

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Klenovšek

**Značilnosti marketinga v slovenskih visokotehnoloških
podjetjih**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Klenovšek

Mentorica: izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

**Značilnosti marketinga v slovenskih visokotehnoloških
podjetjih**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

Zahvala

Izr. prof. dr. *Urša Golob Podnar* – *hvala za nasvete, kadar jih moja glava ni našla.*

Andraž, starši, prijatelji – *hvala za spodbude in tople objeme, ko ni bilo kril.*

Značilnosti marketinga v slovenskih visokotehnoloških podjetjih

Slovenska visokotehnološka podjetja (VTP) so za marketing neznanka in obratno. V času gospodarske recesije zmagujejo le obranljive inovacije, ki se predstavljajo globalno in razumejo svojega uporabnika. Cilj magistrskega dela je spoznati in predstaviti, v kakšnem odnosu so v VTP inoviranje, marketing in značilnosti visokotehnološkega podjetja. Ugotavljamo, da na odnos vseh treh elementov močno vpliva dejstvo, da je slovensko VTP v prvi vrsti tehnološko usmerjeno. Šele nato bolj kot marketinško razume in implementira tržno usmerjenost, pri kateri iz koncepta 4P najbolj pogosto implementira promocijo. Ugotavljamo tudi, da so slovenska VTP zadržana do sodelovanja z marketinškimi strokovnjaki z družboslovnimi znanji, saj jim zaradi primarne tehnološke usmerjenosti ne zaupajo. Slovenski marketinški in tehnološki strokovnjaki imajo zato še mnogo manevara za razvoj in pretok znanja, kar bi zagotavljalo boljše dobičkonosnost obranljivih inovacij na globalnem trgu, kjer tehnologija ni več zadosten pogoj tržnega vodstva.

Ključne besede: visokotehnološko podjetje, inovacije, marketing.

The characteristics of marketing in Slovene High-Technology companies

Slovene high-technology companies (HTC) and marketing are strangers to each other. In times of recession the winners are only global launched and customer adopted hardly replicated innovations. The goal of the following paper is define and present relationship between three elements: innovations, marketing and characteristics of high-technology company. We discovered technological orientation the most effects. Beside it, Slovene HTC more than marketing understands and practice market orientation. In this context especially promotion is well-known and the most frequently practiced among the 4P's concept. We have identified Slovene HTC are conservative towards cooperation with marketing specialists who has social science expertise, because strong technological orientation does not allow confidence. Consequently there is a lot of space to develop more cooperative relationship with focus on more fluent knowledge flow between engineers and marketing specialists to gain higher efficiency of hardly replicated innovations in global competition fight.

Key words: high-technology companies, innovations, marketing.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	8
2	INOVACIJA IN INOVIRANJE	10
2.1	SODOBNA TIPOLOGIJA INTERPRETACIJ O INOVACIJI	12
2.1.1	Ekonomski vidik: šola zmogljivosti	12
2.1.1.1	Narava inovacij	13
2.1.1.2	Odnosi med člani	14
2.1.1.3	Okolje inoviranja	14
2.1.1.4	Vpliv časa	15
2.1.2	Sociološki vidik: korporativno-podjetniška šola	16
2.1.2.1	Narava inovacij	16
2.1.2.2	Odnosi med člani	17
2.1.2.3	Okolje inoviranja	17
2.1.2.4	Vpliv časa	18
2.1.3	Ekonomsko-sociološki vidik: kulturna šola	18
2.1.3.1	Narava inovacij	18
2.1.3.2	Odnosi med člani	19
2.1.3.3	Okolje inoviranja	20
2.1.3.4	Vpliv časa	21
3	MARKETING, MARKETIŃSKA IN TRŹNA USMERJENOST	23
3.1	PREGLED RAZVOJA ALI »4 OBDOBJA« MARKETINGA	23
3.2	MarketiŃska in trŹna usmerjenost podjetja	25
3.3	VIDIKI TRŹNE USMERJENOSTI	29
3.3.1	Zbirka podatkov o trgu in naravnost na potroŃnike	29
3.3.2	RazŃirjanje znanja o trgu	30
3.3.3	Odzivanje na podlagi znanja o trgu	31
4	TRŹNA USMERJENOST V VISOKOTEHNOLOŃKIH PODJETJIH	32
4.1	OPREDELITEV VTP	32
4.1.1	Administrativna opredelitev	32
4.1.2	Akadska opredelitev	33
4.2	OKOLJE VTP	33
4.2.1	TehnoloŃka in trŹna usmerjenost VTP	35
4.3	TRŹNA USMERITEV IN USMERITEV V MARKETIŃŠKE ODOSE V VISOKOTEHNOLOŃKEM PODJETJU	36
5	EMPIRIĀNA ANALIZA TRŹNE USMERJENOSTI V SLOVENSКИH VISOKOTRHOLOŃKIH PODJETJIH	38
5.1	METODOLOŃKA IZHODIŃĀ	38
5.2	METODOLOGIJA	40
5.3	VZOREC	41
5.4	RAZISKOVALNA VPRAŃANJA	42
5.5	IZSLEDKI NAMIZNE ANALIZE (<i>desk-top analiza</i>)	44
5.5.1	PoroĀilo Evropske komisije	44
5.5.1.1	UĀinkovitejŃi sistemi razvoja in inoviranja	44
5.5.1.2	Kontinuirano vlaganje v znanje	48
5.5.1.3	Jasno spremljanje globalnih sprememb	48
5.5.1.4	Evalvacija slovenskega gospodarstva	49
5.5.1.4.1	<i>Europe 2020</i>	49
5.5.1.4.2	<i>Profil Slovenije</i>	50
5.5.2	Slovenske razmere v panogi VTP: Raziskava Cobik	51
5.6	NOVE RAZISKOVALNE DILEME	58
5.7	IZSLEDKI ANALIZE INTERVJUJEV IN OPAZOVANJA	60
5.7.1	Profili podjetij	60

5.7.2	Analiza poglobljenih intervjujev in metode opazovanja	64
5.7.2.1	Definicija visoke tehnologije	64
5.7.2.2	Inovator, inoviranje in inovatorjeva ekipa	65
5.7.2.3	Okolje inoviranja	69
5.7.2.4	Marketing v VTP	72
5.7.2.4.1	Definicija marketinga in razlikovanje marketinga VTP	72
5.7.2.4.2	Marketinški splet VTP	74
5.7.2.4.3	Marketinški strokovnjaki v VTP	78
6	UGOTOVITVE IN DISKUSIJA	79
6.1	ORIS PANOGE VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETIJ	79
6.2	PRIPOROČILA	90
6.3	OMEJITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE	91
7	ZAKLJUČEK	93
8	LITERATURA	96
	Priloga A: Opomnik za poglobljene intervjuje	103

KAZALO TABEL

Tabela 2.1:	Razmejitev pojma inovacija od sorodnih pojmov	11
Tabela 2.2:	Povzetek osnovnih značilnosti treh šol sodobne tipologije	22
Tabela 3.1:	»4 obdobja« marketinga	23
Tabela 5.1:	Utemeljitev načina razlikovanja z izbranimi parametri in razlagami	39
Tabela 5.2:	Pregled izvajanja inoviranja po državah članicah EU in v drugih državah	45
Tabela 5.3:	Inovacijska in raziskovalno-razvojna dejavnost po obdobjih (1994–2008)	52
Tabela 5.4:	Inovacijsko aktivna in inovacijsko neaktivna podjetja	54
Tabela 5.5:	Vir informacij v inovacijsko aktivnih podjetjih po velikosti podjetja	55
Tabela 5.6:	Profil podjetja CBS Inštitut d.o.o.	60
Tabela 5.7:	Profil podjetja Efos informacijske rešitve d.o.o.	61
Tabela 5.8:	Profil Podjetja 3 d.o.o.	62
Tabela 5.9:	Profil Podjetja 4 d.o.o.	63

KAZALO SLIK

Slika 2.1:	S-krivulje prikazujejo strategijo tehnološkega inoviranja	15
Slika 3.1:	Menjalno razmerje v marketingu	28
Slika 5.1:	Prikaz raziskovalnega načrta	40
Slika 5.2:	Inkrementalni model razvoja	53
Slika 5.3:	Prikaz procesa inoviranja	67
Slika 6.1:	Značilnosti slovenskega visokotehnološkega okolja	88

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Struktura vzorca glede na velikost podjetij _____	51
Graf 5.2: Povprečno število posameznih inovacij v zadnjih treh letih _____	53
Graf 5.3: Interne ovire in spodbude, ocenjene na 7-stopenjski lestvici za leto 2011 _____	56
Graf 5.4: Viri informacij, ki so v podjetjih pripeljale do inovacij (7-stopenjska lestvica) _____	56
Graf 5.5: Uporaba posameznih oblik aktivnosti v okviru komercializacije inovacij v zadnjih treh letih (2009–2011) _____	57

1 UVOD

Krizni časi so ogledalo, v katero se nekatera podjetja zmorejo pogledati in nemudoma ukrepajo: zniževanje administrativnih in drugih stroškov, vlaganje v razvoj, razvojna dejavnost ima jasno strategijo in finančne načrte. Mnoga se v ogledalo ne zmorejo pogledati in uberejo raje strategijo »čakanja«. Takšna podjetja v pričujoči nalogi nimajo pozornosti, pač pa se je vredno učiti od tistih, ki vzcvetijo kljub zaostrenim tržnim pogojem. Kdo so ta podjetja? Ekonomisti (Kramberger in Pavlin 2007, 12) menijo, da je v Sloveniji tehnološko zahtevnih sektorjev razmeroma malo. Po drugi strani Prašnikar (2010, 13) ugotavlja, da so zmagovalci trenutne krize v Sloveniji tehnološka podjetja, ki so nemoteno vlagala v svojo tehnologijo, razvijala nove proizvode in se držala svoje vizije. To so podjetja z jasno vizijo, ki vidijo obranljive prednosti v nenehnem iskanju in realizaciji novosti (večinoma tistega, kar temelji na tehnološko zapleteni proizvodnji). Obranjive prednosti gredo z roko v roki s strateško zasnovanim marketingom. Premisa, da se tehnologija (četudi visokotehnološka) prodaja sama, žal ne zdrži več konkurenčnih sil. Slovenski marketinški strokovnjaki so na Marketinškem fokusu (Andraž Zorko, 2008) ekonomistom pritrdili in postregli z nekoliko bolj natančnim odgovorom: zmagovalci krize so večinoma tehnološka podjetja, ki razumejo marketing. Imeti inovacijo brez strateško zasnovanega marketinga še ne pomeni uspeha in obratno. Za pokušino: gigant Phillips je v letu 2008 več kot polovico svoje prodaje (58 %) ustvaril z novimi proizvodi, ki jih je na trgih končnih porabnikov predstavil pred letom dni oziroma pred tremi leti tudi na organizacijskih trgih (Wiley International Encyclopedia of Marketing 2011, 92).

Namen magistrskega dela je preučiti pomen, vpliv in uporabo marketinga pri poslovanju visokotehnoloških podjetij v Sloveniji. Obstaja več razlogov, zakaj smo se odločili za to temo. Prvi je, da je v Sloveniji razmeroma malo (če sploh kaj) raziskav o panogi visokotehnoloških podjetij, ki bi izhajale iz marketinškega vidika. Drugi razlog tiči v spoznanju, da je bilo po podatkih raziskave Inovacijska dejavnost v predelovalni dejavnosti in izbranih storitvenih dejavnostih v Sloveniji (INOV-P-S) med letoma 2010 in 2012 inovacijsko aktivnih (tehnološke ali ne-tehnološke inovacije) skoraj polovica vseh registriranih podjetij (49,4 %). Pri tem se inovacijsko aktivna podjetja delijo približno enako: podjetja predelovalnih dejavnostih, ki so večinoma samo tehnološka podjetja (54,4 %) in podjetja storitvenih

dejavnosti, ki imajo večinoma ne-tehnološke inovacije (44,7 %). Od vseh inovacijsko aktivnih podjetij je 24,5 % podjetij hkrati tehnološko in ne-tehnološko aktivnih. Če povzamemo, je inoviranje v Sloveniji prisotno in lahko pomeni optimizem za gospodarstvo (Statistični urad Republike Slovenije – SURS, 2013). Tretji razlog se nahaja v številnih pozitivnih primerih s področja visokotehnološke panoge. Optimizem je upravičen zaradi uspešnih poslovnih zgodb, ki so preko genialnih idej in garanja prispele do cilja. Zato izhajamo iz lastnega mnenja, da se je potrebno posebej v kriznih časih učiti na pozitivnih zgodbah, kjer poleg primerov dobre prakse pridobimo še motivacijski pridih.

V teoretičnem delu začnemo s poglavjem o inovacijah. Posvetili se bomo trem različnim pojmovanjem inovacije: ekonomskemu vidiku ali šoli zmogljivosti, sociološkemu vidiku ali korporativno-podjetniški šoli in ekonomsko-sociološkemu vidiku ali kulturni šoli.

Sledi poglavje o marketinški in tržni usmerjenosti. Pogledu izbranih definicij in razvoja marketinga sledi kratek pregled ločevanja med marketinško in tržno usmerjenostjo. Pri slednji navajamo tudi sestavne elemente.

V nadaljevanju se posvečamo značilnostim visokotehnoloških podjetij, kjer ugotavljamo, kako se takšno podjetje razlikuje od ne-visokotehnološkega, v kakšnem notranjem in zunanjem okolju deluje in kakšne poglede imajo na VTP različni teoretiki. Nato se osredotočimo na marketing in v kontekstu obravnavamo tržno usmerjenost v VTP.

V raziskovalnem delu po metodoloških pojasnilih predstavimo raziskovalna vprašanja, na katera bomo odgovorili s pomočjo prepletanja metod. Kvantitativni del predstavlja analizo sekundarnih podatkov (SURS, Cobik, Poročilo EU). Kvalitativni del pa predstavlja analizo štirih slovenskih visokotehnoloških podjetij. V poglavju o ugotovitvah povežemo spoznanja in odgovorimo na postavljena raziskovalna vprašanja ter v nadaljevanju podajamo tudi priporočila.

Cilj magistrskega dela je povezati teoretična spoznanja z dejstvi iz slovenske prakse – spoznati VTP iz vidika marketinga in iz njegovih ostalih specifik.

2 INOVACIJA IN INOVIRANJE

Inovacijo je jedrnato povzel T. A. Edison (*Seven Habits of Highly Innovative People*, 2013), ki pravi, da je invencija 1 % inspiracije in 99 % načina uresničevanja. Z besedami Scotta Berkuna (2007, 2–3) bi inovacijo razložili kot presežek briljantnih idej. Avtor prigovarja, da za izjemno inovacijo potrebujemo vero, trdo delo in laserski fokus na cilj. Steve Jobs (2012) bi dodal, da je inovacija klepet na hodniku ali klic ob 23.00 o ideji, ki zapolni luknje v obstoječem razmišljanju.

Definicij o inovaciji je ogromno. Kljub mnogim modifikacijam je osnova vseh definicij preprosta: »biti drugačen, različen, nov«. Slednje poudarja tudi Verbinčev Slovar tujk (Verbinc 1968, 345), ki besedo inovativnost (izvor iz latinske besede *innovatio* → *novou*) pojmuje na dva načina:

- vpeljevanje nečesa novega; sprememba,
- prenovitev ali obnova.

Drucker (1985, 24) je povedal, da inovacija ustvarja vir. Za lažjo predstavo: plesen penicilina je bila škodljivec, pred katero so bakteriologi svoje kolonije bakterij skrbno varovali. Potem pa je leta 1920 londonski zdravnik, Alexander Fleming, ugotovil, da ta »plesen« uničuje bakterije. Tako je penicilin postal izjemno cenjen vir in ne zgolj ena izmed plesni. Podobno, pravi Drucker, je tudi v družbenem in ekonomskem okolju, kjer je nakupna moč najpomembnejši vir vseh gospodarstev. Pravzaprav je nakupna moč stvaritev inovativnega podjetnika. Potemtakem inovacija v svojem najširšem pomenu ni nujno tehnologija niti ne nujno stvar.

Kljub temu se ne srečujemo le z množtvom definicij, kaj je inovacija, ampak tudi z različnimi termini, ki se dotikajo različnih področij (inženirstvo, pravo, ekonomija, sociologija). V Tabeli 2.1 na kratko razlagamo najbolj pogosto uporabljene pojme, ki so podobni inovaciji, saj želimo zagotoviti jasno teoretično razmejitev.

Tabela 2.1: Razmejitev pojma inovacija od sorodnih pojmov

<i>Termin</i>	<i>Razlaga</i>	<i>Vir</i>
Invencija	Zamisel oziroma ideja za novo obliko, sestavo, pripomoček ali proces, ki še ni uveljavljen na trgu; vsak znanstveni dosežek ali industrijsko raziskovalno delo, ki vključuje znanstvena odkritja in tiste invencije, ki so izumi v smislu patentne zakonodaje.	Rebernik 1990; Pretnar, 1995; Devetak, 2000; Dobre, 2004.
Izum	Nova, industrijsko uporabna in ustvarjalna rešitev tehničnega problema, ki jo je mogoče zaščititi s patentom, če seveda izpolnjuje pogoje za patentno varstvo.	Pretnar, 1995; Roos in drugi, 2000; Ilič, 2002; Ilič, 2006.
Patent	Patent se podeli za izum, ki je nov, vključuje inovativni korak in je sprejemljiv za industrijsko uporabo. V Sloveniji: časovno omejena (17 let), izključna PIL fizične ali pravne osebe za izum, ki je nov, na inventivni ravni in se industrijsko uporablja. Patent je tudi javna državna listina, ki jo državne institucije podeljujejo lastniku izuma. Pravno spada patentna zakonodaja pod industrijske lastnino.	Scherer, 1977; Ilič, 2006; Zakon o industrijski lastnini, 2006; Zakon o izumih iz delovnega razmerja, 2007.
Intelektualna lastnina	Znanje in stvaritve oziroma kreacije, ki so rezultat intelektualnega dela. Sicer tudi pravni pojem, ki pokriva avtorsko pravo, industrijsko lastnino in posebno varstvo.	Pretnar, 2000; Urad RS za intelektualno lastnino.
Intelektualni kapital	Vsota znanja članov organizacij ter praktične uporabe tega znanja oziroma karkoli, kar ustvarja vrednost in je neopredmeteno, saj se ne pojavlja v bilanci stanja in v najširšem gledanju zajema človeški in strukturni kapital.	Ilič, 2002; Dimovski in Penger, 2004.

Drugo veliko ime razmišljanj o inovacijah je Joseph Schumpeter, poznan mislec o kapitalizmu in inovacijah, ki je leta 1934 (v Harvey et al. 2010, 528) zapisal, da mora vsakdo, ki želi

ustvarjati dobiček, inovirati. Schumpeter (1952 v Harvey et al. 2010, 529), nadalje razlaga, da so inovacije ekonomske spremembe, ki so rezultat podjetniškega delovanja (podjetje in podjetnik kot osnovi proizvodnega mehanizma in sila tehničnega napredka). Bistvena ločnica med inovatorjem in podjetnikom – podjetnik aplicira inovacijo, ki jo je pripravil inovator. Svet brez inovacij podlega zanesljivemu zakonu nazadovanja in propada (Kos 1986, 13).

Poudarjamo, da imajo vse tipologije skupni točki:

- inovacija je multidisciplinarni pojem,
- razumevanje inovacij se spreminja skozi čas, družbeni kontekst (diskurz) in družbeno ureditev.

2.1 SODOBNA TIPOLOGIJA INTERPRETACIJ O INOVACIJI

V nadaljevanju poglede na inoviranje in inovacije prikazujemo po treh vsebinskih vidikih (Tzeng, 2009):

- ekonomski vidik: šola zmogljivosti,
- sociološki vidik: korporativno-podjetniška šola,
- ekonomsko-sociološki vidik: kulturna šola.

Vsi trije vidiki predstavljajo »sodobno tipologijo«, ki ponazarja najnovejšo organizacijo definicij o inovacijah. Cheng-Hua Tzeng (2009, 374) poudarja, da je sodobnejše pojmovanje inovacij umeščeno v širši prostor, saj njegova tipologija presega bodisi ekonomsko ali sociološko tipologijo bodisi tipologije, ki se naslanjajo na specifična področja o inovacijah: upravljanje inovacijskega procesa, invencija kot kreativni naboj, difuzija inovacij, vpetost v upravljanje podjetja, ipd. Tzengova tipologija inovacijo postavi v kulturni kontekst in v sklepnem delu predlaga umestitev celo v humanistično področje. Kot smo že navedli, se definicije raziskovanja inovacij razporedijo v tri šole oziroma vidike, ki izhajajo iz Schumpetrove perspektive, vsak vidik pa vključuje tudi pet kriterijev: narava inovacije, odnosi med člani, okolje inoviranja in vpliv časa.

2.1.1 Ekonomski vidik: šola zmogljivosti

Ekonomski vidik je prva skupina definicij, ki na inovacije gleda kot na ekonomski dejavnik, ki je merljiv in obvladljiv (Nelson 1959, Rosenberg 1995, Nelson in Winter 1973). Šola

zmogljivosti povzema definicije inovacij, kjer je bilo bistvo inoviranja ustvarjanje večjih prihodkov in prispevek h gospodarski rasti. Inovacija pomeni tudi prednost podjetja pred drugimi oziroma kakor nas opomni M. E. Porter (Davies in Ellis 2000, 1190), »da je inovacija tretja, predzadnja stopnja konkurenčnosti gospodarstva držav«. Z zadnjo stopnjo naj bi država dosegala obranljiv položaj v globalni konkurenci. Po drugi strani Schumpeter (1947, 151) inovacijo predstavi kot »ekonomsko spremembo, ki je rezultat podjetniškega delovanja.« Inovacija kot ekonomski indikator vpliva tako na makroekonomsko (raven narodno gospodarstvo) kot tudi na mikroekonomsko (raven podjetja) področje.

2.1.1.1 Narava inovacij

Inovacija je institucionalizirana zmogljivost podjetja, ki se kaže kot tehnološka sprememba (Tzeng 2009, 375). Kakor smo razpravljali že v uvodnem delu (poglavje Uvod), je iz statističnih podatkov za Slovenijo razvidno, da tehnološke spremembe uvajajo večinoma večja podjetja. Ko preberemo Tzengovo misel o institucionalizaciji inovacije, je več kot na mestu misel, da si inoviranje po tej definiciji lahko privoščijo izključno velika podjetja. Kakorkoli, Ahmed in Wang (v Tzeng 2009, 375) nadaljujeta, da je možno imeti sistematične inovacije le v primeru obstoja dinamičnih zmogljivosti v podjetju. Jelinek (v Schoonhoven 1982, 502) poudarja, da so sistematične inovacije dolgoročne in predvsem strateške inovacije. Dinamične zmogljivosti pomenijo imeti zmožnost izgrajevanja, integriranja in rekonceptualizacije eksternih in internih kompetenc podjetja. Takšne sposobnosti pa ne morejo biti vezane na velikost in organiziranost podjetja.

Poleg institucionalizacije inovacije, je bistvena tudi rutinizacija (Tzeng 2009, 275). Njeno bistvo je pretvoriti inovacijo iz ad hoc področja v bodisi rutino izdelave, v rutino investiranja ali v rutino iskanja. Nelson (1959, 101) celo poudarja, da je potrebno rutinizirati že invencijo, saj podjetje s tem zmanjša nepotrebna tveganja in izgubo finančnih virov, ki jih prinese uvajanje na trg. Naj spomnimo, da je invencija zamisel za novo obliko, sestavo, pripomoček ali proces, ki še ni uveljavljen na trgu (Pretnar 1995, 7).

Inoviranje je v veliki meri odvisno od dolgoročnega financiranja. Glede na to podjetja ocenjujejo stroške in koristi vsakega razvojnega projekta. Nelson (1959, 102) omenja preprosto logiko ocenjevanja smiselnosti inovacije. V zgodnjem obdobju razvoja je potrebno preračunati ali »pričakovani prihodek invencije presega pričakovane stroške, ki jih je podjetje imelo za razvoj invencije.« Šola zmogljivosti namreč zatrjuje, da mora inovacija proizvesti

dodano vrednost, zato jo definira kot proizvodnjo informacij, ki predstavljajo potrošno dobrino. Ekonomistični vidik šole zmogljivosti se kaže tudi pri zagotavljanju resursov za inoviranje. Prvič, izdatki za inoviranje morajo biti vnaprej zagotovljeni pod stroškovnim mestom oddelka za razvoj (R&D¹). Drugič, R&D mora zagotoviti zagotovljene dobičke. Imeti zagotovljen dobiček pa največkrat ovirajo zunanji dejavniki (eksternalije), ki so večinoma nepredvidljivi. Posledica negativnega sprejema na trgu je odvrnitev podjetja od inoviranja in vlaganja v R&D (Arrow et al. v Tzeng 2009, 376–377).

2.1.1.2 Odnosi med člani

V šoli zmogljivosti je osnova odnosov med člani v podjetju inštruktaža s podrobnimi navodili. Najprej zato, ker *ad hoc* aktivnosti prehajajo v ponavljajoče se aktivnosti, pri katerih je pomembno, da so člani organizacije zmožni dela po principu »zapomniti si z delom« (*remembering by doing*). Drugič zato, ker aktivnosti v podjetju doživljajo transformacijo iz igre v resno operacijo. Avtor v tej predpostavki poudarja, da je iskanje novih inovacij kreativen proces, ki s transformacijo v vse-organizacijski proces postane resna naloga, ki med člani spodbudi tudi nasprotja. Za premirje, ki je v tem primeru nujno potrebno, poskrbi rutinizacija procesa (Nelson in Winter v Tzeng 2009, 377), o katerem smo govorili v prejšnjih odstavkih. Zadnji argument, zakaj je med člani podjetja vezni člen navodilo, se nanaša na transformacijo specifičnega procesa (inoviranje) v standardiziranega. Standardizacija pomeni izvrševanja delovnih procesov brez (ali s čim manj) zapletov, kar omogočajo navodila z avtoriteto. Rutina pri tem služi kot kontrola, zaradi česar se člani podjetja morajo obnašati kot člani ogromnega, uveljavljenega podjetja (Nelson in Winter 1973, 445). Zadnji argument je dokaz, da šola zmogljivosti na splošno inoviranje ne povezuje nujno z velikostjo podjetja.

2.1.1.3 Okolje inoviranja

Najpomembnejši deležniki okolja inoviranja v šoli zmogljivosti so akreditirane institucije z raziskovalnimi laboratoriji, na primer univerze in vladne R&D organizacije. Bolj kot esencialno inoviranje je glavna vloga teh institucij spodbujanje inoviranja v gospodarstvu oziroma v tehnoloških panogah. Spodbude so predvsem tehnološke priložnosti, ki jih omenjene institucije lahko izvedejo skupaj s podjetji na različne načine: projekti s skupnimi vlaganji (*joint venture*), pogodbe o formalnem ali neformalnem sodelovanju, svetovanje in mentorstvo (*consulting*), konference in publikacije (Jelinek v Schoonhoven 1982, 502–503).

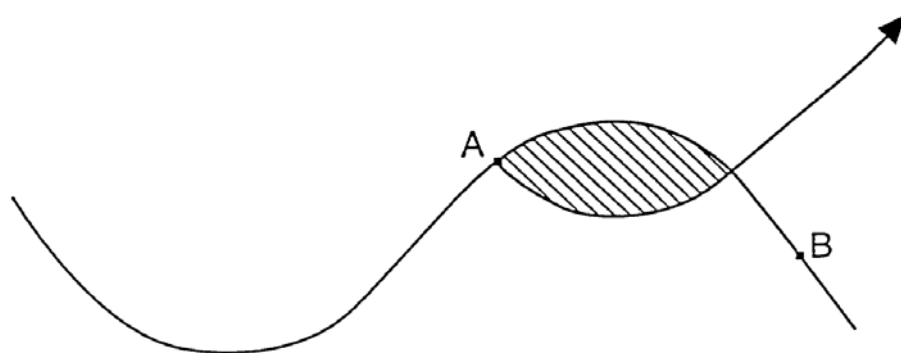
¹ Oznaka R&D (*Research and Development*) pomeni splošen izraz za področje razvoja in raziskav ter tudi poimenovanje za oddelek v podjetju, v katerem se ukvarjajo z razvojem in raziskavami.

Po mnenju Cohena, Nelsona in Walscha (v Tzeng 2009, 377) je najbolj pomembno sodelovanje podjetij z raziskovalnimi institucijami zaradi iskanja novih priložnosti oziroma pri zaključevanju obstoječih R&D projektov.

2.1.1.4 Vpliv časa

Ekonomski pogled na inoviranje preko šole zmogljivosti vpliv časa primerja s tirnicami po katerih podjetje pelje svojo inovacijo. Gre torej za točno določene in med seboj povezane sekvence inoviranja, kjer je najbolj pomemben pregled že obstoječih tehnologij – kar predstavljajo začetno točko. Ekonomski pogled na inoviranje gleda kot na eksponentno funkcijo, ki narašča v skladu z večanjem prihodkov od inovacij (Arthur 1989, 116–117). Na tak način so na primer inovirali osebni računalnik in VHS kasete. Ob tem se pojavi dilema: kako naj podjetje nadaljuje inoviranje, če se inovacija izkaže za dominantno, pomembno inovacijo na trgu? To pomeni, da bo podjetje vlagalo od tu naprej le še v procesne inovacije, kar je lahko neobstojeen varovalni mehanizem pred novimi tehnologijami (Athernathy in Utterbeck v Tzeng 2009, 377). Možen odgovor ponuja Handy (1994, 50–52) s t.i. Sigmoid krivuljami (S-krivulje), kjer inoviranje v podjetjih izhaja iz proaktivnega alociranja resursov. Krivulja poudarja tri stopnje evolucije inovacije: »mladoletnost«, »eksplozija« in »zrelost«. Handy poudarja, da morajo podjetja vlagati minimalno v tehnologije, ki so v dobi zrelosti in maksimalno v iskanje novih tehnologij, ki bi uspele začrtati novo S-krivuljo, kar vidimo tudi na Sliki 2.1. Črtnan presek, ki se začne v točki A, kaže obdobje, ko mora podjetje maksimalno vlagati v iskanje in implementiranje novih tehnologij. V kolikor bi podjetje zamudilo to obdobje »zrelosti« se lahko znajde v točki B, kjer je njegov proizvod že v umiranju, na trg pa ni več smiselno ponuditi novosti.

Slika 2.1: S-krivulje prikazujejo strategijo tehnološkega inoviranja



Vir: Handy (1994, 51).

2.1.2 Sociološki vidik: korporativno-podjetniška šola

Skupina avtorjev je zlasti po večjih revolucionarnih inovacijah (npr. iznajdba osebnega računalnika) začela na inoviranje gledati tudi s sociološkega vidika, ki predstavlja diametralno nasprotje ekonomskemu vidiku.

2.1.2.1 Narava inovacij

Petersova in Watermanova študija (v Hornsby, Kuratko in Zahra 2000, 256–257) je pokazala, da podjetnike pri inoviranju spodbuja avtonomnost. Ta se kaže kot razvijanje idej izven formalnih oziroma predvidenih in določenih okvirjev delovanja oddelka R&D. Delovanje izven običajnega je možno s pomočjo »dihurjevih projektnih skupin« (*skunkworks*), ki delujejo na odprtih inovacijah. *Skunkwork* je majhna, izjemno visoko izobražena in izkušena projektna skupina znotraj podjetja, večinoma iz visokotehnoloških panog, ki ima visoko stopnjo avtonomije. Skupina je zadolžena, da v kratkem času brez administrativnih in formalnih pravil razvije napredne in strateške (napol tajne) tehnologije. Za delovanje *skunkwork* skupin je odprta inovacija nujna, saj pomeni prelivanje in odlivanje idej, ki presegajo meje podjetja. Z drugimi besedami: odprta inovacija je izgradnja prepustnih meja med podjetji, preko katerih se pretaka znanje in informacije. Gre torej za neko nad-podjetniško entiteto (Chesbrough v Speidel in Bonner, 2011).

