neuspeha velika (Kamien 1982).

### **3.3 Ovire za inoviranje**

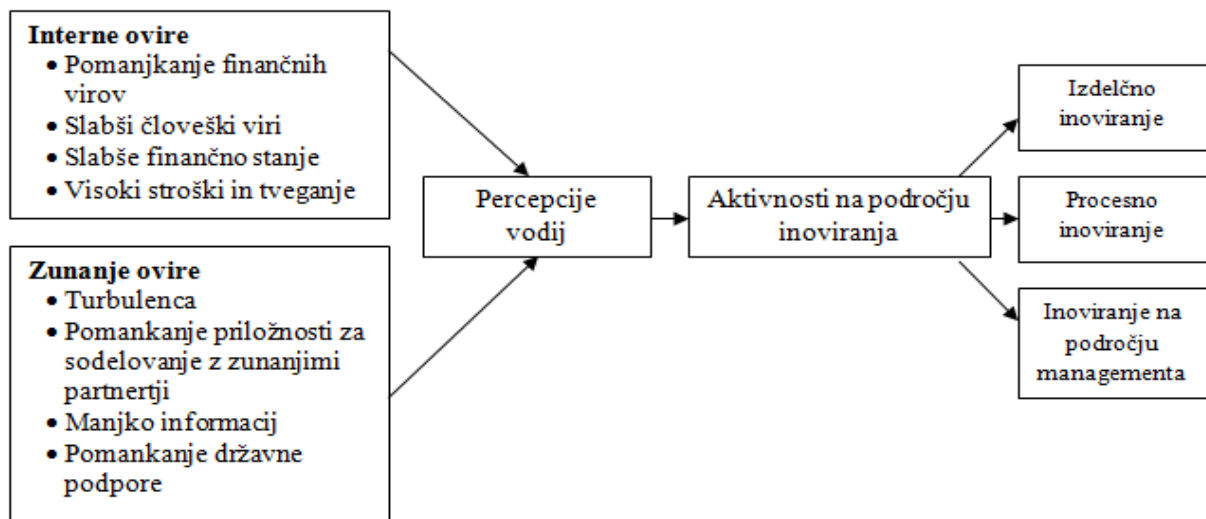
Nekatere ovire vplivajo na inovacijsko dejavnost na splošno, ne glede na sektor, čeprav imajo včasih posebno neugoden učinek na storitve. Mednje uvrščamo posebnosti podjetniškega okolja in s tem povezano kulturo, pomanjkanje ustreznega znanja ter institucionalne in sistemske ovire (Bučar in Stare 2003). Pomanjkanje ustreznega znanja in sposobnosti je resna ovira za inovacije, posebno upoštevajoč, da znanje hitro zastara in da ga je treba vseskozi dopolnjevati. Sodeč po ugotovitvah analiz inovacijske dejavnosti v novih članicah nastaja največje neskladje pri prenosu invencije v inovacijo – se pravi v fazi, ko je treba inventivno idejo prenesti v tržno zanimiv proizvod oziroma storitev. K temu je močno pripomoglo tehnično razumevanje inovacij, pa tudi dediščina planskega sistema, pri katerem je bilo v ospredju vprašanje, kako "proizvesti" in ne kako "prodati". Pomanjkanje upravljaljskega in trženjskega znanja, potrebnega za uspešen inovacijski proces, še traja. Prav od tega znanja pa je odvisna dinamika in učinkovitost tega procesa, morda še bolj izražena v storitvenih inovacijah (Bučar in Stare 2007).

Obstajajo temeljne razlike med podjetij glede ovir za inoviranje. Slednje so povezane predvsem s stroški, povezanimi z inovativnostjo podjetja, različnimi institucionalnimi omejitvami, človeškimi viri in organizacijsko kulturo v podjetju, ki vpliva na pretok informacij, ter vladno politiko (Mohén in Roller 2005, Baldwin in Lin 2002). Ne glede na zapisano in na vse različne tipe definicij inovacij in procesa inoviranja lahko trdimo, da je sposobnost uvajanja inovativnosti pogosteje značilnost manjših podjetij, kjer manj birokracije, visoko strokovno znanje in bližina odnosa med lastniki in kupci lahko olajša implementacijo inovacij.

Številne neuspele zgodbe MSP-jev predpostavljajo, da obstajajo različni dejavniki, ki ovirajo inovacijski proces znotraj podjetij (O'Regan in drugi 2001). Avtorji, kot Lim in Shyamala (2007), Mohén in Roller (2005) ter Baldwin in Lin (2002) v svojih študijah poudarjajo, da preučevanje okolja, pregled literature in opravljene empirične študije kažejo na to, da je nižja raven inovativnosti pri MSP-jih posledica številnih dejavnikov, ki zavirajo proces inoviranja. Lahko obstajajo razlogi, da se podjetje sploh ne ukvarja z inovativnostjo ali pa gre za dejavnike, ki upočasnjujejo ali zavirajo inovativne aktivnosti. Slednji vključujejo ekonomske dejavnike, kot so pomanjkanje finančnih virov, visoki stroški ali pomanjkanje povpraševanja, dejavniki, ki so še posebej značilni za določeno podjetje, kot na primer pomanjkanje usposobljenega osebja ali znanja in tudi zakonskih dejavnikov, kot so pravne uredbe ali davčni predpisi. Med ključne ovire inoviranja lahko uvrščamo stroške, pomanjkanje ozaveščenosti in virov ter pomanjkljivo znanje glede izvoznih storitev.

Identifikacija ovir pri MSP-jih lahko pomaga pri spodbujanju inovativne kulture v podjetju tako, da podpira nove ideje ali spodbuja pravilno upravljanje z inovacijami. Na nacionalni ravni je pomembno, da se opredelijo in odpravijo ovire za spodbujanje konkurenčnosti in da se prepreči ali čim bolj zmanjša verjetnost neuspeha pri inoviranju (Woolthuis in drugi 2005). Po drugi strani pa je z vidika upravljanja inovacij pomembno, da se opredeli ovire in prepreke, s katerimi se soočajo podjetja pri inoviranju, da bi izboljšali gospodarski izkupiček pri prizadevanju za inoviranje (Dougherty 1992). Študije kažejo, da so pri ovirah za inoviranje pomembne razlike med podjetji pri institucionalnih omejitvah, človeških virih, organizacijski kulturi, pretoku informacij in vladni politiki, visokih stroških inoviranja in pomanjkanju finančnih sredstev, visokih gospodarskih tveganjih, pomanjkanju usposobljenega osebja, pomanjkanju informacij o tehnologiji in trgu, pomanjkanju ustreznega odziva kupcev, strank in vladnih uredb (Lim in Shyamala 2007, Mohén in Roller 2005, Baldwin in Lin 2002).

**Slika 3.1: Ovire za inoviranje in proces inoviranja**



Vir: Madrid-Guijarro in drugi (2009).

Slika 3.1 prikazuje odnos med ovirami za inoviranje in inovativnostjo podjetja. Ovire za inoviranje so razvrščene glede na notranje in zunanje dejavnike. Ovire, povezane s pomanjkanjem finančnih sredstev, neustrezno usposobljenim kadrom, slab finančen položaj podjetja in visoko tveganje, bi lahko razumeli kot prevelik izziv, ki bi ga bilo treba premagati, s čimer lahko omejimo inovacijske dejavnosti podjetja.

Hadjimanolis (1999) in Hewitt-Dundas (2006) sta uporabila teorijo, ki temelji na uporabi virov ("*Resource based view*"), da bi pokazala, da so razlike na področju inovacijskih aktivnosti med podjetji lahko posledica razlike v virih. Številne študije (Mohsen in Roller 2005, Baldwin in Lin 2002) kažejo, da obstajajo temeljne razlike med podjetji glede ovir za inoviranje. Slednje so povezane predvsem s stroški, povezanimi z inovativnostjo podjetja, različnimi institucionalnimi omejitvami, človeškimi viri in organizacijsko kulturo v podjetju, ki vpliva na pretok informacij in vladno politiko.

Uspeh in preživetje majhnih podjetij je pogosto odvisno od stopnje vključitve inovativnosti v primarno strategijo. Mala podjetja, ki v strategijo uspešno vključijo povečan obseg inoviranja, si povečajo možnosti za rast in preživetje (Cefis in Marsili 2006). Produktne inovacije so pomembne za ohranjanje tržnega deleža, procesne inovacije za vzdrževanje konkurenčnih cen, upravljanje z inovativnostjo pa je pomembno za ohranjanje fleksibilne organizacije (Heunks 1998). MSP-ji morajo bolje razumeti, kako premagati ovire in učinkovito izvajati prakse na področju inovativnosti (Teece 1996). Snovalci vladnih politik, ki

želijo spodbujati in podpirati inovacije pri MSP-jih, pa morajo upoštevati dejavnike, ki vplivajo na spodbudo in ohranjanje inovativnosti.

Ne glede na zapisano in na vse različne tipe definicij inovacij in procesa inoviranja lahko trdimo, da je sposobnost uvajanja inovativnosti pogosteje značilnost manjših podjetij, kjer manj birokracije, visoko strokovno znanje in bližina odnosa med lastniki in kupci lahko olajša implementacijo inovacij.

### **3.4 Vloga inovacij v gospodarstvu**

Tehnološki razvoj in inovativnost sta temeljna vzvoda gospodarske rasti in socialnega razvoja družbe (Raziskave, inovacije in tehnologija 2012).

Po ocenah OECD-ja (2008) je zmožnost inoviranja in uspešnega prenosa inovacij na trg ključni dejavnik globalne konkurenčnosti držav. Tudi na ravni Evropske unije je inovativnost podjetij opredeljena v Lizbonski strategiji kot temeljna prioriteta za ustvarjanje konkurenčnega in na znanju temelječega gospodarstva. Analize gospodarskih gibanj v svetu in razvojne politike najbolj dinamičnih razvitih držav kažejo, da je inovacijska sposobnost tista, ki omogoča hitro prilagajanje spremembam v mednarodnem prostoru in ponuja možnosti za izboljšanje konkurenčnega položaja. Le visoko inovativne države, regije ali podjetja bodo lahko na dolgi rok ohranjali prednost pred konkurenti ter si zagotavljali konkurenčnost gospodarstva in ekonomsko rast. Novi gradniki konkurenčnosti so danes namreč inovativnost, znanje, prilagodljivost, strpnost ter povezovanje izobraževanja, raziskovanja in podjetništva v nedeljiv sklop. Inovativnost, raziskave in razvoj torej omogočajo razvitim gospodarstvom, kot je gospodarstvo Evropske unije, da svojim državljanom nudijo ustrezno blaginjo in kakovost življenja (EU 2000).

Na mikroekonomski ravni inovacije omogočajo podjetjem, da ustrezno odgovorijo vse bolj zahtevnemu povpraševanju in zadržijo svojo prednost pred konkurenti tako na domačem kot na mednarodnem trgu. Rezultat inoviranja so novi oziroma izboljšani proizvodi. Prav tako so inovacije pomembne v storitvenem sektorju, kjer sicer manj inovacij prihaja iz formalne raziskovalno-razvojne dejavnosti kot v primeru industrije. Podjetja pa so v storitveni dejavnosti bolj dinamična pri uporabi novih tehnologij (še posebno informacijsko-

komunikacijske tehnologije) v svojih delovnih procesih in pri ponudbi novih storitev (OECD 2002).

Na makroekonomski ravni OECD ugotavlja prispevek inovacij k dejavnikom rasti, kot so kapital, delo in multifaktorska produktivnost. Posebno pomemben je prispevek inovacij k multifaktorski produktivnosti (MFP), saj povečana MFP odseva prav povečano učinkovitost pri uporabi dela in kapitala, ki je rezultat inovacij (OECD 2002).

Na učinkovitost inovacijskega delovanja poleg makroekonomskih okoliščin, ki zagotavljajo stabilne razmere poslovanja in konkurence, dostop do financ in zaščite intelektualne lastnine pomembno vplivata tudi vladna raziskovalna in tehnološka politika. Stopnja in narava podpore raziskovalni in razvojni dejavnosti ter stopnja povezanosti in obsega prenosa znanja v nacionalnem inovacijskem sistemu so tista področja, na katera lahko vladna politika pomembno vpliva in tako opredeli učinkovit okvir za inoviranje (Bučar in Stare 2003).

Inovativnost postaja ključno gonilo konkurenčnosti podjetij, ki z inovacijami pospešujejo svojo rast, stroškovno učinkovitost, izboljšujejo svoj konkurenčni položaj in poslovno uspešnost (Jonash in Sommerlatte 2000). Novejše raziskave kažejo, da so danes inovacije pomembne ne le za visoko tehnološka, ampak tudi za nizko tehnološka podjetja (Tidd in drugi 2001). Še posebej pomembno je, da se zavedamo tudi pomena t. i. netehnoloških inovacij (procesov, organizacijskih in poslovnih modelov) in inovacij v storitvenem sektorju.

Hamel (2003) trdi, da so »zmagovalci inovatorji, ki smelo in podjetno razmišljanje vključujejo v svoje vsakodnevno poslovanje«. V tej misli avtor skriva razlog za vključitev inovativnosti v samo jedro poslovanja podjetja. Če želi podjetje postati in ostati uspešno, mora nenehno iskati inovativne ideje, na podlagi njihovega uresničevanja izoblikovati konkurenčne prednosti in jih učinkovito unovčevati na globalnem tržišču. V nasprotnem primeru je usoda podjetja negotova, saj so osnovne potrebe kupcev v glavnem dobro zadovoljene, konkurentov za obstoječi del vrednosti in del tržišča pa je vedno več. Priložnost za rast je torej v glavnem le v iskanju in učinkovitem izrabljanju inovativnih idej, ki morajo izhajati iz tesne povezave podjetja s kupci oziroma družbo v celoti. Že samo iskanje idej in nato njihova uporaba mora izhajati iz tržne usmerjenosti podjetja.

### 3.5 Stanje inovacijske dejavnosti v Sloveniji in Evropski uniji

Kot ugotavlja poročilo Evropske unije, ki spremlja rezultate na področju inovacij v EU, se je Slovenija z vstopom v EU znašla na razvojni prelomnici, kjer tradicionalni pristopi k povečanju konkurenčnosti, kot je spodbujanje tujih investicij in cenovno izčrpavanje, izgubljajo svoj še donedavni pomen. Razvojno vse bolj pomembni pa so pristopi k spodbujanju konkurenčnosti z inovativnimi produkti, utemeljeni na povečani nacionalni inovativni sposobnosti. Slovenija je danes po inovativni sposobnosti med najšibkejšimi državami EU. Glede na globalni inovacijski indeks, ki ga objavlja Svetovna organizacija za intelektualno lastnino, je z lanskega 26. padla na 30. mesto. Tik pred njo so Italija, Češka in Avstrija, za njo pa so se zvrstile Madžarska, Slovaška, Poljska, Hrvaška, pa tudi gospodarsko vse močnejša Kitajska. Evropa sama, z izjemo le nekaterih držav, pa zaostaja za ZDA in državami jugovzhodne Azije (Evropska komisija 2013b).

Za zaostajanje Slovenije na področju invencijsko-inovacijske dejavnosti bi lahko opredelili nekaj temeljnih vzrokov. Zgolj načelno zavzemanje za inovativno družbo se v Sloveniji še ne izraža v konkretnih dejanjih na vseh področjih našega delovanja. To se kaže v (ne)izpostavljenosti invencijsko-inovacijske dejavnosti v nacionalni strategiji, destimulativni davčni politiki pri nagrajevanju inovatorjev, redkih skladih tveganega kapitala, odsotnosti prepoznavnega osebnega zgleda in podpore. Infrastruktura je še v povojih, promocija dejavnosti in inovatorjev pa je neprepoznavna. Kultura družbenega okolja v Sloveniji gotovo ni naklonjena podjetništvu, prav tako pa tudi lokalizem in individualizem močno ovirata inovativnost. Poznavanje in poučevanje managementa inoviranja v šolstvu in tudi v podjetjih je šibko, čeprav se je prav v zadnjih nekaj letih tako na srednješolski kot na univerzitetni ravni naredilo že marsikaj, na primer ustanavljanje univerzitetnih podjetniških inkubatorjev, natečaji za najbolj inovativno in podjetniško idejo mladih, management inoviranja marsikje že kot obvezni ali vsaj izbirni študijski predmet (Fatur in Likar 2009).

Gonilo rasti inovacij v EU so mala in srednje velika podjetja ter trženje inovacij in odlični raziskovalni sistemi. Vendar pa je upad naložb v podjetja in tvegani kapital v letih 2008–2012 negativno vplival na dosežke na področju inovacij. Rezultati na področju inovacij v EU so kljub še vedno trajajoči gospodarski krizi iz leta v leto boljši. Čeprav je vse večji tudi inovacijski prepad med članicami, kar je razvidno iz objavljenega kazalnika uspešnosti v okviru pobude Unija inovacij 2013. Primerjave z EU pokažejo, da Slovenija zaostaja na



področju z znanjem intenzivnih storitev in še posebej visokotehnoloških storitev, ki se vežejo na interakcijo med šestimi ključnimi tehnologijami, kot so informacijska tehnologija, telekomunikacije, mikroelektronika, roboti, nanotehnologija in novi materiali ter biotehnologija (Jaklič 2005).

Kazalnik uspešnosti Unije inovacij za leto 2013 države članice uvršča v štiri skupine. Vodilne na področju inovacij (Švedska, Nemčija, Danska in Finska) so tiste države, ki so precej bolj uspešne od povprečja EU. Slovenija se je uvrstila v drugo od štirih skupin, torej tik za najboljšimi državami. Za Slovenijo so ocenili, da je po inovativnosti pod povprečjem EU. Med relativnimi odlikami Slovenije so izpostavili človeške vire ter podjetništvo in njegove povezave z raziskovalno sfero, med šibkosti pa raziskovalni sistem in podjetniške investicije. Zabeležili so visoko rast sredstev, ki jih v Sloveniji podjetniški sektor namenja za raziskave in razvoj ter povečan obseg odobrenih blagovnih znamk EU in prihodkov od patentov ter licenčnin iz tujine. Velik padec so zabeležili v sredstvih, ki jih Slovenija namenja za inovacije, ki ne sodijo na področje raziskav in razvoja (Evropska komisija 2013b).

Slovenski inovacijski sistem je sorazmerno neučinkovit, s hitrim razvojem na strani vstopnih parametrov, kot so sredstva za raziskave in število raziskovalcev, toda počasnim na strani rezultatov, kot so visoko tehnološki izvoz in število patentov (European Innovation Union Scoreboard 2011). Med glavnimi dejavniki, ki omejujejo učinkovitost, je po mnenju OECD organizacija inovacijske politike na ravni vlade, ki jo zaznamujejo upravljavska razpršenost, pomanjkanje usklajevanje med zainteresiranimi stranmi in zaradi tega "izvedbeni primanjkljaj". Vlada bi zato morala zmanjšati razpršenost in prekrivanje med različnimi interesnimi skupinami inovacijske politike z izboljšanjem pretoka informacij in preglednostjo med ministrstvi in z njimi povezanimi agencijami (OECD 2011). Po mnenju OECD gredo predlogi države v pravo smer, vendar je malo verjetno, da bodo uspešni, dokler se glavne interesne skupine inovacijske politike ne bodo z rednimi, poglobljeni posvetovanji odzivale na potrebe gospodarstva (OECD 2011). Recenzenti tudi opozarjajo, da je zaradi zelo omejenega števila zaposlenih v direktoratih, neposredno pristojnih za raziskave in inovacije, sistem upravljanja še posebej ranljiv (Evropska unija 2010).

Lestvica uspešnosti držav kaže, da države, ki tradicionalno spodbujajo inovativnost, še napredujejo. Pri drugih se inovativnost povečuje počasneje ali je celo upadla. Najbolj inovativnim državam so skupne številne prednosti, ki izhajajo iz močnih nacionalnih

raziskovalnih in inovacijskih sistemov, pri čemer imata ključno vlogo podjetniška inovativnost in inovativnost v visokem šolstvu (Evropska komisija 2013a).

Inovativnost je v ospredju Strategije EU 2020, ki daje poudarek inovacijam, pri čemer je Evropska komisija oblikovala smernice, ki se nahajajo v dokumentu Unija inovacij. Omenjen dokument je strateška pobuda Evropske unije, ki je usmerjena predvsem v večjo konkurenčnost in odpravo ovir, ki preprečujejo podjetjem, da bi z dobrimi idejami prodrli na trg. Poročilo o napredku pri izvajanju strategije kaže zadovoljive rezultate, saj se izvaja 80 % predlaganih ukrepov. Strategija uveljavlja partnerstvo med javnim in zasebnim sektorjem, omogoča lažji dostop do finančnih sredstev in kvalificiranih delavcev ter zmanjšuje birokracijo in stroške za prijavo patenta (Evropska komisija 2013a).

Med cilje Unija inovacij postavlja: prvo mesto Evrope med svetovnimi znanstvenimi velesilami, odstranitev ovir za inovativnost, kot je npr. drago patentiranje, drobljenje trga, počasna standardizacija in druge, ter revolucionizirati sodelovanje javnega in zasebnega sektorja skozi medsebojno partnerstvo. Evropska komisija v svojem poročilu eno leto po zagonu pobude izpostavlja, da bo na nacionalnem nivoju investicije v raziskave in razvoj potrebno uvrstiti med prioritete in določen del sredstev nameniti javnim razpisom za inovativne produkte in storitve, ki bodo zagnali povpraševanje po inovativnih rešitvah. Strategija naj bi Evropski uniji pomagala dohiteti vodilne države v inovativnosti, kot so Južna Koreja, ZDA in Japonska. Prednost Južne Koreje pred EU se povečuje, zaostanek EU za ZDA in Japonsko pa se od leta 2008 zmanjšuje (Evropska komisija 2013b).

## 4 MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA TER INOVATIVNOST

### 4.1 Pomen majhnih in srednje velikih podjetjih v gospodarstvu

*Mikro, mala in srednje velika podjetja so gonilo evropskega gospodarstva. So pomemben vir zaposlitve, ustvarjajo podjetniški duh in inovativnost v EU ter so ključna za pospeševanje konkurenčnosti in zaposlovanja (Evropska komisija 2006).*

Mala in srednje velika podjetja predstavljajo v današnjih razvitih gospodarstvih največji delež podjetij. Imajo številne značilnosti, ki jih razlikujejo od velikih podjetij, zato je njihovo raziskovanje pomembno ne samo za znanost, ampak predvsem za vodenje učinkovite razvojne politike in gospodarsko odločanje. Na globalnem trgu se vse bolj povečuje uspešnost MSP-jev, ki pridobivajo konkurenčne prednosti in zveste kupce predvsem zaradi svojega inoviranja, kar se odraža v inovativnih, kakovostnih in tehnološko naprednih izdelkih ali storitvah.

Natančnega soglasja o opredelitvi MSP-jev pravzaprav ni. Slednje je predvsem odraz tega, da se opredelitve med seboj razlikujejo v različnih regijah, da obstaja več definicij pojma MSP, ki se razlikujejo od države do države, pri čemer se definicije razlikujejo tako od faze gospodarskega razvoja kot tudi prevladujočih socialnih pogojev v državah. Rezultat tega pa je, da se uporabljajo različni kazalniki, ki opredeljujejo MSP-je, kot na primer število zaposlenih, višina kapitala, skupni znesek sredstev, obseg prodaje in proizvodne zmogljivosti podjetja. Fillion (1992) je opravil obsežno študijo definicij MSP-jev, kjer je ugotovil, da se pri opredelitvi malih in srednje velikih podjetij pogosto uporablja kvantitativni kriterij število zaposlenih. Med najpogostejša uporabljena merila za opredelitev MSP-jev na mednarodni ravni tako uvrščamo število zaposlenih, skupna neto sredstva, prodajo in raven naložb.

MSP-ji predstavljajo osrednjo vlogo v evropskem gospodarstvu. So poglavitni vir podjetniškega znanja, inovativnosti in zaposlovanja. Na področju Evropske unije zagotavlja približno 23 milijonov MSP-jev približno 75 milijonov delovnih mest in predstavlja 99,8 odstotkov vseh podjetij (Eurostat 2011), pri čemer gre najpogosteje za zasebna podjetja, partnerska podjetja ali skupne delniške družbe (Decker in Zhao 2004). V Ameriki je delež MSP-jev podoben in znaša 99,7 odstotkov. Podatki torej nazorno kažejo, da MSP-ji opravljajo funkcijo motorja v gospodarstvu države, zato o samem pomenu MSP-jev za države na tem mestu ni potrebno na široko razpravljati. Lahko pa zagotovo trdimo, da je vloga MSP-

jev še posebej pomembna predvsem v državah v razvoju, ki so tudi s pomočjo nacionalnih MSP-jev sposobne konkurirati in ohranjati gospodarski razvoj.

V zadnjem času se je povečala aktivnost MSP-jev na mednarodnih trgih. Potrebno je razumeti, da se mala podjetja razlikujejo od velikih po vodstvenem slogu upravljanja podjetja, neodvisnosti in lastništvu. Omejeni so tudi njihov management, finančna sredstva, človeški in informacijski viri. Hkrati jih običajno definirajo tudi kot manj toge, definirane in kompleksne strukture v primerjavi z velikimi podjetji (Coviello in Martin 1999).

Majhnost MSP-jem omogoča, da so bolj prilagodljivi in dinamični, medtem ko so večja podjetja pogosteje obremenjena zaradi statičnosti (Rothwell in Dodgson 1991). Zaposleni v MSP-jih so običajno seznanjeni z različnimi vrstami nalog in imajo zato širši pogled na poslovanje. Tudi za interno komunikacijo velja, da je relativno enostavna, direktna in tekoča (Rothwell in Dodgson 1991). Ti dejavniki pogosto spodbudijo motivacijo za izboljšanje učinkovitosti podjetja tudi na področju inovativnosti.

Uspešne MSP-je je Simon (1990) v eni od svojih knjig poimenoval Skriti zmagovalci. Gre za razmeroma majhna, a zelo uspešna podjetja. Sam izraz je prvi skoval Theodore Levitt, Simon pa je leta 1990 uporabil to ime kot naslov za objavo, kjer je natančneje definiral ta podjetja in njihove značilnosti. Gre za MSP-je, ki dosegajo 50-odstotni tržni delež v panogi na globalnem trgu, nekateri pa celo 70- do 90-odstotne. MSP-ji so v zadnjem času zrasli in okrepili svoj konkurenčni položaj ter vzpostavili vztrajen in vzdržen pristop h globalni konkurenčnosti. Mnogi med njimi so manj prepoznavni predvsem zato, ker poslujejo v zaledju vrednostne verige, kar pomeni, da dobavljajo stroje, različne komponente ali omogočajo procese, ki se jih v končnih izdelkih ali storitvah običajno jasno ne vidi ali pa poslujejo v tržnih nišah (Simon 2010).

Današnja gospodarstva so večinoma sestavljena iz MSP-jev. Njihova inovativna sposobnost je ključnega pomena za doseganje trajnostne konkurenčne prednosti na današnjih hitro spreminjajočih se trgih. Slednje vpliva na vse večjo zaskrbljenost med managerji in oblikovalci politik, kar je privedlo do močne politične podpore in pobud v podporo inovativnosti v MSP-jih (Hoffman in drugi 1998, Jones in Tilley 2003). Njihov prispevek h gospodarskemu in ekonomskemu razvoju izhaja predvsem iz racionalnosti, inovativnosti, specializacije in fleksibilnosti. So glavni generator gospodarske rasti in novih delovnih mest v

Evropski uniji. Obenem pa bi morali zagotavljati in predstavljati v tako majhnem in odprtem gospodarstvu, kot je Slovenija, še toliko bolj pomembno vlogo pri doseganju gospodarske rasti, saj predstavljajo največji poslovni blok in zagotavljajo večino delovnih mest.

#### 4.2 Slovenska mala in srednje velika podjetja

Ena od značilnosti slovenskega gospodarstva je visok delež MSP-jev, ki predstavljajo hrbtenico slovenskega gospodarstva. V Sloveniji je približno 108.000 MSP-jev, ki predstavljajo 99,8 odstotkov vseh podjetij in zaposlujejo 70,6 odstotkov vseh zaposlenih v Sloveniji (Tabela 4.1). Zakon o gospodarskih družbah v Sloveniji upošteva pri delitvi MSP-jev kriterije, kot so število zaposlenih, letni prihodki in povprečna letna vrednost aktive po letnih računovodskih izkazih v zadnjem poslovnem letu, za uvrstitev v kategorijo MSP pa mora podjetje v Sloveniji izpolnjevati vsaj dva od omenjenih kriterijev (Eurostat 2011).

Sektor MSP-jev v Sloveniji je po porazdeljenosti v skupine po velikosti podoben tistemu v Evropski uniji. Kot je razvidno iz Tabele 4.1, slovenski MSP-ji prispevajo k celotni zaposlenosti (70,6 odstotkov v primerjavi s 67,4 odstotkov v EU) in bruto dodani vrednosti (63 odstotkov v primerjavi z 58,1 odstotkov v EU) več kot MSP-ji drugih držav članic. Kar zadeva razdelitev po sektorjih, so storitve daleč najpomembnejši sektor za MSP-je v Sloveniji, in sicer 48 odstotkov vseh MSP-jev v primerjavi s 45 odstotkov v Evropski uniji kot celoti. Preostali MSP-ji so porazdeljeni med trgovino (21 odstotkov), proizvodnjo (15 odstotkov) in gradbeništvo (16 odstotkov).

