

ZAKLJUČNO POROČILO

O REZULTATIH OPRAVLJENEGA RAZISKOVALNEGA DELA NA PROJEKTU V OKVIRU CILJNEGA RAZISKOVALNEGA PROGRAMA (CRP) »KONKURENČNOST SLOVENIJE 2006 – 2013«

I. Predstavitev osnovnih podatkov raziskovalnega projekta

REPUBLIKA SLOVENIJA
RESILEC JAVNEGA POBLASTVA
JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST
REPUBLIKE SLOVENIJE, LJUBLJANA

1. Naziv težišča v okviru CRP:

Konkurenčno gospodarstvo in hitrejša rast

Projeto: - 9 -10- 2008 Oldo

2. Šifra projekta:

V5-0252

Šifra zadave: 63113 - 363 / 1006 Vredn.:

15

3. Naslov projekta:

Politika inoviranja v slovenskih gospodarskih družbah

3. Naslov projekta

3.1. Naslov projekta v slovenskem jeziku:

Politika inoviranja v slovenskih gospodarskih družbah

3.2. Naslov projekta v angleškem jeziku:

Innovation policy in the Slovenian enterprises

4. Ključne besede projekta

4.1. Ključne besede projekta v slovenskem jeziku:

Iniviranje, management, mikro, majhna in srednja podjetja, organizacija, politika podjetja, raziskave, Slovenija.

4.2. Ključne besede projekta v angleškem jeziku:

Innovation, management, micro, small and medium enterprises, organization, policy, research, Slovenia.

5. Naziv nosilne raziskovalne organizacije:

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper

5.1. Seznam sodelujočih raziskovalnih organizacij (RO):

6. Sofinancer/sofinancerji:

7. Šifra ter ime in priimek vodje projekta:

21890

Mirko Markič

Datum: 22. 9. 2008

Podpis vodje projekta:

izr. prof. dr. Mirko Markič



Podpis in žig izvajalca:

prof. dr. Egon Žižmond

rektor UP, prof. dr. Rado Bohinc,
po pooblastilu št. 1706-03/08 z dne 2. 4. 2008
dekan UP FM, prof. dr. Egon Žižmond

II. Vsebinska struktura zaključnega poročila o rezultatih raziskovalnega projekta v okviru CRP

1. Cilji projekta:

1.1. Ali so bili cilji projekta doseženi?

- a) v celoti
 b) delno
 c) ne

Če b) in c), je potrebna utemeljitev.

1.2. Ali so se cilji projekta med raziskavo spremenili?

- a) da
 b) ne

Če so se, je potrebna utemeljitev:

2. Vsebinsko poročilo o realizaciji predloženega programa dela¹:

I. Analiza stanja inoviranja

Prvi cilj projekta je bil analiza stanja inoviranja v razvitem tržnem gospodarstvu (npr. ZDA in EU). Ugovotili smo, da je problematika inoviranja je po svoji naravi zapleten proces, njeno obravnavanje interdisciplinarno in njeno razreševanje povezano z usklajeno in aktivno udeležbo različnih in soodvisnih dejavnikov.

Ob raziskovanju prevlade ameriškega gospodarstva v primerjavi z zahodno evropskim in japonskim smo podrobneje analizirali razloge, zaradi katerih naj bi do tega razkoraka prišlo. Med petimi opisanimi značilnostmi prevlade ameriške družbe je najobsežnejše obravnavana sposobnost inoviranja (Pascale 1991, 91-115). Ugotovili smo, da je bil prvi Evropski program za spodbujanje inoviranja SPRINT (the Specific Programme for Innovation and Technology Transfer), ki je bil uveden leta 1983 za podporo razvoju obvladovanju inovativnega okolja v Evropi in je temeljil na koordiniranju in sodelovanju med že obstoječimi organizacijskimi enotami (agencijami). Inoviranje od takrat dalje v Evropski uniji vedno bolj prepoznavajo kot odločujoči dejavnik uspešnosti v podjetjih, storitvenih dejavnostih, regije ali države, s katerim ohranja ali izboljšuje njihovo konkurenčnost v svetovnem gospodarstvu, medtem ko je v Sloveniji komaj prepoznavno (Kos 1998: 228). Politiko inoviranja v zahodno evropskih regijah je prepoznana kot izhodišče za nadaljnjo konkurenčnost.

II. Načrtovanje inovacijske politike in uspešnost

Cilj drugega dela raziskave je bil ugotoviti stanje načrtovanja inovacijske politike in njun vplivu na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji. Ključni prispevek dela konceptualizira in empirično preverja na preizkus postavljene domneve vplivov posameznih spremenljivk na uspešnost in načrtovanje inovacijske politike stratificiranega vzorca 121-ih mikro in majhnih gospodarskih družb po najpomembnejših in uspešnejših statističnih regijah in standardnih klasifikacijah dejavnosti. Ugotavljamo, da inovacije pozitivno vplivajo na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb. Linearni vpliv pogostosti uvajanja sprememb pojasnjuje skoraj 60 odstotkov variabilnosti uspešnosti mikro in majhnih gospodarskih družb.

Namen tretjega cilja raziskovalnega projekta je bil zasnova modela načrtovanja inovacijske politike v malih, srednjih in velikih podjetjih. Izdelali smo model načrtovanja inovacijske politike uspešnosti, ki izhaja iz prepletenosti ključev za doseganje inovativnosti in bo v pomoč menedžerjem mikro in majhnih gospodarskih družb, snovalcem gospodarskega razvoja, interesnim združenjem ter raziskovalno-razvojnim-organizacijam. To je po našem mnenju zaenkrat izstopajoči prispevek k znanosti in povečevanju konkurenčnosti slovenskega gospodarstva iz vidika mikro in majhnih gospodarskih družb. Pomembni zaključki empirično raziskovalnega dela na preizkus postavljenih domnev so naslednji:

1. Potrdili smo osrednjo hipotezo in s tem izvršili glavni namen in cilj pričujoče

¹ Potrebno je napisati vsebinsko raziskovalno poročilo, kjer mora biti na kratko predstavljen program dela z raziskovalno hipotezo in metodološko-teoretičen opis raziskovanja pri njenem preverjanju ali zavračanju vključno s pridobljenimi rezultati projekta.

delne raziskovalne naloge, da pogostost uvajanja oziroma izvajanja sprememb v načinu poslovanja v smislu izboljšav ali novosti pozitivno vpliva na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb. Z linearnim vplivom pogostosti izvajanja sprememb in inovacij v mikro in majhnih gospodarskih družbah smo pojasnili skoraj 60 % variabilnosti uspešnosti mikro in majhnih gospodarskih družb, kar ocenjujemo za velik vpliv.

2. Pogostost uvajanja sprememb v mikro in majhnih gospodarskih družbah je eden ključnih dejavnikov za njihovo uspešnost. Programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti (npr. internacionalizacija podjetij in nove investicije, povezovanje podjetij in razvoj grozdov v RS, spodbujanje tehnološkega razvoja in inovacij, uvajanje strategij za povečanje produktivnosti, spodbujanje razvojno raziskovalne dejavnosti podjetij, raziskovalno razvojno podporno okolje, mednarodni raziskovalni in razvojni programi in projekti) ne vplivajo niti na načrtovanje inovacijske politike, niti na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb. Finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje ne vplivata na uspešnost gospodarskih družb. Lahko pa potrdimo, da slednje vpliva na načrtovanje inovacijske politike.

3. Tretjo na preizkus postavljeno hipotezo, da ima strategija načrtovanja inovacijske politike vpliv na uspešnost, lahko potrdimo le v enem vidiku. Bolj ko so zaposleni seznanjeni s strategijo inoviranja, bolj uspešni so v mikro in majhnih gospodarskih družbah. Ostali dejavniki se niso izkazali kot dovolj pomembni za uspešnost poslovanja mikro in majhnih gospodarskih družb.

4. Pri četrti hipotezi lahko potrdimo le šibak negativen vpliv finančnih spodbud podpornih institucij na načrtovanje inovacijske politike, medtem ko na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb ne vpliva noben od vzrokov za spodbujanje inovacij. Osnovni tezi delne raziskovalne naloge, lahko potrdimo.

Inovacijska politika mikro in majhnih gospodarskih družb v RS je povezana z načrtovanjem in uspešnostjo. Ugotovili smo tudi, da več kot polovica menedžerjev v mikro in majhnih družbah načrtovanju inovacijske politike ne namenja zadostne podpore.

III. Raziskava o vodenju politike podjetja

Po programu dela je bila naslednja faza raziskovanja namenjena ugotovitvam o inovativnem vodenju politike podjetja v slovenskih srednjih in velikih gospodarskih družbah. Za to fazo je bilo predvidenih 12 mesecev oziroma obdobje med 1. 10. 2007 in 30. 9. 2008.

Določili smo vzorec raziskovanja o vodenju politike podjetja in vprašalnik o vodenju politike podjetja ter ga odposlali na 350 slovenskih srednjih in velikih gospodarskih družb. Vrnjenih smo dobili 98 anketnih vprašalnikov, ki smo jih uporabili za nadaljnjo obdelavo. Tudi v tem načinu raziskovanja je bil vzorec stratificirani in je vseboval srednje in velike gospodarske družbe v različnih regijah in dejavnosti v Republiki Sloveniji. Presoje vodenja politike podjetja smo opravili na podlagi izvirne metodologije dr. Kralja, ki jo že od leta 1972 uporabljajo v našem prostoru in je tudi registrirana pri The Case Clearing House of Great Britain and Ireland v Cranfieldu. Podjetje ali drugo organizacijo smo presojali po 60 postavkah, za katere obstaja popis značilnosti in so odločitveni kriteriji za razporeditev v razvojni model upravljanja in managementa. Po vsaki postavki so anketirani razporedili sto točk za uvrstitev v model upravljanja in managementa oz. obvladovanja podjetja ali druge organizacije. Za podrobnejši nabor podatkov, ki omogočajo dodatno ovrednotenje splošne politike podjetja, smo izvedli iz nabora splošnih

kazalnikov za uspešnost podjetja ali druge organizacije.

Anketiranci so za vsak od 60 elementov razporedil deleže po štirih modelih oz. stopnjah načina delovanja, in sicer glede na način delovanja po modelih:

- izkustvenega managementa (M1), ki je najstarejši
- razumnega managementa (M2)
- spoznavnega managementa (M3) in
- združevalnega managementa (M4), ki je najsodobnejša oblika delovanja.

Deleži so porazdeljeni po načinih delovanja, tako da je vsota 100.

V nadaljevanju smo za vsak element izračunali stopnjo »naprednosti« na naslednji način:

$$E1 = (0 \cdot M11 + 1/6 \cdot M21 + 2/6 \cdot M31 + 3/6 \cdot M41) \cdot 2$$

Podjetje se torej pri tem elementu v največji meri poslužuje modela M1, v najmanjši meri pa modela M4. Stopnja naprednosti pri tem elementu za to podjetje znaša 33,33.

Stopnja naprednosti managementa

Z analizo variance v primeru več kategorij oziroma t testom v primeru dveh kategorij preverimo, ali obstajajo razlike v stopnji naprednosti .

a) glede na velikost podjetja (točka A)

- Okolje podjetja: stopnja naprednosti narašča z velikostjo podjetja ($F=3,17$, $p<0,05$),
- Podjetje kot sistem: stopnja naprednosti narašča z velikostjo podjetja ($F=13,1$, $p<0,01$),
- Filozofija podjetja in subkulture udeležencev: glede na velikost podjetja ne moremo potrditi razlik ($F=0,6$, $p>0,1$),
- Ožje sestavine politike podjetja: stopnja naprednosti narašča z velikostjo podjetja; razlike niso velike in so na meji statistične značilnosti ($F=2,64$, $p=0,05$),
- Ožja merila kakovosti politike podjetja: stopnja naprednosti narašča z velikostjo podjetja ($F=5,26$, $p<0,01$).

b) glede na velikost podjetja (točka B)

- Okolje podjetja: stopnja naprednosti se glede na dejavnost podjetja statistično ne razlikuje ($F=0,85$, $p>0,1$),
- Podjetje kot sistem: stopnja naprednosti se glede na dejavnost podjetja statistično ne razlikuje ($F=1,11$, $p>0,1$),
- Filozofija podjetja in subkulture udeležencev: najvišja stopnja naprednosti se kaže v dejavnosti K, za malenkost slabše pa je v dejavnosti G. V ostalih dveh skupinah (D oz. ostale dejavnosti) pa imajo izrazito nižjo stopnjo naprednosti ($F=3,56$, $p<0,05$),
- Ožje sestavine politike podjetja: stopnja naprednosti se glede na dejavnost podjetja statistično ne razlikuje ($F=1,01$, $p>0,1$),
- Ožja merila kakovosti politike podjetja: stopnja naprednosti se glede na dejavnost podjetja statistično ne razlikuje ($F=0,342$, $p>0,1$).

c) glede na dobiček podjetja (točka C)

- Okolje podjetja: stopnja naprednosti narašča z dobičkom podjetja, vendar le v primeru, ko ni izgube. Najnižja stopnja naprednosti je v podjetjih, ki imajo od 0 do 100.000 € dobička, najvišja pa v podjetjih z nad 1.000.000 € dobička ($F=6,48$, $p<0,01$),
- Podjetje kot sistem: stopnja naprednosti narašča z dobičkom podjetja ($F=14,7$,

p<0,01),

- Filozofija podjetja in subkulture udeležencev: glede na dobiček podjetja ne moremo potrditi statistično značilnih razlik (F=1,45, p>0,1),
- Ožje sestavine politike podjetja: stopnja naprednosti narašča z dobičkom podjetja (F=3,79, p<0,05),
- Ožja merila kakovosti politike podjetja: stopnja naprednosti narašča z dobičkom podjetja (F=5,58, p<0,01).

d) glede na dodano vrednost (točka D)

- Okolje podjetja: stopnja naprednosti narašča z dodano vrednostjo, razlika pa se pokaže predvsem med podjetji, ki imajo do 500.000 € dodane vrednosti, in podjetji z najvišjo dodano vrednostjo, to je nad 10.000 €. (F=4,74, p<0,01),
- Podjetje kot sistem: stopnja naprednosti narašča z dodano vrednostjo (F=12,25, p<0,01),
- Filozofija podjetja in subkulture udeležencev: glede na dodano vrednost ne moremo potrditi statistično značilnih razlik med podjetji (F=2,10, p>0,1),
- Ožje sestavine politike podjetja: najnižja stopnja naprednosti je v podjetjih z dodano vrednostjo do 500.000 €, najvišja pa v podjetjih z DV nad 10.000.000 € (F=4,926, p<0,01),
- Ožja merila kakovosti politike podjetja: najnižja stopnja naprednosti je v podjetjih z dodano vrednostjo do 500.000 €, najvišja pa v podjetjih z DV nad 10.000.000 € (F=6,33, p<0,01).

e) glede na dodano vrednost na zaposlenega (točka E)

- Okolje podjetja: stopnja naprednosti narašča z dodano vrednostjo na zaposlenega (F=4,80, p<0,01),
- Podjetje kot sistem: stopnja naprednosti narašča z dodano vrednostjo na zaposlenega (F=9,72, p<0,01),
- Filozofija podjetja in subkulture udeležencev: stopnja naprednosti narašča z dodano vrednostjo na zaposlenega, razlike med kategorijami niso velike in so na meji statistične značilnosti (F=2,95, p=0,058),
- Ožje sestavine politike podjetja: stopnja naprednosti narašča z dodano vrednostjo na zaposlenega (F=4,06, p<0,05),
- Ožja merila kakovosti politike podjetja: stopnja naprednosti narašča z dodano vrednostjo na zaposlenega (F=6,335, p<0,01).

f) glede na vrsto kapitala (domači, tuji ali mešani) (točka F)

- Okolje podjetja: višja stopnja naprednosti je v podjetjih, ki imajo bodisi tuji ali pa mešani kapital (t= -1,96, p=0,05),
- Podjetje kot sistem: stopnja naprednosti se glede na vrsto kapitala statistično ne razlikuje (t= -0,69, p>0,1),
- Filozofija podjetja in subkulture udeležencev: stopnja naprednosti se glede na vrsto kapitala statistično ne razlikuje (t=1,244, p>0,1),
- Ožje sestavine politike podjetja: stopnja naprednosti se glede na vrsto kapitala statistično ne razlikuje (t=0,743, p>0,1),
- Ožja merila kakovosti politike podjetja: stopnja naprednosti se glede na vrsto kapitala statistično ne razlikuje (t= 0, p>0,1).

3. Izkoriščanje dobljenih rezultatov:

3.1. Kakšen je potencialni pomen² rezultatov vašega raziskovalnega projekta za:

- a) odkritje novih znanstvenih spoznanj;
- b) izpopolnitev oziroma razširitev metodološkega instrumentarija;
- c) razvoj svojega temeljnega raziskovanja;
- d) razvoj drugih temeljnih znanosti;
- e) razvoj novih tehnologij in drugih razvojnih raziskav.

3.2. Označite s katerimi družbeno-ekonomskimi cilji (po metodologiji OECD-ja) sovpadajo rezultati vašega raziskovalnega projekta:

- a) razvoj kmetijstva, gozdarstva in ribolova - Vključuje RR, ki je v osnovi namenjen razvoju in podpori teh dejavnosti;
- b) pospeševanje industrijskega razvoja - vključuje RR, ki v osnovi podpira razvoj industrije, vključno s proizvodnjo, gradbeništvom, prodajo na debelo in drobno, restavracijami in hoteli, bančništvom, zavarovalnicami in drugimi gospodarskimi dejavnostmi;
- c) proizvodnja in racionalna izraba energije - vključuje RR-dejavnosti, ki so v funkciji dobave, proizvodnje, hranjenja in distribucije vseh oblik energije. V to skupino je treba vključiti tudi RR vodnih virov in nuklearne energije;
- d) razvoj infrastrukture - Ta skupina vključuje dve podskupini:
 - transport in telekomunikacije - Vključen je RR, ki je usmerjen v izboljšavo in povečanje varnosti prometnih sistemov, vključno z varnostjo v prometu;
 - prostorsko planiranje mest in podeželja - Vključen je RR, ki se nanaša na skupno načrtovanje mest in podeželja, boljše pogoje bivanja in izboljšave v okolju;
- e) nadzor in skrb za okolje - Vključuje RR, ki je usmerjen v ohranjanje fizičnega okolja. Zajema onesnaževanje zraka, voda, zemlje in spodnjih slojev, onesnaženje zaradi hrupa, odlaganja trdnih odpadkov in sevanja. Razdeljen je v dve skupini:
- f) zdravstveno varstvo (z izjemo onesnaževanja) - Vključuje RR - programe, ki so usmerjeni v varstvo in izboljšanje človekovega zdravja;
- g) družbeni razvoj in storitve - Vključuje RR, ki se nanaša na družbene in kulturne probleme;
- h) splošni napredek znanja - Ta skupina zajema RR, ki prispeva k splošnemu napredku znanja in ga ne moremo pripisati določenim ciljem;
- i) obramba - Vključuje RR, ki se v osnovi izvaja v vojaške namene, ne glede na njegovo vsebino, ali na možnost posredne civilne uporabe. Vključuje tudi varstvo (obrambo) pred naravnimi nesrečami.

² Označite lahko več odgovorov.

3.3. Kateri so **neposredni rezultati** vašega raziskovalnega projekta glede na zgoraj označen potencialni pomen in razvojne cilje?

Razvidni so iz SICRIS

3.4. Kakšni so lahko **dolgoročni rezultati** vašega raziskovalnega projekta glede na zgoraj označen potencialni pomen in razvojne cilje?

Razvidni so iz SICRIS

3.5. Kje obstaja verjetnost, da bodo vaša znanstvena spoznanja deležna zaznavnega odziva?

- a) v domačih znanstvenih krogih;
- b) v mednarodnih znanstvenih krogih;
- c) pri domačih uporabnikih;
- d) pri mednarodnih uporabnikih.

3.6. Kdo (poleg sofinancerjev) že izraža interes po vaših spoznanjih oziroma rezultatih?

3.7. Število diplomantov, magistrov in doktorjev, ki so zaključili študij z vključenostjo v raziskovalni projekt?

143 diplomskih del / 7 magistrantov/ 0 doktorantov.

4. Sodelovanje z tujimi partnerji:

4.1. Navedite število in obliko formalnega raziskovalnega sodelovanja s tujimi raziskovalnimi inštitucijami.

4.2. Kakšni so rezultati tovrstnega sodelovanja?

--

5. Bibliografski rezultati³ :

Za vodjo projekta in ostale raziskovalce v projektni skupini priložite bibliografske izpise za obdobje zadnjih treh let iz COBISS-a) oz. za medicinske vede iz Inštituta za biomedicinsko informatiko. Na bibliografskih izpisih označite tista dela, ki so nastala v okviru pričujočega projekta.

³ Bibliografijo raziskovalcev si lahko natisnete sami iz spletne strani:<http://www.izum.si/>

-6. Druge reference⁴ vodje projekta in ostalih raziskovalcev, ki izhajajo iz raziskovalnega projekta:

- 1.01 Izvirni znanstveni članek
1. MARKIČ, Mirko. Možnosti za inovativnejši razvoj varnosti in zdravja pri delu. Delo + varnost, 2006, let. 51, št. 1, str. 36-40. [COBISS.SI-ID 1586647]
 2. BAVEC, Cene. On the current environments for e-government development in the enlarged European Union. Information polity, 2006, let. 11, št. 3/4, str. 197-206, ilustr. [COBISS.SI-ID 2158039]
 3. MARKIČ, Mirko. Process innovation : a precondition for business excellence. I. J. of innovation and learning, 2006, letn. 3, št. 5, str. 455-467. [COBISS.SI-ID 1715671]
 4. BILOSLAVO, Roberto. From an industrial to a knowledge-era organisation : a case study. International journal of knowledge, culture and change management, 2006, vol. 5, no. 3, 10 str. [COBISS.SI-ID 1659863]
 5. LIKAR, Borut, MACUR, Mirna, TRUNK ŠIRCA, Nada. Systemic approach for innovative education process. Kybernetes, 2006, vol. 35, issue 7/8, str. 1071-1086. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03684920610675094>. [COBISS.SI-ID 1761239],
 6. KAVČIČ, Klemen. Konkurenca ne poteka več med podjetji, temveč med posameznimi oskrbnimi verigami. Management, poletje 2006, let. 1, št. 1, str. 65-77. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/1_065-077.pdf. [COBISS.SI-ID 1862871]
 7. LIKAR, Borut. Inovativnost - grožnja šolstvu ali pogoj za preživetje. Okolj. vzgoja šoli, 2006, letn. 8, št. 2, str. 12-19. [COBISS.SI-ID 2290647]
 8. MIKLAVČIČ ŠUMANSKI, Martina, KOLENC, Igor, MARKIČ, Mirko. Socialno emocionalni odnosi kot spodbuda za oblikovanje novih znanj. Organizacija (Kranj), 2006, letn. 39, št. 9, str. 597-605. [COBISS.SI-ID 1863383]
 9. PUCELJ, Mitja, LIKAR, Borut. Vodenje kot ključni dejavnik za ustvarjanje inovacijske kulture. Organizacija (Kranj), feb. 2006, letn. 39, št. 2, str. 132-140, ilustr. [COBISS.SI-ID 16308966]
 10. BAVEC, Cene. Informacijska družba - deset let kasneje. Uporab. inform. (Ljubl.), apr/maj/jun 2006, letn. 14, št. 2, str. 52-59, ilustr. [COBISS.SI-ID 1698263]
 11. KRALJ, Davorin, RAŠIČ, Katja, MARKIČ, Mirko. Processes innovation and life cycle assessment. WSEAS transactions on environment and development, 2006, vol. 2, iss. 11, str. 1405-1409. [COBISS.SI-ID 10992662]
 12. PAVLIČ, Miran, MARKIČ, Mirko. Zaznavanje kakovosti varnosti in zdravja pri delu kot podlaga za njeno obvladovanje. Delo + varnost, 2007, letn. 52, št. 3, str. 31-36, ilustr. [COBISS.SI-ID 2216407]
 13. MIKLAVČIČ ŠUMANSKI, Martina, KOLENC, Igor, MARKIČ, Mirko. Organizacijska kultura kot učinkovito orodje za obvladovanje varnosti in zdravja pri delu. Delo + varnost, 2007, letn. 52, št. 4, str. 25-30, ilustr. [COBISS.SI-ID 2256087]
 14. BILOSLAVO, Roberto, HICKS, John G. Organisational learning and aspirational management in a knowledge-era organisation. International journal of business and systems research. [Tiskana izd.], 2007, vol. 1, no. 4, str. 402-414. [COBISS.SI-ID 2479319]
 15. LIKAR, Borut. Innovation and vocational education - ways of reaching the tip of the iceberg. I. J. of innovation and learning, 2007, no. 4, vol. 4, str. 323-341. [COBISS.SI-ID

⁴ Navedite tudi druge raziskovalne rezultate iz obdobja financiranja vašega projekta, ki niso zajeti v bibliografske izpise, zlasti pa tiste, ki se nanašajo na prenos znanja in tehnologije. Navedite tudi podatke o vseh javnih in drugih predstavitev projekta in njegovih rezultatov vključno s predstavitvami, ki so bile organizirane izključno za naročnika/naročnike projekta.

2102231] —

16. LIKAR, Borut, KOPAČ, Janez. Parameters influencing innovation, R&D and technology in mechanical industry. *J. Achiev. Mater. Manuf. Eng.*, 2007, letn. 20, št. 1/2, str. 547-550. [COBISS.SI-ID 9839387]

17. BILOSLAVO, Roberto, TRNAVČEVIČ, Anita. Knowledge management audit in a higher educational institution : a case study. *Knowledge and process management*, 2007, vol. 14, no. 4, str. 275-286. [COBISS.SI-ID 2442967]

18. BAVEC, Cene, VINTAR, Mirko. What matters in the development of the e-government in the EU?. *Lect. notes comput. sci.*, 2007, št. 4656, str. 424-435, ilustr. [COBISS.SI-ID 2744750]

19. LIKAR, Borut, FATUR, Peter. Sistemski pristop v uvajanju strategije inovativnosti - primer lesne industrije = The systemic approach to innovation strategy implementation - the case of wood industry. *Les (Ljublj.)*, 2007, let. 59, št. 1/2, str. 4-13. [COBISS.SI-ID 2280407]

20. FATUR, Peter, LIKAR, Borut, KOPAČ, Janez. Razvoj metodologije za vrednotenje inovacijskih sposobnosti podjetja = Development of methodology for the evaluation of a company's innovation capabilities. *Les (Ljublj.)*, 2007, let. 59, št. 4, str. 96-103. [COBISS.SI-ID 2336471]

21. BILOSLAVO, Roberto, LYNN, Monty L. Mission statements in Slovene enterprises : institutional pressures and contextual adaption. *Manage. Decis.*, 2007, vol. 45, no. 4, str. 773-788. [COBISS.SI-ID 2142423], [WoS, št. citatov do 13.9.07: 0, brez avtocitatov: 0, normirano št. citatov: 0]

22. KAVČIČ, Klemen. Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij = Outsourcing: analysis of Slovenian companies. *Management*, zima 2007, let. 2, št. 4, str. 303-318. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_303-318.pdf. [COBISS.SI-ID 2488023]

23. PIVLJAKOVIČ, Branko, BAVEC, Cene. Posebnosti managementa javnih komunalnih podjetij v Sloveniji = Specialities of management in public utility companies in Slovenia. *Management*, zima 2007, let. 2, št. 4, str. 319-332. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_319-332.pdf. [COBISS.SI-ID 2488279]

24. BAVEC, Cene. Indterdependence between social values and national performance indicators : the case of the enlarged European Union. *Managing global transitions*, fall 2007, vol. 5, no. 2, str. [213]-228. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/5_213-228.pdf. [COBISS.SI-ID 2278871]

25. TRNAVČEVIČ, Anita, BILOSLAVO, Roberto, LOGAJ, Vinko, SNOJ, Boris, KODRIČ, Borut. Marketinška kultura v vzgojno-izobraževalnih organizacijah. *Organizacija (Kranj)*, jul./avg. 2007, letn. 40, št. 4, str. A90-A97. [COBISS.SI-ID 2234327]

26. MIKLAVČIČ ŠUMANSKI, Martina, KOLENC, Igor, MARKIČ, Mirko. Organizacijska kultura efikasan alat za upravljanje zaštitom na radu. *Svet rada*, 2007, vol. 4, št. 4, str. 485-498. [COBISS.SI-ID 2348759]

27. MIKLAVČIČ ŠUMANSKI, Martina, KOLENC, Igor, MARKIČ, Mirko. Teamwork and defining group structures. *Team perform. manag.*, 2007, vol. 13, no. 3/4, str. 102-116. [COBISS.SI-ID 2192087]

28. KOLENC, Igor, MIKLAVČIČ ŠUMANSKI, Martina, MARKIČ, Mirko. Menedžment tveganja v internih transportnih procesih. *Delo + varnost*, 2008, letn. 53, št. 3, str. 30-38, ilustr. [COBISS.SI-ID 2725335]

29. CELINŠEK, Dubravka, MARKIČ, Mirko. Implementing problem-based learning in a higher education institution. *International journal of management in education*, 2008, vol.

