

RAZVIJANJE INOVACIJSKE ZMOŽNOSTI IN NJENIH VIROV KOT KLJUČ DO USPEHA V SLOVENSkih PODJETJIH S PODROČJA INFORMATIKE

Deploying Innovation Capability and Its Relevant Sources as a Key to Success: Insights from Slovenian IT firms

Lidija Breznik

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta - zunanja sodelavka
lidija.breznik@ef.uni-lj.si

Izvleček

V prispevku obravnavamo inovacijsko zmožnost kot današnji ključni vir v branjenju konkurenčne prednosti. Ker je razvijanje inovacijske zmožnosti za podjetja odločilnega pomena, je priporočljivo vedeti, kateri so viri, ki omogočajo njeno razvijanje. Na podlagi izvedenih globinskih intervjujev na primeru šestih reprezentativnih podjetij s področja informatike ugotovljamo, da so najpomembnejši notranji viri človeški in organizacijski. Kot najpomembnejši zunanji viri so bili prepoznani kupci, partnerji in konkurenti. Izsledki raziskave kažejo, da so uspešnejša tista podjetja, ki znajo ciljno povezati inovacijsko in menedžersko zmožnost ter zmožnost ravnanja s človeškimi viri. Prispevek prinaša spoznanja in pomembne napotke tako za teoretike kot praktike.

Ključne besede: inovacijske zmožnosti, viri inovacijskih zmožnosti, uspešnost podjetja, panoga informatike, študija primera

Abstract

The paper aims to promote innovation capability as a dominant source of competitive advantage. As the deployment of innovation capability can be a question of a firm's survival, the identification of relevant internal and external sources provides a roadmap for success. Building on qualitative data from six representative IT firms, the results indicate that human and organizational resources are the most relevant internal sources in deploying innovation capability. In addition, customers, suppliers, and competitors have been recognized as the most relevant external resources. Despite the strong presumption that innovation capability is a dominant capability, it is not a standalone factor. We find that it is strongly linked and interwoven with managerial and human resources capability. Our paper makes an empirical contribution and offers important managerial implications.

Keywords: innovation capability, sources of innovation capability, firm performance, information technology (IT) industry, case study



Naše gospodarstvo / Our Economy

Vol. 60, No. 1–2, 2014

pp. 12–25

DOI: 10.7549/ourecon.2014.1-2.02

UDK: 005.591.1:004

JEL: M10, O31, L20

1 Uvod

Nedvomno je doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti želja in cilj vsakega podjetja. V preteklosti je bilo doseganje konkurenčne prednosti pogojeno z učinkovitostjo, kakovostjo, odzivnostjo in hitrostjo kupcev. Dandanes so ti pogodji minimum, da sploh lahko obstajamo, kajti mnogo podjetij je prisiljenih tekrovati in se boriti z »vsemi, od vsepovsod, za kar koli« (angl. with everyone, from everywhere, for everything; Sirkin, Hemerling in Bhattacharya 2008). Tako prihaja v ospredje nov izziv – zahteva po inoviranju, ne samo občasno, temveč pogosto, stalno, hitro in uspešno. Podjetja, ki imajo inovacijske zmožnosti, so sposobna integrirati ključne vire in zmožnosti; lahko bi rekli,

inovacije, ali z intuicijo prodajnega predstavnika o potencialnem tržnem uspehu proizvoda. Znanje človeških virov, tj. posameznikov z individualnimi znanji, je transformirano v organizacijsko znanje (Gomez-elj 2010), kar ustvarja in napaja inovacijske zmožnosti. Jimenez in Sanz (2008) sta pri pregledu literature ugotovila močno podporo pozitivni povezavi med človeškimi viri in inovacijami kot rezultati inovacijskih zmožnosti. Bhatt in Grover (2005) sta se usmerila na proučevanje človeških virov na področju informatike in ugotovila, da lahko predstavljajo pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja.

(3) Organizacijski viri

Organizacijski viri so vezani na raven podjetja, kamor prištevamo organizacijsko strukturo in kulturo ter klimo, ugled podjetja, sistem nagrajevanja, baze podatkov in informacijski sistem, standarde in druge certificirane načine dela, partnerske povezave ter sisteme planiranja, vodenja in kontrole (Coulter 2008). Za organizacijsko strukturo lahko rečemo, da bolj ko je prepustna, večji je potencial ustvarjanja inovacij. Ugotovljeno je bilo, da obstajajo pomembni medsebojni vplivi med organizacijsko strukturo in inovacijskimi zmožnostmi podjetja (Tsai in Ghoshal 1998; Castellacci idr. 2005). Tipično slovensko podjetje na področju informatike sodi v skupino majhnih in srednjih podjetij, zato zanje ni značilna stroga hierarhična ureditev. Tako predvidevamo, da bo struktura v teh podjetjih dovolj odprta za razvoj inovacijskih zmožnosti. Zelo pomembni gonili inovacijske zmožnosti sta tudi ustrezna organizacijska kultura in klima v podjetju. Elementi kulture, kot so sprejemanje negotovosti, motivirani zaposleni, čas za ustvarjalnost ter komunikacija in mreženje so bili v mnogih raziskavah prepoznani kot pomembni gradniki inovacijske kulture in inovacijskih rezultatov. Ugled podjetja je pomemben element v sklopu organizacijskih virov, saj ugledno podjetje privablja nove kadre, investitorje, partnerje in kupce. Zelo pomemben dejavnik ustvarjanja inovacijskih zmožnosti so še sistemi nagrajevanja, saj so močan motivator vedenja zaposlenih in njihove naravnosti. Saleh in Wang (1993) sta v raziskavi, ki sta jo izvedla, potrdila pomembnost sistemov nagrajevanja; ugotovila sta tudi, da so dobro zastavljeni sistemi nagrajevanja pomembna ločnica med visoko in nizko inovativnimi podjetji. Pomemben organizacijski vir so prav tako baze podatkov in informacijski sistem, pa tudi standardi in drugi certificirani načini dela, če niso preveč formalizirani ali omejeni, da bi dopuščali svobodo generiranja idej. Pomen odnosov na ravni partnerstev postaja vedno pomembnejši, saj, kot pravita Morgan in Hunt (1999), so lahko odnosi ključni za ustvarjanje in branjenje konkurenčne prednosti na trgu. Partnerske povezave so v današnjem času, še posebej za podjetja, ki jih lahko uvrstimo med mala in srednja, zelo pomembna tudi zaradi omejenosti virov, s katerimi se srečujejo.

(4) Finančni viri

Kljub temu da finančni viri danes naj ne bi več predstavljali več ozkega grla v strateškem smislu, literatura (npr.

Ngowi, Iwisi in Mushi 2002) vseeno nakazuje na primere, ko lahko finančni viri prevzemajo vlogo osnov konkurenčnih prednosti. Takšen primer sta recimo obseg finančnih virov (Barney 2002) ali dogovorjeni ugodnejši finančni pogoji (Clarke 1988). Da bi zaposleni in menedžment lahko generirali ideje in udeleževali inovacijsko strategijo, potrebujejo primerno okolje, potrebno opremo in razpoložljiv čas, ki zahteva dodatne finančne vložke. Inovacijske zmožnosti razumemo kot sposobnosti kontinuirane preobrazbe znanja. Ker je znanje po teoriji menedžmenta znanja ključni podporni vir (Lemon in Sahota 2002) in po Nonakovih besedah (1991) tudi edini gotovi vir trajne (dolgoročne) konkurenčnosti, so potrebni dodatni finančni viri, ki nam omogočajo znanje pridobivati (tudi z nakupom), ga deliti in vgrajevati v nove ali izboljšane proizvode, storitve, procese ter sisteme. V okviru obravnavanja finančnih virov je treba omeniti tudi raznolikost kanalov investiranja, saj nam ta raznolikost omogoča sprejemanje večjega tveganja in spodbujanja podjetništva ter inovativnosti.

(5) Fizični viri

Fizičnih virov prav zaradi njihovih lastnosti, da so vidni, lahko in prosto dobavljivi na trgu, da jih je mogoče posnemati itd., običajno ne dojemamo kot osnove konkurenčnih prednosti. Itami in Roehl (1987) na fizične vire gledata kot na pogoje, ki jih podjetje potrebuje, da lahko posluje. Toda med fizične vire uvrščamo tudi lokacijo (lokacija v smislu geografske bližine, ki omogoča in olajša mreženja, partnerstva, dostop do virov znanja; kot primer lahko navedemo podjetje Wal-Mart, ki je z odpiranjem svojih trgovin v srednje majhnih krajih, preden je to izvedla konkurenca, pridobilo pomembno konkurenčno prednost) ali dostope do pomembnih virov (npr. znanja, informacij, partnerjev), za katere je bilo ugotovljeno, da so lahko izvor konkurenčnih prednosti in tako tudi potencialni vir inovacijskih zmožnosti.

2.3 Zunanji viri inovacijskih zmožnosti

(1) Kupci

Kupci kot strukturni kapital podjetja predstavljajo skupino konkurenčnih silnic, ki lahko s svojo pogajalsko močjo odločilno vplivajo na položaj in preživetje podjetij. Raziskovalci, ki so proučevali, katero znanje je največ prispevalo k uspešnosti podjetja oz. katero znanje naj bi bilo za podjetje najpomembnejše, so ugotovili, da se je kot najpomembnejša vrsta znanja pokazalo prav znanje o kupcih. Leonard-Bartonova in Rayport (1997) sta v svojem prispevku nazorno prikazala, kako lahko spretno vsakdanje opazovanje kupcev spodbuja inovacije in ustvarja rešitve problemov. To so v bistvu problemi, o katerih se še kupci niso zavedali, da sploh obstajajo. Zadnji podatki European Community Innovation Survey – CIS (European Commission 2004) kažejo, da so za evropska podjetja najpomembnejši zunanji viri inovacij prav njihove stranke oz. kupci. Bruni in Verona (2009) sta na primeru izbranih podjetij ugotovila, da so informacije o kupcih in trgih pomembne pri razvoju inovacijskih zmožnosti.