**Tabela 4.1: Struktura podjetij v Sloveniji**

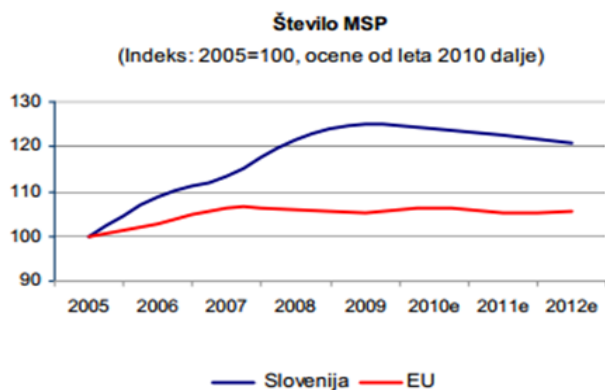
	Število podjetij			Zaposlenost			Dodana vrednost		
	Slovenija		EU 27	Slovenija		EU 27	Slovenija		EU 27
	število	delež	delež	število	delež	delež	v milij. (€)	delež	delež
Mikro	100.567	92,8 %	92,2 %	181.059	30,5 %	29,6 %	4	22,1 %	21,2 %
Mala	6.375	5,9 %	6,5 %	115.100	19,4 %	20,6 %	3	19,2 %	18,5 %
Srednja	1.202	1,1 %	1,1 %	122.914	20,7 %	17,2 %	4	21,7 %	18,4 %
<b>MSP</b>	<b>108.144</b>	<b>99,8 %</b>	<b>99,8 %</b>	<b>419.073</b>	<b>70,6 %</b>	<b>67,4 %</b>	<b>11</b>	<b>63,0 %</b>	<b>58,1 %</b>
Velika	236	0,2 %	0,2 %	174.355	29,4 %	32,6 %	6	37,0 %	41,9 %
Skupno	108.380	100 %	100 %	593.428	100 %	100 %	17	100 %	100 %

Vir: Eurostat (2011).

Dodana vrednost, ki jo ustvarja sektor MSP-jev, od padca leta 2009 naprej počasi raste. Sektorji, ki temeljijo na visokotehnološki proizvodnji in intenzivni uporabi znanja, veljajo za ključne za ponovno vzpostavitev konkurenčnosti evropskih podjetij. Tovrstna podjetja v Sloveniji so številčna in predstavljajo 33 odstotkov vseh MSP-jev (v primerjavi s 26

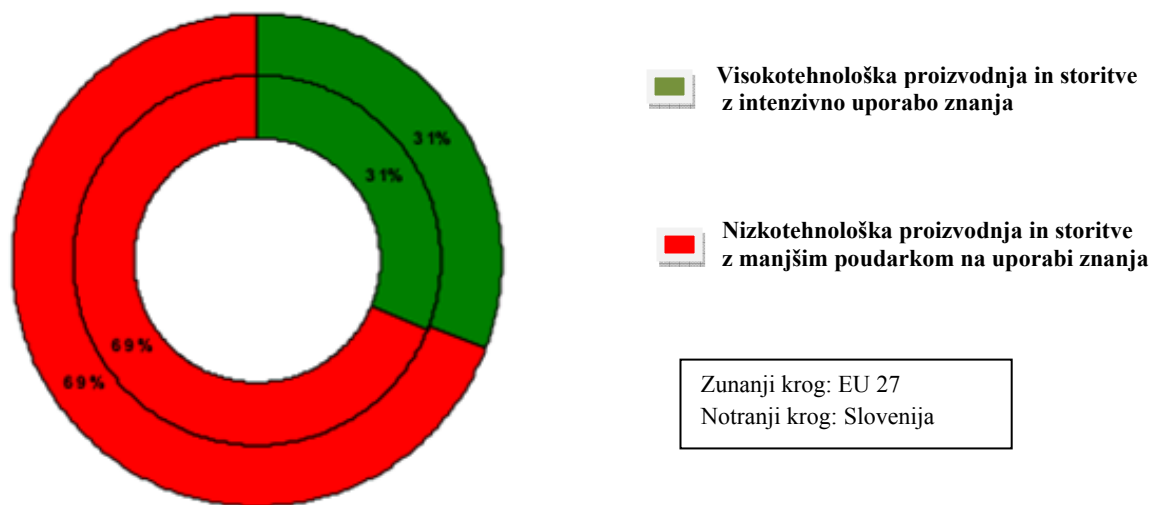
odstotkov v Evropski uniji). Pri dodani vrednosti je njihova uspešnost skromnejša, znaša namreč 31 odstotkov gospodarskega prispevka celotnega slovenskega sektorja MSP-jev, kar je enako kot v Evropski uniji (Slika 4.1).

**Graf 4.1: Primerjava števila MSP-jev v Sloveniji in Evropski uniji**



Vir: Eurostat (2011).

**Slika 4.1: Dodana vrednost sektorja MSP**



Vir: Evropska komisija (2012b).

Slovenija na področju podjetništva dosegata povprečne rezultate, prav tako pa je bil napredek v zadnjih letih omejen. Podpovprečna stopnja podjetniške dejavnosti je izravnana s kakovostjo podjetništva, ki je zelo visoka. Delež podjetništva, osnovanega na priložnosti, torej posameznikov, ki se začnejo ukvarjati s podjetništvom, ker so v njem prepoznali priložnost, je sicer nekoliko višja od povprečja vseh MSP-jev v Evropski uniji (65 odstotkov v primerjavi s 55 odstotkov na ravni EU). Prav tako se zdi, da je dojemanje podjetništva, merjeno s statusom, ki ga podjetniki uživajo v družbi, v primerjavi s povprečjem EU za lastnike podjetij v Sloveniji ugodnejše (Evropska komisija 2012a).

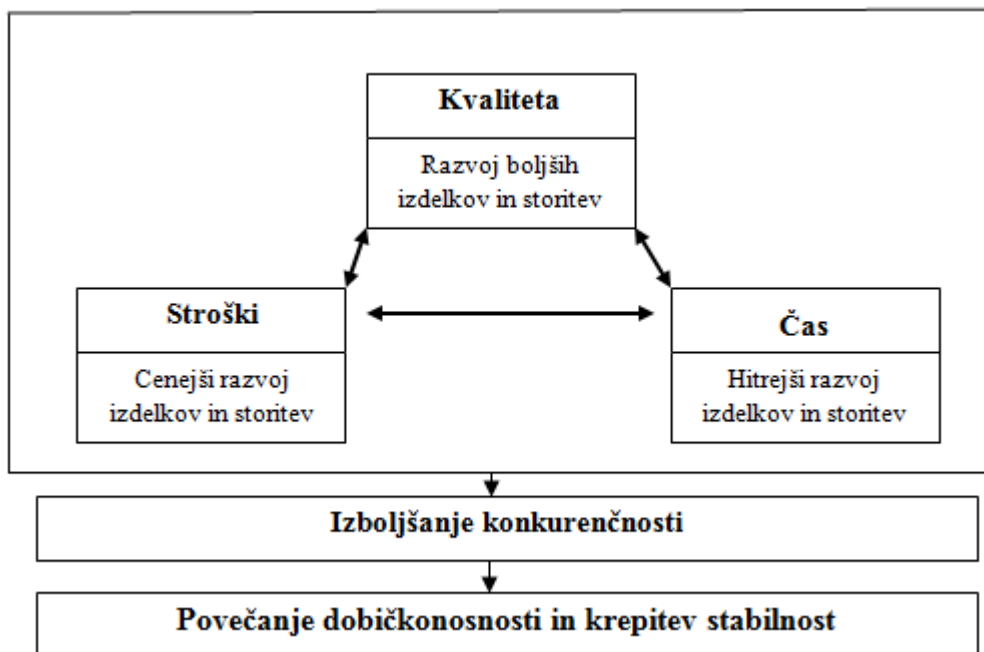
Slovenija je tudi na področju dostopa do finančnih sredstev pod povprečjem in ne napreduje. Splošni kreditni pogoji in standardi, ki jih banke uporabljajo za financiranje MSP-jev, so se v obdobju 2009 do 2012 še poostri in se tudi v letu 2013 ne izboljšujejo. Vse več slovenskih MSP-jev navaja, da so banke manj pripravljene zagotoviti posojila. Na podlagi tega lahko sklepamo, da so stalne poostritve standardov za posojilojemalce številne podjetnike odvrnile od vložitve vloge za posojilo. Hkrati so tudi pogoji za dostop do državnih finančnih pomoči, vključno z garancijami, vse bolj omejevalni. Slovenski podjetniški sklad je sicer aprila 2012 nadaljeval z izvajanjem ukrepa, katerega namen je spodbujati inovativna novoustanovljena podjetja s potencialom rasti s sofinanciranjem nekaterih stroškov. Da bi bilo podjetje upravičeno do sofinanciranja, mora sodelovati s tehnološkim parkom ali poslovnim inkubatorjem (Evropska komisija 2012b). Poročila Evropske komisije navajajo, da Slovenija na področju, ki zajema znanja in usposabljanje ter inovacije, dosega slabše rezultate od povprečja EU. Pri vseh, razen pri enem od kazalnikov, ki merijo uspešnost inovacij v MSP, so namreč po navedbah Komisije rezultati povprečni ali nadpovprečni. Približno 31 odstotkov slovenskih MSP-jev naj bi uvedlo inovacije na področju izdelkov ali postopkov, 39 odstotkov pa naj bi uvedlo trženjske ali organizacijske inovacije. Kot nadaljuje poročilo Evropske komisije, pa je še bolj pomembno to, da so slovenski inovativni MSP-ji pri pretvarjanju novih izdelkov ali postopkov v prihodke od prodaje veliko uspešnejši od MSP-jev v drugih članicah Evropske unije (Evropska komisija 2012b).

Za prikazanimi agregatnimi podatki se zagotovo skrivajo nekatera odstopanja. Kot je razvidno iz poročila Evropske komisije (2012b), pogoji splošnega okvira za trgovanje kažejo, da je Slovenija mnogo bolj birokratska država kot druge države članice EU. Slednje zagotovo ne vpliva na pozitiven odnos do podjetništva v Sloveniji, ki mora pri snovanju svoje poslovne poti preseči številne birokratske ovire, obenem pa bi lahko rekli tudi, da slovenski šolski izobraževalni sistem v posameznikih ne spodbuja samoiniciativnosti in osebnega mišljenja, širine in praktičnega znanja ter hitrih reakcij na poslovne izzive in izzive trga, ki se zagotovo uvrščajo med ključne značilnosti lastnikov vodij in MSP-jev.

### 4.3 Koncept inovativnosti pri malih in srednje velikih podjetjih

Zagotavljanje inovativnih izdelkov z boljšo uporabnostjo lahko pomaga podjetjem okrepiti konkurenčni položaj tako doma kot na globalnem trgu. Slednje zahteva prizadevanja za inoviranje, kar prinaša nove ali izboljšane izdelke na trg, obenem pa razvija organizacijske in proizvodne procese, ki omogočajo bolj učinkovito in stroškovno učinkovito proizvodnjo, distribucijo in poprodajne storitve (Dangayach in drugi 2005). Slika 4.2 prikazuje model inovacijske dejavnosti v malih in srednje velikih podjetjih. Visoko kvalitetni izdelki, ki so narejeni v krajšem času in z nižjimi stroški, pomagajo podjetju izboljšati konkurenčnost na trgu, slednje pa vpliva na krepitev njegove stabilnosti in posledično na povečanje dobičkonosnosti.

**Slika 4.2: Model inoviranja pri malih in srednje velikih podjetjih**



Vir: Dangayach in drugi (2005).

V številnih diskusijah o inovacijah pogosto prevladuje težnja, da se inoviranje poveže z velikimi tehnološko naprednimi podjetji. Slednje je predstavljajo občutljivo točko za Schumpetra (1942), ki slovi po svojem poudarku prednosti velikosti in monopolnega položaja na inovacijsko dejavnost, medtem ko je tradicionalna teorija nadaljevala s poudarkom prednosti konkurenčnih tržnih struktur. Vendar pa poslovni inovacijski procesi zahtevajo dostop do novih virov, vključno s kompetentnostjo (Bayer in Gann 2007), ki so pogosto pridobljeni iz zunanjih virov. Mnogi zato menijo, da predstavlja boljši dostop do takšnih



zunanjih virov ključni instrument politike za podporo inovacijske zmogljivosti, še posebej za manjša podjetja.

Zlasti tehnološke inovacije so ključnega pomena za konkurenčnost podjetja. Tehnološke inovacije so nujne za podjetja, ki želijo razvijati in ohranjati konkurenčno prednost ali vstopati na nove trge (Becheikh in drugi 2006). Med podjetji različnih velikosti MSP-ji veljajo za bolj prilagodljiva in v boljšem položaju za razvoj in izvajanje novih zamisli ter idej. Te lastnosti skupaj s preprosto organizacijsko strukturo in pogosto s sposobnostjo hitrejšega odziva na spremembe v zunanjem okolju so namreč bistvene značilnosti, ki omogočajo MSP-jem, da so inovativni. Vendar se njihova inovativna sposobnost in zmožnost razvoja inovativnih izdelkov, storitev ter procesov pomembno spreminja glede na sektor, velikost, osredotočenost, vire in poslovno okolje, v katerem delujejo. Ciljev inoviranja pri MSP-jih je več; med drugim lahko zasledujejo cilje zmanjševanja stroškov, izboljšanja kakovosti, raznovrstnosti izdelkov in širitev na druge trge. Inovativnost je torej značilnost dinamičnega podjetja.

Kot lahko vidimo, MSP-ji igrajo zelo pomembno vlogo na hitro spreminjajočem se in vse konkurenčnejšem globalnem trgu, hkrati pa pomembno prispevajo h gospodarstvu številnih držav v okviru njihove sposobnosti za inoviranje. Zlasti MSP-ji v državah v razvoju so tako družbeno kot ekonomsko pomembni za priložnosti na podeželju, zaposlujejo delovno silo, predstavljajo možnost za razvoj podjetniških in poslovnih veščin ter še bi lahko naštevali. Nenehen proces globalizacije prav tako poudarja pomen inovacij pri MSP-jih (O'Regan in drugi 2006). Tako je inovativnost področje, ki se je močno razširilo v zadnjih nekaj letih. Z vidika posameznih držav in za trajnostno rast gospodarstva so predvsem tehnološke inovacije ključnega pomena za konkurenčno delovanje MSP-jev.

## **5 EMPIRIČNI DEL: DEJAVNIKI INOVIRANJA PRI IZBRANIH MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH V SLOVENIJI**

### **5.1 Namen in cilji raziskave**

V empiričnem delu smo preverjali teoretična izhodišča na področju inoviranja, kjer smo se osredotočili predvsem na ugotavljanje dejavnikov, ki vplivajo na inoviranje podjetij. Opredelili smo tiste dejavnike, ki v največji meri prispevajo k uspešni inovacijski dejavnosti teh podjetij. Empirični del raziskave temelji na uporabi kvalitativne raziskovalne metode (Patton 2002), in sicer na študiji primera.

Magistrsko delo obravnava inovativnost v štirih izbranih MSP-jih, ki imajo sedež v Sloveniji, in analizira tiste elemente v podjetjih, ki podpirajo in razvijajo inovativno sposobnost teh podjetij. Pozornost posvečamo tistim dejavnikom, ki vplivajo na inovativnost izbranih MSP-jev. Raziskovalno vprašanje v nalogi temelji na raziskovanju posebnosti sodelujočih MSP-jev ter se sprašuje po ključnih dejavnikih, ki vplivajo na inovativnost teh podjetij. Cilj pričujočega magistrskega dela je namreč določiti ključne dejavnike, ki vplivajo na inovacijsko dejavnost v izbranih MSP-jih.

Namen naloge je bil ugotoviti ali izbrani MSP-ji dinamično sposobnost podjetja ustvarjajo prek jasno izražene inovativnosti ter v katerih segmentih oziroma področjih delovanja in poslovanja se ta inovativnost potrjuje. Obravnava in analiza dejavnikov, ki vplivajo na dinamične sposobnosti podjetja predstavljajo še vedno precej nerazvito področje, še posebej analiza inovativnosti, v sicer vse obsežnejši literaturi s področja teorije dinamičnih sposobnosti organizacij.

V dani analizi nas je zanimalo predvsem razmišljanja vodstva ter njegov pogled na proces inoviranja in inovacije v podjetju kot tudi širše na področje inovativnosti. Zanimalo nas je, kateri so po mnenju vodstva tisti dejavniki, ki spodbujajo inovativnost v njihovem lastnem podjetju, kakšna je pri tem vloga zaposlenih, kakšna je vloga sodelovanja z zunanjimi partnerskimi podjetji, organizacijami in izobraževalnimi inštitucijami, kakšen pomen pripisujejo vključevanju kupcev in dobaviteljev v sam proces inoviranja in tako dalje. Vprašanja, zajeta v intervjujih, opravljenih z vodstvom podjetja, so zajemala vsebino zapisanih teoretičnih izkustev in znanstvenih virov ter različnih pristopov z namenom empiričnega ugotavljanja dejavnikov inovativnosti.

## 5.2 Raziskovalna vprašanja in domneve

V magistrskem delu smo si zastavili naslednji ključni raziskovalni vprašanja:

1. Kateri dejavniki, po mnenju vodstva, v največji meri vplivajo na inoviranje MSP-jev, ki so sodelovali v raziskavi?

Na inoviranje vplivajo različni dejavniki, ki jih lahko razdelimo v dve skupini (Keizer in drugi 2002):

- notranje dejavnike, ki so povezani z značilnostmi in strategijo malih in srednje velikih podjetij in
- zunanje dejavnike, ki so povezani z interakcijo malih in srednje velikih podjetij z njihovim okoljem.

Študije, ki jih je opravili Freel (2005), kažejo na vse večji pomen vloge inoviranja MSP-jev v svetu. Četudi predstavljajo MSP-ji motor inovativne dejavnosti (Thurik 1996), je v primerjavi z obsežnim dognanjem o inovativnem ravnanju večjih korporacij, zabeleženega manj empiričnega znanja o specifičnih dejavnikih inoviranja pri MSP-jih. Analiza dejavnikov, ki vplivajo na dinamične sposobnosti podjetja, v luči pomena inovativnosti predstavlja še vedno precej neraziskano področje, zato smo se v danem magistrskem delu spraševali predvsem o internih dejavnikih, ki v največji meri vplivajo na inoviranje MSP-jev.

2. Kakšno vlogo pri doseganju uspešnega poslovanja vodstvo pripisuje inovativnosti podjetja?

Tako raziskave kot praksa kažejo na to, da inoviranje prinaša napredek, družbeno blaginjo in odpira nova, kakovostna delovna mesta (Likar 2010). Več raziskav proučuje odnose med inovacijsko strategijo in poslovnim uspehom podjetja. Mnoge med njimi kažejo na pozitivno, a šibko povezavo (npr. Milfelner in Petejan 2003, Likar in Kopač 2007). Raziskave izpostavljajo tudi pomen strateške odločitve za inoviranje (Potočan in Mulej 2008) pri doseganju poslovnih rezultatov. Izsledki kažejo tudi na pomembnost sprejetja poslovne strategije, ki stremi k povečanju ustvarjalnosti, in sprejemanja tveganj, saj naj bi oboje vplivalo na inovativnost malih in srednje velikih podjetij (Carrier 1994, Birchall in drugi 1996). O vlogi inovativnosti pri doseganju poslovne uspešnosti podjetij smo se spraševali tudi v našem magistrskem delu.

S pomočjo kvalitativnega raziskovanja, natančneje s pluralno študijo primera, smo povezali raziskovalna vprašanja, raziskovalne metode in zbrane podatke ter oblikovali raziskovalne domneve, ki jih podajamo v nadaljevanju.

### ***Raziskovalna domneva 1***

*Eden izmed ključnih dejavnikov inovativnosti uspešnih slovenskih MSP-jev je inovativno voditeljstvo oziroma inovativni vodja, ki ga odlikujejo izrazite osebne lastnosti ter podjetniški način razmišljanja in delovanja. Vodja da ključen inovativni pečat podjetju, inovativnemu vedenju zaposlenih in inovativni organizacijski kulturi podjetja.*

Osredotočanje na posamezne lastnosti je vplivalo na zgodnje raziskave vodenja. Ko je postalo očitno, da gre pri tem pristopu za pomanjkanje doslednosti, so osebne značilnosti vodij začele pridobivati na pomembnosti in prevzemati primat. Rezultat tega je, da so se pojavile posebne lastnosti in sposobnosti, povezane z voditeljstvom, ki vključujejo integriteto, zaupanje, usmerjenost navzven, odločnost, odpornost in neusmiljenost pri doseganju zastavljenih ciljev, sposobnost prevzemanja tveganj, iznajdljivost, vestnost, pripravljenost soočiti se z negotovostjo, inovativnost, prilagodljivost, poznavanje trga in sposobnost učenja v težkih situacijah (Thomas in drugi 2001). Carpolio, Andrewartha in Armstrong (1997) predlagajo, da se vodenje enači z dinamiko, živahnostjo in karizmo, upravljanjem s hierarhijo, ravnotežjem in nadzorom. Kasneje Mumford in Doorn (2001) trdita, da je karizma vodje značilnost ali lastnost, ki kaže na izjemno sledenje voditelja s strani zaposlenih.

Ključne lastnosti, ki definirajo inovativne vodje, so opredeljene kot upravljanje s procesom inovativnosti, implementacija inovacijskega procesa in razvoj kreativne organizacijske kulture (Sloane 2007). Kompetence vodij so običajno v ospredju zanimanja voditeljstva. Bennis in Nanus (1985) sta opredelila pet vidikov voditeljskih kompetenc, in sicer tehnične sposobnosti, medosebne veščine, presojanje, konceptualne sposobnosti in značaj. Nadalje avtorja menita, da je osebni značaj vodje ključni element, ki določa njegovo učinkovitost in kot potrditev mnenja navajata, da nista še nikoli srečala osebe, ki bi bila zavrnjena zaradi pomanjkljivih tehničnih nesposobnosti, za razliko od ljudi, ki so že bili v takšni ali drugačni situaciji zavrjeni zaradi pomanjkanja ustreznega osebnega značaja (Bennis in Nanus 1985). Zanimivo je, da so se v pričujoči raziskavi vodje obravnavanih štirih podjetij izkazali kot kreativni.

Termini voditeljstva in zaupanja so v zadnjih letih vse močnejše povezani (Yukl 1989). Pojem zaupanja je lahko precej kompleksen, saj se pojem zaupanja pogosto poraja v vseh k človeku naravnanih znanostih. Kot pravi Misztal (1998), »značilnosti zaupanja izvirajo iz naključnosti socialne stvarnosti in zahtevajo časovni razkorak med nikogaršnjimi pričakovanji in nikogaršnjo aktivnostjo. Zaupanje je zato tako zapleteno, ker vključuje več kot le vero, dejansko zaupati, pomeni verjeti kljub negotovosti«. S sodobnega vidika je zaupanje stvar medosebnih odnosov, vsebina socio-individualnega polja, s katerim ljudje razpolagamo, orodje kulture, ki ga posamezniki uporabljajo pri svojem ravnanju (Sztompka 1999). Zaupanje velja v organizacijski literaturi kot pomemben organizacijski fenomen. Študije, ki se ukvarjajo z zaupanjem in vodenjem, ugotavljajo, da so odnosi, temelječi na zaupanju in gradnji individualnega zaupanja in odpravi strahu, bistvenega pomena za delovanje razmerij med zaposlenimi in njihovim vodjem (Zeffane in Connell 2002).

### ***Raziskovalna domneva 2***

*Organizacijska kultura v analiziranih MSP-jih podpira inovacije in predstavlja celotno inovativno sposobnost podjetja, da uvaja nove produkte na trg ali odpira nove trge s pomočjo združitve strateške usmeritve z inovativnim vedenjem in procesi. Inovativna organizacijska kultura se izraža v obliki fleksibilne organizacijske strukture, interdisciplinarnosti timov in v medsebojnem sodelovanju različnih funkcij.*

Kot pravi Schein, procesa vodenja ne moremo ločevati od oblikovanja organizacijske kulture (Schein 1987). Inovativna organizacijska kultura zato ni nekaj, kar se preprosto zgodi v podjetju, temveč je rezultat skrbno upravljanih procesov s strani vodje. Vodenje in način medsebojnega delovanja tako določata organizacijsko kulturo. Inovativni vodje v analiziranih MSP-jih ne zaposlujejo pridnih, temveč predvsem pametne sodelavce. Odprtost komuniciranja pa štejejo med pogoje inovativne kulture. Inovativni vodje so vedno pripravljeni prisluhniti zaposlenim, ki imajo idejo, kako drugače kaj početi. Rezultat odprte komunikacije pa je po svoje tudi kontradiktoren, saj pogosto vodi tudi do povišanih tonov, ki jih prinesejo čustva v diskurz med vodjo in zaposlenimi, a ker slednje nima negativnih posledic, vodja mnogo prej izve za negativne stvari, kot bi sicer.

Podjetje kot celota lahko postane bolj kreativno, če je njegova organizacijska struktura fleksibilna in ne toga, hierarhična s strogim stilom vodenja, kjer se od posameznikov pričakuje konformizem in prilagajanje ustaljenemu mnenju večine. Proces, ki se pogosto

omenja za povečanje inovativnosti s pomočjo boljše komunikacije, je notranja mobilnost in fleksibilna organizacijska struktura (Martins in Terblanche 2003, Leavy 2005, Tamm 2010). Predlagano je, da naj bi zaposleni rotirali funkcionalno ali regionalno (Dombrowski in drugi 2007) in da se je potrebno izogibati strogih opisov delovnih nalog (Martins in Terblanche 2003). Dobra komunikacija med oddelki je torej bistvenega pomena, timi, ki so sestavljeni iz različnih oddelkov ali funkcij, pa so zelo dobrodošli (Pisano 1997).

Organizacijska kultura prežema vse dejavnike v modelu, zato je neprimerno, da bi organizacijsko kulturo ločevali od drugih dejavnikov. Kultura, ki kreira inovacije, se pogosto opisuje kot odprta, kjer se spodbuja ustvarjalnost in prevzemanje tveganja, pri čemer informacije prosto krožijo po organizaciji (Roffe 1999). Kultura podjetja ima lahko močan vpliv na inovacijsko uspešnost podjetja. Tushman in O'Reilly (1997) poudarjata tista uspešna podjetja, ki imajo sposobnost, da absorbirajo inovacije v organizacijsko kulturo in upravljanje procesov in kjer organizacijska kultura predstavlja bistvo inovativnosti podjetja. Po drugi strani pa Martins in Terblanche (2003) pojasnjujeta, da organizacijska kultura podpira ustvarjalnost zaposlenih na način, da o problemih in priložnostih razmišljajo na inovativen način. Poleg tega je za spodbujanje inovativnega naboja prav tako pomembno, da se vključujejo naslednje točke: merljive cilje, ki temeljijo na organizacijskih standardih, inovacijsko kulturo in programe, podporo izobraževanju in usposabljanju zaposlenih in timsko delo ter konstruktivne spodbude ("provokacije" vodij), ki pomembno vplivajo na ustvarjalnost zaposlenih (Carneiro 2008).

### ***Raziskovalna domneva 3***

*Ustrezno usposobljeni zaposleni predstavljajo dejavnik inoviranja pri MSP-jih. Inovativnost je strateška usmeritev in vrednota zaposlenih, zato se inovativni MSP-ji načrtno ukvarjajo s spodbujanjem ustvarjalnosti in inovativnosti pri zaposlenih. Vodje verjamejo, da kreativnost timov izhaja iz kreativnosti posameznikov, zato je večja spodbuda namenjena ključnim posameznikom kot pa timom. Vodje so običajno tudi tisti, ki izbirajo ključne kadre, ne kadrovske managerji.*

Ko se ukvarjamo z motiviranjem posameznega zaposlenega, moramo imeti pred očmi svoj končni interes v smislu zadanega cilja, ki je jasno opredeljen. V kolikor vodja uspe ustrezno predstaviti cilje zaposlenemu, bo to povečalo njegovo ambicijo, posledica pa bo dobro opravljeno delo (Heller in Hindle 2001). Ko vodja ve, kaj si posameznik resnično želi doseči,

lahko načrtuje strategijo, ki mu bo pomagala uresničiti posameznikove cilje. Vodja se mora zavedati, da v kolikor posamezniku ne more nuditi priložnosti za izpopolnitev njegovih ciljev ali ambicij, si bo ta poiskal nove priložnosti in nove možnosti za razvoj kariere kje drugje (Denny 1997).