- 2, no. 1, str. 88-106. [COBISS.SI-ID 2479063]
30. BILOSLAVO, Roberto. Management of dualities as a critical dimension of a knowledge-era organisation. *Int. j. technol. manag.*, 2008, vol. 43, no. 1/3, str. 4-17. [COBISS.SI-ID 2749399], [WoS, št. citatov do 9.9.08: 0, brez avtocitatov: 0, normirano št. citatov: 0]
31. KAVČIČ, Klemen, TAVČAR, Mitja I. Planning successful partnership in the process of outsourcing. *Kybernetes*, 2008, let. 37, št. 2, str. 241-249. [COBISS.SI-ID 2553815], [WoS, št. citatov do 10.4.08: 0, brez avtocitatov: 0, normirano št. citatov: 0]
32. KAVČIČ, Klemen, BRATINA, Danjel. Koncept oskrbne verige: analiza slovenskih podjetij = Supply chain concept: a case study. *Management*, poletje 2008, let. 3, št. 2, str. 137-151, ilustr., tabele. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3_137-151.pdf. [COBISS.SI-ID 2700247]
33. MANZIN, Massimo, BILOSLAVO, Roberto. Online gambling: today's possibilities and tomorrow's opportunities. *Managing global transitions*, spring 2008, vol. 6, no. 1, str. 95-110. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/6_095-110.pdf. [COBISS.SI-ID 2572247]
34. KAVČIČ, Klemen, TAVČAR, Mitja I. Interesi in razmerja moči med udeleženci outsourcinga : študija primerov : Klemen Kavčič, Mitja I. Tavčar. Organizacija (Kranj), 2008, let. 41, št. 1, str. A1-A11. [COBISS.SI-ID 2525143]
35. PIVLJAKOVIČ, Branko, BAVEC, Cene. Akulturacija managementa javnih komunalnih podjetij v Sloveniji : Branko Pivljaković, Cene Bavec. Organizacija (Kranj), 2008, let. 41, št. 1, str. A12-A20. [COBISS.SI-ID 2525911]
36. MEŠKO, Maja, MEŠKO ŠTOK, Zlatka, PODBREGAR, Iztok, KARPLJUK, Damir. Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja. Organizacija (Kranj), 2008, let. 41, št. 2, str. A89-A96. [COBISS.SI-ID 2573527]
37. FRIEDL, Peter, BILOSLAVO, Roberto. Analiza vpliva dejavnikov izbire metod spreminjanja na evolucijsko spreminjanje gradbenih podjetij v Sloveniji. Organizacija (Kranj), 2008, letn. 41, št. 4, str. A 181 - A 190. [COBISS.SI-ID 6136083]
38. RUSJAN FIGELJ, Roland, BILOSLAVO, Roberto. Vplivne skupine udeležencev v slovenski prehrabeni panogi. Organizacija (Kranj), 2008, letn. 41, št. 4, str. A 191 - A 198. [COBISS.SI-ID 2762711]
39. MEŠKO ŠTOK, Zlatka. Menadžeri i stres menadžment. *Svet rada*, 2008, vol. 5, št. 3, str. 323-334. [COBISS.SI-ID 2775767]
40. BAVEC, Cene. O motivaciji za uporabo javnih informacijskih storitev. *Uporab. inform.* (Ljubl.), 2008, letn. 16, št. 2, str. 97-102, ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 2690775]
41. KRALJ, Davorin, MARKIČ, Mirko. Processes innovation and sustainable development. *WSEAS transactions on environment and development*, 2008, vol. 4, iss. 2, str. 99-108, ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 2698711]
42. KRALJ, Davorin, MARKIČ, Mirko. Sustainable development strategy and product responsibility. *WSEAS transactions on environment and development*, 2008, vol. 4, iss. 2, str. 109-118, ilustr. [COBISS.SI-ID 2697175]
43. KRALJ, Davorin, MARKIČ, Mirko. Building materials reuse and recycle. *WSEAS transactions on environment and development*, 2008, vol. 4, iss. 5, str. 409-418, ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 2698199]
44. KRALJ, Davorin, MARKIČ, Mirko. Global marketing and environmental excellence. *WSEAS transactions on environment and development*, 2008, vol. 4, iss. 5, str. 419-429, ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 2698455]

1.02 Pregledni znanstveni članek

45. KAVČIČ, Klemen, BERTONČELJ, Andrej, KOVAČ, Darko. Koristnost modela taktnega časa v pohištveni industriji = Advantages of takt-time model in furniture industry. Les (Ljublj.), 2008, let. 60, št. 7/8, str. 283-289. [COBISS.SI-ID 2770903]

46. CELINŠEK, Dubravka, MARKIČ, Mirko. Izvođenje inovativnih metoda učenja u visokoškolskim obrazovnim ustanovama = Implementing innnovational teaching methods in the tertiary education institutions. Revija za sociologiju, 2008, vol. 39, no. 1/2, str. 51-67. [COBISS.SI-ID 2806487]

1.03 Kratki znanstveni prispevek

47. BAVEC, Cene. Policy vision of eRegions : the case of EU and non-EU countries. Organizacija (Kranj), marec 2006, letn. 39, št. 3, str. 209-212. [COBISS.SI-ID 1639127]

1.04 Strokovni članek

48. LIKAR, Borut. Odločitev za inovativnost je v rokah vodstva. IRT 3000, 2006, letn. 1, št. 2, str. 54-57. [COBISS.SI-ID 2065111]

49. MARKIČ, Mirko, LIKAR, Borut. Regionalni vidiki inoviranja kot osnova konkurenčnosti podjetja znotraj države in EU : Regional aspects of innovation as a cornerstone of the competitiveness of a company within the state and the EU. Stroj. vestn., 2006, letn. 52, št. 3, str. 195-203. [COBISS.SI-ID 9302299], [WoS, št. citatov do 26.2.07: 0, brez avtocitatov: 0, normirano št. citatov: 0]

50. LIKAR, Borut, KOPAČ, Janez. Dejavniki vpliva na inovativnost, raziskovanje in razvoj ter tehnologijo v strojni industriji. IRT 3000, 2007, letn. 2, št. 9, str. 32-33. [COBISS.SI-ID 2231767]

51. LIKAR, Borut. i-model - inovacijski model podjetja. Les (Ljublj.), 2007, let. 59, št. 9/10, str. 233-235. [COBISS.SI-ID 2777815]

52. LIKAR, Borut. Upajmo si misliti drugače. Tajnica, junij 2007, letn. 14, št. 6, str. 8-10. [COBISS.SI-ID 2293207]

53. LIKAR, Borut. Čar brezplačnih idej. Tajnica, junij 2007, letn. 14, št. 6, str. 11-14. [COBISS.SI-ID 2293463]

54. LIKAR, Borut, MRGOLE, Urška, GEORGIANNI, Nicole. Innovation company model. Erenet profile, 2008, vol. 3, no. 1, str. 42-45. [COBISS.SI-ID 2778327]

55. LIKAR, Borut. Evropa še daleč od cilja. Glas gospod., marec 2008, str. 66-67, ilustr. [COBISS.SI-ID 2672599]

56. LIKAR, Borut. Inovativnost - poslovna bližnjica ustvarjalnih in pogumnih. Le monde diplomatique, Feb. 2006, let. 4, št. 32, str. 2. [COBISS.SI-ID 2672343]

1.05 Poljudni članek

57. LIKAR, Borut, MRGOLE, Urška. Eureka! 2005 z idejo naprej. Poslovne priložnosti, junij-julij 2006, let. 11, št. 1, str. 28. [COBISS.SI-ID 2078423]

58. MRGOLE, Urška, LIKAR, Borut. Uspeh in nov izziv slovenskih mladih inovatorjev. Poslovne priložnosti, november 2006, let. 11, št. 4, str. 28-30. [COBISS.SI-ID 2078679]

1.06 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci (vabljeni predavanja)

59. BAVEC, Cene. Informacijska družba - 10 let kasneje. V: NOVAKOVIČ, Aleksander (ur.). Dnevi slovenske informatike, Portorož, 19.-21. april 2006. V partnerstvu z informatiko do poslovne odličnosti : zbornik posvetovanja. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika, 2006, 10 str. [COBISS.SI-ID 1627607]

60. LIKAR, Borut. Innovativeness - a threat of change or a condition or survival?. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Mirosljub (ur.), LESKOVAR,

Robert (ur.), MAYER, Janez (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.). Ustvarjalna organizacija : zbornik 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007 = proceedings of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 28th-30th, 2007. Kranj: Moderna organizacija, 2007, str. 31-41. [COBISS.SI-ID 2091991]

61. BAVEC, Cene. O motivaciji občanov za uporabo javnih IT storitev. V: Dnevi slovenske informatike 2008 - DSI, Portorož, Slovenija, 09.-11. april. Interoperabilnost kot izziv informatiki, Zbornik prispevkov. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika, 2008, 9 str., ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 2587863]

1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci

62. BILOSLAVO, Roberto. Aspirational management in a knowledge-era organisation and a three tier organisation policy model. V: Advancing business and management in knowledge-based society : [proceedings of] the 7th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, [tudi MIC'06] 23-25 November 2006, Portorož, Slovenia. Koper: Faculty of Management, 2006, str. 953-992. [COBISS.SI-ID 1867223]

63. BAVEC, Cene. Trust and social values as economic performance indicators : case of the enlarged European Union. V: Advancing business and management in knowledge-based society : [proceedings of] the 7th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, [tudi MIC'06] 23-25 November 2006, Portorož, Slovenia. Koper: Faculty of Management, 2006, str. 1141-1150. [COBISS.SI-ID 1864151]

64. LIKAR, Borut, KOPAČ, Janez. Influencing indicators of innovation, R&D and technology processes. V: Advancing business and management in knowledge-based society : [proceedings of] the 7th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, [tudi MIC'06] 23-25 November 2006, Portorož, Slovenia. Koper: Faculty of Management, 2006, str. 1255-1264. [COBISS.SI-ID 1865943]

65. FATUR, Peter, LIKAR, Borut. Idea management - enhancing value added in internal processes. V: Advancing business and management in knowledge-based society : [proceedings of] the 7th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, [tudi MIC'06] 23-25 November 2006, Portorož, Slovenia. Koper: Faculty of Management, 2006, str. 1265-1273. [COBISS.SI-ID 1870295]

66. TRNAVČEVIČ, Anita, BILOSLAVO, Roberto, LOGAJ, Vinko, SNOJ, Boris. Marketing culture in secondary schools : the Slovenian case study. V: Advancing business and management in knowledge-based society : [proceedings of] the 7th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, [tudi MIC'06] 23-25 November 2006, Portorož, Slovenia. Koper: Faculty of Management, 2006, str. 1415-1424. [COBISS.SI-ID 1870039]

67. KAVČIČ, Klemen. Takt-time model and its practical implication within the supply chain-management. V: Advancing business and management in knowledge-based society : [proceedings of] the 7th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, [tudi MIC'06] 23-25 November 2006, Portorož, Slovenia. Koper: Faculty of Management, 2006, str. 1525-1533. [COBISS.SI-ID 1864919]

68. MARKIČ, Mirko, PAVLIČ, Miran. Možnosti za inovativnejši razvoj varnosti in zdravja pri delu = Possibilities of innovative development of occupational health and safety. V: XIV Naučni skup Čovek i radna sredina, Niš, 15.-16. jun 2006. Ekonomski aspekti zaštite radne i životne sredine : zbornik radova. Niš: Fakultet zaštite na radu, 2006, str. 53-61. [COBISS.SI-ID 2096087]

69. MEŠKO ŠTOK, Zlatka, MARKIČ, Mirko. Growth and innovation of the enterprise through the quality and business excellence. V: An enterprise odyssey: integration or disintegration. [Compact disc ed.]. Zagreb: Faculty of Economics and Business, 2006, str. 1265-1272. [COBISS.SI-ID 1669847]
70. BILOSLAVO, Roberto. WICOB : a model of 21st-century organisation. V: Knowledge management summit in Asia Pacific : conference programme : 12th-15th December 2006 Hong Kong. Hong Kong: Polytechnic University: City University of Hong KONG, 2006, 14 str. [COBISS.SI-ID 1884887]
71. MEŠKO ŠTOK, Zlatka. Temeljni pristopi in strategija podjetja k doseganju poslovne odličnosti = Fundamentals approaches and excellent result through leadership driving policy and strategy. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.). Management sprememb : zbornik 25. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 15.-17. marec 2006 : proceedings of the 25th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 15th-17th 2006. Kranj: Moderna organizacija, 2006, str. 899-904. [COBISS.SI-ID 1851095]
72. MARKIČ, Mirko. Management projektov kot generator sprememb v organizaciji = Project management as a change generator in an organization. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.). Management sprememb : zbornik 25. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 15.-17. marec 2006 : proceedings of the 25th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 15th-17th 2006. Kranj: Moderna organizacija, 2006, str. 1682-1689, ilustr. [COBISS.SI-ID 1598167]
73. MIKLAVČIČ ŠUMANSKI, Martina, KOLENC, Igor, MARKIČ, Mirko. Kohezija v teamu kot spodbuda za oblikovanje novih znanj = Cohesion in a team as an incentive for developing new knowledge. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.). Management sprememb : zbornik 25. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 15.-17. marec 2006 : proceedings of the 25th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 15th-17th 2006. Kranj: Moderna organizacija, 2006, str. 1690-1701, ilustr. [COBISS.SI-ID 1598423]
74. PAVLIČ, Miran, MARKIČ, Mirko. Nacionalni program kot način za obvladovanje sistema varnosti in zdravja. V: 1. Znanstveno-stručna konferencija s mednarodnim sodelovanjem, Čakovec, 18. 5. 2006. Menadžment i sigurnost : M&S 2006 : CD zbornik prezentacija radova. Zagreb: Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti, 2006, str. [1-19]. [COBISS.SI-ID 1711575]
75. KRALJ, Davorin, RAŠIĆ, Katja, MARKIČ, Mirko. Life cycle assessment supporting process innovation. V: MASTORAKIS, Nikos E. (ur.), CECCHI, Antonella (ur.). 4th WSEAS Int. Conf. on Environment, Ecosystems and Development (EED'06) ... [et al.]. Proceedings of the WSEAS International Conferences, Venice, Italy, November 20-22, 2006. Athens: World Scientific and Engineering Academy and Society, 2006, str. 296-300. [COBISS.SI-ID 10939926]
76. BILOSLAVO, Roberto. Cultural intelligence in engineering education : do we miss it?. V: Proceedings of the XII IOSTE symposium. Penang, Malaysia: School of educational studies: Universiti Sains Malaysia, 2006, str. 308-311. [COBISS.SI-ID 1716951]
77. PAVLIČ, Miran, MARKIČ, Mirko. Prioriteti u nacionalnom programu sigurnosti i zdravlja pri radu u Republici Sloveniji = Priorities in the national programme for safety at work and health protection in the Republic of Slovenia. V: MIJOVIĆ, Budimir (ur.), VUČINIĆ, Jovan (ur.). 1. stručno - znanstveni skup Zaštita na radu in zaštita zdravlja, 27.-29. rujna 2006. Zbornik radova. Karlovac: Veleučilište, Hrvatsko ergonomijsko društvo,

2006, str. 421-426. [COBISS.SI-ID 21584601]

78. FATUR, Peter. Measuring performance of idea management in manufacturing organizations. V: 7th International Conference on Enterprise in transition, Split-Bol, 24-26 May 2007. [Compact disc ed.]. Split: Faculty of Economics, 2007, 11 str. [COBISS.SI-ID 2149335]

79. LIKAR, Borut, MRGOLE, Urška, FATUR, Peter, KOPAČ, Janez. Methodology of the innovation company model - business model for implementing innovation processes. V: LIKAR, Borut, FATUR, Peter. Business model for implementing innovation processes in company performing within the EU : proceedings of the International Conference I-Model - Innovation Company Model. Ljubljana: Korona plus - Institut for Innovation Technology, 2007, str. 9-22. [COBISS.SI-ID 2506199]

80. FATUR, Peter, LIKAR, Borut, GEORGOGIANNI, Nicole, KULLBJER, Arne, NYMAN, Ingrid, CHOVAN, Cyril, LIKAR, Bernard. Analysis of the state of innovation management in companies : Greece, Slovenia, Slovak Republic, Sweden. V: LIKAR, Borut, FATUR, Peter. Business model for implementing innovation processes in company performing within the EU : proceedings of the International Conference I-Model - Innovation Company Model. Ljubljana: Korona plus - Institut for Innovation Technology, 2007, str. 23-29. [COBISS.SI-ID 2506455]

81. BAVEC, Cene. Citizens' perception of S&T and innovativeness in European countries. V: E-conference proceedings. Izmir: Yasar University, 2007, 11 str. [COBISS.SI-ID 2187735]

82. KAVČIČ, Klemen. What outsourcing can bring in the long run?. V: Economic integrations, competition and cooperation. Rijeka [etc.]: Faculty of Economics [etc.], 2007, 11 str. [COBISS.SI-ID 2230999]

83. KRALJ, Davorin, MARKIČ, Mirko. Sustainable development and processes innovation. V: OTESTEANU, Marius (ur.). Environmental science, ecosystems & development, (Energy and environmental engineering series). [S. l.]: WSEAS, cop. 2007, str. 200-205. [COBISS.SI-ID 60073217]

84. KRALJ, Davorin, ŠKAFAR, Maja, MARKIČ, Mirko. Product responsibility as a part of sustainable development strategy. V: OTESTEANU, Marius (ur.). Environmental science, ecosystems & development, (Energy and environmental engineering series). [S. l.]: WSEAS, cop. 2007, str. 206-210. [COBISS.SI-ID 60073473]

85. PAVLIČ, Miran, MARKIČ HRAST, Silvana, MARKIČ, Mirko. Medical absence management in public health institution. V: MIJOVIĆ, Budimir (ur.). 3rd International ergonomics conference, Ergonomics 2007, June 13th to 16th 2007, Stubičke Toplice, Zagreb, Croatia. Ergonomics 2007 : Book of proceedings. Zagreb: Hrvatsko ergonomsko društvo: = Croatian society of ergonomics, 2007, str. 113-125. [COBISS.SI-ID 2191319]

86. CELINŠEK, Dubravka, MARKIČ, Mirko. Problem based learning in higher education institutions. V: STROVSKY, Leonid (ur.). The fusion of economic culture in the context of market economy. Volume 3. Jekaterinburg: Federal Education Agency: The Urals State Technical University - UPI, 2007, str. 42-56. [COBISS.SI-ID 2306263]

87. FATUR, Peter, LIKAR, Borut. Development of an idea management evaluation model. V: STROVSKY, Leonid (ur.). The fusion of economic culture in the context of market economy. Volume 3. Jekaterinburg: Federal Education Agency: The Urals State Technical University - UPI, 2007, str. 77-88. [COBISS.SI-ID 2306519]

88. LIKAR, Borut. Benchmarking - important step towards managing innovation, R&D and technology in processing industry. V: STROVSKY, Leonid (ur.). The fusion of economic culture in the context of market economy. Volume 3. Jekaterinburg: Federal Education Agency: The Urals State Technical University - UPI, 2007, str. 93-100.

[COBISS.SI-ID 2306775]

89. BAVEC, Cene. Universities and ICT industry in search for innovativeness. V: IT Star Workshop on R&D. Rome: IT Star, 2007-, 7 str. http://www.scholze-simmel.at/starbus/r_d_ws2/bavec.pdf. [COBISS.SI-ID 2200023]

90. PAVLIČ, Miran, MARKIČ HRAST, Silvana, MARKIČ, Mirko. Management zdravstvenega absentizma v javnem zdravstvenem zavodu = Management of medical absence in the public health institution. V: IT Star Workshop on R&D. Rome: IT Star, 2007-, 15 str. [pavlic_markic_hrast_markic_M&S2007.pdf](#). [COBISS.SI-ID 2200279]

91. TAVČAR, Mitja I., KAVČIČ, Klemen. Think globally - act locally : a choice of options and dilemmas. V: BOJNEC, Štefan (ur.). Managing global transitions : globalisation, localisation, regionalisation, (International Management Conference). Koper: Faculty of Management, 2007, str. 741-750. [COBISS.SI-ID 2439383]

92. LIKAR, Borut, FATUR, Peter. A systemic approach to innovation strategy in manufacturing. V: BOJNEC, Štefan (ur.). Managing global transitions : globalisation, localisation, regionalisation, (International Management Conference). Koper: Faculty of Management, 2007, str. 887-897. [COBISS.SI-ID 2439127]

93. MEŠKO ŠTOK, Zlatka, MARKIČ, Mirko. Opportunities of entrepreneurship and competitiveness in Slovenia with emphasis on values-building the better manager. V: BOJNEC, Štefan (ur.). Managing global transitions : globalisation, localisation, regionalisation, (International Management Conference). Koper: Faculty of Management, 2007, str. 1377-1382. [COBISS.SI-ID 2451415]

94. FATUR, Peter, DOLINŠEK, Slavko. Mass customization in footwear industry : a case study. V: BOJNEC, Štefan (ur.). Managing global transitions : globalisation, localisation, regionalisation, (International Management Conference). Koper: Faculty of Management, 2007, str. 1383-1389. [COBISS.SI-ID 2451159]

95. PAVLIČ, Miran, MARKIČ HRAST, Silvana, MARKIČ, Mirko. Management zdravstvenega absentizma v javnem zdravstvenem zavodu = Management of medical absence in the public health institutions. V: KACIAN, Nenad (ur.). Menadžment i sigurnost. Čakovec: Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti: Visoka škola za sigurnost, 2007, str. 77-91. [COBISS.SI-ID 2156503]

96. FATUR, Peter, LIKAR, Borut. Evaluation of idea management in Slovenian enterprises. V: REBERNIK, Miroslav (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), RUS, Matej (ur.), KROŠLIN, Tadej (ur.). Nurturing champions of innovation and entrepreneurship : proceedings of the 27th Conference on Entrepreneurship and Innovation Maribor PODIM, Maribor, 21st - 22nd March 2007. Maribor: Faculty of Economics and Business, Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, 2007, str. 51-64. [COBISS.SI-ID 2280151]

97. MULEJ, Matjaž, KNEZ-RIEDL, Jožica, POTOČAN, Vojko, ŽENKO, Zdenka, FATUR, Peter, KOKOL, Andrej, ŠKAFAR, Branko. Measuring outcomes of nurturing champions of innovation and entrepreneurship. V: REBERNIK, Miroslav (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), RUS, Matej (ur.), KROŠLIN, Tadej (ur.). Nurturing champions of innovation and entrepreneurship : proceedings of the 27th Conference on Entrepreneurship and Innovation Maribor PODIM, Maribor, 21st - 22nd March 2007. Maribor: Faculty of Economics and Business, Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, 2007, str. 143-162. [COBISS.SI-ID 9099804]

98. PREVODNIK, Mojca, BILOSLAVO, Roberto. Organizational culture and its impact on knowledge management processes in Slovenian HE institutions. V: MARTIN, Blanca (ur.), REMENYI, Dan (ur.). Proceedings of the 8th European Conference on Knowledge Management : ECKM 2007 : Barcelona, 6-7 September 2007. Barcelona: Consorci Escola

- Industrial de Barcelona, cop. 2007, str. 794-799. [COBISS.SI-ID 2303447]
99. LIKAR, Borut, FATUR, Peter, KOPAČ, Janez. Innovation toolbox. V: JUNKAR, Mihael (ur.), LEVY, Paul R. (ur.). Proceedings of the 9th International Conference on Management of Innovative Technologies, MIT'2007, Piran, Slovenia, October 9-10, 2007. Ljubljana: TAVO Slovene Society for Abrasive Water Jet Technology; LAT, Laboratory for Alternative Technologies, 2007, str. 72-79. [COBISS.SI-ID 10207515]
100. PREVODNIK, Mojca, BILOSLAVO, Roberto. Is my superior a manager or a leader?. V: Oxford Business & Economics Conference, Oxford University, June 24-26, 2007. Proceedings. [Compact disc ed.]. Oxford: University, St. Hugh's College, 2007, 10 str. [COBISS.SI-ID 2252503]
101. CELINŠEK, Dubravka, MARKIČ, Mirko. Implementing a new approach in teaching and learning (problem-based learning) in a higher education learning organization. V: BREJC, Mateja (ur.). Professional challenges for school effectiveness and improvement in the era of accountability : proceedings of the 20th Annual World ICSEI Congress. Ljubljana: National School for Leadership in Education; Koper: Faculty of Management, 2007, str. 333-341. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-6573-65-8/333-341.pdf>. [COBISS.SI-ID 2352343]
102. MEŠKO, Maja, MEŠKO ŠTOK, Zlatka. Influence of communication, inter-personal relations, employee motivation by top management according to an enterprise structure. V: Transformacijom poslovanja do tvrtke znanja : zbornik radova. Zagreb: Infodom: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu: Fakultet organizacija i informatike, 2007, 12 str. [COBISS.SI-ID 2359767]
103. MEŠKO ŠTOK, Zlatka, MARKIČ, Mirko. Knowledge management as a basis for the business excellence of an enterprise. V: Transformacijom poslovanja do tvrtke znanja : zbornik radova. Zagreb: Infodom: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu: Fakultet organizacija i informatike, 2007, 15 str. [COBISS.SI-ID 2360279]
104. CELINŠEK, Dubravka, MARKIČ, Mirko. Uvajanje novih pristopov k poučevanju ter izobraževanju učiteljev = Implementing new approaches in teaching and learning and educating teachers. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Miroljub (ur.), LESKOVAR, Robert (ur.), MAYER, Janez (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.). Ustvarjalna organizacija : zbornik 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007 = proceedings of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 28th-30th, 2007. Kranj: Moderna organizacija, 2007, str. 337-345. [COBISS.SI-ID 2092503]
105. KAVČIČ, Klemen. Ali so managerji odgovorni za outsourcing, ki ni strateško izveden? = Are managers responsible for the outsourcing, which is not strategically impelented?. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Miroljub (ur.), LESKOVAR, Robert (ur.), MAYER, Janez (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.). Ustvarjalna organizacija : zbornik 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007 = proceedings of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 28th-30th, 2007. Kranj: Moderna organizacija, 2007, str. 723-740. [COBISS.SI-ID 2093015]
106. MARKIČ, Mirko, MARKIČ HRAST, Silvana. Podporno okolje managementa projekta = Project management support environment. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Miroljub (ur.), LESKOVAR, Robert (ur.), MAYER, Janez (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.). Ustvarjalna organizacija : zbornik 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007 = proceedings of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 28th-30th, 2007. Kranj: Moderna organizacija, 2007, str. 1091-

1098. [COBISS.SI-ID 2093527]

107. MEŠKO ŠTOK, Zlatka. Ustvarjalne metode, tehnike teamskega dela in veščine v podjetništvu = Creative methods of team work and the skill in entrepreneurship. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Miroljub (ur.), LESKOVAR, Robert (ur.), MAYER, Janez (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.). Ustvarjalna organizacija : zbornik 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007 = proceedings of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 28th-30th, 2007. Kranj: Moderna organizacija, 2007, str. 1213-1218. [COBISS.SI-ID 2093783]

108. RAŠIČ, Katja, MARKIČ, Mirko. Pospeševanje uspešnosti in inovacijske politike v mikro in majhnih gospodarskih družbah ter vloga države = Encouraging performance by innovative policies in micro and small enterprises and the role of the state. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Miroljub (ur.), LESKOVAR, Robert (ur.), MAYER, Janez (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.). Ustvarjalna organizacija : zbornik 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007 = proceedings of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 28th-30th, 2007. Kranj: Moderna organizacija, 2007, str. 1600-1606. [COBISS.SI-ID 2094295]

109. MEŠKO ŠTOK, Zlatka, MARKIČ, Mirko, MEŠKO, Maja. Achieving business excellence and the challenge of Six Sigma in medium-sized enterprises. V: ANTONY, Jiju (ur.). Achieving business excellence through continuous improvement and lean six sigma strategy. Strathclyde: University of Strathclyde, 2008, str. 85-104. [COBISS.SI-ID 2581207]

110. MULEJ, Matjaž, ŽENKO, Zdenka, POTOČAN, Vojko, KNEZ-RIEDL, Jožica, LIKAR, Borut, MARKIČ, Mirko, MULEJ, Nastja, PROSENAK, Damijan. The invention-innovation process management. V: TRAPPL, Robert (ur.). Cybernetics and systems 2008 : proceedings of the Nineteenth European Meeting on Cybernetics and Systems Research, held at the University of Vienna, Austria, 25-28 March 2008. Vienna: Austrian Society for Cybernetic Studies, cop. 2008, vol. 2, str. 319-324. [COBISS.SI-ID 9426972]

111. KRALJ, Davorin, MARKIČ, Mirko. Reuse building materials. V: KROPE, Jurij (ur.). Energy and environment III : Proceedings of the 3rd IASME / WSEAS International conference on Energy & environment (EE '08), University of Cambridge, Cambridge, UK, February 23-25, 2008, (Mathematics and Computers in science and engineering). Cambridge, UK: WSEAS press, 2008, str. 303-306. [COBISS.SI-ID 60803841]

112. FATUR, Peter, DOLINŠEK, Slavko. Mass customization as a competitive strategy for labour intensive industries. V: ANIŠIČ, Zoran (ur.), FREUND, Robert (ur.). Mass customization and Open innovation in central Europe : [conference proceedings]. Novi sad: Faculty of Technical Sciences, Department of Industrial Engineering Management, 2008, str. 53-59. [COBISS.SI-ID 2752215]

113. PAVLIČ, Miran, NINČEVIČ, Alan, MARKIČ, Mirko. Management izobraževanja iz varnosti in izobraževanja pri delu v podjetju = Education management within the field of occupational safety and health protection in enterprises. V: KACIAN, Nenad (ur.). Menadžment i sigurnost : M&S 2008 : tema konferencije: Menadžment integralne sigurnosti. Čakovec: Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti: Visoka škola za sigurnost, 2008, str. 48-59. [COBISS.SI-ID 2648791]

114. MARKIČ, Mirko, KOLENC, Igor, MIKLAVČIČ ŠUMANSKI, Martina. Management tveganja v internih transportnih procesih = Risk management in internal transport processes. V: KACIAN, Nenad (ur.). Menadžment i sigurnost : M&S 2008 : tema konferencije: Menadžment integralne sigurnosti. Čakovec: Hrvatsko društvo

inženjera sigurnosti: Visoka škola za sigurnost, 2008, str. 142-152. [COBISS.SI-ID 2649303]

115. LIKAR, Borut. Innovation parameters generating best business performance. V: Open innovation : proceedings of the XIX ISPIM conference, Tours, France, 15-18 June 2008. Tours: International Society for Professional Innovation Management, 2008, 6 str. [COBISS.SI-ID 2779607]

116. BILOSLAVO, Roberto, DOLINŠEK, Slavko. Scenario planning for climate strategies development by integrating group Delphi, AHP and dynamic fuzzy cognitive maps. V: Proceedings of PICMET '08 : Technology management for a sustainable economy. [Compact disc ed.]. Portland: State University, Department of Engineering and Technology Management, 2008, str. 1103-111. [COBISS.SI-ID 2763223]

117. KRALJ, Davorin, MARKIČ, Mirko. Environmental excellence in global marketing. V: PERLOVSKY, Leonid (ur.). Recent advances on development and financial engineering : Proceedings of the 2nd WSEAS International conference on management, marketing and finances (MMF '08), Cambridge, Massachusetts, USA, March 24-26, 2008, (Mathematics and Computers in science and engineering). Cambridge, Massachusetts: WSEAS press, 2008, str. 71-74. [COBISS.SI-ID 60804097]

118. TRČEK, Denis, LIKAR, Borut. A model of innovative provision of quality security and cost management in information system. V: MULEJ, Matjaž (ur.), REBERNIK, Miroslav (ur.), BRADAČ, Barbara (ur.). STIQE 2008 : proceedings of the 9th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment, Maribor, 26th-28th June 2008. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, Faculty of Economics and Business: Slovenian Society for Systems Research, 2008, str. 141-144. [COBISS.SI-ID 2778583]

119. KOPAČ, Janez, LIKAR, Borut. Sustainable manufacturing from a production engineering point of view. V: BEZJAK, Jožica (ur.). Technical creativity in school's curricula with the form of project learning "From idea to the product" : from the kindergarten to the technical faculty : proceedings, abstracts : 6th international science symposium : od vrtca do fakultetnega tehniškega študija : zbornik prispevkov, zbornik povzetkov : 6. mednarodni znanstveni posvet, 16.-18. April 2008, Portorož, Slovenia. [Ljubljana: Somaru, 2008], str. 64-69. [COBISS.SI-ID 10495515]

120. KOLENC, Igor, MIKLAVČIČ ŠUMANSKI, Martina, MARKIČ, Mirko. Management tveganj v mešanih prostorih kjer se srečujeta mobilna oprema in človek. V: Varstvo pri delu, varstvo pred požari in medicina dela : dvodnevni posvet z mednarodno udeležbo, Portorož 2008, 13.-14. 5. 2008. V Ljubljani: Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo, Oddelek za tehniško varnost, cop. 2008, [8] str. [COBISS.SI-ID 2616791]

121. KAVČIČ, Klemen, PREVODNIK, Mojca. Skladne in neskladne kulture partnerjev v zunanjem izvajanju dejavnosti = Compatible and incompatible cultures of partners in outsourcing. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), JEREB, Eva (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Miroljub (ur.), PAGON, Milan (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.). 27. mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008. Znanje za trajnostni razvoj : zbornik 27. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : proceedings of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21th, 2008. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 989-996. [COBISS.SI-ID 2656983]

122. KAVČIČ, Klemen. Zunanje izvajanje dejavnosti kot B2B menjalno razmerje - koncepti trženja med organizacijami = Outsourcing as B2B activity - marketing concepts among companies. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), JEREB, Eva (ur.), KERN, Tomaž

- (ur.), KLJAJIČ, Miroljub (ur.), PAGON, Milan (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.). 27. mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008. Znanje za trajnostni razvoj : zbornik 27. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : proceedings of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21th, 2008. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 997-1002. [COBISS.SI-ID 2657239]
123. MARKIČ, Mirko, MEŠKO ŠTOK, Zlatka. Vodenje politike podjetja vslovenskih organizacijah = Managing company policy in Slovenian organizations. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), JEREB, Eva (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Miroljub (ur.), PAGON, Milan (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.). 27. mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008. Znanje za trajnostni razvoj : zbornik 27. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : proceedings of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21th, 2008. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 1524-1531. [COBISS.SI-ID 2653911]
124. MARKIČ, Mirko, CELINŠEK, Dubravka. Razvoj kakovosti v obalno-kraški regiji v letih 2000-2005 = Quality development in the Costal-Karst area in the years between 2000 and 2005. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), JEREB, Eva (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Miroljub (ur.), PAGON, Milan (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.). 27. mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008. Znanje za trajnostni razvoj : zbornik 27. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : proceedings of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21th, 2008. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 1532-1540. [COBISS.SI-ID 2654167]
125. MARKIČ, Mirko, MARKIČ HRASST, Silvana. Projektna organiziranost in uveljavljenost projektnega načina dela v zdravstvenem zavodu = Project organization structure and the established practice of project work in healthcare institutions. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), JEREB, Eva (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Miroljub (ur.), PAGON, Milan (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.). 27. mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008. Znanje za trajnostni razvoj : zbornik 27. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : proceedings of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21th, 2008. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 1541-1547. [COBISS.SI-ID 2654423]
126. MEŠKO ŠTOK, Zlatka. Sodobna organizacija s politiko trajnostnega razvoja in z znanjem po poti k odličnosti = Modern organization on its way towards business excellency by way of knowledge development and sustainable development policy. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), JEREB, Eva (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Miroljub (ur.), PAGON, Milan (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.). 27. mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008. Znanje za trajnostni razvoj : zbornik 27. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : proceedings of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21th, 2008. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 1663-1668. [COBISS.SI-ID 2658007]

127.—PREVODNIK, Mojca, KAVČIČ, Klemen. Management znanja v razmerjih zunanjega izvajanja dejavnosti = Knowledge management in outsourcing relationship. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), JEREB, Eva (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Mirosljub (ur.), PAGON, Milan (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.). 27. mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008. Znanje za trajnostni razvoj : zbornik 27. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : proceedings of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21th, 2008. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 2192-2196. [COBISS.SI-ID 2658775]

1.09 Objavljeni strokovni prispevek na konferenci

128. ŠTRANCAR, Katja, GOLOB, Peter, FATUR, Peter. Analiza stanja in koncept razvoja na področju usposabljanja zaposlenih v nujni medicinski pomoči. V: ŽMAVC, Andrej (ur.). Simpozij o urgentni medicini, Celje, 1. - 2. december 2006 : [zbornik predavanj]. Celje: Zdravstveni dom, 2006, str. 110-116. [COBISS.SI-ID 1882839]

129. PAVLIČ, Miran, MARKIČ, Mirko. Nacionalni program in obvladovanje sistema varnosti in zdravja pri delu. V: Varstvo pri delu, varstvo pred požari in medicina dela : dvodnevni posvet z mednarodno udeležbo, Portorož 2006, 16.-17. 5. 2006. Ljubljana: Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo, Oddelek za tehniško varnost, 2006, 9 str. [COBISS.SI-ID 1711319]

130. LIKAR, Borut, MRGOLE, Urška. Innovation company model - managing innovation and R&D processes. V: LIKAR, Borut, FATUR, Peter. Business model for implementing innovation processes in company performing within the EU : proceedings of the International Conference I-Model - Innovation Company Model. Ljubljana: Korona plus - Institut for Innovation Technology, 2007, str. 5-8. [COBISS.SI-ID 2505943]

131. FATUR, Peter, MRGOLE, Urška, LIKAR, Borut. Innovation company model : experience from Slovenia. V: LIKAR, Borut, FATUR, Peter. Business model for implementing innovation processes in company performing within the EU : proceedings of the International Conference I-Model - Innovation Company Model. Ljubljana: Korona plus - Institut for Innovation Technology, 2007, str. 37-41. [COBISS.SI-ID 2506711]

132. GEORGOGIANNI, Nicole, FATUR, Peter, LIKAR, Borut. Innovation and R&D in the European Union wood and furniture industry : executive summary of the EU and national analysis of the present state of affairs. V: LIKAR, Borut, FATUR, Peter. Business model for implementing innovation processes in company performing within the EU : proceedings of the International Conference I-Model - Innovation Company Model. Ljubljana: Korona plus - Institut for Innovation Technology, 2007, str. 44-49. [COBISS.SI-ID 2506967]

133. KAVČIČ, Klemen. Snovanje celostne strategije outsourcinga. V: Cimosov forum : 3. zbornik referatov, 16. november 2007. Koper: Cimos, 2007, str. 415-419. [COBISS.SI-ID 2465495]

1.12 Objavljeni povzetek znanstvenega prispevka na konferenci

134. CELINŠEK, Dubravka, MARKIČ, Mirko. Implementing a new approach to teaching and learning (problem-based learning) in a higher education learning organization. V: BREJC, Mateja (ur.). 20th Annual World ICSEI Congress, January, 3-6 2007, Portorož, Slovenija. Book of abstracts. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 2006, str. 66. [COBISS.SI-ID 1915863]