(2) Dobavitelji

Dobavitelji lahko kot ena izmed konkurenčnih silnic s svojo pogajalsko močjo prav tako močno vplivajo na usodo podjetij. Podjetje, ki mu s svojimi dobavitelji uspe razviti dolgoročne odnose, še posebej na osnovi enkratnih ali zgodovinskih priložnosti, ki izhajajo iz situacije »biti na pravem mestu ob pravem času«, lahko na ta način doseže edinstveno konkurenčno prednost (Barney in Hesterly 2010). Področje informatike je močno vezano na globalne ponudnike – dobavitelje oz. tehnološke vodje na tem področju, kar še posebej velja za slovenska podjetja. Tehnološki vodje na tem področju določajo smer in dinamiko razvoja informatike ter s tem povezanih proizvodov in storitev. Za podjetja, ki so (ne)posredno odvisna od premikov tehnoloških vodij, je ključnega pomena, kako bodo njihovo znanje znala izkoristiti v svoj prid. Strateške povezave in dolgoročno sodelovanje lahko podjetjem v današnjem dinamičnem okolju prinašajo pomembne prednosti, kajti na ta način lahko novo ali izboljšano znanje hitreje in bolj ciljno vgrajujejo v proizvode, storitve, procese in sisteme, kot to uspeva konkurenci.

(3) Konkurenca

Informacije o konkurentih so zelo pomembne. Poznavanje prednosti in slabosti konkurentov nam omogoča, da te informacije izkoristimo za povečevanje lastnih prednosti in za odpravljanje lastnih slabosti, da bi na trgu izboljšali svojo pozicijo in hkrati oslabili pozicijo ali moč konkurentov. Podjetje, ki si uspe zagotoviti določene vire pred konkurencjo, si bo ustvarilo pomembno prednost, ob tem pa konkurenci postavilo zahtevne ovire morebitnega posnevanja (Barney in Hesterly 2010).

(4) Institucije znanja

Raziskovalne institucije oz. univerze so bile vedno prepoznane kot ključni generator idej, katerih rezultat so radikalne inovacije (Dodgson, Gann in Salter 2008). Glede na praktične izkušnje je za podjetja na področju informatike povezovanje in obojestranski prenos znanj z institucijami znanja še toliko pomembnejši, saj gre za hitro rastoče in dinamično področje, ki prinaša spremembe ter napredek v vse sfere našega življenja.

(5) Strokovna javnost

Kot strokovno javnost razumemo posameznike ali podjetja, s katerimi se povezujemo, da bi pridobili nova ali izboljšana znanja in informacije. Področje informatike je zaradi svoje interdisciplinarnosti ter vpetosti v ožje in širše okolje podvrženo stalnemu razvoju in napredku. To zahteva poznavanje in uporabo ter kombinacijo raznovrstnih znanj za uspešno doseganje rezultatov, ki jih informacijska tehnologija in področje informatike nudita ter omogočata. Tipično slovensko podjetje je majhno ali srednje veliko, kar velja tudi za podjetja s področja informatike. Ta podjetja zaradi svoje naravnosti in orientiranosti iščejo določena znanja in informacije v zunanem okolju. Za podjetja, ki delujejo v dinamičnejših okoljih, kakršno je področje in-

formatike, je nakup ali najem potrebnih znanj, tudi zaradi njihove interdisciplinarnosti in vpetosti v različna področja, stalna praksa.

(6) Vladne in druge podporne institucije

Država s svojimi podpornimi institucijami in ukrepi, ki jih izvaja, pomembno ter odločilno vpliva na dogajanja v okolju podjetij. Dejavniki, kot so vladni in zakonodajni ukrepi ter razne vrste pomoči, lahko ustvarijo ali povečajo/podaljšajo konkurenčno prednost in uspešnost podjetja in obratno. Moč države je danes pomembna konkurenčna silnica, saj lahko z možnostjo in izkoriščanjem vpliva moči, pridobivanja informacij in s tem povezanega mreženja posamezna podjetja opazno pridobivajo prednost pred konkurencjo.

3 Metodologija

3.1 Izbira načina, metode in vzorca proučevanja

Raziskava temelji na kvalitativnem, poglobljenem raziskovanju, tj. na uporabi študij primerov (angl. case study). Vzorec proučevanih enot empirične raziskave je bil skrbno izbran, saj smo jih izbrali na osnovi teoretičnih in ne statističnih razlogov (Huberman in Miles 2002, 12). Tako smo izbrali šest podjetij. Kot pravi Eisenhardtova (1989, 545), idealnega števila proučevanih enot ni, kot najbolj primeren pa predlaga nabor enot med štiri in deset. Kriteriji za izbor proučevanih podjetij so bili: (1) uvrstitev podjetij med majhna oz. srednja (MSP); (2) podjetja so na trgu aktivna vsaj deset let; (3) so v domači lasti, so slovenska in niso podružnice tujih podjetij; (4) podobna so si po prodajnem oz. storitvenem programu; (5) na trgu so prepoznavna in med seboj konkurenčna; (6) pripravljena so sodelovati v raziskavi.

3.2 Zbiranje podatkov

V raziskavi smo upoštevali koncept triangulacije (Lobe 2006). Tako smo uporabili in izvedli več tehnik zbiranja podatkov, od zbiranja informacij na podlagi primarnih in sekundarnih virov, priprave in izvedbe vprašalnika ter globinskih intervjujev do navzkrižnega preverjanja podatkov in informacij. S kombinacijo tehnik zbiranja in sprotne analize/preverjanja podatkov smo želeli pridobiti čim bolj kakovostne podatke. Globinske intervjuje smo prvenstveno izvedli z vodilnimi odločevalci v podjetjih prav zaradi njihovega poznavanja podjetja, strateških in drugih vidikov. Ker obravnavamo podjetja, ki jih uvrščamo med majhna in srednja, je zanje značilno, da je menedžment v njih bolj vpet v vsakdanje aktivnosti in tako tudi bolj podrobno pozna poslovne procese, kot je to značilno za velika podjetja. Med raziskavo smo po potrebi izvedli intervjuje še z zaposlenimi, ki so neposredno vključeni v proces inovativnosti in odgovarjajo zanj (Cottam, Ensor in Band 2001, 90). Intervjuje smo s privolitvijo intervjuvancev v vseh proučevanih podjetjih posneli. Globinski intervjuji z menedžmentom proučevanih podjetij so trajali v povprečju devetdeset minut, drugi intervjuji pa v povprečju od trideset do štirideset minut.

3.3 Obdelava in analiza podatkov

Po izvedbi intervjujev smo v skladu z metodološkim pristopom analizirali pridobljene podatke posameznih študij primerov in izvedli medsebojno primerjavo, tj. primerjalno sintezo in analizo (angl. cross-case synthesis and analysis; Myers 2009, 89; Yin 2009, 156), ki smo jo opravili v proučevanih podjetjih in med njimi. Pri tem smo zasledili posamezne teme, ki so jih morala proučevana podjetja dodatno pojasniti in potrditi; podatke smo dodatno pridobivali tudi z internetno komunikacijo in pisno korespondenco. Pri obdelovanju podatkov smo v manjši meri uporabili programski paket NVIVO9, ki je namenjen za obdelavo in analiziranje kvalitativnih podatkov. Zaradi določenega obsega nestrukturiranih podatkov smo uporabili proces kodiranja (Saldana 2009), s čimer smo povezali razdrobljene in nepovezane dele v vsebinsko in pomensko zaključene dele, te pa potem združili v teme ali področja. Pri obdelovanju in analiziranju podatkov smo uporabili metodo miselnih vzorcev in tematskih mrež (angl. thematic networks; Stirling-Attride 2001). Ker smo intervjuje posneli, smo v procesu analiziranja določene posnetke ali dele posnetkov večkrat poslušali. Prav tako smo se vračali nazaj na teoretične predpostavke in na konceptualni model ter sproti preverjali smer, napredek in vsebinsko skladnost raziskave. V končni predstavitvi rezultatov ni bilo potrebe, da bi podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, javno izpostavljali.

3.4 Raziskovalna vprašanja

Med raziskavo smo iskali odgovore na dve vprašanji, predstavljeni v nadaljevanju.

RV 1: Ali je v slovenskih podjetjih s področja informatike mogoče identificirati oz. prepoznati pomembne notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti? Predpostavljamo, da bomo v proučevanih podjetjih lahko prepoznali notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti, ki smo jih na kratko opredelili v prejšnjem razdelku.

RV 2: Ali so slovenska podjetja s področja informatike, za katera lahko prepoznamo notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, pri katerih virov inovacijskih zmožnosti ne moremo prepoznati? Kritični pregled raziskav, ki proučujejo odnos med inovacijami in uspešnostjo podjetja, je pokazal, da so te povezave zelo različne, dokaj nepopolne in celo protislovne. Kljub temu da so rezultati nekaterih raziskav pokazali negativen odnos med proučevanima konstrukta, so po drugi strani mnoge raziskave upravičile hipotezo, da inovacije pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja (npr. Damanpour in Evan 1984; Hansen, Nohria in Tierney 1999; Roberts 1999). Pozitivni odnos med inovacijami in uspešnostjo podjetja bomo uvedli tudi v kontekst naše raziskave. Predvidevamo, da bomo v proučevanih podjetjih lahko prepoznali posamezne relevantne notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti. Za tista podjetja, ki bodo znala te vire bolje izkoriščati, predvidevamo, da bodo poslovno uspešnejša kot tista, pri katerih bodo ti viri manj prepoznani in izko-

riščeni. Nabor kazalnikov, na podlagi katerih smo presojali uspešnost izbranih podjetij, lahko v splošnem opredelimo kot standardne finančne in nefinančne kazalnike, pri čemer smo v nabor vključili tudi take, ki so bolj tipični za podjetja v panogi informatike, npr. delež stalnih kupcev (slovenska podjetja, ki delujejo na področju informatike, so še posebej pod vplivom in pritiski tujih, globalnih podjetij, ki z različnimi trženjskimi prijemi poskušajo prevzeti njihove stranke).