#### ***Raziskovalna domneva 4***

*Sodelovanje z zunanjimi partnerji, kot so razvojno-raziskovalni centri, izobraževalne inštitucije in druge znanstvene ustanove, z dobavitelji in kupci spodbuja inovativnost. MSP-ji iz naše analize na ta način pridobijo dostop do svežih idej in možnih rešitev prek pretoka informacij med različnimi skupinami deležnikov.*

Nekdaj vodilna podjetja so imela ogromne raziskovalno razvojne oddelke, v sodobnem času pa nobeno podjetje nima več monopola nad znanjem. Od tod izhaja koncept o odprtih inovacijah, po katerem ima podjetje še vedno notranje raziskovalne ekipe, vendar so te precej manjše in se povezujejo v ekosistem z raziskovalci iz drugih podjetij, organizacij, univerz in raziskovalnih inštitutov. Najpogostejše so povezave s potencialnimi kupci in dobavitelji, te vezi pa v veliki meri dopolnjujejo stiki z univerzami, raziskovalnimi inštituti, komercialnimi laboratoriji, partnerji, drugimi industrijami in celo konkurenti. Vse te vezi v veliki meri pripomorejo k uspešnosti inovacijskega procesa, in sicer s prihranki časa, z boljšimi rešitvami in na splošno večjo uspešnostjo (Christiansen 2000). To povečuje možnost inovativnosti za podjetje, ki tudi zunanje ideje in tehnologije spusti v svoje razvojne procese.

Hitre spremembe silijo podjetja k spodbujanju inovacij na področju, kjer nimajo nobenih predhodnih izkušenj. Eden izmed načinov za to je odprtje inovacijskega procesa in uporabe zunanjih virov in zmogljivosti za spodbujanje inovacijske sposobnosti podjetja (Rohrbeck in drugi 2009). Prakso, ki temelji na načelu, da je za podjetja bistvenega pomena lastno znanje in lastna inovacijsko-razvojna dejavnost, zamenjuje nov način in pristop k inoviranju, imenovan odprte inovacije (angl. *open innovation*). Odprte inovacije so ciljno usmerjena izmenjava znanja za pospeševanje inovacij znotraj podjetja, hkrati pa predstavljajo razširitev trgov za zunanjo uporabo inovacij. Podjetja v večji meri uporabljajo in vpeljujejo zunanje ideje in tehnologije v lastno poslovanje, medtem ko bi lastne neuporabljene ideje pustila na uporabo drugim podjetjem. Slednje od vsakega podjetja zahteva, da odpre svoje poslovanje z namenom sprejemanja večjega števila idej iz okolja in obratno (Chesbrough 2006). Podjetje z

odprtim modelom inovacij nima povezave zgolj z drugimi oddelki znotraj podjetja, temveč ima prav tako redne in aktivne povezave z zunanjim svetom.

### ***Raziskovalna domneva 5***

*Deloma kaotična organiziranost podjetja lahko pozitivno prispeva k inovativnosti MSP-jev. Podpora vodstva k dinamični in diverzificirani organiziranosti znotraj urejenega okolja pozitivno prispeva k inovativnosti MSP-jev. V inovativnem podjetju namreč potekajo tudi dejavnosti in procesi, ki niso vedno nadzorovani, zato pa slednji mnogokrat prispevajo k inovativnim rešitvam.*

Kot eno temeljnih značilnosti organizacijske kulture Mesner-Andolškova (1995b) navaja tudi nerazločno naravo organizacijske kulture. Trdi, da organizacijska kultura ni vedno monolitna ter enotna vrsta idej in prepričanj. Pomeni, da ni koherentna celota, pač pa protislovna, včasih celo paradoksalna in kaotična zmes. Obremenjena je z negotovostmi, dvoumjem in zaradi tega še zdaleč ni tako pregledna, kot bi si želeli (Mesner-Andolšek 1995b).

### ***Raziskovalna domneva 6***

*Inovativnost je ena izmed najpomembnejših komponent, ki vpliva na uspešno poslovanje podjetja, ni pa ključna. Uspešnost analiziranih MSP-jev se na dolgi rok izkaže, v kolikor uspejo uravnotežiti hitro organsko rast in interne napetosti, ki so posledica nedefiniranih internih organizacijskih procesov v podjetju.*

V podjetjih se z rastjo, notranjo diverzifikacijo in večjo kompleksnostjo okolja pojavi potreba po oblikovanju decentralizirane organizacijske strukture (Rozman in drugi 1993). Podjetje, ki posluje izključno na motivu rasti in pri tem ne upošteva poslovnega načrta in strateškega pristopa, s katerima bi postopoma obvladalo tveganja pri doseganju vmesnih ciljev na poti do zadanega strateškega cilja, pogosto zaznamuje stihijska rast (Končina in Mirtič 1999). V manjših podjetjih se projekti interne rasti običajno razvijajo na bolj neformalni osnovi, njihov razvoj in realizacija sta manj strateško načrtovana, ideje pa se v večji meri porajajo stihijsko, v tesni povezavi z vsakodnevnim poslovanjem, medtem ko je v večjih podjetjih identificiranje možnosti za interno rast bolj načrtovano in vodeno, predlagane rešitve so natančnejše in analizirane ter argumentirane (Bešter 1999).



### 5.3 Metoda raziskovanja

Kvalitativna raziskava na področju managementa raziskovalcu ponuja vrsto metod, ki omogočajo raziskavo ravnanja, dogodkov, delovanja organizacije, socialnega okolja, interakcije in medsebojnih odnosov (Dimovski in drugi 2008). Kvalitativno raziskovanje se osredotoča na probleme manjšega obsega oziroma na manjše izseke, vezane predvsem na manjše skupine oseb in skupnosti. Raziskovanje ima predvsem obliko študije primerov. Teži k celostnemu in poglobljenemu zajetju pojavov v čim bolj naravnih razmerah ter v kontekstu časa, kraja in sploh v kontekstu konkretnih okoliščin v vsakokratni raziskovalni situaciji. O kvalitativnem raziskovanju govorimo kot o večmetodičnem pristopu, ki omogoča poglobljeno razumevanje raziskovalnega fenomena oziroma boljše razumevanje življenja posameznikov in njihovih izkušenj (Denzin in Lincoln 1994). V okviru kvalitativnega pristopa ne proučujemo večjega števila oseb kot enot neke socialno demografsko definirane kategorije ali populacije z namenom, da bi s preštevanjem prišli do posplošenih ugotovitev, ampak raziščemo posamezen primer, kot na primer družino, skupnost, organizacijo ali določeno kulturo oziroma subkulturo. Študija primera predstavlja celovit opis posameznega primera in njegovo analizo. Opišemo lahko enega ali več primerov, ki jih izberemo po drugačnih kriterijih kot pri slučajnostnem vzorčenju. Poglavitni kriterij je teoretična ali praktična relevantnost.

Osnovna raziskovalna metoda, ki smo jo za potrebe pričujočega magistrskega dela uporabili, je torej deskriptivna metoda, kjer gre za kvalitativno raziskovanje, »pri katerem osnovno izkustveno gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu, sestavljajo besedni opisi ali pripovedi, in v katerem je to gradivo tudi obdelano in analizirano na beseden način brez uporabe merskih postopkov, ki dajejo števila in brez operacije med števili« (Mesec 1998, 54–57). Z deskriptivno metodo spoznavamo pojave na ravni ocene obstoječega stanja in tega vzročno ne pojasnujemo.

V magistrski nalogi nas je zanimalo predvsem, kateri so tisti dejavniki, ki v največji meri vplivajo na inovativnost obravnavanih MSP-jev. Delno strukturirani intervjuji, ki so bili izvedeni z vodji štirih izbranih MSP-jev, predstavljenimi v nadaljevanju, so bili v tem primeru instrument za osvetlitev in potrditev nekaterih odprtih raziskovalnih vprašanj.

Naše raziskovanje je sledilo naslednjim ključnim fazam kvalitativne raziskave (Mesec 1998):

1. *Formuliranje problema:* premislek in preverba o tem, kakšne bi morale biti praktične in/ali teoretične posledice ugotovitev raziskave in kakšna bo informativna vrednost raziskave ter komu bodo pridobljene informacije koristile. Izbira se stvarne probleme in sprti postavlja dovolj široka vprašanja, na katera naj bi raziskava odgovorila.
2. *Pojasnitev teoretičnega okvirja ali predrazumevanja:* pojasni se teoretični okvir, ki velja za izhodišče. Lahko gre za teorijo oziroma pojasnitev predznanja.
3. *Izbor enot raziskovanja:* najpogosteje gre za študijo enega ali manjšega števila primerov, pri katerih je prisotna problematika, ki je predmet zanimanja (lahko gre za posameznika, družino, skupnost, organizacijo). Vzorci so izbrani namensko, da se z njihovo analizo pride do čim bolj raznolikih informacij.
4. *Zbiranje empiričnega gradiva:* pomembno je, da se med raziskovalcem in raziskovanim vzpostavi čim večja stopnja zaupanja, saj je za pridobitev dobrih informacij odločilen že prvi stik. Kvalitativno raziskovanje vključuje tri pristope zbiranja empiričnega gradiva, in sicer: opazovanje z ali brez udeležbe, spraševanje (individualni intervjuji, skupinska razprava, različne tehnike pisnega spraševanja) in preučevanje dokumentarnih virov (pisno gradivo, fotografije, filmi, slike ...).
5. *Urejanje gradiva:* zbrano gradivo se uredi in pripravi za nadaljnjo analizo. Najprej se gradivo zbere in uredi v osnovnem registru, na osnovi le-tega pa so nadalje izdelani različni dokumenti (prepisi in parafrazirana besedila ter povzetki).
6. *Kvalitativna analiza vsebine in interpretacija:* zapise in prepise dokumentov se najprej razčleni, določi enote kodiranja in nato le-tem pripiše izraze za pojme, ki jim po lastni presoji ustrezajo. Značilnost teh pojavov se analizira ter izbere najbolj relevantne pojme, ki se jih nato definira, primerja in išče odnose med njimi. Na podlagi izoblikovanih pojmov se na koncu formulira pravilnosti, obrazce, teoretične razlage in pojasnitve. Iz dokumentacije oziroma empiričnega gradiva mora biti jasno razvidna pot urejanja gradiva in oblikovanja pojmov ter odnosov med njimi.
7. *Poročanje:* na podlagi vseh dokumentov, pridobljenih med prejšnjimi fazami raziskovanja, sledi končno poročilo, ki naj bi bilo nekakšna povezana pripoved. »Poročilo vsebuje opis celotnega postopka in ugotovitev. Poročilo ima lahko standardno obliko, v kateri si sledijo poglavja od teoretičnega pregleda, formulacije problema, opisa metode, do ugotovitev, sklepov in predlogov« (Mesec 1998, 54–57).

8. *Povratno sporočilo in konsenzualna validacija*: ker gre pri kvalitativni raziskavi za enakovredno vključenost raziskovanca in raziskovalca, je pomembno nenehno preverjanje in komunikacija ter končna potrditev verodostojnosti podatkov.

Metoda preučevanja zajema analizo domače ter tuje znanstvene in relevantne strokovne literature ter v manjšem obsegu nekaterih internetnih virov.

Raziskava temelji na študiji primera, ki velja za najprimernejšo metodo za poglobljeno razumevanje situacije (Easterby-Smith in drugi 2002) in je zelo pogosta metoda raziskovanja v poslovnem svetu. Glede na to, da je poslovni svet precej kompleksen, je pri raziskovanju pojavov v njem potrebno le-te osvetliti iz različnih vidikov. Pri študiji primera gre torej za empirično raziskavo, v kateri raziskovalec proučuje sodoben pojav v realnem življenju, pri čemer meje med pojavom in kontekstom pojava niso vedno jasno razvidne in pri katerem se uporabljajo različni viri podatkov (Yin 1989). Njen ključni namen ni vedno le končni rezultat, temveč tudi sam proces in poglobljeno razumevanje situacije. Kot pravi Flere (2000), lahko s študijo primera globinsko in celostno preučimo posamezen primer oziroma družben pojav v ožjem obsegu. V predstavljeni raziskavi gre za poglobljen vpogled v inovativnost izbranih slovenskih MSP-jev ter v interne dejavnike, ki vplivajo na inovativnost teh podjetij.

Ključna metoda kvalitativnega raziskovanja, ki smo jo uporabili, je metoda delno strukturiranega intervjuja, s pomočjo katerega smo zbrali podatke in tako pridobili primarne nestrukturirane podatke, ki smo jih oblikovali v razumljivo celoto. Intervju je pogosto prepoznan kot poglavitna metoda zbiranja podatkov v kvalitativnem raziskovanju. Še več, pogosto se celotno kvalitativno raziskovanje enači z metodo intervjuja (Atkinson in drugi 2003). Delno strukturiran intervju omogoča, da raziskovalec izbere takšen stil, ki ustreza določeni situaciji oziroma respondentom. Raziskovalcu omogoča, da se lahko prilagodi nepričakovanemu dogajanju. Omenjena metoda je pri raziskovalnem delu omogočala večjo prilagodljivost v primerjavi s strukturiranim intervjujem, ki bi z vnaprej definiranimi vprašanji omejil prostor dialoga. Prednost metode delno strukturiranega intervjuja pa je ravno v tem, da so vprašanja vodilo za intervju, kar spodbuja medosebni dialog, slednji pa omogoča refleksivnost situacije.

Zbrane podatke smo po opravljenem intervjuju obdelali s pomočjo metode analiza vsebine (Easterby-Smith in drugi 2002). Gre za znanstveno metodo, ki se uporablja za sistematično

analizo pisnih, zvočnih, slikovnih in drugih podobnih virov. Pri kvalitativni analizi vsebine je v ospredju ugotavljanje pomena sporočila, največkrat pa so predmet analize elektronski in pisni mediji (Flere 2000).

#### **5.4 Raziskovalni vzorec**

Kvalitativno analizo smo opravili na namernem vzorcu štirih uspešnih in visoko inovativnih slovenskih MSP-jev. Intervju smo opravili z vodji teh podjetij, med katerimi je večina izmed njih tudi lastniško povezana s podjetjem, ki ga upravljajo in vodijo. Štiri podjetja, ki so sodelovala v analizi (Tabela 5.1), se po klasifikaciji uvrščajo med mala do srednje velika podjetja. Kategorijo mikro, malih in srednje velikih podjetij (MSP-jev) sestavljajo podjetja z manj kot 250 zaposlenimi ter letnim prometom, ki ne presega 50 milijonov EUR, in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 43 milijonov EUR (Evropska komisija 2006). Kot izhodišče smo sicer vzeli pet uspešnih slovenskih MSP-jev, vendar je eno izmed njih sodelovanje v raziskavi odklonilo, zaradi, kot so navedli, pomanjkanja časa.

V raziskavo vključeni uspešni slovenski MSP-ji dosegajo mednarodni uspeh, saj se v svoji tržni niši uvrščajo med najpomembnejše oziroma najuspešnejše ponudnike na svetovnem trgu. Odlikujejo jih posebne značilnosti pri vodenju poslovnih operacij, so visoko inovativna podjetja na področju storitev in trženja, pri ravnanju s človeškimi viri, pri načinu organiziranosti podjetja ter pri vodenju in strategiji. Podjetja so glede na poslovne rezultate precej boljša od drugih povprečnih slovenskih MSP-jev. Izbrana podjetja poudarjajo pomen osredotočenja na osnovne dejavnosti, na ustvarjanje resnične vrednosti za kupce, na tkanje dolgoročnih odnosov s kupci in dobavitelji ter z zunanjimi partnerji, na stalen tok inovacij, nagrajevanje zaposlenih in na decentralizacijo odločanja.

V raziskavi so sodelovala širi podjetja, ki ne želijo biti imenovana, zato smo jih označili z oznakami P1 (podjetje št. 1), P2 (podjetje št. 2), P3 (podjetje št. 3) in P4 (podjetje št. 4). Raziskava je potekala na sedežih izbranih podjetij.

**Tabela 5.1: V raziskavi sodelujoča mala in srednje velika podjetja**

Podjetje	P1	P2	P3	P4
Dejavnost/industrija	Fotonika, medicinski laserski sistemi	Investicijske storitve	Gozdarska mehanizacija	Navtika
Št. zaposlenih	52	14	160	220
Leto ustanovitve	1991	1994	1991	1989
Pravna ureditev	d.o.o.	d.o.o.	d.o.o.	d.o.o.
Pozicija intervjuvanca	vodstvena	vodstvena	vodstvena	vodstvena

Vir: Lasten.

**Podjetje P1** razvija, proizvaja in prodaja laserje za terapijo v oftalmologiji, kar podjetje uvršča med pionirje laserske tehnologije na svetu. Ustanovljeno je bilo leta 1989, z aktivnejšim delom pa je pričelo z vstopom novih družbenikov leta 1997. Podjetje zaposluje 52 ljudi, od tega jih 11 dela v razvoju (22 odstotkov vseh zaposlenih). Najmočnejše področje, s katerim trenutno ustvarja približno 60 odstotkov prihodkov, je namreč oftalmologija, v kateri se podjetje uvršča med pet najpomembnejših ponudnikov na svetu, sicer pa gre za trg s približno 20-odstotno letno rastjo. Podjetje bolj spominja na razvojno-raziskovalni inštitut, ki ima močno korporacijsko kulturo in na trg pospešeno uvaja visokotehnološke naprave z lastnimi blagovnimi znamkami. Podjetje deluje v visoko specializiranih in tržno obetavnih svetovnih nišah in napoveduje, da bi lahko v prihodnjih petih letih z napravami za oftalmologijo ustvarilo skupno približno 6 milijonov EUR prihodkov. Podjetje je zelo aktivno na področju raziskav in razvoja. Prodajno so prek distributerjev prisotni na trgih Argentine, Kanade, Velike Britanije, Francije, Nemčije, Danske, Švedske, Finske, Poljske, Češke, Slovaške, Hrvaške, Srbije, Slovenije, Bosne in Hercegovine, Makedonije, Rusije, Ukrajine, Egipta, Jordanije, Iraka, Irana, Pakistana, Indije, Kitajske, Nove Zelandije in Avstralije.

**Podjetje P2** opravlja finančne storitve prek upravljanja premoženja. Poslanstvo podjetja je uresničevanje finančnih ciljev in iskanje priložnosti iz prihodnjega investiranja finančnih prihrankov. Fokus poslovanja družbe je usmerjen k rasti števila sredstev v upravljanju in posledično k rasti pristopnih izjav prek ustrezne ponudbe finančnih storitev, ki bodo zmogle uspešno odgovoriti na potrebe vseh zainteresiranih ekonomskih subjektov; od posameznikov, družin, podjetij, finančnih institucij in drugih vlagateljev. Podjetje sledi dolgoročnemu cilju postati široko prepoznavna družba s konkurenčno in kvalitetno ponudbo produktov. Podjetje prepoznavnost gradi s preglednostjo nabora finančnih storitev, odlično prodajno mrežo, profesionalnostjo zaposlenih in z mislijo na enostavnost pristopa za vlagatelja. Pri tem skrbi za visoko kakovost storitev ter za kvalitetno upravljanje zaupanih finančnih prihrankov. V letu 2012 je podjetje naredilo preboj pri sklepanju dolgoročnih pogodb s strankami ter

primerjalno z letom poprej sklenilo za 146 odstotkov več dolgoročnih pogodb. Poudariti velja, da je družba dosegla rast števila pristopnih izjav brez večjih marketinških akcij, ki bi s stroški bremenile bilanco družbe. Podjetje je v zadnjih letih v okviru posameznih panožnih oziroma geografskih podskladov ustvarjalo odlične rezultate, primerljive z najbolj uspešnimi skladi v evropskem in svetovnem merilu.

**Podjetje P3** je največji evropski proizvajalec gozdarske mehanizacije, ki razvija, proizvaja in prodaja gozdarske stroje in je največji proizvajalec gozdarskih vitlov v Evropi. Izvaža 90 odstotkov svoje proizvodnje v več kot 40 evropskih in čezoceanskih držav, od Kanade do Avstralije. Povsod gradi na lastni blagovni znamki. Širok program enobobenskih gozdarskih vitlov dopolnjujejo tudi dvobobenski gozdarski vitli in rezalno-cepilni stroji. Njihova paradna izdelka sta gozdarski vitel in rezalno-cepilni stroj za drva. Na tujih trgih ustvarijo 90 odstotkov prihodka. Vseskozi izdelke prodajajo pod svojo blagovno znamko, kar zahteva odlično organiziran servis kupcev in lastnih prodajnih kanalov. Prodajno mrežo gradijo vse od leta 1993. Leta 2012 so prihodke povečali za 40 odstotkov, načrtujejo vsaj 15-odstotno rast. Leta 2012 so portfelj svojih paradnih izdelkov obogatili še z žičnico za spravilo lesa.

**Podjetje P4** je vodilno razvojno podjetje na področju navtike. Oblikuje zasnove, načrte in orodja za serijske izdelovalce jadrnic in motornih jaht, obenem pa tudi izdeluje jadrnice in motorne jahte. Ponaša se z najhitrejšo dinamiko razvoja plovila od ideje do prototipa. V snovanju jadralskih izdelkov podjetja sodeluje več kot 300 ljudi, od tega se jih 40 vsakodnevno ukvarja z razvojem. Od leta 1983 je podjetje projektiralo kar 232 plovil za razvedrilo in šport, kar je največ na svetu. S številnimi priznanji pa usmerja tudi svetovno jadralsko industrijo in je edino podjetje, ki obvlada tudi ekološko sprejemljivo tehnologijo gradnje vrhunskih bark z ogljikovimi vlakni. Poleg tega se s hibridnim motornim plovilom Greenline že ponaša z nazivom jadrnica leta. Od leta 2003 ima podjetje lastno proizvodnjo bark, pred tem je namreč šlo za butično proizvodnjo prestižnih jadrnic in motornih jaht, na mesec so naredili le eno do dve barki. Pred dvema letoma je končalo gradnjo ladjedelnice v Tržiču, kjer sedaj izdelujejo tudi večja plovila, obenem pa v podjetju zadnjih nekaj let razvijajo tudi vetrnice za vetrne elektrarne. Podjetje želi razviti celotne vetrnice, boljše od dosedanjih, pod samostojno blagovno znamko, zato se je v ta namen že povežalo v konzorcij s še nekaj komplementarnimi manjšimi evropskimi podjetji.

## 5.5 Zbiranje podatkov

Glede na to, da so nas zanimala celovite informacije izpostavljenega področja v izbranih štirih MSP-jih, podjetja kot celote predstavljajo enoto analize. Zbrani in analizirani podatki o njihovih značilnostih ter rezultati analize so na koncu strnjeni v celoto ugotovitev za dani primer oziroma izbrano področje.

Kot metode zbiranja podatkov smo uporabili že omenjene delno strukturirane intervjuje in spletni anketni vprašalnik. Intervjuje smo opravili s vodji, ki v izbranih MSP-jih skrbijo tudi za področje inovativnosti v podjetju, in za zbiranje podatkov uporabili delno strukturiran intervju, ki je kljub v naprej pripravljenemu vprašalniku omogočal možnost postavljanja podvprašanj. Spletni anketni vprašalnik smo posredovali po spletni pošti intervjuvancev po opravljenem intervjuju z namenom dodatnih pojasnitev ali vpogleda v neobravnavano področje, ki ga zaradi samega poteka intervjuja ali pa preteka časa, ki ga je imel intervjuvanec na voljo za sodelovanje pri intervjuju, nismo uspeli zastaviti.

Intervjuje smo opravili po predhodno dogovorjenem terminu na sedežu izbranih podjetij. Vodje podjetij, glavni vir informacij, so bili predhodno seznanjeni z namenom in temo intervjuja ter načinom izvedbe in trajanjem le-tega. Pogovor je potekal individualno brez motečih dejavnikov. Sogovornikom smo zagotovili namensko uporabo pridobljenih podatkov izključno za potrebe magistrske naloge. Pogovori so bili zvočno posneti, kar je po snemanju omogočilo dobesedne zapise vseh informacij. Pri tem smo upoštevali splošno pravilo (Mesec 1998) ter pri transkripciji čim manj opuščali in spreminjali pridobljene uvide, saj so natančne informacije zagotovilo za podrobno nadaljnje raziskovanje, sicer pa se vse odvečne podatke lahko v nadaljnjih postopkih nekoliko opusti oziroma izloči.

Vprašanja v intervjuju so bila sestavljena iz naslednjih ključnih tem (Priloga B):

- splošno o področju inovativnosti in vrednotenje oziroma pogled na inovativnost lastnega podjetja,
- poslanstvo in vizija podjetja,
- organizacijska struktura,
- sodelovanje z zunanjimi partnerji,
- sodelovanje s kupci in dobavitelji,
- vodstvo podjetja,

- motiviranje zaposlenih,
- uspešnost podjetja.

Delno strukturiran intervju je kljub vnaprej pripravljenemu vprašalniku omogočal možnost postavljanja podvprašanj. Podvprašanja smo uporabljali v primeru, ko intervjuvanec ni razumel postavljenega vprašanja, ali v primeru, da podani odgovor ni bil dovolj izčrpen in smo želeli izvedeti več ali pa v primeru, ko smo prosili za dodatno informacijo. Pod izbranimi temami so bila izpostavljena in zastavljena različna vprašanja glede na potek pogovora z intervjuvancem, vseskozi pa smo sledili rdeči niti z namenom kasnejšega kodiranja in analiziranja odgovorov. Do dve uri trajajoči intervjuji z vnaprej definiranimi okvirnimi vprašanji so bili opravljeni v obdobju med januarjem in marcem 2013. Aprila je bil sodelujočim v raziskavi naknadno posredovan še spletni vprašalnik (Priloga C), ki je bil namenjen hitri analizi področij, ki jih zaradi same narave intervjuja nismo uspeli pridobiti med procesom intervjuja.

## **5.6 Analiza podatkov**

V kvalitativni raziskavi dobimo z uporabo različnih metod večjo količino primarnih nestrukturiranih podatkov, ki jih moramo oblikovati v razumljivo poročilo. V ta namen uporabimo kvalitativno analizo. Pomemben je natančen potek in izvedba analize ter predvsem način preoblikovanja podatkov v vsebinske sklope. To nam omogoča proces izpeljave utemeljitvene teorije kot metode vsebinske analize, ki smo jo uporabili za podatke, ki imajo obliko prepisov pogovorov. Utemeljena analiza omogoča bolj odprt pristop, ki je tesno povezan s spoznavanjem utemeljene teorije. Pri kvalitativnih podatkih moramo najprej iz podatkov dobiti strukturo, kar pomeni, da moramo podatke sistematično analizirati in iz njih dobiti teme, vzorce in kategorije (Trnavčević 2003). Utemeljena analiza vključuje praktične in učinkovite postopke za opravljanje analize, ki s sistematizacijo pisnih podatkov olajšujejo razkritje posamičnih korakov v analitičnem procesu, pomagajo pri organiziranju analize in predstavitvi njenih rezultatov. Oblikuje se zbirka kategorij, v katere uvrščamo pomembne dobljene podatke. Pri tem je pomembno, da posamezna kategorija omogoča dovolj natančno uvrščanje analiziranih podatkov glede na vsebinski pomen kod. Na podlagi enot analize, dobljenih na podlagi primarnih podatkov, opredelimo glavne kategorije ter nato še podkategorije (Easterby-Smith in drugi 2002).



Celoten proces analize pridobljenih informacij poteka s pomočjo utemeljene analize s pomočjo naslednjih šestih korakov (Attride-Stirling 2001):

1. *Kodiranje besedila*: rezultat kvalitativnih metod v okviru kvalitativne raziskave je večji obseg nestrukturiranega besedila oziroma zbranih podatkov. V prvi fazi je potrebno kodiranje besedila, ki omogoča zmanjšanje obsega podatkov in povezavo razdrobljenih pomenov raziskovalne tematike v vsebinsko in pomensko zaključene celote (Silverman 2001). Posameznim delom besedila pripisujemo pomene, nato pa se besedila, ki se jim pripiše isti pomen, zbere in loči od preostalih besedil, ki spadajo pod drug pojem.
2. *Opredelitev tem*: po končanem kodiranju se na podlagi pomena kod prepozna širše teme, ki imajo vsebinski pomen za celoten skupek kod, ki jo opredeljujejo identificirane teme. Posamezna tema je vsebinsko in pomensko oblikovana na način, da je specifična za eno idejo in hkrati dovolj široka, da zajame različne segmente besedila (Attride-Stirling 2001).
3. *Oblikovanje pregleda širših tem*: na podlagi identifikacije teme in organizirane tematike se oblikuje kratek pregled posameznih širših tem, ki nastanejo z združitvijo in preoblikovanjem idej iz nižjih ravni (Attride-Stirling 2001).
4. *Vsebinski povzetek glavnih tem*: po končani raziskavi se povzame vsebina glavnih tem in opredelijo vzorci, ki so se začeli v opisu ponavljati.
5. *Interpretacija vzorca*: v zaključni fazi se združi povzetke vseh tem ter se jih kombinira z izsledki ustrezne teorije ter se na ta način prouči pomembne teme, vzorce in odnose, ki so se pojavili v besedilu. V tem zadnjem koraku se izpostavi osnovna raziskovalna vprašanja in teoretična izhodišča, na katerih temelji raziskava ter se jih naloži z argumenti, ki temeljijo na vzorcih, ki so se pojavljali v raziskovanju besedila. Na podlagi strnjenih, a preglednih rezultatov oziroma argumentov se oblikuje sklepe (Attride-Stirling 2001).