135. MEŠKO ŠTOK, Zlatka, MARKIČ, Mirko. Growth and innovation of the enterprise

- through the quality and business excellence. V: GALETIĆ, Lovorka (ur.). An enterprise odyssey: integration or disintegration : proceedings. Zagreb: Faculty of Economics and Business, 2006, str. 187-188. [COBISS.SI-ID 1669591]
136. BILOSLAVO, Roberto. WICOB : a model of 21st-century organisation. V: Knowledge management summit in Asia Pacific : Programme handbook : 12th-15th December 2006 Hong Kong. Hong Kong: Polytechnic University: City University of Hong Kong, 2006, str. 28-29. [COBISS.SI-ID 1883863]
137. MEŠKO ŠTOK, Zlatka. Temeljni pristopi in strategija podjetja k doseganju poslovne odličnosti = Fundamentals approaches and excellent result through leadership driving policy and strategy. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.). Management sprememb : zbornik povzetkov referatov 25. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 15.-17. marec 2006 : book of abstracts of the 25th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March 15th-17th, 2006. Kranj: Moderna organizacija, 2006, str. 115. [COBISS.SI-ID 1850583]
138. MARKIČ, Mirko. Management projektov kot generator sprememb v organizaciji = Project management as a change generator in an organization. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.). Management sprememb : zbornik povzetkov referatov 25. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 15.-17. marec 2006 : book of abstracts of the 25th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March 15th-17th, 2006. Kranj: Moderna organizacija, 2006, str. 199-200. [COBISS.SI-ID 1597655]
139. MIKLAVČIČ ŠUMANSKI, Martina, KOLENC, Igor, MARKIČ, Mirko. Kohezija v teamu kot spodbuda za oblikovanje novih znanj = Cohezion in a team as an incentive for developing new knowledge. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.). Management sprememb : zbornik povzetkov referatov 25. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 15.-17. marec 2006 : book of abstracts of the 25th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March 15th-17th, 2006. Kranj: Moderna organizacija, 2006, str. 201. [COBISS.SI-ID 1597911]
140. LIKAR, Borut, KOPAČ, Janez. Parameters influencing innovation, R&D and technology processes in mechanical industry. V: DOBRZAŃSKI, Leszek A. (ur.). The Twelfth Scientific Conference on Contemporary Achievements in Mechanics, Manufacturing and Materials Science, CAM3S'2006, Gliwice-Zakopane, Poland, 27th - 30th November 2006 : programme & abstracts. Gliwice: Silesian University of Technology, Institute of Engineering Materials and Biomaterials, 2006, str. 76. [COBISS.SI-ID 9862427]
141. BAVEC, Cene. Informacijska družba - 10 let kasneje. V: NOVAKOVIČ, Aleksander (ur.). Dnevi slovenske informatike 2006, Portorož, 19.-21. april. V partnerstvu z informatiko do poslovne odličnosti : zbornik posvetovanja. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika, 2006, str. 53. [COBISS.SI-ID 1626583]
142. MARKIČ, Mirko, PAVLIČ, Miran. Investicije v podjetju kot podlaga za razvoj varnosti in zdravja pri delu. V: XIV naučni skup Čovek i radna sredina, Niš, 15 - 16. jun 2006. Zbornik rezimea : ekonomski aspekti zaštite radne i životne sredine : economic aspects of occupational and environmental safety. Niš: Fakultet zaštite na radu, 2006, str. 23. [COBISS.SI-ID 21815001]
143. KAVČIČ, Klemen. What outsourcing can bring in the long run?. V: 6th International Conference Economic Integrations, Competition and Cooperation, Opatija - Croatia, April 19-20, 2007 : [book of abstracts]. Rijeka [etc.]: Faculty of Economics [etc.], 2007, str. 86. [COBISS.SI-ID 2117335]

144. FATUR, Peter. Measuring performance of idea management in manufacturing organizations : extended abstract. V: Enterprise in transition : proceedings : book of extended abstracts. Split: University of Split, Faculty of Economics, cop. 2007, str. 157-159. [COBISS.SI-ID 2148567]
145. LIKAR, Borut. Prenos znanja iz razvojno raziskovalnih inštitucij v prakso. V: AVGUŠTIN, Sonia Adriana (ur.). Poti znanosti k edinosti Slovencev : zbornik. Ljubljana: Svetovni slovenski kongres: = Slovenian World Congress, 2007, str. 84-86. [COBISS.SI-ID 2489559]
146. MEŠKO ŠTOK, Zlatka, MARKIČ, Mirko. Management znanja kao temelj poslovne odličnosti gospodarskog društva = Knowledge management as a basis for the business excellence of an enterprise. V: Transformacijom poslovanja do tvrtke znanja : zbornik radova. Zagreb: Ekonomski fakultet, 2005, str. 31. [COBISS.SI-ID 2358743]
147. MEŠKO, Maja, MEŠKO ŠTOK, Zlatka. Utjecaj komunikacije, međusobnih odnosa, motivacije i stimulacije top managementa s obzirom na vrstu i strukturu poduzeća = Influence of communication, inter-personal relations, employee motivation by top management according to an enterprises structure. V: Transformacijom poslovanja do tvrtke znanja : zbornik radova. Zagreb: Ekonomski fakultet, 2005, str. 32. [COBISS.SI-ID 2359511]
148. PAVLIČ, Miran, MARKIČ, Mirko. Management zaštite na radu te odnos stručnjaka do njegovog upravljanja u Republici Sloveniji. V: XV Naučni skup "Čovek i radna sredina", [2007, Niš Srbija]. Upravljanje vanrednim situacijama : zbornik rezimeea. Niš: Univerzitet u Nišu, Fakultet zaštite na radu, Katedra za teoriju sistema i rizika, 2007, str. 48. [COBISS.SI-ID 2188503]
149. LIKAR, Borut. Innovativeness - a threat of change or a condition or survival?. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIĆ, Miroljub (ur.), LESKOVAR, Robert (ur.), MAYER, Janez (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.), JOKSIMOVIĆ ŽARKIĆ, Nevenka (ur.), PAAPE, Björn (ur.). Ustvarjalna organizacija : zbornik povzetkov referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007 : book of abstracts of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March 28th-30th, 2007. Kranj: Moderna organizacija, 2007, str. 25. [COBISS.SI-ID 2087639]
150. CELINŠEK, Dubravka, MARKIČ, Mirko. Uvajanje novih pristopov k poučevanju ter izobraževanju učiteljev = Implementing new approaches in teaching and learning and educating teachers. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIĆ, Miroljub (ur.), LESKOVAR, Robert (ur.), MAYER, Janez (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.), JOKSIMOVIĆ ŽARKIĆ, Nevenka (ur.), PAAPE, Björn (ur.). Ustvarjalna organizacija : zbornik povzetkov referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007 : book of abstracts of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March 28th-30th, 2007. Kranj: Moderna organizacija, 2007, str. 52-54. [COBISS.SI-ID 2088151]
151. KAVČIČ, Klemen. Ali so managerji odgovorni za outsourcing, ki ni strateško izveden? = Are managers responsible for the outsourcing, which is not strategically impelented?. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIĆ, Miroljub (ur.), LESKOVAR, Robert (ur.), MAYER, Janez (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.), JOKSIMOVIĆ ŽARKIĆ, Nevenka (ur.), PAAPE, Björn (ur.). Ustvarjalna organizacija : zbornik povzetkov referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007 : book of abstracts of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož,

March 28th-30th, 2007. Kranj: Moderna organizacija, 2007, str. 91. [COBISS.SI-ID 2088663]

152. MARKIČ, Mirko, MARKIČ HRAST, Silvana. Podporno okolje managementa projekta = Project management support environment. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Miroljub (ur.), LESKOVAR, Robert (ur.), MAYER, Janez (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.), JOKSIMOVIČ ŽARKIČ, Nevenka (ur.), PAAPE, Björn (ur.). Ustvarjalna organizacija : zbornik povzetkov referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007 : book of abstracts of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March 28th-30th, 2007. Kranj: Moderna organizacija, 2007, str. 122. [COBISS.SI-ID 2089175]

153. MEŠKO ŠTOK, Zlatka. Ustvarjalne metode, tehnike teamskega dela in veščine v podjetništvu = Creative methods of team work and the skill in entrepreneurship. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Miroljub (ur.), LESKOVAR, Robert (ur.), MAYER, Janez (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.), JOKSIMOVIČ ŽARKIČ, Nevenka (ur.), PAAPE, Björn (ur.). Ustvarjalna organizacija : zbornik povzetkov referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007 : book of abstracts of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March 28th-30th, 2007. Kranj: Moderna organizacija, 2007, str. 131. [COBISS.SI-ID 2089431]

154. RAŠIČ, Katja, MARKIČ, Mirko. Pospješevanje uspešnosti in inovacijske politike v mikro in majhnih gospodarskih družbah ter vloga države = Encouraging performance by innovative policies in micro and small enterprises and the role of the state. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Miroljub (ur.), LESKOVAR, Robert (ur.), MAYER, Janez (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.), JOKSIMOVIČ ŽARKIČ, Nevenka (ur.), PAAPE, Björn (ur.). Ustvarjalna organizacija : zbornik povzetkov referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007 : book of abstracts of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March 28th-30th, 2007. Kranj: Moderna organizacija, 2007, str. 167-168. [COBISS.SI-ID 2089943]

155. CELINŠEK, Dubravka, MARKIČ, Mirko. Students and teachers as partners in learning in higher education institutions. V: 21st International Congress for School Effectiveness and Improvement, Auckland, 6-9 January 2008. Conference handbook. [S. l.]: ICSEI, 2008, str. 80. [COBISS.SI-ID 2576599]

156. BAVEC, Cene. O motivaciji občanov za uporabo javnih IT storitev. V: Interoperabilnost kot izziv informatiki, Zbornik povzetkov. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika, 2008, str. 38. [COBISS.SI-ID 2586583]

157. LIKAR, Borut. Innovation parameters generating best business performance. V: Open innovation : creating products and services through collaboration : book of abstracts. Tours: International Society for Professional Innovation Management, 2008, str. 76. [COBISS.SI-ID 2779351]

158. BILOSLAVO, Roberto, DOLINŠEK, Slavko. Scenario planning for climate strategies development by integrating group Delphi, AHP and dynamic fuzzy cognitive maps. V: Technology management for a sustainable economy : conference bulletin. Portland: Portland State University, 2008, str. 81. [COBISS.SI-ID 2763735]

159. KAVČIČ, Klemen, PREVODNIK, Mojca. Skladne in neskladne kulture partnerjev v zunanjem izvajanju dejavnosti = Compatible and incompatible cultures of partners in outsourcing. V: Znanje za trajnostni razvoj : zbornik povzetkov referatov 27. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 :

book of abstracts of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21st 2008. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 201. [COBISS.SI-ID 2565079]

160. KAVČIČ, Klemen. Zunanje izvajanje dejavnosti kot B2B menjalno razmerje - koncepti trženja med organizacijami = Outsourcing as B2B activity - marketing concepts among companies. V: Znanje za trajnostni razvoj : zbornik povzetkov referatov 27. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : book of abstracts of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21st 2008. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 202. [COBISS.SI-ID 2565335]

161. MARKIČ, Mirko, MEŠKO ŠTOK, Zlatka. Vodenje politike podjetja vslovenskih organizacijah = Managing company policy in Slovenian organizations. V: Znanje za trajnostni razvoj : zbornik povzetkov referatov 27. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : book of abstracts of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21st 2008. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 255-256. [COBISS.SI-ID 2561239]

162. MARKIČ, Mirko, CELINŠEK, Dubravka. Razvoj kakovosti v obalno-kraški regiji v letih 2000-2005 = Quality development in the Coastal-Karst area in the years between 2000 and 2005. V: Znanje za trajnostni razvoj : zbornik povzetkov referatov 27. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : book of abstracts of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21st 2008. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 256. [COBISS.SI-ID 2561495]

163. MARKIČ, Mirko, MARKIČ HRAST, Silvana. Projektna organiziranost in uveljavljenost projektnega načina dela v zdravstvenem zavodu = Project organization structure and the established practice of project work in healthcare institutions. V: Znanje za trajnostni razvoj : zbornik povzetkov referatov 27. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : book of abstracts of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21st 2008. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 257. [COBISS.SI-ID 2561751]

164. MEŠKO ŠTOK, Zlatka. Sodobna organizacija s politiko trajnostnega razvoja in z znanjem po poti k odličnosti = Modern organization on its way towards business excellency by way of knowledge development and sustainable development policy. V: Znanje za trajnostni razvoj : zbornik povzetkov referatov 27. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : book of abstracts of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21st 2008. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 267. [COBISS.SI-ID 2560983]

165. PREVODNIK, Mojca, KAVČIČ, Klemen. Management znanja v razmerjih zunanjega izvajanja dejavnosti = Knowledge management in outsourcing relationship. V: Znanje za trajnostni razvoj : zbornik povzetkov referatov 27. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : book of abstracts of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21st 2008. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 317-318. [COBISS.SI-ID 2566103]

1.16 Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

166. BILOSLAVO, Roberto. Kultura organizacije. V: TRNAVČEVIČ, Anita, BILOSLAVO, Roberto, SNOJ, Boris, LOGAJ, Vinko, KODRIČ, Borut. Ko država šepeta : marketinška kultura v šoli, (Znanstvene monografije Fakultete za management Koper), (Management). Koper: UP Fakulteta za management; Ljubljana: Šola za ravnatelje, 2007, str. 29-56. [COBISS.SI-ID 2298071]
167. LIKAR, Borut, KOPAČ, Janez. Stanje in vrednotenje inovativnih, tehnoloških in raziskovalnih procesov v predelovalni industriji. V: BALIČ, Jože (ur.), VEŽA, Ivica (ur.), ČUŠ, Franc (ur.). Napredne proizvodne tehnologije. Maribor: Fakulteta za strojništvo; Split: Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, 2007, str. [1]-19. [COBISS.SI-ID 2080471]
168. BILOSLAVO, Roberto. Management: odprta vprašanja, dileme in možni odgovori. V: BILOSLAVO, Roberto (ur.). Management v 21. stoletju, (Znanstvene monografije Fakultete za management Koper). Koper: Fakulteta za management, 2008, str. 15-29. [COBISS.SI-ID 2603479]
169. BILOSLAVO, Roberto. Od managementa znanja k managementu modrosti. V: BILOSLAVO, Roberto (ur.). Management v 21. stoletju, (Znanstvene monografije Fakultete za management Koper). Koper: Fakulteta za management, 2008, str. 175-207. [COBISS.SI-ID 2604759]
170. FATUR, Peter, NOVAK, Boštjan. Zamik diferenciacije v proizvodnji smučarske obutve : (primer Alpina, d. d.). V: FATUR, Peter (ur.), MATEKOVIČ, Polona (ur.), TRENTIN, Alessio, FORZA, Cipriano, SALVADOR, Fabrizio. Množinsko prilagajanje - mass customization - v teoriji in praksi. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, 2008, str. 77-83, ilustr. [COBISS.SI-ID 2641879]
171. FATUR, Peter. Uvedba samostojne individualizacije v proizvodnji gospodinjskih aparatov : (primer Gorenje, d. d.). V: FATUR, Peter (ur.), MATEKOVIČ, Polona (ur.), TRENTIN, Alessio, FORZA, Cipriano, SALVADOR, Fabrizio. Množinsko prilagajanje - mass customization - v teoriji in praksi. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, 2008, str. 84-90, ilustr. [COBISS.SI-ID 2642135]
172. FATUR, Peter. Optimizacija proizvodnega procesa z zamikom diferenciacije : (primer Droga Kolinska, d. d.). V: FATUR, Peter (ur.), MATEKOVIČ, Polona (ur.), TRENTIN, Alessio, FORZA, Cipriano, SALVADOR, Fabrizio. Množinsko prilagajanje - mass customization - v teoriji in praksi. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, 2008, str. 91-98, ilustr. [COBISS.SI-ID 2642391]
173. CELINŠEK, Dubravka, MARKIČ, Mirko. Problemsko naravnano učenje pri tujem jeziku stroke v učeči se visokošolski ustanovi in izobraževanje učiteljev. V: SKELA, Janez (ur.). Učenje in poučevanje tujih jezikov na Slovenskem : pregled sodobne teorije in prakse. Ljubljana: Tangram, 2008, str. [498]-522. [COBISS.SI-ID 2614999]

1.17 Samostojni strokovni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

174. FATUR, Peter, TSAGGARIS, Vassilis. Gradnja temeljev uspešnega inovacijskega managementa. V: FATUR, Peter (ur.), LIKAR, Borut. Management inovacijskih in RR procesov v EU. 1. izd. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo - Korona plus, 2006, str. 15-41. [COBISS.SI-ID 1975255]
175. TSAGGARIS, Vassilis, FATUR, Peter. Building the fundamentals of a successful innovation management. V: FATUR, Peter (ur.), LIKAR, Borut. Managing innovation and R&D processes in EU environment. 1. izd. Ljubljana: Korona plus - Institute for Innovation and Technology, 2007, str. 14-42. [COBISS.SI-ID 2290135]
176. MARKIČ, Mirko. Inoviranje proizvodnih procesov. V: MULEJ, Matjaž (ur.), MUSIL, Vojko (ur.). MBA. III. modul, Opcijski funkcijski management : proizvodni

management (PM-2): proizvodno-inovacijski in tehnološki management : delni učni pripomoček. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2007, 6 str. [COBISS.SI-ID 181207]

177. FATUR, Peter. Teaching case - GoodFood Inc. V: TRENTIN, Alessio. Mass customization : case studies. Venezia: Unione Regionale delle Camere di Commercio del Veneto, 2008, str. 35-49. [COBISS.SI-ID 2684887]

178. FATUR, Peter. Teaching case - Alpina d.d. V: TRENTIN, Alessio. Mass customization : case studies. Venezia: Unione Regionale delle Camere di Commercio del Veneto, 2008, str. [51]-70. [COBISS.SI-ID 2685143]

179. FATUR, Peter. Teaching case - Gorenje d.d. V: TRENTIN, Alessio. Mass customization : case studies. Venezia: Unione Regionale delle Camere di Commercio del Veneto, 2008, str. [71]-82. [COBISS.SI-ID 2685399]

1.18 Geslo - sestavek v enciklopediji, leksikonu, slovarju ...

180. LIKAR, Borut. Ustvarjalec ... = Der Schaffende ... = The creator V: PERKO, Ksenja (ur.). Ustvarjalna zabeležka. Ljubljana: TiPovejZavod, 2007, str. [69] (brez pag.). [COBISS.SI-ID 2713815]

1.20 Predgovor, spremna beseda

181. BILOSLAVO, Roberto. Uvod = Introduction. V: BILOSLAVO, Roberto (ur.). Management v 21. stoletju, (Znanstvene monografije Fakultete za management Koper). Koper: Fakulteta za management, 2008, str. 7-13. [COBISS.SI-ID 2605015]

1.21 Polemika, diskusijski prispevek

182. LIKAR, Borut. Innovativeness - a threrat of change or condition for survival?. Erenet profile, 2007, vol. 2, no. 4, str.37-46. [COBISS.SI-ID 2713559]

1.22 Intervju

183. BAVEC, Cene. Tudi slepa kokoš zrno najde, a ne v IT-ju. Finance. [Tiskana izd.], 12. sept. 2006, št. 175, str. 22-23, ilustr. [COBISS.SI-ID 1740247]

184. MILIČ, Marja, ANTONČIČ, Boštjan, LIKAR, Borut. Ideje brez podpore venijo kot rože brez vode. Glas gospod., maj 2007, str. 58-62. [COBISS.SI-ID 2584023]

185. BAVEC, Cene. Dobro orodje še ne naredi dobrega menedžerja. Finance. [Tiskana izd.], 29. 4. 2008, št. 82, str. 30-31, portret. [COBISS.SI-ID 2640599]

186. LIKAR, Borut. Inovativnih je manj kot tretjina slovenskih podjetij. Finance. [Tiskana izd.], 27. 5. 2008, št. 100, str. 36-37, portret. [COBISS.SI-ID 2778071]

MONOGRAFIJE IN DRUGA ZAKLJUČENA DELA

2.01 Znanstvena monografija

187. TRNAVČEVIČ, Anita, BILOSLAVO, Roberto, SNOJ, Boris, LOGAJ, Vinko, KODRIČ, Borut. Ko država šepeta : marketinška kultura v šoli, (Znanstvene monografije Fakultete za management Koper), (Management). Koper: UP Fakulteta za management; Ljubljana: Šola za ravnatelje, 2007. 149 str., graf. prikazi, preglednice. ISBN 978-961-6573-63-4. [COBISS.SI-ID 234124288]

188. LIKAR, Borut, FATUR, Peter (ur.). Managing innovation and R&D processes in EU environment. 1. izd. Ljubljana: Korona plus - Institute for Innovation and Technology, 2007. 128 str., ilustr. ISBN 961-90592-6-3. ISBN 978-961-90592-6-5. [COBISS.SI-ID 229682176]

189. BILOSLAVO, Roberto. Fleksibilnost politike organizacije : presoja z uporabo

mehkega semantičnega diferenciala, (Znanstvene monografije Fakultete za management Koper). Koper: Fakulteta za management, 2008. 69 str. + pril., ilustr., tabele. ISBN 978-961-6573-92-4. [COBISS.SI-ID 238831104]

190. MULEJ, Matjaž, FATUR, Peter, KNEZ-RIEDL, Jožica, KOKOL, Andrej, MULEJ, Nastja, POTOČAN, Vojko, PROSENAK, Damijan, ŠKAFAR, Branko, ŽENKO, Zdenka, LIKAR, Borut (ur.). Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov : (podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja). 1. izd. Ljubljana: Korona plus, 2008. 1 optični disk (CD-ROM). ISBN 978-961-90592-8-9. [COBISS.SI-ID 237548800]

191. TRNAVČEVIČ, Anita, TANKOSIĆ, Aleš, KODRIČ, Borut, HOZJAN, Dejan, LOGAJ, Vinko, BILOSLAVO, Roberto. O šoli skozi pisna gradiva : marketinško komuniciranje šole. 1. izd. Ljubljana: Pedagoški inštitut, 2008. 100 str., ilustr., tabele. ISBN 978-961-6086-62-2. [COBISS.SI-ID 240497920]

2.02 Strokovna monografija

192. LOGAJ, Vinko, TRNAVČEVIČ, Anita, SNOJ, Boris, BILOSLAVO, Roberto, KAMŠEK, Meta, KOREN, Andrej (ur.). Spreminjanje šolske kulture za povečanje identifikacije učiteljev in učencev s šolo. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 2006. 47 str. ISBN 961-91444-5-7. [COBISS.SI-ID 228296192]

2.03 Univerzitetni ali visokošolski učbenik z recenzijo

193. LIKAR, Borut, KRIŽAJ, Dejan, FATUR, Peter. Management inoviranja. 3. izdaja. Koper: Fakulteta za management, 2006. 245 str., ilustr. ISBN 961-6573-28-4. ISBN 978-961-6573-28-3. [COBISS.SI-ID 228781312]

194. BILOSLAVO, Roberto. Strateški management in management spreminjanja. Koper: Fakulteta za management, 2006. 392 str., ilustr. ISBN 961-6573-25-X. [COBISS.SI-ID 228234240]

2.05 Drugo učno gradivo

195. DOLINŠEK, Slavko, ROZMAN, Rudi, PANDŽA, Krsto, FATUR, Peter, KAVČIČ, Klemen, PISKAR, Franka, KOŠIR, Leon, BOŽIČ, Slavko, DOLINŠEK, Slavko (ur.), ROZMAN, Rudi (ur.). Management proizvodnje : učinkovito ravnanje s procesi v proizvodnih in storitvenih organizacijah : zapiski predavanj. Koper: UP, Fakulteta za management, 2006. 349 str., ilustr. ISBN 961-6573-26-8. [COBISS.SI-ID 226938880]

196. PREVODNIK, Mojca, BILOSLAVO, Roberto. Odločanje v managementu : gradiva za vaje. Koper: UP Fakulteta za management, 2006. 44 str., tabele, ilustr. ISBN 961-6573-20-9. [COBISS.SI-ID 1583575]

197. BILOSLAVO, Roberto, PREVODNIK, Mojca. Odločanje v managementu : zapiski predavanj. Koper: UP Fakulteta za management, 2006. 77 str., tabele, ilustr. ISBN 961-6573-21-7. [COBISS.SI-ID 1583319]

198. BILOSLAVO, Roberto, RISPOLI, Maurizio, TAMMA, Michele, VIANELLI, Donata, TRACOGNA, Andrea. Principles of strategic management. Koper: Faculty of management, 2006. 2 zv. (47; 36 str.), ilustr. ISBN 961-6573-29-2. [COBISS.SI-ID 227438336]

199. MARKIČ, Mirko, KAVČIČ, Klemen. Management projektov, Gradiva za vaje. Koper: UP Fakulteta za management, 2007. 31 str., tabele. ISBN 978-961-6573-53-5. [COBISS.SI-ID 231391488]

200. TAVČAR, Mitja I., KAVČIČ, Klemen. Management, Napotki za študij predmeta ter gradiva za delo v skupinah in individualno delo. 2. izd. Koper: Fakulteta za management,

2007. 32 str., tabele. ISBN 978-961-6573-79-5. [COBISS.SI-ID 235657216]

201. PREVODNIK, Mojca, BILOSLAVO, Roberto. Odločanje v managementu, *Gradiva za vaje*. 2. izd. Koper: UP Fakulteta za management, 2007. 38 str., ilustr. ISBN 978-961-6573-78-8. [COBISS.SI-ID 235632896]

202. BILOSLAVO, Roberto, PREVODNIK, Mojca. Odločanje v managementu, *Zapiski predavanj*. 2. izd. Koper: UP Fakulteta za management, 2007. 73 str., ilustr. ISBN 978-961-6573-77-1. [COBISS.SI-ID 235632384]

2.12 Končno poročilo o rezultatih raziskav

203. LESJAK, Dušan, ČEPAR, Žiga, ŽIŽMOND, Egon, BAVEC, Cene, VODOVNIK, Zvone, TRNAVČEVIČ, Anita, BOJNEC, Štefan, BILOSLAVO, Roberto, MARKIČ, Mirko, ANTONČIČ, Boštjan, KOREN, Andrej. Management in informatizacija izobraževanja ter zaposlovanje : raziskovalni program 2004-2008, Letno poročilo 2005. Koper: Fakulteta za management, 22. 3. 2006. 33 f. [COBISS.SI-ID 1608407]

204. ŽIŽMOND, Egon, BILOSLAVO, Roberto, STRAŠEK, Rok, DOLINŠEK, Slavko, BOJNEC, Štefan, TRUNK ŠIRCA, Nada. Letno poročilo za leto 2006. Koper: Fakulteta za management, februar 2007. 79 str., tabele. [COBISS.SI-ID 2645975]

205. LIKAR, Borut, MRGOLE, Urška. Podporni projekt: Eureka! mladi 2006, Poročilo o opravljenih aktivnostih v okviru programa delovanja organizacij inovatorjev : za obdobje 1.1.2006 do 13.10.2006. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, 19. 3. 2007. [7] f. [COBISS.SI-ID 2102487]

206. LIKAR, Borut, MRGOLE, Urška. Podporni projekt: Innovation company model; Business model for implementing of innovation process in company performing in EU - I-model, Vmesno poročilo o opravljenih aktivnostih v okviru programa: Leonardo da Vinci - pilotski projekti, jezikovna znanja in spretnosti, mednarodne mreže : za obdobje 1.12.2004 do 1.6.2006. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, 19. 3. 2007. 1 zv. [loč. pag.]. [COBISS.SI-ID 2102999]

207. LIKAR, Borut, MRGOLE, Urška. Podporni projekt: inPod 2006 : tekmovanje za najbolj inovativno podjetniške projekte mladih, Poročilo o opravljenih aktivnostih v okviru pogodbe za izvedbo izbora inovativnih podjetniških idej ter organizacijo foruma : za obdobje 15.10.2006 do 20.12.2006. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, 19. 3. 2007. [7] f. [COBISS.SI-ID 2102743]

208. ŽIŽMOND, Egon, BILOSLAVO, Roberto, STRAŠEK, Rok. Poročilo o izobraževalni dejavnosti - samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2006/7. Letno poročilo o rezultatih razvojnega projekta Model načrtovanja in poročanja nivoju predmetov. Koper: Fakulteta za management, oktober 2007. 23 str., tabele. [COBISS.SI-ID 2645207]

209. ŽIŽMOND, Egon, BILOSLAVO, Roberto, STRAŠEK, Rok. Poročilo o izobraževanju - samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2005/6. Letno poročilo o rezultatih razvojnega projekta Model načrtovanja in poročanja nivoju predmetov. Koper: Fakulteta za management, januar 2007. 17 str., tabele. [COBISS.SI-ID 2644439]

210. ŽIŽMOND, Egon, BILOSLAVO, Roberto, STRAŠEK, Rok. Poročilo o spremljanju obremenitve študentov za študijsko leto 2006/7. Letno poročilo o rezultatih razvojnega projekta Spremljanje dejanske obremenitve študentov. Koper: Fakulteta za management, oktober 2007. 10 str., tabele. [COBISS.SI-ID 2645463]

211. ŽIŽMOND, Egon, BILOSLAVO, Roberto, STRAŠEK, Rok, DOLINŠEK, Slavko, BOJNEC, Štefan, TRUNK ŠIRCA, Nada. Program dela za leto 2007. Koper: Fakulteta za management, februar 2007. 58 str., tabele. [COBISS.SI-ID 2645719]

212. LIKAR, Borut, FATUR, Peter, GEORGOGIANNI, Nicole, MRGOLE, Urška,

KULLBJER, Arne, CHOVAN, Cyril, LIKAR, Bernard. Končno poročilo o opravljenih aktivnostih v okviru programa: Leonardo da Vinci - pilotski projekti, jezikovna znanja in spretnosti, mednarodne mreže : podporni projekt : Innovation company model; business model for implementing of innovation process in company performing in EU - I-model : za obdobje od 1.12.2004 do 31.12.2007. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, maj 2008. 1 zv. (loč. pag.), ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 2714327]

213. ŽIŽMOND, Egon, BILOSLAVO, Roberto, STRAŠEK, Rok, DOLINŠEK, Slavko, BOJNEC, Štefan, TRUNK ŠIRCA, Nada. Letno poročilo za leto 2007. Koper: Fakulteta za management, februar 2008. 82 str., tabele. [COBISS.SI-ID 2649559]

214. ŽIŽMOND, Egon, BILOSLAVO, Roberto, STRAŠEK, Rok, DOLINŠEK, Slavko, BOJNEC, Štefan, TRUNK ŠIRCA, Nada. Program dela za leto 2008. Koper: Fakulteta za management, februar 2008. 61 str., tabele. [COBISS.SI-ID 2646231]

2.13 Elaborat, predštudija, študija

215. LIKAR, Borut. Elaborat v okviru programa: Leonardo da Vinci - pilotski projekti, jezikovna znanja in spretnosti, mednarodne mreže, vmesno poročilo : podporni projekt : Innovation company model; Business model for implementing of innovation process in company performing in EU - I-model : za obdobje od 1. 12. 2004 do 30. 11. 2007. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, marec 2007. 1 zv., loč. pag. [COBISS.SI-ID 2079191]

216. LIKAR, Borut, FATUR, Peter, GEORGOGIANNI, Nicole. Innovation and R&D in the European Union : wood and furniture industry : EU and national analysis of the present state of affairs. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, 2007. 34 str., ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 2280663]

217. LIKAR, Borut, FATUR, Peter, GEORGOGIANNI, Nicole, MRGOLE, Urška. Innovation toolbox : I-model - innovation company moodel. [S. l.: S. n., [2007 or 2008]. 1 zv. (loč. pag.), ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 2714071]

218. LIKAR, Borut, FATUR, Peter, GEORGOGIANNI, Nicole. Elaborate : I-model training concept (business model for implementing of innovation processes in company performing in EU) : podporni projekt: Innovation company model; business model for implementing of innovation process in company performing in EU - I-model. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, maj 2008. 1 zv. (loč. pag.), ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 2714839]

219. LIKAR, Borut, FATUR, Peter, MRGOLE, Urška, KOPAČ, Janez. Elaborate : Optimisation of the I-model - innovation company model: Leonardo da Vinci : podporni projekt: Innovation company model; business model for implementing of innovation process in company performing in EU - I-model. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, maj 2008. 1 zv. (loč. pag.), ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 2714583]

220. LIKAR, Borut, FATUR, Peter, GEORGOGIANNI, Nicole. Innovation and R&D in the European Union wood and furniture industry : EU and national analysis of the present state of affairs - short version : podporni projekt: Innovation company model; business model for implementing of innovation process in company performing in EU - I-model. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, maj 2008. 1 zv. (loč. pag.), ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 2715095]

2.14 Projektna dokumentacija (idejni projekt, izvedbeni projekt)

221. LIKAR, Borut, MRGOLE, Urška. Poročilo o opravljenih aktivnostih v okviru programa delovanja organizacije, ki podpira inovacijsko dejavnost : podporni projekt: Eureka! mladi 2007 : za obdobje od 1. 1. 2007 do 31. 10. 2007. Ljubljana: Inštitut za

inovativnost in tehnologijo, 18. 12. 2007. [9] f., ilustr. [COBISS.SI-ID 2505687]

222. LIKAR, Borut. Projektna dokumentacija v okviru programa Phare national programme 2001 - economic and social cohesion : podporni projekt : Innovative training programme, education for teachers in higher education institutions and secondary schools oriented in invention to economy processes : za obdobje 2003. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, marec 2007. 1 zv., loč. pag., tabele. [COBISS.SI-ID 2078935]

223. LIKAR, Borut. Projektna dokumentacija za program ustvarjalnost, inovativnost in podjetnost vsoli : podporni projekt : Usposabljanje učiteljev za prepoznavanje in spodbujanje inovativnosti med mladimi : za obdobje od 2005, 2006. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, marec 2007. 1 zv., loč. pag., tabele. [COBISS.SI-ID 2079447]

2.16 Umetniško delo

224. LIKAR, Borut. 2008. narava : [koledar]. Ljubljana: [samozaložba], 2007. 13 str., ilustr. [COBISS.SI-ID 2780119]

225. LIKAR, Borut. 2008 : [koledar] pia alina. Ljubljana: [samozaložba], 2007. 13 str., ilustr. [COBISS.SI-ID 2779863]

2.23 Patentna prijava

226. LIKAR, Borut. Naprava za preprečevanje nabiranja fekalij na notranjih površinah WC školjke in zmanjšanje izhajanja vonjav iz le-te : datum prijave 20. 5. 2008. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino, 2008. 12 str. + pril., Skice. [COBISS.SI-ID 2780375]