4 Rezultati raziskave

4.1 Kratka predstavitev proučevanih podjetij

Proučevana podjetja – s psevdonimi Alfa, Beta, Gama, Delta, Zeta in Epsilon – dojemajo panogo informatike kot dinamično in podvrženo tehnološkemu napredku. Zaradi dinamike dogajanj na trgu in narave panoge nasploh so spremembe del njihovega vsakdana, poleg tega pa morajo biti veliko bolj naravnana k sprejemanju novosti in tveganj. Značilna je tudi večja nagnjenost k intuitivnosti v odločanju oz. uporaba te intuitivnosti, prav tako pa ploska struktura, kar pomeni največ dve ravni odločanja. Takšna organiziranost je smiselna, saj gre za visoko tehnološka podjetja, ki zaposlujejo visoko kvalificirane strokovnjake. Ti so s svojim znanjem in z izkušnjami lahko eksperti na področju, ki ga obvladujejo. Organizacijska struktura podjetij je v osnovi funkcijska, vendar razširjena v smislu projektno-matrične, tudi divizijske postavitve, ki je lahko postavljena stalno ali začasno (npr. razvoj nove rešitve, pri čemer se oblikuje nova programska skupina/področje, izvedba projekta pri stranki, pri čemer se formira začasna projektna skupina, izvedba trženjske akcije, pri čemer se oblikuje skupina z več področij/enot v podjetju itd.), ter tudi procesne organiziranosti. Podjetja, ki smo jih proučevali, v osnovi zasledujejo strategijo diferenciacije kot eno izmed dveh pojavnih oblik konkurenčne prednosti. Podjetja Alfa, Beta in Zeta tako uvrščamo med podjetja, ki uresničujejo zgolj strategijo diferenciacije, podjetji Gama in Epsilon poskušata v zadnjem času uveljavljati strategijo integriranega položaja, podjetje Delta pa zasleduje strategijo osredotočenosti na diferenciacijo.

Primerjava podatkov med proučevanimi podjetji kaže na to, da lahko opredelimo podjetja, ki so bolj ali manj uspešna. Pri tem je treba opozoriti, da so podjetja, gledano v celoti, vseeno uspešna, če primerjamo njihove rezultate z rezultati panoge.¹ Proučevanim podjetjem je kljub gospodarski krizi, ki je najmočnejše prizadela prav storitvena podjetja (kamor sodijo tudi podjetja v panogi informatike), uspelo ne samo preživeti, temveč tudi pridobivati nove posle in financirati razvojne aktivnosti. Ob tem moramo

¹ Npr. povprečna plača je za leto 2010 za podjetja z najmanj enim zaposlenim znašala 1.412 €, kar je manj, kot je znašal najnižji znesek povprečne plače 1.515 € (podjetje Gama) med proučevanimi podjetji; povprečna dodana vrednost na zaposlenega je bila prav tako nižja kot med proučevanimi podjetji, saj je znašala 32.454 €, medtem ko je bil najnižji znesek dodane vrednosti med proučevanimi podjetji 37.049 € (podjetje Epsilon).

upoštevati še, da so proučevana podjetja v slovenski lasti in samostojno tekmujejo na trgih, ker nimajo zaledja iz tujine in niso podružnice velikih mednarodnih korporacij. To poudarjamo zato, ker so bila ta podjetja prisiljena sama in samostojno iskati možnosti ter izvajati aktivnosti, zaradi katerih so lahko kljubovala neugodnim razmeram na trgu.

Ko smo proučevana podjetja povprašali o tem, kako sami sebe ocenjujejo na lestvici uspešnosti, smo dobili dokaj podobne odgovore. Podjetja se na lestvici uspešnosti, ki smo jo opredelili od ena do pet, vidijo v rangi ocene med tri in štiri, kar pomeni, da nobeno podjetje ni popolnoma zadovoljno z rezultati, ki jih dosega. Kljub temu se zavedajo, da delajo dobro in uspešno, kar je razumljivo, še posebej če upoštevamo značilnosti okolja, v katerem delujejo. V raziskavi smo tudi ugotovili, da so nekatera podjetja bolj kritična v zaznavanju in doseganju uspeha ter imajo merila nasploh postavljena bolj visoko. Ta podjetja pa so, upoštevajoč objektivne kazalnike uspešnosti, tudi uspešnejša. Pregled finančnih in nefinančnih kazalnikov ter lastne percepcije uspešnosti, kot so jo navedla proučevana podjetja oz. njihov menedžment, daje vedeti, da so uspešnejša podjetja, ki imajo boljše finančne in tudi nefinančne rezultate (večja uspešnost pri ohranjanju obstoječih strank, manj nezaželenih odhodov zaposlenih, vključevanje zunanjih sodelavcev, ohranjanje deleža, namenjenega izobraževanju) ter so bolj samokritična pri postavljanju in doseganju ciljev. Med uspešnejša podjetja tako štejemo podjetja Alfa, Beta in Delta, med manj uspešna pa podjetji Gama in Epsilon, deloma tudi Zeta.

4.2 Viri inovacijskih zmožnosti v proučevanih podjetjih

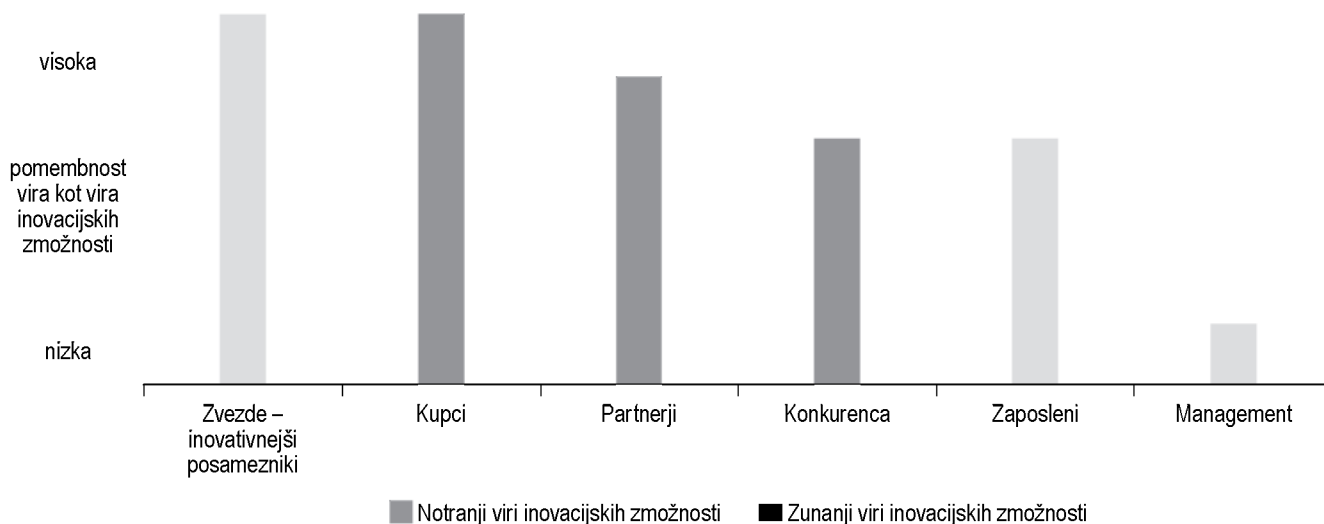
Na sliki 1 predstavljamo ugotovljene notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti po njihovi pomembnosti.

Kot lahko vidimo na sliki 1, so podjetja kot najpomembnejše vire navedla kupce kot zunanji vir in inovativnejše

posameznike, tj. zvezde, kot notranji vir. Oba vira je prepoznalo vseh šest proučevanih podjetij. Kot naslednja dva pomembna zunanja vira inovacijskih zmožnosti so podjetja navedla partnerje (kot pomemben zunanji vir inovacijskih zmožnosti so pomembni v petih podjetjih) in konkurente (kot pomemben zunanji vir inovacijskih zmožnosti so pomembni v štirih podjetjih), kot notranje vire pa zaposlene (kot pomemben notranji vir inovacijskih zmožnosti so pomembni v štirih podjetjih) in menedžment (kot pomemben notranji vir inovacijskih zmožnosti je pomemben v enem podjetju). Če strnemo ugotovitve z vidika vseh proučevanih podjetij, lahko kot pomembne zunanje vire inovacijskih zmožnosti prepoznamo kupce, partnerje in konkurente. Pomembne vloge zunanjih virov, kot so institucije znanja, zunanji strokovnjaki ter vladne in druge institucije, ki smo jih sicer obravnavali kot potencialne vire, nismo mogli potrditi. Kot pomembne notranje vire inovacijskih zmožnosti ugotavljamo človeške vire, ki so jih kot ključne prepoznala vsa podjetja.