Po končani raziskavi smo najprej analizirali in interpretirali podatke, pridobljene s pomočjo intervjujev z vodji obravnavanih podjetij. Določili smo enote kodiranja, intervjuje kodirali ter izbrali relevantne pojme in kategorije. Oblikovali smo štiri ključne kategorije, in sicer:

- strateško usmerjenost k inovativnosti,
- inovativno organizacijsko kulturo,
- povezovanje z zunanjimi partnerji,

- povezanost med inovativnostjo in uspešnostjo podjetij.

Naknadno smo analizirali, interpretirali in uporabili v vseh kategorijah podatkov, pridobljenih iz intervjujev, tudi podatke, pridobljene v spletni anketi. Vodje so v intervjujih dodatno podkrepili določene podatke, zbrane iz intervjujev, ali pa so celo podali dodaten uvid, ki se je upošteval pri analizi podatkov, zbranih v kategorijah.

Delno strukturirani intervjuji so bili posneti z diktafonom in vneseni v tekst. V iskanju pomenov in interpretacij intervjuvancev smo začeli z ideografsko analitično metodologijo, ki podrobneje preučuje en intervju, en zapis. Nadaljnje kodiranje transkriptov je sledilo načelom teorije utemeljene metode, ki sta jo razvila Strauss in Corbin (1998). Med postopkom odprtega kodiranja (kot tudi kasneje) so bili identificirani vzorci in odnosi med kategorijami. Nenehno smo primerjali poudarke v posameznem intervjuju, kakor tudi med intervjuji in ugotavljali podobnosti in razlike. Končna analitična aktivnost je bila podobna selektivnemu kodiranju in je zadevala integracijo kategorij in izboljšave teorij.

## 6 ANALIZA REZULTATOV




### 6.1 Strateška usmerjenost k inovativnosti

















































Znotraj kategorije strateška usmerjenost k inovativnosti smo na podlagi intervjujev z vodji podjetij, ki so sodelovali v raziskavi, oblikovali naslednje podkategorije:

- opredeljeni cilji,
- inovativno poslanstvo,
- vizija,
- alokacija virov za inovativnost.

Kot je razvidno iz spletne ankete (Tabela 6.1), so vsi štirje intervjuvanci inovativnost opredelili kot močno konkurenčno prednost podjetja, ki je pomembna pri grajenju in vzdrževanju tržne moči podjetja.

**Tabela 6.1: Konkurenčne prednosti podjetja, ki vplivajo na grajenje in vzdrževanje tržne moči**

legenda simbolov			
podoba simbola			
pomen simbola	močna konkurenčna prednost	zmerna konkurenčna prednost	ni konkurenčna prednost

Konkurenčna prednost	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4
Močna osebnost vodje				
Dolga zgodovina odnosov s kupci				
Motivacija zaposlenih				
Javna podoba				
Posedovanje patentov				
<b>Inovativnost</b>				
Upravljanje s tveganji				
Finančna moč				
Intuicija in podjetništvo				
Poznavanje trga				
Profesionalnost trženja				
Splošno delovno vzdušje v podjetju				

Kontinuiranost vodstva				
Pripadnost zaposlenih podjetju				
Kvalificiranost zaposlenih				
Prilagodljivost podjetja				
Sodelovanje z univerzami, instituti				

Vir: Lasten (intervju in anketa).

V Tabeli 6.2 so prikazane podkategorije, ki smo jih definirali na podlagi pridobljenih odgovorov. Ugotovljeno je bilo, da imajo v raziskavo vključeni MSP-ji jasno definirane cilje, pri čemer so zaposleni seznanjeni s ključnimi cilji podjetja. Vsa sodelujoča podjetja imajo obenem tudi jasno definirano poslanstvo in vizijo podjetja ter opredeljene vrednote, ki spodbujajo inovativnost.

**Tabela 6.2: Strateška usmerjenost k inovativnosti**

<b>legenda simbolov</b>			
podoba simbola			
pomen simbola	močna zastopano	v manjši meri zastopano	ni zastopano

<i>Podkategorija</i>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>
<b>Jasno opredeljeni in interno predstavljeni cilji</b>				
<b>Jasno definirana vizija podjetja</b>				
<b>Inovativnost opredeljena v poslanstvu podjetja</b>				
<b>Alokacija virov za inoviranje:</b>				
➤ <b>Investicije v R&amp;R</b>				
➤ <b>Izobraževanje zaposlenih</b>				

Vir: Lasten (intervju in anketa).

### 6.1.1 Jasno opredeljeni in interno predstavljeni cilji podjetja

Za podjetje P1 je »eden ključnih ciljev za prihodnje leto, da bi 30 %–35 % ameriškega trga pokrili skupaj s francoskim podjetjem. Sprva bomo mi za njih proizvajali eno komponento produkta, nato pa bomo vsak svoj del še nadgradili in vstopili samostojno na trg. Načrtujemo, da bomo iz naslova tega novega skupnega produkta naredil v prvih petih letih do 25 milijonov EUR prihodkov (lani naredili približno 6 milijonov realizacije). Seveda pa so zaposleni seznanjeni z zadanimi cilji.«

Podjetje P2 ima jasno izražene cilje, lansko leto so definirali novo petletno strategijo in vizijo podjetja za obdobje 2012–2016. Vodstvo je močno poudarilo cilje, naredili so posebno izobraževanje za zaposlene, jim predstavili zastavljeno strategijo in tovrstna izobraževanja ponovijo vsaj dvakrat letno. »Kadarkoli sem sam v razcepu, katera pot je prava, ponovno pogledam zapisano vizijo podjetja in kam želimo priti. Smo eden izmed vodilnih ponudnikov finančnih storitev in drugih naložbenih produktov. Dosegamo donosnost na kapital, ki je višja od donosnosti na kapital, ki jo dosega matična banka. Naš cilj je, da do 2016 marža iz poslovanja preseže povprečje v panogi. Predstavljamo ugledno, zaupanja vredno in strokovno družbo s prepoznavno in odlično inovativno ponudbo produktov ter z visoko motiviranimi zaposlenimi.«

Zaposleni podjetja P3 delno poznajo cilje podjetja. Podjetje P3 želi postati vodilni svetovni proizvajalec v niši gozdarskih strojev. Kot je dejal intervjuvanec podjetja P3: »Vsako leto imam za vse zaposlene predstavitev in jim povem, kaj smo do sedaj naredili in kakšni so cilji za naprej, kam gremo. V grobem torej imajo jasno sliko.«

Zaposleni podjetja P4 so seznanjeni s cilji. Kot je dejal intervjuvanec podjetja P4: »Z zaposlenimi se pogovarjamo o vrednotah, ki smo jih tudi javno izobesili na oglasno desko, se bodo pa verjetno čez čas spremenile. Cilji našega podjetja pa izvirajo iz vrednot.«

P4: »Sedanji trenutek nas prisili, da razmislimo o vrednotah. Izdelek je bil razvit v skladu z našo vizijo novih vrednot v navtični industriji, ki temelji na dobrem počutju, zanesljivost, inovativnem pristopu in skrbi za okolje.«

#### 6.1.2 Alokacija virov za inoviranje: investicije v raziskave in razvoj

Delež prihodkov, ki jih podjetja namenjajo za raziskave in razvoj, je razviden iz spletne ankete in prikazan v Tabeli 6.3.

**Tabela 6.3: Delež prihodkov, ki jih podjetja namenjajo za raziskave in razvoj**

	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4
<b>Delež prihodkov namenjen za R&amp;R</b>	20 %	Kot storitveno podjetje smo usmerjeni v odkrivanje novih tržnih poti in razvoju novih produktov, kar pa v našem primeru ni povezano z bistveno višjimi stroški razvoja.	15 %	30 %

Vir: Lasten (intervju in anketa).

Intervjuvanec podjetja P2 je na vprašanje o deležu prihodkov, ki ga podjetje namenja za raziskave in razvoj, dejal, da »so kot storitveno podjetje usmerjeni v odkrivanje novih tržnih poti in razvoju novih produktov, kar pa v našem primeru ni povezano z bistveno višjimi stroški razvoja«.

Podjetje P1 ima v razvojnem oddelku 11 zaposlenih, med njimi dva doktorja znanosti, sedem inženirjev in dva magistra znanosti. Kot je dejal intervjuvanec podjetja P1, je »tehnični direktor polno zaposlen v razvoju, dela 70 %–80 % samo razvoj in pa meni pomaga pri kakšnih tržnih projektih. Jaz osebno delam približno s 30 % v razvoju in še enega mlajšega raziskovalca imamo, če seštejemo vse skupaj, nas je torej v razvoju 11, kar je 22 % vseh zaposlenih. Lahko bi rekel, da podjetje skoraj vse finančne vire vlaga naprej v razvoj.«

P3: »Imamo razvojni oddelek, v katerem je zaposlenih 15 od 160 vseh zaposlenih, torej se z raziskavami in razvojem ukvarja dobrih 9 % zaposlenih.« Med 10 in 15 odstotkov prihodkov namenja podjetje P3 za raziskave in razvoj.

Oddelek raziskav in razvoja podjetja P4 zaposluje 45 ljudi od skupno 220 zaposlenih, torej se 20 % vseh zaposlenih dnevno ukvarja z razvojem. Kot je dejal intervjuvanec podjetja P4, »razvoju namenjamo 25 % delež vseh prihodkov. 5 % delež pa namenjamo izobraževanju zaposlenih, ki je namenjeno predvsem razvoju novih veščin.«

### 6.1.3 Alokacija virov za inoviranje: izobraževanje zaposlenih

Natančen delež prihodkov, ki ga podjetja namenjajo za izobraževanje zaposlenih je prikazan v spletni anketi, kar je razvidno v Tabeli 6.4.

**Tabela 6.4: Delež prihodkov, ki ga podjetja namenjajo za izobraževanje zaposlenih**

	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4
Delež prihodov, namenjen za izobraževanje zaposlenih	7 %	5 %	5 %	5 %

Vir: Lasten (anketa).

Podjetje P1 spodbuja zaposlene, da se redno udeležujejo kongresov in drugih tovrstnih izobraževanj. »Običajno srednji management sam ve, na kakšen način bi se rad izobraževal. To je običajno udeležba na kongresih, pri čemer je precej prepuščeno iniciativi in predlogom

*zaposlenih samih glede zelenih izobraževanj. Tistim, ki se želijo izobraževati, le redko zavrnem njihov predlog.«*

Za izobraževanje zaposlenih namenja podjetje P2 približno 5 % delež prihodkov, kar je po besedah intervjuvanca podjetja P2 *»namenjeno predvsem utrjevanju že obstoječih znanj«*; v letu 2012 smo za vodje vseh oddelkov organizirali zunanja izobraževanja in dodatno organizirali interne delavnice. *Poudaril bi dan izobraževanja upravljavcev premoženja, ki zagotavlja redno in tekoče izobraževanje.«* Vsi zaposleni podjetja P4 imajo visoko izobrazbo, trije od njih so magistri, večina se jih izobražuje naprej, dva zaposlena pa zaključujeta doktorat.

Podjetje P3 redno spremlja potrebe zaposlenih: *»Potrebe zaposlenih redno spremljam. Kar zadeva dodatna usposabljanja in izobraževanja, največkrat sami povedo, kaj želijo, in jaz običajno vse iniciative v tej smeri podprem.«*

Kot je razvidno iz spletne ankete (Tabela 6.4), podjetje P4 namenja 5-odstotni delež prihodkov izobraževanju zaposlenih, kar je, kot je dejal intervjuvanec podjetja P4, *»namenjeno predvsem razvoju novih veščin«*.




## **6.2 Inovativna organizacijska kultura**

Znotraj kategorije inovativna organizacijska kultura smo oblikovali sledeče podkategorije:

- spodbujanje inovativnosti pri zaposlenih,
- motiviranje ključnih posameznikov,
- močna vloga vodje,
- fleksibilna organizacijska struktura.

V Tabeli 6.5 so prikazane kategorija "Inovativna organizacijska kultura" in podkategorije, ki smo jih definirali na podlagi pogovora z intervjuvanci. **Ugotovili smo, da vsa štiri sodelujoča podjetja načrtno spodbujajo inovativnost pri zaposlenih, pri čemer je večji poudarek na motiviranju ključnih posameznikov kot pa celotnih timov. Vodje imajo močno vlogo pri sprejemanju odločitev in spodbujanju inovativnosti na vseh ravneh podjetja. Fleksibilna organizacijska struktura v celoti preveva eno podjetje, pri ostalih treh pa je fleksibilnost v organizacijski strukturi prisotna v manjši meri.**

**Tabela 6.5: Inovativna organizacijska kultura**

<b>legenda simbolov</b>			
podoba simbola			
pomen simbola	močna zastopano	v manjši meri zastopano	ni zastopano

<i>Podkategorija</i>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>
<b>Spodbujanje inovativnosti pri zaposlenih</b>				
<b>Motiviranje ključnih posameznikov</b>				
<b>Močna vloga vodje</b>				
<b>Fleksibilna organizacijska struktura</b>				

Vir: Lasten (intervju in anketa).

### 6.2.1 Spodbujanje inovativnosti pri zaposlenih

Iz spletne ankete, ki je prikazana v Tabeli 6.6, je razvidno, da vsa sodelujoča podjetja vodijo individualne razgovore z zaposlenimi ter da tako zaposleni kot vodje posredujejo inovativne predloge. Podjetja ocenjujejo inovacijsko naravnost pri kadrih, ki so v ožjem izboru za delovno mesto v oddelku raziskav in razvoja. Obenem so definirani parametri, ki so jih intervjuvanci opredelili in neposredno ali posredno vplivajo na organizacijsko strukturo, in sicer smo intervjuvance vprašali o pogostosti poročanja zaposlenih, možnostih izbire projektov, kjer bi zaposleni želeli sodelovati, možnosti samostojne izbire sredstev in načinov opravljanja dela, možnosti opravljanja dela od doma, interni rotaciji zaposlenih med oddelki in morebitnem vključevanju zaposlenih v interne ali eksterne delavnice, ki krepijo inovativnost posameznikov.

**Tabela 6.6: Spodbujanje inovativnosti v podjetju**

	<b>Podjetje P1</b>	<b>Podjetje P2</b>	<b>Podjetje P3</b>	<b>Podjetje P4</b>
<b>Individualni razgovori z zaposlenimi</b>	da	da	da	da
<b>Zaposleni posredujejo inovativne predloge</b>	da	da	da	da
<b>Vodstvo posreduje inovativne predloge</b>	da	da	da	da
<b>Preverjanje inovacijske naravnosti pri zaposlenih v R&amp;R oddelku</b>	da	*	da	da
<b>Frekvenca poročanja zaposlenih</b>	najmanj tedensko	tekoča, dnevna: sestanki so na tedenskem nivoju, poročila pa uprava prejema bodisi enkrat tedensko ali enkrat mesečno	tedensko, pogosteje po potrebi	tedensko ali dnevno



<b>Možnost samostojne izbire projekta, kjer zaposleni želijo sodelovati</b>	izjemoma	ne	delno	da
<b>Možnost samostojne izbire načina opravljanja neke naloge</b>	da	ne*	da	da
<b>Možnost opravljanja dela od doma</b>	ne zaradi specifičnosti dela	da	ne	da, a ne izključno
<b>Prisotnost interne rotacije zaposlenih med različnimi oddelki</b>	da	da	da	da
<b>Sodelovanje zaposlenih z različnih oddelkov/funkcij na razvojnih projektih</b>	da	da	da	da
<b>Uporaba internih/eksternih delavnic, ki krepijo inovativnost zaposlenih</b>	da	da	da	delno

Vir: Lasten (anketa).

Intervjuvanec podjetja P2 je na vprašanje o preverjanju inovacijske naravnosti pri zaposlenih v R&R oddelku, dejal, da oddelka R&R neposredno nimajo, saj so storitveno podjetje z zelo jasnimi nalogami (upravljanje premoženja, trženje storitev). Inovativnost pa sicer močno spodbujajo pri zaposlenih, saj je prav kreativnost posameznikov pomembna pri doseganju boljših rezultatov. Pri vprašanju o možnostih zaposlenih, da si sami izberejo projekte, kjer bi želeli sodelovati, pa je dodal pojasnilo, da podjetje stremi k horizontalnemu sistemu komuniciranja in odločanja, vendar glede na specifično panogo, ki je strogo regulirana, zaposleni nimajo izjemne fleksibilnosti, kot bi bila značilna za druge dejavnosti/panoge.

Kot je razvidno iz spletne ankete, podjetja tudi nagrajujejo inovativne zaposlene (Tabela 6.7).

**Tabela 6.7: Nagrajevanje inovativnih zaposlenih**

	<b>Podjetje P1</b>	<b>Podjetje P2</b>	<b>Podjetje P3</b>	<b>Podjetje P4</b>
<b>Nagrajevanje zaposlenih za inovativne predloge</b>	DA – s pomočjo denarnih nagrad; imamo pravilnik, ki opredeljuje definiranje uspešnosti.	DA – bonus pri plači	DA – bonus pri plači	DA – bonus pri plači

Vir: Lasten (anketa).

Strategija podjetja P1 je, da nenehno razvija nove rešitve, aplikacije in izdelke. Kot je dejal intervjuvanec, »ustvarjalno in inovativno ozračje v podjetju ustvarjamo in negujemo s ciljem

*zagotavljanja učinkovitosti in nenehnih izboljšav na področju procesov in povečanja motiviranosti in spodbujanja inovativnosti pri zaposlenih.«*

Pri podjetju P1 inovativnost pri zaposlenih spodbujajo tudi z izobraževanjem. Kot je dejal intervjuvanec podjetja P1, *»zaposleni največkrat kar sami vedo, na kakšen način bi se rad izobraževal in pridejo samoiniciativno k meni s predlogom. Običajno je to v obliki udeležbe na kongresih, sicer pa je veliko prepuščeno njihovi iniciativi. Tiste, ki se radi izobražujejo, zelo redko zavrnem.«*

Pri podjetju P2 inovativno organizacijsko kulturo spodbujajo na način, da zaposlenim pokažejo, da računajo na njih, jih spodbujajo pri tem, da dajo od sebe nove rešitve, da se zavedajo, da je od njih odvisna prihodnost podjetja, da jim dajo priložnost, da sami odločajo in presojujejo o stvareh in jim učvrstijo idejo o iskanju novih in vedno boljših rešitev na področju, na katerem delujejo. Kot je dejal intervjuvanec podjetja P2, *»inovativnost pri zaposlenih spodbujamo s tem, da jih spodbujamo k lastnem razmišljanju, da se sami opredelijo glede določenih vprašanj. Inovativnost je pri nas omejena na dva segmenta, eno je segment upravljanja, drugo pa segment prodaje. Moram poudariti, da smo na nivoju trženja veliko naredili z iskanjem nove podlage za boljšo distribucijo in na tem področju dosegli izjemen preboj. Inovativnost pri zaposlenih spodbujamo tudi z individualnimi razgovori, kjer spremljamo njihovo želje in ambicije. Torej, vrata moje pisarne so vedno odprta, ob nastopu mandata sem naprej pridobil od zaposlenih življenjepis, potem pa sem se z vsakim individualno sestal in opravil razgovor, kjer smo se pogovorili o njihovih ciljih in ambicijah.«*

*P3: »Inovativna organizacijska kultura pomeni imeti kreativne zaposlene. Moje spodbude kreativnosti temeljijo na zelo spodbudnih planih ... in če imaš tri "norce" v timu, dobiš še takoj tri zraven. Če pa vsi samo "bremzajo", pa ni preboja in kreativnega naboja.«* Pri podjetju P3 redno spremljajo potrebe zaposlenih: *»Kar zadeva dodatno usposabljanje in izobraževanje, največkrat sami povedo, kaj želijo in jaz običajno vse iniciative v tej smeri podprem. Sicer pa menim, da se v neformalnih odnosih lahko bistveno več zmeniš, kot pa v formaliziranih oblikah, npr. z letnimi razgovori. Slovenci smo to formalno obliko razgovora povzeli po Američanih, ampak mi ne razumemo ameriške kulture in ne vemo, od kod izhaja. Američani so zaprti, izredno strukturirani, imajo različne nivoje, ki ne komunicirajo med sabo, zato so uvedli celo vrsto orodij, da sploh lahko komunicirajo med seboj v podjetju. Pri nas pa izhajamo iz egalitarnega sistema in po svoje poskušamo posvojiti ameriške ukrepe,*

*zato ker se svojih ne poslužujemo. Japonci na primer sploh ne poznajo nagrajevanja. Potrebno je le vprašati zaposlene in jih poslušati. Meni je bližje japonski sistem, zato v podjetju zaposlene direktno vprašamo, kako bi si želeli biti nagrajani. Izkušnje kažejo, da povedo svoje želje in pogosto niti ne pričakujejo nagrade.»*

Pri podjetju P4 spodbujajo inovativnost pri zaposlenih z dodatnim izobraževanjem, internimi nagradami in plačilno bonusno shemo: *«Zaposleni morajo sami imeti željo in ambicijo po napredku, seveda pa je tudi vodstvo tisto, ki spremlja morebiten manko znanja zaposlenih na določenih področjih. Npr. če vodstvo oceni, da ima nekdo težave pri komunikaciji, ga pošljemo na temu ustrezno strokovno izpopolnjevanje. Vedno pošiljamo zaposlene na dodatno izobraževanje. Podeljujemo pa tudi notranje nagrade. V letu 2012 smo tudi plačni sistem nadgradili z bonusno shemo, ki je sestavljena iz treh stebrov: osebni, timski in podjetje kot celota. Na ta način zaposleni spoznavajo in razumejo, da so del istega čolna, ter da morajo paziti na svoj lasten razvoj, na tim in na podjetje, ker so vsi del enake zgodbe, del skupnega tima in del podjetja.»*

#### *6.2.2 Večji poudarek na motiviranju ključnih posameznikov*

*Pri podjetju P1 stavijo na posameznike: »Vedno se osredotočam na uspešnost procesov. Običajno ti dobro potekajo, če imajo primerne vodje. Vedno začnem zgodbo graditi na posameznikih. Gledam, če je posameznik primeren, da bo neko zadevo ustrezno speljal, potem dam njemu priložnost, da si sam zamisli, kako bi vse skupaj šlo.»*

Pri podjetju P2 podaja uprava družbe usmeritve do izbranih posameznikov, ki nato zadolžitve delegirajo dalje do svojih kolegov. Kot je dejal intervjuvanec podjetja P2, *»veliko stavi na ključne posameznike, ki vodijo proces in znajo motivirati tudi druge v timu, da sledijo preboju. Ti posamezniki dobro poznajo tudi vzvode motiviranja in spodbude za uspešno opravljeno delo.»*

Pri podjetju P3 je celoten tim odlična priložnost za diskusijo odprtih vprašanj, ker dobiš ogromno dobrih idej v kratkem času, a vodstvo podpira izbrane posameznike: *»Vedno so v timu zaposleni, jaz jim rečem kar "gonilniki", ki imajo moč in vplivajo na ostale zaposlene v timu. Jaz točno vem, da če nekaj "gonilniku" v timu povem, da bo le-ta znal ostale zaposlene potegniti za sabo in bo zadeva stekla. Ukvarjam se več s posamezniki kot timom kot celoto.»*

Pri podjetju P4 so ključni posamezniki tisti, ki vodijo svoje time. Kot je dejal intervjuvanec podjetja P4, »so posamezniki tisti, ki vodijo svoje time in skrbijo za timski duh ter za to, da njihov celoten tim doseže zadane cilje.«

### 6.2.3 Močna vloga vodje

V Tabeli 6.8 predstavlja starost in izobrazbeno strukturo vodij.




**Tabela 6.8: Starost in izobrazba vodij**













































	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4
<b>Starost vodje</b>	65	36	44	58
<b>Izobrazba vodje</b>	magister znanosti (področje fizike)	magister znanosti (področje ekonomije)	diplomirani strojnik	doktor medicine

Vir: Lasten (intervju).

Kot je razvidno iz spletne ankete (Tabela 6.1), je močna osebnost vodje med ključnimi parametri podjetja za grajenje njegove konkurenčne pozicije, medtem ko so vizionarstvo in karizmatičnost vodje ter njegova naravnost k ciljem in rezultatom opredeljene kot ključne komponente vodij v podjetju (Tabela 6.9).

**Tabela 6.9: Kompetence vodij**

legenda simbolov			
podoba simbola			
pomen simbola	pomembna kompetenca vodje	kompetenca niti ni pomembna, niti ni nepomembna	nepomembna kompetenca

Kompetence vodij	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4
Avtoritativnost				
Posvetovalnost				
Konzultanstvo				
Participativnost				
Delegiranje				
Karizmatičnost (samooocena)				
Grajenje odnosov v podjetju in njegovem okolju				
Vizionarstvo				
Razumevanje širšega konteksta poslovanja				
Sposobnost vplivanja na odločitve				
Naravnost k ciljem in rezultatom				

Vztrajnost, kontinuiteta misli in idej				
Timsko delo in sodelovanje				
Analitičnost				
Iniciativnost				
Samozaupanje				
Vodenje tima				
Odločnost				
Funkcionalna usposobljenost (ustrezen nivo znanja)				
Ustvarjanje odnosov s sodelavci				
Kreativnost vodje				
Spodbujanje zaposlenih k drugačnemu razmišljanju				
Sposobnost kreiranja idej v skupini				

Vir: Lasten (anketa).