Glavni iniciator inoviranja je po prepričanju korporativno-podjetniške šole individualna spodbuda posameznika po napredku v podjetju, ki je strateško naravnano (Tzeng 2009, 378). Burgelman (1983, 239) dodaja, da so formalni načini inoviranja preživeti v okolju hitrih sprememb, saj se je pokazalo, da inovacije niso linearni in vnaprej predvideni procesi. Kanterjeva (v Hornsby, Kuratko in Zahra 2000, 257) poudarja vlogo srednjega menedžmenta, saj se ideje za inovacije pojavljajo v periferiji podjetij in ne v njegovi srčki. Iznajdba, ocenjevanje in implementacija idej posameznikov iz periferije zahteva od vodstva podjetja čim višjo stopnjo identifikacije in lojalnosti svojih sodelavcev (Quinn 1986, 4).

Korporativno-podjetniška šola pravi, da inoviranje izhaja iz »korenin«. S tem želi poudariti notranjo, individualno motivacijo posameznika. Po drugi strani Van de Ven (1986, 594) poudarja, da mora imeti inovator smisel za kolektivni duh. Po njegovem mnenju so najbolj uspešni tisti inovatorji, ki tečejo v skupini in ne tisti, ki tečejo sami. Takšno inoviranje, ki je

hkrati individualna in skupinska naloga, vključuje veliko posameznikov: potrošnike, uporabnike-voditelje, dobavitelje in tudi zaposlene z različnih oddelkov v podjetjih (komercialiste, vodje proizvodnje, administrativne delavce). Bistvo inoviranja se v korporativno-podjetniški šoli kaže preko povezovanja v omrežje inoviranja, trdita Drucker in Freeman (v Drucker 1998, 150–151). Povezovanja v skupine različnih ljudi je tudi delitev finančnega tveganja, ki ga inoviranje prinese; predvsem, kadar ima inovacija zelo nezanesljivo sprejetost na trgu. V takšnem primeru je bolj smotrno izvedbo tehničnega dela inovacije prenesti v tehnične laboratorije izven podjetja (Tzeng 2009, 379). Delitev finančnega tveganja ob nezanesljivi naložbi v inoviranje korporativno-podjetniško šolo povezuje s šolo zmogljivosti. S tem želimo poudariti, da je meja med šolami precej fluidna in je stroga razmejitev namenjena zgolj sistematični ponazoritvi.

2.1.2.2 Odnosi med člani

Tzeng (2009, 380) ugotavlja, da kombinacija individualnosti s skupinsko pripadnostjo uspeva le s pomočjo identifikacijskega mehanizma sodelavcev podjetja. Identifikacija je temeljna struktura, s katero lahko podjetje transformira formalne entitete v skupnost. Hkrati pa morata biti identifikacija in skupnost povezani – povezavo ustvarja zvestoba (Kanter 1989, 315–316). Hirschman dodaja, »zvestoba je *insajderstvo* s posebnimi občutki do organizacije in z vero v napredek.« Glede na to korporativno-podjetniška šola inovacije ne uvršča med ekonomske dejavnike, kjer bi jo bilo možno preračunavati. Inovacija je kategorija, ki se zgodi v in zaradi medčloveških odnosov (Hirschman v Tzeng 2009, 380).

2.1.2.3 Okolje inoviranja

Kakor smo že omenili, prihajajo ideje za inoviranje s periferije podjetja. To predstavlja splet posameznikov iz različnih dejavnosti in vidikov tako zunaj kot znotraj podjetja. Korporativno-podjetniška šola takšne deležnike poimenuje verodostojni (avtentični) glasovi. Ti imajo globlji in bolj objektiven vpogled v specifično funkcijo podjetja v nasprotju z vodstvom. Tako je avtentični glas razumljen kot vsak poskus spremembe objektivno spornega stanja (Hirschman v Tzeng 2009, 380).

Največ avtentičnih glasov lahko prispevajo naslednje skupine deležnikov (Kanter 1989, 317):

- mladi zaposleni,
- zaposleni iz geografsko oddaljenih poslovalnic in s periferije,

- novo zaposleni in srednji menedžment.

Naloga avtentičnih glasov je opozoriti in identificirati priložnosti, ki jih prinaša poslovni vsakdan na izvedbeni ravni. Posledično avtentični glasovi v internem okolju povzročijo kreativno uničenje rutine (Burgelman 1983, 240).

2.1.2.4 Vpliv časa

Inovacija, ki izvira iz »korenin« posameznika, poudarja improvizacijo. Kanterjeva (1989, 317–318) vidi inovacijo kot improvizacijsko gledališče, kjer oder predstavljajo *skunkwork* skupine. Glavni igralci so podjetniki, ki imajo močno notranjo željo po spremembah. Kot se spodobi za improvizacijska gledališča, igralci dramsko zgodbo prilagajajo glede na odzive mnogovrstnega občinstva - to je hitro in sproti. Bistvo improvizacije, pravi Kanterjeva, je zmožnost pozabljanja. Kakor poudarja Weick (v Tzeng 2009, 381), je poudarek improvizacije koordinacija tukaj in zdaj brez zadržkov zaradi spominov.

2.1.3 Ekonomsko-sociološki vidik: kulturna šola

Določena skupina avtorjev, večinoma sodobnejših (od leta 2000 naprej), priznava inoviranju ekonomsko, sociološko in celo kulturno plat. Razumevanje inovacij v pričujočem delu se sklada s takšnim razumevanjem, saj želimo na inoviranje gledati tako z ekonomskega, sociološkega kot tudi kulturnega nivoja.

2.1.3.1 Narava inovacij

Visoka tehnologija je v svoji osnovi obrt, kakor pravi Arthur (2009, 233). Tehničnih inovacij se ni mogoče naučiti samo iz knjig in strokovnih člankov, potrebno je uvesti obrtništvo. Prvič, obrt ni znanost, ampak je nabor spretnosti in izkušenj, ki jih ne najdemo v znanosti. Drugič, obrt je medgeneracijska dediščina, ki se prenaša v različnih časovnih okvirjih in tretjič, motor inovacije v kulturni šoli je vizija. Ampak kaj žene »obrtnika« v inoviranje? Vizija, je odgovor Tzenga (2009, 382) in mnogih drugih avtorjev in njihovih študij (Tripsas in Gavetti 2000; Leonard in Doyle 1996). Vizija predstavlja bistvo obrti, saj dopušča zamisli, kako preseči odvisnost od ustaljenih tehnologij. Še več, vizija omogoča ideje, kako preseči ustaljene proizvode, storitve in prakse na trgu. To pomeni preseči kratkovidnost uporabnikov in z opazovanjem in razumevanjem obstoječih trgov kreirati nove. Nekateri avtorji (Martin 1995 in Meredith 2000) verjamejo, da inovatorji pri kreiranju prebojnih inovacij ne smejo poslušati svojih potrošnikov. To misel povzame tudi Penrose, ki pravi, da so okolja (v katerih se trgi prepletajo s tehnologijo) le »podobe« v glavah podjetnikov (Penrose 1980, 146).

Mintzberg (v Kippenberger 1998, 28–29) s svojimi raziskovalnimi študijami dokazuje, da le malo podjetij v realnosti vnaprej in podrobno načrtuje strategije. Še več, včasih se podjetja razvijajo v smer (op.a. nove panoge, trge, proizvodnje linije, dodatne storitve), ki je nikoli niso predvidevali. To pomeni zlasti prilagajanje novim trendom. Vendar Mintzberg opozarja tudi na nasprotni pol – uspešna podjetja se ne smejo vedno ali predolgo le prilagajati trgu, kakšno obdobje morajo posvetiti tudi inovacijam, ki pomenijo zlasti preizkus za sodelavce podjetja, ali so se zmožni učiti novosti. Amabile et al. (2005, 367) dodajajo, da je zmožnost učenja novosti zelo povezana s kreativnostjo, ki jo premorejo zaposleni. Avtorji navajajo, da je kreativnost v organizacijah pogojena s čustveno vpetostjo zaposlenega na kateremkoli nivoju, o čemer smo govorili pri korporativno-podjetniški šoli. Kreativnost avtorji dojemajo kot »proizvodnjo novih, uporabnih idej ali rešitev problemov.«

Korporativno-podjetniška šola je čustveno vpetost povezovala z izgradnjo lojalnosti zaposlenih oziroma sodelavcev v podjetju, medtem ko se kulturna šola želi globlje poistovetiti s sociologi. Berger in Luckmann (1967, 134) povzemata Webra, Meada in Durkheima, saj pravijo, da se na eni strani srečujemo z institucionaliziranimi družbenimi strukturami in na drugi strani s konstrukcijo kulturnih interpretacij sveta. Z drugimi besedami je posameznikova izkušnja sestavljena iz obstoječe strukture, v kateri predstavlja enoto in iz posameznikove interpretacije sveta. Zato je posameznik lahko čustveno vpet le v primeru, ko je razkorak med realno in njegovo interpretacijo čim manjši.

2.1.3.2 Odnosi med člani

Narava inoviranja temelji na čim bolj odprti komunikaciji in na čim manj avtoritativnem sistemu. Bistvena novost kulturne šole je medgeneracijsko sodelovanje, kjer prihaja do pretakanja znanj in izkušenj. Tzeng (2009, 381) pravi, da potrebuje podjetje za izgradnjo takšnih odnosov veliko časa: »včasih traja tudi generacije in generacije, da se obrtništvo kot način dela in kulture naseli v prebivalcih podjetja.« Skladno z rezultati študije o zgodovinskem pregledu Grahama in Shuldinerja (2001, 450) je medgeneracijsko pretakanje znanj in izkušenj možno spodbujati na tri načine:

- vajeništvo – način prenašanja tihega znanja (*tacit know-how*) na novince v podjetju;
- dokumentarno gradivo – video in ostalo gradivo, ki ohranja izkušnje, ideje in znanja pomembnih ljudi iz preteklosti in sedanjosti podjetja;

- konference o inovativnosti – kot dogodki, kjer se na enem mestu sreča več generacij iz različnih področij in se s pomočjo mreženja ustvarja pretakanje znanja brez nepotrebnih ovir.

Izmed vseh oblik je tiho znanje za podjetje najpomembnejša oblika pretoka medgeneracijskega znanja in izkušenj, saj vodijo hitreje do inovacij. Choo (2002, 116–117) opredeljuje tiho znanje kot nenapisana pravila, formule ali postopke, ki jih nikoli ne moremo razdeliti v posamezna poglavja/faze, saj delujejo le kot celota. Tiho znanje se najbolj učinkovito prenaša preko praktičnih primerov in opazovanja. Tsoukas (2001, 974) prav tako zanika prevladujočo delitev znanja na eksplicitno in tacitno znanje, saj pravi, da »gre za isti kovanec, le da lahko gledamo na eno in drugo stran.«

2.1.3.3 Okolje inoviranja

Berger in Luckmann (1967, 213–215) razlagata, da je bistveni poudarek pri iskanju in realizaciji novega posameznikova čustvena identifikacija, s čimer posebljata smisel kulturne šole. Avtorja poudarjata: »inovacije ne prihajajo iz bistvenih lastnosti znanja samega, ampak iz osebne zavzetosti, ki jo zahteva revolucionarno.« Čustveno identifikacijo Weber (1930, 113–114) razlaga kot »klic« ali »vokacijo«, ki ni objektivni klic znanosti, kjer ima primat kalkulacija, statistika ali laboratorij, ampak kot vokacija, kjer poleg možganov posameznik pri delu nujno upošteva srce in dušo. Medtem praktiki, npr. Du Pont (v Tzeng 2009, 382) inoviranje primerja z vero v kapitalizem, kjer »verjameš v vizijo z globoko osebno zavzetostjo ne glede na to, ali vidiš sadove tako ali pa ne oziroma je sploh vprašanje, če jih boš videl.«

Kot pomembno okolje inoviranja bi lahko izpostavili tudi novejša teorije v menedžmentu, kjer govorijo o učeči se organizaciji. Razvoj novih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij je korenito spremenil način poslovanja sodobnih družb 21. stoletja. Zaradi hitrejšega pretoka informacij postajajo sodobne organizacije vse bolj učeče se družbe. Takšne družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo (Dimovski in Penger 2004, 806–807).

2.1.3.4 Vpliv časa

Inovacija kot obrt ima močan občutek za čas. To pomeni, da vizija in medgeneracijski pretok znanja »obrtnikom« omogočata hkratno razumevanje preteklosti, sedanjosti in prihodnosti (Mintzberg v Tzeng 2009, 382). Z drugimi besedami so obrtniki zmožni:

- spomin preteklosti in pričakovanja prihodnosti združiti v pozornost sedanjosti;
- sedanje proizvode proizvesti s pomočjo preteklih znanj, vendar lahko zaradi neobčutljivosti do tradicije izumijo povsem nov proizvod (zlasti je to značilno za farmacijo).

Nov proizvod nastane večkrat spontano, kakor dogovorjeno in načrtovano (Graham in Shuldiner 2001; Ahula in Katila 2004). Aaker (2012, 51–53) dodaja, da morajo podjetja strmeti k ustvarjanju proizvodov in storitev, za katere bodo potrošniki na trgu rekli »moram-ga-imetri«. Pri tem opozarja, da se je skozi študije empiričnih raziskav izkazalo, da pri kreaciji takšnega proizvoda ali storitve ne pomaga ogromen marketinški proračun, sprememba marketinških programov ali dodatne storitve. Bistven je proizvod oziroma storitev (kasneje tudi tržna znamka), lastnosti in naziv potrošnikov »moram-ga-imetri«. Aaker poudarja občutljivost za čas, saj pravi, da morajo podjetja z »moram-ga-imetri« proizvodi oziroma storitvami za svoje konkurente predstavljati gibljivo tarčo, ki predstavlja tri vrste ovir:

- bogata in dinamična ponudba;
- odlična izvedba, tudi v primeru masovne proizvodnje;
- lastništvo novosti.

V Tabeli 2.2 povzemamo bistvene razlike med tremi šolami glede na izbrane značilnosti.

Tabela 2.2: Povzetek osnovnih značilnosti treh šol sodobne tipologije

	<i>Šola zmogljivosti</i>	<i>Korporativno- podjetniška šola</i>	<i>Kulturna šola</i>
Narava inovacij	Inovacija kot institucionalizacija, ki omogoča evaluacijo	Inovacija kot individualna spodbuda, ki temelji na sodelovanju s skupino	Inovacija kot obrt z vizijo
Odnosi med člani	Instruktaža, nasveti, kontrola	Identifikacija	Medgeneracijski, stalno učeči se odnosi
Okolje inoviranja	Univerze in vladni R&D oddelki	»Avtentični glasovi« s periferije	Čustvena identifikacija
Vpliv časa	»Tirni« sistem razvoja	Improvizacija	Začasnost

Vir: Tzeng (2009, 375).

3 MARKETING, MARKETINŠKA IN TRŽNA USMERJENOST

V literaturi že nekaj časa vlada terminološka zmeda med pojmom tržna in marketinška usmerjenost (*market vs. marketing orientation*). Namen našega dela je razumeti in umestiti marketinško ali tržno usmerjenost v visokotehnološkem podjetju. Poglavje začinjamo z zgodovinskim pregledom razvoja marketinga in nadaljujemo z marketinško in tržno usmerjenostjo podjetja.

3.1 PREGLED RAZVOJA ALI »4 OBDOBJA« MARKETINGA

Akademsko področje marketinga se je pričelo razvijati pred približno 100 leti, bistvene poudarke prikazujemo v Tabeli 3.1.

Tabela 3.1: »4 obdobja« marketinga

<i>Obdobje</i>	<i>Glavne značilnosti</i>
»pred-marketinška misel« do 1900	Marketing ni samostojno obravnavan, nastopa kot del ekonomske misli.
I. OBDOBJE: formiranje marketinške misli 1900–1920	<ul style="list-style-type: none">• razvoj prvih razprav, z naslovi »marketing«• prve definicije o marketinških aktivnostih znotraj ekonomske perspektive (fokus na distribuciji)
II. OBDOBJE: formalizacija marketinške misli 1920–1950	<ul style="list-style-type: none">• razvoj splošno sprejetih temeljev marketinške misli• ustanovitev AMA, strokovne konference in strokovne revije (<i>Journal of Retailing</i>, <i>Journal of Marketing</i>)
III. OBDOBJE: premik – marketing, menedžment in znanost 1950–1980	<ul style="list-style-type: none">• »bum« rasti uporabe marketinške misli na ameriških množičnih trgih• pojavita se dominantna vidika marketinga: (1) upravljavski in (2) vedenjski vidik• največji in najbolj obširen razvoj revij, konferenc
IV. OBDOBJE: stopnjevanje – fragmentacija marketinške miselnosti 1980–sedanjost	<ul style="list-style-type: none">• poudarek na kratkoročnih finančnih rezultatih, globalizacija, reinženiring, disekonomija obsega• infrastruktura znanja se specializira na mnogo ozkih področij in vzbudi tudi dvome o nujnosti specializacij

Vir: Wilkie in Moore (2003, 117) ter Henderson (1998, 598).

»Predmarketinška misel« obsega dolgo zgodovinsko obdobje, v katerem se o marketingu prične govoriti kot o pod-disciplini ekonomije (Wilkie in Moore 2003, 116–117). Prvo obdobje se je pričelo v ameriških podjetjih, kjer so marketing definirali v duhu prodaje na različnih trgih. Takratni ekonomisti so se namreč posvečali preučevanju širitve proizvodnje in razvoju distribucije izven lokalnih trgov (Wilkie in Moore 2003, 118). Drugo obdobje zaznamuje ameriško družbo z množično proizvodnjo, razvojem in difuzijo inovacij (npr. električne naprave, avtomobili). Po drugi strani je leta 1929 nastopila gospodarska kriza in pahnila ameriško (in z njim svetovno) gospodarstvo v hudo depresijo. V tako razgibani družbi so se potrošniki začeli zavedati svojih pravic (sprejeti so bili prvi standardi, ki se tičejo regulative oglaševanja hrane, kozmetike in farmacije). Nastala je AMA (*American Marketing Association*) in prve strokovne revije (npr. *Journal of Marketing*). Presežna proizvodnja je botrovala pojavu množičnega oglaševanja in »trdih« trgovskih tehnik (Wilkie in Moore 2003, 119–120). Tretje obdobje pomeni za marketing prelomnico. Po besedah avtorjev je marketinška misel začela »razvoj v dve smeri: prva se je osredotočila na znanstveni pristop in razvoj marketinške misli, druga pa se je posvečala praktičnemu učinku marketinške misli, ki je bila v pomoč marketinškim direktorjem.« Bistvena lastnost tretjega obdobja je zasuk marketinške stroke v praktične, upravljalne vode. Razvili so se teoretični okvirji marketinške misli, ki jih uporabljamo še danes: marketinški koncept (J. McKitteriek, 1957), marketinška segmentacija kot upravljalna strategija (W. Smith, 1956), marketinški splet (N. Borden, 1964), 4P (E.J. McCarthy, 1960) in drugo. Četrto obdobje simbolizira diverzifikacijo marketinške misli, predvsem s povezovanjem menedžmenta in vedenjskih teorij, ki traja še danes. Poleg informacijske in telekomunikacijske revolucije je sledil proces globalizacije tudi izven poslovnega sveta, npr. izobraževanje (vedno bolj pomembna je bila tendenca po vedno višje izobraženem kadru v marketingu) (v Wilkie in Moore 2003, 124–129).

Razvoj marketinga kaže zgodovinsko prilagajanje stroke realnim in trenutnim razmeram obdobja, zaradi česar se marketing v tem pogledu precej oddalji od svoje ekonomske podlage, ki temeljijo na teoretičnih modelih in razpravah. Ekonomski izvor daje marketingu odskočno desko, kjer se lahko (in mora) različno identificira. Identifikacija se prilagaja tako na zunanje in notranje okolje podjetja kot tudi na zgodovinski čas in splošne trende v družbi.

3.2 Marketinška in tržna usmerjenost podjetja

Podjetja (oziroma njihovi lastniki in menedžerji) imajo zelo različne načine poslovanja. Četudi navzven vsa podjetja delujejo s podobnimi poslovnimi funkcijami, se med seboj bistveno razlikujejo glede na to, kako razumejo trg, potrošnike, konkurenco in druge deležnike. V tem poglavju želimo predstaviti pojme, ki bodo pomembni pri razumevanju visokotehnološkega okolja. Najprej pojasnjujemo marketinško usmerjenost in nadaljujemo s tržno usmerjenostjo.

Največkrat citiran prikaz usmerjenosti podjetja je predstavil Kotler (2005, 10–11). Usmerjenosti je utemeljil glede na zgodovinski razvoj podjetij v tržni ekonomiji:

- proizvodna usmerjenost,
- izdelčna usmerjenost,
- prodajna usmerjenost,
- marketinška usmerjenost in
- družbeno-marketinška usmerjenost.

Marketinško usmerjenost Kotler (2005, 11) definira kot »upravljavski in družbeni proces, s pomočjo katerega posamezniki ali skupine dobijo, kar potrebujejo ali želijo tako, da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjajo proizvode, ki imajo vrednost.« Kotler kot zadnjo usmerjenost navaja družbeno-marketinško usmerjenost, ki poudarja družbeno vlogo marketinga, v vedno večji meri zavezanega trajnostnemu razvoju in ekološkemu imperativu.

Kohli in Jaworski (1993, 53–55) govorita večinoma o tržni usmerjenosti, ki jo sestavljajo:

- zbiranje informacij o trenutnih in bodočih potrebah potrošnikov s sedanjih trgov (zbirke podatkov),
- razširjanje teh informacij iz marketinškega oddelka po vsem podjetju (razširjanje zbirk podatkov) in
- spremljanje ter ocenjevanje odzivov na zbrane informacije.

Bistvo njunega pojmovanja in razlage tržne usmerjenosti je osredotočenost na potrošnike in na njihove sedanje potrebe (tudi v Ellis 2007, 374). V tem kontekstu tržno usmerjenost v celoti povezujeta s trgov in dogajanjem na njem. Poudarjata, da je zato tržna usmerjenost definirana

kot upravljavski proces. V enem od zgodnejših del poudarita, da tržno usmerjenost razumeta »kot implementacijo marketinškega koncepta«. Tržno usmerjene organizacije so tiste, kjer so vse akcije izvedene iz marketinškega koncepta (Jaworski in Kohli 1990, 1). Narver in Slater (1990, 20–21) prav tako govorita o tržni orientaciji v podjetju. Z razliko od Kohli in Jaworskega jo pojmujeta kot organizacijsko kulturo, ki sledi iz organizacijskega učenja. Medtem ko podobno kot Kohli in Jaworski avtorja poudarjata, da se vrednost tržne usmerjenosti za podjetje kaže kot (1) kontinuirano zbiranje podatkov o potrebah ciljne skupine potrošnikov in o konkurentih in kot (2) kontinuirano ustvarjanje dodane vrednosti za potrošnike na podlagi teh podatkov. Tako je po njunem mnenju bistvo tržne usmerjenosti pridobiti konkurenčno prednost in z njo povečati profitabilnost podjetja (Slater in Narver 1995, 63). Pri ustvarjanju konkurenčne prednosti je po mnenju Jaworskega in Kohlija (1993, 57) premalo poslušati sedanje potrebe potrošnikov in izvajati pregled stanja na sedanjih trgih – za dodatne (ekstra) dobičke je nujno iskati nove vpoglede (*insights*) v potrošnika in v panogo.

Lafferty in Hult (1999, 94) nekoliko bolj jasno ločujeta termina marketinška in tržna usmerjenost. Pravita, da marketinška usmerjenost izvira iz implementacije marketinškega koncepta v podjetjih. V bolj sodobnih prispevkih avtorji termin marketinška usmerjenost nadomestijo s tržno usmerjenostjo. Lafferty in Hult (1999, 95) preferenco med izrazoma utemeljujeta z razlago Kohlija in Jaworskega, ki pravita, »da tržna usmerjenost odstrani občutek, da je osredotočenost na potrošnike (in ostale tržne mehanizme) zgolj naloga marketinškega oddelka, temveč interfunkcionalno vseh oddelkov v organizaciji.« Naude, Desai in Murphy (2003, 1213) predlagajo, da so termini »tržna usmerjenost«, »marketinška usmerjenost«, »tržno spodbujen« in »orientacija na potrošnike« (*market driven*) pravzaprav sopomenke. Tudi Gummesson (1991, 60) potrjuje, da se marketinška usmerjenost realizira v podjetjih, kjer se vsakdo sprašuje, kaj lahko doprinese k odličnim odnosom s strankami in k prihodkom. Avtor nadaljuje, da ima tako telefonski operater kot komercialist na terenu vpliv na strankino zadovoljitev potreb, na njeno izkušnjo storitve, na njeno všečnost in v končni fazi na prihodek podjetja (ali bo nakup realiziran ali ne). Gummesson vse zaposlene v določeni organizaciji označi za marketinške strokovnjake s polovičnim delovnim časom. Podobno marketinško usmeritev razumeta tudi Murphy in Enis (v Jančič 1990, 26), ki jo definirata z naslednjimi sestavinami:

- orientacija k potrošniku – organizacija mora spoznati želje, potrebe in načine obnašanja potrošnikov;

- koordinirani pristop – prvi vidik koordinacije je uskladitev elementov marketinškega spleta, ki ga tvorijo (v osnovi) proizvod, cena, prodajne poti in distribucija;
- uspeh organizacije – organizacija mora v menjavi pridobiti, drugače ni realizirala marketinške usmeritve.

Sin et al. (2005, 37) so postavili ločnico med tržno orientacijo (*Market orientation*) in orientacijo marketinških odnosov (*relationship marketing orientation*). Povzemajo avtorja Kohlija in Jaworskega, ki tržno orientacijo razumeta kot implementacijo aktivnosti marketinškega koncepta. Sin et al. povzemajo, da so mnogi avtorji dokazali pozitiven vpliv tržne usmerjenosti na poslovanje podjetij. Drugi avtorji so se posvečali orientaciji marketinških odnosov. Berry (v Sin et al. 2005, 38) slednjo orientacijo predstavi kot »privlačiti, ohranjati in krepiti odnose s strankami«. Sin et al. ugotavljajo, da se vse definicije bolj ali manj posvečajo odnosu stranka-prodajalec. Na kratko bi lahko povzeli, da je lahko orientacija marketinških odnosov strategija podjetja, kjer je pomembno, da je zadovoljstvo obeh strani maksimizirano.

V pričujočem delu marketing razumemo, kot ga definira AMA (v Jančič 2009, 24), najstarejša strokovna institucija: »organizacijsko funkcijo in splet postopkov, s katerimi komuniciramo, ustvarjamo in dostavljamo vrednost do uporabnikov in upravljamo odnose z njimi na načine, ki koristijo tako organizacijam kot vsem njenim deležnikom.« McNamara (1972, 52) razume marketing kot »poslovno filozofijo, kjer njeno bistvo predstavlja naravnost na potrošnike in na dobiček.« Po McNamarinem mnenju je naloga takšne filozofije interna komunikacija o potrebah na trgu vsem oddelkom podjetja.

Osnova marketinga je menjava. Jančič (1999, 25) pojasnjuje, da je družbeno-menjalno razmerje prisotno v vseh porah družbenega življenja, saj v menjavi med ljudmi ne nastopajo zgolj proizvodi oziroma storitve, ampak tudi statusi, informacije, čustva. Iz zornega kota tržne usmerjenosti, ki implementira marketinški koncept, vsa orodja skrbijo za nič drugega kot za čim bolj nemoten potek menjave. Jančič nadaljuje, da je menjalno razmerje kompleksen proces, kjer so določeni menjalni atributi merljivi (npr. kvaliteta) in določeni, ki niso oziroma so težje merljivi (npr. prijaznost osebja). S Sliko 3.1 ponazarjamo njegovo razmišljanje o marketinški misli, kjer izvajalec marketinga ni pozoren le na fizične/funkcionalne lastnosti, ampak prepozna tudi psihološke in družbene pomene svojega proizvoda oziroma storitve za

posameznika v določeni družbi. V kolikor je izvajalec marketinga dovolj senzibilen in agilni lahko pridobi s trga tudi povratne informacije o uporabi in o ustvarjenih (interpretiranih) pomenih svojega proizvoda oziroma storitve.

Slika 3.1: Menjalno razmerje v marketingu



Vir: Jančič (1990, 46–52).

V pričujočem delu bomo marketing razumeli kot menjalno razmerje, ki po definiciji AMA upošteva različne deležnike. V tem duhu se podjetja na strateški ravni lahko odločijo za dve strateški usmeritvi: tržno usmerjenost ali marketinško usmerjenost. Glede na to, da bomo marketing preučevali z zornega kota slovenskih visokotehnoloških podjetij, menimo, da je za njih pomembna tržna usmerjenost, ki jo bomo razumeli v smislu implementacije marketinških aktivnosti (predvsem v luči spremljanja in odzivanja na dogajanja na trgu – porabniki, konkurenti, podizvajalci in drugi). Za tržno usmerjena podjetja pričakujemo, da se bodo posvečala preučevanju sedanjih kupcev in dejavnosti na trenutnih trgih. Tudi Gummesson (1991, 64–65) omenja, da se tržna usmerjenost osredotoča na tradicionalni koncept 4P, z namenom manipulacije s potrošnikom in ne z namenom vzpostavljanja odnosov z njimi. V empiričnem delu bomo poskušali poiskati tudi orientacijo marketinških odnosov, pri kateri je po mnenju Sin et al. (2005, 38) pomembno, da je odnos stranka-prodajalec v centru strategij in taktik podjetja.

3.3 VIDIKI TRŽNE USMERJENOSTI

Namen podpoglavja je bolj jasno predstaviti vidike tržne usmerjenosti, s katero bomo lažje razumeli empirični del. Narver in Salter (1990, 21–22) tržno usmeritev razčlenita na tri vedenjske komponente: naravnost na potrošnike, naravnost na konkurente in medfunkcijsko koordinacijo v podjetjih.

Podobne komponente omenjata tudi Jaworski in Kohli (1990, 3–4): osredotočenost na stranke, trženje, ki je integrirano v druge oddelke podjetja in skupno skrb za dobičkonosnost. Glede na njune empirične podatke sta za definiranje tržne usmerjenosti ne glede na panogo ali tržno strukturo podjetja definirala tri splošne kategorije:

- generiranje zbirke podatkov o trgu in naravnost na potrošnike,
- razširjanje znanja o trgu in
- odzivanje na podlagi znanja o trgu.

3.3.1 Zbirka podatkov o trgu in naravnost na potrošnike

Zbirka podatkov je nekoliko širši pojem od orientacije na potrošnike in njegovih verbaliziranih potreb in preferenc, saj upošteva tudi eksogene dejavnike, ki vplivajo na nastanek potrošnikovih potreb in na njihovo spreminjanje (npr. zakonska regulativa, tehnologija, delovanje konkurentov). Bistveno je, da se menedžerji ne osredotočajo le na monitoring in na ustvarjanje znanja o sedanjih potrebah, ampak poskušajo napovedati tudi potrebe v prihodnosti. To je zlasti pomembno pri inoviranju, saj podjetja za večje spremembe proizvodov oziroma storitev potrebujejo v povprečju vsaj eno leto za razvoj (Jaworski in Kohli 1990, 4). Vsekakor je naravnost na potrošnike najpomembnejši sestavni vidik tržne usmerjenosti. Slater in Narver (1999, 1167) opozarjata, da je naravnost na potrošnike (*customer-led*) lahko preveč reaktivna. Na primer: podjetja, ki so naravnana na potrošnike, skušajo s pomočjo tržnega raziskovanja razumeti želje, percepcije in preference obstoječih potreb. V ta namen razvijajo aktivno sodelovanje s svojimi vodilnimi kupci, da dobijo podrobnejši vpogled v potrebe in želje potrošnikov. Glavna pomanjkljivost je, da so odločitve poslovanja reaktivne ne aktivne. To pomeni aktivnosti, ki so osredotočene na kratkoročno obdobje namesto na dolgoročnega, kar lahko vodi v tiranijo trga (Slater in Narver 1995 in 1999).