V zvezi s finančnimi viri ugotavljamo, da podjetja občutijo njihovo pomanjkanje, še posebej pri udejanjanju inovacijskih, razvojnih in trženjskih aktivnosti. Podjetje, ki tega pomanjkanja ne občuti v takšni meri kot preostala podjetja, je Zeta, ki ima zaradi lastniške strukture večjo moč izkoriščanja finančnih virov, kar je tudi po mnenju podjetja njihova pomembna prednost. Vendar pa podjetja kljub temu, da si želijo večjo moč financiranja, tudi v obliki spodbud iz okolja, finančnih virov v procesu inoviranja ne razumejo kot dominantnih. Pomembnih fizičnih virov, ki bi bili relevantni v kontekstu razvijanja inovacijskih zmožnosti, nismo ugotovili. Kot fizične vire smo predvsem razumeli lokacijo podjetij, ki bi jim lahko omogočala lažji, hitrejši dostop do virov znanja. Kot zadnji potencialni notranji vir inovacijskih zmožnosti smo ugotavljali organizacijske vire. Za vsa proučevana podjetja smo ugotovili, da je zelo pomembna organizacijska struktura, tj. postavitve organizacijske strukture, ki je sploščena in prepustna;

Slika 1: Notranji in zunanji viri inovacijskih zmožnosti proučevanih podjetij



pomembna je tudi organizacijska kultura in klima, pri čemer smo ugotovili, da sta v ospredju komuniciranje ter mreženje navzven in navznoter. Pomembne dimenzije organizacijske kulture, ki spodbujata inovativnost, so tudi sprejemanje negotovosti in tveganja, naravnost k spremembam in novostim, gradnja inovativnega okolja, timsko delo in sodelovalni odnos ter razvoj zaposlenih, pri čemer so še posebej poudarjeni sistemi spodbujanja in nagrajevanja zaposlenih. Pomembno vlogo v okviru organizacijskih virov smo prepoznali tudi v partnerskih povezavah, ki jih proučevana podjetja vzpostavljajo tako s svojimi zaposlenimi kot s kupci, stalnimi partnerji (tehnološkimi in drugimi) in s konkurenti, po potrebi pa tudi z drugimi posamezniki ali institucijami, če potrebo za to izrazi trg (pridobitev posla, izvedba večjega projekta). Primarni trg proučevanih podjetij je slovenski trg, zato se ta podjetja med seboj zelo dobro poznajo; prav tako poznajo druge ponudnike na trgu informatike, zato je sklepanje partnerstev, bodisi kratkoročnih (npr. za čas trajanja projekta) bodisi dolgoročnih, v tej panogi stalnica. Zaradi zasičenosti slovenskega trga vsa proučevana podjetja bolj ali manj iščejo poti in načine konkuriranja na tujih trgih, kar pomeni skoraj brezpogojno iskanje in sklepanje novih partnerstev. Sistemi planiranja in kontrole so si v teh podjetjih dokaj podobni. Posebnosti glede načinov dela nismo zaznali, nekatera podjetja imajo uvedene standarde kakovosti. Podjetja planirajo na krajša obdobja, sproti prilagajajo načrte tržnim razmeram, v sistem načrtovanja, odločanja in kontrole vključujejo tudi zaposlene, kar je skladno z njihovim sistemom organizacije in z vzpostavljenim sodelovalnim načinom dela oz. nasploh z uresničevanjem visoke ravni organizacijske kulture. Vloge baz podatkov in informacijskih sistemov nismo prepoznali kot ključnih virov inovacijskih zmožnosti, saj gre za temelje, ki jih morajo imeti vzpostavljene podjetja v tej panogi. Ker gre za podjetja, ki delujejo v panogi informatike, so torej sama ponudniki in razvijalci informacijskih rešitev. Zaradi tega lahko za informacijske potrebe samostojno poskrbijo in tako tudi v največji možni meri izkoriščajo možnosti tehnologije v vseh svojih procesih.

4.3 Notranji viri inovacijskih zmožnosti in njihov vpliv na uspešnost

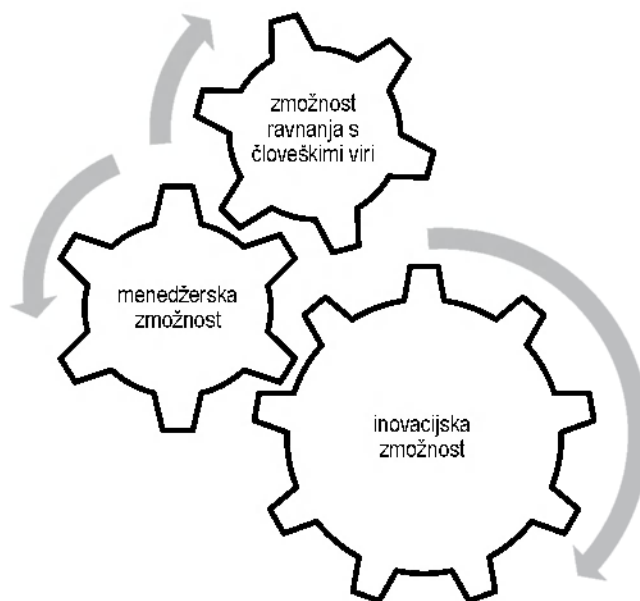
Relevantne notranje vire inovacijskih zmožnosti smo prepoznali pri vseh proučevanih podjetjih, zato ne moremo odgovoriti na vprašanje, ali so tista podjetja, pri katerih teh virov ne bi prepoznali, manj uspešna. Na podlagi pridobljenih rezultatov pa smo ugotovili, da se podjetja med seboj razlikujejo v zmožnostih zaznavanja, prepoznavanja in izkoriščanja teh virov. Kot ključne notranje vire inovacijskih zmožnosti smo prepoznali človeške vire. Prav zaradi tega lahko sklepamo, da sta zmožnosti ravnanja s človeškimi viri in menedžerska zmožnost ključni silnici pri razvijanju inovacijske zmožnosti. Ker želimo na tem mestu dodatno potrditi, da so podjetja, ki manj razvijajo inovacijske zmožnosti, tudi manj uspešna od tistih, ki jim to uspeva bolje, moramo odgovor poiskati v zmožnostih, ki so z inovacijskimi zmožnostmi najtesneje prepletene in soodvisne, to

pa sta v prvi vrsti menedžerska zmožnost in nato zmožnost ravnanja s človeškimi viri (gl. sliko 2).

Podjetja Alfa, Beta in Delta smo prepoznali kot uspešnejša v primerjavi s preostalimi tremi, to so Gama, Epsilon in Zeta. Ker smo v tem delu osredotočeni na iskanje podobnosti in razlik v menedžerskih zmožnostih ter zmožnostih ravnanja s človeškimi viri med bolj uspešnimi (Alfa, Beta in Delta) v primerjavi s preostalimi tremi (Gama, Epsilon in Zeta), si bomo v nadaljevanju pogledali, ali lahko jasno razmejimo podobnosti oz. razlike med obema skupinama. Analiza pridobljenih podatkov v nadaljevanju razkrije, da podjetja Gama, Epsilon in Zeta manj uspešno uresničujejo strategijo ravnanja s človeškimi viri. Gama se recimo sooča z odhodi zaposlenih, s komunikacijskimi ovirami, Epsilon z nezadovoljstvom zaposlenih, neustreznim sistemom nagrajevanja, s pomanjkanjem kadrov z vodstvenimi sposobnostmi, Zeta pa s pomanjkanjem znanj na določenih področjih. Podobne rezultate ugotavljamo tudi pri menedžerskih zmožnostih, pri katerih Epsilon dosega najslabše rezultate in je edino izmed podjetij, ki v zadnjih letih ni spremenilo ali prenovilo zmožnosti menedžerske ekipe. Preostali dve podjetji, Gama in Zeta, sta prepoznali ključno vlogo menedžerskih zmožnosti. Gama je tako zamenjala vodstveno ekipo, ki – kot ugotavljamo – poskuša prenoviti procese v podjetju, vendar za to potrebuje čas, medtem ko je Zeta prav z menjavo vodstvene ekipe korenito spremenila način dela in razmišljanja v podjetju, to pa se je odražalo tudi v poslovnih uspešnostih.

Ko smo ugotavljali pomembne notranje vire inovacijskih zmožnosti, smo se dotaknili tudi fizičnih in finančnih virov. Pri fizičnih virih nas je predvsem zanimala lokacija proučevanih podjetij, za katero smo ugotovili, da ni pomemben vir

Slika 2: Povezanost inovacijske zmožnosti, menedžerske zmožnosti in zmožnosti ravnanja s človeškimi viri



inovacijskih zmožnosti. Štiri proučevana podjetja imajo svoj sedež ali poslovne enote v glavnem mestu, dve pa drugod. Za ti dve bi lokacija ali oddaljenost lahko pomenila slabost v primeru komunikacijskih poti, vendar pa to pomeni tudi prednost, še posebej pri kadrovanju. Kot drugi potencialni notranji vir smo obravnavali finančne vire, ki jih nismo prepoznali kot ključne vire proučevanih podjetij, kar lepo kaže slika uspešnih podjetij, ki sicer priznavajo, da si teh virov želijo imeti več, vendar njihova uspešnost ne temelji na tem. To lahko ponazorimo tudi na primeru podjetja Zeta, ki ima prednost pred preostalimi ravno zaradi finančne moči, čeprav zaradi tega ne dosega večje ali superiorne uspešnosti. In če pogledamo še v sklop organizacijskih virov, lahko ugotovimo, da so manj uspešna podjetja taka tudi pri izkoriščanju teh virov; razloge za to lahko iščemo najprej v menedžerskih zmožnostih in nato v zmožnostih drugih zaposlenih.

4.4 Zunanji viri inovacijskih zmožnosti in njihov vpliv na uspešnost

Vsa proučevana podjetja so kot najpomembnejše zunanje vire navedla kupce, nato partnerje in konkurente. Drugih zunanjih virov, ki bi lahko bili bolj pomembni pri razvijanju inovacijskih zmožnosti, nismo ugotovili. Kljub temu da podjetja ne bi mogla biti bolj skladna v opredeljevanju zunanjih virov, vseeno obstajajo razlike med njimi, pri čemer nas še posebej zanima povezava z njihovo poslovno uspešnostjo. Analiza pridobljenih rezultatov kaže, da podjetji Gama in Epsilon konkurenci namenjata nekaj več pozornosti kot preostala podjetja, zato poskušata preveč slediti potezam konkurence. S tem se podjetji razlikujeta od preostalih, ki sicer tudi vsa budno spremljajo razmere na trgu, vendar se poskušajo bolj diferencirati, kar se kaže tudi v njihovi strateški usmerjenosti. Ker smo pri vseh teh podjetjih prepoznali relevantne zunanje vire, razlika med njimi ni v samih virih, temveč v njihovi sposobnosti izkoriščanja. Bolj ko znajo podjetja zaznati oz. prepoznati potencial ter korist zunanjih virov in to izkoristiti v obojestransko korist, boljše rezultate lahko pričakujejo. Na vprašanje, ali so podjetja, pri katerih lahko prepoznamo zunanje vire inovacijskih zmožnosti, uspešnejša, lahko odgovorimo, da so uspešnejša tista podjetja, ki bodo te vire bolje izkoristila.

5 Kritična obravnava rezultatov raziskave

Na podlagi ugotovitev izvedene raziskave prikazujemo na sliki 3 pomembne notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti proučevanih podjetij. Kot rezultat kombiniranja notranjih in zunanjih virov prikazujemo inovacijsko zmožnost. Ta je strateška sila in smer delovanja ter potencialni ključni vir konkurenčne prednosti, ki lahko vodi do poslovne uspešnosti.