Pri podjetju P1 je skrb za organizacijsko kulturo pretežno naloga vodstva. Kot je dejal intervjuvanec podjetja P1, »je skrb za organizacijsko kulturo ena bistvenih sestavin mojega dela, s sodelavci se o tem pogosto pogovarjamo. Ko podjetje raste iz majhnega v srednje veliko podjetje, je treba v podjetju čisto vse spremeniti. Ko ima podjetje enkrat 50 zaposlenih in 10 različnih produktov in 50 kupcev po celem svetu, pa je to nemogoče, treba je zadevo delegirat. V našem podjetju je približno 6–7 res zanesljivih šefov izpostavljenih kot drugi nivo odločanja. Če želiš to narediti, moraš definirati pooblastila in odgovornosti, še pomembnejše pa je, da srednji management naučiš, kaj sploh pomeni inovativna organizacijska kultura v našem podjetju. Pomembno je, da so tako zaposleni kot dobavitelji in kupci zadovoljni ter da te okolje prepozna kot nekaj pozitivnega. In vse to je del organizacijske kulture. Prva stvar, na kateri res veliko gradim, je transparentnost, torej da vsi zaposleni razumejo, zakaj smo tukaj in kaj sploh delamo. Poleg tega morajo vsi zaposleni vse procese videti popolnoma transparentno, od vseh nabavnih do prodajnih procesov. In ko zaupajo najvišjemu vodstvu, mora njihovo zaupanje pridobiti še srednji management. Ko zaposleni vidijo, da se podjetje vodi na pošten način, takrat so veliko bolj pripravljeni za delo in se tudi identificirajo s podjetjem. Osebnostno poskušam delovati na način, da zaposlenim dokažem, da je posameznik pomemben in da ga prepoznamo kot nekoga, ki lahko še veliko več da podjetju. Zdi se mi zelo pomembno, da skrbiš za organizacijsko kulturo. Glede osebnih značilnosti vodij intervjuvanec podjetja P1 meni, da »osebne značilnosti vodje vplivajo na uspešnost podjetja. Včasih sem kar

*precej strog do zaposlenih, ampak mislim, da zaposleni prepoznajo, da sem ne glede na strogost pri vodenju podjetja pravičen in transparenten.«*

*P2: »Glede nato, da nas je v podjetju zaposlenih 14, se mi zdi ključno, da je vodstvo kreativno. Sam poskušam biti maksimalno kreativen, tako da se ne omejujem pred različnimi predlogi, pobudami, ki jih podajo zaposleni, je pa res, da večina teh pride z moje strani. Želel bi povedati, da je pomembno za vodstvo, da ima svoj mir, da lahko presoja, odloča, kaj in kako naprej. Bojim se, da je časa za to vse manj, saj smo obremenjeni z nešteto manjšimi birokratskimi zadevami. Mislim pa, da mora posameznik imeti vsaj uro in pol časa na dan na razpolago za popolni mir in možnost premisleka o naslednjih korakih za podjetje. Mislim, da je to dejanje ali pa premor bolj relevanten, kot pa premor, med katerim se ukvarjaš z odgovarjanjem na elektronsko pošto in s podpisovanjem stvari. Kreativnost je namreč ključen element, ki pomika podjetje naprej oziroma od katerega je odvisno tudi preživetje podjetje. Glede na to, da sem podjetje prevzel pred dobrim letom in pol, po tem ko ga je kolegica vodila 15 let, in ker smo ga v tem času bistveno dvignili in posodobili, bi pritrtil vaši implicitni domnevi, da so osebne značilnosti vodje, njegova karizma in odnos do zaposlenih zelo pomembni. Kot rečeno, podjetje ni neka črna škatla, ampak je sestavljeno iz posameznikov, zato je potrebno krepiti njihovo inovativnost, ker na ta način okrepimo inovativnost podjetja. Jaz sem v to popolnoma prepričan.«*

Intervjuvanec podjetja P3 meni, da je ključno za inoviranje vodstvo, ki mora biti odprto in dovzetno za stvari ter vodi diskusijo o razvoju in inovativnih procesih: *»Inovativni zaposleni so relativno odprti, ker jih to tišči. Kreativni ljudje želijo dati to iz sebe. Vodstvo pa posluša in ima vizijo ter je striktno, da pri sledenju vizije ne popušča. Vodja ustvarja klimo, ki spodbuja zaposlene, ki imajo ideje, da so te vedno cenjene. Mislim, da so osebne značilnosti vodij ključne za uspešno vodenje podjetja. Jaz sem v podjetju dežurni provokator. Če provociraš, potem zaposleni niso več indiferentni do stvari. Morajo imeti pa zanimanje za stvar. Kar zadeva samo poslovanje, mislim, da 90 % vpliva moja intuicija, 10 % pa naučenost. Ključno je, da je vodstvo inovativno in s tem duhom spodbuja svoje zaposlene. Problem je, če je inovativen samo razvoj, vodstvo pa ne. Inovativno vodstvo je temelj, ker izbira po podobnem ključu tudi zaposlene.«*

Pri podjetju P4 inovativni naboj v podjetju usmerja glavni vodja. Kot je dejal intervjuvanec podjetja P4: *»Jaz sem idejni vodja. Menim, da osebnostne značilnosti vodje pomembno vplivajo na razvoj inovativnosti, ampak poglejmo, kaj se bo zgodilo z Appleom čez pet let.«*

#### 6.2.4 Fleksibilna organizacijska struktura

Pri podjetju P1 se držijo japonskega principa dela. Kot je dejal intervjuvanec podjetja P1, *»imamo v proizvodni podpori deset ljudi in še petnajst zaposlenih v proizvodnem oddelku. Hiter pretok informacij je na ta način zagotovljen. Ta model je za organizacijo naše proizvodnje zelo pomemben. Pri nas so delovne funkcije jasno definirane, po drugi strani pa oddelki tesno sodelujejo med seboj. Ko sem gradil podjetje, sem želel dobro "zbalansirati" tehnologijo s trgom. Če tehnologija prehiteva potrebe na trgu, na koncu tega nobeden ne bo kupil, pa imaš lahko še tako inovacijo. Potrebno je nenehno spremljati potrebe trga. In obratno, marketing in prodaja dobro znata prodati kakšno stvar, ki je razvoj ne zmore narediti. Tako da je dejansko treba ves čas balansirati. V našem podjetju smo balansirali marketing in koncept, ki temelji na tehnologiji, in še danes zelo uspešno na temu gradimo. Prva naloga marketinga je, da tesno sodeluje z razvojem pri kreiranju novih naprav ne glede na to, iz katere smeri pride pobuda. Potem so odgovorni, da razvijajo tržna orodja, jih preverjajo, pripravljajo, odgovorni pa so tudi za poprodajno podporo ter tudi za tehnično in aplikativno šolanje uporabnikov.«*

Kot je dejal intervjuvanec podjetja P2, *»je organizacijska struktura podjetja precej rigidna, ker smo omejeni z zakonodajo, ki tako zahteva od nas (regulativa). Vendar pa omogočamo stalen pretok informacij med zaposlenimi skozi zadolžitve in skozi izobraževanje. Tržniki so obveščeni o novostih s strani upravljalcev in obratno. Tako med zaposlenimi kot med vodstvom in zaposlenimi obstaja nenehen pretok informacij.«*

Podjetje P3 ima delno fleksibilno organizacijsko strukturo. Kot je dejal intervjuvanec podjetja P3, *»imajo zaposleni svoje zadolžitve in delovne naloge, je pa res, da redno sodelujejo z drugimi oddelki; tako da informacije krožijo. Sam imam vrata vedno odprta za zaposlene, toda ne za vsako zadevo.«*

*Organizacijska struktura podjetja P4 je fleksibilna: »Naša organizacijska struktura je precej "flat". Sedaj smo v fazi, ko poskušamo z velikim trudom zgraditi neko organizacijsko*

strukturo, uspeh tovrstnega organiziranja pa bomo videli šele čez nekaj let. Do sedaj smo delovali kot večja družina, nismo imeli neke strukture. A je čas, da se strukturiramo in organiziramo. Prve korake smo naredili lani, ko smo ločili razvojno in produkcijsko dejavnost. To so težavne stvari. Ne moreš biti velik pa ne imeti strukture, npr. kot meduza brez hrbtenice in kosti. Mi se trudimo za pretok informacij v podjetju, izdajamo interni časopis, kar se je izkazalo za odlično orodje interne komunikacije.«




### 6.3 Sodelovanje z zunanjimi partnerji









Znotraj kategorije Sodelovanje z zunanjimi partnerji smo na podlagi intervjujev z vodji obravnavanih podjetij, ki so sodelovali v raziskavi, oblikovali sledeče podkategorije:

- sodelovanje s kupci in z dobavitelji,
- sodelovanje z raziskovalnimi inštitucijami.

Kot je razvidno iz Tabele 6.10, smo na podlagi pogovorov z intervjuvanci ugotovili, da **vsa obravnavana podjetja sodelujejo s kupci in raziskovalnimi inštitucijami. Nekoliko manj tesno je sodelovanje z dobavitelji, a so tudi slednji pogosto vsaj redno informirani o nastajanju novih izdelkov in naprošeni za mnenje.**

**Tabela 6.10: Sodelovanje z zunanjimi partnerji**

legenda simbolov			
podoba simbola			
pomen simbola	močna zastopano	v manjši meri zastopano	ni zastopano

<i>Podkategorija</i>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>
<b>Sodelovanja s kupci in dobavitelji</b>				
<b>Sodelovanje z raziskovalnimi inštitucijami</b>				

Vir: Lasten (intervju in anketa).

#### 6.3.1 Sodelovanje s kupci in dobavitelji

V spletni anketi, katere odgovori so razvidni iz Tabele 6.11, je razvidno, da pri vseh sodelujočih podjetjih kupci in dobavitelji posredujejo inovativne predloge, medtem kot so kupci vključeni tudi v sam razvoj novih produktov.



**Tabela 6.11: Kupci in dobavitelji posredujejo inovativne predloge**

	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4
<b>Kupci in dobavitelji posredujejo inovativne predloge</b>	da	da	da	da
<b>Kupci so vključeni v razvoj novih produktov</b>	da	da	da	da

Vir: Lasten (anketa in intervju).

Intervjuvanca podjetja P2 in P4 sta dodatno razložila vprašanje o sodelovanju kupcev pri razvoju novih produktov. Intervjuvanec podjetja P2 je dejal, da so kupci vključeni prek predlogov in pobud, ki jih posredujejo podjetju; običajno se predlogi nanašajo na razvoj novih kombiniranih produktov, npr. pri sodelovanju z banko. Kupci podjetja P4 pa so vključeni v razvoj novih produktov pri dizajnu oziroma idejni zasnovi (pogovorno "brief").

*P1: »Naš zelo pomemben partner je iz Francije. Leta 2008 smo postali konkurenti, ampak podjetje še vedno velja za enega naših pomembnih kupcev, hkrati pa oboji nagovarjamo iste končne kupce, zdravnike – oftalmologe, oboji kandidiramo za iste razpise itd. Torej smo en drugemu konkurenca. Ampak ne glede na to imamo s tem podjetjem pogodbo, da določene naše in njihove ključne tehnologije združujemo v nov proizvod. Potem pa ima okoli tega novega produkta, ki deluje kot jedro, vsak svojo elektroniko in dizajn ter iz tega naredi vsak svoj produkt, ki je sicer zelo podoben, na zunaj drugačen, a v jedru identičen. Skupaj torej pripravimo jedro produkta, ohišje pa je različno, nato pa vsak prodaja svoj končni izdelek. Poleg tega da gre pri tem proizvodu za novo tehnološko inovacijo, je to obenem tudi poslovna inovacija, kako lahko s konkurenco sodeluješ na način, da sta obe strani zadovoljni. Torej gre za posebno, zelo zanimivo poslovno svetovanje. Omenjeno francosko podjetje je torej obenem naš konkurent in poslovni partner. Gre za sinergije, eden od drugega se učimo, dogovarjamo se, kakšni so standardi kakovosti, skratka, precej je sinergijskih učinkov. Omenil bi pa še eno inovacijo na področju partnerskega sodelovanja, in sicer da je eden ključnih profesorjev za lasersko tehnologijo sklical konzorcij in naše ter konkurenčna podjetja pozval, da naredimo strategijo, kako se bomo skupaj povezovali in iskali sinergijske učinke na trgu.*

*P2: »Kupci so zelo pomembni, saj ustvarjajo povpraševanje. Lahko rečem, da smo na primer pred 15 leti imeli samo "meni slovenske hrane/slovenskih skladov", kasneje pa smo zaradi želja kupcev in tudi zakonodaje, ki je omogočila preboj čez meje, ponudili tudi druge produkte. Kupce poslušamo in skupaj z njimi oblikujemo nabor ponujenih storitev.«*

P3: »Vedno pogosteje se dogaja, da mi vemo, kaj želi trg. Mi smo se nekako "skalibrirali" s trgom, tako da kar dobro poznamo potrebe trga. Treba je vedeti, da je tisti, ki proizvaja in inovira, strokovnjak za logistiko. Veliko problemov, ki jih imaš v življenju, je stvar logistike. Različni kupci, različne faze. Nekateri so blazno pripravljeni, da sodelujejo pri razvoju, imajo takoj na začetku že polno idej, potem imaš take, ki otežujejo proces, potem pa so taki, ki jih čim kasneje vključimo ali pa jim zgolj ponudimo že narejeni izdelek in so z njim zadovoljni. Vključujemo absolutno tiste kupce, ki so pripravljeni takoj na začetku razpravljati o idejah, ker jih to zanima, so ustvarjalni, inovativni in se je dobro z njimi pogovarjati. Organizacijska kultura je tudi na tem nivoju med nami in poslovnimi partnerji – gre za toleranco, odprtost, z enim se lahko pogovarjaš o vsem, z nekaterimi pa o ničemer. Eni so pa ozko partnerski s tabo, tako da lahko rečemo, da so del "družine" našega podjetja.«

P4: »Kadar mislimo, da je treba kupce vključiti, potem jih, sicer pa ne. Kupce vidimo na številnih razstavah. Ko si na razstavi, dobiš mnenje 200 ljudi na dan, kaj mislijo o posamezni barki. Naš tim to posluša.«

### 6.3.2 Sodelovanje z raziskovalnimi inštitucijami

P1: »Sodelujemo s strojno fakulteto in fakulteto za fiziko, z Inštitutom Jožefa Štefana, precej s Kliničnim centrom na področju oftalmologije – v okviru tega se trenutno izvajajo trije doktorati, eden je fizik, dva sta pa oftalmologa. Za vsako vrsto očesnih operacij dela doktorat eden na Očesni kliniki Ljubljana. Stvar je torej zelo inovativna. Vse skupaj pa se financira skozi instrumente kompetenčnega centra, kjer ima naše podjetje znotraj enega izmed kompetenčnih centrov svoj projekt. Torej, vse to se mi zdi kar ene vrste inovacija, da prek doktorskih študentov poskušamo združevati znanje. Vsi ti doktorski študenti nam namreč pomagajo nadgraditi znanje.«

P2: »Mi sodelujemo predvsem z našo matično družbo, s katero smo nedavno skupaj razvili produkt, ki je uspešen in dobro sprejet med našimi strankami. Imamo 25.000 strank, delimo jih na institucionalce, ki imajo v upravljanju večje zneske, in na korporativni del.«




P3: »Sodelujemo pretežno z Univerzo Ljubljana, in sicer Strojno in Biotehniško fakulteto.«





P4: »Redno in precej sodelujemo s slovenskimi in tujimi univerzami in inštituti. Znanje, kjer ti manjka, moraš nekje kupiti.«

#### 6.4 Vpliv inovativnosti na uspešno poslovanje podjetja

V spodnji Tabeli 6.12 so prikazani odgovori glede povezanosti med inovativnostjo in uspešnim poslovanjem podjetja. Ugotovili smo, da **podjetja v vzorcu menijo, da inovativnost vpliva na uspešno poslovanje podjetja, ni pa nujni pogoj. Nekateri intervjuvanci trdijo, da je inovativnost pomemben dejavnik uspešnosti podjetja.**

**Tabela 6.12: Vpliv inovativnosti na uspešno poslovanje podjetja**

legenda simbolov			
podoba simbola			
pomen simbola	inovativnost ima prevladujoč vpliv na poslovanje	inovativnost je le eden izmed dejavnikov, ki vpliva na poslovanje	inovativnost ne vpliva na poslovanje

	P1	P2	P3	P4
<b>Vpliv inovativnosti na uspešno poslovanje podjetja</b>				

Vir: Lasten (intervju).

P1: »Inovacije predstavljajo za nas vse. Podjetje, kot je naše, brez inoviranja v dveh letih ugasne, že v prvem letu brez inovacij pa bi zašlo v težave. Uspešnost inoviranja pa merimo skozi obseg prodaje, skozi kazalnike kakovosti in skozi učinkovitost proizvodnega procesa. Vse to merimo najmanj na mesečnem nivoju konkretno s številkami. Posedujemo patente, trenutno jih imamo deset, eden pa je v procesu vložitve.«

P2: »Ne bom rekel, da gre za direktno vzročno-posledično povezavo med inovativnostjo in uspešnostjo podjetja, definitivno pa je korelacija visoko pozitivna, verjetno v zgornjih odstotkih; inovativnosti vpliva v 80–90 % na uspešnost podjetja.«

P3: »Inovativnost ni predpogoj za uspešnost podjetja, ker jo moraš znati še iztržiti. Inovativnost ni samo inovativnost izdelka, inovativen je lahko pristop na trg. Ključno je, da je vodstvo inovativno in s tem duhom spodbuja svoje zaposlene. Problem je, če je inovativen samo razvoj, vodstvo pa ne. Inovativno vodstvo je temelj, ker izbira po podobnem ključu tudi zaposlene.«

P4: »Inovativnost je eden izmed pogojev za uspešnost, ni pa nujna. Obstaja še cela vrsta stvari, ki vas lahko potegne dol, npr. pomanjkanje managementa, pomanjkanje finančnega obvladovanja, pomanjkanje obvladovanja rasti, pomanjkanje discipline.«

Intervjuvance smo vprašali tudi o pomembnosti komercialnega potenciala inovacije oziroma inovativne ideje (Tabela 6.13). Za slednjega so vsi štirje dejali, da je zelo pomemben. Zanimala nas je tudi hitrost odločanja in sprejemanja odločitev v primerjavi s konkurenco. Vsi štirje so dejali, da so pri sprejemanju odločitev hitrejši ali bistveno hitrejši od konkurence. Intervjuvanec podjetja P2 je pri tem dodal, da »smo bistveno hitrejši od konkurence, saj smo manjši in bolj agilni, predvsem pa se ne bojimo izzivov in morebitnih napak. Možnosti slednjih izločamo v fazi razvoja in implementacije produktov«, intervjuvanec podjetja P4 pa na isto vprašanje o hitrosti sprejemanja odločitev v primerjavi s konkurenco dodal »brzina je naša vrlina«.

**Tabela 6.13: Pomembnost komercialnega vidika inovacije/inovativne ideje**

	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4
<b>Pomembnost komercialnega potenciala inovacije</b>	zelo pomemben	je pomemben	zelo pomemben	ključen

Vir: Lasten (spletna anketa).

**Tabela 6.14: Hitrost sprejemanja odločitev v primerjavi s konkurenco**

	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4
<b>Hitrost sprejemanja odločitev v primerjavi s konkurenco</b>	Hitreje sprejemamo odločitve kot konkurenca	Smo bistveno hitrejši pri sprejemanju odločitev	Hitreje sprejemamo odločitve od konkurence	Hitreje sprejemamo odločitve od konkurence

Vir: Lasten (anketa).

## 6.5 Ključne ugotovitve in rezultati kvalitativne analize

Vsa štiri sodelujoča podjetja imajo jasno definirane poslovne cilje, poslanstvo in vizijo podjetja ter opredeljene vrednote, ki spodbujajo inovativnost v podjetju. Zaposleni so seznanjeni s ključnimi cilji podjetja.

Tri izmed štirih podjetij namenjajo relativno visok odstotek sredstev, ki jih namenjajo v raziskave in razvoj (med 15 % in 30 % prihodkov), medtem ko je eno podjetje po navedbi intervjuvanega vodje usmerjeno predvsem v odkrivanje novih tržnih poti in optimizacijo obstoječih ter ni povezano z visokimi stroški razvoja.

Vsa štiri podjetja se zavedajo pomena izobraževanja zaposlenih in zaposlene pri tem podpirajo. Deleži prihodkov, ki jih namenjajo za njihovo izobraževanje, se gibljejo med 3 in 7 odstotkov. Zaposleni so tisti, ki izrazijo željo po izobraževanju na konkretnem področju, vodstvo podjetij pa željo zaposlenih po dodatnem izobraževanju običajno podpre. Znanje svojih zaposlenih, sodelovanje in komunikacijske spretnosti so vsa podjetja ocenila kot zelo pozitivne. Slednje se odraža tudi skozi stopnjo izobrazbe zaposlenih, ki imajo v povprečju končano visokošolsko izobrazbo.

Literatura navaja, da inovativna organizacijska kultura obravnava samo organizacijo dela kot način, kako zaposleni komunicirajo in sodelujejo v internem okolju. Na tem področju je timsko delo v večini primerov komponenta, ki pozitivno vpliva na inovativnost (Martins in Terblanche 2003, Lau in Ngo 2004, Oshiotse in O'Leary 2007, Tamm 2010). Vsa štiri sodelujoča podjetja načrtno spodbujajo inovativnost pri zaposlenih, pri čemer pa je precej večji poudarek na motiviranju ključnih posameznikov in manj celotnih timov. Vodje imajo pomembno vlogo pri sprejemanju odločitev in spodbujanju inovativnosti na vseh ravneh podjetja. Fleksibilna organizacijska struktura preveva eno sodelujoče podjetje, pri dveh pa je organizacijska struktura bolj toga predvsem zaradi narave same dejavnosti oziroma panoge, v kateri poslujeta podjetji.

Sodelujoča podjetja v manjši meri oziroma ne načrtujejo konkretnih inovacijskih ciljev, kot so čas izdelave, stroški in zelena kakovost inovacij. Nabor sistematičnih ukrepov, povezanih z inoviranjem, je običajno domena ključnih zaposlenih, kar naredi podjetja precej odvisna od peščice zaposlenih, ki vodijo procese inoviranja, pri čemer so pogosto idejni inovatorji ravno vodje teh podjetij. Posledično nove ideje običajno ne nastajajo sistematično z uporabo predvidenih metod, kot je na primer metoda kreativnosti, obenem pa se za ocenjevanje in prednostne lestvice za implementacijo novih idej ne uporablja jasnih meril. Kot je na primer dejal intervjuvanec podjetja P4: *»Veste, mi poznamo naše stranke in stranke poznajo nas, tako da stranke same enostavno prosijo za tisto, kar želijo. Mi sami nimamo časa za ustvarjanje popolnoma novih stvari ... smo preveč zaposleni.«*

Pri samem razvoju novih izdelkov ali storitev je stopnja sodelovanja med posameznimi oddelki, kot je denimo med oddelkom za trženje, projektiranjem in inženiringom, običajno visoka. Različne vloge članov na inovacijskih projektih niso jasne definirane med zaposlenimi. Poleg tega napredek pri inovacijskih projektih ni vedno ocenjen in nadzorovan. Nasprotno pa je proces odločanja v okviru inovacijskega projekta kratek in prilagodljiv.

Podjetja redno sodelujejo s svojimi kupci in raziskovalnimi inštitucijami. Podjetja sistematično hranijo in analizirajo odzive kupcev ter jih uporabljajo pri razvoju novih izdelkov in storitev, saj so inovacijski procesi pogosto spodbujeni na podlagi odziva oziroma pobud kupcev. Nekoliko manj redno in tesno je sodelovanje z dobavitelji, a so tudi slednji vsaj informirani o nastajanju novih produktov in naprošeni za mnenje v fazi razvoja produktov.

Po mnenju intervjuvancev inovativnost vpliva na uspešno poslovanje podjetja, ni pa nujen pogoj za uspešnost. Menijo namreč, da je inovativnost zelo pomemben dejavnik uspešnosti podjetij.

Ključne ugotovitve o lastnostih, ki vplivajo na inovacijsko dejavnost sodelujočih MSP-jev, smo povzeli v Tabeli 6.15.

**Tabela 6.15: Lastnosti, ki vplivajo na inovacijsko dejavnost sodelujočih MSP-jev**

<b>Lastnosti v raziskavo vključenih MSP-jev</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poslanstvo, vizija in vrednote podjetja spodbujajo inovativnost v podjetju</li> <li>➤ Podjetje ima tesne odnose s kupci, dobavitelji in izobraževalnimi inštitucijami</li> <li>➤ Kupci spodbujajo inovativno naravnost podjetja</li> <li>➤ Podjetje pri razvoju novih produktov sistematično pridobiva in koristi povratne informacije, ki jih podajo kupci in dobavitelji</li> <li>➤ Visoka raven znanja na področju uporabe ključnih tehnologij</li> <li>➤ Inovativni vodja, ki je glavni idejni inovator v podjetju</li> <li>➤ Zaposleni in vodje podajajo inovativne predloge</li> <li>➤ Podjetje načrtno spodbuja inovativnost pri ključnih zaposlenih (manj celotnih timov)</li> <li>➤ Nagnjenost vodij h kaotičnemu vodenju delovnih procesov (ad-hoc)</li> <li>➤ Kratek in učinkovit proces sprejemanja odločitev</li> <li>➤ Za vodstvo podjetja je inovativnost zelo pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja, ni pa ključna</li> </ul>

Vir: Lasten (intervju in anketa).




## 7 VALIDACIJA RAZISKOVALNIH DOMNEV

























Pomemben element kvalitativnih raziskav je povratno sporočilo in konsenzualna validacija ugotovitev (Mesec 1998), po kateri so rezultati raziskave veljavni tedaj, ko jih kot take prepoznajo in potrdijo raziskovanci. Raziskava se namreč ne konča, ko so zapisane ugotovitve, ampak zajema še fazo sporočanja ugotovitev intervjuvancem. Veljavnost raziskovanja se preverja s postopki ugotavljanja verodostojnosti, prenosljivosti, zanesljivosti, dokazljivosti, stopenj sodelovanja in koristnosti (Stringer 2008).

Glede na to, da je dana raziskava participativne narave, smo raziskovalne domene predstavili raziskovancem. Slednji so bili ob njihovem pregledu naprošeni, da podajo (ne)strinjanje z raziskovalnimi domnevami in morebiten komentar.

Vsem štirim intervjuvancem so bile ugotovitve in raziskovalne domneve posredovane prek elektronske pošte. Trije so pisno posredovali komentar, z intervjuvancem podjetja P2 pa smo opravili pogovor.

**Tabela 8.1: Validacija raziskovalnih domnev**

legenda simbolov			
podoba simbola			
pomen simbola	Popolnoma se strinjam	Delno se strinjam / imam pripombe	Ne strinjam se

Raziskovalna domneva	Podjetje			
	P1	P2	P3	P4
Raz. dom. 1 – inovativno vodstvo				
Raz. dom. 2 – inovativna organizacijska kultura				
Raz. dom. 3 – usposobljeni zaposleni				
Raz. dom. 4 – sodelovanje z zunanjimi partnerji				
Raz. dom. 5 – delno kaotična organizacija				
Raz. dom. 6 – inovativnost je pomembna determinanta poslovne uspešnosti podjetja, vendar ni ključna				

Vir: Lasten (intervju).

Inovativnost v raziskavi sodelujočih podjetij izhaja iz inovativnega vodstva. Inovativni vodje trdijo, da je inovativnost podjetja ključni element v formuli celotnega uspeha podjetja in ji

pripisujejo velik pomen. Inovativnost v analiziranih uspešnih slovenskih MSP-jih dobesedno "živi", izhajajoč iz močnih vrednot, ki niso zgolj zapisane, temveč so jasne in v prihodnost usmerjene vizije. Inovativni vodje postavljajo agendo inovativnosti, pri čemer inovativnost postavijo v kontekst strateške in finančne osnove podjetja ter razpoložljivosti virov za inoviranje. Inovativni vodje spodbujajo zaposlene k inovativnemu razmišljanju in delovanju na način, da so zaposleni globoko angažirani in močno pripadni podjetju. Vodje analiziranih visoko inovativnih slovenskih MSP-jev delujejo na način, ki spodbuja najboljši možen potek spodbujanja inovativnosti, ki ustvarja vrednost za podjetje. Slednje od vodij zahteva multifunkcionalnost vlog, in sicer vlogo vzornika, ocenjevalca, pokrovitelja in pospeševalca inovativnosti. Inovativni vodje so avtentični, odkrito in vključujoče, na kolegialen način, delijo svoja občutenja in morebitne dileme na področju poslovanja z zaposlenimi. Inovativna mala in srednje velika podjetja iz naše analize preveva podjetniški duh, ki se ne izraža le pri snovanju podjetja, temveč tudi kasneje pri vodenju. Podjetniške spretnosti prevevajo področja vplivanja, načrtovanja, vodenja in predstavitve projektov ter grajenja partnerstev. Vodstvo je torej intenzivno vključeno k spodbujanju inovativnosti kot ključnega dejavnika konkurenčnosti podjetij. Vodje izbranih štirih podjetij so se v pričujoči raziskavi izkazali kot "provokatorji". Z uvajanjem različnih poslovnih modelov znotraj poslovnega procesa si prizadevajo za vedno boljše rezultate. Pri tem jih odlikuje hitrost, prilagodljivost in odprtost za sprejemanje novih izzivov.

Z raziskovalno domnevo o inovativnem vodji kot dejavniku inoviranja pri MSP-jih se strinjajo intervjuvanci vseh štirih podjetij. Intervjuvanec podjetja P2 pravi, da je *»ključen dejavnik inovativnosti ravno v mišljenju vodje, ki ga žene strast, želja po uspehu, raziskovanju in odkrivanju nečesa novega. Seveda pa je zelo pomembno, da ima vodja tudi sposobnost dobre organizacije, analitike in formiranja misli v neko združeno celoto, ki privede do zelenih rezultatov in presoj, ki so za proces inovativnosti ključne.«* Pri tem meni, da je inovativen vodja pogosto tudi lastnik podjetja, ki ga vodi. *»Lastnik podjetja je bolj drzen in obenem natančno ve, kaj in koliko lahko tvega za doseganje inovativnosti in posledično poslovno uspešnost podjetja, pri čemer pa je največje tveganje vodje, ki je direktor in ne lastnik, ob morebitnem neuspešnem poslovanju le izguba delovnega mesta,«* pravi intervjuvanec podjetja P2. Domnevo o inovativnem vodji kot lastniku podjetja smo zastavili tudi ostalim trem intervjuvancem, kjer se intervjuvanca podjetij P1 in P4 z zastavljeno domnevo strinjata, intervjuvanec podjetja P4 pa pri tem še doda, da je lastnik podjetja *»motor inovacij, vizionar,*



*ki vodi, koordinira in usmerja delo inovativnih sodelavcev*«. Intervjuvanec podjetja P3 odgovori, *»da o tej domnevi težko sodi, saj ima uspeh več obrazov*«.

Glede druge raziskovalne domneve o organizacijski kulturi, ki podpira inovativnost podjetja, na podlagi analize sodelujočih podjetij ugotavljamo, da vsa štiri sodelujoča podjetja načrtno spodbujajo inovativnosti pri zaposlenih. Vsi intervjuvanci pritrjujejo dani raziskovalni domnevi, intervjuvanec podjetja P2 pa dodaja, *»da ta domneva velja, potrebno je podpirati organizacijsko kulturo v smeri inovativnosti in da se tudi zaposleni poistovetijo s kulturo podjetja. Nadaljuje, da je »organizacijska kultura povezana z razmišljanjem posameznika in skupine posameznikov, ki prispevajo h končnemu cilju, ta pa je razvoj fleksibilne organizacijske strukture*«. Pri vseh v raziskavo vključenih MSP-jih imajo vodje, v našem primeru intervjuvanci, močno vlogo pri sprejemanju odločitev in spodbujanju inovativnosti na vseh ravneh podjetja. Fleksibilna organizacijska struktura preveva eno podjetje, pri ostalih treh pa je fleksibilnost v organizacijski strukturi prisotna v manjši meri. Vsa štiri podjetja vodijo individualne razgovore z zaposlenimi. Inovativni predlogi so posredovani tako s strani zaposlenih kot vodij. Zaposleni so nagrajeni za podajanje inovativnih predlogov, običajno z bonusom pri plači. Pri treh sodelujočih podjetjih se preverja inovacijska naravnost zaposlenih v R&R oddelku, eno podjetje pa zaradi narave posla in panoge, v kateri posluje, nima organiziranega R&R oddelka. Frekvenca poročanja zaposlenih je razmeroma redna, poteka na tedenskem nivoju, pri dveh sodelujočih podjetjih tudi dnevno. Pri vseh sodelujočih podjetjih poteka interna rotacija med zaposlenimi med različnimi oddelki, zaposleni z različnih oddelkov/funkcij sodelujejo na razvojnih projektih, tri izmed sodelujočih podjetij pa redno uporabljajo delavnice, ki krepijo inovativnost zaposlenih. Pri opravljanju dela od doma so podjetja nekoliko bolj zadržana, eno podjetje opravljanje dela od doma v celoti dovoljuje, eno dovoljuje, a ne izključno, dve podjetji pa ne dopuščata dela od doma, ker to zaradi narave samega dela ni možno. Nekoč prevladujočo inovativnost v tehnologijah danes izpodriva voditeljstvo v inovativnosti, ki je temelj inovativne organizacijske kulture. Ključna je sposobnost dinamičnega odzivanja na potrebe kupcev, kar je poleg visokotehnoloških znanj povezano tudi s premišljeno organiziranostjo. Tako kupec običajno dobi več, kot je želel in pričakoval, saj je rešitev oblikovana na način, ki mogoče rešuje tudi že problem, na katerega v času povpraševanja kupec še ni naletel.