IZVEDENA DELA (DOGODKI)

3.11 Radijski ali TV dogodek

227. LIKAR, Borut. Dijaška oddaje. Ljubljana: Radio Ognjišče, 14. dec. 2006. [COBISS.SI-ID 2113239]

228. LIKAR, Borut. Gymnasium. Ljubljana: Val 202, 9. feb. 2006. [COBISS.SI-ID 2112983]

229. LIKAR, Borut. Inovatorji : oddaja Tednik. Ljubljana: TV Slovenija I, 27. april 2006. [COBISS.SI-ID 2114263]

230. LIKAR, Borut. Poslovni studio. Ljubljana: TV Pika, 15. feb. 2006. [COBISS.SI-ID 2113495]

231. LIKAR, Borut. Enajsta šola. Ljubljana: Televizija Slovenija, 5. 10. 2007. [COBISS.SI-ID 2581463]

232. LIKAR, Borut. Pri bolonjskih študentih bo treba spodbujati inovativnost. Ljubljana: Radio Študent, 21. feb. 2007. [COBISS.SI-ID 2112727]

3.14 Predavanje na tuji univerzi

233. MEŠKO ŠTOK, Zlatka. The Management of the enterprise through the model of EFQM : [predavanje na]Universität Kassel. Kassel, maj 2006. [COBISS.SI-ID 1680599]

234. BILOSLAVO, Roberto. Knowledge management and integrated policy model : predavanje na Università di Ferrara v času od 27. do 31. maja 2006. Ferrara, maj 2006. [COBISS.SI-ID 1913559]

235. FATUR, Peter. Application of innovation management within a company : predavanje na Varna University of Economics. Varna, 15. 5. 2007. [COBISS.SI-ID 2207959]

236. BILOSLAVO, Roberto. Business policy : course (1071) MGMT 4001-B : predavanja na Hawaii Pacific Unicersity, College of Business Administration, od 2. julija do 22.

avgusta 2007. Honolulu, julij-avgust 2007. [COBISS.SI-ID 2294743]

237. FATUR, Peter. Mass customization: how to deliver personalized products without renouncing the mass production efficiency : predavanje na Varna University of Economics. Varna, 16. 5. 2007. [COBISS.SI-ID 2207703]

238. BILOSLAVO, Roberto. Strategic management : course BUS 345, section 701 : predavanja na University of Hawai'i at Manoa, College of Business, od 2. julija do 10. avgusta 2007. Honolulu, julij-avgust 2007. [COBISS.SI-ID 2294999]

3.15 Prispevek na konferenci brez natisa

239. LIKAR, Borut. Inovativnost ali podjetnost mladih? : predavanje JAPTI - usposabljanje za izvajalce vseslovenskega natečaja za najpodjetniško idejo ter pristopi h generiranju podjetniških idej za osnovnošolce, dijake, študente in ženske, Ljubljana, 16. 10. 2006. Ljubljana, 16. 10. 2006. [COBISS.SI-ID 2079959]

3.16 Vabljeni predavanja na konferenci brez natisa

240. LIKAR, Borut. Inovativnost - recept za uspeh! : predavanje za študente, Študentska arena, Ljubljana, 17. 10. 2006. Ljubljana, 17. 10. 2006. [COBISS.SI-ID 2079703]

241. LIKAR, Borut. inPod 2006 inovativnost in podjetnost mladih : vabljeni predavanja na konferenci inPod 2006, Ljubljana, 14. in 15. december 2006. Ljubljana, 15. december 2006. [COBISS.SI-ID 2112471]

242. LIKAR, Borut. Inovativnost - grožnja šolstvu ali pogoj za preživetje? : vabljeni predavanja na strokovnem srečanju "Inovacijski projekti - IP", Rogaška Slatina, 13. marec 2007. Rogaška Slatina, 13. marec 2007. [COBISS.SI-ID 2113751]

243. LIKAR, Borut. Inovativnost v visokem šolstvu - grožnja ali recept za preživetje? : predavanje na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani, 16. februar 2007. Ljubljana, 16. februar 2007. [COBISS.SI-ID 2080215]

SEKUNDARNO AVTORSTVO

Urednik

244. LIKAR, Borut, FATUR, Peter. Business model for implementing innovation processes in company performing within the EU : proceedings of the International Conference I-Model - Innovation Company Model. Ljubljana: Korona plus - Institut for Innovation Technology, 2007. 56, [10] str., ilustr. ISBN 978-961-90592-7-2. [COBISS.SI-ID 236062208]

245. LIKAR, Borut, FATUR, Peter (ur.). Managing innovation and R&D processes in EU environment. 1. izd. Ljubljana: Korona plus - Institute for Innovation and Technology, 2007. 128 str., ilustr. ISBN 961-90592-6-3. ISBN 978-961-90592-6-5. [COBISS.SI-ID 229682176]

246. MULEJ, Matjaž, FATUR, Peter, KNEZ-RIEDL, Jožica, KOKOL, Andrej, MULEJ, Nastja, POTOČAN, Vojko, PROSENAK, Damijan, ŠKAFAR, Branko, ŽENKO, Zdenka, LIKAR, Borut (ur.). Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov : (podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja). 1. izd. Ljubljana: Korona plus, 2008. 1 optični disk (CD-ROM). ISBN 978-961-90592-8-9. [COBISS.SI-ID 237548800]

247. BILOSLAVO, Roberto (ur.). Management v 21. stoletju = 21th century management, (Znanstvene monografije Fakultete za management Koper). Koper: Fakulteta za management, 2008. 207 str., ilustr., tabele. ISBN 978-961-6573-84-9. [COBISS.SI-ID 238759936]

248. TRENTIN, Alessio, FORZA, Cipriano, SALVADOR, Fabrizio, FATUR, Peter (ur.),

MATEKOVIČ, Polona (ur.). Množinsko prilagajanje - mass customization - v teoriji in praksi. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, 2008. 104 str., ilustr. ISBN 978-961-6328-58-6. [COBISS.SI-ID 237732864]

249. Management. Fatur, Peter (član uredniškega odbora 2006-). Koper: Fakulteta za management, 2006-. ISSN 1854-4223. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231.htm>. [COBISS.SI-ID 224377088]

250. Managing global transitions. Biloslavo, Roberto (član uredniškega odbora 2003-), Bavec, Cene (član uredniškega odbora 2003-). Koper: Faculty of management, 2003-. ISSN 1581-6311. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311.htm>. [COBISS.SI-ID 123432192]

251. Raziskovalec. Bavec, Cene (član uredniškega odbora 1998-). Ljubljana: Ministrstvo za znanost in tehnologijo Republike Slovenije, 1971-2000. ISSN 0351-0727. [COBISS.SI-ID 15966978]

Mentor pri magistrskih delih

252. PERŠOLJA, Karol Peter. Model odločanja pri ravnanju z obnovljivimi viri energije. Koper: [K. P. Peršolja], 2006. XIII, 107 str., ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 1959383]

253. REBEC, Petra. Sistemski in organizacijski vidiki varovanja podatkov - Centralni turistični rezervacijski sistem Slovenije : magistrska naloga. Koper: [P. Rebec], 2006. IX, 101 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Rebec_Petra_20070910.pdf. [COBISS.SI-ID 2103511]

254. PIVLJAKOVIČ, Branko. Analiza managerskih pristopov v javnem komunalnem podjetju : magistrska naloga. Koper: [B. Pivljakovič], 2007. X, 88 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Pivljakovic_Branko_20070928.pdf. [COBISS.SI-ID 2237655]

255. SEKIRNIK, Tanja. Dejaniki uspešnosti mediacije v sodnih sporih : primer okrožnega sodišča v Ljubljani : magistrska naloga. Koper: [T. Sekirnik], 2007. VIII, 97 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Sekirnik_Tanja_20080117.pdf. [COBISS.SI-ID 2491351]

256. RAŠIČ, Katja. Inovacijska politika in uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb v Sloveniji : magistrska naloga. Koper: [K. Rašič], 2007. VII, 100 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Rasic_Katja_20071008.pdf. [COBISS.SI-ID 2337495]

257. CAMILTI, Slobodanka. Inoviranje procesov managementa : magistrska naloga. Koper: [S. Camilti], 2007. VIII f., 109 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Camilti_Slobodanka_20080117.pdf. [COBISS.SI-ID 2490839]

258. RUŠNJAK, Sonja. Analiza uvajanja sistemov managementa kakovosti v lekarniški dejavnosti : magistrska naloga. Koper: [S. Rušnjak], 2008. VIII, 115 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Rusnjak_Sonja_20080715.pdf. [COBISS.SI-ID 2695639]

259. BLATNIK, Dragica. Pacientova zaznava kakovosti v zdravstvenih domovih obalnih občin : magistrska naloga. Koper: [D. Blatnik], 2008. VIII, 113 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Blatnik_Dragica_20080827.pdf. [COBISS.SI-ID 2753751]

Mentor pri diplomskih delih

260. ŽBOGAR, Aljoša. Analiza inovacijskega potenciala na Univerzi na Primorskem : diplomska naloga. Koper: [A. Žbogar], 2006. IX, 43 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Zbogar_Aljosa_20070829.pdf. [COBISS.SI-ID 1704919]

261. LOZAR, Martina. Analiza invencijsko-inovacijske dejavnosti v podjetju : diplomska

- naloga. Koper: [M.—Lozar], 2006. VIII, 55 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Lozar_Martina_20070827.pdf. [COBISS.SI-ID 1811415]
262. ZABUKOVEC, Gregor. Analiza preoblikovanja proizvodn[.]o usperjenega podjetja v tržno usmerjeno podjetje : diplomska naloga. Koper: [G. Zabukovec], 2006. VII, 59 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Zabukovec_Gregor_20070912.pdf. [COBISS.SI-ID 1958359]
263. ČOTAR, Suzana. Analiza SPIN izbranega podjetja : diplomska naloga. Koper: [S. Čotar], 2006. VII, 53 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Cotar_Suzana_20070905.pdf. [COBISS.SI-ID 1986775]
264. KRALJ, Nataša. Analiza uspešnosti prodaje v podjetju : diplomska naloga. Koper: [N. Kralj], 2006. VII, 45 str. + pril., ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 1735383]
265. ČEČELIČ, Uroš. Benchmarking konkurenčnosti Slovenije : diplomska naloga. Koper: [U. Čečelič], 2006. VIII, 51 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Cecelic_Uros_20070827.pdf. [COBISS.SI-ID 1603799]
266. GOSTINČAR, Karmen. Benchmarking slovenskega in evropskega knjižnega založništva : diplomska naloga. Koper: [K. Gostinčar], 2006. VIII, 52 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Gostincar_Karmen_20070719.pdf. [COBISS.SI-ID 1663959]
267. MANFREDA, Jasmina. Celovito obvladovanje kakovosti v podjetju : diplomska naloga. Koper: [J. Manfreda], 2006. VI, 51 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Manfreda_Jasmina_20070719.pdf. [COBISS.SI-ID 1662679]
268. POROPAT, Lea. Empirična ocena modela petih silnic na primeru montažnih hiš v Sloveniji : diplomska naloga. Koper: [L. Poropat], 2006. VI, 47 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Poropat_Lea_20070904.pdf. [COBISS.SI-ID 1793239]
269. DEBELJAK, Gašper. Kako privabiti kupca? : diplomska naloga. Koper: [G. Debeljak], 2006. IX, 50 str. + pril., ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 1810647]
270. HITI, Jernej. Kakovost v avtomobilskem podjetju : diplomska naloga. Koper: [J. Hiti], 2006. VII, 43 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Hiti_Jernej_20070827.pdf. [COBISS.SI-ID 1623255]
271. KRAŠNA GREGORIČ, Lara. Kompetence in lastnosti managerja projekta : diplomska naloga. Koper: [L. Krašna Gregorič], 2006. IX, 45 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Krasna_Lara_20070914.pdf. [COBISS.SI-ID 1986007]
272. PETEJAN, Uroš. Logistika kot konkurenčna prednost v poslovanju podjetja : diplomska naloga. Koper: [U. Petejan], 2006. VI, 44 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Petejan_Uros_20070827.pdf. [COBISS.SI-ID 1684695]
273. KOŠNJEK, Marija. Logistika kot sestavina uspešnosti organizacije : diplomska naloga. Koper: [M. Košnjek], 2006. V, 50 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kosnjek_Marija_20070823.pdf. [COBISS.SI-ID 1623511]
274. LEBAN, Vanja. Management inoviranja procesov v gospodarskih družbah Posočja : diplomska naloga. Koper: [V. Leban], 2006. VII, 47 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Leban_Vanja_20070907.pdf. [COBISS.SI-ID 1947607]
275. MARKEŽIČ, Lara. Management logističnih procesov v podjetju : diplomska naloga. Koper: [L. Markežič], 2006. VII, 37 str., ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 1685207]
276. BAŠA, Dejana. Management projektov in kadrovskega podporni proces : diplomska naloga. Koper: [D. Baša], 2006. VII, 45 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Basa_Dejana_20070904.pdf. [COBISS.SI-ID 1776343]
277. SHALA, Ganimet. Management projektov in podporni procesi : diplomska naloga. Koper: [G. Shala], 2006. VI, 56 str., ilustr., tabele. <http://www.ediplome.fm->

- kp.si/Ganimet_Shala_20070719.pdf. [COBISS.SI-ID 1685975]
278. MOZETIČ, Vlasta. Management projektov v neprofitni organizaciji : diplomska naloga. Koper: [V. Mozetič], 2006. X, 48 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Mozetic_Vlasta_20070713.pdf. [COBISS.SI-ID 1710807]
279. KALAN, Anka. Management projektov v orodjarni : diplomska naloga. Koper: [A. Kalan], 2006. XI, 49 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kalan_Anka_20070903.pdf. [COBISS.SI-ID 1778903]
280. MIKLAVČIČ, Klara. Management ravnanja z odpadki : diplomska naloga. Koper: [K. Miklavčič], 2006. VIII, 45 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Miklavcic_Klara_20070830.pdf. [COBISS.SI-ID 1957847]
281. VRABIČ, Terezija. Management zalog surovin v proizvodnem podjetju : diplomska naloga. Koper: [T. Vrabič], 2006. VI, 37 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Vrabic_Terezija_20070827.pdf. [COBISS.SI-ID 1742807]
282. BRESKVAR, Andrej. Management znanja in inoviranja kot konkurenčna prednost : diplomska naloga. Koper: [A. Breskvar], 2006. VII, 45 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Breskvar_Andrej_20070830.pdf. [COBISS.SI-ID 2038487]
283. SNEDIČ JURAK, Andreja. Management znanja v avtošoli : diplomska naloga. Koper: [A. Snedič Jurak], 2006. IX, 53 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Snedic_Andreja_20070831.pdf. [COBISS.SI-ID 2050007]
284. SINČIČ, Vesna. Model kakovosti kot proces nenehnih izboljšav : diplomska naloga. Koper: [V. Sinčič], 2006. VIII, 49 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Sincic_Vesna_20070827.pdf. [COBISS.SI-ID 1568727]
285. CVERLIN, Mateja. Model managementa kakovosti v podjetju : diplomska naloga. Koper: [M. Cverlin], 2006. VII, 53 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Cverlin_Mateja_20070719.pdf. [COBISS.SI-ID 1685719]
286. VELIKONJA, Jolanda. Partnerski model managementa turistične destinacije : diplomska naloga. Koper: [J. Velikonja], 2006. VIII, 54 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Velikonja_Jolanda_20070906.pdf. [COBISS.SI-ID 1986519]
287. GLAVINA, Martina. Petminutna analiza inovacijskih procesov : diplomska naloga. Koper: [M. Glavina], 2006. X, 61 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Glavina_Martina_20070827.pdf. [COBISS.SI-ID 1736663]
288. KAVČIČ, Patricija. Podporno okolje za razvoj podjetništva : diplomska naloga. Koper: [P. Kavčič], 2006. X, 61 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kavcic_Patricija_20070912.pdf. [COBISS.SI-ID 2040279]
289. GROBIŠA, Matej. Pomen in vpliv nabavne funkcije na uspešnost podjetja : diplomska naloga. Koper: [M. Grobiša], 2006. VI, 44 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Grobisa_Matej_20070904.pdf. [COBISS.SI-ID 1813975]
290. GERMŠEK, Edmund. Poslovni načrt okolju prijaznega podjetja : diplomska naloga. Koper: [E. Germšek], 2006. VII, 41 str. + pril., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Germsek_Edmund_20070907.pdf. [COBISS.SI-ID 1822679]
291. LAPANJE, Metka. Poslovni načrt za pridobivanje sredstev iz strukturnih skladov EU : diplomska naloga. Koper: [M. Lapanje], 2006. IX, 49 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Lapanje_Metka_20070903.pdf. [COBISS.SI-ID 1811671]
292. ČENČIČ, Marko. Povečanje konkurenčne prednosti orodjarne z razvojem mreže poddobaviteljev : diplomska naloga. Koper: [M. Čenčič], 2006. VIII, 43 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Cencic_Marko_20070903.pdf. [COBISS.SI-ID 1771223]
293. SUŠNIK, Peter. Prenova poslovnih procesov kot glavni vir konkurenčne prednosti :

- diplomska naloga. Koper: [P. Sušnik], 2006. VIII, 50 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Susnik_Peter_20070830.pdf. [COBISS.SI-ID 2082519]
294. PELIPENKO, Janez. Prenova proizvodnega procesa v podjetju : diplomska naloga. Koper: [J. Pelipenko], 2006. XI, 63 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Pelipenko_Janez_20070912.pdf. [COBISS.SI-ID 1997271]
295. ŽURA, Matjaž. Projekt "helikopterska nujna medicinska pomoč" : diplomska naloga. Koper: [M. Žura], 2006. VIII, 47 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Zura_Matjaz_20070827.pdf. [COBISS.SI-ID 1625815]
296. MAJKIČ, Dean. Promocija in pomembnost izbire programov Hotela : diplomska naloga. Koper: [D. Majkič], 2006. VII, 52 str., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Majkic_Dean_20070917.pdf. [COBISS.SI-ID 1984727]
297. KREMŽAR, Melita. Rast podjetja z razvijanjem tržišča : diplomska naloga. Koper: [M. Kremžar], 2006. VII, 38 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kremzar_Melita_20070903.pdf. [COBISS.SI-ID 1810391]
298. ŠIVEC, Janja. Razvoj in uvajanje novih izdelkov v lesni industriji : diplomska naloga. Koper: [J. Šivec], 2006. IX, 55 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Sivec_Janja_20070622.pdf. [COBISS.SI-ID 1931991]
299. BEDRAČ, Zoran. Slovenija in Finska: dve poti v družbo znanja : diplomska naloga. Koper: [Z. Bedrač], 2006. VI, 42 str., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Bedrac_Zoran_20070903.pdf. [COBISS.SI-ID 1814487]
300. KOTNIK, Alenka. Smotrnost prednaročanja šolskih potrebščin : diplomska naloga. Koper: [A. Kotnik], 2006. VII, 55 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kotnik_Alenka_20070913.pdf. [COBISS.SI-ID 1956311]
301. PETAROS, Mojca. Snovanje vizije in poslanstva v proizvodnem podjetju : diplomska naloga. Koper: [M. Petaros], 2006. VI f., 45 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Petaros_Mojca_20070903.pdf. [COBISS.SI-ID 1779159]
302. STARMAN, Tinkara. Sodobna strateška partnerstva in oblikovanje strateških povezav : diplomska naloga. Koper: [T. Starman], 2006. VII, 49 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Starman_Tinkara_20070905.pdf. [COBISS.SI-ID 1809623]
303. RANT TIŠLER, Valerija. Splošne knjižnice - učeče se organizacije : diplomska naloga. Koper: [V. Rant Tišler], 2006. VIII, 53 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Rant_Valerija_20070719.pdf. [COBISS.SI-ID 1689815]
304. ŠTEBE, Milena. Strategija kot način za uresničevanje poslanstva v delniški družbi : diplomska naloga. Koper: [M. Štebe], 2006. VIII, 49 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Stebe_Milena_20070913.pdf. [COBISS.SI-ID 1957335]
305. RABIČ, Jure. Strateški management v računovodskih servisih : diplomska naloga. Koper: [J. Rabič], 2006. VII, 41 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Rabic_Jure_20070904.pdf. [COBISS.SI-ID 1773527]
306. ZACIRKOVNIK, Barbara. Svetovanje podjetju pri prenovi poslovanja : diplomska naloga. Koper: [B. Zacirkovnik], 2006. IX, 51 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Zacirkovnik_Barbara_20070719.pdf. [COBISS.SI-ID 1684183]
307. TOPOLE, Borut. Trženje blagovne znamke podjetja : diplomska naloga. Koper: [B. Topole], 2006. IV, 45 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Topole_Borut_20070827.pdf. [COBISS.SI-ID 1692375]
308. JELENKO, Nina. Trženje blagovne znamke proizvodnega podjetja : diplomska naloga. Koper: [N. Jelenko], 2006. VII, 49 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Jelenko_Nina_20070904.pdf. [COBISS.SI-ID 1814999]
309. SEDMAK, Matej. Trženje kartinga in uveljavitev nove blagovne znamke "Kartline" : diplomska naloga. Koper: [M. Sedmak], 2006. IV, 41 f. + pril., ilustr., tabele.

http://www.ediplome.fm-kp.si/Sedmak_Matej_20070831.pdf. [COBISS.SI-ID 1815255]
 310. ZORKO, Marko. Trženje računalniških storitev : diplomska naloga. Koper: [M. Zorko], 2006. IX, 45 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Zorko_Marko_20070831.pdf. [COBISS.SI-ID 1819863]
 311. PIVK, Mojca. Trženje slovenskega vina na švedskem tržišču : diplomska naloga. Koper: [M. Pivk], 2006. VI, 51 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Pivk_Mojca_20070903.pdf. [COBISS.SI-ID 1813719]
 312. BAJT, Matej. Trženje upravnih storitev na območju mesta Koper : diplomska naloga. Koper: [M. Bajt], 2006. IV f., 59 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Bajt_Matej_20070703.pdf. [COBISS.SI-ID 1815767]
 313. KINCL, Tadej. Trženje v elektroindustrijskem podjetju : diplomska naloga. Koper: [T. Kincl], 2006. IX, 39 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kincl_Tadej_20070831.pdf. [COBISS.SI-ID 1820119]
 314. DIMNIK, Milenka. Trženje z velikimi podjetji : diplomska naloga. Koper: [M. Dimnik], 2006. VII, 47 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Dimnik_Milenka_20070827.pdf. [COBISS.SI-ID 1616599]
 315. URANKAR, Dejan. Trženjske poti bančnega zavarovalništva : diplomska naloga. Koper: [D. Urankar], 2006. VII, 47 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Urankar_Dejan_20070719.pdf. [COBISS.SI-ID 1653975]
 316. JESENIK, Mišo. Trženjski splet kot temeljno vodilo podjetja : diplomska naloga. Koper: [M. Jesenik], 2006. V, 38 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Jesenik_Miso_20070827.pdf. [COBISS.SI-ID 1616087]
 317. KROBAT, Benjamin. Tržno komuniciranje v podjetju : diplomska naloga. Koper: [B. Krobat], 2006. VI, 51 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Krobat_Benjamin_20070829.pdf. [COBISS.SI-ID 1616855]
 318. ŽNIDARIČ, Branko. Učinki reorganizacije javnega zavoda za šport : diplomska naloga. Koper: [B. Žnidarič], 2006. VII, 48 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Znidaric_Branko_20070903.pdf. [COBISS.SI-ID 1775575]
 319. PRINČIČ, Mojca. Uporaba McKinseyevega modela pri primerjavi in ugotavljanju uspešnosti podjetja : diplomska naloga. Koper: [M. Prinčič], 2006. VIII, 45 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Princic_Mojca_20070830.pdf. [COBISS.SI-ID 2039511]
 320. KANTE, Aleksandra. Vloga poslovnih daril v trženju : diplomska naloga. Koper: [A. Kante], 2006. IX, 43 str. + pril., ilustr. [COBISS.SI-ID 1820375]
 321. PERHOČ, Andrej. Vpliv inovacije stropnih elementov na boljši in cenejši način bivanja : diplomska naloga. Koper: [A. Perhoč], 2006. VII, 59 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Perhoc_Andrej_20070829.pdf. [COBISS.SI-ID 1988567]
 322. PEVEC, Gvido. Vpliv organizacijske klime na uspešnost podjetja : diplomska naloga. Koper: [G. Pevec], 2006. VII, 61 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Pevce_Gvido_20070713.pdf. [COBISS.SI-ID 1742551]
 323. MERTUK, Maja. Zadovoljstvo porabnikov s ponudbo opekarniških izdelkov : diplomska naloga. Koper: [M. Mertuk], 2006. V, 48 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Mertuk_Maja_20070823.pdf. [COBISS.SI-ID 1653719]
 324. JANŠA, Manja. Zaposlovanje novih sodelavcev kot element strategije širitve podjetja na tuje trge : diplomska naloga. Koper: [M. Janša], 2006. IV, 33 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Jansa_Manja_20070827.pdf. [COBISS.SI-ID 1684951]
 325. DEMŠAR, Ajda. Znanje kot konkurenčna prednost organizacije : študija primera : diplomska naloga. Koper: [A. Demšar], 2006. VIII, 48 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Demsar_Ajda_20070829.pdf. [COBISS.SI-ID 1618391]

326. PRIMOŽIČ, Jana. Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) skladiščnega poslovanja v izbranem podjetju : diplomska naloga. Koper: [J. Primožič], 2006. IX, 43 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Primozic_Jana_20070912.pdf. [COBISS.SI-ID 1958103]
327. HRIBERNIK, Marjan. Zunanje izvajanje dodelavnih poslov v izbranem podjetju : diplomska naloga. Koper: [M. Hribernik], 2006. [6] f., 42 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Hribernik_Marjan_20070713.pdf. [COBISS.SI-ID 1734359]
328. BAJRIČ, Sinan. Analiza podjetja v trgovski dejavnosti po okvirnem modelu politike organizacije : diplomska naloga. Koper: [S. Bajrič], 2007. VII, 55 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Bajric_Sinan_20070926.pdf. [COBISS.SI-ID 2310359]
329. PAHOR, Bruna. Bančna enota - optimiranje organiziranosti in procesov kot pogoj za zadovoljstvo strank : zaključna projektna naloga. Koper: [B. Pahor], 2007. VII, 38 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Pahor_Bruna_20070918.pdf. [COBISS.SI-ID 2250199]
330. IVANČIČ, Barbara. Človeški kapital kot konkurenča (!) prednost podjetja : diplomska naloga. Koper: [B. Ivančič], 2007. VI, 51 str., ilustr., graf. prikazi. http://www.ediplome.fm-kp.si/Ivancic_Barbara_20070928.pdf. [COBISS.SI-ID 2219735]
331. DOLINŠEK, Aleš. Dejavnost in obvladovanje inovacijskega sistema v podjetju : diplomska naloga. Koper: [A. Dolinšek], 2007. VII, 29 str., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Dolinsek_Ales_20080402.pdf. [COBISS.SI-ID 2663895]
332. PREVODNIK, Metod. Dokumentacija kot način obvladovanja procesov : diplomska naloga. Koper: [M. Prevodnik], 2007. VI, 46 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Prevodnik_Metod_20070917.pdf. [COBISS.SI-ID 2127063]
333. LAVRIČ, Boštjan. Informacijska podpora kreativnemu delu projektnega tima : diplomska naloga. Koper: [B. Lavrič], 2007. VII, 61 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Lavric_Bostjan_20080117.pdf. [COBISS.SI-ID 2492119]
334. KUS, Mojca. Kakovost zavarovalnih storitev kot podlaga za zadovoljstvo odjemalcev : diplomska naloga. Koper: [M. Kus], 2007. VII, 51 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kus_Mojca_20071109.pdf. [COBISS.SI-ID 2397911]
335. KRAJNC, Viktorija. Management in skrivnost motivacije : diplomska naloga. Koper: [V. Krajnc], 2007. IX, 51 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Krajnc_Viktorija_20070927.pdf. [COBISS.SI-ID 2324183]
336. LAH, Bojan. Management v športnih klubih : diplomsko delo. Koper: [B. Lah], 2007. VIII, 51 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Lah_Bojan_20070926.pdf. [COBISS.SI-ID 2315991]
337. OGOREVC, Liljana. Management varstva voda v tehnoloških procesih tlačnega litja : diplomska naloga. Koper: [L. Ogorevc], 2007. VIII, 51 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Ogorevc_Liljana_20070928.pdf. [COBISS.SI-ID 2249687]
338. PERIČ, Patricija. Management znanja v turističnem podjetju : diplomska naloga. Koper: [P. Perič], 2007. IX, 51 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Peric_Patricija_20070918.pdf. [COBISS.SI-ID 2244823]
339. JURJAVČIČ, Vesna. Managerski pristop k motiviranju zaposlenih : zaključna projektna naloga. Koper: [V. Jurjavčič], 2007. VII, 40 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Jurjavcic_Vesna_20071010.pdf. [COBISS.SI-ID 2329303]
340. KOSTANJEVEC, Matej. "Mehki" dejavniki pri obvladovanju organizacije : diplomska naloga. Koper: [M. Kostanjevec], 2007. VII, 43 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kostanjevec_Matej_20080207.pdf. [COBISS.SI-ID

2520279]

341. VESELKO, Damjan Andrej. Mobilni plačilni sistemi in bančništvo : zaključna projektna naloga. Koper: [D. A. Veselko], 2007. VII, 34 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Veselko_Damjan_20070918.pdf. [COBISS.SI-ID 2248919]
342. FAJT, Tjaša. Nagrajevanje splošnih inovacij kot motivacijski faktor : diplomska naloga. Koper: [T. Fajt], 2007. VIII, 47 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Fajt_Tjasa_20070912.pdf. [COBISS.SI-ID 2129623]
343. ČARGO, Laura. Neposredno trženje s poudarkom na primeru igralništva : diplomska naloga. Koper: [L. Čargo], 2007. VII, 49 str., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Cargo_Laura_20071130.pdf. [COBISS.SI-ID 2466007]
344. STAKNE, Laura. Oblikovanje strateškega načrta za podjetje v ustanavljanju : diplomska naloga. Koper: [L. Stakne], 2007. VII, 59 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Stakne_Laura_20070918.pdf. [COBISS.SI-ID 2250711]
345. ŠPANJOL, Katja. Podpora za odločanje srednjih managerjev v podjetju : diplomska naloga. Koper: [K. Španjol], 2007. VIII, 45 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Španjol_Katja_20080124.pdf. [COBISS.SI-ID 2497751]
346. ŠRAML, Dejan. Poslovanje brez papirja : diplomska naloga. Koper: [D. Šraml], 2007. VIII, 43 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Sraml_Dejan_20071008.pdf. [COBISS.SI-ID 2333911]
347. BANKO, Laura. Pospeševanje prodaje v parfumerijah Ypsilon : zaključna projektna naloga. Koper: [L. Banko], 2007. VII, 43 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Banko_Laura_20070918.pdf. [COBISS.SI-ID 2247127]
348. ZAVEC, Jože. Pozicioniranje blagovne znamke Remko na slovenskem trgu : diplomska naloga. Koper: [J. Zavec], 2007. VIII, 55 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Zavec_Joze_20080207.pdf. [COBISS.SI-ID 2520023]
349. HRIBAR, Helena. Prisotnost elementov inovativnosti na spletnih straneh slovenskih podjetij : diplomska naloga. Koper: [H. Hribar], 2007. IX, 49 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Hribar_Helena_20071207.pdf. [COBISS.SI-ID 2466263]
350. LIČEN, Anamarija. Procesno usmerjen model managementa kakovosti v tekstilnem podjetju : diplomska naloga. Koper: [A. Ličen], 2007. VIII, 41 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Licen_Anamarija_20080402.pdf. [COBISS.SI-ID 2554839]
351. KLJUČEVŠEK, Miran. Prodor na tržišče Srbije : diplomska naloga. Koper: [M. Ključevšek], 2007. IX, 47 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kljucevsek_Miran_20071207.pdf. [COBISS.SI-ID 2466519]
352. OGRİČ, Barbara. Projekt izgranje igrišča za golf v istrski regiji : zaključna projektna naloga. Koper: [B. Ogrič], 2007. IX, 31 f. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Ogric_Barbara_20070918.pdf. [COBISS.SI-ID 2249943]
353. KERNC, Petra. Razvoj in uvajanje novih izdelkov v tekstilni industriji : diplomska naloga. Koper: [P. Kernc], 2007. VI, 48 f., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kernc_Petra_20070927.pdf. [COBISS.SI-ID 2322391]
354. KOTNIK, Marija. Stanje inovativnosti v tekstilnem podjetju : diplomska naloga. Koper: [M. Kotnik], 2007. VII f., 49 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kotnik_Marija_20070927.pdf. [COBISS.SI-ID 2327255]
355. MOKOREL SICHERL, Aleša. Strategija in organiziranost mednarodnega podjetja : diplomska naloga. Koper: [A. Mokorel Sicherl], 2007. VII, 48 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Mokorel_Alesa_20070912.pdf. [COBISS.SI-ID 2131671]
356. KATAVA, Gabrijel. Strateški management v turističnem podjetju : zaključna projektna naloga. Koper: [G. Katava], 2007. VII, 37 str., ilustr., tabele.