Notranji viri inovacijskih zmožnosti proučevanih podjetij so razdeljeni v dve skupini, in sicer: (1) organizacijski viri: (1a) strateška usmerjenost, ki temelji na uresničevanju diferenciranja na trgu, (1b) organizacijska struktura

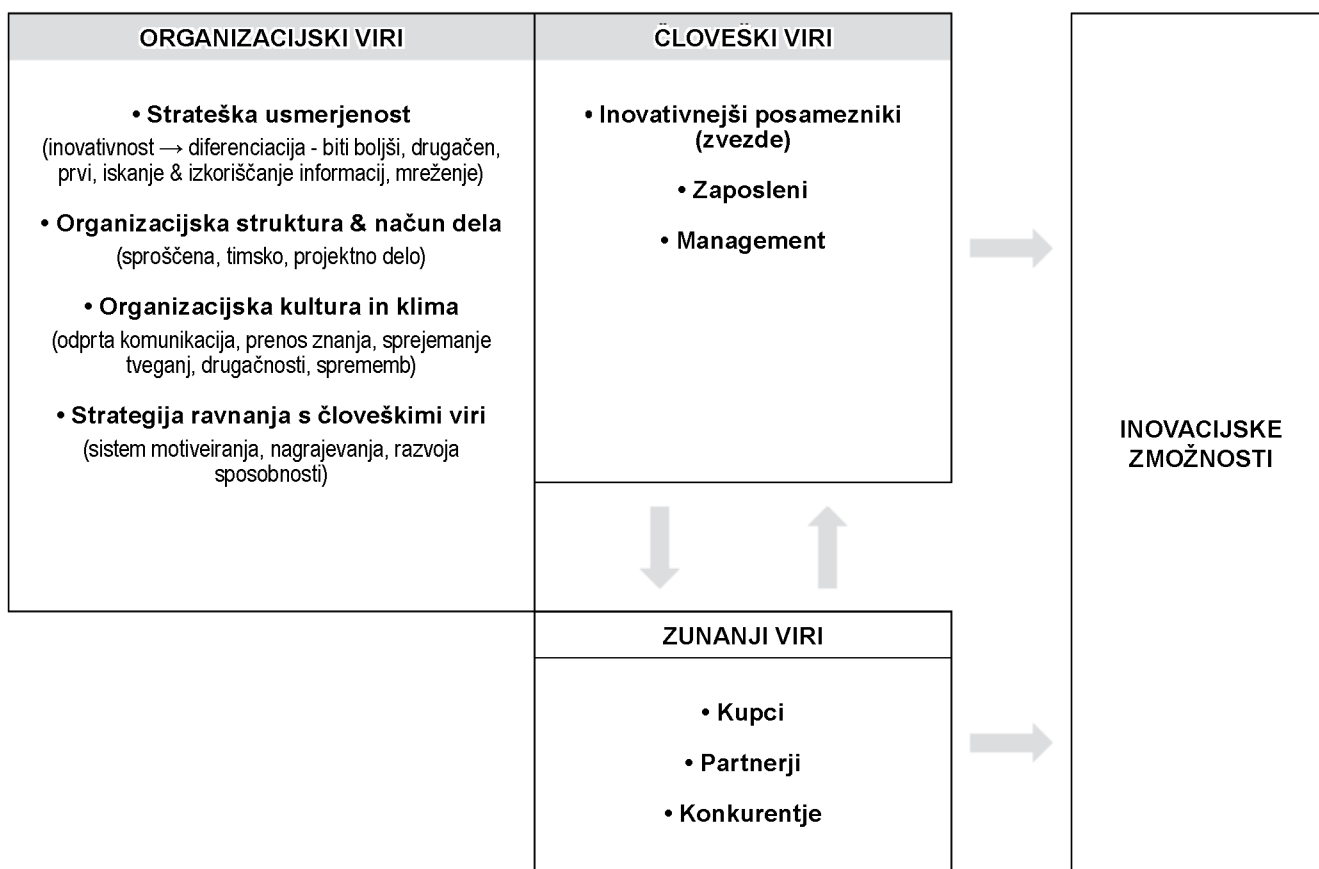
in način dela, (1c) organizacijska kultura in klima, ki spodbuja ter omogoča udejanjanje inovacijskih aktivnosti, ter (1d) strategija ravnanja s človeškimi viri, ki zaposlene usmerja, motivira in nagraduje za doseganje ter preseganje inovacijskih rezultatov; (2) človeški viri: (2a) posamezniki, ki izkazujejo in udejanjajo večji inovacijski potencial, (2b) zaposleni, ki inovacijske aktivnosti izvajajo v smeri vsakodnevnih prakse, (2c) vodilna ekipa – menedžment, ki s svojimi sposobnostmi navdihuje in usmerja inovacijski proces. Kot *zunanje vire* inovacijskih zmožnosti proučevanih podjetij smo prepoznali: (1) kupce, tako obstoječe kot potencialne; (2) partnerje, predvsem na tehnološkem področju; (3) konkurente, ki lahko v določenem času predstavljajo konkurente, lahko pa nastopajo tudi kot partnerji pri posameznem poslu, kjer gre za sinergijske učinke.

Med notranjimi in zunanjimi viri smo še posebej opredelili njun odnos (na sliki 3 je ponazorjen s puščicama), s čimer poudarjamo, da so človeški viri tisti, ki s svojimi sposobnostmi (na osnovi organizacijskih virov) zaznavajo, prepoznajo in izkoriščajo možnosti pri zunanjih virih. Zunanji viri so tako spodbujeni in motivirani, da v tem procesu bolj ali manj aktivno sodelujejo (obojestranski odnos). Rezultate inovacij smo prepoznali na vseh štirih področjih (Francis in Bessant 2005; Tidd in Bessant 2009), in sicer na področju proizvodov oz. rešitev in storitev, procesov, pozicije podjetja in strateške usmerjenosti. Seveda so najbolj drzne tiste, ki so korenito spremenile način delovanja podjetij, kot je prehod iz ene panoge v drugo (Delta), organiziranje načina dela po procesih (Zeta) ali sprememba prodajnega programa (Epsilon). Kot najpomembnejše notranje vire smo prepoznali človeške in organizacijske vire, kot najpomembnejše zunanje vire pa kupce, partnerje in konkurente.

Človeški viri so bili kot ključni viri prepoznani v vseh teorijah, ki so obravnavale osnove konkurenčnih prednosti, prav tako pa imajo osrednjo in ključno vlogo v ustvarjanju inovacij. Ker je v vseh proučevanih podjetjih glavni cilj ustvariti nekaj novega ali izboljšati obstoječe, se prispevek k udejanjanju inovativnosti pričakuje od vseh zaposlenih. Vendar smo ugotovili, da so v podjetjih posamezniki, ki bolj in več prispevajo kot preostali, zato smo jih označili kot bolj inovativne posameznike ali zvezde. Njihov prispevek je lahko različen, če gledamo proces oz. razvijanje inovacijske zmožnosti, vendar pa podjetja še posebej opozarjajo na njihovo sposobnost navdušiti in potegniti za sabo preostale zaposlene, tudi menedžerje. Slednji so pomemben vir inovacijskih zmožnosti, ki lahko na osnovi osebnostnih značilnosti, kot so občutek za delo z ljudmi, karizmatičnost, osebna predanost in dajanje vzgleda, pomembno vplivajo na učinkovitost zaposlenih.

Kot drugo pomembno skupino notranjih virov inovacijskih zmožnosti smo prepoznali organizacijske vire. Razdelili smo jih v štiri skupine, in sicer: (1) strateška usmerjenost, (2) organizacijska struktura in način dela, (3) organizacijska kultura in klima, (4) strategija ravnanja s človeškimi viri. V sklopu vsake skupine smo ugotovili ključne elemente in dobre prakse, ki spodbujajo in razvijajo

Slika 3: Relevantni notranji in zunanji viri inovacijskih zmožnosti proučevanih podjetij



inovacijske zmožnosti. Kot prvo skupino notranjih virov inovacijskih zmožnosti smo opredelili strateško usmerjenost podjetij. Naravnana je k iskanju drugačnega, boljšega, novega na vseh področjih/procesih delovanja. Ne gre več samo za golo primerjanje ali zaznavanje možnosti, temveč za njihovo prepoznavanje in udejanjanje, cilj tega pa je doseči razlikovanje, tj. diferenciranje na trgu oz. pri kupcih. Kot pomemben element v udejanjanju strateških ciljev smo prepoznali aktivnosti mreženja, ki so pomemben dejavnik inovacijske zmožnosti, kot ugotovljata tudi Hii in Neely (2000). Mreženje se je kot zelo učinkovito pokazalo v primerih, ko je te aktivnosti ciljno določil in vodil menedžment. Kot drugo skupino organizacijskih virov smo opredelili organizacijo podjetja oz. organizacijsko strukturo, ki je sploščena in prepustna, ter način dela, ki temelji na timskem in projektnem delu. V tretjo skupino smo uvrstili organizacijsko kulturo in klimo, ki temelji na odprti komunikaciji, prenosu znanja, naklonjenosti spremembam, sprejemanju tveganja in drugačnosti ter zadovoljstvu zaposlenih. Kot zadnjo skupino pa smo prepoznali udejanjanje strategije ravnanja s človeškimi viri; pri tem smo kot dobre prakse še posebej prepoznali sisteme motiviranja in nagrajevanja ter razvoj zaposlenih.