Z raziskovalno domnevo tri o ustrezno usposobljenih zaposlenih se vsi intervjuvanci strinjajo, intervjuvanec podjetja P2 pa še dodaja, da je *»domneva zanimiva in da se z njo strinja, je pa*

*večja pozornost namenjena posameznikom kot pa timom». Pri tem dodaja, da »podpora posameznikom velja predvsem za MSP-je, sicer pa večji izziv predstavlja urejanje tovrstnih vprašanj pri velikih podjetjih, kjer tudi tim ne more izostati, kjer gre za interdisciplinarno delo s posameznimi oddelki v podjetju, sektorju, državi itd«. Kot je razvidno iz analize sodelujočih štirih podjetij, se vodje zavedajo vpliva zadovoljstva zaposlenih na inovacijsko usmerjenost, zato s svojim zgledom skrbijo za pozitivno klimo in v delovnem okolju motivirajo zaposlene. Vodja ima smisel in znanje, da pozna vsakega zaposlenega in ga zna ustrezno motivirati. Pogost način motiviranja so različne materialne ali nematerialne nagrade. Pomemben dejavnik motiviranosti in razvoja zaposlenih pa je tudi podpora v obliki omogočanja dodatnega izobraževanja in usposabljanja, pogosto tudi na individualno željo zaposlenega. Izjemni posamezniki imajo ključne vloge v podjetju. Kakovost in motivacija ključnih zaposlenih predstavlja pomemben, če že ne ključen prispevek k sposobnosti podjetja za inoviranje, ki temelji na njihovem specifičnem strokovnem znanju in/ali osebnih lastnostih. Vodje pa so tisti, ki izberejo, rekrutirajo, motivirajo, nagrajujejo in zadržijo izjemne kadre na pozicijah, ki so inovacijsko intenzivne.*

Z raziskovalno domnevo štiri o sodelovanju z zunanjimi partnerji se vsi intervjuvanci strinjajo, intervjuvanec podjetja P2 pa dodaja, *»da je domneva izzivalna, zanimiva, moderna in aktualna ter da govori o tem, kje dobivamo nove ideje, nove prispevke k svežim idejam, in sicer da gre za pretok informacij med različnimi skupinami deležnikov, s čimer seveda v celoti soglašam«. Zaposleni so inspirirani tudi prek stikov z drugimi organizacijami. Zunanje povezave zagotavljajo pretok idej, pogledov in informacij. Povezave je možno razvrstiti po namenu, vključno z učenjem, vplivanjem, grajenjem zavezništev in prodajo. Analiziranje sedanjih in potencialnih kupcev ter tudi tistih, ki so odšli h konkurenci, je vir učenja za vsa podjetja. Kupci, nekoliko redkeje dobavitelji, so pogosto vključeni že v sam proces razvoja novega izdelka in s svojimi pogledi in mnenji sooblikujejo končni zgled in funkcionalnost kot tudi namembnost izdelka oziroma storitve.*

Z raziskovalno domnevo pet o delno kaotični organizaciji, ki pozitivno vpliva na inovativnosti MSP-jev, se strinjata intervjuvanca podjetij P3 in P4. Intervjuvanec podjetja P2 se ne strinja v celoti z dano raziskovalno domnevo, ker meni, da *»če želiš biti inovativen, ni potrebno, da je podjetje kaotično. Inovacije v podjetju predstavljajo razmišljanje o novih produktih in rešitvah, način, kako ideje o novih izdelkih in storitvah nastajajo, pa je relevanten v smislu nujnosti ureditve take organizacije, da bo pripravljena na izzive tega časa*

*in torej kaotična organiziranost ne podpira inovativnosti pri MSP-jih*«. Intervjuvanec podjetja P1 pa meni, da *»domneva ne velja pri večjih podjetjih; ko ima podjetje 50 zaposlenih, mora imeti procese dobro urejene, če jih želi obvladovati*«. Razvoj inovacij in sam proces inoviranja običajno ni posledica nekih ustaljenih postopkov ali procesov v podjetju, temveč niz kaotičnih naključnih dogodkov. V stabilnih razmerah se zdi, da se polje inovativnosti in testiranja novih idej krči, medtem ko je v kaotičnih razmerah proces novih odkritij in idej v porastu. Pri obravnavanih podjetjih poteka proces ekspanzije, novih odkritij in idej v kaotičnih razmerah. Kot je dejal intervjuvanec podjetja P4, *»v našem podjetju smo čisto na koncu lestvice organiziranosti, lahko bi dejal "as bad as it gets"*«. Inovacijski proces ni predvidljiv in urejen, temveč je plod razmišljanja in pobud posameznikov, ki so največkrat spodbujeni s strani vodstva.

Z raziskovalno domnevo šest o inovativnosti kot zelo pomembni komponenti, ki vpliva na poslovno uspešnost podjetij, pri čemer pa le-ta ni ključna determinanta poslovne uspešnosti, se intervjuvanci vseh štirih podjetij strinjajo. Analizirani MSP-ji se namreč zavedajo problema uravnoteženja hitre organske rasti in morebitnih internih napetosti. Slednje so pogosto posledica še nedefiniranih internih organizacijskih procesov v podjetju. V raziskavo vključeni MSP-ji se zavedajo, da morajo z rastjo podjetja hkrati ustvarjati ustrezno organizacijsko strukturo, ki bo kljub morebitni njeni večji togosti in natančneje definiranim odnosom med zaposlenimi še vedno omogočala dober pretok informacij in komunikacijo med različnimi nivoji zaposlenih in spodbujala inovativnost.

## 8 SKLEP

V nalogi smo predstavili ključne teoretične pojme na področju inovativnosti, ekonomske teorije inovativnosti, dejavnikov spodbujanja ali zaviranja inovacijskega procesa v podjetjih ter opravili kvalitativno raziskavo o dejavnikih inoviranja, v katero smo vključili štiri slovenska uspešna mala in srednje velika podjetja<sup>2</sup>. Ob koncu raziskave in v zaključku magistrskega dela lahko sklenemo, da smo našli odgovore na zastavljena vprašanja, domneve in cilje raziskovanja. Sodelujoča podjetja smo imeli priložnost bolje spoznati pri nastajanju knjige "Skriti zmagovalci 21. stoletja – kako obvladovati svetovne trge in kako to uspeva tudi majhnim" avtorja Hermana Simonna, ki med drugim vključuje dodatek o uspešnih slovenskih malih in srednje velikih podjetjih. Obravnavana podjetja, ki so del analize, so poslovno uspešna, poslujejo bolje od konkurence in so v posameznih segmentih svoje panoge med prvimi tremi ponudniki na svetu. Tako sem širšo zgodbo poslovnega uspeha teh podjetij imela priložnost spoznati že med sodelovanjem pri omenjeni knjigi, in sicer z intervjuji, ki sem jih z nekaterimi vodji opravila kot raziskovalno orodje za omenjeno delo Simonna (2010). Odločila sem se, da v pričujočem magistrskem delu podrobneje raziščem še področje inovativnosti obravnavanih štirih podjetij.

V nalogi smo skozi analizo sodelujočih podjetij proučevali dejavnike, ki vplivajo na inovativnost teh podjetij. Okvir raziskave sloni na elementih, ki skupaj sestavljajo sistem upravljanja za negovanje inovativnosti. Ugotovili smo, da za štiri izbrane visoko inovativne MSP-je v Sloveniji jasno izražena inovativnost predstavlja pomemben doprinos k ustvarjanju dinamičnih sposobnosti teh podjetij. S pomočjo pluralne študije primera obravnavanih štirih podjetij smo ugotavljali ključne dejavnike, ki vplivajo na njihovo inovacijsko dejavnost. Dejavniki, ki vplivajo na dinamične sposobnosti obravnavanih štirih podjetij, so inovativno voditeljstvo oziroma inovativni vodja, kaotičnost na področju organiziranosti podjetja,

---

<sup>2</sup> Sodelujoča podjetja smo imeli priložnost bolje spoznati pri nastajanju knjige "Skriti zmagovalci 21. stoletja – kako obvladovati svetovne trge in kako to uspeva tudi majhnim" avtorja Hermana Simonna, ki med drugim vključuje dodatek o uspešnih slovenskih malih in srednje velikih podjetjih. Obravnavana podjetja, ki so del analize, so poslovno uspešna, poslujejo bolje od konkurence in so v posameznih segmentih svoje panoge med prvimi tremi ponudniki na svetu. Tako sem širšo zgodbo poslovnega uspeha teh podjetij imela priložnost spoznati že med sodelovanjem pri omenjeni knjigi, in sicer z intervjuji, ki sem jih z nekaterimi vodji opravila kot raziskovalno orodje za omenjeno delo Simonna (2010). Odločila sem se, da v pričujočem magistrskem delu podrobneje raziščem še področje inovativnosti obravnavanih štirih podjetij.

inovativna organizacijska kultura, usposobljeni in inovativni zaposleni, pri čemer imajo osrednjo vlogo ključni posamezniki, dobro sodelovanje s ključnimi zunanjimi partnerji, predvsem dobavitelji in kupci, ter pomembna vloga raziskovalnih in izobraževalnih inštitucij pri krepitvi znanja v podjetju.

Študija primera je pokazala pozitiven odnos med uspešnim inoviranjem v preučevanih MSP-jih in dinamičnimi sposobnostmi teh podjetij, kot so jasno določena vizija in strategija podjetja, organizacijska struktura in sistemi, organizacijska kultura in klima, kreativnost in upravljanje idej, koriščenje potrebnih sposobnosti, organizacijska inteligenca in upravljanje s tehnologijami (Lawson in Samson 2001).

Inovativnost predstavlja pomemben mehanizem, ki omogoča rast in obnovo podjetja. Kljub temu lahko trdimo, da inovativnost pogosto še vedno velja za področje, s katerim se slabo in neustrezno upravlja oziroma se mu ne posveča dovolj pozornosti. Zgodbe o uspehu na tem področju pa so redke. Ugotovitve raziskave, predstavljene v tem besedilu, podpirajo Sloanove (2007) trditve o značilnostih inovativnega vodje pri upravljanju s procesom inovativnosti, pri implementaciji inovacijskega procesa in pri grajenju kreativne organizacijske kulture v podjetju ter podpirajo in obenem razširjajo dinamične sposobnosti, ki jih v predstavljenem modelu Inovacijske sposobnosti podjetja navajata Lawson in Samson (2001).

Raziskava torej oriše naslednje ključne ugotovitve: prvič, pomembni so interni dejavniki, ki vplivajo na sposobnost podjetja za upravljanje inovacij, in sicer močan vpliv inovativnega vodje in njegov stil upravljanja in vodenja, ki temelji na podjetniški miselnosti, inovativna organizacijska kultura v podjetjih, ki temelji na fleksibilni organizacijski strukturi in rotiranju zaposlenih med posameznimi funkcijami, podpiranje inovativnosti in spodbujanje inovativnega duha pri zaposlenih, ki izhaja iz vodstva, ter sodelovanje z zunanjimi partnerji, dobavitelji in kupci kot tudi z raziskovalnimi inštitucijami.

Drugič, inovativni vodja in organizacijska kultura sta opredeljena kot izjemno pomembna dejavnika pri upravljanju inovacij v sodelujočih podjetjih. Predstavljata namreč ključna dejavnika, ki vplivata na vse druge dejavnike. Vplivu vodje in inovativni organizacijski kulturi sledijo edinstvene prednosti produktov, tehnološke dejavnosti, motivirani zaposleni in ustrezne marketinške aktivnosti.

Tretjič, sodelujoča podjetja zaposlujejo, razvijajo in vzgajajo prave kadre. Od vsakega sodelavca pričakujejo, da je na svojem področju inovativen. Zato inovativnosti ne pojmujejo ozko, zgolj tehnično, ampak veliko bolj splošno – bodisi kot inovacijo izdelkov, storitev, procesov ali organizacijsko inovacijo. Ta podjetja nenehno poudarjajo, da je inovativnost pomembna, gradijo organizacijsko klimo, ki spodbuja inovativnost, ter spodbujajo vedenje, ki prispeva k večanju inovativnosti. Kot je dejal Jack Welch, nekdanji generalni direktor General Electric, v eni izmed svojih izjav: *»Talenti naših ljudi so zelo podcenjeni in njihove veščine neizrabljene. Naša največja naloga je, da od temeljev redefiniramo odnos z našimi zaposlenimi. Cilj je zgraditi okolja, kjer bodo ljudje svobodno izražali svojo kreativnost, kjer bodo imeli občutek, da so nekaj dosegli – okolja, ki izvabijo najboljše iz vsakogar. Z nadarjenimi zaposlenimi ravnajmo kot z zakladom, kajti trajen oziroma dolgoročen uspeh podjetja je odvisen predvsem od sposobnih posameznikov.«* (Lane 2007)

Četrtič, jasna inovacijska strategija in s tem povezane nadaljnje dejavnosti ostajajo najpomembnejši dejavnik za sistemsko upravljanje inovacijskih procesov v podjetju. Rezultati, predstavljeni v tej nalogi, lahko na več načinov prispevajo k razpravi o pomenu zunanjih odnosov za inovativnost MSP-jev, ki jih gradijo podjetja v Sloveniji. Kar zadeva teme inovativnosti, ki je podprta s kooperativnimi odnosi s kupci in dobavitelji, naše ugotovitve kažejo na pomen povezovanja znanja že v nabavni verigi. Sodelujoča podjetja redno vključujejo svoje kupce že v proces načrtovanja. Podobno je tudi z rezultati o pomenu interakcij z univerzami in drugimi raziskovalnimi inštitucijami, ki vplivajo na inovativno dejavnost teh podjetij.

Eden ključnih dejavnikov inoviranja sodelujočih podjetij so vodje, katerih osrednji značilnosti njihovega stila sta konsistentnost odločitev in dolgoročna naravnost. Vodje inovativnih MSP-jev poudarjajo pomen osredotočanja podjetij na osnovne dejavnosti, ustvarjanje resnične vrednosti za kupce, tkanje dolgoročnih odnosov s kupci in zunanjimi partnerji, zagotavljanje stalnega toka inovacij, spodbujanje zaposlenih k inovativnem razmišljanju in nagrajevanje inovativnih zaposlenih.

Nehierarhična podjetja in timi, ki so samostojnejši pri sprejemanju odločitev, ter izobraženi zaposleni zagotovo predstavljajo izziv tradicionalnemu pogledu hierarhičnih podjetij vodenih zgolj s formalno avtoriteto. Strinjamo se z Vilo (1999), ki navaja nove dejavnike uspeha podjetij. Poleg inovativnosti, kjer uspešni MSP-ji stremijo k stalnemu iskanju novega in

drugačnega ter oblikujejo inovativne procese in okolja, ki pospešujejo in nagrajujejo kreativnost v nasprotju s podjetji, katerih sama organizacija temelji na kontroli in kjer ustvarjalni duh in inovativnost omejuje zapleten sistem odobritev in preverjanj. Med dejavnike uspeha MSP-jev zagotovo uvrščamo tudi hitrost, fleksibilnost in sposobnost integracije teh podjetij (Vila 1999). Vsi dejavniki so izstopali tudi pri v raziskavo vključenih MSP-jih. Zanje je namreč značilna hitrost v vseh aktivnostih, ki jih izvajajo. Hitreje reagirajo na potrebe potrošnikov, hitreje uvajajo nove izdelke na trg in spreminjajo svojo strategijo. Zaposleni opravljajo več različnih del in so naklonjeni učenju novih veščin. Podjetja tudi omogočajo svojim zaposlenim kontinuiran dostop do znanja in svežih idej. Namesto deljenja opravil na posamezne dele, ki jih opravljajo posamezni specialisti, imajo uspešni MSP-ji mehanizme, ki združujejo potrebne raznolike aktivnosti. Specialisti so še vedno potrebni, toda ključ do uspeha je sposobnost medsebojnega sodelovanja z drugimi funkcijami v podjetju in oddelki ter oblikovanja povezane celote.

Vidimo, da navedene ugotovitve predstavljajo organizacijske rutine, ki jih Winter (1964) definira kot *»vzorec večkrat ponovljenega vedenja v organizaciji, ki pa se lahko spremeni, v kolikor se spremenijo določeni pogoji«*. Organizacijske rutine omogočajo koordinacijo drugih procesov v organizaciji (Nelson in Winter 1982). Glede nato, da organizacijske rutine zagotavljajo tudi določeno stopnjo stabilnosti v organizaciji, kot take tako omogočajo zaznavo novosti, sprememb, komparacij in učenja v organizaciji (Becker 2004). Nadalje, z rutinizacijo aktivnosti v organizaciji oblikujejo najpomembnejšo obliko hrambe specifičnega organizacijskega znanja (Nelson in Winter 1982). Rutine namreč povezujejo organizacijsko znanje, vključno s taktičnim znanjem. Predstavljajo ključno skladišče znanja v podjetju (Winter 1964), saj zagotavljajo *»uspešne rešitve konkretnim problemom«* (Nelson in Winter 1982). Lahko sklenemo, da rutine veljajo za ključne gradnike organizacijskih sposobnosti (Dosi in drugi 2000, Winter 2003), ugotovitve naše kvalitativna študija pa temu v celoti pritrjujejo.

Dotaknimo se še zunanjega okolja in spodbud, ki jih država namenja inoviranju v slovenskih MSP-jih. Slednje so namreč izpostavila tudi sodelujoča podjetja in bila precej kritična do odnosa države in samega spodbudnega okolja za inoviranje. Po njihovem mnenju slovenski izobraževalni sistem vsebuje premalo praktičnega izpopolnjevanja med študijem. Kot pravi intervjuvanec pri podjetju P1, *»so vsi diplomanti in podiplomski (tudi doktorski) študentje odlični raziskovalci, vendar jim primanjkuje praktičnega znanja, kako teorijo maksimalno*

*izkoristiti v praksi. Inženirji bi po končanem šolanju morali bili sposobni razviti nekaj, kar se bo dalo proizvesti in kasneje prodati», a je po mnenju vodje podjetja P1 tovrstnih hitro aplikativnih teoretičnih znanj v prakso, žal, v Sloveniji, premalo.*

Druga stran medalje pa je odnos države do spodbujanja inovativnega okolja. Kot menijo sogovorniki, se država trudi spodbujati inovativno okolje in ima zato pripravljena namenska sredstva, vendar porabe le-teh ne nadzira, tako da so pogosto sredstva, namenjena spodbudam pri inoviranju, porabljena v druge namene. Ker tega nihče ne nadzira, tudi nihče kasneje ne odgovarja za nepremišljeno in morebiti napačno porabo teh namenskih sredstev.

Glede inovativnosti slovenskih podjetij intervjuvanec podjetja P3 trdi, da *»so slovenska podjetja premalo inovativna, da se ukvarjamo predvsem z lastnimi problemi in da številna podjetja ne znajo pogledati prek meja države, da bi razumela, da je svet mnogo večji kot Slovenija in da podjetja ne konkurirajo podjetjem iz Spodnjega Dupleka ali Ljubljane, temveč tistim v Hong Kongu, New Yorku in Rio de Janeiru. In dokler ne bomo tega razumeli, ne bomo nikamor prišli. Zato pa mora obstajati neka podlaga, to pa je politična osnova za to, se pravi, da je država, v katerem podjetja poslujejo, tista, ki omogoča neko stabilnost«,* kar pa po mnenju sogovornika iz podjetja P3 žal ne moremo trditi za današnji čas. Sogovornik iz podjetja P4 je dejal, da *»za najbolj inovativen prostor na svetu velja ravno alpski svet«. Po njegovih izkušnjah od tu prihajajo ključne tehnologije in iznajdbe, ki ženejo svet naprej, torej iz Švice, Avstrije, Nemčije, vzhodne Francije, severne Italije in tudi v Sloveniji sveti luč inovativnosti. Se pravi, da smo Slovenci del najbolj inovativnega področja na svetu, kar nam lahko daje zelo veliko poguma. Kot dodaja vodja podjetja P4, »imamo Slovenci zelo veliko znanja, ki pa žal ni med seboj povezano, kar je težava in naša naloga je, da to medsebojno znanje povežemo in iz njega nekaj naredimo«.*

Inovativnost si je za eno svojih prioritiet postavila tudi Slovenija, in sicer v vseh ključnih strateških in razvojnih dokumentih, med drugim v dokumentih Strategija razvoja Slovenije, Resolucija o nacionalnem raziskovalnem in razvojnem programu, Program reform za izvajanje Lizbonske strategije. Hkrati pa se je treba zavedati, da Slovenija v svetu zagotovo ni prepoznavna kot izrazito inovativna ali na kakšnem širšem tehnološkem področju celo vodilna država. Žal je tudi danes tako in možnosti za "zmagovalni izhod" iz recesije v gospodarsko rast so zelo majhne, če ne bo prišlo do bistvenih sprememb na področju inovativnosti (Bešter in Muravec 2011). Vendar pa, kot vidimo iz pričujoče analize, to še ne pomeni, da tudi v



Sloveniji ni posameznih podjetij in raziskovalnih skupin, ki segajo ali so sposobna poseči po vodilnih mestih na svojih tehnoloških in tržnih področjih (Bešter in Muravec 2011).

V pričujočem delu smo osvetlili inovacijski proces štirih uspešnih slovenskih MSP-jev, predvsem na način, kako ti MSP-ji dojemajo inovativnost v podjetju, in opredelili dejavnike, ki vplivajo na inovativnost teh podjetij. Ključna trditev v pričujočem magistrskem delu je, da obstajajo dejavniki, ki pomembneje vplivajo na inoviranje MSP-jev v Sloveniji. Gre za poudarek na razmišljanju, iniciaciji in proaktivnosti vodij, ki so pravi spodbujevalci razvoja podjetja, ki posledično vlagajo energijo in čas v inovacije in v spremembe.

Med omejitve raziskave lahko prištevamo morebitno pristranskost moderatorja pri vodenju intervjuja in omejeno količino časa, ki so ga intervjuvanci posvetili intervjuju. Omejitev pri interpretaciji izsledkov magistrskega dela predstavlja tudi velikost vzorca, ki ne dopušča posploševanja rezultatov, prav tako pa tudi narava samega vzorca. Slednji je namreč specifičen, saj vključuje MSP-je, ustanovljene na področju Slovenije, medtem ko gre z vidika uspešnosti za hitro rastoča podjetja, ki dosegajo mednarodni ugled. V raziskavo smo vključili le vodstvo podjetja, ki obenem skrbi tudi za inoviranje, saj v podjetjih ni opredeljene funkcije oziroma delovnega mesta, ki bi skrbelo izključno za področje inoviranja. Ključna spodbuda za inoviranje v teh podjetjih je torej v domeni vodstva. Slednje predstavlja omejitev za raziskavo, saj rezultati pretežno temeljijo na samopercepciji vodij, čeprav smo analizirali tudi obsežno sekundarno gradivo (poslovne izkaze podjetij, članke in intervjuje v množičnih medijih, sodelovali smo na okroglih mizah, kamor so bili anketiranci – vodje podjetij povabljeni kot gosti).

Kljub navedenemu menimo, da ugotovitve, pridobljene iz pričujoče analize, zagotavljajo zanimive možnosti za nadaljnje raziskave na področju inovativnosti kot jedra dinamičnih sposobnosti podjetja ter dejavnikov inovativnosti. Eno izmed nadaljnjih raziskovanj na tem področju zato zagotovo ostaja razumevanje učinkov medsebojnega delovanja posameznih dejavnikov, ki vplivajo na sposobnost podjetij za upravljanje inovacij.

## 9 LITERATURA

Acemoglu, Daron in Jorn-Steffen Pischke. 1999. Beyond Becker: Training in Imperfect Labor Markets. *Economic Journal* 109: 12–143.

Acs, Zoltan in David B. Audretsch. 1988. Innovation and firm size in manufacturing. *Technovation* 7: 197–210.

--- 1990. *Innovation and small firms*. Cambridge, MA: MIT Press.

Adler, Paul S. in Aaron Shenbar. 1990. Adapting your technological base: The Organizational challenge. *Sloan Management Review* 25: 25–37.

Ahern, Kenneth R. 1993. Implications of strategic alliances for small R&D-intensive firms. *Environment and Planning* 25: 1511–1526.

Ahmed, Pervaiz K. 1998. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management* 1 (1): 30–43

Amit, Raphael in Paul J. H. Schoemaker. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* 14 (1): 33–46.

Andrew, Jim, Harold L. Sirkin, Knut Haanæs in David C. Michael. 2007. *Measuring Innovation 2007*. ABCG Senior Management Survey. Boston Consulting Group.

Aranda, Aria D. in Fernandez L. M. Molina. 2002. Determinants of innovation through a knowledge-based theory lens. *Industrial Management & Data Systems* 102: 289–298.

Astebro, Thomas in Kristina B. Dahlin. 2005. Opportunity Knocks. *Research Policy*: 1404–1418. Dostopno prek: [www.rotman.utoronto.ca/bicpapers/pdf/03-04.pdf](http://www.rotman.utoronto.ca/bicpapers/pdf/03-04.pdf) (15. april 2013).

Atkinson, Paul, Amanda Coffey in Sara Delamon. 2003. *Key themes in qualitative research. Continuities and changes*. Walnut Creek: Alta Mira Press.

Attride-Stirling, Jennifer. 2001. Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research* 1 (3): 385–405.

Baldwin, John R. in Zhengxi Lin. 2002. Impediments to Advanced Technology Adoption for Canadian Manufacturers. *Research Policy* 31, 1–18.

Baldwin, John R. in David G. Sabourin. 2000. Innovative activity in Canadian food processing establishments: the importance of engineering practices. *International Journal of Technology Management* 20 (5/6/7/8): 511–527.

Baregheh, Anahita, Jennifer Rowley in Sally Sambrook. 2009. Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision* 47 (8): 1323–1339.

Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17: 99–120.

Bayer, Steffen in David Gann. 2007. Innovation and the dynamics of capability accumulation in project-based organizations. *Innovation-Management Policy & Practice* 9: 207–234.

Bayona, Christina, Teresa Garcia-Marco in Emilio Huerta. 2001. Firms' motivations for cooperative R&D: an empirical analysis of Spanish firms. *Research Policy* 30: 1289–1307.

Becheikh, Nizar, Réjean Landry and Nabil Amara. 2006. Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation* 26: 644–664.

Becker, Markus C. 2004. Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change* 13 (4): 643–677.

Belak, Janko. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja.

Bennis, Warren in Burt Nanus. 1985. *Leaders: The strategies for Taking Change*. New York: Harper & Row.

Bergemann, Dirk in Ulrich Hege. 2005. The Financing of Innovation: Learning and Stopping. *The RAND Journal of Economics* 36 (4): 719–752.

Bernard, Russell H. 2006. *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*. New York: Altamira press.

Bessen, James. 2008. The value of U.S. patents by owner and patent characteristics. *Research Policy* 37: 932–945.

Bešter, Janez in Nika Murovec. 2010. *Spremljanje inovativnosti slovenskih podjetij*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.

--- 2011. *Spremljanje inovativnosti slovenskih podjetij*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.

Bešter, Sabina. 1999. *Strategija prevzemanja podjetij s poudarkom na poprevzemni integraciji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Birchall, David W., Jean-jacques Chanaron in Brian K. Soderquist. 1996. Managing innovation in SMEs: a comparison of companies in the UK, France and Portugal. *International Journal of Technology Management* 12 (3): 291–305.

Bluedorn, Allen C., Richard A. Johnson in Bruce R. Barringer. 1994. The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. *Journal of Management* 2: 201–262.

Bohinc, Rado in Mojca Kete Ujčič. 2001. *Tržno pravo*. Ljubljana: Založba FDV.

Boston Consultancy Group. 2006. *Measuring Innovation*. Dostopno prek: [www.bcg.com](http://www.bcg.com) (21. april 2013).

Bougrain, Frédéric in Bernard Haudeville. 2002. Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities. *Research Policy* 31: 735–747.

Brigham, Eugene F. in Matthias Ehrhardii. 2005. *Financial Management: Theory and Practice*. Thompson: Southwestern, Mason, OH.

Brouwer, Erik in Alfred Kleinknecht. 1999. Innovative Output and a Firm's Propensity to Patent: An Exploration of CIS Micro Data. *Research Policy* 28: 615–624.