- http://www.ediplome.fm-kp.si/Katava_Gabrijel_20070910.pdf. [COBISS.SI-ID 2126039]
357. SMERKOLJ, Gašper. *Strateški načrt kot podlaga za ustanovitev podjetja : diplomska naloga*. Koper: [G. Smerkolj], 2007. VII, 47 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Smerkolj_Gasper_20080117.pdf. [COBISS.SI-ID 2492887]
358. NAGODE, Primož. *Strateško merjenje uspešnosti podjetja : diplomska naloga*. Koper: [P. Nagode], 2007. VII, 49 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Nagode_Primoz_20070921.pdf. [COBISS.SI-ID 2309591]
359. RAMOVEŠ, Klemen. *Tehnike kreiranja idej v poslovnem okolju : diplomska naloga*. Koper: [K. Ramoveš], 2007. VII, 60 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Ramoves_Klemen_20070830.pdf. [COBISS.SI-ID 2041559]
360. RUDEŽ, Valter. *Trajnostni razvoj neopredmetenih sredstev v podjetju : zaključna projektna naloga*. Koper: [V. Rudež], 2007. VII, 33 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Rudez_Valter_20070927.pdf. [COBISS.SI-ID 2309335]
361. KOMAR, Uroš. *Trženje v malem storitvenem podjetju : diplomska naloga*. Koper: [U. Komar], 2007. VII, 41 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Komar_Uros_20071109.pdf. [COBISS.SI-ID 2397143]
362. KOŠIR, Andrej. *Trženjski splet v podjetju : [diplomska naloga]*. Koper: [A. Košir], 2007. VII, 43 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kosir_Andrej_20070926.pdf. [COBISS.SI-ID 2311895]
363. CUPIN, Danjela. *Uporaba multimedijske pri pouku matematike : diplomsko delo*. Koper: [D. Cupin], 2007. VI, 65 f. + pril., ilustr. [COBISS.SI-ID 2383319]
364. MARKEŽIČ, Nataša. *Uravnoteženi sistem kazalnikov kot način za izvajanje strategije v storitvenem podjetju : diplomska naloga*. Koper: [N. Markežič], 2007. VI, 46 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Markezic_Natasa_20070928.pdf. [COBISS.SI-ID 2219991]
365. JAPELJ, Mojca. *Ustvarjalno vodenje tima : diplomska naloga*. Koper: [M. Japelj], 2007. VII, 55 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Japelj_Mojca_20070917.pdf. [COBISS.SI-ID 2251479]
366. SITAR, Klemen. *Vloga zaupanja v vodenju virtualnih skupin : diplomska naloga*. Koper: [K. Sitar], 2007. IX, 53 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Sitar_Klemen_20071010.pdf. [COBISS.SI-ID 2328279]
367. GRAH, Tadej. *Vodenje glasbene skupine : diplomska naloga*. Koper: [T. Grah], 2007. VI, 51 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Grah_Tadej_20070917.pdf. [COBISS.SI-ID 2250967]
368. BUŽINEL, Marko. *Vpliv managementa na uspešnost podjetja : diplomska naloga*. Koper: [M. Bužinel], 2007. VI, 54 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Buzinel_Marko_20070926.pdf. [COBISS.SI-ID 2308567]
369. GREGORIČ, Elena. *Vpliv oglaševanja na odločanje kupcev v trženju : diplomska naloga*. Koper: [E. Gregorič], 2007. VII, 43 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Gregoric_Elena_20071123.pdf. [COBISS.SI-ID 2408407]
370. SAKSIDA, Uroš. *Vpliv potreb zaposlenih na trajnostni razvoj organizacije : diplomska naloga*. Koper: [U. Saksida], 2007. VII, 37 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Saksida_Uros_20070926.pdf. [COBISS.SI-ID 2311127]
371. KOVŠCA, Branka. *Značilnosti uspešnih managerjev v Goriški regiji : zaključna projektna naloga*. Koper: [B. Kovšca], 2007. VII, 41 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kovsca_Branka_20070910.pdf. [COBISS.SI-ID 2107607]
372. MAURIČ, Alja. *Analiza kulture v izbrani organizaciji : diplomska naloga*. Koper: [A. Maurič], 2008. VIII, 43 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Mauric_Alja_20080817.pdf. [COBISS.SI-ID 2408407]

- kp.si/Mauric_Alja_20080403.pdf. [COBISS.SI-ID 2666711]
373. ČEBOHIN KRT, Matej. Analiza organizacijske oblike : diplomska naloga. Koper: [M. Čebihin Krt], 2008. VII, 43 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Cebihin_Matej_20080715.pdf. [COBISS.SI-ID 2756055]
374. GOLAR, Irena. Delovanje tima "projekt ocenjevanja strateških dobaviteljev" : diplomska naloga. Koper: [I. Golar], 2008. IX, 41 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Golar_Irena_20080724.pdf. [COBISS.SI-ID 2761431]
375. KLEVA, Keith. Fotovoltaika: trženje in njen potencial : diplomska naloga. Koper: [K. Kleva], 2008. VIII, 60 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kleva_Keith_20080717.pdf. [COBISS.SI-ID 2759127]
376. BIZIMOSKI, Igor. Gospodarsko sodelovanje z nekdanjo SFR Jugoslavijo - : s poudarkom na Republiki Makedoniji : diplomska naloga. Koper: [I. Bizimoski], 2008. VIII, 33 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Bizimoski_Igor_20080715.pdf. [COBISS.SI-ID 2722775]
377. PIRMANŠEK, Gregor. Izvajanje tržnih aktivnosti v storitvenem podjetju : zaključna projektna naloga. Koper: [G. Pirmanšek], 2008. X, 45 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Pirmansek_Gregor_20080617.pdf. [COBISS.SI-ID 2678999]
378. PRCAČ DOLINŠEK, Nina. Management in osebnostne značilnosti managerjev v ekipnem športu : diplomska naloga. Koper: [N. Prcač Dolinšek], 2008. VIII, 55 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Dolinsek_Nina_20080828.pdf. [COBISS.SI-ID 2761943]
379. TURK, Jožefa. Management izbire in ocenjevanja strateških dobaviteljev : diplomska naloga. Koper: [J. Turk], 2008. VII, 47 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Turk_Jozefa_20080717.pdf. [COBISS.SI-ID 2689239]
380. MITOV, Viktor. Management projekta za turistično destinacijo : zaključna projektna naloga. Koper: [V. Mitov], 2008. VIII, 36 str., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Mitov_Viktor_20080619.pdf. [COBISS.SI-ID 2670295]
381. KARER, Mateja. Management ustvarjalnih sodelavcev v proizvodnem podjetju : diplomska naloga. Koper: [M. Karer], 2008. IX, 51 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Karer_Mateja_20080717.pdf. [COBISS.SI-ID 2756311]
382. CVIJANOVIĆ, Tatjana. Marketing v športu na primeru nogometnega kluba : diplomska naloga. Koper: [T. Cvijanović], 2008. VII, 39 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Cvijanovic_Tatjana_20080824.pdf. [COBISS.SI-ID 2757335]
383. ŠMITRAN, Slavica. Motivacija zaposlenih v igralništvu in hotelski dejavnosti : diplomska naloga. Koper: [S. Šmitran], 2008. VIII, 51 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Smitran_Slavica_20080715.pdf. [COBISS.SI-ID 2723287]
384. SEDMAK, Tjaša. Organizacija faktoring storitve : diplomska naloga. Koper: [T. Sedmak], 2008. VI, 46 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Sedmak_Tjasa_20080912.pdf. [COBISS.SI-ID 2801111]
385. KOVAČIČ, Katja. Organizacija franšiznega poslovanja : diplomska naloga. Koper: [K. Kovačič], 2008. VII, 47 str. + pril., ilustr., graf. prikazi, tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Kovacic_Katja_20080617.pdf. [COBISS.SI-ID 2681047]
386. KLOBAS, Valter. Posebnosti managementa in financiranja javnih gospodarskih služb v občinski upravi : diplomska naloga. Koper: [V. Klobas], 2008. VIII, 68 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Klobas_Valter_20080619.pdf. [COBISS.SI-ID 2677975]
387. ZADRAVEC, Andreja. Projektna pisarna na primeru podjetja : zaključna projektna

- naloga. Koper: [A. Zadavec], 2008. VII, 43 str. + pril, tabela. http://www.ediplome.fm-kp.si/Zadavec_Andreja_20080605.pdf. [COBISS.SI-ID 2670551]
388. DAGIAN, Robert. Reorganizacija zavarovalne družbe zaradi združitve : diplomska naloga. Koper: [R. Dagian], 2008. VIII, 43 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Dagian_Robert_20080912.pdf. [COBISS.SI-ID 2801367]
389. ILIĆ, Lidija. Snovanje strategije rasti podjetja : diplomska naloga. Koper: [L. Ilić], 2008. VII, 43 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Ilic_Lidija_20080723.pdf. [COBISS.SI-ID 2721239]
390. ČERNIC, Suzana. Spodbujanje inovativnosti pri bolnišničnem osebju : diplomska naloga. Koper: [S. Černic], 2008. VIII, 47 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Cernic_Suzana_20080912.pdf. [COBISS.SI-ID 2801879]
391. LAINŠČEK, Melita. Strategija trženja - pogoj za uspeh : zaključna projektna naloga. Koper: [M. Lainšček], 2008. VII, 39 str. + pril., ilustr. [COBISS.SI-ID 2758103]
392. GUTMAHER, Aleš. Svetovanje managementu pri reorganizaciji javnega zavoda : diplomska naloga. Koper: [A. Gutmaher], 2008. VIII, 47 str., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Gutmaher_Ales_20080724.pdf. [COBISS.SI-ID 2718679]
393. BLAGOJEVIČ, Danijela. Trženje blagovne znamke PVC stavbnega pohištva : diplomska naloga. Koper: [D. Blagojevič], 2008. VIII, 53 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Blagojevic_Danijela_20080402.pdf. [COBISS.SI-ID 2663639]
394. MAJERLE, Katja. Trženje oglaševanja - oglaševanje na internetu : diplomska naloga. Koper: [K. Majerle], 2008. VIII, 39 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Majerle_Katja_20080724.pdf. [COBISS.SI-ID 2719703]
395. TRATNJEK, Cvetka. Tržna raziskava o zadovoljstvu odjemalcev v trgovskem podjetju : diplomska naloga. Koper: [C. Tratnjek], 2008. VII, 55 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Tratnjek_Cvetka_20080912.pdf. [COBISS.SI-ID 2800343]
396. LOZAR, Metka. Tržno komuniciranje v izbranem podjetju : projektna naloga. Koper: [M. Lozar], 2008. VII, 39 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Lozar_Metka_20080724.pdf. [COBISS.SI-ID 2760663]
397. TRUDEN, Matej. Učeče se podjetje - podjetje prihodnosti : diplomska naloga. Koper: [M. Truden], 2008. VII, 51 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Truden_Matej_20080619.pdf. [COBISS.SI-ID 2669015]
398. MIKLAVČIČ, Vesna. Uspešna ženska v sodobnem poslovnem svetu : zaključna projektna naloga. Koper: [V. Miklavčič], 2008. VIII, 41 str. + pril., ilustr. http://www.ediplome.fm-kp.si/Miklavcic_Vesna_20080715.pdf. [COBISS.SI-ID 2758615]
399. OSTANEK, Tatjana. Uvajanje metode 20 ključev v poslovanje podjetja : diplomska naloga. Koper: [T. Ostanek], 2008. XI, 30 f. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Ostanek_Tatjana_20080617.pdf. [COBISS.SI-ID 2680535]
400. HLASTEC, Irena. Vloga managementa v procesu odločanja v javnem zavodu : diplomska naloga. Koper: [I. Hlastec], 2008. X, 55 str. + pril., ilustr., graf. prikazi, tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Hlastec_Irena_20080724.pdf. [COBISS.SI-ID 2719959]

Komentor pri magistrskih delih

401. BRECELJ, Janja. Informatizacija upravnega postopka in prenova poslovanja državne uprave : magistrska naloga. Ljubljana: [J. Brecelj], 2006. VII, 107 str., ilustr. [COBISS.SI-ID 5303636]

Komentor pri diplomskih delih

402. MOZETIČ, Jasmina. Analiza uspešnosti investiranja v gradnjo objekta : diplomska naloga. Koper: [J. Mozetič], 2006. VII, 42 str. + pril., ilustr., tabele. http://www.ediplome.fm-kp.si/Mozetic_Jasmina_20070903.pdf. [COBISS:SI-ID 1773783]



Naslov: Politika inoviranja v slovenskih gospodarskih družbah

Odgovorni nosilec: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper

Sodelavci: dr. Mirko Markič, dr. Borut Likar, dr. Cene Bavec, dr. Roberto Biloslavo, mag. Peter Fatur, mag. Klemen Kavčič in mag. Zlatka Meško Štok

Čas trajanja: 1. 10. 2006-31. 9. 2008

- **Cilji raziskave** so bili naslednji: 1) analiza stanja inoviranja v razvitem tržnem gospodarstvu, 2) izvedba raziskave o vodenju politike podjetja v slovenskih srednjih in velikih podjetjih, 3) izvedba raziskave o inovacijski politiki in uspešnosti mikro in majhnih podjetjih in 4) Objavljanje izidov (domače in tuje znanstvene ter strokovne revije, mednarodne konference/posvetovanja).

- **Metodika projekta**

Uporabili smo dve kvantitativni raziskovalni metodi. Podatke in informacije za prvo raziskavo smo zbirali z anketnim vprašalnikom. Vprašalnik je vseboval kombinacijo zaprtih vprašanj, ocenjevalno lestvico Likertovega tipa in semantične diferenciale. Anketni vprašalnik smo odposlali na naslove 500-tih mikro in majhnih gospodarskih družb v RS na vršnega managerja ali lastnika. Prejeli smo 121 popolno izpolnjenih vprašalnikov. Metoda za presojanje politike podjetja je *drugo orodje, ki smo ga uporabili pri metodiki projekta*. Presoje vodenja politike podjetja smo opravili na podlagi izvorne metodologije dr. Kralja, ki jo že od leta 1972 uporabljajo v našem prostoru in je tudi registrirana pri The Case Clearing House of Great Britain and Ireland v Cranfieldu. Podjetje ali drugo organizacijo smo presojali po 60 postavkah, za katere obstaja popis značilnosti in so odločitveni kriteriji za razporeditev v razvojni model upravljanja in managementa. *Za podrobnejši nabor podatkov, ki omogočajo dodatno ovrednotenje splošne politike podjetja, smo izvedli lastno presajo v 98 izbranih mikro, majhnih, srednjih in velikih slovenskih organizacijah.*

Za statistično analizo vplivov posameznih dejavnikov politike inoviranja, ki vplivajo na uspešnost malih podjetij v Sloveniji smo uporabili analizo variance in regresijsko analizo s pomočjo programskega paketa SPSS.

- **Rezultati**

Pomembne ugotovitve empirično raziskovalnega dela na preizkus postavljenih domnev so naslednje: Finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje ne vplivata na uspešnost gospodarskih družb. Bolj ko so zaposleni seznanjeni s strategijo inoviranja, bolj uspešni so v mikro in majhnih gospodarskih družbah. Potrdimo šibak negativen vpliv finančnih spodbud podpornih institucij na načrtovanje inovacijske politike, medtem ko na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb ne vpliva noben od vzrokov za spodbujanje inovacij. Osnovni tezi raziskovalne naloge smo potrdili. Inovacijska politika mikro in majhnih gospodarskih družb v RS je povezana z načrtovanjem in uspešnostjo. Več kot polovica managerjev v mikro in majhnih družbah načrtovanju inovacijski politiki ne namenja zadostne podpore.

Med ekonomskimi kazalniki uspešnosti poslovanja in dimenzijami vodenja politike podjetja obstaja šibka pozitivna povezanost, vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta je namreč pod 0,4. Ugotovili smo, da je dimenzija *Okolje podjetja* najmočneje povezana s Prihodki ($r = 0,34$, $p < 0,01$), s številom zaposlenih pa sploh ni povezana. Dimenzija *Podjetje kot sistem* je najmočneje povezana s prihodki ($r = 0,397$, $p < 0,01$). Dimenzija *Filozofija podjetja in subkulture udeležencev* je statistično značilno povezana le s prihodki ($r = 0,266$, $p < 0,01$). Dimenzija *Ožje sestavine politike podjetja* je najmočneje povezana s prihodki ($r = 0,293$, $p < 0,01$). Dimenzija *Ožja merila kakovosti politike podjetja* je najmočneje povezana z dodano vrednostjo.

- **Objave:** Iz podatkov v informacijskem sistemu o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji (SICRIS) je razvidno, da ima projektna skupina zabeleženih več kot 400 bibliografskih enot od tega 46 znanstvenih člankov, 69 znanstvenih prispevkov na konferencah, 6 znanstvenih monografij ter drugih del.



Title: Innovation policy in Slovene enterprises

Project performer: University of Primorska, Faculty of Management Koper

Principal investigators: Mirko Markič, PhD., Borut Likar, PhD., Cene Bavec, PhD., Roberto Biloslavo, PhD., Peter Fatur, MSc., Klemen Kavčič, MSc. and Zlajka Meško Štok, MSc.

Project duration: 1. 10. 2006-31. 9. 2008

- **Research aims:** 1) analysis of the condition of innovation in a developed market economy 2) research implementation in the area of policy management in medium-sized and large, 3) research implementation in the area of innovation policy and performance in micro and small enterprises and 4) publishing results (Slovene and foreign scientific and professional journals, international conferences/conventions).

- **Methodology**

Two types of quantitative research methods will be used. The data and information for our first research were collected by using questionnaire, which contained a combination of close questions, a Likert-type scale and semantic differentials. The questionnaire was sent to 500 micro and small enterprises in the Republic of Slovenia, addressed to top managers or owners. We received 121 fully completed questionnaires. The method assessing an enterprise's policy is *another tool used in the project's methodology*. Assessing policy management in an enterprise was conducted by using dr. Kralj's genuine methodology which has been in use in Slovenia since 1972 and is also registered with The Case Clearing House of Great Britain and Ireland in Cranfield. Enterprises or other organizations were assessed against 60 items/points, which were given detailed characteristics and were decisive criteria for classifying into a developmental management model. *To obtain a detailed data set enabling a further assessment of an enterprise's general policy, we conducted our own assessment in 98 micro, small, medium-sized and large Slovene organizations.*

To statistically analyse the impact of the separate factors of innovation policy which influence the performance of small enterprises in Slovenia, we employed variance and regression analysis by using SPSS statistical programme.

- **Results**

Our most important findings of the empirical research, after testing the proposed assumptions, include the following: The financial incentive of support institutions and state co-financing do not influence the performance of enterprises. The more knowledgeable on innovation strategy employees are, the more successful they are (in micro and small enterprises). We can also confirm a slightly negative effect of the financial incentives of support institutions on innovation policy planning, whereas none of innovation promoting factors influence the performance in micro and small enterprises. The two basic hypothesis of this research were thus supported. Innovation policy in micro and small enterprises in the Republic of Slovenia is associated with planning and performance. More than half of the managers in micro and small enterprises do not provide sufficient support to innovation policy.

There is a weak positive correlation between the economic indicators of business performance and the dimensions of policy management in enterprises. In other words, the value of Pearson's correlation coefficient is below 0.4. We also established that the dimension of the *Enterprise environment* was most closely related to Income ($r = 0.34$, $p < 0.01$), however, it was not related to the number of employees. The dimension *Enterprise as a system* is most closely related to income/revenue ($r = 0.397$, $p < 0.01$). The dimension of *Enterprise's philosophy and subculture philosophy* is statistically significantly related only to income/revenue ($r = 0.266$, $p < 0.01$). The dimension of *Essential elements of enterprise policy* is most closely related to income ($r = 0.293$, $p < 0.01$). The dimension of *Precise quality criteria of enterprise policy* is most closely related to added value.

- **Published items:** It is evident from the data recorded in the information system on research activities in Slovenia (SICRIS) that the project group published more than 400 bibliographic items. Among them there are 46 scientific articles, 69 scientific papers (contributions) at conferences, and 6 scientific monographs.



UNIVERZA NA PRIMORSKEM

Fakulteta za management Koper
Cankarjeva 5, 6000 Koper

Koper, 23. 9. 2008

CILJNI RAZISKOVALNI PROGRAM
»KONKURENČNOST SLOVENIJE 2006-2013« v letu 2006

Naslov projekta: **Politika inoviranja v slovenskih gospodarskih družbah**
V5-0252

*Končno poročilo o Inovacijski politiki in uspešnosti mikro in majhnih
gospodarskih družb v Sloveniji ter o stopnji naprednosti vodenja politike
podjetja*

Projektna skupina:

Dr. Mirko Markič, vodja

Dr. Borut Likar

Dr. Cene Bavec

Mag. Klemen Kavčič

Mag. Peter Fatur

Dr. Roberto Biloslavo

Mag. Zlatka Meško Štok

1 ZBIRANJE PODATKOV IN VZOREC

1.1 Zbiranje podatkov

Za potrebe raziskave smo se zbiranja podatkov lotili s pomočjo metode ankete. Podatke in informacije smo zbirali z vprašalnikom. Vprašalnik je vseboval kombinacijo zaprtih vprašanj, ocenjevalno lestvico Likertovega tipa in semantične diferenciale. Oblikovan je bil v skladu s tremi teoretičnimi konstrukti raziskovalne naloge tako, da zajema sklop inovacijske politike, ki je razdeljena na pogostost uvajanja sprememb v načinu poslovanja in vzroke za spodbudo k inoviranju. Drugi sklop zajema načrtovanje inovacijske politike, zadnji pa se je nanašal na uspešnost poslovanja mikro in majhnih gospodarskih družb v RS. Empirično raziskavo smo izvedli v drugi polovici leta 2006. Na podlagi konstruktov inovacijske politike, načrtovanja in uspešnosti poslovnega sistema smo razvili in oblikovali vprašalnik in ga s frankirano in naslovljeno povratno kuverto razposlali na naslove 500-tih mikro in majhnih gospodarskih družb v RS na vršnega menedžerja ali lastnika. Prejeli smo 121 uporabnih in en nepopolno izpopolnjen vprašalnik. Stopnja odzivnosti je bila 24,2 odstotna, kar smo ocenili kot primerno za nadaljnjo obravnavo.

1.2 Vzorec

Pri načrtovanju vzorca smo vnaprej poznali informacijo o populaciji, ki jo proučujemo. Celotno populacijo 42.157 mikro in majhnih gospodarskih družb (vir: AJPES 2005) v RS smo razdelili na stratumе oziroma podpopulacije. Kot stratumе smo uporabili posamezne regije RS. Populacijo mikro in majhnih gospodarskih družb RS smo stratificirali na osnovi petih najbolj razvitih regij RS po številu družb in čistih prihodkov od prodaje (vir: AJPES 2005). V postopku izbiranja vzorca smo opravili vzorčenje ločeno in neodvisno v vsakem stratumu posebej. Ena od prednosti stratifikacije je zato v tem, da so velikosti vzorcev v stratumih nadzorovane in niso določene slučajno v samem procesu vzorčenja. Uporabili smo tehniko verjetnostnega vzorčenja stratifikacije (Kalton in Vehovar 2001, 34) in proporcionalno stratifikacijo, kar pomeni, da v vseh stratumih uporabljamo enak vzorčni delež. Poznamo tudi disproporcionalno stratifikacijo, kjer imajo stratumi različne vzorčne deleže, zato v vsakem primeru struktura stratumov v vzorcu ne odseva strukture stratumov v populaciji. V vseh stratumih posebej smo uporabili enak vzorčni delež 100-ih majhnih gospodarskih družb po petih najpomembnejših področjih standardnih klasifikacij dejavnosti. Stratificirani vzorec raziskave tako vsebuje 500 enot oziroma mikro in majhnih gospodarskih družb v različnih regijah in dejavnosti v RS. Namen ankete je bil dobiti relevantne podatke in informacije od vršnih menedžerjev ali lastnikov, ki se nanašajo na načrtovanje, uspešnost in inovacijsko politiko posamezne mikro in majhne gospodarske družbe. Anketiranje stratificiranega vzorca in zbiranja naslovov mikro in

majhnih gospodarskih družb smo opravili ob pomoči Ajpesove baze I-BON za leto 2005. Ugotovitev ni mogoče posplošiti na celotno statistično populacijo temveč se nanašajo na raziskani stratificirani vzorec. V raziskavo so bile zajete mikro in majhne gospodarske družbe RS, zgolj po kriteriju: mikro in majhnih gospodarskih družb, ki v celoti opravljajo pridobitno dejavnost, fizičnih oseb, ki na trgu samostojno opravljajo pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja, osebne in kapitalske družbe po izpolnjevanju pogoja pravnih oseb. Raziskava zajema majhne gospodarske družbe, zgolj po kriteriju povprečnega števila zaposlenih v poslovnem letu do 50, čistih prihodkih od prodaje do 7.300.000 evrov ali vrednost aktive do 3.650.000 evrov, osebne in kapitalske družbe po izpolnjevanju pogoja pravnih oseb, gospodarske družbe, ki v celoti opravljajo pridobitno dejavnost in fizične osebe, ki na trgu samostojno opravljajo pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja ter mikro gospodarske družbe, ki po ZGD ne presegajo povprečnega števila zaposlenih v poslovnem letu do deset, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 evrov ali vrednost aktive ne presega 2.000.000 evrov. Raziskava zajema mikro in majhne gospodarske družbe Podravske, Savinjske, Osrednje slovenske, Gorenjske in Obalno-Kraške regije RS ter mikro in majhne gospodarske družbe standardne klasifikacije predelovalnih dejavnosti, gradbeništva, trgovine, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe, prometa, skladiščenja in zvez, poslovanja z nepremičninami, najema in poslovnih storitev.

1.3 Izdelava plana analize

1.3.1 Uvod v kvantitativno metodologijo

Raziskava je zasnovana kot kvantitativna metoda zbiranja podatkov (Easterby-Smith in Thorpe 2005). Statistično analizo smo izvedli s pomočjo programske opreme za analiziranje družboslovnih podatkov SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Raziskave smo se lotili s pomočjo regresijske analize, factorske analize in analize variance. Z analizo variance bomo skušali ugotoviti ali se načrtovanje inovacijske politike v mikro in majhnih gospodarskih družbah po različnih regijah in dejavnostih razlikuje. S factorsko analizo bomo proučevali povezave v množici opazovanih indikatorjev uspešnosti in inovacijske politike, tako da bomo poizkušali poiskati novo množico spremenljivk, ki predstavljajo kaj je skupnega opazovanim indikatorjem. Z regresijsko analizo bomo proučevali odnose vpliva načrtovanja inovacijske politike na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb. V nadaljevanju bomo najprej na kratko predstavili osnovne informacije o omenjenih analizah in kaj nam omogočajo. Statistične metode namreč omogočajo proučevanje značilnosti in povezav med spremenljivkami, ki jih drugače ne bi mogli.

Pri proučevanju linearnega vpliva ene neodvisne spremenljivke na odvisno,

govorimo o enostavni linearni regresiji. Regresijska funkcija $Y' = \alpha + \beta X$, pri čemer je α regresijska konstanta, β je regresijski koeficient. Pove nam za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se neodvisna poveča za enoto. Ker ne poznamo dejanskih razmer, ocenimo parametre regresijske funkcije na podlagi vzorčnih podatkov in informacij. Ocenjena regresijska funkcija, predstavlja oceno regresijske konstante, α pa regresijski koeficient. Pri proučevanju linearnega vpliva več neodvisnih spremenljivk na odvisno, govorimo o multipli linearni regresiji. Multipla regresijska funkcija je $Y' = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$. α je regresijska konstanta, $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ pa so parcialni regresijski koeficienti. Slednji nam pove za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se j -ta neodvisna spremenljivka poveča za eno enoto, ostale pa pri tem ostanejo nespremenjene (Rogelj 2000, 125-154).

Faktorska analiza je namenjena proučevanju povezav v množici opazovanih spremenljivk. Odkriti želi skupine razsežnosti opazovanih spremenljivk in omogočiti vpogled v osnovno strukturo podatkov. Cilj metode je odkriti manjše število latentnih spremenljivk, imenovanih faktorji, s katerimi želimo pojasniti zveze med opazovanimi spremenljivkami. Pri faktorski analizi gre kot navaja Ferligojeva (1999, 56), za študij povezav med spremenljivkami, tako da poizkušamo najti novo množico spremenljivk, ki predstavljajo kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. Cilj je torej najti eno ali več prikritih lastnosti, ki jih neposredno ne moremo meriti, domnevamo pa, da prav ti dejavniki povzročajo spremembe v spremenljivkah, ki jih lahko opazujemo oziroma merimo. Faktorska analiza spada med metode zmanjšanja razsežnosti podatkov. Poudarek je na modelskem pristopu, pri čemer je vsaka opazovana spremenljivka predstavljena kot linearna kombinacija majhnega števila latentnih skupnih faktorjev in po enega specifičnega dejavnika. Skupni faktorji določajo kovariance med opazovanimi spremenljivkami, medtem ko specifični dejavniki vplivajo samo na variance opazovanih spremenljivk. Za obravnavanje metodološkega dela raziskovalne naloge smo izbrali metodo največjega verjetja (Maximum likelihood). Temeljna predpostavka metode je, ~~da so skupni in specifični faktorji normalno porazdeljeni. V tem primeru se normalno porazdeljujejo tudi vrednosti opazovanih spremenljivk.~~ Analiza variance (Rogelj 2000, 69-74) je namenjena preizkušanju razlik med aritmetičnimi skupinami za več neodvisnih vzorcev. V analizo sta zajeti odvisna spremenljivka, ki jo proučujemo in neodvisna spremenljivka (faktor), ki populacijo razdeli v več skupin. Za analizo variance mora biti izpolnjena predpostavka normalnosti, spremenljivka se mora porazdeljevati normalno v celoti in v posamezni skupini. Predpostavka je lahko kršena, če je število enot dovolj veliko in/ali če je porazdelitev v vseh skupinah podobna. To predpostavko preverimo na podlagi grafov ter na podlagi mer sploščenosti in asimetrije. Druga izpolnjena predpostavka je predpostavka o enakosti varianc, ki mora biti v vseh skupinah enaka. Predpostavka je lahko kršena, če imamo opraviti z velikimi vzorci ali če imamo enako velike skupine.

1.3.2 Spremenljivke vključene v analizo

Teoretična izhodišča za izbiro indikatorjev

Empirični del raziskave je zasnovan na osnovi izsledkov teoretičnega dela raziskave. Anketni vprašalnik temelji na osnovi treh konstruktov obravnavanih v prvem in drugem delu raziskovalne naloge. Konstrukti, ki so bili operacionalizirani v anketnem vprašalniku, se nanašajo na inovacijsko politiko, ki je sestavljena iz pogostosti uvajanja sprememb v načinu poslovanja v smislu izboljšav in/ali novosti in spodbud k inoviranju, na načrtovanje inovacijske politike in uspešnosti v zadnjih štirih letih poslovanja.

Inovativnost v gospodarski družbi se mora na koncu odražati v uspešnejšem poslovanju. Indikatorje uspešnosti smo izbrali na podlagi sistema uravnoteženih kazalnikov (Kaplan in Norton 2000). Na nefinančne usmeritve se nanašajo indikatorji, ki temeljijo na novih izdelkih in storitvah, novih trgih, spremembah programa k izdelkom ali storitvam z višjo dodano vrednostjo, itd. Indikatorji so definirani kot (Škerlavaj 2003): Odnosi z dobavitelji so slabi in kratkotrajni/odnosi z dobavitelji so odlični, z njimi vzdržujemo partnerske odnose, Število pritožb kupcev se je v zadnjih letih poslovanja povečalo/zmanjšalo in Neto fluktuacija zaposlenih je v naši gospodarski družbi visoka/nizka. Ker uspešnost poslovanja v gospodarskih družbah ne ugotavljamo samo na podlagi nefinančnega vidika, smo v spremenljivko uspešnosti poslovanja v zadnjih štirih letih vključili tudi finančne indikatorje, ki so: Dobiček na podlagi novih investicijskih sredstev v naši gospodarski družbi je bil precej pod/nad povprečjem panoge, Število uspešno realiziranih investicij je bilo precej pod/nad povprečjem panoge in Dodana vrednost na zaposlenega je bila v naši gospodarski družbi precej pod/nad povprečjem panoge. Indikator Število investicij v izobraževanje in usposabljanje se je v zadnjih letih poslovanja zmanjšalo/povečalo smo izbrali na podlagi naložbene strategije znanja v gospodarskih družbah in samo gospodarstvo (Program reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji 2005, 17). Investicije v znanje in usposabljanje v gospodarskih družbah so dolgoročno potrebne in pomembne za večjo inovativnost na vseh področjih, še posebej na področju raziskav in razvoja. SURS (2005) inovacijsko uspešnost meri glede na izdatke za inovacijsko dejavnost: stroške raziskovalno-razvojne dejavnosti, izobraževanja, trženja inovacij itd., uvedene inovacije, inovacije izdelka in inovacije postopka. Spremenljivko inovacijske politike pogostosti uvajanja sprememb v načinu poslovanja v smislu izboljšav in/ali novosti smo definirali na podlagi tipologije novosti, izvedene raziskave o inovacijskem potencialu podjetij in izzivih njegovega razvoja za doseganje večje uspešnosti slovenskega gospodarstva (Krošlin 2004). V naslednjem koraku smo spremenljivko razširili in posodobili z vzroki za spodbudo k inoviranju (Ilič 2001, 43, SLORITTS 2006) in po programu spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti (Rebernik idr. 2001). Spremenljivko načrtovanje inovacijske politike smo definirali na podlagi izsledkov

teoretičnega dela raziskovalne naloge, ki obravnava področje načrtovanja inovacijske politike (Drucker 1999, Mlakar 2003, Bulc 2005) in na podlagi raziskave (Krošlin 2004), ki obravnava dejavnike inovacijskega potenciala (vizija, politika in strategija podjetja, vodenje in organiziranje ter kadri).