Generiranje znanja o trgu si lahko predstavljamo kot interni informacijski sistem podjetja, ki upošteva tako končne kot ne-končne potrošnike (za B2C in B2B trge), po drugi strani pa upošteva tudi vse akterje v verigi ustvarjanja vrednosti (Hult, Ketchen in Salter 2005, 1175). V splošnem se vrednost za potrošnike ustvarja v dveh smereh (Narver in Slater 1990, 21):

- povečanje koristi za potrošnika glede na njegove stroške ali
- zmanjšanje potrošnikovih stroškov glede na pridobljene koristi.

Glede na to je pomembno vedeti, kje in kdo lahko v verigi ustvarja vrednosti, zmanjša stroške, kdo ima višjo pogajalsko moč, katere dele verige moramo »proizvesti« v podjetju in katere lahko najamemo (*outsourcing*). Pomemben del ustvarjanja zbirke znanja o trgu je spremljanje konkurentov, ki je pri nekaterih avtorjih samostojna sestavina tržne usmerjenosti (Aaker 1988; Day in Wensley 1988, Porter 1980; Narver in Slater 1990). Avtorji poudarjajo, da je najbolj pomembna kratkoročna analiza prednosti in slabosti ter dolgoročna analiza priložnosti in groženj (SWOT analiza). Poleg sedanjih konkurentov morajo podjetja vedno znova predvidevati tudi potencialne konkurente. Med potencialne konkurente v skladu s teorijo družbene menjave ne upoštevamo le podjetja in organizacije, ampak tudi ostale deležnike in alternativne uporabe proizvoda oziroma storitve ter vse novosti (nove potrebe, novi proizvodi, nove storitve), ki bi v prihodnosti lahko izpodrinile sedanjo ponudbo.

3.3.2 Razširjanje znanja o trgu

Jaworski in Kohli (1990, 5) predlagata, da pridobivanje znanja o trgu ni odgovornost zgolj marketinškega oddelka, ampak celotnega podjetja. Podobno trdita tudi Narver in Slater (1990, 21), ki pravita, da ne sme biti nobena poslovna funkcija izolirana od naukov tržne usmerjenosti.

Učinkovita uporaba znanja o trgu je nujno pogojena z medfunkcijsko povezanostjo v podjetju. Ne glede na funkcijo in položaj ima vsak v podjetju možnosti, da prispeva k ustvarjanju dodane vrednosti za potrošnike (Narver in Slater 1990, 22). V tem pogledu tržna umerjenost pomeni organizacijsko kulturo v podjetju, kjer smer informiranja ne sme potekati zgolj iz marketinškega oddelka v ostale oddelke podjetja, ampak tudi obratno (Jaworski in Kohli 1990, 5). Kot smo govorili že pri kulturni šoli inoviranja, se pretakanje informacij in medgeneracijsko sodelovanje lahko ustvari zgolj s pomočjo ustvarjanja pripadnosti zaposlenih: s pomočjo internega marketinga. Zaposleni morajo biti seznanjeni, kaj pomeni

tržna usmerjenost, kakšna pričakovanja morajo izpolnjevati na delovnem mestu in tudi, kako zadovoljivo reševati konflikte. Z odprto komunikacijo lahko nadrejeni bistveno bolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (Jančič 1990, 123–124). Jaworski in Kohli (1990, 5) omenita razlikovanje med formalno in neformalno komunikacijo v podjetju. Njuna empirična raziskava je pokazala, da je formalno razširjanje informacij nujno (npr. s skupnimi medfunkcijskimi sestanki, z avdio in video gradivom), vendar je še bolj učinkovito neformalno pretakanje informacij na »hodniku«. Slednje je omenil tudi Steve Jobs kot način inoviranja, ki poteka izven formalnih okvirjev in poveča zavezanost (*engagement*) zaposlenih za skupen cilj – uspešnost podjetja.

3.3.3 Odzivanje na podlagi znanja o trgu

Odzivnost je tretji element tržne usmerjenosti, ki pomeni oblikovanje odgovora glede na pridobljeno znanje o trgu, s katerim so v podjetju seznanjeni vsi oddelki oziroma funkcije. Vodja računovodstva nekega podjetja, ki je sodelovalo v raziskavi, je odzivnost opisal: *»Poganjajo nas kupčeve potrebe. Trudimo se pridobiti kar največ podatkov o njih, zato delamo raziskave (ne le tržne, ampak preučimo tudi sekundarne podatke iz različnih virov). Ko imamo približno sliko, naredimo nov proizvod ali pa izboljšave, šele nato pride na vrsto promocija.»* (Jaworski in Kohli 1990, 6).

Odzivnost pokaže pozitivne rezultate, če se tržna usmerjenost izvaja dolgoročno, v smislu dolgoročnega investiranja (Narver in Slater 1990 in 1995). Dolgoročna zavezanost je pomembna zaradi ustvarjanja organizacijske kulture, s katero lahko podjetje doseže višjo lojalnost zaposlenih in hkrati ustvari okolje učeče se organizacije (Dimovski in Penger 2004, 808). Peter Senge (1990, 6–7) razume, da je učeča se organizacija »stalno izboljševanje načinov za doseganje uspešnosti v podjetjih.« Po drugi strani Senge poudarja, da je bistvo učeče se organizacije naučiti se, kako se učiti skupaj. Kakor je omenil že Felton (1959 v Narver in Slater 1990, 22) dolgoročno učenje in investiranje v tržno usmerjenost pomeni tudi pozitivno povezanost z dobičkonosnostjo podjetja, ki pomeni glavni poslovni cilj podjetja.

4 TRŽNA USMERJENOST V VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJIH

Namen poglavja je predstaviti posebnosti visokotehnološkega podjetja (VTP) in posebnosti okolja, v katerem takšna podjetja delujejo. Opredelitev VTP predstavljamo z administrativno (opredelitev vladnih institucij) in akademsko (opredelitev akademikov) opredelitvjo. Nato se podrobneje posvetimo okolju VTP in tehnološki ter tržni usmerjenosti v teh podjetjih.

4.1 OPREDELITEV VTP

4.1.1 Administrativna opredelitev

Večina vladnih ustanov in tudi Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) visokotehnološka podjetja klasificira po različnih kriterijih; število zaposlenih tehničnih strokovnjakov, obseg izdatkov za R&D ali število patentov. Po mnenju Mohrove (2001, 25) imajo t.i. vladne definicije ozke pomene, nekatere ostale institucije (npr. britanski Urad za delo) upravljajo z mnogo širšimi definicijami in med visokotehnološka podjetja uvrščajo tudi tista, kjer večino proizvodnega procesa predstavljajo standardizirani proizvodi in procesi. Primer tako široke definicije so podjetja, ki sestavljajo na primer računalnike, imajo rutinizirano proizvodnjo za sestavljanje pol-proizvodov v končni proizvod, peščico visokoizobraženih kadrov in majhne vložke v razvoj. Po Hyttiju in Heinonenu (2002, 330) se vladne institucije pri opredelitvi visoke tehnologije držijo predvsem opredelitev panog in ne posameznih podjetij. V ta namen avtorja v treh skupinah izpostavita najpogosteje navedene kriterije za delitev visokotehnoloških in nizkotehnoloških podjetij:

- vhodni kazalci (izdatki za R&D kot delež vseh prihodkov, delež zaposlenih v R&D kot delež vseh zaposlenih, število delovnih ur v R&D kot delež vseh delovnih ur zaposlenih),
- vmesni kazalci (število prijavljenih patentov),
- končni kazalci (neposredni prihodki od inovacij, prihodki od prodaje patentov/licenc/znanja, število inovacij).

Zgoraj navedeni kazalci imajo tudi slabosti in jih je težko meriti ali pa niso povezani med seboj (npr. upoštevajo zgolj opravljene ure v R&D, četudi ni bilo že več let prijavljenega patenta). Državne statistike včasih ne vključujejo podjetja, ki imajo visoko tehnologijo in

proizvajajo visokotehnološke proizvode. Zaradi določenih kazalcev so namreč lahko uvrščena v tehnološko neintenzivne panoge.

4.1.2 Akademska opredelitev

Definicije v akademskih člankih ne obravnavajo panog, ampak se osredotočajo na posamezne tehnologije. Zaradi tega je literatura definicij o visoki tehnologiji še bolj nepregledna, saj jo vsak avtor povezuje s svojim primarnim področjem preučevanja. Nekateri opisujejo, kaj je tehnologija, drugi, kakšne značilnosti imajo visokotehnološki proizvodi in tretji, kakšne značilnosti imajo visokotehnološki trgi.

Tehnologija je zbirka znanja, ki dopušča nastajanje novih tehnik razmišljanja tako v smeri produktne kot procesne inovativnosti (Mohr 2001, 22). Zineldin (2000, 9) tehnologijo razume bolj ekonomistično, in sicer kot način povečevanja obsega proizvodov/storitev s hkratno kontrolo stroškov. Vprašanje tehnologije so številni avtorji povezovali (in še danes poteka raziskovanje v tej smeri) s preučevanjem organizacijskih struktur, procesov in izločkov podjetja, kar je botrovalo razvoju različnih perspektiv preučevanja odnosa tehnologija-organizacija: kontingenčna teorija (npr. Woodward, Galbraith, Carter), strateški odločevalski modeli (npr. Child, Buchanan in Boddy), bolj politično obarvane marksistične študije (npr. Braverman, Edwards), s tem odnosom so se ukvarjali tudi simbolični interakcionisti (npr. Kling, Prasad), zagovorniki transakcijskih stroškov so prisegli na ekonomistično razlago (Malone, Ciborra) in ostale smeri. Več konsistence definicij imajo visokotehnološki proizvodi, ki jih Meldrum (1995, 48) definira kot tiste, ki imajo naslednje lastnosti:

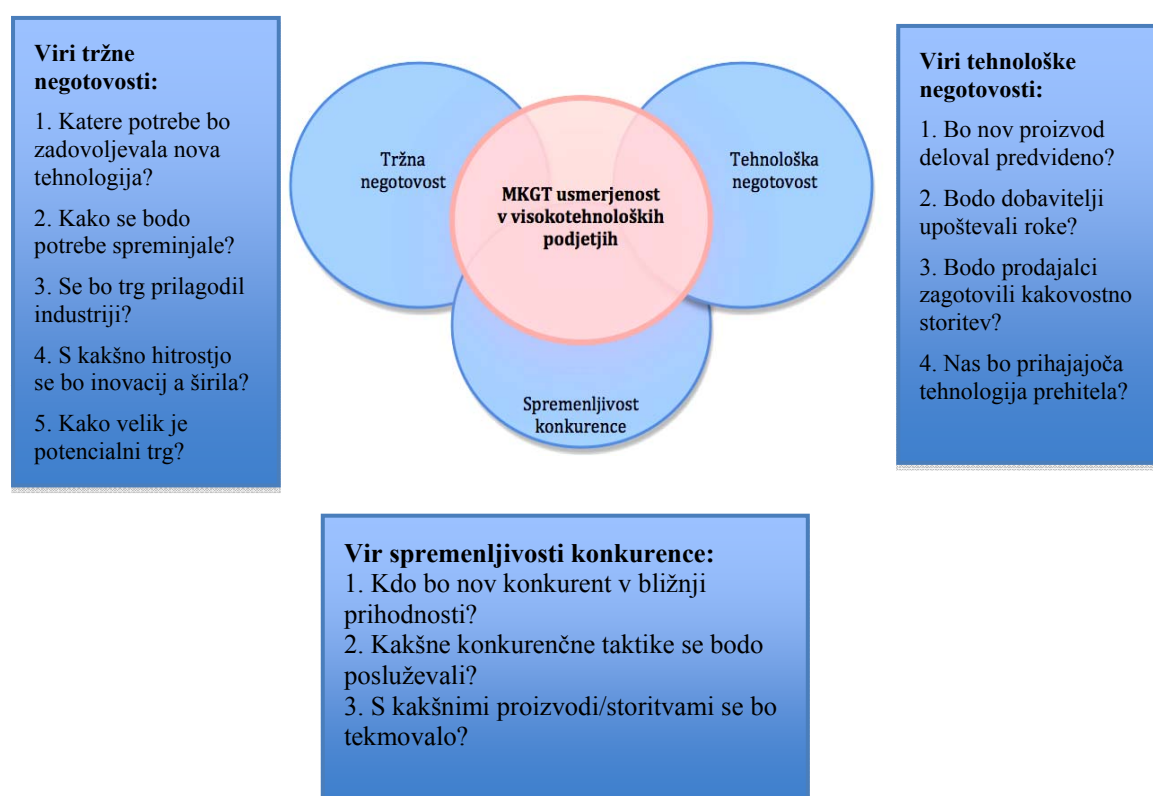
- razvoj v tehničnem oziroma inženirskem okolju,
- na kakršenkoli način vključujejo novo ali napredno tehnologijo,
- velika negotovost na strani proizvajalca in potrošnika,
- potrošnikom ne predstavljajo običajne rešitve za njihove trenutne probleme,
- infrastruktura za delovanje teh proizvodov še ni v celoti razvita.

4.2 OKOLJE VTP

Za potrebe pričujočega dela bomo VTP razumeli kot profitno organizacijo/podjetje, ki se sooča s tehnološkim in tržnim tveganjem ter spremenljivim konkurenčnim okoljem. Pri tem je smiselno poudariti, da se v visokotehnološki panogi s tveganjem pri nakupu ne srečujejo le potrošniki, ampak tudi ponudniki. Ponudniki bodo tveganje pri nakupih svojih potrošnikov

občutili kot pomanjkanje strokovnosti pri prodajnih in pri poprodajnih storitvah ter distribuciji določenega novega proizvoda (Meldrum 1995, 47). Marketing visokotehnoloških podjetij pogojuje pogled na okolje. Tržna negotovost, tehnološka negotovost in spremenljivost konkurence so tri glavna in bistvena vprašanja visokotehnološkega okolja. Slika 4.1 ponazarja idealnotipsko razmerje v VTP, kjer tržne dileme niso strogo ločene od tehnoloških. Po drugi strani pa se morata obe »usmerjenosti« v podjetju ozirati na spremenljivost konkurenčnih silnic. Model bomo uporabili tudi v empiričnemu delu.

4.1. Slika: Značilnosti visokotehnološkega okolja



Vir: Mohr (2001, 12).

Tudi Meldrum (1995, 47–48) poleg Mohrove opozarja, da je visokotehnološko podjetje večinoma tehnološko usmerjeno (nekajkrat višje investicije v tehnologijo kot nizkotehnološka podjetja), s čimer se lahko distancira od zunanjih dejavnikov in posledično zavrača tržno usmerjenost.

Nekateri avtorji ocenjujejo, da je povezanost med tržno usmerjenostjo podjetja in inoviranjem novih tehnologij pozitivno povezano (Jaworski in Kohli, 1990; Slater in Narver, 1995; Kwaku

in Ko, 2001; Mavondo in Farrel 2003 v Zhang in Duan, 2010). Medtem ko drugi avtorji v to dvomijo (Berthon et al. 1999 v Zhang in Duan, 2010), saj pravijo, da ni nujno imeti znanje marketinga za uspešno poslovanje visokotehnološkega podjetja z močnim poudarkom na inoviranju (Henderson 1998). Slednji navajajo, da tržna usmerjenost celo prikrajša inovativnost in vodi v kratkoročne poglede na R&D (Frosch 1996 v Zhang in Duan 2010, 849 in Henderson 1998). Kljub tem očitkom raziskave med 1990 in 2003 skoraj soglasno pričajo o pozitivni povezanosti med tržno usmerjenostjo in uspešnostjo novih/inovativnih proizvodov iz visokotehnoloških panog (Zhang in Duan 2010, 850).

4.2.1 Tehnološka in tržna usmerjenost VTP

Odnos med tehnološko in tržno usmeritvijo vidi Mohrova (2001, 38) kot vitalno povezavo za visokotehnološko podjetje, saj pravi, da se v takšnih podjetjih vse začne z veliko tehnološko idejo, ki ponuja stanje *state-of-art*². Povsem drugo vprašanje pa je, če to tehnologijo potrebujejo potrošniki. V literaturi se pojavlja tudi razmejitev med podjetniško in tržno usmeritvijo. Kohli in Jaworski (v Kwaku in Ko 2001, 55) tržno usmeritev razumeta kot usmerjenost k promociji ponudbe proizvodov/storitev, njihovo distribucijo in odzivanje na tržne signale, predvsem v luči potreb potrošnikov. Nasprotno podjetniška usmerjenost po Millerjevem mnenju (v Kwaku in Ko 2001, 56) pomeni poudarjanje »tistih projektov, ki so agresivni, proizvodno usmerjeni, inovativni in tvegani; in tistih projektov, ki na trgu pomenijo takšno novost, da lahko izpodrinejo konkurenco.« Avtorja v nadaljevanju podjetniško usmerjenost preimenujeta v organizacijsko usmerjenost, ki »se osredotoča na učenje in na selekcijo mehanizmov, ki krepijo povezanost med strateškim in taktičnim menedžmentom.«

Dhanani et al. (1997, 160) opozarjajo, da se marketinški strokovnjaki soočajo z nemalo težav pri prilagajanju na visokotehnološko okolje:

- pogoste izboljšave proizvodov,
- velike spremembe tehnologije in
- visoki vhodni in izhodni stroški.

Na strani potrošnikov pa se soočajo še z visoko stopnjo strahu in negotovostjo za nakup visokotehnoloških proizvodov. Zato je po mnenju avtorjev nujno, da so marketinški

² State-of-art pomeni najvišjo stopnjo razvoja v neki znanosti ali tehnologiji, ki je dosežena v določenem časovnem obdobju.

strokovnjaki na področju visokotehnološke ponudbe še posebej fleksibilni in hkrati znajo vzpostaviti zaupanje s potrošniki.

4.3 TRŽNA USMERITEV IN USMERITEV V MARKETINŠKE ODNOSE V VISOKOTEHNOLOŠKEM PODJETJU

Obstaja kar nekaj specializiranih del o visokotehnološkem marketingu (Shanklin in Ryans 1984 in 1987; McKenna 1985; Davidow 1986; Rajala 1996; McGrath 2000; Moore 2002; Mohr, Sengupta in Slater 2009). Dhanani et al. (1997, 160) in Meldrum (1995, 45) poudarjajo, da se marketing v visokotehnoloških podjetjih razlikuje od marketinga v nizkotehnoloških podjetjih, saj so visokotehnološka okolja in njihovi proizvodi hitro spreminjajoči se zaradi nenehnih sprememb. Meldrum (1995, 46) predlaga, da je najboljša izhodišča za razmišljanje o marketingu visokotehnoloških proizvodov analiza okoliščin, v katerih je proizveden visokotehnološki proizvod in analiza okoliščin, v katerih takšen proizvod nastopa na trgu. Kot smo že omenili pri inovacijah, ki jih definira kulturna šola, tudi Meldrum (1995, 46) ugotavlja, da so visokotehnološki proizvodi navadno kombinacija uveljavljene in nove tehnologije. Kljub temu pa avtor opozarja, da je težko narediti ločnico med visokotehnološkimi in ostalimi proizvodi samo glede na tehnologijo, na podlagi katere nastajajo. Meldrum želi, da bi bila rdeča nit razmišljanja o marketingu visokotehnoloških proizvodov potrošnikova percepcija. V kolikor potrošnik določen proizvod percipira kot visokotehnološki, to dojema kot prilagajanje na novosti, saj nakup takšnega proizvoda pomeni zanj večje tveganje. Tudi Dhanani et al. (1997, 160) se strinjajo, da je bistvena vloga marketinga visokotehnoloških proizvodov zmanjšati nezaupanje in tveganje, ki nastaja na strani potrošnikov (tako na medorganizacijskimi trgi kot na trgih končnih proizvodov). Avtorji potrošnikovo tveganje razdelijo v tri skupine (Dhanani et al. 1997, 161):

- funkcionalno tveganje (bo proizvod deloval ali ga bodo kmalu odstavili s trga?),
- finančno tveganje (bo investicija propadla zaradi zgodnjega nakupa?),
- tveganje osebnega imidža (kako me bo okolica sprejemala, ker sem eden prvih kupil ta proizvod?).

Glede na takšne značilnosti VTP morajo biti marketinški strokovnjaki tudi specialisti za visokotehnološke proizvode, ki lahko svojim potrošnikom ponudijo strokovno in tehnično znanje. Po drugi strani pa Meldrum (1997, 47) opozarja, da tehnično znanje ne sme

prevladovati, saj vodi v premočno tehnološko usmerjenost. Avtorja (Mohr in Sarin 2009, 86–88) pravita, da mora biti bistvo marketinga visokotehnoloških podjetij usmerjenost na potrošnika in na njegove želje in šele na to na tehnične podrobnosti proizvoda. Usmerjenost na potrošnika je zlasti pomembna pri gradnji odnosov z njim. Bistvo marketinga ni le v poznavanju, ampak tudi v vzpostavljanju odnosov, ki pomenijo dolgoročno sodelovanje in dobičkonosnost VTP.

Tako bi lahko za naš raziskovalni del postavili splošno premiso: VTP morajo obvladati vsaj tržno usmerjenost, z zametkom marketinških odnosov, saj bodo le s takšno kombinacijo dosegala dolgoročno uspešnost.

5 EMPIRIČNA ANALIZA TRŽNE USMERJENOSTI V SLOVENSКИH VISOKOTRHOLOŠKIH PODJETJIH

Preden podamo izsledke raziskovalnega dela na terenu, želimo osvetliti metodološka izhodišča, metodologijo, vzorec in raziskovalna vprašanja.

5.1 METODOLOŠKA IZHODIŠČA

Naša metodološka izhodišča izhajajo iz raziskovanja po principu študije primerov in na podlagi prepletanja metod (*Mixed Method Research*).

Študija primera je raziskovanje, ki upošteva (Dul in Hak 2007, 4):

- raziskovanje enega oziroma manjšega števila primerov (objektov) v njihovem realnem kontekstu,
- pridobljeni podatki so analizirani s kvalitativnimi principi.

Naša študija primerov izhaja iz prakse in temelji na primerjavi manjšega števila objektov. Namen praktične usmerjenosti raziskovanja je, da pridobimo vidike in nova spoznanja o točno določeni ciljni skupini (v našem primeru o visokotehnoloških podjetjih). Po drugi strani poznamo različne tipe praktično naravnanih študij primerov: raziskovanje za testiranje hipotez, raziskovanje za postavljanje hipotez in opisno (deskriptivno) raziskovanje (Dul in Hak 2007, 217). V našem primeru, pri katerem še ni mnogo preučevanja o povezanosti marketinga, inoviranja in VTP, smo izbrali opisni (deskriptivni) tip študije primerov, saj želimo najprej narediti pregled praks v slovenskih VTP.

Raziskovalni del smo zasnovali tudi na podlagi sodobnega metodološkega pristopa prepletanja raziskovalnih metod (*Mixed Method Research*). Prepletanje metod je raziskovalni pristop, ki za odgovore na postavljena raziskovalna vprašanja kombinira različne kvantitativne in kvalitativne metode. Dodana vrednost tega pristopa je izkoriščanje pozitivnih strani posameznih metod. Bistvena prednost tega pragmatičnega pristopa je preseganje filozofskih stališč posamezne metodologije v družboslovnem raziskovanju, saj je v ospredje postavljen raziskovalni proces in ne raziskovalna tehnika. Na kratko, bistvo prepletanja metodologij je

pridobiti boljše razumevanje raziskovalnih problemov iz obeh svetov: kvalitativnega in kvantitativnega (Creswell in Clark 2007, 5). Raziskovanje se v družboslovju razlikuje glede na različne dejavnike. Naš raziskovalni del lahko povzamemo s Tabelo 5.1, kjer navajamo tipologijo raziskovanja glede na različne dejavnike. V drugem stolpcu pa izbrano možnost pojasnjujemo.

Tabela 5.1: Utemeljitev načina razlikovanja z izbranimi parametri in razlagami

Tipologije raziskav – načini raziskovanja	Opredelitev
Uporaba raziskovalnih rezultatov	Aplikativno raziskovanje, kjer je poudarek na evalvaciji.
Namen raziskovanja	Poleg deskripcije (opis stanja) bomo uporabljali tudi eksplanacijo (pojasnjevanje).
Tehnika zbiranja podatkov	Kvantitativne tehnike: nereaktivno raziskovanje bo potekalo s pregledom sekundarnih podatkov in uradnih statistik. Kvalitativne tehnike: reaktivno raziskovanje s poglobljenimi intervjuji na terenu.
Filozofska izhodišča	Naše raziskovalno izhodišče temelji na pragmatizmu, ki se ne opredeljuje med pozitivizmom (kvantitativne metode, ki zagotavljajo objektivnost) ali interpretativnemu načinu (značilen za kvalitativne metode, ki poudarjajo subjektivnost), ampak združuje obe skrajnosti v isto raziskavo.

Vir: Hlebec (2010, 16–22).

S Sliko 5.1 upodabljammo tehnično izvedbo raziskovanja, v kateri uporabljamo zaporedno prepletanje metod. Raziskovalni proces bomo pričeli z namizno analizo sekundarnih podatkov (desk-top analiza). S to metodo želimo s pomočjo kvantitativnih metod v širšem kontekstu (na ravni države in na ravni Evropske Unije) spoznati naše tri osnovne koncepte: inovativnost, marketing v sektorju visoke tehnologije in značilnosti VTP. Po opravljeni analizi sekundarnih podatkov bomo pregledali, ali smo morda prišli do novih raziskovalnih dilem. Sledi kvalitativni del, ki bo imel v našem raziskovalnem delu najbolj pomembno vlogo (velike tiskane črke), saj želimo poglobljeno razumeti slovenske razmere v visokotehnološki panogi. V zadnjem delu bomo izsledke povezali v celoto, ugotovitve iz namizne analize kvantitativnih podatkov bodo služile za orientacijo in splošne smernice (kazalnike), medtem ko bodo intervjuji prikazali vsebinske zaključke na ravni podjetja.

Slika 5.1: Prikaz raziskovalnega načrta



V kvalitativnem delu se bomo osredotočili izključno na proizvodna podjetja različnih velikosti, pri katerih si bomo zastavili naslednji vsebinski okvir:

- viri inovacij: zunanji/notranji viri, odprte inovacije in načini sodelovanja;
- definicija marketinga: kaj pomeni marketing v njihovem podjetju, formalni marketinški plan, personel;
- zunanje in notranje ovire/spodbude: oris lastnosti zunanjega in notranjega okolja visokotehnoloških podjetij (financiranje, strateška naravnost vodstva, avtonomnost zaposlenih in organizacijska kultura).

5.2 METODOLOGIJA

Raziskovalni del združuje analizo sekundarnih podatkov in analizo primarnih podatkov. Za namizno analizo smo vire sekundarnih podatkov razdelili na dva nivoja, in sicer: Evropska unija (EU) in Slovenija. Glede na to smo izbrali:

- Poročilo Evropske komisije, Raziskave in inovacije v državah članicah EU in v drugih povezanih državah (*Research and Innovation performance in EU Member States and Associated Countries 2013a*),
- Poročilo Evropske komisije o strategiji *Europe 2020* (2013b),
- *Raziskava Cobik*, Slovenska visokotehnološka mala in srednje velika podjetja na prepihu inovativne in razvojno tehnološke prebojnosti (Rašković et al. 2011) in
- *Letopis Statističnega urada Republike Slovenije* (SURS, Letopis 2011).

Pri analizi primarnih podatkov se osredotočamo na štiri študije primerov štirih podjetij. Primere smo najprej uokvirili s sekundarnimi podatki, pridobljenimi s pomočjo polnega dostopa spletne podatkovne baze Bizi.si., s pomočjo katerega smo analizirali poslovne podatke. Nato sledi analiza poglobljenih intervjujev.

5.3 VZOREC

Pred izvedbo poglobljenih intervjujev, oblikujemo vzorčni okvir, ki nam služi za rekrutacijo podjetij. Pri izbiri podjetij upoštevamo naslednje kriterije:

- izključno proizvodna podjetja,
- inovacijska dejavnost predstavlja del vsakdanjega delovanja oz. (SKD: M72 Znanstvena raziskovalna in razvojna dejavnost; ali nominiranci/dobitniki nacionalnih priznanj Gospodarske zbornice Slovenije za najboljše inovacije iz let 2010, 2011, 2012);
- velikost podjetja (število zaposlenih glede na Zakon o gospodarskih družbah),
- usmerjenost na medorganizacijske trge (B2B) oz. na trge končnih porabnikov (B2C) (ugotovljeno pri rekrutaciji po telefonu).

V Sloveniji se podjetja po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (Ur. l. RS. 42/2006) delijo na: mikro, majhna, srednja in velika podjetja. Majhna družba je tista, ki izpolnjuje vsaj dve od meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 EUR in
- vrednost aktive ne presega 3.650.000 EUR.

Srednja družba pa je tista, ki izpolnjuje vsaj dve od meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 29.200.000 EUR in
- vrednost aktive ne presega 14.600.000 EUR.

Glede na opisane kriterije smo oblikovali vzorčni okvir s 14 ustreznimi podjetji, med katerimi smo za sodelovanje s pomočjo elektronske in telefonske rekrutacije uspeli pridobiti štiri podjetja. Ugotovili smo, da so vsa podjetja po kriterijih Zakona o gospodarskih družbah

majhna podjetja (do 50 zaposlenih), kar smatramo, da je značilnost slovenskega področja inovacij, še posebej visokotehnološkega sektorja.

Poglobljeni intervjuji so za eno podjetje v povprečju trajali 2–2,5 uri. Udeleženci so bili direktorji podjetij. Smo pa v vsakem podjetju imeli dodatne intervjuje z vodji oddelkov za inovacije ali razvoj. Med pogovorom smo si ogledali tudi pisarne, laboratorije in nekaj promocijskih materialov. Intervjuji so bili snemani z avdio napravo (diktafon) z dovoljenjem sogovorcev, prepisani in analizirani glede na predpostavljen raziskovalni model. Zaradi varovanja osebnih in poslovno zaupnih informacij nekateri sogovorniki želijo popolno anonimizacijo identifikacijskih podatkov, kar bomo v celoti spoštovali in z izmišljenimi imeni prekrili podatke. Prepisi intervjujev ne smejo biti javno objavljeni, so pa na vpogled pri avtorju pričujočega dela.

5.4 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Podajamo raziskovalna vprašanja, ki smo jih oblikovali na podlagi lastnih raziskovalnih interesov), pregledanih teoretičnih izhodišč in pregledanih sekundarnih virov.

V prvem delu raziskovalnih vprašanj nas zanima, kako podjetja, ki po statističnih podatkih spadajo med slovenska visokotehnološka podjetja, vidijo sama sebe in kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na razmejitev med visoko in nizko tehnologijo – kar jasno opredeljuje Mohrova (2001). Pri tem nas bo zanimala tudi vloga inovacije, inoviranja in inovatorja v VTP kot ključnih značilnosti VTP – poskušali bomo ugotoviti najbolj primeren pogled na inoviranje glede na predstavljene šole.

1. del:

- a. kdo so VTP?
- b. kako se marketing za visokotehnološke proizvode razlikuje od marketinga nizkotehnoloških?
- c. Kako bi izgledal marketinški splet (*marketing mix*) za VTP?

Na podlagi razmišljanj različnih avtorjev (Dhanani et al. 1997, Meldrum 1995, Mohr in Sarin 2009) predvidevamo, da v slovenskem prostoru nastajajo ključne razlike med VTP glede na njihovo usmerjenost na končne oz. nekončne potrošnike.

2. del: kakšne razlike nastajajo med podjetji, ki se osredotočajo na medorganizacijske trge (B2B) in na končne porabnike (B2C) podjetij pri:

- a. uporabi različnih virov inovacij,
- b. v dojemaju marketinga in
- c. v dojemaju okolja, v katerem podjetje deluje (interno in eksterno)?

Glede na položaj marketinga v VTP nas bo zanimalo, kdo so ljudje, ki v praksi vodijo in razvijajo marketing v slovenskih VTP.

3. del: kdo opravlja funkcijo marketinga v VTP podjetjih in na kakšen način?