Glede na rezultate pregleda literature, ki sta ga opravila Jimenez in Sanz (2008), ko sta ugotovljala dobre prakse povečevanja inovativnosti, lahko ugotovimo, da v proučeva-

nih podjetjih izvajajo in razvijajo določene dobre prakse. Nekatero lahko najdemo v vseh proučevanih podjetjih, npr.: (1) fleksibilnost dela in delovnega časa ter avtonomija dela; (2) sodelovanje zaposlenih, pri čemer smo ugotovili predvsem pomembnost odnosa med zaposlenimi in menedžmentom; (3) komuniciranje, ki temelji na odprti in pošteni komunikaciji v vseh smereh; (4) timsko delo, ki vključuje uresničevanje vseh elementov uspešnega timskega dela; (5) primernost organizacijske kulture, ki omogoča udejanjanje strateških usmeritev; (6) usposabljanje zaposlenih, pri čemer še posebej izpostavljamu učenje na podlagi izkušenj. Prakse, ki jih navajamo v nadaljevanju, smo prepoznali samo v določenih podjetjih; to so: (1) razpoložljiv čas za razvoj novih idej, kar pomeni, da je ta čas formalno določen in zato tudi bolj produktiven; (2) vključevanje zunanjih virov kadrovanja, saj v podjetje prinesajo val svežih, novih idej; (3) privlačen zaposlitveni paket in varnost zaposlitve, ki lahko v današnjem času neugodne ekonomske situacije pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih; (3) razvoj karier, večšin zaposlenih; (4) sistem nagrajevanja. Večino naštetih praks smo prepoznali v uspešnejših podjetjih, prav tako pa smo ugotovili, da je izvajanje teh praks sorazmerno z njihovo uspešnostjo.

Poleg notranjih virov inovacijskih zmožnosti smo ugotovljali tudi zunanje vire. Kot prvi zunanji vir inovacijske zmožnosti smo prepoznali kupce, nato partnerje, to so do-

bavitelji, in konkurente. Vsa proučevana podjetja so kot najpomembnejši zunanji vir inovacijskih zmožnosti navedla kupce. To nas naveže na rezultate raziskave, ki sta jo izvedla Čater in Čaterjeva (2009), ko sta proučevala osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. V tej raziskavi med drugim ugotavljata, da je pravzaprav kapital v kupcih odločilni dejavnik ustvarjanja konkurenčne prednosti. Takšno razvrstitev smo glede na dosedanje raziskave in praktične izkušnje iz proučevane panoge tudi pričakovali. Vendar nismo pričakovali, da bo raven sodelovanja med podjetji in institucijami znanja tako nizka. Del odgovornosti za takšno situacijo lahko prevalimo na institucije znanja, ki bi morale biti bolj odprte in pripravljene za prenos znanja v praktično rabo. Kakor koli, znanje ima vrednost le, če je izkoriščeno, zavedamo pa se, da bi bile potrebne korenite sistemske spremembe na ravni institucij znanja. Po drugi strani pa bi tudi raven gospodarstva morala ceniti prispevek znanosti k dodani vrednosti podjetij.

Ko smo izbirali podjetja, ki naj bi sodelovala v raziskavi, smo jih izbrali v povezavi z zastavljenimi cilji in raziskovalnimi vprašanji, odgovore nanje pa smo iskali v raziskavi. Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, imajo dolgo in pestro preteklost, večina jih je na trgu vsaj že dvajset let, razen podjetij Delta in Zeta, ki sta na trgu prisotni desetletje. Toda tudi ti dve imata korenine v svojih predhodnikih, kar pomeni, da sta v neki organizacijski obliki na trgu že obstajali pred formiranjem združbe kot obstaja danes. Proučevana podjetja so se že v preteklosti soočala s silnicami okolja, ki so skupne vsem podjetjem v panogi informatike, z njimi pa se srečujejo tudi danes. To pomeni, da med njimi obstajajo določene podobnosti, ki se odražajo v njihovi strateški usmerjenosti, načinu dela in razmišljanja ter nazadnje v razvijanju dinamičnih zmožnosti. Obravnavana podjetja so se v zgodovini svojega poslovanja morala soočiti z mnogimi spremembami v okolju. Ena večjih je bila menjava družbenopolitičnega sistema, ki je posledično pomenila korenite tržne spremembe (izgubo jugoslovanskega trga in prihod globalizacije v nekdanj zaprt tržni sistem) za vsa podjetja. Soočanje z novimi razmerami v okolju in iskanje novih poslovnih priložnosti nikakor nista bili lahki nalogi. Glede na to, da so vsa proučevana podjetja premostila ta prehod, jih lahko označimo kot uspešna.

Analiza podjetij, bolj ali manj aktivnih na trgu informatike, kaže, da se vsako leto na novo ustanovi več kot sto podjetij, po drugi strani pa veliko podjetij zapre svoja vrata. Med letoma 2007 in 2011 je bilo na leto v povprečju ustanovljenih 600 podjetij, okoli 100 podjetij pa je bilo izbranih iz registra poslovnih subjektov. Največ izbrisov podjetij oz. poslovnih subjektov beležimo za leto 2011, saj jih je bilo izbranih kar 370 (Bonitete.si). Takšno stanje nam daje vedeti, da je stopnja preživetja na trgu informatike zelo nizka, zato moramo dati podjetjem, ki jim vseeno uspeva ne samo preživeti, temveč tudi rasti in se razvijati, zasluženo priznanje. Pri tem moramo poudariti, da predstavlja prihodek podjetij, ki smo jih izbrali za pro-

učevanje, 6-odstotni delež v celotnem prihodu panoge² oz. dejavnosti J.62 po klasifikaciji SKD (podatki za leto 2010). Proučevana podjetja zaposlujejo 506 zaposlenih; to pomeni 6-odstotni delež vseh zaposlenih v panogi informatike (podatki za leto 2010), so slovenska in lastniško samostojna podjetja, hkrati pa predstavljajo segment malih oz. srednjih podjetij, ki so gonilo današnje ekonomije. Menimo, da je doseganje njihovih rezultatov zgled tudi za druga podjetja v obravnavani panogi, pa tudi zunaj panoge in geografskih mej.

V vseh proučevanih podjetjih smo inovacijsko zmožnost ocenili kot visoko razvito. Visoka raven razvitosti inovacijske zmožnosti je pomemben dejavnik preživetja v panogi informatike. Inovacije so kot ključne rezultate poslovanja prepoznala vsa proučevana podjetja. Inovacije kot rezultati razvijanja inovacijske zmožnosti so odvisne tudi od razvijanja vseh drugih zmožnosti in povezane z njim. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi drugi raziskovalci (npr. Birchall in Tovstiga 2005; Lawson in Samson 2001; Parashar in Singh 2005), ki so še posebej opozorili na upoštevanje vzročne nejasnosti v smislu nezmožnosti prepoznavanja, kateri vir ali zmožnost neposredno ali največ prispeva, in na upoštevanje vidika komplementarnosti virov ter prepletenosti zmožnosti, kar smo ugotovili tudi v naši raziskavi.

6 Sklepne ugotovitve in smernice nadaljnega proučevanja

Inovacijske zmožnosti so strateške sile in smeri delovanja podjetij. Splošno znano je, da bodo dolgoročno uspešna samo tista podjetja, ki bodo sposobna inovirati, kajti inoviranje jim omogoča uresničevati edino zmagovalno strategijo »biti drugačen, biti boljši«. Podjetja, ki so bila prepoznana kot uspešnejša, usmerjajo svoje napore v uresničevanje strategije diferenciacije. Da bi se podjetja lahko razlikovala od konkurenčnih, morajo biti sposobna poiskati poti in načine, ki jim to omogočajo. Proučevana podjetja, ki so pri tem uspešnejša od drugih, veliko pozornosti namenjajo človeškim virom in njihovim zmožnostim. Prepoznavajo njihove potenciale in razvijajo njihove zmožnosti, načrtovano skrbijo za prenos znanj med zaposlenimi, gradijo posebne specializirane ekipe po področjih, spodbujajo inovativnost in gradijo mreže razvojnih skupin zunaj okolja podjetja, ciljno izvajajo aktivnosti mreženja in ciljno pridobivajo informacije in znanja o konkurenci, kupcih in drugih interesnih skupinah ter vzpostavljajo in ohranjajo partnerstva.

Zmožnosti človeških virov so ena izmed zmožnosti, ki v manj uspešnih podjetjih še vedno ni dovolj razvita. Človeški viri so danes ključni vir inovacijskih zmožnosti, te pa so dominantni izvori konkurenčnih prednosti. Kot ključne notranje vire v modelu inovacijskih zmožnosti smo prepoz-

² Proučevana podjetja so leta 2010 ustvarila 54.754.480 € prometa, celotna skupina J.62 (3205 aktivnih podjetij) pa 969.658.221 € prometa. V proučevanih podjetjih je bilo skupaj 506 zaposlenih, v celotni skupini J.62 pa je bilo leta 2010 zaposlenih 7.941 ljudi.

nali tudi organizacijske vire, vendar je treba poudariti, da so temelj razvijanja in izkoriščanja organizacijskih virov prav človeški viri. Pravzaprav so ravno ti tisti, ki soustvarjajo, gradijo in negujejo odnose z zunanji viri inovacijskih zmožnosti, tj. s kupci, partnerji in konkurenti. Nedvomno so človeški viri in njihovo znanje edini vir, ki ga imamo. To še posebej velja za podjetja na področju informatike, saj ustvarjajo in prodajajo svoje proizvode ter rešitve na osnovi znanja, ki ga imajo in znajo izkoriščati. Pri tem poudarjamo pomen izkoriščanja znanja, kajti zmotno je prepričanje, da je nakup ali razvoj znanja zadosten dejavnik, ki bo omogočal uresničevati cilje. Zgolj zaposliti vrhunskega strokovnjaka ali v podjetje namestiti napredno informacijsko tehnologijo ne bo prineslo sprememb. Edina sprememba bo vidna s finančnega vidika, kajti z zaposlitvijo oz. nakupom smo povzročili le dodatne stroške. Dodatno se pojavi še dilema, ali je zaposlitev vrhunskega strokovnjaka, ki si ga želijo tudi konkurenti, prava odločitev za naše podjetje in ali je namestitev najnaprednejše informacijske podpore res potrebna ali smiselna, ko tehtamo vidik stroškov in koristi. Izkušnje iz prakse kažejo, da se mnogo podjetij še vedno odloča prehitro in nepremišljeno. Res je, da nas današnje okolje sili k sprejemanju odločitev praktično čez noč, vendar obstajajo mehanizmi in koncepti, ki nam takšno odločanje lahko olajšajo ali vsaj zmanjšajo njegovo tveganje.