Definiranje spremenljivk

Spremenljivka inovacijske politike Pogostost uvajanja sprememb v načinu poslovanja v smislu izboljšav in/ali novosti je sestavljena iz naslednjih indikatorjev: Metode dela, Trženje (marketing) kot prodaja in nabava, Načini vodenja, Spodbujanje inovacijskih aktivnosti, Raziskave in razvoj, Izdelki, procesi ali storitve, Postopki proizvodnje, strojev ali opreme, Izobraževanje in usposabljanje. Možni odgovori so podani na naslednji lestvici: 1 sploh ne v zadnjem letu, 2 na 8 mesecev do 1 leta, 3 na 8 mesecev, 4 na 6 mesecev in 5 vsaj na 4 mesece. Spremenljivka inovacijske politike vzrokov za spodbudo k inoviranju je sestavljena iz naslednjih indikatorjev: Konkurenca - cenovni pritiski, Konkurenca - znanje in ideje, Finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje, Upad prodaje, Napredek tehnologije, Potreba po večjem dobičku, Potrebe odjemalcev, Programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti (internacionalizacija podjetij in nove investicije, povezovanje podjetij in razvoj grozdov v Republiki Sloveniji, spodbujanje tehnološkega razvoja in inovacij, uvajanje strategij za povečanje produktivnosti, spodbujanje razvojno raziskovalne dejavnosti, raziskovalno razvojno podporno okolje, mednarodni raziskovalni in razvojni programi). Lestvica odgovorov je naslednja: 1 sploh ni pomembno, 2 ni pomembno, 3 ni pomembno niti nepomembno, 4 pomembno in 5 zelo pomembno. Spremenljivka Načrtovanje inovacijske politike, je sestavljena iz naslednjih indikatorjev: Strategija inoviranja v gospodarski družbi sploh ni določena/je v celoti določena, Za uspešnost gospodarske družbe načrtovanje inovacijske politike sploh ni pomembno/je zelo pomembno, Zaposleni sploh niso/so v celoti seznanjeni s strategijo inoviranja v gospodarski družbi, Odločitve v zvezi z načrtovanjem inoviranja sploh ne sprejemajo vodilni v gospodarski družbi/v celoti sprejemajo vodilni v gospodarski družbi, Ideje v zvezi z inoviranjem ne dajejo/dajejo vodilni v gospodarski družbi, V gospodarski družbi nikoli ne nagrajujemo/vedno nagrajujemo nove ideje zaposlenih, V gospodarski družbi ne zbiramo/zbiramo predloge inovacij zaposlenih. V tem sklopu indikatorjev smo anketirancem ponudili dve skrajni trditvi, skrajna negativna trditev predstavlja vrednost -2, skrajna pozitivna pa vrednost +2. Iz teh trditev smo sestavili spremenljivko Načrtovanje inovacijske politike. Spremenljivka Uspešnosti poslovanja v zadnjih štirih letih (2002, 2003, 2004 in 2005) je sestavljena iz naslednjih indikatorjev: Za uspešnost poslovanja mikro in majhne gospodarske družbe smo izbrali naslednje kazalnike: Dobiček na podlagi novih investicijskih sredstev v naši gospodarski družbi je bil precej pod/nad povprečjem panoge, Število uspešno realiziranih investicij je bilo precej

pod/nad povprečjem panoge, Odnosi z dobavitelji so slabi in kratkotrajni/odnosi z dobavitelji so odlični, z njimi vzdržujemo partnerske odnose, Dodana vrednost na zaposlenega je bila v naši gospodarski družbi precej pod/nad povprečjem panoge, Število investicij v izobraževanje in usposabljanje se je v zadnjih letih poslovanja zmanjšalo/povečalo, Število pritožb kupcev se je v zadnjih letih poslovanja povečalo/zmanjšalo, Neto fluktuacija zaposlenih je v naši gospodarski družbi visoka/nizka. Tako kot v prejšnjem sklopu kazalnikov, smo tudi v tem anketirancem ponudili dve skrajni trditvi, skrajna negativna trditev je predstavljala vrednost -2, skrajna pozitivna pa vrednost +2. Iz kazalnikov sestavimo spremenljivko Uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb v zadnjih štirih letih.

1.4 Izidi ankete

1.4.1 Splošni podatki anketirancev mikro in majhnih gospodarskih družb

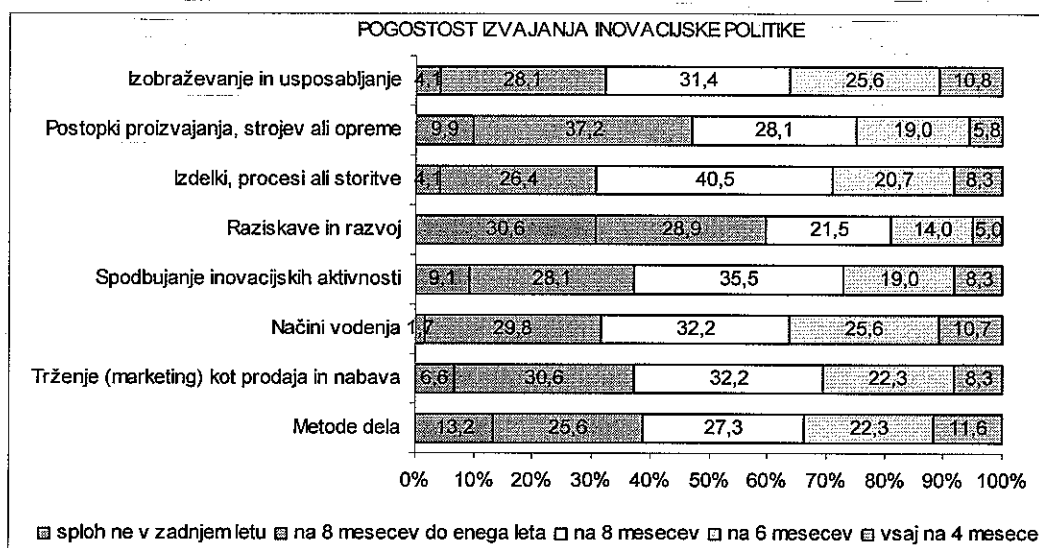
Proučevani stratificirani vzorec zajema 121 mikro in majhnih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, od tega 72 samostojnih podjetnikov (s.p.), 46 družb z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) in 3 družbe z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.). Proučevana Podravska regija RS zajema 31 mikro in majhnih gospodarskih družb, Savinjska 23, Osrednje slovenska 18, Gorenjska regija 22 in Obalno-Kraška regija 27 gospodarskih družb. Po standardni klasifikaciji dejavnosti je bilo 31 družb iz predelovalne dejavnosti, 8 gospodarskih družb iz gradbeniške dejavnosti, 52 gospodarskih družb iz dejavnosti trgovine, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe, 11 gospodarskih družb iz dejavnosti prometa, skladiščenja in zvez ter 19 mikro in majhnih gospodarskih družb iz dejavnosti poslovanja z nepremičninami, najema in poslovnih storitev.

1.4.2 Analiza in interpretacija podatkov

V nadalje bomo predstavili empirično obdelavo posameznih konstruktov anketnega vprašalnika z izidi trditev posameznega vprašanja 121-ih mikro in majhnih gospodarskih družb v RS, z izbranimi metodami in glavne statistične ugotovitve deskriptivne analize.

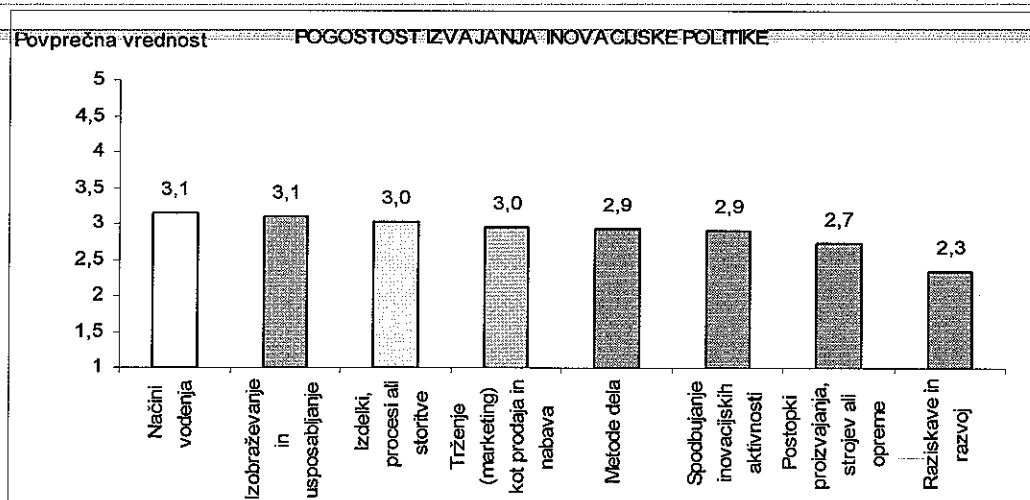
A.1 Pogostost uvajanja sprememb v načinu poslovanja v smislu izboljšav in/ali novosti

Slika 0.1 Frekvenčna porazdelitev pogostosti izvajanja sprememb



Področje z največjim deležem v mikro in majhnih gospodarskih družbah, ki v zadnjem letu ni bilo izvajanih nobenih izboljšav in novosti, so raziskave in razvoj (30,6 %). Le v 5 % mikro in majhnih gospodarskih družb izvajajo izboljšave na tem področju vsaj na 4 mesece. Področje z najmanjšim deležem mikro in majhnih gospodarskih družb, ki v zadnjem letu niso izvajala nobenih izboljšav in novosti, je področje načinov vodenja (1,7 %), v 10,7 % gospodarskih družb pa so na tem področju izvajali spremembe vsaj na 4 mesece. Če predpostavimo, da imamo enakomerno lestvico odgovorov, lahko pogostost izvajanja sprememb prikažemo še s povprečnimi vrednostmi.

Slika 0.2 Povprečne vrednosti pogostosti izvajanja sprememb



Področje z največjo povprečno pogostostjo uvajanja izboljšav in novosti v načinu poslovanja so načini vodenja in področje izobraževanja in usposabljanja (3,1), nato področje spreminjanja izdelkov, procesov in storitev ter trženje in marketing (3,0). Na ostalih področjih ni večjih inovacij in izboljšav, saj so v povprečju ocenjene pod srednjo vrednostjo 3. Področje z najmanj spremembami so raziskave in razvoj (2,3). Vse vrednosti spremenljivk v tabeli korelacijske matrike (Priloga 9) prikazujejo pozitivno in močno medsebojno soodvisnost. Statistično značilne linearne korelacije pri manj kot 1-odstotnem tveganju (močnejša korelacija) izmerjene s Pearsonovim korelacijskim koeficientom kažejo najmočnejšo korelacijo med vsemi spremenljivkami inovacijske politike. Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da so korelacijski koeficienti med vsemi kazalniki inovacijske politike pozitivni kar pomeni, da je odvisnost med temi spremenljivkami pozitivna in močna. To lahko trdimo pri stopnji tveganja (sig. 0,00). Pearsonov koeficient korelacije predstavlja velikost linearne povezanosti spremenljivk X in Y, merjenih na istem predmetu preučevanja. Koeficient je definiran kot vsota vseh produktov standardnih odklonov obeh vrednosti v razmerju s stopnjami prostosti oziroma kot razmerje med kovarianco in produktom obeh standardnih odklonov. Vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije se lahko nahaja med vrednostima -1 in 1, pri čemer vrednost 1 pomeni popolno pozitivno povezanost, vrednost -1 pa popolno negativno povezanost. Pearsonov koeficient 0 pojasnjuje ničelni vpliv ene spremenljivke na drugo (Leskošek 2006). Na podlagi višjih stopenj odvisnosti bi lahko zaključili, da spremenljivke niso pod močnim vplivom specifičnih faktorjev. V nadaljevanju pričakujemo iskanje vsaj dveh faktorjev, ki bi v določeni meri medsebojne neodvisnosti pojasnjevala korelacije in uteži s spremenljivkami. V naslednjem koraku naredimo *faktorsko analizo* iz omenjenih indikatorjev, da bi se prepričali, ali merijo eno dimenzijo ali več.

Tabela 0.1 Komunalitete

	Vrednost začetnih komunalitet	Vrednost izluščenih komunalitet
Metode dela	,574	,620
Trženje (marketing) kot prodaja in nabava	,510	,512
Načini vodenja	,492	,535
Spodbujanje inovacijskih aktivnosti	,456	,476
Raziskave in razvoj	,280	,269
Izdelki, procesi ali storitve	,427	,429
Postopki proizvodnje, strojev ali opreme	,458	,465
Izobraževanje in usposabljanje	,575	,627

Mejo za vključitev spremenljivk v faktorski model določimo pri vrednosti komunalitet 0,20, kar pomeni, da je 20 % variance spremenljivke zajete v modelu. Vse komunalitete presegajo to vrednost. Velja pa izpostaviti spremenljivko Raziskave in razvoj, kjer je vrednost izluščene komunalitete precej nižja (0,269) kot pri ostalih spremenljivkah, kjer vrednosti presegajo 0,4 in gre za kritično vrednost. Na podlagi Scree diagrama (Priloga 10) lahko sklepamo, da z enim faktorjem pojasnimo dobršen del variance spremenljivk, saj je lastna vrednost prvega faktorja precej višja od vrednosti ostalih faktorjev.

Tabela 0.2 Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance

Factor	Začetne lastne vrednosti			Izluščene lastne vrednosti		
	Vrednost	Odstotek variance	Kumulativa	Vrednost	Odstotek variance	Kumulativa
1	4,425	55,311	55,311	3,934	49,169	49,169
2	,803	10,037	65,347			
3	,628	7,856	73,203			
4	,586	7,320	80,523			
5	,464	5,797	86,320			
6	,454	5,676	91,997			
7	,370	4,619	96,616			
8	,271	3,384	100,000			

Z enim faktorjem pojasnimo nekaj manj kot 50 % variance spremenljivk, kar zadostuje. Če bi hoteli dvigniti delež pojasnjene variance nad 50 %, bi morali iz modela izločiti spremenljivko Raziskave in razvoj, vendar se odločimo, da to spremenljivko vseeno obdržimo v modelu.

Tabela 0.3 Faktorske uteži

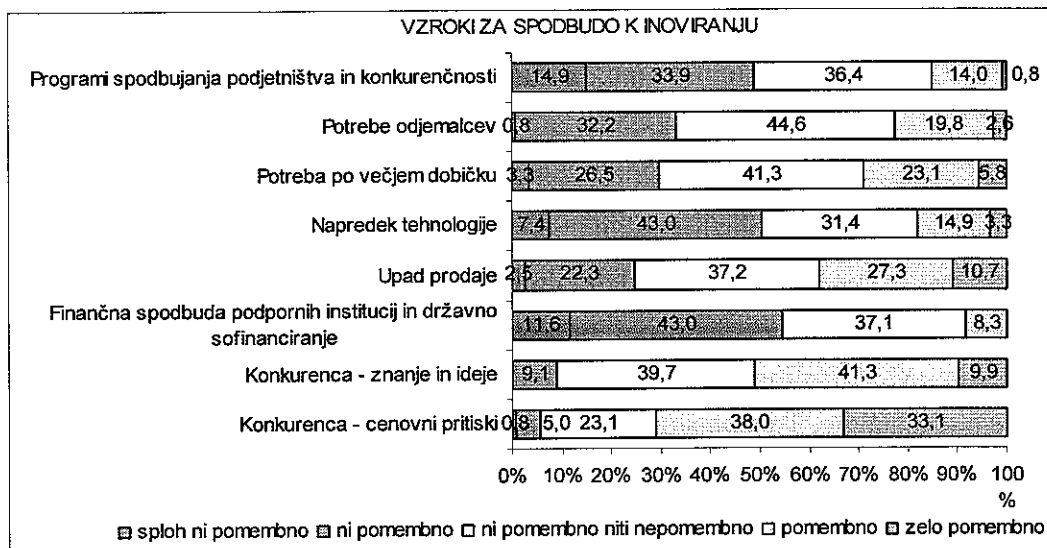
	Vrednost faktorskih uteži
Metode dela	,787
Trženje (marketing) kot prodaja in nabava	,716
Načini vodenja	,731
Spodbujanje inovacijskih aktivnosti	,690
Raziskave in razvoj	,519
Izdelki, procesi ali storitve	,655
Postopki proizvodnje, strojev ali opreme	,682
Izobraževanje in usposabljanje	,792

Vrednosti faktorjskih uteži na faktorju pri vseh spremenljivkah presegajo 0,650, razen pri Raziskavah in razvoju, kjer je vrednost 0,519. Faktorske vrednosti shranimo kot novo spremenljivko, ki je standardizirano normalno porazdeljena in uporabimo kot neodvisno spremenljivko za testiranje osrednje hipoteze, da pogostost uvajanja sprememb in inovacij na vseh področjih dela pozitivno vpliva na uspešnost mikro in majhne gospodarske družbe. Neodvisna spremenljivka vsebuje nove dimenzije, s katerimi lahko operiramo v regresiji, kar sicer ne bi mogli. Slednje je bil tudi namen faktorjske analize, torej dobiti spremenljivko novih dimenzij, ki vsebuje vse spremenljivke.

A.2 Vzroki za spodbudo k inoviranju

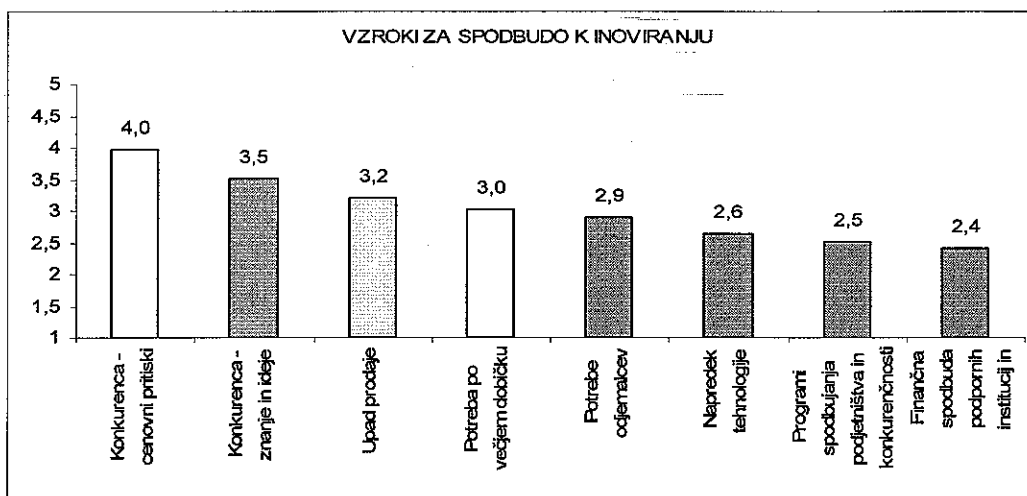
Največjemu deležu anketirancev se zdijo najpomembnejši vzroki spodbude k inoviranju Cenovni pritiski konkurence (33,1 %) in Konkurenca znanja in idej (41,3 %). Nihče od anketirancev ni namenil najvišje ocene pomembnosti Finančnim spodbudam podpornih institucij in državnega sofinanciranja. Prav tako so zelo malo najvišjih ocen namenili Programom spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti.

Slika 0.3 Frekvenčna porazdelitev pomembnosti vzrokov za spodbudo k inoviranju



V nadaljevanju predstavljamo povprečne vrednosti pomembnosti vzrokov.

Slika 0.4 Povprečne vrednosti pomembnosti vzrokov za spodbudo k inoviranju



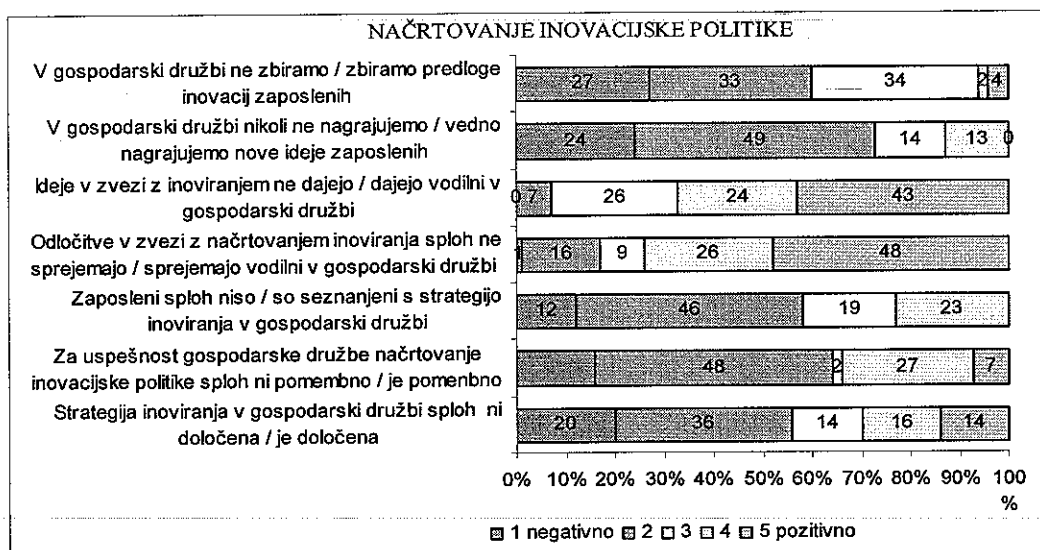
Kot najpomembnejši vzrok za spodbudo k inoviranju je Konkurenca - cenovni pritiski, ki so ga anketiranci ocenili s povprečno oceno 4. Naslednji najpomembnejši vzrok je Konkurenca - znanje in ideje (3,5), ostale vzroke pa so ocenili pod srednjo vrednostjo. Najmanj pomemben vzrok je Finančna spodbuda podpornih institucij.

V nadaljevanju smo raziskali povezanost med posameznimi vzroki s korelacijsko matriko (Priloga 11). Temno osenčena polja prikazujejo statistično značilne linearne korelacije pri manj kot 1-odstotnem tveganju (močnejša korelacija), svetlo osenčena polja pa pri 5-odstotnem tveganju (šibkejša korelacija). Korelacije so izmerjene s Pearsonovim korelacijskim koeficientom. Kot je moč razbrati iz tabele, vzroki za spodbudo k inoviranju večinoma niso povezani med seboj. Najmočnejša korelacija je med Napredkom tehnologije in konkurenco - znanje in ideje (0,24), vendar je tudi ta korelacija dokaj šibka. Šibka negativna povezanost je še med Programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti in Napredkom tehnologije. Manj kot so pomembni programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti, bolj je pomemben napredek tehnologije. Med osmimi vzroki smo želeli poiskati le nekaj dimenzij, da bi nadaljnje analize poenostavile. To smo storili s faktorsko analizo (Priloga 12). Z faktorsko analizo ni bilo mogoče oziroma nismo mogli izračunati manjšega števila dimenzij, kar smo lahko pričakovali že na podlagi korelacijske matrike. Za nadaljnje analize bomo torej upoštevali vsako spremenljivko kot dimenzijo, ki je bolj ali manj neodvisna od ostalih.

B. Načrtovanje inovacijske politike

Da bi izvedeli, kako v mikro in majhnih gospodarskih družbah načrtujejo njihovo inovacijsko politiko, smo anketirancem ponudili po dve skrajni trditvi, anketiranci pa so se določili, kako blizu katere od njih je stanje v njihovi mikro ali majhni gospodarski družbi.

Slika 0.5 Frekvenčna porazdelitev načrtovanja inovacijske politike



Le trditvi spremenljivke Ideje v zvezi z inoviranjem ne dajejo/dajejo vodilni v gospodarski družbi nihče od anketirancev ni namenil najnižje ocene. Zanimljiv delež najnižjih ocen je prav tako pri trditvi Odločitve v zvezi z načrtovanjem inoviranja sprejemajo/sploh ne sprejemajo vodilni v gospodarski družbi. Iz navzočega povzamemo, da ideje v zvezi z inoviranjem dajejo vodilni v mikro ali majhni gospodarski družbi, prav tako vodilni v slednjih sprejemajo odločitve v zvezi z načrtovanjem inoviranja. Ti dve trditvi imata tudi največji delež najvišjih ocen 43 % in 48 %, ki potrjujeta slednje. Zelo velik odstotek anketiranih poudarja trditev, da v anketiranih mikro in majhnih gospodarskih družbah ne nagrajujejo nove ideje zaposlenih (49 %). Vidimo tudi, da zaposleni prav tako niso seznanjeni s strategijo inoviranja (46 %) in slednja v omenjenih gospodarskih družbah ni določena (36 %). Velik odstotek se kaže tudi v trditvi odgovorov Za uspešnost gospodarske družbe načrtovanje inovacijske politike ni pomembno (48 %).

V nadaljevanju predstavljamo povprečne vrednosti trditev.

Slika 0.6 Povprečne vrednosti načrtovanja inovacijske politike

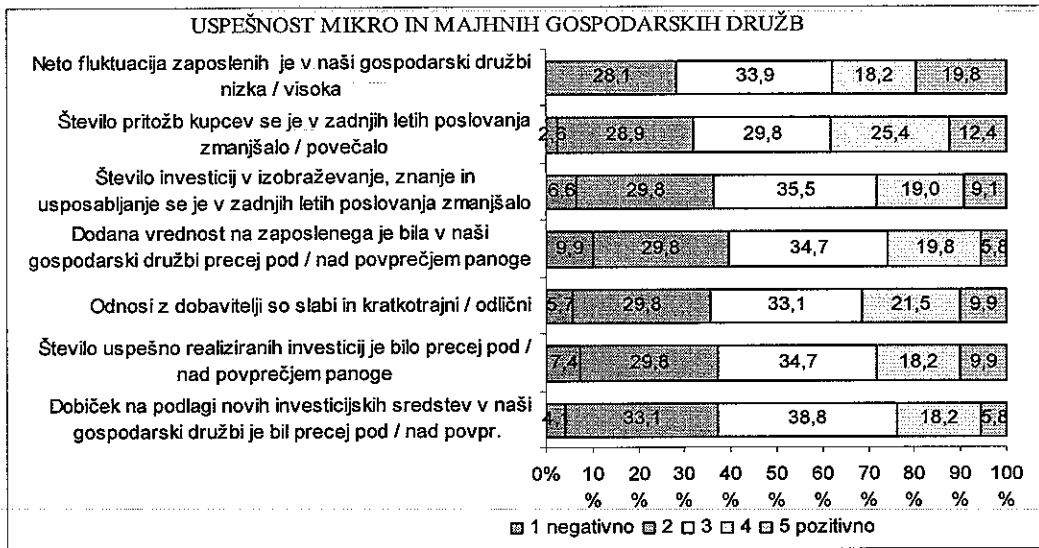


Nad srednjo vrednostjo 3 sta le dve trditvi, ki se nanašata na načrtovanje inovacijske politike, navedli smo ju pri opisu frekvenčnih porazdelitev. Najnižjo povprečno vrednost ima trditev, V gospodarski družbi nikoli ne nagrajujemo nove ideje zaposlenih (2,2). V nadaljevanju predstavljamo korelacije med posameznimi trditvami načrtovanja inovacijske politike. Seznanjenost zaposlenih s strategijo inoviranja v mikro in majhnih gospodarskih družbah je pozitivno povezana z mnenjem, da je za uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb pomembno načrtovanje inovacijske politike ($r = 0,439$). Naslednja statistično značilna povezanost je negativna: tam, kjer v mikro in majhni gospodarski družbi nikoli ne nagrajujejo novih idej zaposlenih, se tudi dogaja, da odločitve v zvezi z načrtovanjem inovacij sprejemajo vodilni (Priloga 13). Kot je že iz korelacijske matrike razvidno, factorska analiza na podlagi teh trditvev ni bila možna (Priloga 14).

C. Uspešnost poslovanja

Za oceno uspešnosti mikro in majhnih gospodarskih družb v zadnjih štirih letih smo anketirancem ponudili po dve skrajni trditvi, oni pa so se določili, kako blizu katere od njih je stanje v njihovi gospodarski družbi. Skrajna vrednost 1 pomeni najbolj negativno stanje, vrednost 5 pa najbolj pozitivno.

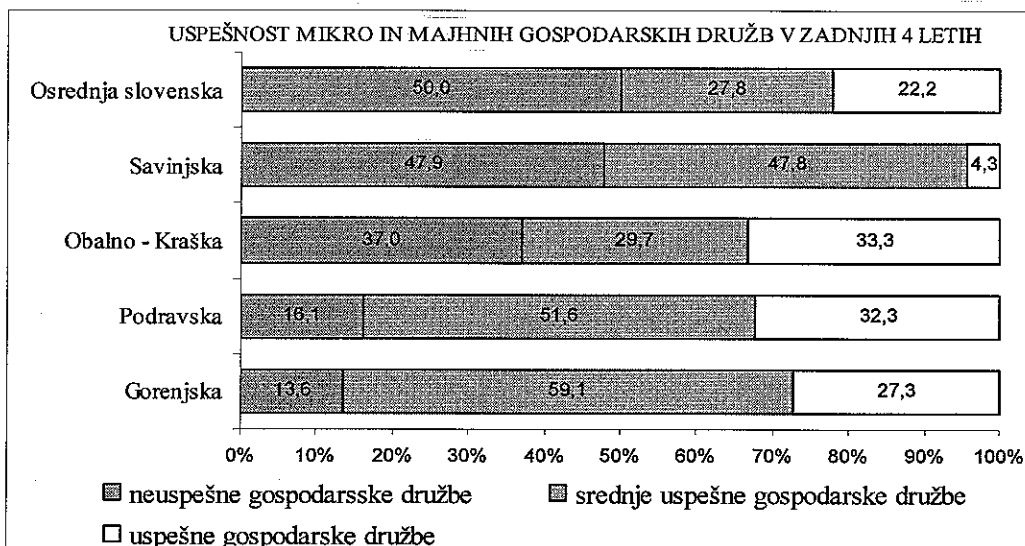
Slika 0.7 Frekvenčna porazdelitev uspešnosti



Med odgovori frekvenčne porazdelitve uspešnosti poslovanja v zadnjih štirih letih mikro in majhnih gospodarskih družb prevladujejo vrednosti 2, 3 in 4, majhni deleži pa so pri skrajnih vrednostih. Najbolj izstopa trditev Neto fluktuacija zaposlenih je visoka/nizka, ki je nihče od anketirancev ni ocenil z najnižjo vrednostjo. Pomeni, da je število zamenjanih zaposlenih v zadnjem letu poslovanja visoko. Nadalje v sliki 4.8 prikazujemo uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb v zadnjih štirih letih po uspešnosti glede na statistično regijo RS. Uspešnost razdelimo v tri skupine: neuspešne, srednje uspešne in uspešne mikro in majhne gospodarske družbe.

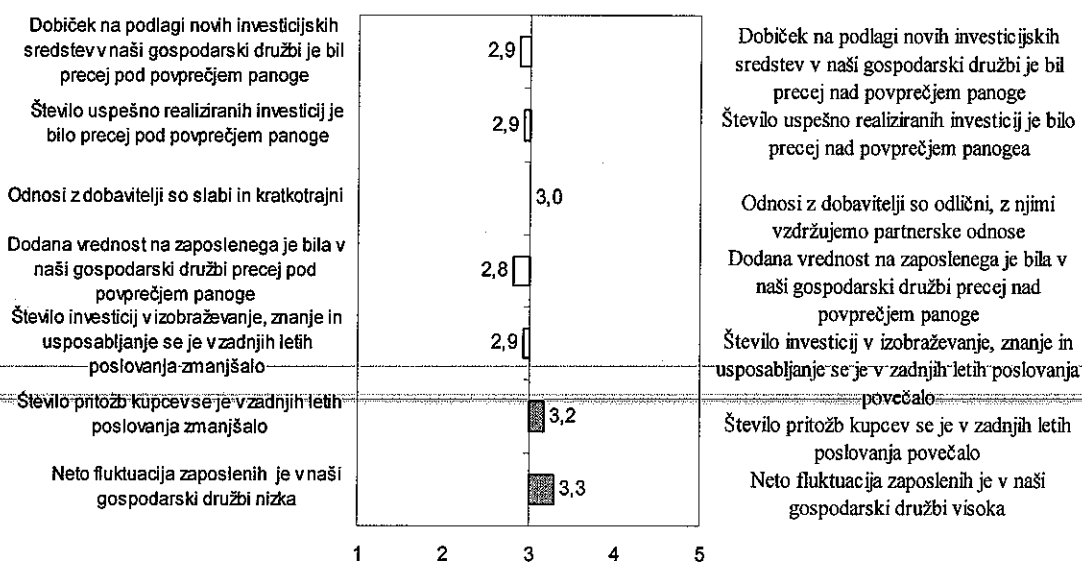
Rezultati poslovanja gospodarskih družb po statističnih regijah RS (AJ PES 2005) kažejo, da je najbolj razvita med regijami Osrednje slovenska regija. Pomembnejši regiji sta bili še Podravska in Savinjska regija. Najslabši med regijami sta Zasavska in Obalno-Kraška. Največ neto dodane vrednosti na zaposlenega so ustvarile družbe Osrednje slovenske regije. Najmanjšo neto dodano vrednost na zaposlenega pa so ugotovile družbe Pomurske regije in družbe Podravske regije. Glede na našo izvedeno raziskavo je slika sodeč po podatkih ravno obratna. Kaže, da je med najmanj uspešnimi Osrednje slovenska regija, ki ji sledi Savinjska regija. Med najuspešnejše gospodarske mikro in majhne družbe se uvršča Obalno-Kraška regija RS.

Slika 0.8 Uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb glede na regijo



V nadaljevanju predstavljamo povprečne vrednosti trditev.

Slika 0.9 Povprečne vrednosti uspešnosti poslovanja



V grafikonu na levi strani so trditve, ki označujejo zelo podpovprečno stanje, na desni pa so trditve, ki označujejo zelo nadpovprečno stanje (glede na panogo). Desna stran torej pomeni uspešnost mikro in majhne gospodarske družbe, leva pa neuspešnost. Le v zadnjih dveh trditvah pomeni desna stran slabšo uspešnost mikro in majhne gospodarske družbe (zaradi povečanega števila pritožb kupcev in večje neto fluktuacije zaposlenih), leva stran pa uspešnost. Splošna ocena kaže na to, da mikro in majhne gospodarske družbe, ki so jih ocenjevali anketiranci, niso zelo uspešna, saj sta le dve

trditvi v povprečju ocenjeni pozitivno: Število pritožb se je v zadnjih letih poslovanja povečalo (3,2) in Neto fluktuacija zaposlenih je v naši gospodarski družbi visoka je ocenjen z najboljšo povprečno oceno (3,3). V povprečju najslabše ocenjena trditev je Dodana vrednost na zaposlenega je bila v naši gospodarski družbi precej pod povprečjem panoge s povprečno oceno 2,8. Dodatna analiza s pomočjo kazalnikov uspešnosti, kazalnikov pogostosti uvajanja sprememb v načinu poslovanja v smislu izboljšav in novosti, načrtovanjem inovacijske politike in vzrokov za spodbudo k inoviranju je na vzorcu anketiranih mikro in majhnih gospodarskih družb pokazala, da tiste, ki pogosteje uvajajo spremembe, izboljšave in težijo k novostim poslujejo boljše oziroma so uspešnejše. Načrtovanje inoviranja ne vpliva na uvajanje sprememb. Čeprav v mikro in majhnih gospodarskih družbah načrtujejo inovacije, jih ne uvajajo kot izboljšave in novosti v način poslovanja. Takšna strategija je v gospodarskih družbah nesmiselna. V mikro in majhnih gospodarskih družbah imajo več vzrokov za vzpodbudo k inoviranju in pogosteje uvajajo spremembe v način poslovanja.