5.5 IZSLEDKI NAMIZNE ANALIZE (*desk-top analiza*)

Namizna analiza podatkov pomeni izluščiti in organizirati pomembne ugotovitve relevantnih raziskav. Namizna analiza pomeni stroškovno in časovno učinkovito raziskovanje, v kolikor lahko odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja. Podatke smo v nadaljevanju organizirali po principu od makro do mikro nivoja, od podatkov na ravni EU tendence, pri katerih se dotaknemo tudi svetovnih trendov, do konkretnih podatkov iz slovenskega okolja.

5.5.1 Poročilo Evropske komisije

Direktorat Evropske komisije za raziskave in inovacije je 2013 izdal dokument Raziskave in inovacije v državah članicah EU in v drugih povezanih državah (Research and Innovation performance in EU Member States and Associated Countries). Poročilo prikazuje napredek držav članic na področju inovativnosti in razvoja. To pomeni, da obravnava celoten življenjski cikel inovacij – od vloženih investicij, kompetentne delovne sile do ekonomskega učinka na gospodarstvo države. Evropska komisarka za raziskave, inovacije in znanost, Máire Geoghegan Quinn, še posebej izpostavlja Strategijo Evropske unije 2020 po kateri mora evropsko gospodarstvo temeljiti na pametni, trajnostni in povezovalni ekonomiji (Evropska komisija, 2013a). Poročilo na splošno ugotavlja, da mora EU strmeti k učinkovitemu sistemu razvoja in inoviranja, konstantno vlagati v znanje in svoje zrelo gospodarstvo spremeniti v družbo znanja (*knowledge intensive economy*).

5.5.1.1 Učinkovitejši sistemi razvoja in inoviranja

Poročilo tudi ugotavlja, da v določenih državah članicah javni denar za izobraževanje zelo učinkovito rezultira v tehnološki in znanstveni odličnosti, medtem ko druge države članice z enakimi vložki tega ne dosegajo. Kljub temu Poročilo izpostavi, da v EU ni enotnega sistema inoviranja in razvoja, saj ima vsaka država svoje posebnosti. Tabela 5.2 sumarno prikazuje stanje v državah članicah in v nekaterih drugih relevantnih državah izven EU (Evropska komisija 2013a, 4).

EU je imela v obdobju 2000–2011 v povprečju 0,8 % rast vlaganj v R&D. Največjo rast sta v tem obdobju doživeli državi Estonija (13,31 %) in Slovenija (12,46 %). Po drugi strani pa so določene države opazno zmanjšale vlaganja (npr. Luksemburg, Švedska, Nizozemska in Velika Britanija). Gre za zrele ekonomije, v katerih je postal obstoječi sistem inoviranja

standard. Skratka, mlajše tržne ekonomije so sledilke, saj so v tem obdobju doživljale razcvet R&D, medtem ko zrelejša gospodarstva orjejo ledine in ustvarjajo nove standarde inoviranja (Evropska komisija 2013a, 5–6).

Na ravni celotne EU imajo vlaganja v R&D pozitivni učinek na strukturne spremembe in konkurenčnost, ki izvira iz sestavljenega indikatorja odličnosti raziskovanja (Evropska komisija 2013a, 5).

Tabela 5.2: Pregled izvajanja inoviranja po državah članicah EU in v drugih državah

Država	R&D	Odličnost raziskovanja		Indeks	HT&MT prispevek k	
	intenzivnost	(S&T) 2010 ⁴		ekonomskega	uravnoveženju trgovinske	
	2011 ³	vrednost	stopnja rasti	vpliva	vrednost	stopnja rasti
	stopnja rasti		(2005-2010)	inovacije		(2000-2011)
	(2000-2011)			(2010-2011) ⁵		
EU	0.80	47.86	3.90	0.612	4.20	4.99
Avstrija	3.25	50.46	4.51	0.556	3.18	20.24
Belgija	0.35	59.92	3.50	0.599	2.37	10.39
Bolgarija	1.06	24.65	3.40	0.234	-4.78	n.p.
Ciper	6.24	27.77	0.17	0.558	1.72	-0.83
Češka	4.23	29.90	4.58	0.497	3.82	42.62
Danska	4.64	77.65	3.41	0.713	-2.77	n.p.
Estonija	13.31	25.85	11.70	0.450	-2.70	n.p.
Finska	1.12	62.91	2.71	0.698	1.69	33.50
Francija	1.02	48.24	3.54	0.628	4.65	1.66
Država	R&D	Odličnost raziskovanja		Indeks	HT&MT prispevek k	
	intenzivnost	(S&T) 2010 ⁸		ekonomskega	uravnoveženju trgovinske	

³ R&D intenzivnost: bruto stroški na ravni države za R&D (stroški za R&D: države, podjetij, visokošolskih institucij, neprofitnega sektorja, investicij iz tujine) v % kot odstotek bruto domačega proizvoda (BDP); vir: Eurostat in OECD.

⁴ Odličnost raziskovanja S&T (Science&Technology): sestavljen indikator, ki temelji na merjenju učinkov evropske in nacionalne politike na modernizacijo raziskovalnih ustanov, vitalnost raziskovalnega okolja in kvaliteto rezultatov temeljnih ali aplikativnih raziskav.

⁵ Indeks ekonomskega vpliva inovacije je sestavljen iz petih indikatorjev (po *Innovation Union Scoreboard 2013*): prijavljeni patenti na milijon BDP-ja, delež zaposlenih v poslovnih panogah (proizvodnja in storitve), ki temeljijo na znanju (*knowledge-intensive*), prispevek izvoza srednje-in visokotehnoloških proizvodov k trgovinski bilanci, prodaja trgu novih in za podjetje novih proizvodov kot % prihodkov in % izvoza visokega znanja.

⁶ HT&MT (High Technology&Middle Technology) prispevek k uravnoveženju trgovinske bilance: v kolikšni meri proizvodnja in prodaja (izvoz) srednje- in visokotehnoloških proizvodov prispeva k trgovinski bilanci.

	2011 ⁷		stopnja rasti (2005-2010)	vpliva inovacije (2010-2011) ⁹	bilance 2011 ¹⁰	
	stopnja rasti (2000-2011)	vrednost			vrednost	stopnja rasti (2000-2011)
Nemčija	1.28	62.78	3.88	0.813	8.54	-0.70
Grčija	0.56	35.27	2.53	0.345	-5.69	n.p.
Madžarska	4.64	31.88	2.03	0.527	5.84	9.04
Irska	1.72	38.11	5.39	0.690	2.57	26.26
Italija	1.25	43.12	3.56	0.556	4.96	8.13
Latvija	4.15	11.49	-0.15	0.248	-5.42	n.p.
Litva	4.13	13.92	2.62	0.223	-1.27	n.p.
Luksemburg	-13.40	19.84	1.29	0.589	-3.35	n.p.
Malta	4.68	17.53	4.07	0.350	0.92	-14.37
Nizozemska	-0.45	78.86	2.72	0.565	1.68	53.81
Poljska	1.60	20.47	4.45	0.313	0.88	37.56
Portugalska	-0.16	26.45	4.23	0.387	-1.20	n.p.
Romunija	2.53	17.84	7.81	0.384	0.38	n.p.
Slovaška	0.41	17.73	3.85	0.479	4.35	32.26
Slovenija	12.46	27.47	3.99	0.521	6.05	14.72
Španija	3.56	36.63	3.66	0.530	3.05	23.73
Švedska	0.96	77.20	3.58	0.652	2.02	-1.97
Velika						
Britanija	0.23	56.08	2.27	0.621	3.13	4.83
Hrvaška	0.75	12.25	2.31	0.353	2.98	133.23
Norveška	0.66	51.77	11.61	0.433	-17.38	n.p.
Švica	1.90	97.59	3.42	0.837	8.44	2.69

Vir: Evropska Komisija (2013a, 5).

⁸ Odličnost raziskovanja (Science & Technology): sestavljen indikator, ki temelji na merjenju učinkov evropske in nacionalne politike na modernizacijo raziskovalnih ustanov, vitalnost raziskovalnega okolja, kvaliteti rezultatov temeljnih ali aplikativnih raziskav.

⁷ R&D intenzivnost: bruto stroški na ravni države za R & D (stroški za R & D: države, podjetij, visokošolskih institucij, neprofitni sektor, investicije iz tujine) v % kot odstotek bruto domačega proizvoda; vir: Eurostat in OECD.

⁹ Indeks ekonomskega vpliva inovacije je sestavljen iz petih indikatorjev (po *Innovation Union Scoreboard 2013*): prijavljeni patenti na milijon BDP-ja, delež zaposlenih v poslovnih panogah (proizvodnja in storitve), ki temeljijo na znanju (*knowledge-intensive*), prispevek izvoza srednje-in visokotehnoloških proizvodov k plačilni bilanci, prodaja na trgu novih in za podjetje novih proizvodov kot % prihodkov in % izvoza visokega znanja.

¹⁰ HT&MT prispevek k uravnoteženju trgovinske bilance: v kolikšni meri proizvodnja in prodaja (izvoz) srednje- in visokotehnoloških proizvodov prispeva k plačilni bilanci.

Če primerjamo vložene vrednosti za izboljšanje odličnosti raziskovanja v znanosti in tehnologijah (S&T) z rastjo v petletnem obdobju, ugotovimo, da mnogo držav bolj ali manj učinkovito izrablja svoje nacionalne sisteme doseganja odličnosti. Slovenija predstavlja povprečno učinkovitost, če jo primerjamo z vsemi EU državami. Med državami, s katerimi ima podoben razvoj ekonomije, pa nekoliko zaostaja (npr. Estonija, Poljska, Slovaška).

Sestavljen indeks ekonomskega vpliva inovacije prikazuje najbolj jasno sliko inoviranja v državah, saj pokaže, ali je inoviranje usmerjeno v doseganje ekonomskih vrednosti (Evropska komisija 2013a, 5). Države, ki sicer nimajo niti visokih vložkov v R&D niti visoke učinkovitosti pri zasledovanju odličnosti raziskovanja, imajo največje indekse vpliva inoviranja na gospodarstvo. Izstopa Nemčija, ki s prodajo inovacij ali znanja ustvarja presežek v svoji plačilni bilanci. To je primer države, ki ima izjemno ciljno usmerjen sistem inoviranja, saj njihove inovacije v več kot treh četrtinah ustvarjajo dodatno ekonomsko vrednost. Slovenija je v danem obdobju prednjačila sebi podobne ekonomije (deseterico, ki je v EU vstopila leta 2004), kljub temu pa še ima manevar za izboljšanje glede na postavljeno povprečje EU.

V zadnjem stolpcu še bolj konkretno prikazujemo delež izvoza, ki ga predstavljajo srednje- in visokotehnološki proizvodi v plačilni bilanci (Evropska komisija 2013, 6). Kot nadpovprečna po vrednosti ponovno izstopa Nemčija, saj je po vrednosti naredila največji doprinos k svoji plačilni bilanci, medtem ko ji na drugem mestu sledi Slovenija. Slednje kaže, da inovacije predstavljajo v Sloveniji pomemben vrednostni delež zunanjtrgovinskih ekonomskih odnosov Slovenije. Po drugi strani pa stopnje rasti kažejo, da so se nekatere države v omenjenem časovnem terminu »prebudile iz sna«. Najbolj opazen preskok je v tem pogledu naredila najmlajša članica EU, Hrvaška, ki je v slabih desetih letih povečala delež izvoza srednje- in visokotehnoloških proizvodov za več kot 130 %.

Vpliv gospodarske krize pomeni za področje inoviranja in raziskav le še večji poudarek na učinkovitost in ciljno naravnost na področja, kjer se inovacije potrebujejo. Tako EU v času krize želi v državah članicah spodbujati strateško naravnost pri postavljanju ciljev, ki upošteva tudi trajnostni razvoj za najmanj naslednjo dekada ali več (Evropska komisija 2013a). Za doseganje strategije in ciljne naravnosti je potrebno:

- kontinuirano vlaganje v znanje,

- jasno spremljanje globalnih potreb.

5.5.1.2 Kontinuirano vlaganje v znanje

Glede na intenzivnost ciljnega vlaganja v R&D Evropska unija še vedno nekoliko zaostaja za ZDA, Japonsko in predvsem Južno Korejo. Trend, ki ga prikazuje Poročilo, kaže na izjemno hiter vzpon Kitajske, kar pomeni še ena realna grožnja za zrelo evropsko gospodarstvo. EU mora zato svoj položaj okrepiti in se hkrati prilagoditi trenutnim kriznim razmeram, saj si je postavila cilj, da poveča vlaganja v R&D na 3 % do leta 2020. Takšen cilj bi EU lahko zagotovil primerljivost z ZDA in se primerno diferencirati od Kitajske (Evropska komisija 2013a, 7).

Določene države članice so v začetnih letih krize ubrale t.i. kontrirano strategijo. To pomeni, da niso varčevale z javnim denarjem, namenjenim za R&D, ampak še dodatno vlagale v R&D, kar jim je ublažilo posledice krize in okrepilo ekonomsko stanje. Nekaterim državam omenjena strategija ni prinesla pozitivnih sprememb. To velja zlasti za tista gospodarstva, v katerih imajo na ravni države stalne likvidnostne težave v kombinaciji z majhnim povpraševanjem podjetij po znanju in visokih tehnologijah (Evropska komisija 2013a, 7). Dejstvo je, da je EU v primerjavi z ostalimi državami ali naddržavnimi entitetami najbolj kulturno in zgodovinsko heterogena skupnost držav. Posledično EU nima obvezujoče zakonodaje, ki bi določala enoten način inoviranja in tretiranja inovacij. Na svetovni ravni se tako zelo razlikuje od ZDA, Južne Koreje ali Japonske.

5.5.1.3 Jasno spremljanje globalnih sprememb

Poročilo prav tako ugotavlja, da se mora gospodarstvo EU prestrukturirati, da bi postalo bolj prilagodljivo in proaktivno svetovnim potrebam in bi znalo konkurirati na svetovnem trgu. Pri spremljanju (monitoringu) EU jasno izpostavlja nujnost, da morajo biti znanje, ideje in kasneje inovacije analizirane s potrebami družbe, ki vznikajo kot potencialni trgi in v skladu z novimi načini in modeli inoviranja (Evropska komisija 2013a, 8).

Strukturne spremembe doživljajo proizvodni sektorji. Za gospodarstvo EU so najmanj relevantni (negativni doprinos): tekstilna industrija, razvoj strojne opreme za pisarne in računalnike ter papirna, celulozna, tiskarska industrija. Večina ostalih proizvodnih sektorjev se nahaja v zrelem ciklu, saj ne prinaša dodane vrednosti, rast pa je na letni ravni umirjena. V obdobju 1995 do 2008 je EU naredila opazne premike v sektorjih: avtomobilska in kemična

industrija ter industrija za medicinsko in optično tehnologijo. Kljub temu se je moment za pridobivanje dolgoročne dodane vrednosti od inoviranja v določenih sektorjih izgubil (sektor elektrika, plin in voda, strojništvo).

5.5.1.4 Evalvacija slovenskega gospodarstva

5.5.1.4.1 Europe 2020

Europe 2020 je strategija rasti Evropske unije (EU) za naslednje desetletje. Cilji strategije so pametna, trajnostna in povezovalna ekonomija, ki bo sposobna ustvarjati visoko produktivnost, nova delovna mesta in socialno kohezijo (Evropska komisija, 2013b). Strategija 2020 izdelava in letno posodablja profil vsake izmed držav članic, njen razvoj v smeri zastavljenih ciljev EU in sproti posodablja priporočila s konkretnimi, taktičnimi cilji. Po zaključku leta 2012 za Slovenijo velja, da njeno inovativnost in razvoj gospodarstva zavirajo neizvedene strukturne reforme. Monitoring izpostavlja nejasno politično voljo v Sloveniji in pomanjkanje aktivacije. Najbolj pereč je občutno previsok državni dolg, poleg tega prepočasna izvedba pokojninske reforme in reforme trga delovne sile, insolventnost bank in prevelika vključenost države v gospodarstvo. Priporočila se tičejo izvajanja ukrepov za zmanjševanje javnega dolga, ki bi mu sledili redni pregledi doseganja ciljev in potrebni rebalansi. Trg delovne sile je preveč segmentiran, študentsko delo predstavlja paralelni trg delovne sile (anomalijo), hkrati pa ni spodbud zaposlovanja. K temu nujno sledi pregled vzdržnosti pokojninskega sistema, ki bi moral reducirati bonitetne upokojitve in hitreje poviševati upokojitveno starost, ki bi bila v skladu s pričakovano življenjsko dobo. Po drugi strani je potrebno regulirati in usmerjati še izobraževalni sistem, predvsem za deficitarne poklice nižje izobraženih delavcev. Na splošno se mora slovensko gospodarstvo odpreti EU in svetu, imeti fleksibilne pogoje trgovanja in investiranja, implementirati reformo Urada za varstvo konkurence in postaviti jasne okvirje poslovanja državnih podjetij. Na tem mestu citiramo mnenje ameriškega veleposlanika Josepha A. Mussomelija (Časnik, 25.5.2013): »Prepletanje politike in gospodarstva nima le ovir, ampak ima katastrofalne posledice za slovensko gospodarstvo. Včasih ste imeli komunistične principe, zdaj pa imate odprto, liberalno politično ekonomijo, ki pa jo spodjeda socialistično gospodarstvo s podjetji v državni lasti. Država se mora povsem umakniti iz gospodarstva, razen iz družb, ki so res v nacionalnem interesu.«

5.5.1.4.2 Profil Slovenije

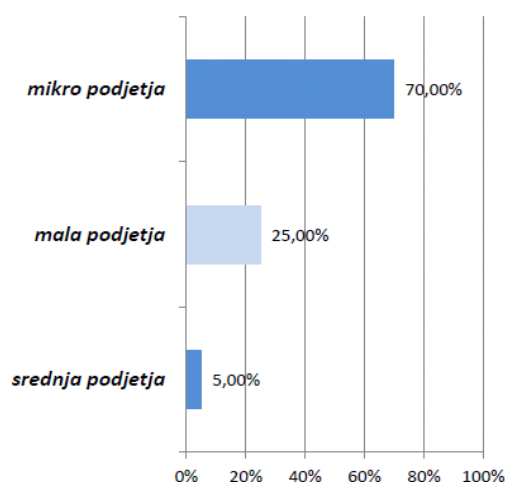
Tudi Poročilo Evropske komisije (2013a) podrobno obravnava profil vsake države članice in podaja priporočila. Poročilo ocenjuje Slovenijo kot gospodarstvo, ki je odločeno doseči status ekonomije znanja. V zadnjem desetletju (2000–2011) je Slovenija izjemno povečala intenzivnost vlaganja v R&D: leta 2000 je namenila 1,38 %, leta 2010 povečala na 2,11 % in leta 2011 dosegla 2,47 % (več od EU povprečja, ki je znašalo 2,3 %). Glede na delež so k intenzivnosti vlaganja v R&D v največji meri poskrbela podjetja, saj je bil v letu 2011 njihov vložek 1,83 %, v primerjavi z EU povprečjem 1,26 %. Bistven podatek pri analizi slovenskega okolja je, da slovenska podjetja nadpovprečno investirajo v R&D, predvsem v srednjo in visoko tehnologijo.

Slovenija je po oceni EU ena izmed redkih držav, v kateri so se investicije v R&D enakomerno povečevale pred in po letu 2008, Kot rezultat je Slovenija v letu 2011 zasedla šesto mesto med državami članicami po intenzivnosti vlaganja v R&D. Prednosti slovenskega sistema inoviranja in razvoja so visoko izobraženi kadri (doktoranti), ki se v doglednem času zaposlijo v gospodarstvu. Prednost pomeni tudi veliko število vloženih vlog za patentiranje (sploh za področje tehnologij za zdravstvo). Dokaj opazno uspešnost Slovenija dosega tudi pri predstavljanju tržnih (ne-tehnoloških) inovacijah, čeprav ima še mnogo manevara pri izboljšavah (predvsem pri predstavitvi katerihkoli inovacij na trg). EU na splošno poudarja »*be close to market*«, s čimer želi vplivati na inoviranje, ki bo našlo svoje povpraševanje in bo s tem okrepilo ekonomski učinek inovacij na gospodarstvo. V ta namen so v Poročilu oblikovali indeks, ki vključuje pet indikatorjev (utemeljeno pod Tabelo 5.2). Slovenija ima v primerjavi z referenčnimi državami (Italija, Češka, Slovaška, Madžarska) nadpovprečne rezultate pri naslednjih indikatorjih: število vlog za patente glede na BDP, delež zaposlenih v visoko zahtevnih sektorjih (*knowledge intense sectors*) in prispevek od prodaje srednje- in visokotehnoloških proizvodov k zunanjetrgovinski (plačilni) bilanci države. Poudarjamo, da je Slovenija uspešna pri specializaciji za prodajo srednje- in visokotehnoloških proizvodov (na drugem mestu za Nemčijo), ki pa po drugi strani ne pomeni nadpovprečnega deleža pri celotni prodaji (Evropska komisija 2013a, 245). Specializiranost za prodajo določenega asortimana bi moral povečevati delež prodaje srednje- in visokotehnoloških proizvodov v bilanci visokotehnološkega podjetja. Na to kontradiktornost opozarja tudi poročilo Evropske komisije, ki navaja ugotovitev, da je slovensko srednje- in visokotehnološko podjetje v povprečju verjetno premalo prilagojeno trgu.

5.5.2 Slovenske razmere v panogi VTP: Raziskava Cobik

Raziskava Cobik (Rašković, Pustovrh in Dakić 2011) o Slovenskih visokotehnoloških malih in srednjih podjetjih (MSP) je potekala na vzorcu 160 slovenskih MSP visokotehnoloških podjetjih v kombinaciji osebnega in papirnega anketiranja. Vprašalnike so izpolnjevale osebe, ki so v podjetju zadolžene za področje razvoja in raziskav. Kakor prikazuje Graf 5.1, so njihov vzorec sestavljala večinoma (70 %) mikro podjetja (5–9 zaposlenih), medtem ko je bilo srednjih podjetij 5 %. Četudi vzorec ni uravnotežen, jasno nakazuje slovensko situacijo v visokotehnološki panogi. Predstavljeni podatki veljajo za leto 2011.

Graf 5.1: Struktura vzorca glede na velikost podjetij



Vir: Rašković, Pustovrh in Dakić (2011, 8).

Med sodelujočimi podjetji je bilo 91,3 % storitvenih podjetij in le 8,8 % proizvodnih podjetij. Med storitvenimi podjetji prevladujejo zlasti podjetja s področja t.i. drugih zahtevnih (*knowledge intensive services*) sektorjev dejavnosti, zlasti različnih oblik svetovanja (tudi podjetniško svetovanje). Sledijo podjetja s področja programiranja, svetovanja o informacijsko-komunikacijskih tehnologijah (IKT) ter drugih dejavnosti informacijske tehnologije. Avtorji raziskave ugotavljajo, da se je v primerjavi z letom 2010 na splošno povečal odstotek letnih prihodkov, ki so jih podjetja namenila za R&D. Med vsemi anketiranimi podjetji v letu 2011 povprečno podjetje nameni 14,2 % letnih prihodkov za R&D. Po drugi strani pa podjetja prihodke iz poslovanja ustvarjajo večinoma z novimi proizvodi in storitvami, ki niso starejše od treh let (v l. 2011 46,5 %).

Podatki iz Letopisa Statističnega urada RS (SURS) kažejo podobno sliko, saj je od leta 1994 število podjetij naraščalo, in vzporedno z njim tudi odstotek inovacijsko aktivnih podjetij in podjetij, ki imajo večinoma tudi lastno infrastrukturo in raziskave. V Tabeli 5.3 prikazujemo naraščanje deleža inovacijsko aktivnih podjetij. Ta je v največji meri zrasel v zadnjih dveh obdobjih (iz obdobja 2004–2006 in 2006–2008) (SURS, Letopis 2011).

Statistični urad v svojih pojasnilih (Statistične informacije št. 370/2004) podaja naslednjo definicijo inovacije, ki je v analiziranem Letopisu nismo našli:

»Zajema nov izdelek, storitev in postopek ali bistveno izboljšane izdelke, storitve in postopke. Inovacija je uvedena, ko se pojavi na trgu (inovacija izdelka, storitve) ali uporabi v okviru procesa (inovacija postopka). Inovacije zajemajo vrsto znanstvenih, tehnoloških, organizacijskih, finančnih in gospodarskih aktivnosti. Inovativno podjetje je tisto, ki je v opazovanem obdobju uvedlo nov ali bistveno izboljšan proizvod ali postopek. Inovacija temelji na rezultatih novega tehnološkega razvoja, novih kombinacijah že obstoječih tehnologij ali na uporabi drugega znanja, ki ga je pridobilo podjetje.«

Tabela 5.3: Inovacijska in raziskovalno-razvojna dejavnost po obdobjih (1994–2008)

Pregled po posameznih časovnih obdobjih	Podjetja	Inovacijsko aktivna podjetja	% inovacijsko aktivnih podjetij	Podjetja z lastnim oddelkom R&D
1994–1996	1457	338	23,2	225
1997–1998	1779	420	23,6	292
1999–2000	2889	627	21,7	478
2001–2002	2993	631	21,1	510
2002–2004	3788	1018	26,9	795
2004–2006	3932	1379	35,1	1027
2006–2008	4594	2310	50,3	1169

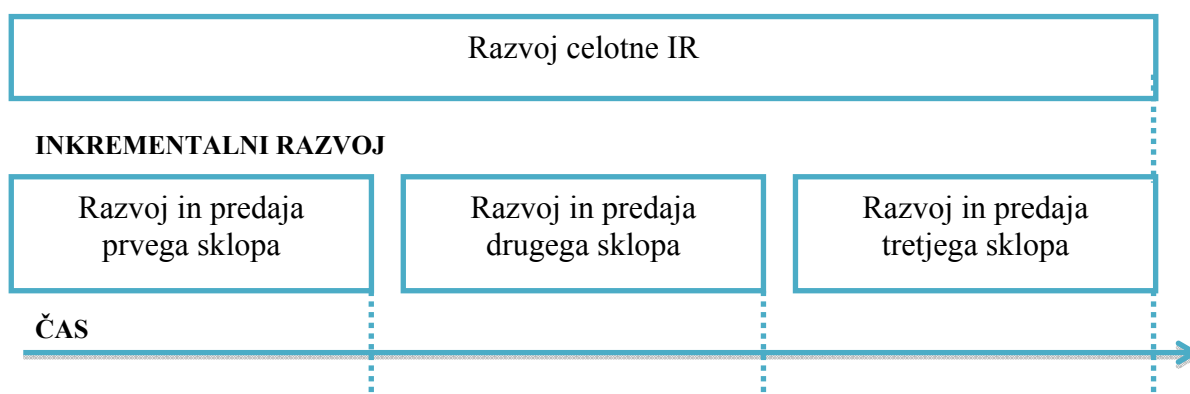
Vir: SURS, Letopis 2011.

Medtem so v raziskavi Cobik inovacijo definirali kot *» vsako inkrementalno spremembo na ravni vašega podjetja, vključno z novimi modeli izdelkov, storitvami, nove tržne segmente, spremembe v procesih ali spremembe v organiziranosti.«*

Pri tem naj za boljše razumevanje pojasnimo pojem inkrementalnega razvoja. Inkrementalni model razvoja s Slike 5.6 temelji na postopni gradnji določenega sklopa, ki se ga razvije v celoti in nato nadaljuje z naslednjim sklopom razvoja. Vsako izboljšavo posameznega sklopa je potrebno smiselno povezati v konsistentno celoto. Zaporedje sklopov je pogojeno glede na pomembnost sklopov, glede na tveganje ipd. Bistvo uspešnosti takšnega načina je preudarna faza načrtovanja (Bajec 2011, 33–36).

Slika 5.2: Inkrementalni model razvoja

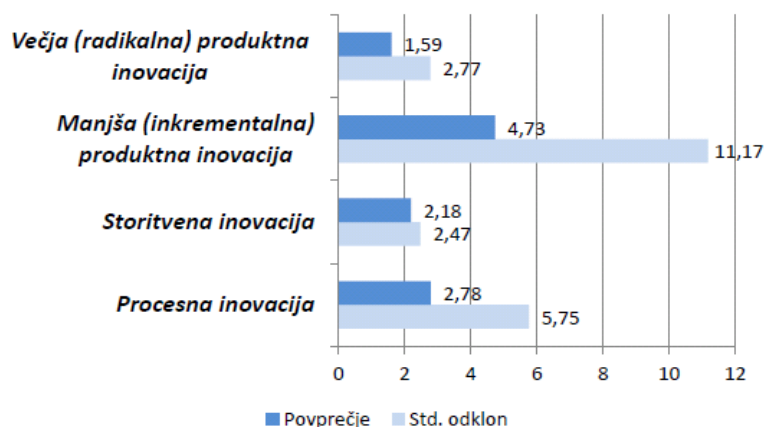
KLASIČEN RAZVOJ



Vir: Bajec (2011, 36).

Graf 5.3 prikazuje povprečno število posameznih vrst inovacij, ki so jih analizirana podjetja razvila v obdobju zadnjih treh let (2009–2011). Prevladujejo manjše produktne inovacije, kjer je standardni odklon zelo visok zaradi neuravnoteženega vzorca in dejstva, da nekatera storitvena podjetja svoje storitve dojemajo kot proizvode.

Graf 5.2: Povprečno število posameznih inovacij v zadnjih treh letih



Vir: Rašković, Pustovrh in Dakić (2011, 9).

Medtem pa s Tabelo 5.4 prikazujemo SURS-ove podatke o tehnoloških in ne-tehnoloških inovacijah. Večina inovacijsko aktivnih podjetij uvaja ne-tehnološke inovacije, za katere smatramo, da so večinoma manjše produktne, storitvene ali procesne inovacije. SURS vrste inovacij deli le na tehnološke (inovatorji proizvoda, postopka, nedokončane ali opuščene inovacije) in ne-tehnološke inovacije (organizacijske in marketinške inovacije), zaradi česar je nekoliko težje primerjati obe raziskavi.

V Tabeli 5.4 lahko vidimo, da je največji delež tehnoloških inovacij prisoten na področju IKT, v predelovalnih dejavnostih in na področju ravnanja z vodo (čeprav je ta dejavnost v skupnem med najbolj ne-inovacijskimi dejavnostmi). Kot že omenjeno prevladujejo storitvene oziroma netehnološke inovacije. Največji delež jih prihaja s področja trgovine, finančne in zavarovalniške dejavnosti in s področja strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti.

Tabela 5.4: Inovacijsko aktivna in inovacijsko neaktivna podjetja

Dejavnosti	Inovacijsko aktivna podjetja	Tehnološke	Ne-tehnološke	Ne-inovativna podjetja
		inovacije (inovatorji proizvoda, postopka, nedokončane ali opuščene inovacije)	inovacije (organizacijske in tržne inovacije)	
SKUPAJ	50,3	9,1	15,9	49,7
B Rudarstvo	z	z	z	z
C Predelovalne dejavnosti	54,6	11,7	13,9	45,4
D Oskrba z električno energijo, plinom in paro	z	z	z	z
E Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja	35,1	10,8	7,2	64,9
G Trgovina; vzdrž. in popravila mot. vozil	44,0	2,8	24,1	56,0
H Promet in skladiščenje	30,7	4,2	14,2	69,3
J Informacijske in komunikacijske dej.	76,0	12,9	14,0	24,0
K Finančne in zavarovalniške dejavnosti	62,2	z	17,5	37,8
M Strokovne, znanstvene in tehnične dej.	46,4	z	16,7	53,6

Vir: SURS, Letopis 2011.

SURS-ova raziskava je pokazala, da podjetja v največji meri vire inovacij iščejo znotraj podjetja (40,4 %), čeprav jim relativno veliko pomenijo tudi njihovi kupci oziroma stranke, saj jim te predstavljajo 30 % virov inovacij.

Kakor smo poudarili že pri Tabeli 5.5, podobno dejstvo razkriva tudi Cobikova raziskava: večina podjetij inovacije ustvarja v lastnem podjetju, z internimi znanji in internimi aktivnostmi – v zaprtem okolju (Cobik: 59,2 %).