V procesu zbiranja in analiziranja podatkov smo veliko časa namenili upoštevanju priporočil raziskovalcev s področja kvalitativnih študij: prav tako smo upoštevali načela raziskovalne etike, ki so v takšnem načinu raziskovanja izredno pomembna. Podjetja, ki smo jih proučevali, smo izbrali z določenim razlogom. Glede na to, da smo izbrali šest reprezentativnih podjetij s področja informatike, je možna posplošitev rezultatov na to panogo. Ob tem se zavedamo omejitev tovrstnega kvalitativnega raziskovanja. Upoštevatil je treba tudi, da je vsako podjetje živ organizem, ki raste in se spreminja ter se tako razlikuje od drugih podjetij v svojih posebnih značilnostih. Pri proučevanju uspešnosti podjetij smo uporabili tako finančne kot nefinančne kazalnike, upoštevali smo pogled menedžmenta proučevanih podjetij na vidik uspešnosti (npr. izpolnjevanje strateških ciljev) ter jih medsebojno primerjali. Pri tem smo upoštevali tudi posebnosti poslovanja v panogi informatike, še posebej kar se tiče prihodkovne in tudi stroškovne strani (npr. plačilo po zaključku projekta, ki je lahko v naslednjem fiskalnem letu, daljši prodajni procesi, financiranje razvojnih aktivnosti, pri čemer so lahko rezultati predstavljeni/prodani na trgu leto ali še več kasneje itd.).

Kot smiselno nadaljevanje je možna podrobna proučitev inovacijskih zmožnosti in ugotovitev njenih gradnikov oz. dejavnikov, ki vplivajo na njihovo ustvarjanje in razvijanje. Tako podrobna analiza bi lahko pomagala razumeti ozadje razvoja inovacijskih zmožnosti. Ugotovitve naše raziskave so recimo pokazale, da so aktivnosti mreženja v razvijanju inovacijskih zmožnosti pomembne in vplivne,

še posebej takrat, ko so načrtovane, zaradi namenskih in drugih omejitev pa nismo ugotavljali, kako potekajo in kakšen je njihov dejanski vpliv. Izkušnje iz prakse kažejo, da so lahko rezultati aktivnosti mreženja tudi neugodni, recimo v nepridobitvi posla ali projekta. Dodatna poglobitev bi bila smiselna tudi za prakse, za katere smo ugotovili, da so si v nekem smislu podobne med podjetji, ki smo jih proučevali. Predvidevamo, da bi pri globljem proučevanju ugotovili, da so si na videz podobne prakse v podrobnostih vendar različne, in te podrobnosti bi bilo priporočljivo vedeti. Rezultati, ki bi temeljili na longitudinalnem proučevanju, bi imeli prav tako visoko dodano vrednost, kajti razvijanje zmožnosti podjetij oz. njihovi rezultati ponavadi niso vidni v kratkem času. V panogi informatike je npr. potrebnih več let intenzivnega dela in izkušenj, da je posameznik sposoben za samostojno delo. Rezultati raziskave se nanašajo na slovenski prostor in domača podjetja. Mogoče bi bilo dobro, da bi izvedli primerjavo s podjetji, ki so v lasti tujih korporacij, saj predvidevamo, da bi odkrili določene druge vzorce vedenja, še posebej takrat, ko se strategije oblikujejo v matičnem podjetju v tujini. Naslednji koraki v nadaljevanju te raziskave kažejo na proučitev inovacijskih zmožnosti in njihovih virov v kateri drugi bolj dinamični panogi, recimo na področju biotehnologije, mogoče pa tudi v bolj stabilnih panogah, kot sta predelovalna ali kovinska panoga. Smiselno bi bilo pripraviti analizo in primerjavo ugotovitev med panogami. Dodatno bi to primerjavo lahko razširili v smislu mednarodne primerjave. V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno izvesti poglobljeno študijo na področju inovacijskih zmožnosti, v katero bi lahko vključili tudi kupce, partnerje in celo konkurente. Zanimivo bi bilo preveriti, ali lahko govorimo o eni inovacijski zmožnosti ali o več inovacijskih zmožnostih, ko obravnavamo posamezno podjetje, in nadalje, kaj to pomeni. Siquiera in Cosh (2009) namreč ugotavljata, da lahko podjetja razvijajo tudi več inovacijskih zmožnosti hkrati. Če bi želeli v nadaljnjem proučevanju globlje raziskovati razvijanje inovacijskih zmožnosti, bi bila smiselna uporaba še katere druge metode zbiranja podatkov, recimo metode opazovanja ali metode fokusnih skupin v kombinaciji z metodami kvantitativnega raziskovanja.

7 Literatura

1. Barney, J. B. in W. S. Hesterly (2010). *Strategic management and competitive advantage. Concepts*. Boston: Pearson Education International
2. Barney, J. B. in D. N. Clark (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: University Press.
3. Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
4. Birchall, D. in G. Tovstiga (2005). *Capabilities for strategic advantage: Leading through technological innovation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

5. Bhatt, D. G. in V. Grover (2005). Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage. *Journal of Management Information Systems* 22 (2): 253–277.
6. Bruni, S. D. in G. Verona (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20: 101–117. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x>
7. Castellacci, F., S. Grodal, S. Mendonca in M. Wibe (2005). Advances and challenges in innovation studies. *Journal of Economic Issues* 1: 91–119.
8. Cottam, A., J. Ensor in C. Band (2001). A benchmark study of strategic commitment to innovation. *European Journal of Innovation Management* 4 (2): 88–94. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060110390594>
9. Coulter, M. (2008). *Strategic management in action*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
10. Clarke, C. J. (1988). Using finance for competitive advantage. *Long Range Planning* 20 (2): 69–69.
11. Čater, T. in B. Čater (2009). (In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *Journal for East European Management Studies* 14 (2): 186–209.
12. Čater, T., M. Lahovnik, D. Pučko in A. Rejc Buhovac (2011). *Strateški Management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
13. Damanpour, F. in W. Evan (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly* 29: 392–409. <http://dx.doi.org/10.2307/2393031>
14. DeMello, A. M., W. D. De Lima, B. E. Villas, R. Sbragia in R. Marx (2008). *Innovation capability and competitive advantage: A case study of two Brazilian firms*. Prispjevki predstavljene na konferenci PICMET 2008, Portland international center for management of engineering and technology, Cape Town, 27.–31. julij 2008. <http://dx.doi.org/10.1109/PICMET.2008.4599670>
15. Dervitsiotis, K. N. (2010). Developing full-spectrum innovation capability for survival and success in the global economy. *Total Quality Management* 21 (2): 159–170. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360903549865>
16. Dodgson, M., D. Gann in A. Salter (2008). *The management of technological innovation: Strategy and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
17. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. London: Heinemann.
18. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case studies. *Academy of Management Review* 14 (4): 532–550. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
19. European innovation scoreboard 2009. Comparative analysis of innovation performance. Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT), Joint Research Centre (Institute for the Protection and Security of the Citizen) of the European Commission.
20. Francis, D. in J. Bessant (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation* 25 (3): 171–183. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.004>
21. Gomczelj, D. O. (2010). *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
22. Hansen, M., T. Nohria in T. Tierney (1999). What's your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review* 77 (2): 106–116.
23. Hii, J. in A. Neely (2000). *Innovative capacity of firms: On why some firms are more innovative than others*. Prispjevki predstavljene na konferenci 7th International annual EurOMA conference 2000, Ghent, junij 2000.
24. Huberman, M. A. in M. B. Miles (2002). *The qualitative researcher's companion*. Thousands Oaks, California: Sage Publications.
25. Itami, H. in T. L. Rochl (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
26. Jimenez, J. D. in V. R. Sanz (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management* 19 (7): 1208–1221. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802109952>
27. Kor, Y. Y. in J. T. Mahoney (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal* 26 (5): 489–496. <http://dx.doi.org/10.1002/snj.459>
28. Lado, A. A., N. G. Boyd in P. Wright (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management* 18 (1): 77–91. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800106>
29. Lawson, B. in D. Samson (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management* 5 (3): 377–400. <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919601000427>
30. Lemon, M. in P. S. Sahota (2002). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *The Third European Conference on a Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*, Atene. Dostopno 29. decembra 2010 na: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc3/papers/id88.pdf>.
31. Leonard-Barton, D. in J. F. Rayport (1997). Spark innovation through empathic design. *Harvard Business Review* 75 (6): 102–113.

32. Lobe, B. (2006). Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod – stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne razprave*, 22 (53): 55-73.
33. Morgan, R. M. in S. Hunt (1999). Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research* 46 (3): 281–290. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00035-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00035-6)
34. Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. London: Sage Publications.
35. Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*: Best of HBR, julij-avgust 2007. Dostopno 12. septembra 2010 na: <http://zonecours.hec.ca/documents/H2010-1-2312839.NONAKA-TheKnowledge-Creating Company.pdf>.
36. Ngowi, A. B., D. S. Iwisi in R. J. Mushi (2002). Competitive strategy in a context of low financial resources. *Building Research & Information* 30 (3): 205–211. <http://dx.doi.org/10.1080/09613210110114000>
37. Parashar, M. in K. S. Singh (2005). Innovation capability. *IIMB Management Review* 115–123.
38. Roberts, P. W. (1999). Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal* 20 (7): 655–670. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199907\)20:7<655::AID-SMJ44>3.3.CO;2-G](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199907)20:7<655::AID-SMJ44>3.3.CO;2-G)
39. Saleh, S. D. in C. K. Wang (1993). The management of innovation: Strategy, structure, and organizational climate. *IEEE Transactions on Engineering Management* 40 (1): 14–21. <http://dx.doi.org/10.1109/17.206645>
40. Sirkin, H. L., J. W. Hemerling in A. K. Bhattacharya (2008). *Globality: competing with everyone from everywhere for everything*. New York: Business Plus.
41. Stirling-Attridge, J. (2001). Thematic networks: An analytical tool for qualitative research. *Qualitative Research* 1 (3): 385–405. <http://dx.doi.org/10.1177/146879410100100307>
42. Siqueira O. C. A. in A. Cosh (2009). Innovation capabilities and performance among established versus young firms. *Academy of Management Proceedings* 1–5.
43. Tidd, J. in J. Bessant (2009). *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
44. Tsai, W. in S. Ghoshal (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal Management* 41 (4): 464–476.
45. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Priloge

Priloga 1: Kratak pregled ključnih finančnih in nefinančnih kazalnikov proučevanih podjetij

(1) *Alfa* ima med proučevanimi podjetji najvišjo vrednost dobičkonosnosti kapitala ter drugo najvišjo vrednost dobičkonosnosti sredstev in prihodkov. Izmed vseh podjetij ima tudi najvišjo povprečno vrednost rasti prodaje, pri čemer so prihodki iz prodaje v zadnjih petih letih konstantno rastle, česar pa ne moremo reči za preostala proučevana podjetja. Število zaposlenih so v zadnjih petih letih povečali za 44 % oz. na novo so zaposlili 30 ljudi, prav tako so v svoje poslovne procese trajno vključili večje število zunanjih sodelavcev. Vrednost poslovnega izida (EBIT) se je v letih 2009 in 2010 sicer malenkost zmanjšala, vendar še vedno dosega vrednost prek 1 milijona evrov.