Vrednosti spremenljivk v tabeli korelacijske matrike (Priloga 15), tako kot pri spremenljivkah inovacijske politike prikazujejo močno pozitivno medsebojno soodvisnost pri manj kot 1-odstotnem tveganju. V nadaljevanju izvedemo še *faktorsko analizo*, da bi ugotovili, za koliko dimenzij uspešnosti gre.

Tabela 0.4 Komunalitete

	Vrednost začetnih komunalitet	Vrednost izluščenih komunalitet
Dobiček na podlagi novih investicijskih sredstev v naši gospodarski družbi je bil precej pod/nad povprečjem	,349	,384
Število uspešno realiziranih investicij je bilo precej pod/nad povprečjem panoge	,464	,507
Odnosi z dobavitelji so slabi in kratkotrajni/odlični	,502	,574
Dodana vrednost na zaposlenega je bila v naši gospodarski družbi precej pod/nad povprečjem panoge	,503	,575
Število investicij v izobraževanje, znanje in usposabljanje se je v zadnjih letih poslovanja zmanjšalo/povečalo	,423	,434
Število pritožb kupcev se je v zadnjih letih poslovanja zmanjšalo/povečalo	,505	,491
Neto fluktuacija zaposlenih je v naši gospodarski družbi nizka/visoka	,379	,324

Vrednosti komunalitet presegajo 0,3. Model torej dovolj dobro pojasnjuje variabilnost spremenljivk. Vrednosti komunalitet presegajo 0,3, zato z modelom dovolj

dobro pojasnjujemo variabilnost spremenljivk. Na podlagi Scree diagrama (Priloga 16) lahko sklepamo, da z enim faktorjem pojasnimo dobršen del variance spremenljivk, saj je lastna vrednost prvega faktorja precej višja od vrednosti ostalih faktorjev. Delno se nakazujeta dva faktorja, vendar z vsebinskega vidika nista potrebna, saj bi v tem primeru skupaj bili indikatorji, ki pa ne bi bili vsebinsko povezani.

Tabela 0.5 Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Izluščene lastne vrednosti		
	Vrednost	Odstotek variance	Kumulativa	Vrednost	Odstotek variance	Kumulativa
1	3,804	54,343	54,343	3,289	46,991	46,991
2	,927	13,249	67,592			
3	,568	8,114	75,706			
4	,521	7,445	83,150			
5	,467	6,671	89,821			
6	,371	5,305	95,126			
7	,341	4,874	100,000			

Z enim faktorjem pojasnimo 47 % variance spremenljivk, kar sicer ni veliko, pomeni da je zelo velik delež nepojasnjene vzrok specifičnih faktorjev.

Tabela 0.6 Faktorske uteži

	Vrednost faktorskih uteži
Dobiček na podlagi novih investicijskih sredstev v naši gospodarski družbi je bil precej pod/nad povprečjem panoge	,620
Število uspešno realiziranih investicij je bilo precej pod/nad povprečjem panoge	,712
Odnosi z dobavitelji so slabi in kratkotrajni/odlični	,758
Dodana vrednost na zaposlenega je bila v naši gospodarski družbi precej pod/nad povprečjem panoge	,758
Število investicij v izobraževanje, znanje in usposabljanje se je v zadnjih letih poslovanja zmanjšalo/povečalo	,659
Število pritožb kupcev se je v zadnjih letih poslovanja zmanjšalo/povečalo	,701
Neto fluktuacija zaposlenih je v naši gospodarski družbi nizka/visoka	,569

Najnižja vrednost faktorske uteži je pri kazalniku Neto fluktuacija zaposlenih je v naši gospodarski družbi nizka/visoka (0,569). Ta kazalnik torej najslabše opisuje

uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb. Najbolje opisujeta model kazalnika Odnosi z dobavitelji so slabi/dobri (0,758) in Dodana vrednost na zaposlenega je bila v naši gospodarski družbi pod/nad panožnim povprečjem (0,758). Faktorske vrednosti shranimo kot novo spremenljivko, ki je standardizirano normalno porazdeljena in uporabimo kot odvisno spremenljivko za testiranje osrednje hipoteze, da pogostost uvajanja sprememb in inovacij na vseh področjih dela pozitivno vpliva na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb.

1.4.3 Testiranje hipotez

Glede na proučeno literaturo in vire teoretičnega dela raziskovalne naloge smo postavili v preizkus štiri domneve na podlagi inovacijske politike, načrtovanja in uspešnosti.

H 1: Predpostavljamo, da ima inovacijska politika v mikro in majhnih gospodarskih družbah v Republiki Sloveniji pozitiven vpliv na uspešnost.

Hipotezo testiramo z enostavno *linearno regresijo*, kjer kot neodvisno spremenljivko uporabimo faktor pogostosti izvajanja sprememb v načinu poslovanja v smislu izboljšav in/ali novosti, kot odvisno pa faktor uspešnosti mikro in majhnih gospodarskih družb. Osnovna hipoteza je, da je Pearsonov koeficient korelacije, ki sicer meri linearno povezanost dveh spremenljivk, enak 0. Če se izkaže, da ni, potem osnovno hipotezo zavrnilo in sprejmemo hipotezo o povezanosti dveh spremenljivk (posledično pomeni, da r ni enak 0). To ponavadi storimo pri 5-odstotnem tveganju. Kot je moč razbrati iz razsevnega grafikona (Priloga 17), gre za pozitivno linearno korelacijsko odvisnost, ki kaže dokaj močan pozitiven vpliv. Za preverjanje odvisnosti ene spremenljivke od druge lahko uporabimo model enostavne regresijske analize (Košmelj 2001).

Tabela 0.7 Rezultati enostavne regresijske analize H 1

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	R ²
		beta	Standardna napaka	Beta			
1	Konstanta a	,000	,054		,000	1,000	0,586
	Pogostost izvajanja sprememb	,757	,058	,768	13,083	,000	

Pojasnila k tabelam 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14, 3.15, 3.16 in 3.17:

R² — Determinacijski koeficient, pove kolikšen delež pojasnjene variance odvisne spremenljivke je pojasnjene z linearnim vplivom vseh neodvisnih spremenljivk, ki so vključene v model.

Konstanta (a) – ocena parametra. Konstanta regresijske funkcije, katere vrednost je enaka vrednosti regresijske funkcije, ko je vrednost neodvisnih spremenljivk enaka 0.

beta - beta pove, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se neodvisna spremenljivka poveča za eno enoto, pri čemer ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.

t – uporabljamo za preverjanje domnev o statistično značilnem linearnem vplivu vsake od neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko posebej pri **.

p – statistična značilnost ali tveganje – če je manj kot 5-odstotno, H zavrnamo.

Standardno napako ocene pri interpretaciji zanemarimo.

Vir: Rogelj 2000.

Beta koeficient znaša 0,757 in se statistično značilno razlikuje od 0. Vpliv je torej pozitiven: s pogostostjo izvajanja sprememb se povečuje uspešnost podjetja. Regresijska enačba: Uspešnost podjetja = 0 + 0,757 * pogostost izvajanja sprememb.

Z linearnim vplivom Pogostosti izvajanja sprememb pojasnimo skoraj 60 % variabilnosti uspešnosti mikro in majhnih gospodarskih družb, kar je veliko. To pomeni, da so spremembe v mikro in majhnih gospodarskih družbah eden ključnih dejavnikov za njegovo uspešnost. Hipoteza je torej potrjena. V nadaljevanju smo želeli ugotoviti, katero področje s pogostostjo izvajanja sprememb najbolj vpliva na uspešnost gospodarskih družb. Da bi dobili odgovor, si pomagamo z multiplo regresijsko analizo.

Tabela 0.8 Rezultati multiple regresijske analize H 1

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	R ²
		beta	Standardna napaka	Beta			
1	Konstanta a	-2,399	,212		-11,335	,000	0,6
	Metode dela	,227	,068	,296	3,343	,001	
	Trženje, prodaja in nabava	,098	,072	,112	1,359	,177	
	Načini vodenja	-,018	,074	-,020	-,248	,804	
	Spodbujanje inovacijskih aktivnosti	,184	,068	,213	2,714	,008	
	Raziskave in razvoj	,102	,053	,131	1,929	,056	
	Izdelki, procesi ali storitve	-,010	,072	-,011	-,142	,887	
	Postopki proizvodnje, strojev ali opreme	,105	,069	,119	1,522	,131	
	Izobraževanje in usposabljanje	,153	,078	,175	1,971	,051	

Na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb najbolj vpliva pogostost sprememb in inovacij na področju metod dela, spodbujanju inovacijskih dejavnosti ter izobraževanju in usposabljanju, tukaj lahko potrdimo vpliv pri 5-odstotni stopnji značilnosti. Omenimo še pogostost sprememb na področju raziskav in razvoja, kjer lahko potrdimo vpliv pri 6-odstotnem tveganju. Zaradi medsebojne povezanosti neodvisnih spremenljivk pa je dejanski vpliv, ki ga prikazuje model, manjši kot če bi v model vključili vsako neodvisno spremenljivko posebej.

H 2: Predpostavljamo, da državno sofinanciranje in finančna spodbuda podpornih institucij ter programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti pospešujejo uspešnost v mikro in majhnih gospodarskih družbah in strategijo načrtovanja inovacijske politike.

Hipotezo preverimo v štirih korakih. Prvi korak predstavlja regresijsko analizo, v kateri je odvisna spremenljivka sestavljena spremenljivka Načrtovanje inovacijske politike, neodvisna pa indikator iz sklopa vzrokov za spodbudo k inoviranju: Programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti.

Tabela 0.9 Rezultati regresijske analize H 2 - prvi korak

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	R ²
		beta	Standardna napaka	Beta			
1	Konstanta a	,072	,127		,569	,570	0
	Programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti	-,040	,047	-,078	-,856	,394	

Beta koeficient se statistično ne razlikuje od 0, s čimer lahko zavrnamo prvi del naše hipoteze. Programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti ne vplivajo na načrtovanje inovacijske politike v mikro in majhnih gospodarskih družbah. V drugem koraku testiramo vpliv odvisne spremenljivke Načrtovanje inovacijske politike in neodvisne spremenljivke Finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje.

Tabela 0.10 Rezultati regresijske analize H 2 - drugi korak

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	R ²
		beta	Standardna napaka	Beta			
1	Konstanta a	,227	,139		1,634	,105	0,031
	Finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje	-,106	,054	-,175	-1,944	,054	

Beta koeficient se statistično razlikuje od 0, s čimer lahko potrdimo drugi del naše hipoteze. Finančne spodbude vplivajo na načrtovanje inovacijske politike v mikro in majhnih gospodarskih družbah, kar lahko trdimo pri 5 odstotnem tveganju. V naslednjem koraku ponovno izvedemo linearno regresijo, kjer kot neodvisno spremenljivko izberemo Programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti, kot odvisno pa Uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb.

Tabela 0.11 Rezultati regresijske analize H 2 - tretji korak

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	R ²
		beta	Standardna napaka	Beta			
1	Konstanta a	2,984	,123		24,183		0
	Programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti	-,044	,046	-,088	-,961		

Tudi v tem delu lahko zavrnilo hipotezo, ne moremo potrditi, da znaša beta koeficient več oziroma manj kot 0, kar pomeni, da Programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti ne vplivajo na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb. V četrtem koraku testiramo vpliv odvisne spremenljivke Uspešnosti in neodvisne spremenljivke Finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje.

Tabela 0.12 Rezultati regresijske analize H 2 - četrti korak

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	R ²
		beta	Standardna napaka	Beta			
1	Konstanta a	-1,551	,921		-1,684	,095	0
	Finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje	-,004	,361	-,001	-,012	,990	

Tudi v tem delu lahko zavrnemo hipotezo, ne moremo potrditi, da znaša beta koeficient več oziroma manj kot 0, kar pomeni, da finančne spodbude podpornih institucij ter državno sofinanciranje ne vplivajo na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb.

H 3: Predpostavljamo, da ima načrtovanje inovacijske politike vpliv na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb.

Tabela 0.13 Rezultati multiple regresijske analize H 3

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	R ²
		beta	Standardna napaka	Beta			
1	Konstanta a	-,770	,596		-1,291	,199	0,046
	Seznanjenost zaposlenih s strategijo	-,073	,062	-,108	-1,177	,242	
	Pomembnost načrtovanja inovacijske politike	,093	,070	,137	1,338	,183	
	Seznanjenost zaposlenih s strategijo inoviranja	,161	,081	,199	1,986	,049	
	Sprejemanje odločitev vodilnih v zvezi z načrtovanjem inoviranja	,006	,083	,007	,076	,940	
	Dajanje idej vodilnih v zvezi z inoviranjem	,048	,079	,055	,602	,548	

Nagrajevanje novih idej zaposlenih	,090	,092	,092	,984	,327
Zbiranje predlogov inovacij zaposlenih	-,063	,075	-,076	-,837	,404

Z linearnim vplivom neodvisnih spremenljivk pojasnimo slabih 5 % variabilnosti uspešnosti mikro in majhne gospodarske družbe, model pa je statistično značilen pri 10-odstotnem tveganju ($F=1,8$), kar je na meji sprejemljivosti. Omenimo pozitiven vpliv spremenljivke Seznanjenost zaposlenih s strategijo inoviranja, ki ga lahko potrdimo pri tveganju, manjšem od 5 %. Vpliva ostalih spremenljivk ne moremo potrditi, saj je tveganje preveliko. Za testiranje hipoteze smo uporabili metodo Enter, v nadaljevanju pa poskusimo še z metodo Stepwise, ki vključi le tiste spremenljivke, ki zadostijo kriteriju vključitve.

Tabela 0.14 Rezultati regresijske analize H 3

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	R ²
		beta	Standardna napaka	Beta			
1	Konstanta a	-,579	,217		-2,674	,009	0,66
	Seznanjenost zaposlenih s strategijo inoviranja	,206	,071	,256	2,890	,005	

Kriteriju vključitve je zadostila le spremenljivka Seznanjenost zaposlenih s strategijo inoviranja, ki pojasni slabih 7 % variabilnosti uspešnosti gospodarskih družb. Vpliv je statistično značilno pozitiven: bolj ko so zaposleni seznanjeni s strategijo inoviranja, bolj uspešna je mikro in majhna gospodarska družba, kar je smiselno, saj imajo s tem možnost participiranja pri inoviranju. Hipotezo lahko v tem delu potrdimo.

H 4: Predpostavljamo, da vzroki za spodbudo inoviranja vplivajo na inovacijsko politiko in uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb.

Testiranje hipoteze poteka v dveh korakih, prvi se nanaša na inovacijsko politiko,

drugi pa na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb. Za testiranje hipoteze uporabimo linearno regresijo.

H 4.1: Vzroki za spodbujanje inoviranja vplivajo na inovacijsko politiko.

Tabela 0.15 Rezultati multiple regresijske analize H 4.1

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	R ²
		beta	Standardna napaka	Beta			
1	Konstanta a	,819	,831		,985	,327	0,04
	Konkurenca - cenovni pritiski	-,082	,094	-,079	-,868	,387	
	Konkurenca - znanje in ideje	,119	,112	,100	1,061	,291	
	Finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje	-,276	,107	-,234	-2,582	,011	
	Upad prodaje	,099	,088	,104	1,125	,263	
	Napredek tehnologije	-,115	,096	-,114	-1,200	,233	
	Potreba po večjem dobičku	-,008	,093	-,008	-,086	,932	
	Potrebe odjemalcev	-,091	,107	-,077	-,849	,398	
	Programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti	,012	,095	,012	,126	,900	

Pomembnost vzrokov za inoviranje zanemarljivo vpliva na inovacijsko politiko mikro in majhnih gospodarskih družb, saj z njimi pojasnimo le 4 % variabilnosti odvisne spremenljivke. F statistika, s katero ugotavljamo, ali je regresijski model ustrezen, znaša 1,262 pri 12,7-odstotnem tveganju. Model je torej prešibak, da bi potrdili hipotezo, čeprav je en beta koeficient statistično značilno različen od 0, in sicer Finančne spodbude podpornih institucij in državno sofinanciranje, ki negativno vpliva na inovacijsko politiko. Bolj ko se mikro in majhne gospodarske družbe nanašajo na te spodbude, slabše je za njihovo inovacijsko politiko. Za testiranje hipoteze smo uporabili metodo Enter, ki vključi vse neodvisne spremenljivke v model.

Tabela 0.16 Rezultati regresijske analize H 4.1

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	R ²
		beta	Standardna napaka	Beta			
1	Konstanta a	,667	,267		2,494	,014	0,55
	Finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje	-,275	,105	-,234	-2,627	,010	

V kolikor uporabimo metodo Stepwise, ki vključi le tiste neodvisne spremenljivke, ki zadostijo kriteriju vključitve, v modelu ostane le spremenljivka finančne spodbude podpornih institucij in postane statistično značilen pri 1-odstotnem tveganju. Finančna spodbuda podpornih institucij negativno vpliva na inovacijsko politiko v mikro in majhnih gospodarskih družbah. Hipotezo lahko torej deloma potrdimo.

H 4.2: Vzroki za spodbujanje inoviranja vplivajo na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb.

Tabela 0.17 Rezultati multiple regresijske analize H 4.2

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	R ²
		beta	Standardna napaka	Beta			
1	Konstanta a	1,133	,846		1,340	,183	0
	Konkurenca - cenovni pritiski	-,107	,096	-,106	-1,117	,266	
	Konkurenca - znanje in ideje	-,008	,114	-,007	-,070	,944	
	Finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje	-,126	,109	-,109	-1,164	,247	
	Upad prodaje	,085	,089	,090	,947	,345	
	Napredek tehnologije	-,084	,098	-,085	-,860	,392	
	Potreba po večjem dobičku	-,032	,095	-,032	-,340	,734	
	Potrebe odjemalcev	-,048	,109	-,041	-,440	,661	
	Programi spodbujanja	-,074	,096	-,075	-,773	,441	

Kako pomembni so vzroki za spodbudo inoviranja, ne vpliva na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb, kar je presenetljivo. Negativni vpliv se nakazuje pri pomembnosti finančnih spodbud podpornih institucij: tistim gospodarskim družbam, ki je podpora s te strani pomembna, so manj uspešne, kar je nekako pričakovano, vendar pa vpliva ne moremo potrditi, saj je tveganje več kot 5-odstotno.

1.5 Ključne ugotovitve

Izkazalo se je, da so se na anketo odzvale gospodarske družbe, ki pogostosti uvajanja sprememb v načinu poslovanja v smislu izboljšav in/ali novosti ne pripisujejo posebnega pomena. Najpogosteje in največ sprememb v načinu poslovanja izvajajo na področju načinov vodenja, katerih vzroke bi lahko iskali v neuspešnih inovacijskih dejavnostih. Uvajanje sprememb in izboljšav načinov vodenja v poslovanje menedžerji ali lastniki izvajajo z namenom, da bi hitreje in učinkovitejše dosegali inovativnost ter povezovali zaposlene k timskemu delu in iskanju skupnih idej. Prav takšne vzroke bi lahko zaznali v relativno visokem številu trditev uvajanja sprememb in izboljšav v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Najmanj sprememb v mikro in majhnih gospodarskih družbah namenjajo raziskavam in razvoju, kar je v skladu z našimi pričakovanji, saj gre za gospodarske družbe z majhnim številom zaposlenih, ki imajo pomanjkljiva znanja in opremo ter finance za izvajanje raziskav in razvoja. Vrednosti spremenljivk inovacijske politike uvajanja sprememb in novosti v načinu poslovanja v smislu izboljšav in novosti prikazujejo pozitivno in močno medsebojno soodvisnost pri manj kot 1-odstotnem tveganju. Faktorska analiza iz omenjenih indikatorjev kaže, da vse komunalitete presegajo to vrednost komunalitet 0,20, kar pomeni, da je 20 % variance spremenljivke zajete v modelu, velja pa izpostaviti spremenljivko raziskave in razvoj, kjer je vrednost komunalitete precej nižja (0,27) kot pri ostalih spremenljivkah, kjer vrednosti presegajo 0,4. Z enim faktorjem smo pojasnili dobršen del variance spremenljivk, saj je lastna vrednost prvega faktorja precej višja od vrednosti ostalih faktorjev. Vrednosti faktorskih uteži na faktorju pri vseh spremenljivkah presegajo 0,65, razen pri raziskavah in razvoju, kjer je vrednost 0,52.

Najpomembnejši vzroki *spodbud k inoviranju* so, za anketiran vzorec mikro in majhnih gospodarskih družb, cenovni pritiski konkurence, prav tako pomemben vzrok za spodbudo k inoviranju pripisujejo konkurenci znanja in idej zaradi pritiska globalizacije in majhnega tržnega deleža. Cilj inovativnosti ni le posnemati konkurenco, pač pa iskanje novih razrešitev, ki ponujajo nekaj več, prilagajanje in vpeljevanje novih spoznanj v gospodarske družbe, da bi postali uspešnejši in inovativnejši. Za mikro in majhne gospodarske družbe je slednje problem, tudi zato, ker trg težko sprejema novosti, posebej, ker so ponudniki majhne in mikro gospodarske družbe, katerih novost ni priznana in gospodarska družba ni ugledna. Zato se morajo dokazati, da jih trg sprejme in začne iskati rešitve. Inovacijska politika je proces, ki ga ni moč ukazati. Je način razmišljanja ljudi, zato je inovacijsko politiko v gospodarskih

družbah potrebno graditi. Ko zaposleni začnejo inovativno razmišljati, spodbujanje inovativnosti ni več potrebno. Naloga menedžerjev ali lastnikov je, da ne odstopijo od njihove filozofije ustvarjanja dogodkov in strategije. Zaznano je, da v veliko gospodarskih družbah delajo napako, ker se prevelikokrat ozirajo za trenutnimi priložnostmi, ki pa ne prinašajo dolgoročnih koristi. Izpostavimo dolgoročnost in kratkoročnost politike inoviranja. Za mikro in majhne gospodarske družbe je še toliko pomembnejša dolgoročna rast in prilagajanja na trgu ter razvoj. Nihče od anketirancev ni namenil najvišje ocene pomembnosti finančnim spodbudam podpornih institucij in državnega sofinanciranja. Vrednosti spremenljivk vzrokov spodbud k inoviranju večinoma niso povezane med seboj. Najmočnejša korelacija je med napredkom tehnologije in konkurenco, znanjem in idejami (0,24), vendar je bila tudi ta korelacija dokaj šibka. Šibka negativna povezanost je še med programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti in napredkom tehnologije. Manj ko so torej pomembni programi, bolj je pomemben napredek tehnologije. Faktorska analiza ni bila mogoča oziroma ni mogla dati manjšega števila dimenzij, kar smo lahko pričakovali že na podlagi korelacijske matrike.

Pričakujoči trditvi v zvezi z *načrtovanjem inovacijske politike* anketiranega vzorca mikro in majhnih gospodarskih družb sta, da ideje v zvezi z inoviranjem dajejo vodilni v gospodarski družbi, prav tako vodilni v gospodarski družbi sprejemajo odločitve v zvezi z načrtovanjem inoviranja. Zelo velik odstotek anketiranih poudarja trditev, da v anketiranih mikro in majhnih gospodarskih družbah ne nagrajujejo nove ideje zaposlenih ter, da zaposleni niso seznanjeni s strategijo inoviranja, prav tako strategija inoviranja v omenjenih gospodarskih družbah ni določena. Povezanost spremenljivk načrtovanja inovacijske politike je šibka. Seznanjenost zaposlenih s strategijo inoviranja v gospodarskih družbah je pozitivno povezana z mnenjem, da je za uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb pomembno načrtovanje inovacijske politike ($r = 0,44$). Naslednja statistično značilna povezanost je negativna: tam, kjer v mikro in majhnih gospodarskih družbah nikoli ne nagrajujejo novih idej zaposlenih, se tudi dogaja, da odločitve v zvezi z načrtovanjem inovacij sprejemajo vodilni. Faktorska analiza tudi tukaj ni bila mogoča glede na majhno število soodvisnosti spremenljivk načrtovanja inovacijske politike.

Vzorec *uspešnosti* mikro in majhnih slovenskih gospodarskih družb primerjamo s podatki Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve 2005, ki kažejo, da je najbolj uspešna med regijami Osrednje slovenska regija, najmanj uspešni pa sta Zasavska in Obalno-Kraška. Naša raziskava vzorca anketiranih mikro in majhnih gospodarskih družb kaže, da pa sta se pokazali kot najmanj uspešni Osrednje slovenska regija, ki ji sledi Savinjska regija. Med najuspešnejše mikro in majhne gospodarske družbe se uvršča Obalno-Kraška regija RS. Slovenske mikro in majhne gospodarske družbe se niso izkazale kot najbolj uspešne. Splošna ocena kaže na to, da mikro in majhne gospodarske družbe, ki so jih ocenjevali anketiranci, niso zelo uspešna, saj nobena od trditev v povprečju ni bila ocenjena pozitivno. Najbolj izstopa trditev, da je število zamenjanih zaposlenih v zadnjem letu poslovanja zaradi nezadovoljstva s plačo, ne napredovanja in slabimi delovnimi odnosi

visoko. Povzamemo, da gre za visoko fluktuacijo zaposlenih v mikro in majhnih gospodarskih družbah. Slaba inovativnost v mikro in majhnih gospodarskih družbah vodi do slabe uspešnosti. Mikro in majhne gospodarske družbe, še posebej izdelovalni in storitvenih dejavnosti naj bi bile osredinjene in usmerjene na inovativnost, kot ključni dejavnik zagotovitve kakovostnih izdelkov ter storitev na trgu in konkurenčnosti. Slednja nizko ocenjena trditev se prav tako navezuje na druge nizko ocenjene spremenljivke uspešnosti. Vrednosti spremenljivk v tabeli korelacijske matrike, tako kot pri spremenljivkah inovacijske politike, prikazujejo močno pozitivno medsebojno soodvisnost pri manj kot 1-odstotnem tveganju. Vrednosti komunalitet v faktorski analizi presegajo 0,3, model torej dovolj dobro pojasnjuje variabilnost spremenljivk. Z enim faktorjem pojasnimo dobršen del variance spremenljivk, saj je lastna vrednost prvega faktorja precej višja od vrednosti ostalih faktorjev. Najnižja vrednost faktorske uteži je pri kazalniku Neto fluktuacija zaposlenih je pri nas visoka/nizka (0,569), ta kazalnik torej najslabše opisuje uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb. Najbolje opisujeta model kazalnika odnosi z dobavitelji so slabi/dobri in dodana vrednost na zaposlenega je bila v naši gospodarski družbi pod/nad panožnim povprečjem (0,758).

Pomembne ugotovitve empirično raziskovalnega dela na preizkus postavljenih domnev so naslednje:

1. Potrdili smo osrednjo hipotezo in s tem izvršili glavni namen in cilj raziskovalne naloge, da pogostost uvajanja oziroma izvajanja sprememb v načinu poslovanja v smislu izboljšav ali novosti pozitivno vpliva na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb. Z linearnim vplivom pogostosti izvajanja sprememb in inovacij v mikro in majhnih gospodarskih družbah smo pojasnili skoraj 60 % variabilnosti uspešnosti mikro in majhnih gospodarskih družb, kar ocenjujemo za velik vpliv. Pogostost uvajanja sprememb v mikro in majhnih gospodarskih družbah je eden ključnih dejavnikov za njihovo uspešnost. Programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti (npr. internacionalizacija podjetij in nove investicije, povezovanje podjetij in razvoj grozdov v RS, spodbujanje tehnološkega razvoja in inovacij, uvajanje strategij za povečanje produktivnosti, spodbujanje razvojno raziskovalne dejavnosti podjetij, raziskovalno razvojno podporno okolje, mednarodni raziskovalni in razvojni programi in projekti) ne vplivajo niti na načrtovanje inovacijske politike, niti na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb.
2. Finančna spodbuda podpornih institucij in državno sofinanciranje ne vplivata na uspešnost gospodarskih družb. Lahko pa potrdimo, da slednje vpliva na načrtovanje inovacijske politike.
3. Tretjo na preizkus postavljeno hipotezo, da ima strategija načrtovanja inovacijske politike vpliv na uspešnost, lahko potrdimo le v enem vidiku. Bolj ko so zaposleni seznanjeni s strategijo inoviranja, bolj uspešni so v mikro in majhnih

gospodarskih družbah. Ostali dejavniki se niso izkazali kot dovolj pomembni za uspešnost poslovanja mikro in majhnih gospodarskih družb.

4. Pri četrti hipotezi lahko potrdimo le šibak negativen vpliv finančnih spodbud podpornih institucij na načrtovanje inovacijske politike, medtem ko na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb ne vpliva noben od vzrokov za spodbujanje inovacij.
5. Osnovni tezi raziskovalne naloge, lahko potrdimo. Inovacijska politika mikro in majhnih gospodarskih družb v RS je povezana z načrtovanjem in uspešnostjo. Več kot polovica menedžerjev v mikro in majhnih družbah načrtovanju inovacijske politike ne namenja zadostne podpore.

II. Raziskava o stopnji naprednosti managementa

Določili smo vzorec raziskovanja o vodenju politike podjetja in vprašalnik o vodenju politike podjetja ter ga odposlali na 350 slovenskih srednjih in velikih gospodarskih družb. Vrnjenih smo dobili 98 anketnih vprašalnikov, ki smo jih uporabili za nadaljnjo obdelavo. Tudi v tem načinu raziskovanja je bil vzorec stratificirani in je vseboval srednje in velike gospodarske družbe v različnih regijah in dejavnosti v Republiki Sloveniji. Presoje vodenja politike podjetja smo opravili na podlagi izvirne metodologije dr. Kralja, ki jo že od leta 1972 uporabljajo v našem prostoru in je tudi registrirana pri The Case Clearing House of Great Britain and Ireland v Cranfieldu. Podjetje ali drugo organizacijo smo presojali po 60 postavkah, za katere obstaja popis značilnosti in so odločitveni kriteriji za razporeditev v razvojni model upravljanja in managementa. Po vsaki postavki so anketirani razporedili sto točk za uvrstitev v model upravljanja in managementa oz. obvladovanja podjetja ali druge organizacije. Za podrobnejši nabor podatkov, ki omogočajo dodatno ovrednotenje splošne politike podjetja, smo izvedli iz nabora splošnih kazalnikov za uspešnost podjetja ali druge organizacije.

Metodologija

Anketiranci so za vsak od 60 elementov razporedil deleže po štirih modelih oz. stopnjah načina delovanja, in sicer glede na način delovanja po modelih:

- izkustvenega managementa (M1), ki je najstarejši
- razumnega managementa (M2)
- spoznavnega managementa (M3) in
- združevalnega managementa (M4), ki je najsodobnejša oblika delovanja.

Deleži so porazdeljeni po načinih delovanja, tako da je vsota 100.

V nadaljevanju smo za vsak element izračunali stopnjo »naprednosti« na naslednji način:

$$E_1 = (0 \cdot M1_1 + 1/6 \cdot M2_1 + 2/6 \cdot M3_1 + 3/6 \cdot M4_1) \cdot 2$$

S to formulo dosežemo, da je vsota uteži enaka 1. Delež za posamezni element pri modelu M1 ima najmanjšo težo, saj je najmanj napreden, zato mu dodelimo utež 0. Delež pri modelu M2 ima utež 0,16, pri 2/6 znaša utež 3/6, pri M4, ki je najnaprednejši, pa je utež 0,5. Največje možno število točk znaša 50, za lažjo predstavljenost rezultata pa lestvico raztegnemo, tako da jo pomnožimo 2 in tako dosežemo, da je najvišja vrednost 100, najnižja pa 0. 0 točk pomeni, da podjetje izvaja nek element le po modelu M1, 100 točk, pa če izvaja samo po modelu M4 (stopnja naprednosti je torej najvišja)

Primer.

Podjetje A je za element *naravni pogoji* razporedilo deleže na naslednji način:

M1=40

M2 = 30

M3 = 20

M4 = 10

Podjetje se torej pri tem elementu v največji meri poslužuje modela M1, v najmanjši meri pa modela M4. Stopnja naprednosti pri tem elementu za to podjetje znaša 33,33.

V naslednjem koraku združimo elemente v dimenzije, in sicer tako, da izračunamo povprečje elementov znotraj posamezne dimenzije.

1. dimenzija *Okolje podjetja* je sestavljena iz naslednjih elementov:

- Naravni pogoji in ekologija
- Vpliv znanosti in tehnologije
- Družbena ureditev
- Gospodarska politika države
- Zunanjepolitična situacija
- Tržišče
- Finance
- Gospodarski razvoj
- Družbena organiziranost dejavnosti
- Kupci in odjemalci
- Financerji
- Zbornice
- Sindikati
- Znanstvene organizacije (instituti, fakultete, šole, univerze)
- Razmerja do družbene infrastrukture ter njenega javnega financiranja
- Država in družbenopolitične skupnosti (regije, občine)
- Vpliv političnih strank in morebitnih drugih organizacij (verske organizacije ipd.)
- Javno mnenje (stališča podjetja in javnosti)

Tabela 18: Opisne statistike za elemente dimenzije *Okolje podjetja*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
v8M Gospodarski razvoj	98	6,67	100	75,31	19,37
v17M Vpliv političnih strank in morebitnih drugih organizacij (verske organizacije ipd.)	97	6,67	100	72,58	28,34
v3M Družbena ureditev	98	13,33	100	72,36	19,74
v10M Kupci in odjemalci	98	26,67	100	71,03	20,49
v5M Zunanjepolitična situacija	98	6,67	100	65,49	24,92
v6M Tržišče	97	0	100	62,22	26,35

v4M Gospodarska politika države	98	16,67	100	61,67	21,50
v16M Država in družbenopolitične skupnosti (regije, občine)	98	0	100	60,72	24,60
v7M Finance	97	6,67	100	58,66	21,63
v1M Naravni pogoji in ekologija	98	0	100	57,58	24,92
v15M Razmerja do družbene infrastrukture ter njenega javnega financiranja	98	0	100	57,31	24,41
v2M Vpliv znanosti in tehnologije	98	6,67	100	56,75	21,05
v11M Financerji	98	3,33	100	56,30	20,97
v18M Javno mnenje (stališča podjetja in javnosti)	98	0	100	56,03	28,54
v14M Znanstvene organizacije (instituti, fakultete, šole, univerze)	98	0	100	53,38	24,61
v9M Družbena organiziranost dejavnosti	98	0	100	48,93	28,08
v12M Zbornice	95	0	100	41,68	28,51
v13M Sindikati	96	0	100	36,68	31,33

Znotraj dimenzije *Okolje podjetja* so podjetja dosegla najvišjo povprečno stopnjo naprednosti managementa pri elementu *Gospodarski razvoj* (75,3), najnižjo pa pri elementu *Sindikati* (36,68). Pri slednjem je tudi največja razpršenost (st. dev. =31,33), medtem ko so najbolj enotno stopnjo dosegla podjetja ravno pri elementu *Gospodarski razvoj* (st. dev. =19,37).