Bučar, Maja. 2003. Dejavniki gospodarske rasti: informacijska tehnologija, inovacije in podjetništvo. V *Simulacije trajnostnega razvoja. Delovno poročilo št. 2. Družbeno okolje za razvojno dohitevanje Slovenije in pristopnih držav* 67–67. Ljubljana: FDV.

Bučar, Maja in Metka Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2004. Slovenija kot družba znanja in inovacij: iluzija ali realnost. *Teorija in praksa* 12 (5/6): 11–23.

--- 2007. Inovacije v storitvah – možnosti slovenskih akterjev v EU? *UMAR* 27, IB revija 3–4.

Calantone, Robert in Mitzi Montoya-Weis. 1994. Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management* 11 (5): 397–417.

Calantone, Roger J., Aysegül Özsoy in Anthony Di Benedetto. 1997. What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business & Industrial Marketing* 12 (6): 400–441.

Calantone, Roger J., Tamer S. Cavusgil in Ben Y. Zhao. 2002. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management* 31: 515–524.

Caloghirou, Yannis, Stavros Ioannides and Nicholas Vonortas. 2003. Research Joint Ventures. *Journal of Economic Surveys* 17 (4): 541–570.

Carneiro, Pedro. 2008. Equality of opportunity and educational achievement in Portugal. *Portuguese Economic Journal* 7 (1): 17–41.

Carpolio, James, Graham Andrewartha in Humphrey Armstrong. 1997. *Developing Management Skills in Australia*. Melbourne: Longman.

Carrier, Camille. 1994. Research note: intrapreneurship on large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal* 12 (3), 54–61.

Casson, Mark C. 1990. *Enterprise and Competitiveness*. Oxford: Clarendon Press.

Cefis, Elena in Orietta Marsili. 2006. Survivor: The Role of Innovation in Firm's Survival. *Research Policy* 35: 626–641.

Chamberlin, Edward. 1969. *The Theory of Monopolistic Competition*. Eight edition. Boston: Harvard University Press.

Chandy, Rajesh K. in Gerard J. Tellis. 1998. Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research* (November): 474–487.

Chesbrough, Henry W. 2006. *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business Press.

Christensen, Clayton M. 2002. *The innovator's dilemma*. New York: Harper Collins.

Christiansen, James A. 2000. *Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation*. New York: St. Martin's Press, INC.

Cohen, Jerome in Daniel A. Levinthal. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 554–571.

Cohen, William M. 1995. Empirical studies of innovative activity in Stoneman P. (Ed.) *Handbook of the economics of innovation and technological change*. Oxford: Basil Blackwell.

Cormican, Kathryn in David O'Sullivan. 2004. Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation* 24 (10): 819–829.

Coviello, Nicole E. in Martin White K. 1999. Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector. *Journal of International Marketing* 7 (4): 42–66.

Covin, Jeffrey G. in Denis P. Slevin. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1): 7–25.

Cunningham, Jared in Joe Lischeron. 1991. Defining Entrepreneurship. *Journal of small business management* 29.

Daft, Richard L. 1978. A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal* 21: 193–210.

D'Este, Pablo, Simona Iammarino, Maria Savona in Nick von Tunzelmann. 2008. Barriers to Innovation: Evidence from the UK Community Innovation Survey. *SPRU Electronic Working Paper Series*.

Dangayach, Seith G., Raghuvar D. Pathak in Arvind D. Sharma. 2005. Managing innovation. *Asia Pacific Tech Monitor* 22 (3): 30–33.

Damanpour, Fariborz. 1987. The adoption of technological, administrative and ancillary innovation: Impact of organizational factors. *Journal of Management* 13: 675–688.

--- 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34 (3): 555–590.

Davila, Tony, Marc Epstein in Robert Shelton. 2006. *Making innovation work: how to manage it, measure it, and profit from it*. New Jersey: Warton School Publishing.

Decker, Reinhold in Xuemin Zhao. 2004. SME Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach. *International Journal of Business Economics* 3 (3): 181–200.

DeMan, Ard-Pieter in Geert Duysters. 2005. Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation. *Open Access publications*: 27–13046. Maastricht University.

Denzin, Norman K. in Yvonna Lincoln. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks. London: Sage.

Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Dess, Gregory Gwynne. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal* 5 (3): 265–273.

Devetak, Gabrijel. 1997. Ustvarjalnost in inovacijska politika podjetij v lastniškem tržnem gospodarstvu – opomnik za slovenska podjetja. *Naše gospodarstvo* 43 (5/6): 430–434.

Dimovski, Vlado, Miha Škerlavaj, Mok Kimman in Tomislav Hernaus. 2008. Comparative Analysis of the Organisational Learning Process in Slovenia, Croatia, and Malaysia. *Expert Systems with Applications* 34 (4): 3063–3070.

Dombrowski, Caroline, Jeffrey Y. Kim, Kevin C. Desouza, Ashley Braganza, Sridhar Papagari, Peter Baloh. 2007. Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management* 14 (3): 190–202.

Dosi, Giovanni, Keith Pavitt in Luc Soete. 1990. *The Economics of Technical Change and International Trade*. London: Harvester Wheatsheaf.

Dosi, Giovanni, Richard Nelson in Sidney Winter. 2000. *The nature and dynamics of organisational capabilities*. Oxford: Oxford University Press.

Dougherty, Deborah. 1992. Interpretive barriers to successful product innovations in large firms. *Organizational Science* 3 (2): 179–202.



Drucker, Peter. 1985. *Entrepreneurship and Innovation: Practice and Principles*. New York: Harper Business.

--- 2001. *The Essential Drucker*. New York: Harper Collins Publishers Inc.

--- 2007. The discipline of innovation. *Leader to leader* 9: 13–15.

Easterby-Smith, Mark R. Thorpe in Andy Lowe. 2002. *Management Research: An Introduction*. London: Sage.

Edgett, Scott, David Shipley in Giles Forbes. 1992. Japanese and British Companies Compared: Contributing Factors to Success and Failure in NPD. *Journal of Product Innovation Management* 9: 3–10.

Elliot, John E. 1991. Schumpeter's Theory of Economic Development and Social Change: Exposition and Assessment. Wood John Cunningham, ed., *Joseph A. Schumpeter: Critical Assessments IV*. New York: Routledge.

Entrialgo, Fernandez M., Gina E. Fernandez in Jose C. Vazquez. 2000. Linking entrepreneurship and strategic management: Evidence from Spanish SMEs. *Technovation* 2: 427–436.

Erdener, Carolyn B. in Laura L. Whitcomb. 1995. The transformation of ethics and values in the shift from a centrally planned to a market economy: The Chinese experience. Electronic Proceedings. *Academy of Management Joint Divisional Conference on the Organizational Dimensions of Global Change: No Limits to Cooperation*: May 3–6.

Eris, Engin D. in Omur Y. Saatcioglu. 2006. A System Look For Technological Innovation: Firm Based Perspective. *European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS)*. Costa Blanca, Alicante, Spain. July 6–7 2006.

European Innovation Union Scoreboard. 2011. *The Innovation Union's performance scoreboard for Research and Innovation*. Bruselj: Evropska komisija.

Eurostat 2011. *Eurostat regional yearbook 2011*. Bruselj: Evropska komisija.

Evropska komisija. 1995. *Green paper on innovation*. Bruselj: Evropska unija.

--- 2000. *Innovation policy in a knowledge-based economy*. Directorate General Enterprise. Luxemburg: Office of official publications of the European Communities.

--- 2006. *Nova opredelitev MSP. Vodnik za uporabnike in vzorec izjave*. Evropska skupnost, Urad za publikacije. Bruselj: Evropska unija.

--- 2011. *Analysis of market and regulatory factors influencing innovation: Sectoral patterns and national differences*. Final report. Bruselj: Evropska unija.

--- 2012a. *Akcijski načrt za podjetništvo 2020: Oživitev podjetniškega duha v Evropi*. COM/2012/0795. Dostopno prek: <http://www.ipex.eu/IPEXL-WEB/dossier/document/COM20120795.do?appLng=SL> (14. april 2013).

--- 2012b. Pregled napredka pri izvajanju Akta za mala podjetja 2012: Slovenija. Bruselj: Evropska komisija. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/slovenia\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/slovenia_sl.pdf) (14. april 2013)..

--- 2013a. *Innovation Union Scoreboard 2013*. Bruselj: Evropska unija.

--- 2013b. *Research and Innovation performance in EU Member States and Associated countries. Innovation Union progress at country level*. Bruselj: Evropska unija.

Evropska komisija. 2013. Pametni vodnik po inovacijah na področju storitev. *Zbirka vodnikov Kako podpirati politiko MSP iz strukturnih skladov?* Bruselj: Evropska unija.

Fagerberg, Jan, David Mowery C. in Nelson Richard R. 2005. *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Fahy, John. 2000. The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training* 24 (2/3/4): 94–104.

Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja. Sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Filion, Louis J. 1992. Ten Steps to Entrepreneurial Teaching. *2<sup>nd</sup> National Conference on Entrepreneurship Education*. Moncton, Canada: National Entrepreneurship Development Institute.

Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija*. Maribor: Pedagoška fakulteta.

Flor, Luisa F. in Jose M. Oltra. 2004. Identification of innovating firms through technological innovation indicators: An application to the Spanish ceramic tile industry. *Research Policy* 33 (2): 323–336.

Frambach, Ruud in Niels Schilleweart. 2002. Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants of opportunities for future research. *Journal of Business Research* 55: 163–176.

Freel, Mark S. 2000. Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms. *International Small Business Journal* 18 (2): 60–79.

--- 2005. Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation* 25: 123-134.

Lancaster: Lancaster University.

Freeman, Craig C. 1991. Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues. *Research Policy* 20 (5), 499–514.

Freeman, Chris, John Clark in Luc Soete. 1982. *Unemployment and Technical innovation*. London: Pinter.

--- 1997. *The economics of industrial innovation*. London: Routledge

Freeman, Chris. 2002. Continental, national and sub-national innovation systems-complementarity and economic growth. *Research policy* 31: 191–211.

Frenkel, Amnon. 2003. Barriers and Limitations in the Development of Industrial Innovation in the Region. *European Planning Studies* 11: 115–137.

Fuchs, Peter H., Kenneth E. Mifflin, Danny Miller in John O. Whitney. 2000. Strategic integration: Competing in the age of capabilities. *California Management Review* 42 (3).

Galende, Jesus in Juan Manuel De la Fuente. 2003. Internal factors determining a firms innovative behaviour. *Research Policy* 32 (5): 715–736.

Galia, Fabrice in Diègo Legros. 2004. Complementarities Between Obstacles to Innovation: Evidence from France. *Research Policy* 33: 1185–1199.

Gallouj, Faiz. 2002. *Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Gatignon, Hubert in Jean-Marc Xuereb. 1997. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research* 34: 77–90.

Gilbert, James T. 1994. Choosing an innovation strategy: Theory and practice. *Business Horizons* 37 (6): 16–21.

Gimeno, Javier, Timothy B. Folta in Patrick Chiut Yat Woo. 1997. Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly* 42 (4): 750–783.

Glaser, Barney in Anselm Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine Publishing Company.

Goldenberg, Jacob, Donald R. Lehmann in David Mazursky. 2001. The idea itself and the circumstances of its emergence as predictors of new product success. *Management Science* 47 (1): 69–84.

Gomes, Carlos F., Mahmoud M. Yasin in João V. Lisboa. 2006. Key performance factors of manufacturing effective performance: the impact of customers and employees. *The TQM Magazine* 18 (4): 323–340.

Gulati, Ranjay, Nitin Nohria in Akbar Zaheer. 2000. Strategic network. *Strategic Management Journal* 21: 203–215.

Hadjimanolis, Athanasios. 1999. Barriers to Innovation for SME in a Small Less Developed Country (Cyprus). *Technovation* 19: 561–570.

Hadjimanolis, Athanasios. 2000. An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R&D Management* 30: 235–246.

Hagedoorn, John, Alber N. Link in Nicholas S. Vonortas. 2000. Research partnerships. *Research Policy* 29 (4-5): 567–586.

Hagedoorn, John. 2002. Inter-firm R&D partnerships – an overview of pattern and trends since 1960. *Research Policy* 31: 477–492.

Hagedoorn, John in Danielle Cloudt. 2003. Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy* 32: 1365–1379.

Hamel, Gary in Coimbatore K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Han, Jin K., Namwoon Kim in Rajendra K. Srivastava. 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing* 62 (4): 30–45.

Handy, Charles. 1986. *Understanding organizations*. New Zealand: Penguin Group.

Hardaker, Glenn, Pervaiz K. Ahmed in Gary Graham. 1998. An integrated response towards the pursuit of fast time to market of NPD in European manufacturing organizations. *European Business Review* 98 (3): 172–177.

Harreld Bruce J., Charles A. O'Reilly in Michael L. Tushman. 2007. Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action. *California Management Review* 49 (4): 21–43.

Hausman, Angela. 2005. Innovativeness Among Small Businesses: Theory and Propositions for Future Research. *Industrial Marketing Management* 34: 773–782.

Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Heunks, Felix J. 1998. Innovation, Creativity and Success. *Small Business Economics* 10: 263–272.

Hewitt-Dundas, Nola. 2006. Resource and Capability Constraints to Innovation in Small and Large Plants. *Small Business Economics* 26: 257–277.

Higón, Dolores Añón in Nigel Driffield. 2007. Exporting and innovation performance: analysis of the annual small business Survey in the UK. *Economics and Strategy Group*. Aston Business School. Aston University.

Hipp, Christiane in Hariolf Grupp. 2005. Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy* 34: 517–535.

Hippel, von Erick. 1995. *The Source of Innovation*. Oxford University press.

Hislop, Donald. 2006. Knowledge Management in Organizations, A Critical Introduction. New York: Oxford University Press Inc.

Hisrich, Robert D. in Mateja Drnovšek. 2002. Entrepreneurship and small business research: a European perspective. *Journal of small business and enterprise development* 9 (2): 172–222.

Hitt, Michael A., Luke Bierman, Shimizu Katsuhiko in Rajesh Kochlar. 2001b. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal* 44: 13-28.

Hoffman, Kurt, Milady Parejo, John Bessant in Lew Perren. 1998. Small firms, R&D technology and innovation in the UK: a literature review. *Technovation* 18 (1): 39–55.

Hofstede, Geert. 1984. *Cultural Consequences: International Differences in Work Values*. Beverly Hills: Sage.

Holland, Maurice in William Spraragen. 1933. Research in hard times. U. S. National Research Council. Division of Engineering and Industrial Research.

Hyland, Paul in Ronald Beckett. 2005. Engendering an innovative culture and maintaining operational balance. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 12 (3): 336–352.

Iammarino, Simona, Francesca Sanna-Randaccio in Maria Savona. 2007. The perception of obstacles to innovation. Multinational and domestic firms in Italy. *BETA Working Paper* 12.

Ilič, Branko. 2001. Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39/6: 935–951.

Ilič, Branko in Bojan Pretnar. 2004. The economic nation of the incentive to invent to the legal perspective of patent protection. *Economic and business review* 6 (4): 275–297.

Improve Innovation. Dostopno prek: <https://www.improve-innovation.eu/> (3. februar 2014).

Ireland, Duane R., Michael A. Hitt, Michael S. Camp in Donald L. Sexton. 2001. Wealth creation: Insights from the interface between entrepreneurship and strategic management, *Special Issue of Academy of Management Executive* 22 (6-7): 479–491.

Jaklič, Marko. 2005. *Osredotočanje v Sloveniji: inovativno in visokotehnološko podjetništvo*. V: Pogovori o prihodnosti Slovenije. Pogovor 7, Krepitev konkurenčnosti Slovenije v Evropski uniji. Ljubljana: Urad Predsednika Republike Slovenije.

Jaskyte, Kristina. 2004a. Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in non-profit organizations. *Non-profit Management and Leadership* 15 (2): 153–163.

Jaskyte, Kristina in William Dressler. 2005. Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work* 29 (2): 23–41.

Jaworski, Bernard J. in Ajay K. Kohli. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57 (July): 53–70.

Jerovšek, Janez in Veljko Rus. 1989. *Inovativno podjetje*. Druga dopolnjena izdaja. Ljubljana: ČGP Delo-Gospodarski vestnik.

Johannessen, Jon-Arild, Bjørn Olsen in Thomas G. Lumpkin. 2001. Innovation as newness: What is new, how new and new to whom. *European Journal of Innovation Management* 4 (1): 20–31.

Jonash, Ronald in Tom Sommerlatte. 2000. *The Innovation Premium: How Next Generation Companies Are Achieving Peak Performance And Profitability*. New York: Basic Books.

Jones, Oswald in Fiona Tilley. 2003. *Competitive Advantage in SMEs. Organizing for Innovation and Change*. Wiley & Sons.

Judge, William Q., Gerald E. Fryxell in Dooley, Robert S. 2000. *The New Task of R&D Management: Creating Goal-directed Communities for Innovation*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

Kamien, Morton I. in Nancy L. Schwartz. 1982. *Market structure and innovation*. Cambridge: Cambridge University Press.



Kane-Urrabazo, Christine. 2006. Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management* 14:188–194.

Kandampully, Jay. 2002. Innovation as the core competency of a service organization: The role of technology, knowledge and networks. *European Journal of Innovation Management* 5 (1): 18–26.

Kandampully, Jay in Ria Duddy. 1999. Competitive advantage through anticipation, innovation and relations. *Management Decision* 37 (1): 51–56.

Katila, Riitta in Scott Shane. 2005. When Does Lack of Resources Make New Firms Innovative? *Academy of Management Journal* 48: 814–829.

Keizer, Johan M., Llja Dijkstra in Halman, Jim I. M. 2002. Explaining innovative efforts of SMEs. An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands. *Technovation* 22 (1): 1–13.

Kelly Dawn in Terry L. Amburgey. 1991. Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal* 34: 591–612.

Khan, Arshad M. in Veerachai Manopichetwattana. 1989. Models for Innovative and Non-Innovative Small Firms. *Journal of Business Venturing* 4: 187–196.

Kleinknecht Alfred, Kees Van Montfort in Eric Brouwer. 2002. The non-trivial choice between innovation indicators. *Economics of Innovation and New Technology* 11 (2): 109–121.

Koberg, Christine S., Nikolaus Uhlenbruck in Yolanda Sarason. 2003. *Facilitators of Organisational Innovation: The Role of Lifecycle Stage*. California State University San Marcos, College of Business Administration.

Koellinger, Philipp. 2008. Why are some entrepreneurs more innovative than others? *Small Business Economics* 31 (1): 21–37.

Kogut, Bruce in Udo Zander. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organisation Science* 3: 383–397.

Kok, Robert in Wim Biemans. 2009. Creating a market-oriented product innovation process: A contingency approach. *Technovation* 29 (2): 77–154.

Konda, Iva. 2005. Odnosi na tržnih poteh na medorganizacijskem trgu. *Organizacija* 38 (5): 238–245.

Kono, Toyohiro. 1990. Corporate culture and long-range planning. *Long range planning* 23: 9–19.

Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Kostopoulos, Konstantinos, Yannis E. Spanos in Gregory P. Prastacos. 2002. The Resource – Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages. *The 2nd European Academy of Management Conference*. Stockholm. May 2002.

Kovač, Bogomir. 1996. *Pogled na politično ekonomijo postkomunistične tranzicije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Lall, Sanjaya. 1992. Technological capabilities and industrialization. *World Development* 20 (2): 165–186.

Lane, Bill. 2007. *Jacked Up: The Inside Story of how Jack Welch Talked GE into Becoming the World's Greatest Company*. New York: McGraw Hill.

Lasagni, Andrea. 2012. How Can External Relationships Enhance Innovation in SMEs? New Evidence for Europe. *Journal of Small Business Management* 2012 50 (2): 310–339.

Lau Chi Moon in Ngo Dien Hy. 2004. The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review* 13: 685–703

Lawson, Robert B. in Danny Samson. 2001. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management* 5 (3): 377–400.

Leavy, Brian. 2005. A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy and Leadership* 33 (4): 38–45.

Lee, C. Kwan in Johannes M. Pennings. 2001. Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal* 22 (6–7): 615–640.

Lee, Sungjoo, Gwangman Park, Byungun Yoon in Jinwoo Park. 2010. Open innovation in SMEs—an intermediated network model. *Research Policy* 39: 290–300.

Leonard-Barton, Dorothy. 1995. *Wellspring of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, MA: Harvard School Press.

Likar, Borut. 2010. Inovativnost se ne bo zgodila. V *Neosocialna Slovenija? Smo lahko socialna, obenem pa gospodarsko uspešna družba?* Ur. Sonja Starac, 57–106. Koper: Univerzitetna založba Annales.

Likar, Borut in Janez Kopač. 2007. Parameters influencing innovation, R&D and technology in mechanical industry. *Journal of achievements in materials and manufacturing engineering* 20 (1/2): 547–550.

Lim, Ee Shiang in Nagaraj Shyamala. 2007. Obstacles to innovation: evidence from Malaysian manufacturing firms. *MPRA Paper 18077*. Germany: University Library of Munich.

Loewe, Piere in Jennifer Dominiqini. 2006. Overcoming the barriers to effective innovation. *Strategy and Leadership* 34 (1): 24–31.

Lumpkin, Thomas G. in Gregory G. Dess. 1996. Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review* 21 (1): 135–172.

--- 2001. Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing* 16 (5): 429–451.

Lundvall, Bengt A. 1992. *National systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Frances Pinter.

MacKinnon, Donald M., Karena Chapman in Andrew Cumbers. 2004. Networking, trust and embeddedness amongst SMEs in the Aberdeen oil complex. *Entrepreneurship and Regional Development* 16 (2), 87–106.

Madrid-Guijarro Antonia, Garcia Daniel D. in Howard Van Auken. 2009. Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management* 2009 47 (4): 465–488.

Maijoor, Steven in Arjen Van Witteloostuijn. 1996. An empirical test of the resource based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry. *Strategic Management Journal* 17: 549–569

Majaro, Simon. 1992. Strategy search and creativity: The key to corporate renewal. *European Management Journal* 10 (2): 230–238.

Martins, E. in F. Terblanche. 2003. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6 (1): 64–74.

Martínez-Román, Juan A., Javier Gamero in Juan A. Tamayo. 2011. Analysis of Innovation in SMEs Using an Innovative Capability-Based Non-linear Model: A Study in the Province of Seville (Spain). *Technovation* 31 (9):159–175.

Marvel, Matthew R. in Thompas Lumpkin. 2007. Technology entrepreneurs: human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice* 31 (6): 807–828.

McDonough, Edward F. III in Richard P. Leifer. 1986. Effective control of new product projects: The interaction of organization culture and project leadership. *The Journal of Product Innovation Management* 3 (3): 149–158.

Mesec, Blaž. 1998. Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

Mesner-Andolšek, Dana. 1995a. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

--- 1995b. *Kultura kot rezultat in osnova organizacijskega delovanja*. Ljubljana: FDV.

Metcalfe, John S. 1988. The Diffusion of Innovation: An Interpretive Survey. *Technological Change and Economic Theory*. London: Francis Pinter.

Michalisin, Michael D., Robert Smith in Douglas M. Kline. 1997. In search of strategic assets. *The International Journal of Organizational Analysis* 5 (4): 360–387.

Miles, Raymond E. in Charles C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

Milfelner, Borut in Aleksanda Petejan. 2003. Vpliv inovativnosti na uspešnost poslovanja v slovenskih podjetjih. Dostopno prek: [http://epf.uni-mb.si/MAG/3\\_KONFERENCA/3\\_konferenca/zbornik.pdf](http://epf.uni-mb.si/MAG/3_KONFERENCA/3_konferenca/zbornik.pdf) (17. marec 2011).

Miller, Danny. 1987. The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy. *Strategic Management Journal* 8: 55–76.

Miotti, Luis in Frédérique Sachwald. 2003. Co-operative R&D: Why and With Whom? An Integrated Framework of Analysis. *Research Policy* 32 (8): 1481–1499.

Misztal, Barbara. 1998. *Trust in modern societies*. Cambridge: Polity Press.

Mohen, Pierre in Lars H. Roller. 2005. Complementarities in Innovation Policy. *European Economic Review* 49, 1431–1450.

Morgan, Robert E. in Caroline A. Strong. 1998. Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32 (11/12): 1051–1073.

Morgan, Michael. 2001. *Making innovation happen*. London: Kogan Page.

Mostafa, Mohamed. 2005. Factors affecting organizational creativity and innovativeness in Egyptian business organizations: An empirical investigation. *The Journal of Management Development* 24 (1/2): 7–33.

Mudrak, Tomas, Andreas van Wagenberg in Emiel Wubben. 2005. Innovation process and innovativeness of facility management organizations. *Facilities* 23 (3/4): 103–118.

Mulej, Matjaž. 2000. *Dialektična in druge mehkosistemske teorije*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.

Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2002. Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Mumford, Michael D. in Judy R. Doorn. 2001. The leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma. *The Leadership Quarterly* 12(3): 279–309.

Narula, Rajneesh. 2004. R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalization. *Technovation* 24: 153–161.

Neely, Andy, Roberto Filippini, Cipriano Forza, Andrea Vinelli in John Hii. 2001. A framework for analyzing business performance, firm innovation and related contextual factors: Perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems* 12 (2): 114–129.

Nelson Richard R. In Sidney G. Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press/Harvard University Press.

Nieto, Maria J. in Lluís Santamaria, 2007. The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation* 27: 367–377.

Nijkamp, Peter in Jacques Poot. 1997. Endogenous Technological Change: Long-Run Growth and Spatial Interdependence. *Innovative Behaviour in Space and Time*: 213–238. Berlin: Springer.

Nijssen, J. Edwin in Ruud T. Frambach. 2000. Determinants of the adoption of new product development tools by industrial firms. *Industrial Marketing Management* 29: 121–131.

Nooteboom, Bart. 1994. Innovation and diffusion in small firms: Theory and evidence. *Small Business Economics* 6: 327–347.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). 1996. *SMEs: Employment, innovation and growth*. Paris: OECD Publishing.

--- 2001. *Innovative Clusters Drivers of National Innovation Systems*. Paris: OECD Publishing.

--- 2002. *Science, technology and industry outlook*. Paris: OECD Publishing.

--- 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd ed. Paris: OECD Publishing.

--- 2008. Open innovation in global perspective – what do existing data tell us? Paris: OECD Publishing.

--- 2011. *Education at glance. OECD indicators*. Paris: OECD Publishing.

Ojasalo, Jukka. 2008. Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management* 11 (1): 51–86.

O'Regan, Philip, David O'Donnell, Tom Kennedy, Nick Bontis in Peter Cleary. 2001. Perceptions of Intellectual Capital: Irish Evidence. *Journal of Resource Costing and Accounting* 6 (2).

Oshiotse, Anthony in Richard O'Leary. 2007. Corning Creates an Inclusive Culture to Drive Technology Innovation and Performance. *Global business and organizational excellence* 26 (3): 7–21.

Palmberg, Christopher. 2002. *The many faces of absorptive capability in low-tech industries – the case of glue-lam timber and foodstuffs*. Copenhagen: DRUID.

Parker, Simon. 2005. The economics of entrepreneurship: What we know and what we don't. *Foundations and trends in entrepreneurship* 1: 511–528.

Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pavitt, Keith. 2002. Innovating routines in the business firm: What corporate tasks should they be. *Industrial and Corporate Change* 11 (1): 117–133.

Pearson, Geoff, Allison Pearson W. in Ball, Daisy. 1989. Innovation in a mature industry: A case study of warp knitting in the U.K. *Technovation* 9 (8): 657–678.

Pellegrino, Gabriele, Mariacristina Piva, Marco Vivarelli. 2012. Young firms and innovation: a microeconomic analysis. *Structural Change and Economic Dynamics*. *Elsevier* 23 (4): 329–340.

Peteraf, Margaret A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* 14: 179–191.

Peters, Tom in Robert Waterman. 1982. In *Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers Inc.



Petroni, Angelo. 1998. The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization. *Technovation* 18 (3): 179–195.

Pickard, Jane. 1996. A year for learning. *People management* 6 (21).

Piatier, Andre. 1984. *Barriers to Innovation*. London: Frances Pinter.

Pipan, Karmen K. in Loredana Leon. 2013. Vodenje, inovativnost in organizacijska kultura za poslovno odličnost. *32. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti*. 20–22. Portorož.

Pisano, Garry P. 1997. *The Development Factory: Unlocking the Potential of Process Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Potočan, Vojko in Matjaž Mulej. 2008. Development economics' view on growing entrepreneurship in Slovenia. *International journal of entrepreneurship and innovation management* 8 (3): 305–319.

Powell, Walter W., Kenneth W. Koput and Laurel Smith-Doerr. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41 (1): 116–145.

Prahalad, Coimbatore K. in Gary Hamel. 1990. The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review* 68(3): 79–91.

Praprotnik, Tadej. 2008. Vodja je prvi med enakimi. *Podjetnik* 17 (3): 52–53. Ljubljana: Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije.

Pretnar, Bojan. 1996. *Osnove ekonomske tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Raziskave, inovacije in tehnologija. Dostopno prek: <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/rit2.pdf> (10. oktober 2013).

Rejeb, Helmi B., Laure Morel-Guimaraes, Vincent Boly in Guillaume A. N'Doli. 2008. Measuring innovation best practices: Improvement of an innovation index integrating threshold and synergy effects. *Technovation* 28: 838–854.