(2) *Beta* se lahko prav tako pohvali z dobrimi finančnimi rezultati, z dokaj visokim deležem kapitala v financiranju (71 %) in rastjo prodaje. Rast je sicer glede na leti 2010 in 2009 upadla za dobra 2 %, vendar je v panogi informatike to zelo relativno gledano, saj so posli večjega obsega in hkrati projekti, ki trajajo dlje časa, zato je tudi fakturiranje opravljenih storitev odvisno od dinamike projekta in načina dogovora. Beta je v zadnjih petih letih prav tako povečala število zaposlenih (za 17 % oz. 8 na novo zaposlenih). Glede na preostala proučevana podjetja lahko pri *Beti* zasledimo najnižjo povprečno vrednost prihodkov na zaposlenega. Kljub temu ima podjetje zadovoljivo dodano vrednost na zaposlenega; razlogi za to predvsem v ugodnem razmerju med kosmatim donosom iz poslovanja in materialnimi stroški (stroški blaga, materiala in storitev). Povprečna rast poslovnega izida (EBIT) je zadnjih pet let pozitivna in znaša 7 %. Podjetje se sooča s stalnimi pritiski konkurence, še posebej v zadnjem času občutijo močan pritisk in tudi poskus prevzema pomembne strateške stranke. V zadnjih letih so sicer z nekaj kupci prekinili sodelovanje, vendar so na ta račun pridobili tudi nekaj novih, pomembnih strank. Rast zaposlenih je pozitivna, so pa v podjetju imeli nekaj odhodov, in to zaradi upokojitve ali sporazumne prekinitve sodelovanja. Oboje lahko označimo kot pozitivno fluktuacijo. Stroškov v izobraževanje v zadnjih letih niso zmanjševali.

(3) *Gama* je eno izmed podjetij, ki se glede na preostala podjetja ne more pohvaliti z dobrimi rezultati. Dodana vrednost je med nižjimi, povprečna plača zaposlenih med najnižjimi, in to kljub zadovoljivim razmerjem med ustvarjenimi prihodki in številom zaposlenih. Rast prodaje je v zadnjih petih letih v povprečju upadla za 11 %, najvišji padec beležimo med letoma 2008 in 2010, in sicer za 21 %. *Gama* ima tudi največji padec v številu zaposlenih med proučevanimi podjetji, saj so v zadnjih petih letih zmanjšali število zaposlenih za 16. Poslovni izid iz poslovanja (EBIT) je v proučevanih petih letih precej nihal, v letu 2010 je bil celo negativen. Podjetje *Gama* se v zadnjih letih sooča z močnimi konkurenčnimi pritiski, zaradi česar so tudi izgubili pomembno stranko. Prav tako so občutili posledice

finančne krize z izgubo dveh strank, ki se nista zmogli obdržati na trgu. Izgubo teh strank jim je deloma uspelo nadomestiti s pridobitvijo novih. Rast zaposlenih je negativna. Razlogi za zmanjševanje števila zaposlenih so v optimizaciji delovnih procesov, zaradi česar so bila določena delovna mesta ukinjena. Drugi razlog za zmanjševanje števila zaposlenih pa je v odločitvi, da nekatere aktivnosti (npr. izbrane razvdjne aktivnosti) prepustijo v izvajanje zunanjim partnerjem. V primerjavi s preteklimi leti so v zadnjih dveh letih več vlagali v področje izobraževanja in razvoja.

(4) *Delta* je podjetje, ki ga med proučevanimi podjetji lahko uvrstimo med uspešnejša, saj so kazalniki, kot so recimo dobičkonosnost sredstev ali celotna gospodarnost, najvišji med kazalniki v proučevanih podjetjih. Podjetje ima tudi najvišji delež kapitala v financiranju, najvišjo dodano vrednost na zaposlenega in najvišjo povprečno plačo na zaposlenega. *Delta* sicer beleži padec prodaje v zadnjih petih letih v povprečju za 5 %, vendar še vedno dosega zelo dobre rezultate; prav tako moramo tudi tukaj upoštevati posebnosti poslovanja v panogi informatike, kar smo omenili že pri podjetju *Beta*. *Delta* je v zadnjih petih letih dodatno zaposlila 31 ljudi, to pomeni povečanje števila zaposlenih za skoraj 70 %. Vrednost poslovnega izida (EBIT) je v zadnjih petih letih nihala, vendar še vedno dosega vrednost prek 1 milijona evrov. Podjetje se sooča s stalnimi pritiski konkurence, vendar zaradi tega niso izgubili nobene stranke. Rast zaposlenih je pozitivna, čeprav so v podjetju imeli nekaj odhodov. Razlogi za odhod se nanašajo na neskladnost med cilji posameznika in cilji podjetja. V podjetju nimajo uvedenega nobenega standarda. Stroškov v izobraževanje v zadnjih letih niso zmanjševali, saj se zavedajo pomena doseganja konkurenčnosti prav na osnovi znanja.

(5) *Epsilon* se ne more pohvaliti z dobrimi rezultati glede na preostala proučevana podjetja. Njegovi rezultati so podobni rezultatom, ki jih dosega podjetje *Gama*. Večina proučevanih vrednosti kazalnikov je med nižjimi, nizka je tudi vrednost dodane vrednosti na zaposlenega. Podjetje je v zadnjih petih letih sicer zaposlilo dodatne kadre, vendar je

v povprečju rast zaposlenih negativna, saj se kljub pozitivni povprečni rasti podjetje sooča s fluktuacijo zaposlenih, ki je negativna (odhodi perspektivnejših kadrov). *Epsilon* ima tudi najslabše prodajne rezultate, povprečna rast prodaje oz. padec prodaje je 13-odstoten; največji padec prodaje je bil zabeležen med letoma 2009 in 2008, in sicer za 31 %. Poslovni izid iz poslovanja (EBIT) je bil sicer v proučevanih petih letih pozitiven, vendar lahko na podlagi podatkov razberemo, da je vrednost poslovnega izida v letu 2010 dosegla le 4 % vrednosti, ki je bila dosežena v letu 2007. Gledano na povprečje zadnjih petih let, je padec vrednosti poslovnega izida 70 %. Podjetje je v zadnjih letih izgubilo nekaj manjših in eno strateško stranko; razlogi so bili v prevzemih konkurence. Podjetje teh izgub ni zmoglo nadomestiti, hkrati pa je gospodarska kriza vplivala tudi na izpad prihodka (zaustavitev in odložitev investicij) od obstoječih strank. V podjetju so ravno uvedli standard kakovosti 9001. Stroški, namenjeni za izobraževanje, so se v zadnjih letih deloma znižali, je pa podjetje določen del financiralo z javnimi sredstvi.

(6) *Zeta* ima v primerjavi s proučevanimi podjetji najslabše povprečne rezultate v zadnjih petih letih. Podroben pregled sicer pokaže, da se je finančna situacija poslabšala šele leta 2010 glede na predhodna leta. V letu 2010 so prihodki iz prodaje upadli za 16 %, kapital se je zmanjšal za 32 %, celotni odhodki so se povečali bolj kot celotni prihodki, poslovni izid (EBIT) je bil negativen. V tem letu se je tudi število zaposlenih glede na predhodno leto (2009) znižalo za 2 % (za 3 zaposlene). Kljub temu je podjetje *Zeta* uspelo dokaj dobro ohraniti vrednost dodane vrednosti na zaposlenega in povprečno plačo, beleži pa tudi najvišje prihodke na zaposlenega v zadnjih petih letih; ti so v primerjavi z *Beto*, ki ima najnižje prihodke med proučevanimi podjetji, kar za več kot trikrat večji. Kljub slabi finančni sliki za zadnje leto pa vendar, gledano v celoti, ne gre zanemariti, da je podjetje v zadnjih petih letih dodatno zaposlilo 55 ljudi od izhodiščnih 82 zaposlenih v letu 2006, kar pomeni 67-odstotno povečanje rasti zaposlenih.



Lidija Breznik je doktorica znanosti, ki se raziskovalno ukvarja z obravnavo tematik s področij strateškega, inovacijskega in informacijskega menedžmenta. Od leta 2001 je redno zaposlena v gospodarstvu na odgovornih delovnih mestih. Je zunanja sodelavka Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani. Delovno se je izpopolnjevala v Nemčiji, ZDA in na Švedskem. Bogate izkušnje, pridobljene z vodenjem ljudi in projektov ter poznavanje praks podjetij različnih panog, s pridom izkorišča v razumevanju in povezovanju teorije s prakso.

Lidija Breznik received her Ph.D. degree from the University of Ljubljana, Faculty of Economics. Her research focuses on strategic, innovation, and information management. She has gained valuable competencies by leading people and projects, working within different business areas and having international (Germany, Sweden, and USA) experiences. Being a practitioner enables her to look beyond the boundaries to make contributions to closing the gap between the theory and practice.