Tabela 5.5: Vir informacij v inovacijsko aktivnih podjetjih po velikosti podjetja

Velikost podjetij	znotraj podjetja				raziskovalni svetovalci, konference, znanstvene strokovna						
	dobavitelji	stranke	konkurenca	univerze	inštituti	laboratoriji, ustanove za RR	sejmi, razstave	revije	združenja		
SKUPAJ	40,4	19,0	30,0	13,7	3,3	1,9	5,8	12,3	7,1	4,5	
Mala	35,7	16,1	24,3	10,2	2,0	1,5	4,5	10,1	5,7	3,1	
Srednja	46,5	23,3	37,4	16,3	5,4	2,1	7,9	15,8	8,1	5,4	
Velika	60,5	29,5	54,7	34,2	7,9	3,7	10,5	20,5	14,7	13,2	

Vir: SURS, Letopis 2011.

Anketirana podjetja ocenjujejo, da imajo veliko problemov s slovenskim podpornim okoljem, ki predstavlja za visokotehnoške MSP-je zunanje ovire. Najbolj nezadovoljni so s spodbujanjem podjetij v tujini v obliki mreženja, pri razpisnih dokumentacijah in s postopki prijave na razpise, s sistemom obdavčenja tujih strokovnjakov in z na splošno rigidnim trgom dela. Zaradi slabe percepcije zunanjega okolja se anketirana podjetja pričakovano v največji meri oprijemajo svojih notranjih virov. Med najbolj pomembne notranje spodbude podjetja uvrščajo močno podporo vodstva (glede sredstev in glede aktivnosti), dober sistem internega izobraževanja/usposabljanja in samostojna inovacijska strategija podjetja.

Raziskava Cobik 2011 je pokazala, da je pomemben notranji dejavnik visokotehnoških podjetij inovacijska kultura in notranje podjetništvo. Anketirana podjetja med najbolj pomembne kazalce inovacijske kulture pripisujejo lastni prispevek k izboljševanju poslovanja, da so njihove lastne pobude, ideje in zamisli upoštevane in da je učenje v podjetju vrednota.

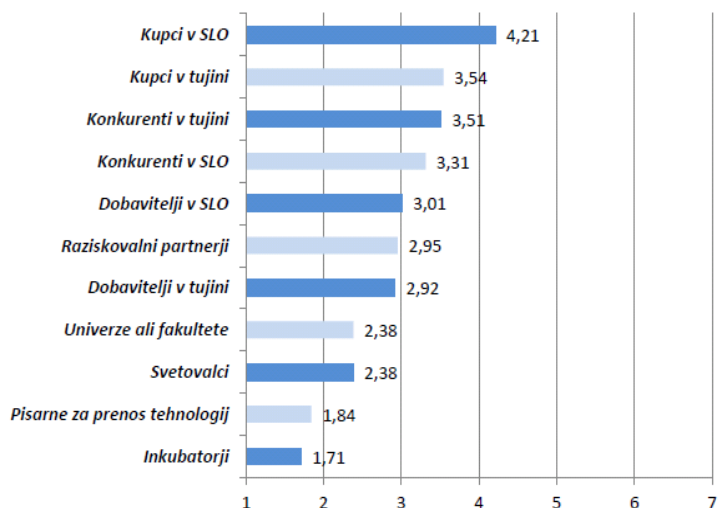
Graf 5.3: Interne ovire in spodbude, ocenjene na 7-stopenjski lestvici za leto 2011



Vir: Raškovič, Pustovrh in Dakić (2011, 9).

Glede na to avtorji raziskave ugotavljajo relativno zaprtost slovenskih visokotehnoloških podjetij. Slednje potrjuje tudi Graf 5.5 o virih informacij, ki so podjetja pripeljala do inovacij. Iz spodnjega grafa je razvidno, da se podjetja v največji meri orientirajo po svojih kupcih in konkurentih, medtem ko manj vključujejo druge partnerje ali ustanove. Slednja ugotovitev je za naše delo precej pomembno izhodišče, saj nas zanima, na kakšen način podjetjem kupci in konkurenca predstavljajo vire informacij.

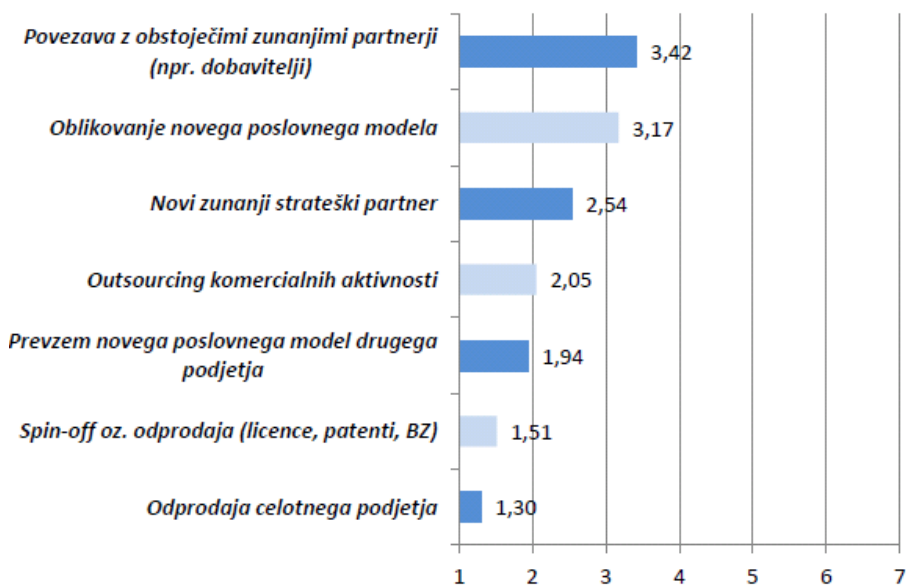
Graf 5.4: Viri informacij, ki so v podjetjih pripeljale do inovacij (7-stopenjska lestvica)



Vir: Rašković, Pustovrh in Dakić (2011, 10).

Pri komercializaciji inovacij so podjetja po mnenju avtorjev raziskave Cobik 2011 prav tako relativno zaprta (razvidno iz Grafa 5.6), saj se anketirana podjetja v največji meri povezujejo s svojimi obstoječimi dobavitelji (oziroma z zunanjimi partnerji) - na sedemstopenjski lestvici so takšno sodelovanje opredelili z oceno 3,42. Ostale oblike sodelovanja pri komercializaciji inovacij imajo še nižje ocene. Avtorji raziskave Cobik tudi opažajo nenaklonjenost k odprodaji licence ali celotnega podjetja.

Graf 5.5: Uporaba posameznih oblik aktivnosti v okviru komercializacije inovacij v zadnjih treh letih (2009–2011)



Vir: Rašković, Pustovrh in Dakić (2011, 11).

5.6 NOVE RAZISKOVALNE DILEME

Po pregledu sekundarnih podatkov smo ugotovili določene dileme za nadaljnje raziskovanje. Raziskovalni poročili Evropske komisije in slovenski raziskavi v večji meri dosegajo konvergentna spoznanja. Podatki so vsebinsko komplementarni, terminologija in časovni termin so dokaj primerljivi.

1. Velikost podjetij: slovenska podjetja, ki inovirajo, so pretežno mikro in majhna podjetja; srednja in velika podjetja so v manjšini, zlasti tista, ki se ukvarjajo s proizvodnjo.
2. Inovacijsko aktivna podjetja: delež inovacijsko aktivnih podjetij je velik, v letu 2008 skoraj polovico podjetij po raziskavi Cobik. Večina od teh podjetij je storitvenih, zato je večina inovacij storitvene narave oziroma netehnoloških, ki predstavljajo izboljšave na področju organizacije in marketinga.
3. Viri inovacij: iz podatkov lahko sklepamo, da podjetja črpajo inovacije iz svojega notranjega okolja; slaba polovica inovacijsko aktivnih podjetij ima lastne oddelke R&D, zelo pomembna se jim zdi podpora vodstva in izobraževanje znotraj podjetja. O odprtih inovacijah v Sloveniji redko (če sploh) lahko govorimo. Prav tako pomemben vir inovacij pomeni tudi odnos s kupci/končnimi potrošniki. Zunanje vzpodbude niso percepirane kot pomembne za vire informacij.
4. Definicija marketinga: s pomočjo kvantitavnih podatkov ni bilo ugotovljeno, kako je marketing v inovacijsko aktivnih podjetjih definiran, kako je načrtovan, implementiran in nadzorovan. EU je podala ugotovitve o dobri specializiranosti za prodajo srednje- in visokotehnoloških proizvodov, ki po drugi strani ne pomeni bistvenega doprinosa k celotnim prihodkom podjetij.
5. Zunanje in notranje ovire: nobena izmed raziskav pri inoviranju v podjetjih ne zaznava notranjih ovir. Podjetja in EU v večji meri opozarjajo na zunanje ovire. EU zunanje ovire razume kot makro ovire: nerealizirane strukturne reforme, nejasna politična volja, državni dolg, pokojninska reforma in reforma trga delovne sile, insolventnost bank in nepotrebna vključenost države v gospodarstvo. Podjetja poudarjajo, da bi potrebovala več spodbud in mreženja s tujino, soočajo se s problemom zahtevne administracije (razpisni pogoji, prijavljanja na razpise), nezadovoljni so tudi s sistemom obdavčenja in rigidnim trgom delovne sile. O notranjih ovirah ni podatkov.

Po drugi strani je pregled kvantitativnih podatkov vzbudil pomemben problem: definicijo pojma inoviranje/inovacija. Nobena izmed raziskav nima točno določene, enopomenske definicije inovacije. Pri analizi sekundarnih podatkov imamo opraviti s splošnimi definicijami, s katerimi se poistovetijo tako manjše izboljšave, ki na »trgu« R&D prevladujejo (posebej v raziskavi Cobik), kot tudi večje inovacije. Posledica ohlapnih definicij inovacije je pomanjkljiv in netočen pregled na inoviranje, saj so visoko-, srednje- in nizkotehnološke inovacije obravnavane pod istimi opredelitvami.

5.7 IZSLEDKI ANALIZE INTERVJUJEV IN OPAZOVANJA

5.7.1 Profili podjetij

V nadaljevanju predstavljamo analizirana podjetja, glede na njihove finančne podatke, dostopne preko poslovnega imenika Bizi.si. V Tabeli 5.7 podajamo rezultate za prvo podjetje, CBS Inštitut d.o.o.

Tabela 5.6: Profil podjetja CBS Inštitut d.o.o.

Osnovni podatki	CBS Inštitut d.o.o.
Lastništvo	hčerinsko podjetje (ustanovitelj in večinski lastnik je Trimo Trebnje d.d.)
Velikost	srednje veliko podjetje (do 250 zaposlenih)
SKD	C25.110 Proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov
Poslanstvo	raziskave in razvoj na področju novih materialov, elementov in konstrukcijskih sistemov za prenovo tehnoloških procesov gradnje. R&R dejavnost ni namenjena samo potrebam ustanovitelja, ampak tudi drugim zainteresiranim partnerjem
Inovacija	Qbiss Air, stekleni fasadni sistem
Usmeritev	medorganizacijski trg (B2B)
Dodatno	zlato priznanje GZS na nacionalni ravni za najboljšo inovacijo leta 2011

Vir: Poslovni imenik Bizi.si, 2013.

Podjetje, ki je nastalo leta 2005, ima v bonitetnem poročilu oceno »finančno stabilno (ocena 60/100)« glede na zadnja tri poslovna leta. Sredstva so se v zadnjih treh letih rahlo povečevala (indeks 1.03), izmed teh so se povečala zlasti dolgoročna neopredmetena sredstva. Glede na podatke, se podjetje v večji meri financira iz internih sredstev (zadržani dobički), saj je iz leta 2011 do 2012 podjetje povečalo prenesene dobičke za 51 odstotnih točk (indeks 1.51). To potrjuje tudi stopnja lastniškosti financiranja, ki za leto 2012 kaže, da je bilo skoraj 71 % naložb financiranih iz lastniških sredstev. Iz izkazov uspeha je razvidno, da so čisti prihodki od prodaje do leta 2011 strmo naraščali, v letu 2012 pa se je rast umirila (indeks 1.02). Na stroškovni strani so se podjetju v največji meri povečali stroški blaga, materiala in storitev (indeks 1.87). Sklepamo lahko, da se je iz leta 2011 na leto 2012 povečal obseg nabave materiala ali pa se je povišala nabavna cena, saj se je postavka nabavna vrednost prodanega

blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala občutno povečala (indeks 2.69), v nekoliko manjši meri tudi stroški storitev (indeks 1.76). Čista donosnost kapitala (ROE) za leto 2012 znaša 0.09. ROE pove, koliko čistega dobička/izgube je ustvarjenega z denarno enoto vloženega kapitala. Večja vrednost kazalnika pomeni boljšo poslovno uspešnost, vendar pa po drugi strani lahko boljši rezultat pomeni večje tveganje na račun velikega zadolževanja. Neposrednih podatkov o zadolževanju v bilanci ni prikazanih. Za dolgoročne obveznosti ni podatka, medtem ko je indeks kratkoročnih obveznosti rahlo narasel iz leta 2011 na 2012 (indeks 1.09) (Bonitetna ocena podjetja CBS Inštitut d.o.o., 2013). Zaključimo lahko, da je podjetje v svoji prvi dekadi ustalilo svojo rast. Prav tako lahko vidimo, da je pomen matičnega podjetja, ki ima večinsko lastništvo izjemno pomembno za financiranje.

Tabela 5.7: Profil podjetja Efos informacijske rešitve d.o.o.

Osnovni podatki	Efos informacijske rešitve d.o.o.
Lastništvo	100 % zasebno in domače (slovensko) lastništvo (2 lastnika)
Velikost	majhno podjetje (22 zaposlenih)
SKD	J62.010 Računalniško programiranje
Poslanstvo	osnovno področje dela je razvoj kompleksnih informacijskih sistemov na področju okolja in zdrave prehrane. Za uspešne rešitve je poleg dobrega poznavanja tehnologije ključno vsebinsko znanje in raziskovanje, ki pripelje do bistveno izboljšanih procesov oziroma do povsem novih rešitev, zato veliko vlagamo v razvoj tako tehnologije kot kadrov in trga
Inovacija	TrapView, sistem za avtomatsko zaznavanje in spremljanje pojava škodljivih žuželk, je kombinacija naprave na terenu in sistema za hranjenje in prikaz podatkov v spletni aplikaciji
Usmeritev	kombinacija medorganizacijskega (B2B) in trga končnih kupcev (B2C)
Dodatno	nominacija GZS na nacionalni ravni za najboljšo inovacijo leta 2012

Vir: Poslovni imenik Bizi.si, 2013.

V Tabeli 5.8 podajamo podatke za podjetje Efos d.o.o., ki na slovenskem trgu posluje od leta 2007 in ima v bonitetnem poročilu oceno »finančno srednje stabilno (ocena 30/100)« glede na zadnja tri poslovna leta, kar je verjetno odraz visoke zadolženosti (kazalec EBITDA je negativen). Rast sredstev se je z leta 2011 na leto 2012 več kot podvojila (indeks 2.31), posledično tudi kapital. V podjetju so v tem obdobju investirali zlasti v neopredmetena

sredstva (indeks 221.87), pri čemer gre za investicije v programske (*software*) rešitve. Temu primerno so se povečale tudi obveznosti do virov sredstev (indeks 2.31). Bilanca uspeha iz leta 2011 in leta 2012 kaže na precejšnje zmanjšanje čistih prihodkov od prodaje (indeks 0.60) in na stroškovni strani nadpovprečno zvišanje vrednosti postavke nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala (indeks 3.05). Podjetje je očitno povišanje teh stroškov načrtovalo, saj je v istem obdobju zmanjšalo stroške dela (indeks 0.36). Čisti dobiček je bil glede na leto 2011 podpovprečen, saj je indeks znašal 0.35. ROE je za leto 2012 enaka 0.83, kar je zadovoljivo uspešno in kaže na dobro izkoriščenost kapitala. Stopnja lastniškosti financiranja za leto 2012 znaša 67.79, kar kaže, da se podjetje večinoma financira iz lastnih sredstev. Podjetje Efos d.o.o. deluje na precej nestanovitnem trgu (hitre spremembe, vpliv svetovne gospodarske krize), po drugi strani pa bi lahko pričakovali, da kot samostojno podjetje, ki ni hčerinsko ali kako drugače lastniško povezano, poskuša vzpostaviti dolgoročno rast, za kar potrebuje določena vlaganja in zadolževanje.

Tabela 5.8: Profil Podjetja 3 d.o.o.

Osnovni podatki	Podjetje 3 d.o.o.
Lastništvo	100 % zasebno in domače (slovensko) lastništvo (3 lastniki)
Velikost	mikro podjetje (5 zaposlenih)
SKD	M72.1 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področjih naravoslovja in tehnologije
Poslanstvo	združevanje področja elektrotehnike z drugimi naravoslovnimi področji, ki pomenijo razvoj novih tehnologij za reševanje problemov na trgu
Inovacija	napredne merilne naprave za potrebe govedorejcev in konjerejcev
Usmeritev	kombinacija medorganizacijskega (B2B) in trga končnih kupcev (B2C)
Dodatno	podjetje je še v ustanavljanju, pridobilo je sredstva tveganega kapitala v ZDA

V Tabeli 5.9 podajamo ugotovitve za podjetje 3, ki je bilo v času analize v ustanavljanju, zato zanj ne moremo podati finančnih podatkov iz poslovnega imenika Bizi.si. Podjetje je pridobilo začetni kapital v ameriških shemah skladov, ki se zanimajo za investiranje v inovacije s področja agronomije. V zameno za kapital in odgovornost tveganja pridobijo določen lastniški delež v novem podjetju. Podjetje si želi ustvariti del zagonskih sredstev tudi s pomočjo

avansne prodaje proizvoda bodočim uporabnikom, za kar se trenutno pogajajo na Nizozemskem.

Tabela 5.9: Profil Podjetja 4 d.o.o.

Osnovni podatki	Podjetje 4 d.o.o.
Lastništvo	hčerinsko podjetje velikega podjetja, mešano lastništvo
Velikost	majhno podjetje (30 zaposlenih)
SKD	M72.190 Raziskovalna in razvojna dejavnost na drugih področjih naravoslovja in tehnologije
Poslanstvo	Razvoj visokotehnoloških rešitev po meri, ki vključujejo predvsem rešitve z uporabo jekla
Inovacija	konstrukcijska in specialna jekla (proizvod R)
Usmeritev	medorganizacijski trg (B2B)

Vir: Poslovni imenik Bizi.si, 2013.

V Tabeli 5.10 podajamo podatke za podjetje 4, ki želi ostati popolnoma anonimno. Podjetje 4 obstaja od leta 2011, saj je pred tem delovalo kot razvojni oddelek večjega podjetja. Ustanovitev manjše, a samostojne hčere je prineslo bolj fleksibilno poslovanje in boljšo možnost pridobivanja evropskih sredstev.

Podjetje ima v bonitetnem poročilu oceno »finančno stabilno (ocena 57/100)« glede na zadnja tri poslovna leta. Sredstva so se iz leta 2011 na leto 2012 več kot podvojila (indeks 2.10), od tega predvsem opredmetena osnovna sredstva. Podjetje si je v tem času pridobivalo osnovna sredstva za svoje delovanje, za kar ima najetih nekaj dolgoročnih posojil (okoli 700.000 EUR). Na to kaže tudi podatek o kratkoročnih aktivnih časovnih razmejitvah, ki so se izjemno povečale (indeks 17.93). Na kratko bi tovrstne razmejitve lahko definirali kot dolgoročno odložene stroške. Posledično z novimi sredstvi se je povečeval tudi kapital (indeks 2.10). Čisti prihodki od prodaje so se od ustanovitve do leta 2012 prav tako izjemno povečali (indeks 29.26), prav tako tudi stroški. Skupni stroški blaga, materiala in storitev pa so se povečali v manjši meri (indeks 10.24) glede na stroške dela (indeks 66.45). Čisti poslovni izid je v letu 2012 znašal približno 1.324.000 EUR. Glede na te podatke je jasno, da kazalniki predstavljajo uspešno podjetje. ROE je za leto 2012 znašala 52.3, kar kaže na odličen obrat kapitala. Stopnja lastniškosti kapitala je 35.70, kar pomeni naložbe, ki so večinoma financirane z

nelastniškimi sredstvi. Podjetje 4 je mlado podjetje (glede na leto ustanovitve), zato so trenutni podatki še premalo transparentni za resno bonitetno oceno. Prav tako je podjetje v tej kratki dobi imelo tudi nekaj kratkih likvidnostnih težav, kar dodatno nakazuje na veliko zadolženost.

5.7.2 Analiza poglobljenih intervjujev in metode opazovanja

V nadaljevanju analiziramo in povzemamo misli in percepcije sogovornikov. Njihove ideje predstavljamo z vsebinskimi pod-sklopi in konkretnimi citati.

5.7.2.1 Definicija visoke tehnologije

Visoka tehnologija je pri spontanah asociacijah percepirana kot edina, med prvimi, posebna in prihranjena za manjšinski trg (nasproti množičnemu). Gre izključno za proizvodna podjetja z inženirskimi znanji, ki omogočajo razvoj kompleksnih naprav in tehnoloških postopkov v vseh proizvodnih fazah. Srž visoke tehnologije je proizvod, ki ima težko posnemljivo znanje (*know-how*), saj pomeni »obvladati hkrati mnoge parametre, ki rešuje kompleksen problem na način, ki ga določena populacija še ne pozna« (Podjetje 4). Bistveno vprašanje za naše sogovornike je bilo, katera je ta populacija. Govorimo o globalni, evropski, EU ali slovenski populaciji. Večina se jih strinja, da morajo biti visokotehnološka podjetja pri iskanju visokotehnoloških inovacij globalna. Upoštevati morajo vse patente, ki že obstajajo in pričakovati nove v svoji panogi glede na napovedi in trende. Biti visoka tehnologija pomeni misliti vsaj pet do sedem let vnaprej, ko bo ideja lahko realizirana, kar pomeni nujnost natančnega predvidevanja vsaj za dekada vnaprej. Ko je visokotehnološki proizvod narejen in pripravljen na lansiranje na trg, lahko to pomeni ožjo definicijo populacije. Slovenija je odličen »peskovnik« ali »testni teren«, pravijo. Pomeni možnost popravljanja in prilagajanja trgu, saj je slovenski trg v večini podoben evropskemu. Tako je pri realizaciji ali komercializaciji visoke tehnologije vidik podjetij previden, saj sledi postopnemu osvajanju vedno večjih in bolj zahtevnih trgov.

Visoka tehnologija se od navadne tehnologije loči zaradi naslednjih značilnosti:

- uporaba najbolj sodobnih tehnologij: postopkov, materialov, znanja, ki obstaja na trgu,
- pomeni več desetkrat višje finančne vložke in s tem višje tveganje,
- v nobeni fazi razvoja ne gre za ročno delo,
- zahteva visoko zavedno in izobraženo delovno silo, ki ima povsem prilagojeno delovno okolje in delovne prakse potrebam inoviranja.

Visoka tehnologija pa je po mnenju inovatorjev v veliki meri vezana na tradicijo inoviranja v določeni kulturi in razpoložljiva sredstva. Slovenska kultura se le počasi navaja na kulturo inoviranja, zato je težje pričakovati revolucionarne inovacije, ki bi osupnile svet. Povsem drugače je na npr. v Silicon Valley, kjer že preko 40 let vlada inovativna kultura razmišljanja. Inovator CBS Inštituta lepo povzema stanje visoke tehnologije v Sloveniji:

»Praktično prave visoke tehnologije v Sloveniji nimamo, jaz pravim, da imamo v resnici dve vrsti visoko tehnoloških podjetij: prva skupina so podjetja cutting the edge, druga skupina pa smo podjetja takoj za fronto. Se pravi, cutting the edge podjetja orjejo, mi pa smo takoj kakšen meter za njimi. Pri tem ni problem v ljudeh, enako smo neumni kot drugod, edino kulture ni take in druga, še pomembnejša stvar, nimamo denarja. Za cutting the edge pomeni imeti tveganje, da v nekaj vložiš milijardne vložke. To pa pomeni močno, veliko in tradicionalno inovativno kulturo.«

5.7.2.2 Inovator, inoviranje in inovatorjeva ekipa

Inovator je tako kot visoka tehnologija edinstvena oseba. Najbolj »čista vrsta« inovatorjev so tisti, ki delujejo v tehnoloških panogah in v večji meri ustvarjajo ali s svojim znanjem vplivajo na stvaritev proizvodov (storitev je lahko inovativna, ampak je zgolj pot, ne pa končni rezultat inoviranja). Osebnostno je inovator tisti, ki svoje bivanje usmerja na naslednja področja:

- **ugodje:** inovatorji so izrazili, da so to postali, ker so vedno razmišljali, kako si stvari v življenju poenostaviti. Slediti navodilom in priznavati s tem avtoriteto je po njihovem mnenju največja težava pri njihovem delovanju. Percepirajo se kot *»lenobe, ki raje razmišljajo kot delajo. Nismo garači v pravem pomenu besede, ker vedno iščemo luknje, kako bi nekaj naredili najlepše, najbolj kvalitetno, najbolj učinkovito«* (CBS Inštitut d.o.o.). Po drugi strani pa pomeni biti drugačen tudi biti vztrajen *»moraš biti vztrajen v tistem kar delaš, ne pa da si vztrajen za tekočim trakom, pa z vsem dolžnim spoštovanjem do takšnega dela, ki mora biti po mojem peklensko težko«* (Efos d.o.o.). Vztrajnost pa lahko nastane le zaradi izjemnega zanimanja.
- **radovednost:** radovednost poskrbi za aktiviranje, pomeni gonilno silo pri iskanju in selekciji idej, pri načrtovanju inovacij in končno pri realizaciji ali *»dati ideji življenje«* (Podjetje 3). Radovednost inovatorja lahko še najbolj povežemo z radovednostjo otroka, z edino razliko, da inovatorja zanimajo druga področja. Radovednost pomeni čuditi se novostim na več področjih, ki so ali morda niso neposredno povezana med seboj. Po drugi strani je radovednost enaka povezovanju navidezno nepovezanih

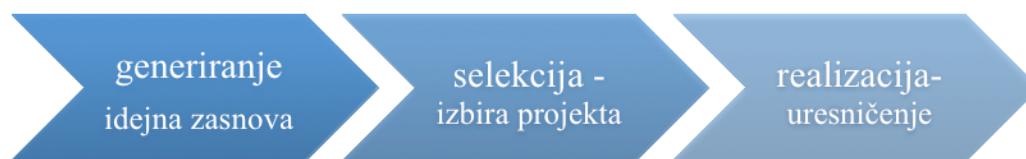
področij: *»kar me dela drugačnega od ostalih je predvsem neskončna radovednost. Vse moram vedeti, vse razumeti, tako v vsakdanjem življenju kot pri delu. Recimo ogromno časa posvečam temu, da izvem, kako vse deluje. jaz si za to vzamem po par ur na dan, petek in svetek«* (CBS Inštitut d.o.o.).

- **perfekcionizem:** biti perfekcionista je edina možnost, da so inovatorji zadovoljni. Z radovednostjo odkrijejo vsako podrobnost, imajo močno načelo selektivnosti (preizkusijo ogromno možnosti) in poskušajo pridobiti popolnost v svojem stvarjenju. Na svojo inovacijo pogosto gledajo zelo osebno *»kot na svojega otroka«*, kar pomeni izjemno čustveno vpletenost in hkrati željo, da zmorejo narediti popolno stvaritev.
- **zaslužena nagrada:** vsi sogovorniki, ki so inovatorji v ekipah analiziranih podjetij, želijo pridobiti potrditev v materialni obliki – plači. V kolikor svoje plače ne percepirajo kot dovolj visoke, iz podjetja odidejo. Verjamejo namreč, da s svojim odnosom do dela zaslužijo več in višje bonuse od ostalih zaposlenih, hkrati pa jim to daje potrditev, da so edinstveni, nezamenljivi in spoštovani zaradi svojih sposobnosti. *»Meni so lansko leto dvignili plačo za okoli 150 %, ampak jaz tudi delam najmanj 150 % več ur kot nekdo v računovodstvu «* (podjetje 4). *»Pri prejšnjem podjetju so mi še dolžni za vse inovacije in znanje, ki sem ga pustil tam. To me grozno jezi, ker so me dejansko prinesli okrog«* (CBS Inštitut d.o.o.).
- **potrditev:** inovatorjevo dušo poganja ustroj samoaktualizacije preko inovacij. Skozi inovacije rastejo, občutijo možnost, da se dokažejo sebi in svetu, zato jim inoviranje predstavlja način življenja ali najmanj poslanstvo. *»Veste, moje inovacije so meni kot moji otroci«* (CBS Inštitut d.o.o.), *»Jaz jemljem svoje delo izjemno osebno, če kaj ne dela, takoj letim nazaj v pisarno in rešujem«* (podjetje 4).

Med intervjujem smo sogovornike, ki se neposredno ukvarjajo z inovacijami in razvojem, spodbudili, da so preko projekcijske tehnike, poskušali najti žival, ki jih najbolje opisuje kot inovatorje. Trije so sebe videli kot »leva« (vsi trije iz uveljavljenih podjetij), eden pa kot »sokola«, »orla« (ne uveljavljeno podjetje). Leva so povezali z asociacijami: moč, biti prvi in najboljši, energija in brezkompromisna avtoriteta, ki jo spoštujejo drugi; medtem ko je bila pri sokolu izpostavljena značilnost *»ima pregled in šele nato napada«* (podjetje 3).

Inoviranje poteka v vseh intervjuvanih podjetjih kot večleten (med 5–7 let) proces, ki bi ga lahko povzeli s Sliko 5.3.

Slika 5.3: Prikaz procesa inoviranja



Prvi korak so idejne zasnove, ki pomenijo generiranje več različnih idej, ki predstavljajo rešitve določenih problemov iz okolja podjetja. Intervjuvanci so navajali, da ideje izvirajo iz različnih virov:

- reševanje točno določenega problema v realnosti;
- reševanje točno določenega problema točno določenega obstoječega kupca;
- okrepiti ali revitalizirati obstoječe poslovanje podjetja z razvojem novega področja/niše v panogi;
- večji zaslužek.

Generiranje idej je glede na ostali dve fazi v resnici najkrajša, saj pomeni večinoma ideja nepreverjeno idejo, ki ni nujno uresničljiva ali pomembna inovacija. Po drugi strani pa udeleženci navajajo, da ima generiranje idej posebno privlačnost, ki pomeni motivacijo v drugih fazah inoviranja: *»občutek, da bi lahko kakšno tako idejo uresničil in rešil nek problem, čeprav nišni, je fantastičen. Še posebej, če je rešitev s področja, ki ga res dobro obvladaš«* (Efos d.o.o.).

Faza selekcije pomeni kritično ovrednotenje idej in omejevanje na tiste rešitve, ki pomenijo tržni potencial. V to fazo se praviloma že vključi razmišljanje o trgu in kupcih, čeprav v večji meri selekcijo predstavljajo tehnični kot tržni premisleki. Kar se tiče trga, podatke pridobivajo večinoma intuitivno preko analize preteklih prodaj, neformalnih pogovorov s potencialnimi kupci/dobavitelji/distributerji in tudi pogovori s strokovnjaki. V manjših podjetjih, kjer še ni oddelkov za marketing, si informacije o trgu inovatorji pridobivajo sami, v večjih podjetjih je sodelovanje med marketingom in oddelkom R&D ohlapno, saj inženirji verjamejo, da zaradi pomanjkanja tehnične izobrazbe na strani marketinških oddelkov oni v največji meri odločajo o proizvodu in njegovih primarnih lastnostih: *»na začetku je vselej prvi in najbolj pomemben produkt, ne toliko marketing, potem šele začneš malo več brati te literature, ampak najbolj«*

je, medtem ko že razvijaš produkt, govoriti s kakšnim kupcem» (podjetje 3). »Marketing je najprej poslal zahtevo, da želijo od nas, da razvijemo nek nizkocenovni izdelek za izolacijo. Po eni strani je bila začetna ideja marketinga ena, tehnična rešitev pa je šla čisto v drugo smer, in na neki točki je marketing potrdil to smer« (CBS Inštitut d.o.o.). Selekcija sicer pomeni iskanje argumentov, zakaj ideja ni dobra in kje bi bile možne pomanjkljivosti. Takšen proces poteka nujno najprej v glavi inovatorja, ki takoj nato o vseh vidikih ideje razpravlja s svojo skupino, ekipo. Izbira projekta poteka v timu, ki ga vodi direktor, ki praviloma ni glavni inovator, kot tehnika viharjenja možganov. Zato na tem mestu namenjam še nekaj ugotovitev o ekipi oziroma o inovatorjevem timu.