Rivas, Rio in David Gobeli H. 2005. Accelerating innovation at Hewlett-Packard. *Research Technology Management* 48 (1): 32–39.

Robbins, Stephen P. 2005. *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson education.

Robinson, Joan. 1969. *The Economics of Imperfect Competition*. Second edition. London: Macmillan.

Robinson, Alan in Dean M. Schroeder. 2004. *Ideas Are Free: How the Idea Revolution is Liberating People and Transforming Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Roffe, Ian. 1999. Innovation and creativity in organizations: A review of the implications for training and development. *Journal of European Industrial Training* 23: 224–241.

Rogers, Mark. 2004. Networks, firm size and innovation. *Small Business Economics* 22: 141–153.

Rohrbeck, Rene, Katharina Hölzle in Hans G. Gemünden. 2009. Opening up for competitive advantage – How Deutsche Telekom creates an open innovation system. *R&D Management* 39 (4): 420–430.

Romijn, Henny in Manuel Albaladejo. 2002. Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy* 21: 1053–1067.

Rothwell, Donald R. in Mark Dodgson. 1991. External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises. *R&D Management* 21 (2): 125–138.

--- 1994. *Innovation and size of firm*. The Handbook of Industrial Innovation. Aldershot Hants: Edward Elgar.

Rozman, Rudi. 2002. *Upravljanje v organizacijah*. Radovljica: Management.

Rozman, Rudi. 1993. *Management*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Rozman, Rudi, Jure Kovač in Fran Koletnik. 1993. *Management*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Sarkar, Mitrabarun B., Raj Echambadi in Tamer S. Cavusgil. 2001. The influence of complementarity compatibility and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (4): 358–373.

Sauber, Tim in Hugo Tschirky. 2006. *Structured Creativity*. New York: Palgrave Macmillan.

Shane, Scott. 2003. *A general theory of entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing, Northampton, MA.

Schermerhorn, John, James G. Hunt in Richard Osborn. 2005. *Organizational behavior*. New York. John Wiley and Sons.

Schein, Edward H. 1987. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.

--- 1992. *Organizational Culture and Leadership* (2. izdaja). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

--- 2004. *Organizational Culture and Leadership* (3. izdaja). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Scherer, Frederic M. 1965. Firm size, market structure, opportunity and the output of patented inventions. *American Economic Review* 55 (5): 1097–1125.

Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge Mass: Harvard University Press.

--- 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Brothers.

--- 1943. *Capitalism, socialism and democracy*. London: Allan and Unwin.

--- 1949. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Oxford: Oxford University Press.

--- 1951. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.

Sloane, Paul. 2007. *The innovative leader – How to inspire your team and drive creativity*. London and Philadelphia: Kogan Page.

Silverman, David. 2001. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction* (Druga izdaja). London / Thousand Oaks / New Delhi: Sage.

Simon, Hermann 1990. Hidden Champions: Speerspitze der Deutschen Wirtschaft. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 60 (9): 876.

--- 2010. *Skriti zmagovalci 21. stoletja. Kako obvladovati svetovne trge – in kako to uspeva tudi majhnim*. Ljubljana: Planet GV.

Smith, Marisa K. Marco Busi, Peter D. Ball in Robert van der Meer. 2008. Factors Influencing an Organization's ability to Manage Innovation: a Structured Literature Review and Conceptual Model. *International Journal of Innovation Management* 12 (4): 655–676.

Smith, Keith. 2005. Measuring innovation. V: Fagerberg Jan, Mowery David C., Nelson Richard R. (ur.): *The Oxford handbook of innovation*. New York: Oxford University Press.

Soete, Luc L. 1979. Firm size and incentive activity: the evidence reconsidered. *European Economic Review* 12 (4): 319–340.

Song, Michael X. in Mark E. Parry. 1997. The determinants of Japanese new product success. *Journal of Marketing Research* 34: 64–76.

Sorensen, Jesper B. in Toby E. Stuart. 2000. Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly* 45 (1): 81–95.

Souitaris, Vangleis. 2001. Strategic Influences of Technological Innovation in Greece. *British Journal of Management* 12: 131–147.

Staniland, Martin. 1985. *What Is Political Economy? A Study of Social Theory and Underdevelopment*. Yale University Press.

Statistični urad Republike Slovenije. 2008. *Statistične informacije. Metodološka pojasnila*. Ljubljana: SURS.

--- 2010. *Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih*, Slovenija. 2006–2008. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3163](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3163) (11. april 2013).

Stern, David I., Michael S. Common in Edward Barbier. 1996. Economic growth and environmental degradation: the environmental Kuznets curve and sustainable development. *World Development* 24: 1151–1160.

Stern, Scott, Michael E. Porter in Jeffrey L. Furman. 2000. The determinants of national innovative capability. *NBER Working Paper Series* WP 7876. Cambridge: National Bureau.

Stevens, Greg. A. in James Burley. 1997. 3,000 raw ideas = 1 commercial success. *Research•Technology Management* 40 (3):16–27.

Stoneman, Paul. 1987. *Economic policy and technological performance*. New York: Cambridge University Press.

Strauss, Anselm in Juliet M. Corbin. 1998. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd edition). Thousand Oaks. CA: Sage.

Stringer, Ernie. 2008. *Action research in education* (2nd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

Sun, Shili. 2008. Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management* 3 (2): 137–141.

Szeto, Elson. 2000. Innovation capacity: Working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. *The TQM Magazine* 12 (2): 149–157.

Sztompka, Piotr. 1999. *A sociological theory*. Cambridge: University Press.

Tamm, Marcus. 2010. Child Benefit Reform and Labour Market Participation. *Journal of Economics and Statistics*. Justus-Liebig University Giessen, Department of Statistics and Economics 230 (3): 313–327.

Teece, David J. 1996. Firm Organization, Industrial Structure, and Technological Innovation. *Journal of Economic Behaviour and Organization* 31: 193–224.

--- 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28 (13): 1319–1350.

Teece, David J. in Gary Pisano. 1994. The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change* 3(3): 537–556.

Teece, David J., Gary Pisano in Amy Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–533.

Tellis, Gerard J., Jaideep C. Prabhu in Rajesh K. Chandy. 2009. Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing* 79: 3–23.

Thomas, Lucier J., Marcus W. Dickson in Paul D. Bliese. 2001. Values predicting leader performance in the U.S. Army Reserve Officer Training Corps Assessment Center: Evidence for Personality-mediated model. *The Leadership Quarterly, Special Issue: Leaders, followers and values* 12 (2): 181–196.

Thurik, Roy A. 1996. Small firms, entrepreneurship and economic growth. *Small Business in the Modern Economy* 126–152. Oxford: Basil Blackwell Publishers.

Tidd, Joe, John Bessant in Keith Pavitt. 2001. *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Tödttling Franz, Patrick Lehner in Alexander Kaufmann. 2009. Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions? *Technovatio* 29: 59–71.

Tourigny, Dominique in Can D. Le. 2004. Impediments to Innovation Faced by Canadian Firms. *Economics of Innovation and New Technology* 13 (3): 217–250.

Trommsdorff, Volker. 1990. *Innovations-management*. Muenchen: Verlag Franz Vahlen GmbH

Trnavčević, Anita. 2003. *Marketizacija izobraževanja. Šolski razgledi*. Dostopno prek: <http://www.solski-razgledi.com/09-2003/2.htm> (19. julij 2011).

Tushman, Michael L. in Camille O'Reilly. 1997. *Winning through innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Un, Annique C. 2002. Innovative capability development in US and Japanese firms. *Academy of Management Proceedings* IM: E1–E6.

Urad za intelektualno lastnino. *Pravilnik o izvajanju Konvencije o podeljevanju evropskih patentov – neuradno prečiščeno slovensko besedilo Pravilnika o izvajanju EPK*.

Uradni list Republike Slovenije. 2011. *Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011 – 2020 (ReRIS 11–20)*. Uradni list RS 34/2011.

Van de Ven, Andrew H., Douglas Polley E., Garud Raghu in Venkataraman Sankaran. 1999. *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.

Van de Vrande, Vareska, Jeroen P. J. de Jong, Wim Vanhaverbeke in Maurice de Rochemont. 2009. Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation* 29: 423–437.

Vaona, Andrea in Mario Pianta. 2008. Firm size and innovation in European manufacturing. *Small Business Economics* 30 (3): 283–299.

- Venkatraman, Venkat N. 1989. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, 35(8): 942–962.
- Verhees, Frans J. H. M., Matthew T. G. Meulenbergh in Joost M. E. Pennings. 2004. The role of current customers for radical product innovation in small-firms. *American Agricultural Economics Association Annual Meeting*. Denver, Colorado: August 1–4.
- Verona, Gianmario. 1999. A resource-based view of product development. *Academy of Management Review* 24 (1): 132–141.
- Verworn, Birgit, Cornelius Herstatt in Alan Nagahara. 2006. The impact of the fuzzy front end on new product development success in Japanese NPD projects. *Proceedings of the R&D Management Conference 2006*. Manchester.
- Vila, Antun. 1999. Postmoderna družba in organizacija. *Sodobna razlaga organizacije*: 327–375. Kranj: Moderna organizacija.
- Vracking, Willem J. 1990. The innovative organization. *Long Range Planning* 23 (2): 94–102.
- Wang, Catherine in Pervaiz K. Ahmed. 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9 (1): 31–51.
- Watts, Tim, Peter G. Swann in Neresh R. Pandit, 1998. Virtual reality and innovation potential. *Business Strategy Review* 9 (3): 45–59.
- Wernerfelt, Birger. 1984. A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (2): 171–180.
- Winter, Sidney G. 1964. Economic natural selection and the theory of the firm. *Yale Economic Essays* 4: 225–272.
- 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 24 (10): 991–995.



Woolthuis, Rosalinde Klein, Maureen Lankhuizenb in Victor Gilsing. 2005. A system failure framework for innovation policy design. *Technovation* 25: 609–619.

World Intellectual Property Organization (WIPO). 2012. *World Intellectual Property Indicators*. Geneva, Švica.

Yap, Meng C. in William Souder. 1994. Factors influencing new product success and failure in small entrepreneurial high-technology electronics firms. *Journal of Product Innovation Management* 11 (5): 418–432.

Yin, K. Robert. 1989. Case study research: Design and methods. *Applied Social Research Series*. 5. London: Sage.

Yukl, Gary. 1998. *Leadership in Organizations* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Zahra, Syeda Fatima. 1993. A Conceptual Model of Entrepreneurship Behaviour: A Critique and Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice* 17(4): 5–21.

Zahra, Syeda Fatima, Duane R. Ireland, Michael A. Hitt. 2000. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal* 43 (5): 925–950.

Zakon o industrijski lastnini / ZIL-1. 2001. Republika Slovenije. Datum sprejema: 23.5.2001.

Zeffane, Rachid M. in Julia Connell. 2002. Trust and HRM in the New Millennium. *International Journal of HRM* 14 (1-3).

Zhao, Hua, Xueting Tong, Peter Kwong in John Zhu. 2005. Types of technology sourcing and innovative capability: An exploratory study of Singapore manufacturing firms. *Journal of High Technology Management Research* 16: 209–224.

Zirger, Billie Jo in Modesto A. Maidique. 1990. A Model of New Product Development: An Empirical Test. *Management Science* 36 (7): 867–883.

Zollo, Maurizio in Sidney G. Winter. 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization science* 13 (3): 339–351.

Žakelj, Luka. 2004. Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji. *Delovni zvezek 6*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

## **PRILOGA: KVALITATIVNA ANALIZA**

### **Priloga A: Prošnja za sodelovanje**

#### **Zadeva: Prošnja za sodelovanje v kvalitativni raziskavi na temo dejavnikov inovativnosti v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih**

Spoštovani,

na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani pod mentorstvom izr. prof. dr. Dane Mesner-Andolšek pripravljam magistrsko delo z naslovom Koncept inovativnosti kot jedro dinamične sposobnosti podjetja.

Za namen empiričnega preverjanja teoretičnih izhodišč bom v štirih podjetjih na območju Slovenije opravila strokoven intervju z glavnim direktorjem. Magistrsko delo bo obravnavalo vidike inovativnosti in inovativne dejavnike v uspešnih slovenskih majhnih do srednje velikih podjetjih.

Na vas se kot na direktorja enega izmed redkih uspešnih malih podjetij v Sloveniji, ki v teh časih uspešno kljubujejo krizi, obračam s prošnjo po pripravi delno strukturiranega intervjuja.

Analiza bo za sodelujoča podjetja anonimna, raziskava pa bo potekala izključno v znanstvene namene. Rezultate analize bom delila z sodelujočimi podjetji, kar je nedvomno koristno, saj bo na ta način podjetje pridobilo morda kakšen nov uvid na področju inoviranja, ki ga bo podjetje lahko uspešno koristilo kasneje tudi v praksi.

Pogovor vam bo vzel uro in pol do dve uri vašega časa.

Sodelovanje z vašim podjetjem bi me zelo veselilo, zato vas v pričakovanju pozitivnega odziva lepo pozdravljam.

Tanja Zabukovnik

### **Priloga B: Vprašalnik delno strukturiranega intervjuja (120 min)**

#### **Inovativnost**

1. Kdaj menite, da je posamezno podjetje inovativno?
2. Kaj je vaša sopomenka za inovativnost?
3. Na Likartovi lestvici razpona od 1–7 povejte oceno inovativnosti, ki bi jo pripisali vašemu podjetju, pri čemer 1 predstavlja popolnoma neinovativno podjetje, 7 pa popolnoma inovativno podjetje.
4. Inovacija je širok pojem. Kaj v vašem podjetju štejete kot inovacijo? Katere vrste inovacij razvijate in katere prevladujejo? Ali gre za inovativne izdelke? Ali gre za inovativne distribucijske kanale? Ali ste inovativni pri trženju in komunikaciji s kupci? Na čem temelji vaša ocena? Katere kazalce upoštevate pri presoji uspešnosti inovacij? Kateri so pokazatelji inovativnosti v vašem podjetju? Ali podjetje poseduje patente?
5. Kako velik je oddelek za raziskave in razvoj in kakšna je njegova vloga v podjetju?

6. Kako pomembna je funkcija inovativnosti za vaše podjetje? Pri tem mislimo na inovativne izdelke, inovativne procese, spodbujanje zaposlenih h kreativnosti – inovativnosti.
7. V katero skupino podjetij bi uvrstili vaše podjetje: podjetje, ki se ravna po trgu, ali podjetje, ki oblikuje trg?
8. Inovacija je širok pojem. Kaj v vašem podjetju štejete kot inovacijo? Katere vrste inovacij razvijate in katere prevladujejo? Ali gre za inovativne izdelke? Ali gre za inovativne distribucijske kanale? Ali ste inovativni pri trženju in komunikaciji s kupci?
9. Ali gre za inovativno organizacijsko kulturo itd.?
10. Kateri dejavniki po vašem mnenju spodbujajo inovacijsko kulturo v podjetju?
11. Kako poteka razvoj inovacij? Koliko časa traja razvojni proces? Kdo je odgovoren za njihov razvoj?
12. Kateri del notranje strukture podjetja ima največjo težo pri inoviranju podjetja? Je to vodstvo podjetja, razvojni tim (oddelek raziskav in razvoja), marketinški oddelek, drugi oddelki?
13. Ali so v proces razvoja vključene tudi informacije s strani kupcev in dobaviteljev? Kako?
14. Kako pomembni so kupci in dobavitelji za inovativno dejavnost vašega podjetja?
15. Kako vidite vlogo konkurence pri inoviranju vašega podjetja?
16. Kolikšen odstotek celotnega prihodka namenite za inovacijsko dejavnost? Kakšen delež vaših prihodkov v povprečju investirate v raziskave in razvoj? Ali bi lahko ocenili vrednost naložb v razvoj inovacij? (vse, kar stane podjetje, da uvede inovacijo)
17. Vaše podjetje je v \_\_\_% lasti tujega podjetja. Kakšne je vpliv tujega lastništva na spodbujanje inovativnosti oz. inoviranje podjetja?
18. Ali lahko ocenite, kolikšen % celotne prodaje ustvarite z novimi izdelki/storitvami, starimi največ 2 leti?
19. Kakšen relativen pomen pripisujete inovacijam za uspešnost vašega podjetja?
20. Kakšen menite, da je vpliv organizacijske strukture podjetja na pospeševanje aktivnosti, povezane z inoviranjem?
21. Koliko časa podjetje nameni ustvarjanju novih idej in priložnosti?
22. Kakšne načine podjetje uporablja za sprejemanje in treniranje novih idej?
23. Ali v inovativnosti vidite tudi kakšno slabost?
24. Kakšen pomen pripisujete nepričakovanim nenadnim idejam na inoviranje in na uspešnost poslovanja?
25. Katere ovire zaznavate pri inoviranju v vaši organizaciji?
26. Katere ovire zaznavate pri inoviranju v okolju?
27. Ali je za inovativnost potrebno več ali bolje delati kot konkurenca?
28. Kateri so po vašem mnenju dejavniki, ki spodbujajo ustvarjanje inovacijske kulture v podjetju?
29. Kateri so dejavniki, ki zavirajo inovacijsko kulturo?
30. Kateri so dejavniki inovativnosti po vašem mnenju?

### **Inovativno poslanstvo & vizija**

1. Opišite glavne točke vašega vizije in poslanstva, ki spodbujajo in krepijo inovativno kulturo in inovativnost v podjetju.
2. Ali ima podjetje jasne cilje?
3. Ali zaposleni jasno poznajo cilje podjetja in svoje cilje?
4. Kako je vaše podjetje usmerjeno v prihodnost?
5. Kako bi opisali vašo strategijo?

## **Fleksibilnost podjetja**

1. Ali menite, da fleksibilna organizacijska struktura prispeva k ustvarjalnosti posameznikov v podjetju? Če da, zakaj? Kako bi vi opisali fleksibilno organizacijo?
2. Ali menite, da je **organizacijska struktura** dovolj prožna oziroma odprta, da spodbuja ustvarjalno delovanje med različnimi oddelki v podjetju?
3. Ali menite, da je **organizacijska kultura** dovolj prožna oziroma odprta, da spodbuja ustvarjalno delovanje med različnimi oddelki v podjetju?
4. Kaj pa, kar zadeva samo prostorsko ureditev v prostorih podjetja? Kako ta vpliva na ustvarjalnost posameznikov? Ali zagotavlja hitrejšo komunikacijo, prožnost?

## **Sodelovanje z zunanjimi partnerji**

1. Ali pri oblikovanju novih idej in rešitev sodelujete (formalno/neformalno) z organizacijami ali društvi, ki niso del podjetja?
2. Ali je podjetje vključeno v kakršnokoli društvo, obliko mreženja?
3. Ali je v podjetju uveljavljena praksa, da se odprto delijo znanja in ideje tako med posameznimi oddelki kot v okviru celotnega podjetja?
4. Ali so v podjetju zaposleni, ki so načrtno zadolženi za komuniciranje v podjetju (HR, PR ipd.)?

## **Kupci in dobavitelji**

1. Kakšen delež prihodkov od prodaje ustvarite s tremi največjimi kupci?
2. Kakšna je stopnja vključenosti dobaviteljev in kupcev med snovanjem in oblikovanjem novih izdelkov?
3. Ali so kupci gonilo inovativnosti?
4. Ali so dobavitelji (strojev, materiala, informacij) motor inovativnosti?

## **Vodstvo**

1. Ali vodstvo nastopa kot generator novih idej in spodbujevalec inovativnih zamisli?
2. Ali vodstvo ustrezno zagotavlja vire za uresničevanje inovacij in idej?
3. Kako vidite vašo vlogo (vlogo vodje) pri inoviranju?
4. Kako vaše podjetje obravnava vprašanje nasledstva?
5. V kolikšni meri menite, da so osebne značilnosti vodstvenih managerjev prispevale k uspešnosti podjetja? Ali menite, da bi drugi vodja na vašem mestu dosegel podoben rezultat?

## **Motiviranje zaposlenih**

1. Kako v podjetju spodbujate inovativnost (nagrajevanje, napredovanje, omogočanje študija, izredni dopusti)?
2. Kako v podjetju spodbujate inovativno kulturo (nagrajevanje, napredovanje, omogočanje študija, izredni dopusti)?
3. Čemu daje vodstvo večjo prednost, motiviranju inovativnosti posameznika ali timov?
4. Ali vodstvo spodbuja inovativnost prek nagrajevanja zaposlenih, ali spodbuja time?
5. Ali menite, da se znotraj oddelkov pogled zaposlenih glede potreb po ustvarjalnosti razlikuje?
6. Ali si zaposleni lahko sami izbirajo delo oziroma projekte, na katerih želijo delati in se razvijati?

7. Kako pogosto zaposleni poročajo vodstvu o rezultatih svojega dela (frekvenca poročanja)?
8. Ali zaposleni interno rotirajo med različnimi funkcijami oziroma oddelki?
  9. Na kakšen način podjetje išče nove talente?
  10. So zaposleni pripadniki različnih narodnosti?
  11. Kako vodstvo spremlja potrebe in cilje zaposlenih?
  12. Ali so zaposleni samostojni načinu, kako dosežejo zastavljene cilje?
  13. Kateri oddelki so fleksibilni in kateri ne?
  14. Do kakšne mere je omogočeno sodelovanje med zaposlenimi, ki opravljajo različne funkcije oziroma med oddelki?
  15. Ali ste v podjetju kdaj naredili raziskavo zadovoljstva vaših zaposlenih?

### Uspešnost poslovanja in financiranje

Kakšen je delež lastniškega kapitala v celotnih obveznostih podjetja danes? Ocena v \_\_\_\_\_ %

Kakšna je struktura vrednosti prodaje podjetja v letu 2011 glede na geografske trge:

Slovenski trg	_____ %
Trgi nekdanje Jugoslavije	_____ %
Trg EU (brez SLO)	_____ %
Svetovni trgi	_____ %
Skupaj	100 %

(Evropa, Azija, ZDA, Kitajska, Indija, in celo Antarktika)

Kakšen je delež prihodkov podjetja na novih geografskih trgih (ekspanzija tržišča) in sposobnost podjetja, da generira prihodke s prodajo izdelkov na novih tržiščih?

Opišite značilnosti (spremembe, trendi, spodbude, ovire) v vaši panogi (izdelki, kupci, konkurenca, dobavitelji, tehnologija)

### Za konec ...

Kako podjetje poskuša uravnovežiti hitro organsko rast in morebitne interne napetosti, ki so lahko posledica nedefiniranih internih organizacijskih procesov v podjetju?

S čim bi vi kot uspešen vodja uspešnega podjetja sodelovali s start-upom na področju inovativnosti?

Ali bi želeli glede inovativnosti vaše organizacije ali vaše konkurence ali okolja kaj dodati?

## Priloga C: Spletni anketni vprašalnik

### Splošne kompetence podjetja

Kaj so prednosti vašega podjetja, pomembne pri graditvi in vzdrževanju vaše tržne moči? (Prosim, označite na lestvici, kjer predstavlja 1 – zelo šibko prednost in 7 – zelo močno prednost.)

	<b>Zelo šibki</b>				<b>Zelo močni</b>		
Močna osebnost voditelja podjetja	1	2	3	4	5	6	7
Dolga zgodovina odnosov s kupci	1	2	3	4	5	6	7
Motivacija zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7
Javna podoba	1	2	3	4	5	6	7
Patenti	1	2	3	4	5	6	7
Inovativnost	1	2	3	4	5	6	7
Upravljanje s tveganji	1	2	3	4	5	6	7
Finančna moč	1	2	3	4	5	6	7
Intuicija in podjetništvo	1	2	3	4	5	6	7
Poznavanje trga	1	2	3	4	5	6	7
Profesionalnost trženja	1	2	3	4	5	6	7
Splošno delovno vzdušje v podjetju	1	2	3	4	5	6	7
Kontinuiranost vodstva	1	2	3	4	5	6	7
Pripadnost zaposlenih podjetju	1	2	3	4	5	6	7
Kvalificiranost zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7
Sodelovanje z univerzami, razis. instit.	1	2	3	4	5	6	7

### **Odnos z dobavitelji in kupci**

Na spodnji lestvici označite stopnjo vključenosti dobaviteljev in kupcev med snovanjem in oblikovanjem vaših izdelkov.

#### Vključenost dobaviteljev

**Visoka vključenost**      **Nizka vključenost**  
 1 2 3 4 5 6 7

#### Vključenost kupcev

**Visoka vključenost**      **Nizka vključenost**  
 1 2 3 4 5 6 7

Prosim, navedite svoje (ne)strinjanje z naslednjimi trditvami:

Kupci so gonilo inovativnosti.

**Se nikakor ne strinjam**      **Se popolnoma strinjam**  
 1 2 3 4 5 6 7

Dobavitelji so gonilo inovativnosti.

**Se nikakor ne strinjam**      **Se popolnoma strinjam**  
 1 2 3 4 5 6 7

#### **Vodstvo**

Na spodnji Likertovi lestvici ocenite pomembnost navedenih **kompetenc vodij v vašem podjetju**, ki zaposlene vodijo k ustvarjalnosti in inoviranju. Sprašujemo o kompetencah vodje:

Kako se vam zdi pomembno/nepomembno pri vodjih v podjetju:	Nepomembno			Zelo pomembno			
	1	2	3	4	5	6	7
Avtoritativnost (vodja odloči in sporoči odločitve)							
Posvetovalnost (predlaga in povabi k vprašanju)	1	2	3	4	5	6	7
Konzultanstvo (poda rešitev, ki se lahko spremeni)	1	2	3	4	5	6	7
Participativnost (dobi predloge in odloči)	1	2	3	4	5	6	7
Delegira (določi meje in prosi skupino naj odloči)	1	2	3	4	5	6	7
Karizmatičnost vodje	1	2	3	4	5	6	7
Grajenje odnosov (znotraj in izven podjetja)	1	2	3	4	5	6	7
Vizionarstvo (prepričljiva slika prihodnosti)	1	2	3	4	5	6	7
Zmožnost razumevanja širšega konteksta poslov.	1	2	3	4	5	6	7
Zmožnost razumevanja zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7
Sposobnost vplivanja na odločitve	1	2	3	4	5	6	7
Naravnost k ciljem in zadanim rezultatom	1	2	3	4	5	6	7
Vztrajnost, kontinuiteta misli in idej	1	2	3	4	5	6	7
Timsko delo in sodelovanje	1	2	3	4	5	6	7
Analitičnost	1	2	3	4	5	6	7
Iniciativnost	1	2	3	4	5	6	7
Razvoj zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7
Samozaupanje	1	2	3	4	5	6	7
Vodenje tima	1	2	3	4	5	6	7
Odločnost	1	2	3	4	5	6	7
Konceptualno razmišljanje	1	2	3	4	5	6	7
Funkcionalna usposobljenost (ustrezen nivo znanja)	1	2	3	4	5	6	7
Ustvarjanje odnosov s sodelavci	1	2	3	4	5	6	7
Kreativnost vodje	1	2	3	4	5	6	7
Spodbujanje k drugačnemu razmišljanju	1	2	3	4	5	6	7
Sposobnost kreiranja idej v skupini (brainstorming)	1	2	3	4	5	6	7

1. Kolikšen delež prihodkov namenjate razvoju (R&D)?
2. Ali so inovativni zaposleni nagrajeni? Na kakšen način (denarne, nenedarne nagrade)?
3. Kolikšen delež prihodkov namenjate za izobraževanje zaposlenih?
4. Okvirno koliko dni izobraževanja na leto pripada vodstvenemu kadru in drugim zaposlenim (v povprečju)?



5. Ali je izobraževanje zaposlenih namenjeno razvoju novih veščin ali bolj utrjevanju že obstoječih znanj? Navedite primere, prosim.
6. Kakšna je pogostost (frekvenca) poročanja zaposlenih?
7. Ali si lahko zaposleni tudi sami izberejo projekte, kjer želijo sodelovati? DA – NE
8. Ali lahko zaposleni sami odločajo, na kakšen način izpolnijo neko nalogo; torej, da si sami izberejo sredstvo za doseg zadane cilja? DA – NE
9. Ali podjetje omogoča opravljanje dela od doma? DA – NE
10. Ali obstaja redna delitev odgovornosti glede na delovno mesto ali zaposleni kdaj tudi interno rotirajo med oddelki? DA – NE
11. Ali na razvojnih projektih sodelujejo zaposleni iz različnih oddelkov oziroma funkcij v podjetju? DA – NE
12. Ali podjetje uporablja interne ali eksterne delavnice, ki krepijo inovativnost zaposlenih? DA – DELNO – NE
13. Ali vodi podjetje individualne razgovore z zaposlenimi? DA – NE
14. Ali zaposleni posredujejo inovativne ideje oziroma predloge? DA – NE
15. Ali vodstvo posreduje inovativne ideje oziroma predloge? DA – NE
16. Ali kupci oziroma dobavitelji posredujejo kdaj inovativne predloge/ideje ? DA – DELNO – NE
17. Kako pomemben kriterij je komercialni potencial inovativne ideje? (7 – zelo pomemben ... 1 – zelo nepomemben)
18. Če se primerjate s konkurenco, ali je vaše podjetje hitrejše ali počasnejše pri sprejemanju odločitev?