2. dimenzija je sestavljena iz elementov:

- Splošna poslovna sposobnost
- Pomembnost podjetja (velikost ipd.)
- Vpliv mesta in vloga v delitvi dela (položaj v gospodarstvu) na podjetje
- Poslovna dejavnost in proizvodno (storitveno) -prodajni programi (struktura učinkov)
- Opremljenost za opravljanje dejavnosti
- Faze v razvoju podjetja glede na povprečje v panogi (prilagojene Gorupičeve faze: možna in dosežena uspešnost)
- Finančna moč podjetja
- Usklajenost struktur poslovnih prvin s cilji podjetja (denar, delavna sredstva, predmeti dela, tuje storitve)
- Organiziranost procesa in struktura organiziranosti podjetja
- Način informiranja za potrebe podjetja in njegovih udeležencev
- Kapital: lastniki in upravljalci, tudi poslovodni kadri
- Kadrovske značilnosti zaposlenih in poslovodna miselnost

Tabela 19: Opisne statistike za elemente dimenzije *Podjetje kot sistem*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

v26M Usklajenost struktur poslovnih prvin s cilji podjetja (denar, delavna sredstva, predmeti dela, tuje storitve)	98	20	100	64,95	20,25
v24M Faze v razvoju podjetja glede na povprečje v panogi (prilagojene Gorupičeve faze: možna in dosežana uspešnost)	98	0	100	62,43	22,48
v23M Opremljenost za opravljanje dejavnosti	98	0	100	61,90	20,43
v25M Finančna moč podjetja	98	0	100	61,62	20,49
v22M Poslovna dejavnost in proizvodno (storitveno) -prodajni programi (struktura učinkov)	98	0	100	60,27	20,13
v29M Kapital: lastniki n upravjalci, tudi poslovodni kadri	98	0	100	57,94	24,37
v28M Način informiranja za potrebe podjetja in njegovih udeležencev	98	0	100	56,01	21,23
v19M Splošna poslovna sposobnost	98	0	100	54,85	25,37
v21M Vpliv mesta in vloga v delitvi dela (položaj v gospodarstvu) na podjetje	97	0	100	53,83	22,72
v20M Pomembnost podjetja (velikost ipd.)	98	0	100	52,14	36,56
v30M Kadrovske značilnosti zaposlenih in poslovodna miselnost	97	0	100	50,69	20,54
v27M Organiziranost procesa in struktura organiziranosti podjetja	98	0	86,67	47,53	21,13

Znotraj dimenzije *Podjetje kot sistem* so podjetja dosegla najvišjo povprečno stopnjo naprednosti managementa pri elementu *Usklajenost struktur poslovnih prvin s cilji podjetja* (64,95), najnižjo pa pri elementu *Organiziranost procesa in struktura organiziranosti podjetja* (47,53). Največjo razpršenost najdemo pri elementu *Pomembnost podjetja* (st. dev. =36,56), pri ostalih elementih pa je razpršenost bolj ali manj podobna.

3. dimenzija je sestavljena iz elementov:

- Nazori
- Vpliv hierarhije potreb na vrednote
- Prostost kot vrednota podjetja
- Upravljalno in vodstveno odločanje kot vrednota v podjetju
- Osebna enakost kot vrednota v podjetju
- Umnost (racionalnost) kot vrednota podjetja
- Napredek in stabilnost kot vrednoti podjetja
- Smotri
- Osrednja zamisel podjetja
- Poslanstvo in razvojna zamisel
- Poslovodna stališča do zaposlenih
- Stališča do znanja
- Temeljne zasnove

Tabela 20: Opisne statistike za elemente dimenzije *Filozofija podjetja in subkulture udeležencev*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
v40M Poslanstvo in razvojna zamisel	98	0	100	61,41	23,42
v43M Temeljne zasnove	98	0	100	61,09	20,96
v31M Nazori	98	6,67	100	59,81	21,94
v34M Upravljalno in vodstveno odločanje kot vrednota v podjetju	98	0	100	59,75	25,94
v33M Prostost kot vrednota podjetja	98	6,67	100	59,45	21,05
v36M Umnost (racionalnost) kot vrednota podjetja	98	16,67	100	56,33	19,61
v41M Poslovodna stališča do zaposlenih	98	0	100	56,19	24,62
v37M Napredek in stabilnost kot vrednoti podjetja	98	6,67	96,67	54,56	19,42
v42M Stališča do znanja	98	0	100	54,03	20,60
v39M Osrednja zamisel podjetja	98	6,67	100	52,81	22,11
v35M Osebna enakost kot vrednota v podjetju	97	0	100	51,98	27,43
v32M Vpliv hierarhije potreb na vrednote	98	0	100	50,96	24,65
v38M Smotri	98	0	100	47,23	25,25

Znotraj dimenzije *Filozofija podjetja in subkulture udeležencev* je element Poslanstvo in razvojna zamisel je dosegel najvišjo stopnjo naprednosti managementa (61,41), skoraj enako kot element *Temeljne zasnove* (61,09). Najnižja stopnja naprednosti se pokaže pri *Smotrih* (47,23). Največjo razpršenost zasledimo pri elementu *Osebna enakost kot vrednota v podjetju* (st. dev. = 27,43), najmanjšo pa pri elementu *Napredek in stabilnost kot vrednoti podjetja* (st. dev. = 19,42).

4. dimenzija je sestavljena iz elementov

- zavest o politiki podjetja
- cilji podjetja
- Zasnova ciljnega usmerjanja
- Podlaga za odločanje
- Vodenje ljudi pri izvajanju
- Situacijska usmeritev
- Strateško odločanje
- strukture
- Oblikovalci politike podjetja
- Uporaba poslovodnega znanja za vodenje politike podjetja
- Izražanje politike podjetja
- Potrjevanje politike podjetja
- Vodenje politike podjetja z vidikov lastninske povezanosti

Tabela 21: Opisne statistike za elemente dimenzije *Ožje sestavine politike podjetja*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
v46M Zasnova ciljnega usmerjanja	98	10	100	63,21	19,97
v45M cilji podjetja	98	6,67	100	60,16	21,62
v49M Situacijska usmeritev	97	13,33	100	59,11	18,88
v50M Strateško odločanje	97	6,67	100	59,00	22,39
v55M Potrjevanje politike podjetja	97	0	100	57,75	23,55
v48M Vodenje ljudi pri izvajanju	97	0	100	56,17	25,15
v44M zavest o politiki podjetja	97	6,67	100	55,60	20,85
v51M strukture	97	0	100	55,35	21,85
v53M Uporaba poslovnega znanja za vodenje politike podjetja	97	0	100	52,70	22,11
v54M Izražanje politike podjetja	96	0	100	51,93	21,90
v47M Podlaga za odločanje	97	10	100	51,86	18,57
v56M Vodenje politike podjetja z vidikov lastninske povezanosti	97	0	100	45,82	25,48
v52M Oblikovalci politike podjetja	97	0	100	38,93	29,53

Znotraj dimenzije *Ožje sestavine politike podjetja* je element *Zasnova ciljnega usmerjanja* dosegel najvišjo stopnjo naprednosti (63,21), najnižjo pa element *Oblikovalci politike podjetja* (38,93), pri katerem se kažejo tudi največje razlike med podjetji (st. dev. = 29,53).

5. dimenzija je sestavljena iz elementov
- Vodenje politike podjetja z vidikov lastninske povezanosti
 - Merjenje kakovosti poslovanja
 - Podjetniško politična sodila
 - Uspešnostna sodila
 - Ključna področja politike podjetja

Tabela 22: Opisne statistike za elemente dimenzije *Ožja merila kakovosti politike podjetja*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
v58M Podjetniško politična sodila	97	0	100	55,25	23,76
v59M Uspešnostna sodila	98	3,33	100	51,35	23,38
v57M merjenje kakovosti poslovanja	98	0	100	51,09	25,33
v60M ključna področja politike podjetja	97	0	100	51,00	20,58

Pri dimenziji Ožja merila kakovosti politike podjetja nekoliko pozitivno odstopa element *Podjetniško politična sodila* (55,25), ostali elementi pa dosegajo podobno stopnjo naprednosti managementa. Nekoliko večja je razpršenost pri elementu *Merjenje kakovosti poslovanja* (st. dev. = 25,33), najmanjša pa pri elementu *Ključna področja politike podjetja* (st. dev. = 20,58).

Tabela 23: Opisne statistike za dimenzije managementa

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
D1 Okolje podjetja	98	30,56	91,39	59,26	12,81
D2 Podjetje kot sistem	98	16,11	90,28	57,02	15,34
D3 Filozofija podjetja in subkulture udeležencev	98	15,13	92,18	55,81	16,51
D4 Ožje sestavine politike podjetja	98	11,67	90,64	54,63	17,64
D5 Ožja merila kakovosti politike podjetja	98	7,5	91,67	52,19	20,37

Kot že navedeno, smo izračunali dimenzije kot povprečje pripadajočih elementov. Stopnja naprednosti je pri vseh dimenzijah zelo podobna, najvišja je pri dimenziji *Okolje podjetja* (59,26), kjer so si podjetja tudi najbolj podobna (st. dev. = 12,81), najnižja pa pri dimenziji *Ožja merila kakovosti podjetja* (52,19), kjer pa so podjetja najmanj podobna (st. dev. = 20,37).

Stopnja naprednosti managementa

Z analizo variance v primeru več kategorij oziroma t testom v primeru dveh kategorij preverimo, ali obstajajo razlike v stopnji naprednosti.

a) glede na velikost podjetja (točka A)

- Okolje podjetja: stopnja naprednosti narašča z velikostjo podjetja ($F=3,17$, $p<0,05$),
- Podjetje kot sistem: stopnja naprednosti narašča z velikostjo podjetja ($F=13,1$, $p<0,01$),
- Filozofija podjetja in subkulture udeležencev: glede na velikost podjetja ne moremo potrditi razlik ($F=0,6$, $p>0,1$),
- Ožje sestavine politike podjetja: stopnja naprednosti narašča z velikostjo podjetja; razlike niso velike in so na meji statistične značilnosti ($F=2,64$, $p=0,05$),
- Ožja merila kakovosti politike podjetja: stopnja naprednosti narašča z velikostjo podjetja ($F=5,26$, $p<0,01$).

b) glede na velikost podjetja (točka B)

- Okolje podjetja: stopnja naprednosti se glede na dejavnost podjetja statistično ne razlikuje ($F=0,85$, $p>0,1$),
- Podjetje kot sistem: stopnja naprednosti se glede na dejavnost podjetja statistično ne razlikuje ($F=1,11$, $p>0,1$),

- Filozofija podjetja in subkulture udeležencev: najvišja stopnja naprednosti se kaže v dejavnosti K, za malenkost slabše pa je v dejavnosti G. V ostalih dveh skupinah (D oz. ostale dejavnosti) pa imajo izrazito nižjo stopnjo naprednosti ($F=3,56$, $p<0,05$),
- Ožje sestavine politike podjetja: stopnja naprednosti se glede na dejavnost podjetja statistično ne razlikuje ($F=1,01$, $p>0,1$),
- Ožja merila kakovosti politike podjetja: stopnja naprednosti se glede na dejavnost podjetja statistično ne razlikuje ($F=0,342$, $p>0,1$).

c) glede na dobiček podjetja (točka C)

- Okolje podjetja: stopnja naprednosti narašča z dobičkom podjetja, vendar le v primeru, ko ni izgube. Najnižja stopnja naprednosti je v podjetjih, ki imajo od 0 do 100.000 € dobička, najvišja pa v podjetjih z nad 1.000.000 € dobička ($F=6,48$, $p<0,01$),
- Podjetje kot sistem: stopnja naprednosti narašča z dobičkom podjetja ($F=14,7$, $p<0,01$),
- Filozofija podjetja in subkulture udeležencev: glede na dobiček podjetja ne moremo potrditi statistično značilnih razlik ($F=1,45$, $p>0,1$),
- Ožje sestavine politike podjetja: stopnja naprednosti narašča z dobičkom podjetja ($F=3,79$, $p<0,05$),
- Ožja merila kakovosti politike podjetja: stopnja naprednosti narašča z dobičkom podjetja ($F=5,58$, $p<0,01$).

d) glede na dodano vrednost (točka D)

- Okolje podjetja: stopnja naprednosti narašča z dodano vrednostjo, razlika pa se pokaže predvsem med podjetji, ki imajo do 500.000 € dodane vrednosti, in podjetji z najvišjo dodano vrednostjo, to je nad 10.000 €. ($F=4,74$, $p<0,01$),
- Podjetje kot sistem: stopnja naprednosti narašča z dodano vrednostjo ($F=12,25$, $p<0,01$),
- Filozofija podjetja in subkulture udeležencev: glede na dodano vrednost ne moremo potrditi statistično značilnih razlik med podjetji ($F=2,10$, $p>0,1$),
- Ožje sestavine politike podjetja: najnižja stopnja naprednosti je v podjetjih z dodano vrednostjo do 500.000 €, najvišja pa v podjetjih z DV nad 10.000.000 € ($F=4,926$, $p<0,01$),
- Ožja merila kakovosti politike podjetja: najnižja stopnja naprednosti je v podjetjih z dodano vrednostjo do 500.000 €, najvišja pa v podjetjih z DV nad 10.000.000 € ($F=6,33$, $p<0,01$).

e) glede na dodano vrednost na zaposlenega (točka E)

- Okolje podjetja: stopnja naprednosti narašča z dodano vrednostjo na zaposlenega ($F=4,80$, $p<0,01$),
- Podjetje kot sistem: stopnja naprednosti narašča z dodano vrednostjo na zaposlenega ($F=9,72$, $p<0,01$),
- Filozofija podjetja in subkulture udeležencev: stopnja naprednosti narašča z dodano vrednostjo na zaposlenega, razlike med kategorijami niso velike in so na meji statistične značilnosti ($F=2,95$, $p=0,058$),
- Ožje sestavine politike podjetja: stopnja naprednosti narašča z dodano vrednostjo na zaposlenega ($F=4,06$, $p<0,05$),

- Ožja merila kakovosti politike podjetja: stopnja naprednosti narašča z dodano vrednostjo na zaposlenega ($F=6,335, p<0,01$).

f) glede na vrsto kapitala (domači, tuji ali mešani) (točka F)

- Okolje podjetja: višja stopnja naprednosti je v podjetjih, ki imajo bodisi tuji ali pa mešani kapital ($t= -1,96, p=0,05$),
- Podjetje kot sistem: stopnja naprednosti se glede na vrsto kapitala statistično ne razlikuje ($t= -0,69, p>0,1$),
- Filozofija podjetja in subkulture udeležencev: stopnja naprednosti se glede na vrsto kapitala statistično ne razlikuje ($t=1,244, p>0,1$),
- Ožje sestavine politike podjetja: stopnja naprednosti se glede na vrsto kapitala statistično ne razlikuje ($t=0,743, p>0,1$),
- Ožja merila kakovosti politike podjetja: stopnja naprednosti se glede na vrsto kapitala statistično ne razlikuje ($t= 0, p>0,1$).

Tabela 24: Korelacije med dimenzijami in ekonomskimi kazalci

		D1 Okolje podjetja	D2 Podjetje kot sistem	D3 Filozofija podjetja in subkulture udeležencev	D4 Ožje sestavine politike podjetja	D5 Ožja merila kakovosti politike podjetja
Zaposleni	Pearson Correlation	0,193	,296(**)	0,124	,206(*)	0,195
	Sig. (2-tailed)	0,058	0,003	0,226	0,043	0,055
Prihodki	Pearson Correlation	,339(**)	,397(**)	,266(**)	,293(**)	,267(**)
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0,009	0,004	0,009
Dobiček	Pearson Correlation	,209(*)	,347(**)	0,143	,245(*)	,248(*)
	Sig. (2-tailed)	0,042	0,001	0,166	0,017	0,015
Dodana vrednost	Pearson Correlation	,249(*)	,364(**)	0,162	,260(*)	,270(*)
	Sig. (2-tailed)	0,018	0	0,126	0,013	0,01
Dodana vrednost na zaposlenega	Pearson Correlation	,260(*)	,334(**)	0,174	,216(*)	0,18
	Sig. (2-tailed)	0,016	0,002	0,109	0,045	0,097

Med ekonomskimi kazalci in dimenzijami obstaja šibka pozitivna povezanost, vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta je namreč pod 0,4.

Dimenzija *Okolje podjetja* je najmočneje povezana s Prihodki ($r = 0,34, p<0,01$), s številom zaposlenih pa sploh ni povezana.

Dimenzija *Podjetje kot sistem* je najmočneje povezana s prihodki ($r = 0,397, p<0,01$).

Dimenzija *Filozofija podjetja subkulture udeležencev* je statistično značilno povezana le s prihodki ($r = 0,266$, $p < 0,01$).

Dimenzija *Ožje sestavine politike podjetja* je najmočnejše povezana s prihodki ($r = 0,293$, $p < 0,01$).

Dimenzija *Ožja merila kakovosti politike podjetja* je najmočnejše povezana z dodano vrednostjo.

Faktorske analize za preverjanje, ali se posamezni elementi ustrezno združujejo v dimenzije, predlogi za nove poddimenzije

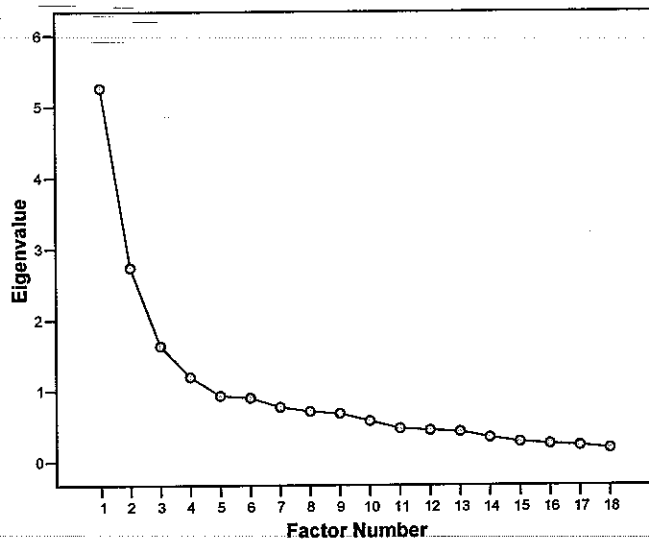
S faktorsko analizo (Principal Axis Factoring) preverimo, kateri elementi so preveč šibko povezani z dimenzijo in bi jih tako bilo treba izločiti.

a) Okolje podjetja (dokument faktorska d1)

Naslednji elementi imajo vrednost komunalitete pod 0,2, kar kaže na to, da je v faktorskem modelu zajete premalo variance teh spremenljivk:

v3M Družbena ureditev
v4M Gospodarska politika države
v10M Kupci in odjemalci
v16M Država in družbenopolitične skupnosti (regije, občine)
v17M Vpliv političnih strank in morebitnih drugih organizacij (verske organizacije ipd.)

Slika 10: Okolje podjetja - diagram lastnih vrednosti (Scree diagram)



Delež pojasnjene variance znaša zgolj 25,4 %, diagram lastnih vrednosti pa pokaže, da gre znotraj dimenzije za več poddimenzij (3 ali 4).

Varianta A: izločimo elemente V3m, v4m, v8m, v10m, v17m, v18m in dobimo dva faktorja, ki pojasnita 46,1 % variance:

Tabela 25: Okolje podjetja - factorske uteži (pravokotna rotacija), dva faktorja

	Factor	
	1	2
v14M Znanstvene organizacije (instituti, fakultete, sole, univerze)	0,74	
v1M Naravni pogoji in ekologija	0,67	
v13M Sindikati	0,64	
v2M Vpliv znanosti in tehnologije	0,64	
v15M Razmerja do družbene infrastrukture ter njenega javnega financiranja	0,63	
v18M Javno mnenje (stališča podjetja in javnosti)	0,49	
v12M Zbornice	0,45	
v7M Finance		0,81
v6M Trzišče		0,76
v11M Financerji	0,50	0,59
v9M Družbena organiziranost dejavnosti	0,31	0,58
v5M Zunanjepolitična situacija		0,57

Opomba: tukaj bi bilo treba poimenovati poddimenziji.

Cronbachov koeficient zanesljivosti znaša v primeru ene dimenzije in vseh vključenih elementov 0,83, kar je sicer dobra zanesljivost, vendar je treba upoštevati dejstvo, da se s številom vključenih spremenljivk koeficient povečuje, četudi se izkaže, da kateri od elementov slabo korelira z ostalimi. V našem primeru bi se z izločitvijo elementa v17M) vrednost koeficienta dvignila na 0,854.

Varianta B: ne izločimo nobenega od elementov, določimo 3 faktorje, ki skupaj pojasnijo 45 % variance.

Tabela 26: Okolje podjetja - factorske uteži (pravokotna rotacija), trije faktorji

	Factor		
	1	2	3
v14M Znanstvene organizacije (instituti, fakultete, šole, univerze)	0,733		
v2M Vpliv znanosti in tehnologije	0,688		
v1M Naravni pogoji in ekologija	0,671		
v13M Sindikati	0,616	0,314	
v15M Razmerja do družbene infrastrukture ter njenega javnega financiranja	0,605		
v18M Javno mnenje (stališča podjetja in javnosti)	0,486		
v12M Zbornice	0,429	0,306	
v7M Finance		0,737	
v6M Tržišče		0,704	
v11M Financerji	0,48	0,679	
v9M Družbena organiziranost dejavnosti		0,584	
v5M Zunanjepolitična situacija		0,489	0,486
v3M Družbena ureditev			0,727
v4M Gospodarska politika države			0,723
v16M Država in družbenopolitične skupnosti (regije, občine)			0,558
v17M Vpliv političnih strank in morebitnih drugih organizacij (verske organizacije ipd.)			0,527
v8M Gospodarski razvoj			0,413
v10M Kupci in odjemalci			0,308

Opomba: tukaj bi bilo treba poimenovati poddimenzije.

Cronbachov koeficient znaša za prvo poddimenzijo (označeno s svetlo sivo) 0,81, kar je zelo dobra zanesljivost za zgolj 7 elementov.

Cronbachov koeficient znaša za drugo poddimenzijo (označeno s sivo) 0,81, kar je zelo dobra zanesljivost za zgolj 5 elementov.

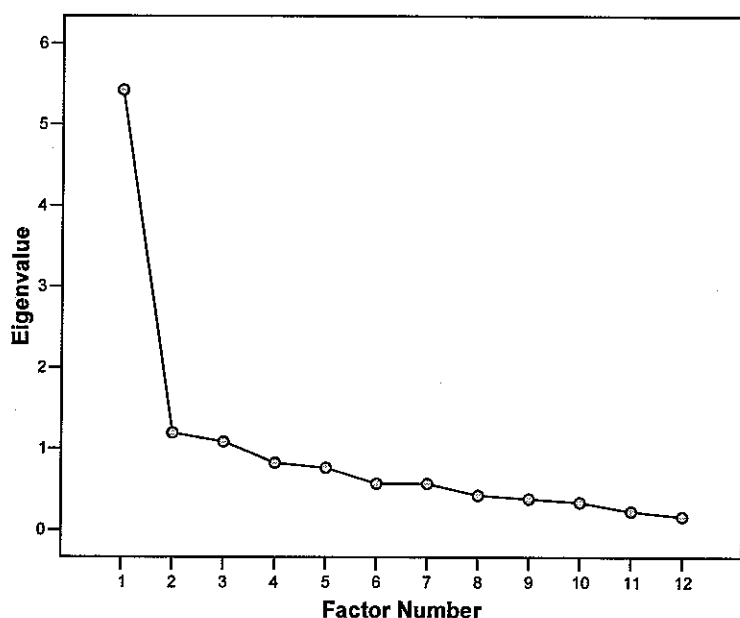
Nekoliko slabša, vendar še vedno dovolj dobra je zanesljivost za tretjo poddimenzijo (označena s temno sivo), cronbachov koeficient znaša 0,723.

Za dimenzijo *Okolje podjetja* se torej izkaže, da gre za več poddimenzij, v kolikor ostanemo pri eni dimenziji, bi bilo treba nekatere elemente izločiti.

b) Podjetje kot sistem (dokument faktorska d2)

Vsi elementi dobro korelirajo z dimenzijo, vrednost komunalitet pa se giblje med 0,2 in 0,6, torej je zajete dovolj variance vsake od spremenljivk.

Slika 11: Podjetje kot sistem - diagram lastnih vrednosti



Iz diagrama lastnih vrednosti je razvidno, da gre za eno dimenzijo. Delež pojasnjene variance znaša 40 %, kar je dokaj malo.

Tabela 27: Podjetje kot sistem - faktorske uteži

	Factor
	1
v19M Splošna poslovna sposobnost	0,775
v24M Faze v razvoju podjetja glede na povprečje v panogi (prilagojene Gorupiceve faze: možna in dosežana uspešnost)	0,766
v25M Finančna moč podjetja	0,731
v28M Način informiranja za potrebe podjetja in njegovih udeležencev	0,705
v20M Pomembnost podjetja (velikost ipd.)	0,644
v22M Poslovna dejavnost in proizvodno (storitveno) -prodajni programi (struktura učinkov)	0,621
v21M Vpliv mesta in vloga v delitvi dela (položaj v gospodarstvu) na podjetje	0,617
v26M Usklajenost struktur poslovnih prvin s cilji podjetja (denar, delavna sredstva, predmeti dela, tuje storitve)	0,609

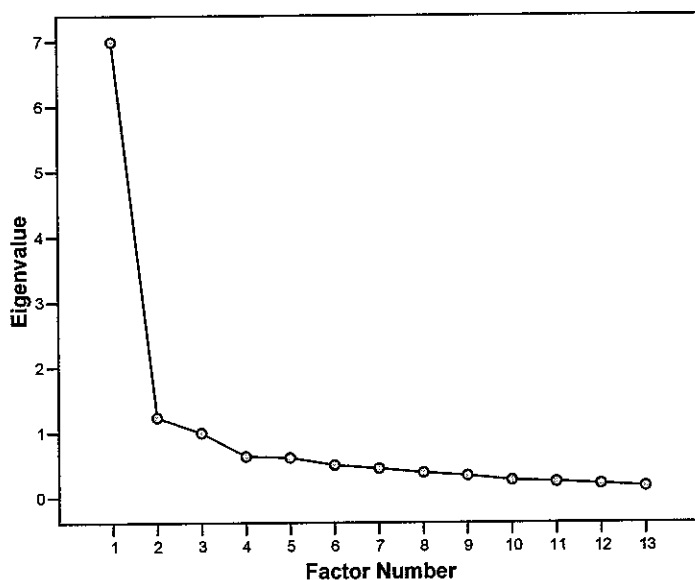
v27M Organiziranost procesa in struktura organiziranosti podjetja	0,577
v30M Kadrovske značilnosti zaposlenih in poslovodna miselnost	0,558
v29M Kapital: lastniki n upravjalci, tudi poslovodni kadri	0,495
v23M Opremljenost za opravljanje dejavnosti	0,45

Faktorska utež je nekoliko nizka pri elementu v23M in bi ga lahko izločili, kar se z izločitvijo le-tega vrednost Cronbachovega koeficienta, ki sicer znaša 0,881, ne spremeni.

c) Filozofija podjetja in subkulture udeležencev (dokument faktorska d3)

Vrednost komunalitet se giblje med 0,294 in 0,722, torej ni treba nobenega elementa izločiti.

Tabela 28: Filozofija podjetja in subkulture udeležencev – diagram lastnih vrednosti



Z eno dimenzijo pojasnimo 50,12 % variance elementov, diagram lastnih vrednosti pa pokaže na upravičenost izbora zgolj ene dimenzije.

Tabela 29: Filozofija podjetja in subkulture udeležencev – faktorske uteži

	Factor
	1
v43M Temeljne zasnove	0,849
v37M Napredek in stabilnost kot vrednoti podjetja	0,819
v36M Umnost (racionalnost) kot vrednota podjetja	0,787
v34M Upravljalno in vodstveno odločanje kot vrednota v podjetju	0,742
v41M Poslovodna stališča do zaposlenih	0,727

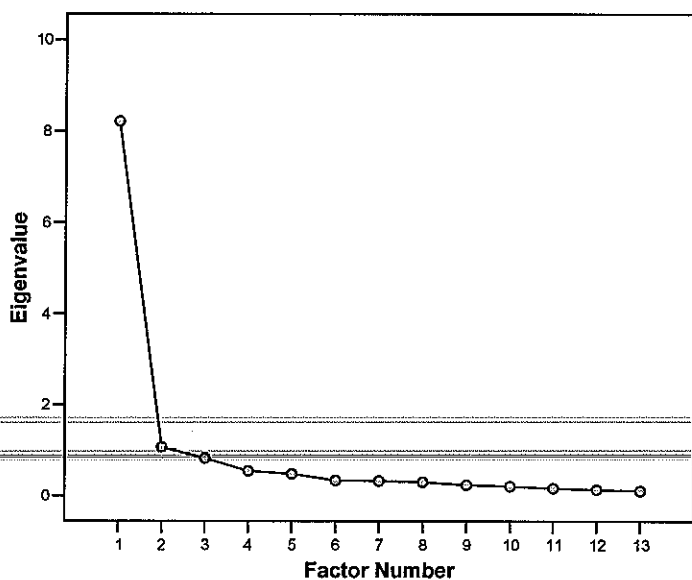
v42M Stališča do znanja	0,714
v40M Poslanstvo in razvojna zamisel	0,703
v32M Vpliv hierarhije potreb na vrednote	0,695
v31M Nazori	0,671
v33M Prostost kot vrednota podjetja	0,641
v38M Smotri	0,635
v39M Osrednja zamisel podjetja	0,616
v35M Osebna enakost kot vrednota v podjetju	0,542

Faktorske uteži so visoke, vrednost Cronbachovega koeficienta pa znaša 0,923, kar je zelo dobra zanesljivost merskega instrumenta. Nobenega od elementov ni treba izločiti.

d) Ožje sestavine politike podjetja (dokument factorska d4)

Vrednost komunalitet se giblje med 0,183 in 0,81.

Slika 12: Ožje sestavine politike podjetja – diagram lastnih vrednosti



Z enim faktorjem pojasnimo 60,6 % variance elementov, diagram lastnih vrednosti pokaže na eno dimenzijo.

Tabela 30: Ožje sestavine politike podjetja – faktorske uteži

	Factor
	1

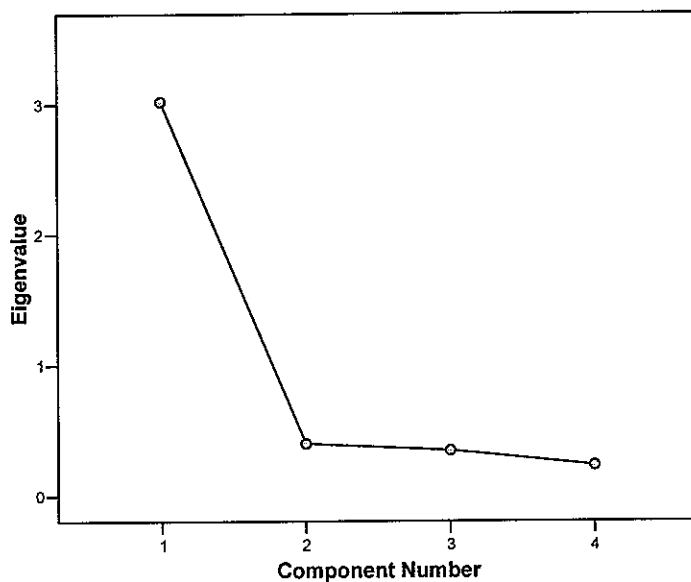
v45M cilji podjetja	0,9
v44M zavest o politiki podjetja	0,888
v50M Strateško odločanje	0,888
v53M Uporaba poslovnega znanja za vodenje politike podjetja	0,866
v47M Podlaga za odločanje	0,846
v49M Situacijska usmeritev	0,831
v55M Potrjevanje politike podjetja	0,813
v51M strukture	0,807
v46M Zasnova ciljnega usmerjanja	0,765
v54M Izražanje politike podjetja	0,758
v48M Vodenje ljudi pri izvajanju	0,629
v52M Oblikovalci politike podjetja	0,537
v56M Vodenje politike podjetja z vidikov lastninske povezanosti	0,427

Faktorske uteži so pri vseh elementih visoke, izjema je le element v56M. Vrednost Cronbachovega koeficienta je zelo visoka in znaša 0,943, če pa omenjeni element izločimo, se poveča na 0,948.

e) Ožja merila kakovosti politike podjetja (dokument faktorska d5)

Vrednost komunalitet se giblje med 0,69 in 0,81.

Slika 13: Ožja merila kakovosti politike podjetja – diagram lastnih vrednosti



Faktor pojasni 75,6 % variance elementov, kar kaže na to, da medsebojno visoko korelirajo.

Tabela 31: Ožja merila kakovosti politike podjetja – faktorske uteži

	Component
	1
v57M merjenje kakovosti poslovanja	0,903
v58M Podjetniško politična sodila	0,873
v59M Uspešnostna sodila	0,868
v60M ključna področja politike podjetja	0,832

Vrednost faktorskih uteži je pri vseh elementih visoka. Cronbachov koeficient znaša 0,892, nobenega od elementov ni treba izločiti.