Inovator ima na prvi stopnji sicer nalogo, da sam opravi delo »iskanja idej«, vendar je nujno, da na stopnji selekcije okoli sebe nabere ali sodeluje z ekipo strokovnjakov z različnih področij. »Ekipo potrebuješ, če si osamljen inovator ni nič. Na voljo moraš imet specialiste, ki določeno področje poznajo veliko boljše, kot ti sam. Na našem Cubis Air-u je delalo okoli 30 specialistov s celega sveta. Pridobili smo jih s pravo idejo, strokovnjaki hitro začutijo, kaj je dobra ideja in kaj ne in se potem tudi pridružijo« (CBS Inštitut d.o.o.). Bistveno je, da se raziskovalne ekipe sestavljajo globalno, kjer ni mej. Po drugi strani je edina omejitev nagrada – plačilo. Če podjetje nima močnih resursov za plačilo, ima omejen krog izbire sodelavcev. Vodja raziskovalne skupine je praviloma direktor (pri manjšem podjetju) ali glavni inovator (večje podjetje). V obeh primerih je njegova vloga navdušiti in motivirati ljudi k izjemnim rezultatom. Direktor CBS Inštituta to opisuje kot voditi (*leadership*) in ne toliko upravljati (*menedžment*): *»menedžment pomeni neke skills, to je rutina, ki jo izvajaš vsakodnevno. Leader pa je še nekaj več k temu, v okolju mora prepoznati priložnosti, zmotivirati sodelavce in potem vse organizirati«*. Kljub temu pa so vsi intervjuvanci poudarili, da so njihove ekipe ne-hierarhično organizirane. Ploska organizacijska struktura jim omogoča, da informacije hitreje prehajajo med člani ekipe, hkrati pa ima vsak specialist enakovreden glas pri odločitvi. *»Pri nas se med debato o kakšnem projektu res skregajo, ker vsak goreče zagovarja svoje mnenje. Ja, to so inovatorji. Moja naloga je, da jih umirim in da na koncu odločim na podlagi tega, kar so mi povedali in argumentirali«* (Efos d.o.o.). Kdo je lahko del inovatorjevega tima? To so zelo izobraženi ljudje, ki pa priznavajo avtoriteto vodje. *»Jaz kot vodja inoviranja nekega projekta moram biti izobražen bolj kot vsi drugi, vedeti moram več in tudi vizijo moram poznati v detajle. Drugi okoli mene se morajo pustiti voditi, ker dva generala ne moreta voditi tima, ne? Po drugi strani pa se ti ljudje pustijo voditi samo, če začutijo, da veš več od njih«* (CBS Inštitut d.o.o.). Po drugi strani je pomembno, da se inovatorji zavedajo, da so izjemni

dosežki možni zgolj s timom. *»Meni gre najbolj na živce, ko pravijo jaz, jaz, jaz sem inovator in sem dosegel to in to. Pri nas je nujno, da delamo v timu, ni šans, da bi lahko pri tako zakompliciranih projektih delal sam«* (podjetje 4).

Ekipa je torej pomembna pri selekciji idej in izbiri projekta, še bolj bistvena pa je pri uresničitvi projekta. V tej fazi je zlasti pomembno, da ekipa ostane v isti sestavi oziroma v projekt vključi še koga, ki bi reševala novonastale probleme. Tekom uresničevanja, ki izmed vseh faz traja najdlje, se pojavi mnogo problemov, na katere v fazi selekcije in načrtovanja niso pomislili ali predvidevali. Pomemben mejnik uresničevanja so piloti. V vseh podjetjih pilotne proizvodnje oziroma pilotni preizkusi pomenijo ključen proces za ugotavljanje (in odpravljanje) napak ter za možnost izboljšav: *»pri pilotni proizvodnji nujno vključimo našega naročnika, za katerega razvijamo produkt, da točno vidi specifikacije in rezultat. S tem preverimo, ali smo zadovoljili njihova pričakovanja«* (podjetje 4). Pilotna proizvodnja omogoča tudi preizkus trga na splošno, ne le posameznega kupca. *»Pri našem projektu je Slovenija krasen pilot, saj veljajo podobne tržne razmere kot na targetiranih trgih; sicer bomo v zadnji stopnji realizacije projekta naredili še pilot v Avstraliji ali Severni Ameriki, ki sta naša ciljna trga«* (Efos d.o.o.).

5.7.2.3 Okolje inoviranja

Na realizacijo inovacij ima zelo pomemben vpliv okolje inoviranja. Zaradi lažje ponazoritve ločujemo med notranjim in zunanjim okoljem, čeprav so vplivi okolja v praksi zelo prepleteni in soodvisni.

Notranje okolje predstavljajo:

- primarni sodelavci na projektu,
- sodelavci iz drugih oddelkov,
- vizija financerjev (uprava, lastniki, vlagatelji/kupci).

Na splošno je notranje okolje bolj ali manj zadovoljivo po mnenju intervjuvancev in praviloma redko predstavlja izvor ovire. Vsi intervjuvanci so navajali, da občasne ovire nastajajo pri sodelovanju R&D oddelka (oziroma primarnih sodelavcev na projektu) s sodelavci iz drugih oddelkov (oziroma z drugimi profili izobrazb v podjetjih). Razhod nastane zaradi različnega odnosa do različnega znanja. Najbolj jasna ločnica nastane med inovatorji in družboslovno usmerjenimi kadri. Inovatorji imajo tehnično smer izobrazbe in tehnične

izkušnje, zato imajo praviloma ozko specializacijo. Po drugi strani je miselnost osebja v prodaji, trženju ali v marketingu širša, usmerjena k potrebam na trgu in k ustvarjanju prodaje. Poudarjajo, da prodajnikom in tržnikom ali ljudem, ki se ukvarjajo z marketingom, primanjkuje tehničnega znanja, zato inovatorje in tehnično izobražene sodelavce ne razumejo. *»Dejstvo je, da moramo v naši branži živeti skoraj dano ceno in moramo dobiček ustvarjati z zmanjševanjem stroškov – recimo pogruntati, kako kakšne sestavine zmanjšati, najti optimalno kombinacijo ipd. No, naš marketing tega ne pozna in samo reče, da so razmere na trgu slabe zato, da ni dobička. Se že direktor smeje, ko tole poročajo. Jaz bi vse odpustil in nagnal. V teh letih, kar sem pri razvoju, niso iz marketinga niti enkrat prišli k nam in nas kaj vprašali, iz prodaje so prišli, iz marketinga pa ne. Npr. Švedi imajo pa super marketing, oni oglašujejo, furajo PR, povsod jih je polno«* (podjetje 4).

Realizacija inoviranja pa je v veliki meri odvisna tudi od deležnikov, ki zagotavljajo finančna sredstva (t.i. financerjev). Intervjuvanci kot ključen dejavnik uspeha določene inovacije določajo skladen odnos s financerji (uprava, lastniki, vlagatelji/kupci). *»Če ne bi bili s kupcem na isti ravni, odpovejo projekt in mi lahko samo zapremo vrata našega razvoja«* (podjetje 4). *»Če ne bi bilo matičnega podjetja, ki je dalo tudi zagonski kapital, bi v naši panogi zelo zelo težko uspeli prebiti led. Zdaj bi že lahko, vendar bi bil začetek izjemno težek, ne bi rekel nemogoč, ampak težek pa«* (CBS Inštitut d.o.o.). *»Naša največja ovira je trenutno vprašanje financiranja – kako bi lahko pridobili tvegan kapital. Zato je treba produkt tako zelo premisliti in tehnično dovršiti, da bodo financerji dol popadali, ko ga bomo predstavljali«* (podjetje 3). Pomen financiranja pomeni usklajevanje s pričakovani deležnikov, ki imajo razpoložljiva finančna sredstva. Usklajevanje pomeni predstaviti tehnično dovršen proizvod, ki bo na trgu lahko dosegal dodano vrednost, saj bodo s tem lastniki vložka pridobili finančne koristi. Deležniki s finančnimi sredstvi pomenijo tudi dolgoročne partnerje pri razvoju, zato je pomembna tudi usklajena vizija med obema stranema. Pri tem si zlasti že uveljavljena podjetja želijo čim večjo svobodo, ki pa jo lastniki finančnih sredstev omejujejo. *»Mi tega proizvoda, ki smo ga sami razvili, ne moremo kar prosto prodajati, ker je glavni financer naš kupec, čeprav ni imel tehničnega znanja. On bo praviloma želel produkt izključno zase, nam sicer ostane znanje, ampak ne moremo pa prosto izbirati, da bi npr. povečali dobičke s prodajo drugim podjetjem* (podjetje 4). Po drugi strani pa sta se podjetji Efos in podjetje v ustanavljanju (podjetje 3) odločili, da razvojne projekte poskušata finančno pokrivati s pomočjo opravljanja drugih dejavnosti in s pomočjo partnerjev. *»Mi bi težje sami prišli do relevantnih strank, če ne bi imeli avstrijskega partnerja, ki je prisoten v 80 državah po svetu.*

Če imaš relevantne stranke, dobiš tudi denar, ki si ga porabil kot kapital iz drugih dejavnosti. Mi smo si nek zagonski kapital za TrapView pridobili izključno iz dejavnosti, ki nima veze s tem projektom, zato je bilo na začetku težko, ker ni bilo fokusa samo na tem projektu, ampak je bilo potrebno skrbeti še za preživetje» (Efos d.o.o.).

Zunanje okolje po mnenju intervjuvancev v največji meri krojijo:

- davčna ureditev v državi,
- trendi in značilnosti panoge,
- mentaliteta in odprtost države za tuje vlagatelje.

Vsi intervjuvanci, še posebej pa glavni inovator CBS Inštituta, izpostavljajo problem visokih davkov na inovacije v Sloveniji. Področje urejata Zakon o izumih iz delovnega razmerja (Ur. l. RS 15/2007) in Zakon o dohodnini (Ur. l. RS RS 117/2006). Zakon o izumih v 2. členu določa, »da je izum po tem zakonu izum, ki po predpisih, ki urejajo industrijsko lastnino, izpolnjuje pogoje za patentno varstvo ali za varstvo s patentom s skrajšanim trajanjem.« Vsak izumitelj, ki ima v Sloveniji ali v tujini dohodke iz: avtorskih pravic ali izumov, znakov razlikovanja in tehničnih izboljšav, mora plačevati davek od dohodkov na premoženjske pravice poleg davka od osebnih prejemkov (zmanjšanega za priznane olajšave). Glede na to, predvsem inovatorji, ki pridobijo za svoje zasluge nagrade, čutijo nepravičnost sistema. Davki na premoženjske pravice pa niso edini trn v peti. Mnoge moti tudi davčna ureditev zaposlovanja, saj morajo kot delodajalci plačevati po njihovem mnenju previsoke davke. Majhno podjetje (podjetje 3), ki potrebuje tvegan kapital iz tujine (več možnosti za pridobivanje kapitala kot v Sloveniji), vidi največjo oviro v previsokih davčnih stopnja za dobiček iz kapitala (30 %); vlagatelji morajo plačevati tudi davek od dohodkov iz premoženja, kjer stopnja davka znaša 25 % (dohodek iz premoženja se šteje kot udeležba pri dobičku, oddajanje opreme in strojev, obresti od posojil ipd). Visoki davki so po mnenju intervjuvancev postali glavna ovira pri pridobivanju tujih vlagateljev, hkrati pa so izjemni demotivator ustvarjanja inovacij oziroma krojijo celo motivacijo za nelegalne prakse. *»Največja ovira so davki. Ti delaš izume zato, da boš bogat. To je osnovni cilj in če moram od tega plačevati skoraj 70 % davek, je to velika ovira. Izumi so meni kot moji otroci in če mi država od treh otrok vzame 2, je to hudo boleče. Potem se pač odločiš, da ne boš več imel otrok. Sicer pa, hvala bogu, da imamo Ciper.«*

Trendi in značilnosti panoge pomenijo pomemben zunanji dejavnik, ki pa ga intervjuvanci sprejemajo kot dan prostor, v katerem lahko ustvarjajo spremembe. Pomeni tudi, da ima vsaka panoga konjunkturo in recesijo, kar se zlasti vidi pri primerjavi panog naših intervjuvancev: težke industrije (podjetje 4) in gradbeništva (CBS Inštitut d.o.o.) vs. IT področje, kjer se povezuje elektrotehnika z informatiko ali računalništvom (podjetje 3 in Efos d.o.o.). Gradbeništvo in težka industrija težko uvajata hitre spremembe (velikost in proizvodno podjetje), potrebni so ogromni začetni vložki, ki jih brez zunanjih partnerjev ni mogoče pridobiti, trg je lahko omejen na maloštevilne kupce, zato je nujna globalna usmeritev ne zgolj mednarodna. Po drugi strani pa IT področje doživlja še vedno razcvet, še posebej v interdisciplinarnih panogah (v kombinaciji s kemijo, biotehnologijo, strojništvom, elektrotehniko ipd), gre večinoma za storitvena podjetja, saj proizvodnja pomeni *out-source*. Podjetja so lahko manjša, hitro prilagodljiva, njihov trg pa je lahko bistveno večji (možnost usmeritev na ekonomijo obsega). So pa po drugi strani zaslužki v IT industriji veliko manjši v primerjavi s težko industrijo oziroma gradbeništvom. Značilnost panoge določa tudi način ustanovitve. CBS Inštitut in podjetje 4 sta nastali izključno kot potreba velikih podjetij po močnem razvojnem potencialu, medtem ko sta Efos d.o.o. in podjetje 4 nastala kot združitev posameznikov in njihovih idej.

Intervjuvanci se dotaknejo tudi vprašanja mentalitete v slovenski družbi, ki jo opazijo v širšem družbenem okolju kot lastnost neke kulture. Kot ovira je bil izpostavljen predvsem nedavni politični in gospodarski režim (socialistični sistem), ki se odraža na preveliki nekonstruktivnosti, »*moti me ta socialistična mentaliteta ljudi, ki kaže predvsem, kako Slovenci ne znamo upravljati z nevoščljivostjo. Po naših medijih lahko ljudje vse sorte govorijo, vsi so neki doktorji, pa bi moral koga vprašati, oprostite, kaj ste pa vi družbeno koristnega že naredili, da lahko govorite, kaj naj drugi delajo*« (CBS Inštitut d.o.o.).

5.7.2.4 Marketing v VTP

5.7.2.4.1 Definicija marketinga in razlikovanje marketinga VTP

Intervjuvanci imajo o marketingu zelo malo predstav in mnenj. Pri odgovorih so večinoma uporabljali izraz marketing, čeprav se je izkazalo, da jasne ločitve med trženjem, marketingom in prodajo ne poznajo. Prav tako jim marketing predstavlja bolj večščino kot stroko, ki se jo je mogoče priučiti, kadar je to potrebno.

Razlike v dojemanju nastajajo:

- večje vs. manjše podjetje,
- proizvodno vs. storitveno podjetje.

CBS Inštitut d.o.o. in podjetje 4, ki sta del večjih podjetij oziroma sta pomembno povezani z matičnimi podjetji, se z marketingom ukvarjajo posebej za to specializirani oddelki. Takšna podjetja dojemajo marketing kot službo, ki skrbi za izdelavo promocijskega materiala, logotipe, izgled proizvodov, organizacija in predstavitev na sejnih, organizacija drugih promocijskih aktivnosti za potencialne kupce, skrb za portfelij znamk (jasna arhitektura znamk) in nabor idej za nadaljnji razvoj znamk in proizvodov glede na monitoring trga. Po drugi strani pa je prodaja akcijska služba, ki je v neposrednem stiku s kupci, se dogovarja o podrobnostih naročila, skrbi za izpolnjevanje naročila in poskuša neposredno s telefonskimi klici ali osebnimi sestanki pridobiti nova naročila pri obstoječih ali potencialnih kupcih.

»Marketing je drugačen za visoke tehnologije. Jaz težko rečem kako, ker nisem ravno strokovnjak, ampak tu gre po mojem predvsem za izvirnost pristopa, morda potrebujemo čisto primitiven, enostaven marketing, morda pa se potrebujejo vse razpoložljive tržne tehnologije, ki na nek način obstajajo« (CBS Inštitut d.o.o.). Medtem ko se pri podjetju Efos d.o.o. in podjetju 3 z marketingom vsaj delno ukvarjajo vsi, ki hkrati predstavljajo razvojnike oziroma inovatorje. Posebej manjša podjetja so v večji meri prepričana, da je marketing veščina, ki se je mora naučiti direktor (zastopnik podjetja). *»Z marketingom ali pa trženjem se bomo mi začeli ukvarjati zdaj, ko je izdelek tik pred lansiranjem na trg. V resnici je to moja naloga, zato sem prebral ogromno knjig o tem, nekaj sem slišal tudi na izobraževanjih za start-upe. Mislim, da je marketing za tako specifične izdelke različen le v enem: opravljati ga mora inženir, ki pozna v prafaktorje svoj izdelek. Jaz za marketing raje zaposlim elektrotehnika, ki se bo marketinga priučil, kot pa ekonomista, ki ne pozna niti temeljev, na katerih delamo mi naš produkt. Bistveno se mi zdi, da moraš biti pred stranko, sploh potencialno, izjemno suveren. Suverenost pa izvira iz poznavanja izdelka, ne toliko iz poznavanja marketinških strategij«* (podjetje 3). Manjša podjetja ne razlikujejo med prodajo in marketingom, saj oboje opravlja večinoma ena oseba – direktor. Bistvena naloga marketinga oziroma prodaje se jim zdi pridobiti kupce, ki generirajo prodajo in širiti prodajno mrežo (globalno ali vsaj mednarodno).

5.7.2.4.2 Marketinški splet VTP

Marketinški splet (*marketing mix*) je sestavljen iz štirih P-jev: proizvoda (*product*), cene (*price*), distribucije (*place*) in promocije (*promotion*). Koncept je vzpostavil profesor Jerome McCarthy v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Zaradi svoje aplikativnosti in uporabnosti je še danes pomemben del teorije o marketingu (Podnar, Golob in Jančič 2007, 15).

Proizvod

Proizvod je pri visoki tehnologiji najbolj pomemben element marketinškega spleta, saj mu intervjuvanci namenijo večino pozornosti. Značilnosti proizvoda večinoma določajo interno, s pomočjo idej in znanja projektne skupine. V večjih podjetjih je dodelava proizvoda izključno v domeni primarne, projektne skupine. Marketing se v oblikovanje in dodelavo proizvoda redko ali nikoli ne vključi. V podjetju CBS Inštitut se razvojna skupina pri oblikovanju proizvoda ravna po monitoringu trga, ki ga dela marketing. Prav tako glavni inovator izpolni interni, standardizirani vprašalnik (približno 40 vprašanj), na podlagi katerega marketing presodi ali bo proizvod tržno privlačen. Sledijo pogajanja med obema oddelkoma za končni dogovor in nato realizacija proizvoda. V podjetju 4 se marketing sploh ne povezuje z razvojno skupino, več z njimi sodeluje prodaja. Pri nastanku in dodelavi proizvoda se razvojna skupina neposredno obrača na kupca (naročnika) oziroma interno rešuje dileme. Podjetje 3 in Efos d.o.o. (manjši podjetji) se ukvarjajo pretežno s trgom in potrebami, ki so jih zaznali s preprostim monitoringom (npr. neformalni strokovni pogovori, analiza sekundarnih podatkov, ideja sodelovanja z obstoječimi poslovnimi partnerji). Nato se s trgom in kupci do lansiranja praviloma ne ukvarjajo, takrat pa poskušajo na podlagi neformalnih pogovorov in testiranj pri potencialnih strankah vnesti izboljšave ali popraviti manjkajoče značilnosti proizvoda.

Cena

Cena je popolnoma v domeni marketinga (npr. CBS Inštitut d.o.o.), v manjših podjetjih se s ceno ukvarjajo tisti, ki neposredno prodajajo – direktorji podjetij. S pomočjo analize intervjuvancev smo ugotovili, da na oblikovanje cene v večji meri vplivajo naslednji dejavniki:

- značilnosti B2B trga in dejstva, da gre za visokotehnološko inovacijo,
- uveljavljen vs. neuveljavljen proizvod in/ali podjetje,
- širina trga (posamezen naročnik vs. več kupcev).

Intervjuvanci delujejo na B2B trgu. Na trgu visoke tehnologije (vsaj v Sloveniji) je po njihovem mnenju nemogoče najti proizvod, namenjen B2C trgu – vsaj ne v začetnih letih, ko proizvod vstopi na trg kot vrhunska inovacija. Razlog za to je preprost: visokotehnološki proizvod je daleč predrag za množice. Po drugi strani pa je omejeno število kupcev razlog, da je cena na začetku, ko podjetje uvaja nov proizvod in mora kupce seznaniti in izobraževati o novostih, večinoma stvar pogajanj. Odličen primer oblikovanja cen je CBS Inštitut d.o.o., kjer je bila njihova inovacija nadgradnja že obstoječe znamke uveljavljenega podjetja Trimo d.d.. Njihov Qbiss Air je imel že na ravni ideje pozicijo luksuzne generacije fasadnih proizvodov, ki bi na trgu omogočil višje cene. Nadgradnja portfelja proizvodov, ki so na trgu že poznani in imajo reference, s stališča oblikovanja cen prinaša možnost »pobiranja smetane«. Po drugi strani pa se morajo neuveljavljena podjetja najprej potruditi zgraditi zaupanje z novimi ali potencialnimi kupci in šele nato določati ceno. V tem primeru govorimo bolj o strategiji penetracije na trg, saj je v primeru neuveljavljenih podjetij pridobivanje kupcev primarni cilj.

Za visokotehnološka podjetja po mnenju intervjuvancev velja, da med številom referenc in višino cene velja linearni odnos: več kot je referenc (dober glas obstoječih kupcev, priznanja neodvisnih institucij, patent), višjo ceno lahko proizvod doseže. Reference signalizirajo, da lahko kupci ponudniku zaupajo, kar pri specifičnih proizvodih najbolj pomemben nakupni dejavnik in temelj diferenciacije v primeru večjega števila ponudnikov. Glede na to, reference lahko upravičijo višjo ceno. Poleg referenc je pomemben dejavnik oblikovanja cen tudi specifičnost inovacije: bolj kot je inovacija narejena ad-hoc (narejena za potrebe določenega naročnika za reševanje določenih potreb), dražja je.

Distribucija

Distribucija je bila pomembna predvsem za podjetje Efos d.o.o. in podjetje 3 (manjši, storitveni podjetji), saj je distribucija temelj prodaje oziroma večja kot je mreža distribucije večja je možnost prodaje. Za podjetji CBS Inštitut d.o.o. in podjetje 4 distribucija ni posebej pomembna. CBS Inštitut koristi uveljavljeno mrežo svojega matičnega podjetja Trimo d.d., podjetje 4 pa inovira za znane naročnike.

Distribucija je v panogi VTP pomembna za podjetja, ki želijo nastopati globalno in njihova inovacija ni generirana kot ad-hoc rešitev za znane naročnike. Kot smo že omenili, se visokotehnološka podjetja zaradi ekonomske upravičenosti usmerjajo najprej na mednarodni, in v kasnejših fazah lansiranja, na globalni nivo. Glede na to morajo mnogo napora vložiti v

razvoj distribucijske mreže. To pomeni, da mora podjetje trg spoznati in najeti primerno prodajno osebje, ki bo v določeni državi zastopalo proizvod. V obeh omenjenih podjetjih so namreč prepričani, da lokalno osebje najbolje pozna posebnosti trga. Po drugi strani pa se proces ustvarjanja lastne distribucijske mreže lažje vzpostavi, če ima podjetje partnerja (uveljavljeno podjetje z izkušnjami in pozitivnim ugledom). *»Posebnih raziskav trga sicer nismo delali, smo pa šli konkretno na teren tudi v druge države in se pogovarjali z našimi potencialnimi strankami. Tako smo lažje opredelili tudi prodajne kanale in način distribucije. Mi bomo na primer zelo tesno sodelovali tudi z veterinarji, ki bodo pravzaprav naši glasniki in hkrati neke vrste distributerji«* (podjetje 3). *»Mi imamo srečo, ker že od prejšnjih projektov sodelujemo s tujim partnerjem, zato nam ni problem kakšno past (op. njihov proizvod) spraviti v Brazilijo, Južno Ameriko, Avstralijo. Seveda pa poleg tega gradimo še svojo mrežo, predvsem s pojavljanjem na sejmih. Jaz distribucijo razumem kot priti do relevantnih strank, kar v različnih državah traja različno dolgo in je zato različno zahtevno«* (Efos d.o.o.).

Promocija

Promocija je glede na percepcijo naših intervjuvancev najbolj pomembno delo marketinga. *»Marketing mora izdelek promovirati, da se ga potem lahko prodaja«* (podjetje 3). V splošnem razvojniki pričakujejo, da marketinški oddelek proaktivno skrbi za promocijske aktivnosti in se tudi sami angažirajo spoznati novosti na tehnični ravni. Promocijo razumejo preko naslednjih aktivnosti:

- predstavitev na sejmih,
- oblikovanje promocijskega materiala (predvsem brošure),
- oblikovanje referenc,
- vzpostavljanje odnosov s svetovalnimi podjetji in posredniki (večinoma za namene distribucije, promocijski nameni so sekundarnega pomena).

Intervjuvanci jemljejo promocijo v splošnem kot zelo pomembno aktivnost, s katero se je potrebno ukvarjati, ko je proizvod že tehnično dovršen in pripravljen za lansiranje na trg oziroma je že na trgu in ga morajo ciljni kupci spoznati. Pri analizi odgovorov se je pokazalo, da je temeljna naloga promocije VTP doseči zaupanje in prepoznavnost pri svojih potencialnih kupcih in posrednikih.

Najbolj pomembno orodje promocije so za visokotehnološko panogo gotovo sejmi; intervjuvanci so izpostavili, da so mednarodni sejmi v tujini izjemno pomemben prostor za pridobivanje kontaktov, učenje in iskanje idej za izboljšave. Po drugi strani pa so sejmi tudi priložnost za primerjavo s panožnimi podjetji na mednarodni ali globalni ravni. Posebej pomembni so za neznana podjetja, ki prvič lansirajo visokotehnološke inovacije, vendar takšna podjetja navadno niso prisotna zaradi omejenih finančnih sredstev. Izgled stojnice in predstavitve s promocijskim materialom razvojni oddelki in inovatorji pripravijo skupaj z marketinškim oddelkom, čeprav to ni nujno. V podjetju 4 je intervjuvanec stalno poudarjal, da *»jaz oblikujem kataloge in brošure, poleg tega, da imam ogromno drugih projektov in to niti približno ni moje delo. Ampak delam to, ker izgled je važen, še bolj pa, kako to notri napišeš. Švedi se po svojih brošurah hvalijo, kako je iz njihovega »pleha« narejena stavba Facebooka. Itak da je to taka privlačna informacija, ki je udarna in je potrebna. No, pri nas to nič ne pogruntajo.«*

Promocijski material je večinoma omejen na brošure, kjer je mogoče predstaviti kompleksne tehnične inovacije. Marketing se zelo malo ali skoraj nič ne ukvarja z vsebinskim oblikovanjem promocijskega materiala. To delo v večji meri ali v celoti prepustijo razvojnemu oddelku, če že, se marketing vključuje v grafično oblikovanje, dodajanje slikovnega materiala. Skratka za izgled promocijskega materiala. Pri pregledu celotnega promocijskega materiala vsa analizirana podjetja uporabljajo predvsem brošure, kjer je 90 % prostora namenjenega tehnični predstavitvi proizvoda, preostali delež predstavlja slikovni material. Posebej so zaželeno realne fotografije proizvoda v uporabi (npr. CBS Inštitut je posebej poudaril, da je v brošuri že fotografija realnega objekta, pri katerem je bila uporabljena njihova inovacija). V visokotehnoloških panogah je pomembna referenca na realne projekte.

Pomembna aktivnost pri promociji tehnoloških dosežkov, posebej tistih, ki pomenijo inovacije, je oblikovanje referenc. Ključni so prvi realizirani projekti, s katerimi se dokaže dodana vrednost. Zato si podjetje, npr. CBS Inštitut, prizadeva prepričati svoje prve kupce, da sodelujejo kot njihovi ambasadorji. Reference olajšajo tudi pridobivanje morebitnih posrednikov oziroma olajšajo vzpostavljane distribucijske mreže.

Promocija, kakor jo želijo imeti v VTP, pomeni komuniciranje relevantnosti (sejmi, brošure), sporočanje dodane vrednosti preko predstavitve prednosti za kupca in komuniciranje kredibilnosti, ki zagotovi dolgoročnost projektov.

5.7.2.4.3 Marketinški strokovnjaki v VTP

Razlika pri organizaciji osebja za marketing se v VTP razlikuje glede na uveljavljenost in velikost podjetja. Bolj kot je podjetje veliko in uveljavljeno, bolj formalno je organiziran oddelek za marketing (v vseh analiziranih podjetjih se uporablja tudi ta izraz namesto izraza trženje). Podjetje 4 in podjetje CBS Inštitut imata v oddelku za marketing stalno zaposlene ljudi, ki imajo formalno končano izobrazbo iz ekonomije ali druge sorodne družboslovne smeri. Bistvena ugotovitev je, da v oddelkih obeh podjetij v marketingu ni zaposlenega inženirja, kar razvojniki ocenjujejo za bistveno oviro pri sodelovanju R&D oddelka in marketinga. Razvojniki pričakujejo, da bodo sodelavci v marketingu proaktivno in samoiniciativno prišli po informacije k razvojnikom, se priučili tehnične podrobnosti in tako poskrbeli za optimalno promocijo.

V obeh manjših podjetjih nimajo formalno določene osebe, ki se ukvarja z marketingom (imajo do 10 zaposlenih). S promocijo, ki je v resnici glavno delo marketinga po percepciji analiziranih podjetij, se je v manjših in manj uveljavljenih podjetjih ukvarjal direktor, ki je marketing razumel s pomočjo samoizobraževanja.

6 UGOTOVITVE IN DISKUSIJA

V nadaljevanju podajamo ugotovitve raziskovalnega dela v obliki odgovorov na postavljena raziskovalna vprašanja.

6.1 ORIS PANOGE VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETIJ

1. del raziskovalnih vprašanj

a. kdo so VTP?

Visokotehnološka podjetja (VTP) so profitna podjetja, za katere so značilni visokotehnološki proizvodi, ki jih Meldrum (1995, 47–48) definira kot tiste, ki so razviti v inženirskem okolju, vključujejo novo ali napredno tehnologijo in infrastrukturo, ki še ni v celoti razvita, sprožijo negotovost tako na strani proizvajalca kot tudi na strani potrošnika, ki pa mu ne predstavljajo zgolj običajne rešitve za njihove trenutne probleme.

Naši raziskovalni izsledki so pokazali podobna dognanja, kot jih navaja tudi Meldrum. Prva ugotovitev je, da so slovenska VTP proizvodna podjetja, kjer visoka tehnologija pomeni tehnično (inženirsko) znanje in so večinoma orientirana na medorganizacijske (B2B) trge. Konkurenčno prednost gradijo z naslednjimi elementi:

- proizvodi, ki temeljijo na kompleksnem, težko posnemljivem znanju,
- globalna prisotnost (vsaj mednarodna),
- soočanje s tveganjem in
- jasno predikcijo trendov za najmanj sedem do deset let vnaprej.

Druga ugotovitev se nanaša na organizacijsko strukturo v VTP. Ugotovili smo, da je za ta podjetja značilna »ploska« organizacijska struktura, kjer je pretok informacij obvezno večsmeren, ni stroge formalne kulture komuniciranja in ni avtoritativnega vodje. Intervjuji so pokazali, da VTP zaradi narave dela ne morejo delovati kot hierarhična organizacija, saj bi s takšnim načinom poslovanja inoviranje preveč uokvirili in rutinizirali. Da VTP lahko ohranjajo plosko organizacijsko strukturo, so večinoma manjša ali največ srednje velika podjetja. Zanimivo je, da sta bili dve podjetji (CBS Inštitut d.o.o. in podjetje 4) najprej del velikih podjetij, ki sta se s strateško usmeritvijo na visoko tehnologijo organizacijsko osamosvojili (postali sta hčerinski družbi matičnega podjetja). V CBS Inštitutu d.o.o. slednje

utemeljuje, da se je to zgodilo z namenom, saj se s kompleksnimi inovacijami ukvarjajo v manjši zasedbi, vendar z vrhunsko opremo in zaposlenimi, ki jih omogoča financer (to je večje podjetje). Manjša zasedba, kjer ni potrebe po formalizirani organizacijski strukturi, jim omogoča razvoj večje fleksibilnosti, kar je izjemno pomembno za preživetje v turbolentnem zunanjem okolju. Hkrati pa so manjše ekipe bolj učinkovite in manj obremenjene z administracijo. Že namizna analiza (podatki Letopisa Statističnega urada RS, 2011) je pokazala, da so slovenska podjetja, ki inovirajo, pretežno mikro in majhna podjetja; srednja in velika podjetja so v manjšini, zlasti tista, ki se ukvarjajo s proizvodnjo. Prav tako je raziskava Cobik (2011) postregla s podatki o panogi VTP, kjer je 70 % podjetij mikro, 25 % majhnih in le 5 % srednjih podjetij. Kvantitativni podatki iz obeh virov temeljijo na formalno pravnih entitetah, med katerimi avtorji niso raziskovali npr. lastniških povezav ali finančnih. Skratka, za slovensko okolje je nujno, da so VTP organizacijsko manjša podjetja, ki imajo finančno zaledje večjega podjetja, saj brez tega ne zmorejo preživeti v kulturi, kjer se inovativnost in podjetništvo šele prebujata.

Opređeljene ugotovitve dajejo grob oris notranjega okolja VTP, v katerem poteka inoviranje. Raziskovalni izsledki so potrdili, da bi v slovenskih VTP način inoviranja lahko povezali s principi Kulturne šole inoviranja. Stična točka je poudarek na viziji in na čim bolj odprti komunikaciji s čim manj avtoritativnim sistemom med člani podjetja (Tzeng, 2009). Vizija predstavlja bistvo obrti, saj omogoča ideje, kako preseči ustaljene proizvode, storitve in prakse na trgu. To pomeni preseči kratkovidnost uporabnikov in z opazovanjem in razumevanjem obstoječih trgov kreirati nove trge (Martin 1995 in Meredith 2000). Amabile et al. (2005, 367) poudarjajo, da je zmožnost učenja novosti zelo povezana s kreativnostjo, ki jo premorejo zaposleni. Avtorji navajajo, da je kreativnost v organizacijah pogojena s čustveno vpetostjo zaposlenega. Intervjuji so predvsem pokazali, da so srž VTP ljudje: visoko izobraženi in kompetentni inovatorji s svojimi ekipami in menedžerji/lastniki podjetij. Prvi omogočajo realizacijo relevantnih idej, saj so izjemni posamezniki, ki s pomočjo vokacije svoje delo jemljejo kot osebni izziv. Drugi omogočajo prvim primerno okolje v obliki podjetja, v katerem so primerno nagrajeni, imajo na razpolago vse potrebne resurse in lahko izživijo svojo vokacijo tako, da dosegajo na trgu dodano vrednost. To potrjujeta tudi Berger in Luckmann (1967, 213–215). Predstavnika Kulturne šole, razlagata, da je bistveni poudarek pri iskanju in realiziranju novega posameznikova čustvena plat: »inovacije ne prihajajo iz bistvenih lastnosti znanja samega, ampak iz osebne zavzetosti, ki jo zahteva revolucionarno.«

b. Kako se marketing za visokotehnološke proizvode razlikuje od marketinga nizkotehnoloških?

Za razmejitev je potrebno najprej pojasniti razliko med visoko in nizko tehnologijo, ki se med seboj razlikujeta po naslednjih značilnostih:

- uporaba najbolj sodobnih tehnologij: postopkov, materialov, znanja, ki obstaja na trgu,
- pomeni več desetkrat višje finančne vložke in s tem višje tveganje,
- v nobeni fazi razvoja ne gre za ročno delo,
- zahteva visoko zavedno in izobraženo delovno silo, ki ima povsem prilagojeno delovno okolje in delovne prakse potrebam inoviranja.

Poleg naštetega je bistvena razlika med visoko in nizko tehnologijo, kdo je inovator. Eden pomembnih principov Kulturne šole inoviranja je ideja, da inoviranje temelji na principih obrti. To pomeni prenašanje znanja med generacijami in učenje spretnosti, ki se jih iz strokovnih učbenikov ni mogoče (Arthur 2009, 233). Iz našega raziskovanja smo ugotovili, da obrt ni le medgeneracijsko učenje kot uči Kulturna šola, ampak tudi intergeneracijsko učenje, ki pomeni učenje med različnimi strokami in psihološkimi profili ljudi.

Podatkov o prisotnosti marketinga v VTP v sekundarnih virih nismo našli, razen o načinu in % komercializacije inovacij, česar ne štejemo za relevanten podatek o značilnosti marketinga. Intervjuji so nam v resnici odgovorili, zakaj o marketingu v slovenski visokotehnološki panogi ne vemo veliko: v analiziranih VTP o marketingu ne vedo skoraj ničesar. Na splošno lahko zaključimo, da ne poznajo razmejitev med trženjem in marketingom. Najpogostejša razlaga je, da je marketing enak promociji, ki poskrbi za prodajo oz. je »desna roka prodaje«. Glede na to je marketing percipiran kot večšina, ki se jo je moč priučiti. Nekoliko razlik pri pojmovanju nastaja med manjšimi in velikimi podjetji, slednja se namreč v večji meri soočajo s potrebo po marketingu, čeprav ga še vedno definirajo kot del promocije. Na razumevanje marketinga vpliva v največji meri uveljavljenost oz. neuveljavljenost VTP na trgu. Tako npr. CBS Inštitut d.o.o. kot uveljavljeno VTP marketinške dejavnosti razume povsem drugače kot podjetje 3, ki si pot na globalni trg šele utira. Uveljavljena podjetja menijo, da je marketing pomemben del prodaje. Prva naloga marketinga je, da poskrbi za pripravo promocijskih materialov (kratka, jedrnata besedila in CGP). Druga naloga marketinga z vidika intervjuvancev je priprava in

izpeljava predstavitev na sejnih. Tretja naloga je priprava monitoringa trga in potencialnih strank na trgu skupaj s prodajnim oddelkom.

Prav tako potrjujemo postavljeno premiso, da so slovenska VTP tržno usmerjena. To velja zlasti za tista VTP, ki so že uveljavljena na trgu. Tržna usmerjenost zanj pomeni prisluhniti določenim kupcem ali zelo ozko definirani ciljni skupini. Tržna usmerjenost se kaže tudi v osnovnem smotru VTP: povečati profitabilnost s pomočjo visokotehnoloških proizvodov, ki opravičujejo višjo ceno z dodano vrednostjo za stranko in ne s zgolj s pomočjo konkurenčne prednosti (kar sta izpostavila tudi Narver in Slater, 1995). Se je pa tudi pri naših študijah primerov izkazalo, da so pomembni potencialne stranke in dodatni vidiki (*insighti*) panoge, kakor sta povedala Kohli in Jaworski (1993). Za analizirana podjetja je značilno, da ozko razmišljajo o svojih deležnikih, saj večinoma razmišljajo o sedanjih in potencialnih strankah, pri katerih želijo maksimirati njihove in svoje koristi. Po drugi strani se v manjši meri oziroma se sploh ne osredotočajo na druge deležnike – kar nas uči definicija AMA o marketingu.

c. Kakšen bi bil marketinški splet (*marketing mix*) za VTP?

Proizvod

Proizvod je pri visoki tehnologiji najbolj pomemben element marketinškega spleta. Bistvene so njegove funkcionalne prednosti in kompleksna rešitev problema. Proizvod ostaja izključno na ravni tehnične (inovatorjeve) skupine, marketing se v večjih oz. uveljavljenih podjetjih vključuje kot spremljanje trga, prodaje, navezovanje stika in komuniciranje s potencialnimi ali sedanjimi kupci. Izboljšave se izvedejo na podlagi predloga kupca oz. projektne skupine.

Cena

Cena je popolnoma v domeni marketinga (npr. CBS Inštitut d.o.o.), v manjših podjetjih se s ceno ukvarjajo tisti, ki neposredno prodajajo – direktorji podjetij. S pomočjo analize intervjuvancev smo ugotovili, da na oblikovanje cene v večji meri vplivajo naslednji dejavniki:

- značilnosti medorganizacijskega (B2B) trga in dejstva, da gre za visokotehnološko inovacijo,
- uveljavljen vs. neuveljavljen proizvod in/ali podjetje,
- širina trga (posamezen naročnik vs. več kupcev).

Proizvodi VTP pomenijo podjetju oblikovanje cen s pomočjo strategije »pobiranja smetane«, kar je v veliki meri povezano z zaupanjem v podjetje/proizvod (uveljavljeno vs. neuveljavljeno podjetje). Za VTP velja, da so reference podlaga določanja cene. Poleg referenc je pomemben dejavnik oblikovanja cen tudi specifičnost inovacije: bolj kot je inovacija narejena ad-hoc (narejena za potrebe določenega naročnika za reševanje določenih potreb), dražja je lahko.

Distribucija

Distribucija je temelj prodaje v VTP. Gradi se postopoma, s čimer imajo največ težav neuveljavljena VTP (npr. Efos d.o.o. in podjetje 3), saj lahko zaradi nedograjene distribucije hitro zapadejo v likvidnostne težave. Obe podjetji predstavljata vrsto VTP, ki inovirata za neznane naročnike, zaradi česar je distribucija bistveno bolj pomembna kot npr. za podjetje 4, ki inovira izključno za znane kupce. Rešitev za lažjo in bolj učinkovito distribucijo lahko pomeni distribucijski partner (uveljavljeno podjetje z izkušnjami in pozitivnim ugledom). Drugi način gradnje distribucije je prisotnost na sejmih.

Promocija

Promocija je, kot že rečeno, po percepciji analiziranih podjetij druga beseda za marketing. *»Marketing mora izdelek promovirati, da se ga potem lahko prodaja«* (podjetje 3), pravi neuveljavljeno podjetje. Bistvena orodja (od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega):

- predstavitve na sejmih,
- oblikovanje promocijskega materiala (predvsem brošure, saj so letaki manj primerni za visokotehnološke proizvode),
- oblikovanje referenc,
- vzpostavljanje odnosov s svetovalnimi podjetji in posredniki (večinoma za namene distribucije, promocijski nameni so sekundarnega pomena).

Promocija je zadnja stopnja »razvoja proizvoda« pred prodajo. Pomeni, da se promocija v celoti prilagodi že narejenemu proizvodu in v skladu s tehničnimi značilnostmi poskuša proizvod najbolje umestiti na trg in ustvariti pozitiven imidž.

Mednarodni sejmi so najpomembnejše orodje promocije, saj poskrbijo za:

- vzpostavljanje prodajne in distribucijske mreže,

- *benchmarking* (primerjava in možnost izboljšave) in analiza konkurence,
- trendi, učenje, pretakanje idej,
- rekrutacija potencialnih inovatorjev ali članov inovatorjeve ekipe.

Izmed promocijskega materiala je daleč najbolj uveljavljena brošura, ki jo vsebinsko večinoma pripravi inovatorjeva ekipa, marketing se vključuje v grafično podobo. Nekatera druga VTP podjetja v Sloveniji vedno bolj posegajo po video materialih (npr. Pipistrel ali Akrapovič), kjer s pomočjo avdio-vizualnih vložkov raje prikažejo kot ubesedijo svoje kompleksne proizvode.

2. del raziskovalnih vprašanj: kakšne razlike nastajajo med B2B in B2C podjetji pri uporabi različnih virov inovacij, v dožemanju marketinga in v dožemanju okolja, v katerem podjetje deluje (interno in eksterno)?

Študije primerov so pokazale, da se VTP med seboj v večini razlikujejo glede na čas obstoja in uveljavljenosti na trgu in ne toliko glede na dejstvo ali so usmerjeni na medorganizacijski (B2B) trg ali za trg končnih kupcev (B2C). Dlje kot so VTP na trgu, bolj utečene odnose s svojimi strankami imajo. Stranke postanejo z leti sodelovanja vedno bolj vključene v proces inoviranja, saj sodelujejo že pri generiranju idejnih zasnov. Prav tako slovenska VTP stremijo h globalnemu poslovanju, tako pri rekrutaciji zaposlenih (pridobiti zaposlene za inovatorjevo ekipo) kot pri oblikovanju prodajnega modela (distribucija, promocija, prodaja).

Zakaj med VTP ni tistih, ki bi bila usmerjena na trg končnih kupcev (B2C). Zaradi definicije, kaj je inovacija. Uradne statistike govorijo o deležu inovacijsko aktivnih podjetij, ki je v Sloveniji velik: v letu 2008 je bilo skoraj polovico podjetij v Sloveniji inovacijsko aktivnih, prav tako ta odstotek potrjuje tudi raziskava Cobik. Večina teh podjetij je storitvenih, zato je tudi večina inovacij storitvene narave oziroma ne-tehnoloških inovacij, ki predstavljajo izboljšave na področju organizacije in marketinga. Vendar kljub vsemu ni problem v tem, ali je inovacija tehnološka ali ne-tehnološka, večji problem predstavljajo preveč splošne in ohlapne definicije inovacij. Podajamo primer preveč splošne definicije, kaj je inovacija po SURS-u (Statistične informacije št. 370/2004):

»Zajema nov izdelek, storitev in postopek ali bistveno izboljšane izdelke, storitve in postopke. Inovacija je uvedena, ko se pojavi na trgu (inovacija izdelka, storitve) ali uporabi v okviru

procesa (inovacija postopka). Inovacije zajemajo vrsto znanstvenih, tehnoloških, organizacijskih, finančnih in gospodarskih aktivnosti. Inovativno podjetje je tisto, ki je v opazovanem obdobju uvedlo nov ali bistveno izboljššan proizvod ali postopek. Inovacija temelji na rezultatih novega tehnološkega razvoja, novih kombinacijah že obstoječih tehnologij ali na uporabi drugega znanja, ki ga je pridobilo podjetje.»

Ohlapnost dajeta: »bistveno izboljššan« in »inovacije zajemajo vrsto znanstvenih, tehnoloških, organizacijskih, finančnih in gospodarskih aktivnosti.« Takšna definicija omogoča, da se mnogo podjetij identificira v vprašalnikih kot inovacijsko aktivna. Tako se v istem »košu« znajdejo visokotehnološka in tista, ki spremenijo embalažo proizvoda, s katerim se npr. podaljša rok trajanja. Že v prvem RV smo ugotovili, da je visokotehnološko bistveno ožji pojem kot tehnološko ali inovacijsko, zato ga je potrebno raziskovati povsem ločeno. Avtorji raziskave Cobik (2011, 12) so se osredotočili na slovenska visokotehnološka podjetja, vendar ponovno s preveč splošno definicijo inovacije: *»vsaka inkrementalna sprememba na ravni vašega podjetja, vključno z novimi modeli izdelkov, storitvami, novimi tržnimi segmenti, spremembami v procesih ali spremembami v organiziranosti.«* Slednja definicija visokotehnološkega se povsem razlikuje od naše, saj vključuje storitvene, organizacijske in marketinške inovacije, ki ne uporabljajo najnovejše tehnologije in ne zahtevajo vrhunskih znanstvenikov, povezanih v multidisciplinarno ekipo. Kljub temu ne trudimo, da VTP panoga na globalni ravni izključuje storitvena podjetja, vendar o visokotehnoloških podjetjih, ki ponujajo storitve v Sloveniji (še) ne moremo govoriti. Trenutno govorimo o B2B visokotehnoloških podjetjih, ki se ukvarjajo večinoma s tehnično zahtevnimi proizvodi.

Viri inovacij so v slovenskih VTP večinoma interne narave. To potrjujeta tako raziskava Cobik kot naši raziskovalni izsledki. Raziskava Cobik navaja, da se 59,2 % inovacij ustvarja znotraj podjetja in s pomočjo lastnega znanja. SURS ima podobne podatke: 40,4 % inovativno aktivnih podjetij išče inovacije v okviru lastnih zmožnosti, drugi najbolj pomemben vir so kupci oziroma stranke, 30 %. Naši raziskovalni izsledki pritrjujejo, da je izvor idej in realizacija le-teh inovatorjeva ekipa, sestavljena iz strokovnjakov različnih ved, da zmorejo rešiti kompleksen problem. To velja za uveljavljena kot tudi za neuveljavljena VTP, z razliko, da si lahko uveljavljena privoščijo bistveno boljšo rekrutacijo zaposlenih po svetu kot neuveljavljena (pomanjkanje finančnih virov). Glede na vire inovacij je jasno, da se slovenska VTP v največji meri želijo zanesti sama nase oziroma pridobiti čim višjo avtonomnost od zunanjih virov inovacij (predvsem države in poldržavnih institucij, npr. inkubatorji). To je do

neke mere razumljivo, saj se »trgu najbližje« inovacije najbolj učinkovito razvijejo v notranjem okolju podjetja oziroma v sodelovanju s kupci ali dobavitelji. Zato zaključujemo, da je delitev na notranje in zunanje vire inovacij nepotrebna.

Dojemanje marketinga smo že opredelili pod b točko prvega raziskovalnega vprašanja, zato se bomo na tem mestu posvetili, kako VTP dojemajo interno in eksterno okolja.

Evropska komisija ocenjuje predvsem makro okolje, to pomeni politično in ekonomsko okolje. Poročilo ugotavlja, da je Slovenija ena redkih držav v EU, kjer so se investicije v R&D enakomerno povečevale pred krizo in po njej. Posledično je Slovenija leta 2011 zasedla enajsto mesto v EU po intenzivnosti vlaganja v R&D (Slovenija je v obdobju 2000-2011 doživela 12,46 % rast vlaganj v R&D). V primerjavi z EU povprečjem, v Sloveniji k intenzivnosti vlaganj v R&D vlagajo podjetja sama.

Poročilo EU navaja, da je Slovenija precej uspešna tudi pri izvozu srednje- in visokotehnoloških proizvodov ali znanja. EU Slovenijo vidi kot uspešno ekonomijo, ki želi prispeti v krog »ekonomij znanja«. Po drugi strani so glavne ovire v Sloveniji: pretirana vpletenost države v gospodarstvo, neizpeljane strukturne reforme na področju trga delovne sile in na področju upokojevanja ter relativno visoke administrativne ovire za tuje vlagatelje. Poročilo EU ugotavlja, da je Slovenija visoko specializirana za prodajo srednje- in visokotehnoloških proizvodov, vendar po drugi strani ne dosega ustreznega deleža pri skupni prodaji (Evropska komisija 2013, 245). Sklenemo lahko, da ima slovensko VTP težave pri realizaciji prodaje.

Raziskava Cobik (2011) izpostavlja svojo interpretacijo, da slovenska VTP na splošno percepirajo slovensko makro okolje kot nepodporno za visokoinovativna podjetja. Najbolj nezadovoljna so z relativno zaprtostjo naše države pred mreženji s tujimi podjetji, z razpisnimi postopki, s sistemom obdavčenja tujih strokovnjakov in z rigidnim trgom dela.

Raziskava Cobik navaja, da so anketirana podjetja kot tri najpomembnejše dejavnike internega okolja VTP izpostavila (7-stopenjska lestvica):

- dejansko podporo vodstva: financiranje, možnost pridobivanja visokokvalificiranega kadra (5,01)

- sistem izobraževanja in usposabljanja (4,53)
- samostojno inovacijsko strategijo podjetja (4,45).

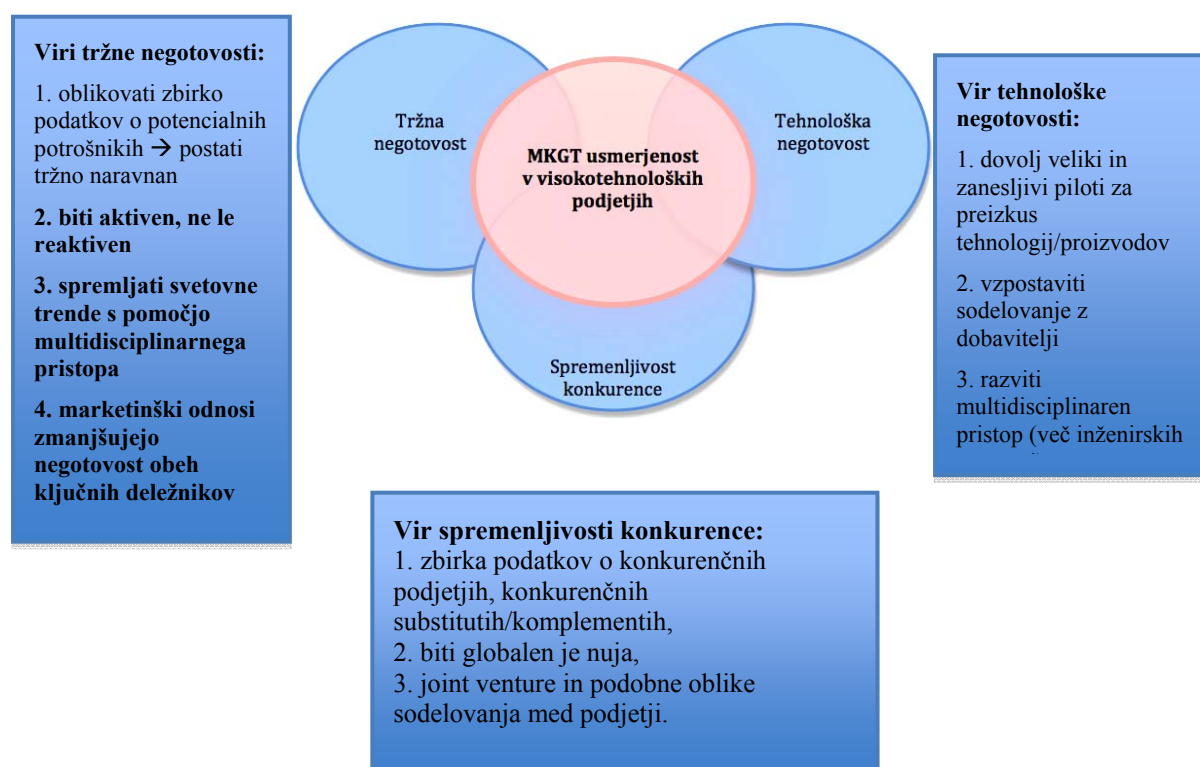
Naši raziskovalni izsledki se v večji meri skladajo z ugotovitvami sekundarnih podatkov, čeprav smo se v večji meri posvetili notranjemu okolju. Ugotovili smo, da je temelj učinkovitega notranjega okolja za inoviranje finančna in idejna podpora vodstva oziroma lastnikov. V kolikor gre za inovacije, ki imajo pred sabo neznane kupce, financira projekte vodstvo podjetja, kadar pa gre za inovacije, namenjene znanemu kupcu, so financerji večinoma kupci sami. Finančni vložki so za VTP izjemno visoki (za potrebe najbolj sodobne tehnologije, vlaganje v znanje, rekrutacija najboljših strokovnjakov ipd.). Po drugi strani pa finančni vložki niso potrebni le ob zagonu podjetja (čeprav so takrat najvišji), ampak tudi pri preboju, na primer na globalni trg. Zato je okolje VTP prepredeno s tveganjem. Tveganje je dejavnik v internem in v eksternem okolju. Interno tveganje v največji meri vpliva na financiranje, ko morajo financerji sprejeti dejstvo, da vlagajo tvegan kapital, ki ne bo nujno dobičkonosen. V zunanjem okolju tveganje kroji odnos kupec – ponudniki. Meldrum (1995, 47) slikovito ponazoril: ponudniki bodo tveganje pri nakupih svojih potrošnikov občutili kot pomanjkanje strokovnosti pri prodajnih in pri poprodajnih storitvah ter distribuciji določenega novega proizvoda, kupci pa se soočajo s tveganjem, ali dodana vrednost, ki jo morajo plačati, upraviči dodano vrednost proizvoda, ki ga ima visokotehnološki proizvod. Analizirana podjetja zmanjšujejo tveganje (v obeh okoljih) s tehnično dovršenostjo. Mnogo časa posvečajo preizkušanju in izboljšavam, izdelujejo prototipe, izvajajo pilotne študije in se konzultirajo pri bolj izkušenih inovatorjih ali neposredno pri strankah. Pri upravljanju tveganja je pomembno, da je percepcija razvoja proizvoda usklajena med inovatorjevo skupino in financerjem. Izkazalo se je, da je vprašanje financiranja še bolj poglobljeno (eksistencialno) za neuveljavljena podjetja (npr. podjetje 3), ki nimajo matičnega podjetja ali znanega kupca. Ta podjetja nujno potrebujejo dobro podporno okolje – na primer institucije tveganega kapitala, česar v Sloveniji primanjkuje. Prav tako je pomembno upravljati odnose s financerji, saj to pomeni dolgoročen odnos (financerji v vsakem primeru želijo vrednost za svoj vložek). Zelo pomembno je, da imajo VTP jasno (lastno) strategijo inoviranja in glede na njo izbirajo financerja.

Najbolj pomemben dejavnik zunanjega okolja je po mnenju analiziranih VTP davčna ureditev v Sloveniji – predvsem problem previsokih davkov, ki pomenijo v večini primerov osebno

demotivacijo za inovatorje. Po drugi strani imamo po mnenju analiziranih podjetij v Sloveniji tudi neprijazno davčno politiko za tuje strokovnjake ali tuje vlagatelje (visoki davki na prihodke). Drugi najbolj pomemben dejavnik zunanjega okolja so po mnenju analiziranih VTP trendi in značilnosti panoge. Panoga pomeni VTP neke vrste »kompas«: v katero smer se panoga razvija, v kateri fazi zrelosti je, katere so glavne omejitve panoge. Značilnosti panoge se VTP naučijo preko monitoringa, največkrat pa izhajajo iz določene panoge kot nizkotehnoška podjetja, ki so z razvojem prišla do VTP – panoga pa je ves čas ista. Po drugi strani so naši sogovorniki v slovenskih VTP jasno poudarili tudi »začetniško inovativno mentaliteto« slovenske družbe. Slovenija je v primerjavi s Silicijevo dolino npr. resnična začetnica pri gradnji inovativne miselnosti, ki se zna realizirati v podjetniški misli.

Kakorkoli, na tem mestu povzemamo ponazoritev Mohrove (2001), ki smo jo prilagodili glede na naše raziskovalne ugotovitve. V modelu s pomočjo vprašanj, ki jih je navedla Mohrova za vsako izmed obeh usmerjenosti in za spremenljivost konkurence, prilagajamo model za slovensko okolje VTP. Pri tem naj omenimo, da kar nekaj vidikov omenjena ponazoritev ne omenja, naš raziskovalni del je izpostavil tudi ekonomsko/finančno negotovost, s katero se srečujejo VTP, česar Mohrova ni omenjala.

Slika 6.1: Značilnosti slovenskega visokotehnoškega okolja



Vir: Mohr (2001, 12).

Tehnološko negotovost analizirana podjetja rešujejo uspešno, saj verjamejo, da je proizvod temelj njihove poslovne uspešnosti. Po drugi strani se tržni negotovosti analizirana podjetja posvečajo predvsem s prodajnega vidika (iščejo kupce in dobavitelje). Šele kasneje se posvečajo tudi vzpostavljanju odnosov s kupci razmišljajo o širitvah proizvodov z vidika potreb trga. Po drugi strani zmanjševanju tehnične negotovosti namenijo več pozornosti, saj ustvarijo preizkusne verzije ali pilote, poskušajo v proizvod integrirati čim več multidisciplinarnega znanja ipd.

3. del raziskovalnih vprašanj: kdo opravlja funkcijo marketinga v VTP podjetjih in na kakšen način?

Glede na naše raziskovalne izsledke pri intervjujih, lahko rečemo, da se z marketingom v slovenskih VTP ukvarjajo kadri s tehnično izobrazbo. Sekundarni podatki (Poročilo Evropske komisije 2013, 245) kažejo, da je Slovenija uspešna pri predstavljanju tržnih (ne-tehnoloških inovacij), medtem ko ima pri tehnoloških inovacijah slabšo oceno. EU namreč na splošno poudarja, da je potrebno kakršnokoli inoviranje tesno prilagajati potrebam lokalnega, regionalnega in globalnega trga. Bistveno je, da inoviranje ne sme biti samemu sebi namen, ampak mora ustvarjati ekonomski učinek. V raziskavi Cobik avtorji podajajo ugotovitev, da so anketirana podjetja povezanost med trženjem in oddelkom za R&D (na 7-stopenjski lestvici) ocenila kot manj pomembno (3,89). Če temu dodamo še podatek SURS-a, da se tri četrtine inovacijske dejavnosti odvija v IKT panogi, lahko razberemo, da imamo verjetno opraviti s tehnično usposobljenim kadrom.

Iz intervjujev smo želeli izvedeti, na kakšen način (če sploh) se v VTP lotevajo marketinga. Prva ugotovitev je, da se razlika pri organizaciji osebja za marketing kaže glede na uveljavljenost in velikost podjetja. Bolj kot je podjetje veliko in uveljavljeno, bolj formalno je organiziran oddelek za marketing in so v njem stalno zaposleni strokovnjaki marketinga (v vseh analiziranih podjetjih se uporablja izraz marketing namesto izraza trženje). Podjetje 4 in podjetje CBS Inštitut imata v oddelku za marketing stalno zaposlene ljudi, ki imajo formalno končano izobrazbo iz ekonomije ali druge sorodne družboslovne smeri. Bistvena ugotovitev je, da v oddelkih marketinga obeh podjetij ni zaposlenega inženirja. Po mnenju inovatorjev in tehničnega oddelka, bi bilo to skoraj nuja, saj ne prihaja do medsebojnega izobraževanja.

Posledica je ovirano sodelovanje R&D oddelka in marketinga. Razvojniki pričakujejo, da bodo sodelavci v marketingu proaktivno in samoiniciativno prišli po informacije k razvojnikom, se priučili tehnične podrobnosti in tako poskrbeli za optimalno promocijo. Na drugi strani marketing pričakuje zadostno mero spoštovanja njihovega dela, česar jim R&D oddelek ne izkazuje. Skratka, zaključimo lahko, da v teh podjetjih prevladuje »tehnološka introvertiranost«.

V obeh manjših podjetjih marketing ni formalno določen in se z njim ukvarja večinoma direktor. Bistvo marketinga direktorja obeh podjetij razumeta kot promocijo, udeležbo na sejmih, stiki s potencialnimi kupci ali dobavitelji. Prav tako je zanimivo, da sta oba direktorja manjših podjetij prepričana, da se je marketinga mogoče priučiti iz knjig ali s pomočjo samoizobraževanja. Tudi tukaj percepcija, da se strokovnjakov marketinga ne potrebuje oz. da gre za priučeno veščino, ki se jo je moč priučiti z rastjo podjetja, izvira iz zaverovanosti v vsemogočnost proizvoda – »tehnično introvertiranost«.

6.2 PRIPOROČILA

Kljub temu, da pri inoviranju v slovenskih VTP podjetjih govorimo o zgodbah uspeha, ni odveč izkušnja iz lastnega raziskovanja: od 14 visokotehnoloških podjetij iz našega vzorčnega okvirja, jih 6 finančno komaj shaja (podatek iz portala Bizi.si). Ta podjetja imajo enake karakteristike kot analizirana, z razliko, da so z napačnimi investicijami (t.j. inovacijami) dosegla negativne rezultate in so zato tik pred zaprtjem. Glede na to našo celotno zgodbo podajamo naslednja priporočila.

1. **Analiza stroškov:** pri analizi okolja je potrebno upoštevati tudi ekonomsko negotovost; tovrstne negotovosti nismo eksplicitno zaznali v literaturi, vendar se je s pomočjo študij primerov izkazala kot primeren napotek za VTP: že v fazi ideje in načrtovanja je potrebno idejo čim bolj natančno analizirati z vidika stroškovne odličnosti.
2. **Analiza potreb (ožja perspektiva) in okolja (širša perspektiva):** ožja perspektiva pomeni, da se podjetja glede na študije primerov premalo posvečajo monitoringu trga, premalo poznajo potencialne kupce in premalo vlagajo v vzpostavljanje marketinških odnosov še preden pričnejo z novo inovacijo, to še posebno velja za majhna in

neuvejavljena podjetja. Širša perspektiva pomeni sočasno z ožjo perspektivo upoštevati trende panoge in trende širšega gospodarskega razvoja (vsa VTP podjetja postanejo slej kot prej globalna podjetja).

3. **Opolnomočenje vseh sodelujočih pri inovacijah:** navezujemo se na kulturno šolo inoviranja, ki pravi, da mora delovna skupina spoštovati in negovati odnose med seboj. To zlasti velja pri povezovanju tehnično-naravoslovnih strok z družboslovnimi. Opolnomočenje se naj dosega s pomočjo prostega pretoka informacij v celotnem procesu inoviranja po načelu »več je bolje«. To pomeni zlasti sodelovanje med marketingom (glasnik trga) in tehničnim oddelkom (rešitev za trg). Posebno pomembno je, da vlogo iniciatorja enakovrednega sodelovanja prevzame vodstvo oz. direktor. Obe strani pa se morata obnašati samoiniciativno in podporno.
4. **Sistem nagrajevanja:** najprej, za inovatorje je bistvena motivacija za lojalnost določenemu podjetju finančna podpora; kot drugo, inovatorji cenijo izobraževanja in druge ne-finančne spodbude njihovega lastnega razvoja; v sistem nagrajevanja bi lahko vključili tudi sodelovanje med marketingom in tehniki.
5. **Tržna naravnost naj bo začetek razmišljanja o marketingu:** tržna naravnost je lahko tudi razvojna faza VTP, v kateri se podjetja naučijo tržne senzibilnosti. To bi bilo zlasti potrebno pri mladih, neuvejavljenih VTP, ki šele stopajo na ta trg. S tržno naravnostjo lahko poskrbijo za manjše tveganje vstopanja na trg, saj bo realizacija inovacij prilagojena ciljni skupini.
6. **Marketinški strokovnjaki s posebno specializacijo, ki lahko presežejo tehnično introvertiranost:** za področje VTP se potrebujejo strokovnjaki marketinga za visoko tehnologijo. Gre za kader, ki razume tehnologijo in specifične visokotehnološkega marketinga. S tem bi marketing pridobil dve prednosti: v notranjem okolju višje spoštovanje in enakovreden sogovorec tehničnemu oddelku in v zunanjem okolju lažje obvladovanje tveganja, ki nastaja pri kupci zaradi specifik proizvoda/nakupa.

6.3 OMEJITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Omejitve raziskovanja navajamo v naslednjih točkah:

- preveč splošna definicija termina »inovacija« in posledično pomanjkanje definicij za »visokotehnološko podjetje« in »visokotehnološka inovacija«; slovensko gospodarstvo ima vedno več visoke tehnologije, ki se prodaja na globalnem trgu, zato

bi bilo dobro opredeliti visoko tehnologijo tudi s pomočjo interakcije multidisciplinarnih skupine marketinga in tehnologov. Definicija se po našem prepričanju in pregledu literature razlikuje od kulture do kulture - Slovenija kot mlada država tržnega gospodarstva ima povsem drugačen kulturni kontekst kot ZDA z najmanj 30-letno kulturo inoviranja, podjetništva, visoke tehnologije v predelu Silicon Valley. Slovensko gospodarstvo mora pri svojih raziskavah ali monitoringih jasno opredeliti inovacije, ki ne smejo biti preveč splošne, saj v tem primeru dobimo zamegljeno realnost.

- Oblikovanje vzorčnega okvirja je bila za raziskovalni del prav tako pomembna omejitev. Na lastno določene parametre visoke tehnologije smo pridobili komaj 14 podjetij, ki so visokotehnološka. Poleg že skromnega nabora VTP smo pri preverjanju finančnih bonitet ugotovili, da so določena podjetja na robu propada in smo jih zato izločili iz procesa rekrutacije (takšnih podjetij je bilo 5).
- Slaba stopnja odziva VTP je pokazala na nezainteresiranost sodelovanja v raziskavi. Glavna razloga zavračanja sta bila: pomanjkanje časa in strah pred razkrivanjem podrobnosti o inovacijah ali o procesu inoviranja (tudi zato sta dve sodelujoči podjetji navedeni pod psevdonimom).
- Za raziskovalni del smo imeli na voljo en dan za vsako od sodelujočih podjetij. S takšnim načinom smo izvedeli presek, medtem ko bi bilo za razumevanje celotnega delovanja VTP raziskovati več dni, v različnih obdobjih.
- V Sloveniji na splošno ne govorimo o trgu visoke tehnologije z vidika marketinga, področje se šele počasi uveljavlja.

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo priporočljivo raziskati nizkotehnološka podjetja, ki so inovacijsko dejavna. Potem bi lahko naredili določene vzporednice med visoko in nizko tehnologijo v Sloveniji. Pri VTP bi bilo priporočljivo raziskovati analizirana podjetja na dolgi rok – s tem bi pridobili jasen monitoring razvoja in dejavnikov, ki vplivajo na njihov razvoj. Glede na to, da smo z vidika inoviranja in podjetništva še »mlado« gospodarstvo, bi bilo smiselno identificirati kulturne ovire inoviranja in podjetništva ter podati predloge izboljšav v izobraževalnem sistemu.

7 ZAKLJUČEK

Visokotehnološke inovacije s pomočjo raziskovalnega dela definiramo kot inovacije, ustvarjene v visokotehnološkem podjetju. To je proizvodno B2B podjetje s plosko organizacijsko strukturo, orientirano na globalni trg, ki razvija proizvode za znanega ali neznanega kupca s pomočjo najvišje razvite dostopne tehnologije in s kompleksnim ter težko posnemljivim znanjem.

Različne definicije inovacij smo s pomočjo sodobnih teoretičnih opredelitev razvrstili v tri večje tematske sklope. Pri raziskovanju slovenskih visokotehnoloških podjetij (VTP) smo ugotovili, da je najbolj pomemben sklop raziskovanja inovacij kulturna šola. Gre za sodoben pogled na inovacijo, ki prepletu ekonomskega in sociološkega vidika doda povraten vpliv kulture in vpliv na kulturo. Z vidika visokotehnološkega podjetja, ki ustvarja tehnološko velike (inkrementalne) inovacije, je ta vidik najbolj ustrezen način razlage inovacij. Poleg ozke opredelitve, da mora biti inovacija ekonomsko upravičena, upošteva tudi širšo konceptualizacijo sociološkega vidika. Okolja, v kateri delujejo VTP, ne predstavljajo le njihovi aktualni ali potencialni potrošniki, ampak mnogi drugi deležniki: potencialni investitorji, zaposleni, mnenjski voditelji kot reference, dobavitelji, distributerji, podizvajalci, poslovni partnerji, lokalne, državne in naddržavne institucije (predvsem na področju zakonodaje), lokalna skupnost, mediji in drugi. Poleg širine pa kulturna šola postavi inovatorja v središče procesa inoviranja in ga primerja s kovancem, ki ima dve lici. Da lahko obstaja, morata obe lici sobivati: individualnost (sposobnost čustvene identifikacije, s katero začuti vokacijo, da je inoviranje njegov osebni izziv) in skupinskost (sposobnost sodelovanja v skupini, v kateri se informacije dinamično pretakajo s stalnim učenjem in z medgeneracijskimi resnicami). Bipolaren je tudi proces inoviranja, saj je inoviranje po eni strani »prilagajati se okolju, različnim deležnikom in kalkulaciji stroškov« in po drugi strani »razbiti prostor udobja (*comfort zone*), ustaljene in poznane rutine.«

Na drugi strani naše zgodbe je marketing, ki ga AMA definira kot »organizacijsko funkcijo in splet postopkov, s katerimi komuniciramo, ustvarjamo in dostavljamo vrednost do uporabnikov in upravljamo odnose z njimi na načine, ki koristijo tako organizacijam kot vsem njenim deležnikom.« Osnova marketinga je menjava koristi. Jančič pojasnjuje (1999, 25), da je družbeno-menjalno razmerje prisotno v vseh porah družbenega življenja, saj v menjavi med

ljudmi ne nastopajo zgolj proizvodi oziroma storitve ampak tudi statusi, informacije, čustva, znanje. V nadaljevanju smo postavili osnovno premiso, da je za slovenska VTP relevantna tržna usmerjenost, ki jo Jaworski in Kohli (1990, 1–3) razumeta »kot implementacijo marketinškega koncepta.« Našo predpostavko, da so slovenska visokotehnološka podjetja v večji meri tržno kot marketinško usmerjena, smo potrdili z ugotovitvami raziskovalnega dela. VTP definirajo marketing spremljanje in odzivanje na dogajanja na trgu, kjer se upoštevajo porabniki, konkurenti, podizvajalci in drugi neposredni s podjetjem povezani deležniki. Gummesson (1991, 64–65) omenja, da se tržna usmerjenost osredotoča na tradicionalni koncept 4P, z namenom manipulacije s potrošnikom in ne z namenom vzpostavljanja odnosov z njimi. To lahko prav tako potrdimo, saj analizirana podjetja v večji meri vidijo v konceptu 4P »izpiljen marketing«, v kolikor marketinga ne enačijo s promocijo (eden izmed P-jev). Pri analizi intervjujev smo pri večjih in uveljavljenih podjetjih identificirali, da je bolj kot marketinška usmerjenost prakticirana usmerjenost na odnose stranka-kupec, kar Sin et al. (2005, 38) ugotavljajo kot bistvo strategije in taktik vsakega podjetja. Kljub temu, da o pravih marketinških odnosih v slovenskih VTP še ne moremo govoriti, lahko to orientiranost smatramo kot temelj razmišljanja o marketinških odnosih.

Visokotehnološko podjetje predstavlja za naše delo stično točko med marketingom in inoviranjem. VTP definiramo kot profitno podjetje, ki se sooča s tehnološkim in tržnim tveganjem ter spremenljivim konkurenčnim okoljem. Pri tem je smiselno poudariti, da se v visokotehnološki panogi s tveganjem pri nakupu ne srečujejo le potrošniki ampak tudi ponudniki (Meldrum 1995, 47).

Dhanani et al. (1997, 160) ter Meldrum (1995, 45) poudarjajo, da se marketing v visokotehnoloških podjetjih razlikuje od marketinga v nizkotehnoloških, saj so visokotehnološka okolja in njihovi proizvodi hitro spreminjajoči se zaradi nenehnih sprememb, kar potrjujemo tudi z našimi raziskovalnimi trditvami – čeprav tu ostaja prostor za nadaljnje raziskovanje. Meldrum (1995, 46) predlaga, da je najboljšo izhodišče za razmišljanje o marketingu visokotehnoloških proizvodov analiza okolja, v katerih je proizveden visokotehnološki proizvod in analiza okolja, v katerih takšen proizvod nastopa na trgu. Glede na to avtor želi, da bi bila rdeča nit razmišljanja o marketingu visokotehnoloških proizvodov potrošnikova percepcija. V kolikor potrošnik določen proizvod percipira kot visokotehnološki, to prilagajanje na novosti povečuje tveganje. Tudi Dhanani et al. (1997, 160) se strinja, da je zato bistvena vloga marketinga visokotehnoloških proizvodov zmanjšati strah in tveganje, ki

nastaja na strani potrošnikov. Avtorja Mohr in Sarin (2009, 86–88) poudarjata, da mora biti bistvo marketinga visokotehnoloških podjetij usmerjenost na uporabnika in na njegove želje in šele na to na tehnične podrobnosti proizvoda. Tega v raziskovalnem delu nismo ugotovili, saj je v slovenskih VTP tehnološka usmerjenost preferenca pred usmerjenostjo na uporabnike.

8 LITERATURA

1. Aaker, David. 2012. Win the Brand Relevance Battle and then Build the Competitor Barriers. *California Management Review* 54 (2): 43–57.
2. Amabile, Teresa, Sigal G. Barsade, Jennifer S. Mueller, Barry M. Staw. 2005. Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly* 50 (3): 367–403.
3. Arthur, Brian W. 1989a. Competing Technologies, Increasing Returns and Lock-In by Historical Events. *The Economic Journal* 99 (394): 116–131.
4. --- 2009b. *The Nature of Technology: What it Is and How it Evolves*. London: The Free Press.
5. Bajec, Marko. 2011. *Razvoj informacijskih sistemov*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
6. Berger, Peter L., Thomas Luckmann. 1967. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Garden City.
7. Berkun, Scott. 2007. *The Myths of Innovation*. Kanada: O'Reilly.
8. *Bonitetno poročilo*, spletni imenik Bizi.si. 2013. Dostopno prek: <http://www.bizi.si/>.
9. Burgelman, Robert A. 1983. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly* 28 (2): 223–244.
10. CBS Inštitut d.o.o. 2013. Poglobljeni intervju. Trebnje, 15. februar.
11. Choo, C. W. 2002. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge*. New York: Oxford University Press.
12. Creswell, John W. in Vicki L. Plano Clark. 2007. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. London: Sage.
13. Davies, H. in Ellis P.D. 2000. Porter's Competitive Advantage of Nations: Time for a final judgment? *Journal of Management Studies* 37 (8): 1189–1213.
14. Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
15. Dhanani, Sangeet, Nicholas O'Shaughnessy in Eric Louw. 1997. Marketing practices of UK high technology firms. *Logistics Information Management* 10 (4): 160–166.
16. Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2004. Učeba se organizacija: Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa* 41 (5–6): 806–825.

17. Dobre, Ratko. 2004. *Inovacije in tehnološke strategije*. Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment.
18. Drucker, Peter. 1985a. *The Practice of Innovation, Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
19. ---1998b. The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review* november/december 1998: 149–157.
20. Dul, Jan in Tony Hak. 2007. *Case Study Methodology in Business Research*. Oxford: Elsevier Ltd.
21. *Efos informacijske rešitve d.o.o.* 2013. Poglabljeni intervju. Ljubljana: 20. februar 2013.
22. Ellis, Paul D. 2007. Distance, Dependence and Diversity of Markets: Effects on Market Orientation. *Journal of International Business Studies* 38 (3): 374–384.
23. *Evropska komisija*. 2013a. Poročilo Research and Innovation performance in EU Member States and Associated Countries 2013. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/state-of-the-union/2012/innovation_union_progress_at_country_level_2013.pdf (20. maj 2013).
24. --- 2013b. *Europe 2020*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm (20. maj 2013).
25. Graham, Margaret B.W. in Alec T. Shuldiner. 2001. *Corning and the Craft of Innovation*. New York: Oxford University Press.
26. Gummesson, Evert. 1991. Marketing Orientation Revisited: The Crucial Role of Part-Time Marketer. *European Journal of Marketing* 25 (2): 60–75.
27. Handy, C. *The Empty Raincoat*. 1994. London: Hutchinsons.
28. Harvey, Michael, Timothy Kiessling in Miriam Moeller. 2010. A View of Entrepreneurship and Innovation from the Economist 'for all seasons': Joseph S. Schumpeter. *Journal of Management History* 16 (4): 527–531.
29. Henderson, Steven. 1998. No Such Thing as Market Orientation: A Call for no more Papers. *Management Decision* 36 (9): 598–609.
30. Hornsby, Jeffrey S., Donald F. Kuratkoa, Shaker A. Zahrab. 2002. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing* (17): 253–273.
31. Hlebec, Valentina. 2010. Intergracija kvantitativnih in kvalitativnih metod (predavanja). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

32. Hytti, U. in J. Heinonen. 2002. *State-of-Art of Enterprise Education in Europe: Results form the ENTREDU project*. Turku: School of Economics and Business Administration, Small Business Institut.
33. Hult, G. Tomas, David J. Ketchen in Stanely F. Slater. 2005. Market Orientation and Performance: an Integration of Desperate Approaches. *Strategic Management Journal* 26 (12): 1173–1181.
34. Ilič, Branko. 2002a. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 935–951.
35. --- 2006b. Pomen patentov v družbi znanja: socioekonomske implikacije za podjetja in družbo. *Teorija in praksa* 43 (3–4): 507–520.
36. Issacson, Walter. 2013. *Steve Jobs: Biografija največjega računalniškega vizionarja*. Tržič: Učila International.
37. Jančič, Zlatko. 1990a. *Marketing - strategija menjave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. --- 1999b. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. --- 2009c. *Marketinški odnosi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Jaworski, Bernard J. in Ajay K. Kohli. 1990a. Market Orientation: The Construct, Research Prepositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
41. ---1993b. Market Orientation: The Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57 (3): 53–70.
42. Jobs, Steve. 2012. Dostopno prek: http://www.brainyquote.com/quotes/authors/s/steve_jobs.html (12. marec2013).
43. Kanter, Rosabeth Moss. 1989. *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990's*. New York: Simon and Schuster.
44. Kippenberger, T. 1998. *The fine Art of Crafting Strategy*. The Antitode 3 (6): 28–29.
45. Kos, Ivan. 1986. *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Kotler, Philip. 2005. The Role played by Broadening of Marketing Movement in the History of Marketing Thought. *Journal of Public Policy & Marketing* 24 (1): 114–116.
47. Kramberger, Anton in Samo Pavlin. 2007. *Zaposljivost v Sloveniji: analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. Kwaku, Atuahene-Gima in Anthony Ko. 2001. An Empirical Investigation of the Effects of Market Orientation Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization science* 12 (1): 54–74.

49. Lafferty, B.A. in G. T. Hult, G.T. 1999. A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives. *European Journal of Marketing* 35 (1–2): 92–109.
50. McNamara, Carlton P. 1972. The present Status of the Marketing Concept. *Journal of Marketing* 36 (1): 50–57.
51. Meldrum, M. J. 1995. Marketing High-tech Products: the emerging themes. *European Journal of Marketing* 29 (10): 45–58.
52. Mohr, Jakki J. 2001. *Marketing of High-Technology Products and Innovation*. Prentice-Hall Business Publishing.
53. Mohr, Jakki J. in Shikhar Sarin. 2009. Drucker's insights on market orientation and innovation: implications for emerging areas in high-technology marketing. *Journal of Academic Marketing Science* 37: 85–96.
54. Mussomeli, Joseph. 2013. *Demokracija: Za ohranitev slovenske identitete in blaginje je potrebna odprtost svetu*. Časnik. dostopno prek: <http://www.casnik.si/index.php/tag/joseph-mussomeli/> (25. maj 2013).
55. Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.
56. Naude, P., J. Desai in J. Murphy. 2003. Identifying the Determinants of Internal Marketing Orientation. *European Journal of Marketing* 37 (9): 1205–1220.
57. Nelson, Richard R. 1959. The Economics of Invention: A Survey of the Literature. *The Journal of Business* 32 (2): 101–127.
58. Nelson, Richard R. in Sidney G. Winter. 1973. Toward an Evolutionary Theory of Economic Capabilities. *The American Economic Review* 63 (2): 440–449.
59. Penrose, E.T. 1980. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.
60. *Podjetje 3*. Poglobljeni intervju. Ljubljana, 21. februar 2013.
61. *Podjetje 4*. Poglobljeni intervju. Ljubljana, 26. februar 2013.
62. Podnar, Klement, Urša Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
63. *Poslovni imenik Bizi.si*. 2013. Dostopno prek: <http://www.bizi.si/> (20. junij 2013).
64. Prašnikar, Janez. 2010. *Kako se različne oblike kapitalizma spopadajo z gospodarsko krizo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Pretnar, Bojan. 1995a. *Osnove ekonomske tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. --- 2000b. *High-Technology and Intellectual property: Challenges to Modern Industry*. Ljubljana: Intellectual property office.

67. Quinn, James B. 1986. Managing Innovation: Controlled Chaos. Harvard Business Review Maj/Junij 1985. V *McKinsey Quarterly*: 2–21. McKinsey & Company.
68. Rašković, Matevž, Aleš Pustovrh in Mladen Dakić. 2011. *Slovenska visokotehnološka mala in srednje velika podjetja na prepihu inovativne in razvojno tehnološke prebojnosti*. Ljubljana: Cobik, Center odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno konvtrolo.
69. Rebernik, Miroslav. 1990. *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
70. Roos, John, Roos Goran, Edvinsson Larsen in Dragonetti Noel. 2000. *Intelektualni kapital*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
71. Rosenberg, Nathan. 1995. Exploring the Black Box: Technology, Economics, and History. *The Economic Journal* 105 (430): 740–742.
72. Scherer, F.M. 1977. *The economic Impacts of compulsory patent Licensing*. New York: University monograph series in Finance and Economics.
73. Schoonhoven Bird, Claudia. 1982. Institutionalizing Innovation: A Study of Organizational Learning Systems by Mariann Jelinek. *The Academy of Management Review* (7) 3: 502–505.
74. Schumpeter, Joseph A. 1947. The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History* 7 (2): 149-159.
75. Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
76. Sheth N., Jagdish in Naresh K. Malhotra. 2011. *Wiley International Encyclopedia of Marketing: Product Innovation and Management*. London: John Wiley & Sons.
77. Sin, Leo Y. M., C. B. Alan, Oliver H. M. Yau, Raymond P. H. Chow, Jenns S. Lee. 2005. Market Orientation, Relationship Marketing Orientation and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type. *Journal of International Marketing* 13 (1): 36–57.
78. *Seven habits of Highly Innovative people*. 2013. Dostopno prek: <http://thinksimplenow.com/creativity/7-habits-of-highly-innovative-people/> (10. februar 2013).
79. Slater, Stanley F. in John C. Narver. 1995a. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing* 59 (3): 63–74.
80. --- 1999b. Market-oriented is more than being Customer-led. *Strategic Management Journal* 20 (12): 1165–1168.

81. Speidel, Klaus-Peter in Michael Bonner. 2011. *Innovation Excellence*. Dostopno prek: <http://www.innovationexcellence.com/blog/2011/06/08/from-skunk-works-to-enterprise-open-innovation/> (8. junij 2011).
82. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). *Letopis 2011*. Dostopno prek: http://www.stat.si/letopis/2011/07_11/07-11-11.htm (20.10.2012).
83. Statistični urad Republike Slovenije. 2013. *Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih 2010-2012*. Dostopno prek: http://www.stat.si/doc/vprasaniki_znanost/Navodila_INOV-P-S.pdf (13. julij 2013).
84. Tsoukas, H. in E. Vladimirou. 2001. What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies* 38 (7): 973–993.
85. Tzeng, Cheng-Hua. 2009. A Review of Contemporary Innovation Literature: Schumpetrian Perspective. *Innovation: management, policy & practice* 11 (3): 373–394.
86. *Urad RS za intelektualno lastnino*. Dostopno prek: <http://www.uil-sipo.si/> (13. april 2012).
87. Van de Ven, Andrew H. 1986. Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science* 32 (5): 590–607.
88. Verbinc, France. 1968. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
89. Weber, Max. 1930. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. *International Journal of Ethics* 41 (1): 119–120.
90. Wilkie, William L. in Elisabeth S. Moore. 2003. Scholarly Research in Marketing: Exploring the '4 Eras' of Thought Development. *Journal of Public Policy & Marketing* 22 (2): 116–146.
91. *Zakon o dohodnini (ZDoh-2)*. Ur. l. RS 117/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006117&stevilka=5013> (25. junij 2013).
92. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Ur. l. RS 42/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (12. junij 2012).
93. *Zakon o industrijski lastnini (ZIL-1)*. Ur. l. RS 51/2006. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO1668.html (12. april 2012).
94. *Zakon o izumih iz delovnega razmerja (ZPILDR)*. Ur. l. RS 15/2007. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis_ZAKO361.html (12. april 2012).
95. Zineldin, Mosad. 2000. Beyond Relationship Marketing: Technologicalship Marketing. *Marketing Intelligence & Planning* 18 (1): 9–23.
96. Zhang, Jing in Yanling Duan. 2010. The impact of different types of market orientation

on product innovation performance. *Management Decision* 48 (6): 849–867.

97. Zorko, Andraž. 2008. *Zakaj nas boste potrebovali bolj kot kdajkoli*. 33. *Marketinški fokus*, 12. februar. Dostopno prek: www.dmslo.si/media/marketinski-fokus-33-zorko.pdf (9. marec 2013).

Priloga A: Opomnik za poglobljene intervjuje

(UVODNI NAGOVOR): Želela bi, da mi predstavite vaše poglede, razmišljanja, praktične poglede, ki izvirajo iz vašega poslovnega/sluzbenega vsakdana. Pripravljena imam usmerjevalna vprašanja, vendar si želim, da prosto razmišljate, preskakujete ali se vračate na določene teme kadarkoli med pogovorom. Predvideno bo intervju trajal okoli 45 min.

Preden začneva:

Želite, da vas in vaše podjetje predstavim med pogovorom in v magistrskem delu s polnim imenom ali s psevdonimom (če tako, s kakšnim:

_____).

Pogovor moram snemati, saj se sicer ne morem popolnoma posvetiti vašim odgovorom. Jamčim vam zaupnost in anonimnost v kolikor to želite. Posnetek bo uporabljen izključno za empirične namene moje magistrske naloge.

A SKLOP: visokotehnološko podjetje

1. Najprej vas prosim, da se na kratko predstavite (*kdo ste in funkcija v podjetju*)? Bi lahko na kratko predstavili vaše podjetje in vašo/vaše dejavnosti?
2. Ali je vaše podjetje visokotehnološko? Kako definirate visokotehnologijo – visokotehnološko podjetje na splošno? Kaj v praksi pomeni »visoka tehnologija«?
3. Kako je biti visokotehnološko podjetje v Sloveniji? Poskusite identificirati slabe in tudi dobre strani.
4. S čim, s katerimi dejavniki, lastnostmi se podjetje v Sloveniji uvrsti v kategorijo »visokatehnološko«? Kaj mora imeti in česa ne? Imate morda vpogled, kako praksa v tujini, definira visokotehnološko podjetje?

5. Kako se visokotehnološko podjetje razlikuje od ostalih vrst podjetij? (*pri tem naj se upošteva: zunanje in notranje okolje, zaposleni, velikost podjetja, panoga/vrsta dejavnosti – preusmeritev pogovora na njihovo podjetje*).
6. Lahko izpostavite po eno ključno razliko/dejavnik notranjega in zunanjega okolja, ki deluje »visokotehnološko«?

B SKLOP: inovator & inoviranje

7. (*ČE/KO OMENI inoviranje, inovacijo – sklic na njegov odgovor*) Omenili ste inoviranje. Kako je inoviranje organizirano pri vas? Kako pridete do idej? Kako do realizacije? Če bi morali funkcije znotraj vašega podjetja rangirati po pomembnosti za vaše poslovne uspehe (to pomeni, da prinašajo v podjetje dobiček), katere tri funkcije bi bile na prvih treh mestih? (*KO NAŠTEJE*) Zakaj te, kaj jih naredijo tako pomembne?
8. Prosila bi vas, da si v misli prikličete človeka v vašem podjetju, ki ga definirate oziroma ima naziv tipični inovator (moško obliko uporabljam, ker je bolj nevtralna). Mi lahko za to osebo prosim v treh stavkih poveste, kaj počne v službi?
 - a. Če pogledamo njegov način dela, kako sodeluje z ostalimi v podjetju, glede na njegove lastnosti, skratka celotna podoba. Katera žival vam pride najprej na misel? (*po potrebi spodbuda s slikovnim gradivom ali besedno*):
 - i. volk
 - ii. pingvin
 - iii. lev
 - iv. tiger
 - v. panda

Prosim, obrazložite izbiro.

(*če živalske prisposobe ne ležijo*) Morda vam pride na pamet kakšna druga podoba, ki bi idealno prikazovala tipičnega inovatorja v vašem podjetju?

- b. *(opcijsko)* Katere so njegove ključne osebnostne lastnosti po vaših izkušnjah? Bi lahko izmed naštetih izbrali najbolj pomembno? Brez katerih lastnosti absolutno ne bi bil inovator?
 - c. Kako je ponavadi oblečen? Ima družino, otroke, je poročen ali ne? Kako se obnaša v družbi prijateljev, kakšni so njegovi prijatelji, kam zahajajo? *(navezati na njihovo podjetje)*
9. *(ČE/KO OMENI pomen človeških virov pri inoviranju)* Pomislite na zaposlene v vašem podjetju. Naslednja vprašanja ne zahtevajo imen ali drugih osebnih podatkov, zanima me le, katera funkcija ali delovno mesto bi moralo zadovoljiti te kriterije:
- a. kdo mora biti inovator v podjetju?
 - b. kdo mora inovatorje razumeti?
 - c. kdo mora inovatorje podpirati (tudi finančno npr.)?
 - d. kdo mora inovatorje usmerjati?
 - e. kdo ne sme biti inovator oziroma katera funkcija v podjetju ne potrebuje inovatorja?
10. Kako je pri vas prepleteno sodelovanje med zaposlenimi, kako so postavljene meje sodelovanja? Kdo jih postavlja, če obstajajo? Kako se po vašem najbolj optimalno določajo odgovornosti zaposlenih, kadar govorimo o inoviranju?
11. *(opcijsko)* Kako je slovensko okolje (zakonodaja, mediji, slovenska identiteta oziroma slovenska družba) prijateljica inovatorjev? Bi morda lahko govorili o drugem odnosu do inovatorjev? Če da, o kakšnem *(npr. sestrskem, sovražnem, hladnem – če ne navede spontano, se naredi priklic)*.

C SKLOP: tržna usmeritev

12. *(ČE/KO OMENI trženje, marketing, realizacijo inovacije, tržni uspeh, marketinški/tržni oddelek)* Kaj v vašem kontekstu poslovanja (kontekst visokotehnološkega podjetja) pomeni trženje? Kaj marketing in kaj prodaja? Obstajajo kakšne ločnice med temi funkcijami po vaših izkušnjah?

13. (*ČE prej ne omeni oziroma ČE NI znan ta podatek*) Ali imate v vašem podjetju organiziran tržni oziroma marketinški oziroma prodajni oddelek? Če da, katere naloge konkretno opravlja ta odedek? Komu je neposredno odgovoren oziroma katere odgovornosti mora opravljati?
14. (*ČE/KO OMENI, da imajo v podjetju organizirano obliko marketinga*) Kaj je vplivalo, da ste uvedli tržni oziroma marketinški oziroma prodajni oddelek? Kdaj je v vašem podjetju postalo trženje oziroma marketing oziroma prodaja nuja, če je sploh postalo nuja? Kako se je spreminjal, če se je?
15. Kakšno izobrazbo ima osebje v vašem tržnem oziroma marketinškem oziroma prodajnem oddelku? Opravljajo v podjetju še kakšne druge delovne naloge, ki niso marketinške narave? So ti ljudje stalno prisotni v podjetju ali pridejo le občasno?
16. Je marketinški sodelavec v visokotehnološkem podjetju v drugačni poziciji kot v »navadnem«, netehnološkem podjetju? Kje vidite glavne razlike?
17. Počasi zaključujeva. Kot povzetek najinega pogovora vas prosim, da pokomentirate trditvev:

Podjetje _____ (ime ali psevdonim) je iz poslovnega vidika v celoti marketinško/tržno/prodajno usmerjeno. Tehnološka usmeritev je postala sekundarnega pomena.

Predvsem me zanima, se strinjate s to trditvijo? Če ne, kako bi jo popravili, da bi držala za vaše podjetje in glede na vaše izkušnje.

Hvala za vse informacije, vaš čas in prijaznost.