

Razvijanje tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti na področju energetike

Mojca Lozej¹, Lidija Breznik²

¹e-pošta: mojcka.k@gmail.com

²e-pošta: lidija.breznik@ef.uni-lj.si

Povzetek

Teorija dinamičnih zmožnosti preučuje razvijanje osnov konkurenčne prednosti in ohranjanje konkurenčnosti v današnjem dinamičnem okolju. V okviru teorije je bil razvit model dinamičnih zmožnosti, ki poudarja razumevanje dinamičnosti okolja in stalnega prilagajanja spremembam v okolju skozi razvijanje zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti. Prispevek obravnava tehnično-tehnološko in raziskovalno-razvojno zmožnost kot ključno dinamično zmožnost na primeru panoge energetike. V okviru raziskave so bile ugotovljene aktivnosti in prakse, ki podjetju omogočajo razvijanje obeh preučevanih zmožnosti. Na podlagi ugotovitev so podana priporočila za prakso kot usmeritev ter pomoč pri razvijanju tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti. Prispevek poudari pomembnost stalnega prilagajanja notranjemu in zunanjemu okolju ter udeležanja pravih priložnosti za doseganje zelenega konkurenčnega položaja.

Ključne besede: konkurenčna prednost, dinamične zmožnosti, tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti, panoga energetike, študija primera

1 Uvod

Podjetja morajo v današnjem dinamičnem okolju, če si želijo zagotoviti obstanek in rast, neprestano slediti tehnično-tehnološkim spremembam, raziskovalno-razvojne aktivnosti pa morajo biti del njihovega vsakdana. To še posebej velja za podjetja, ki delujejo na področju energetike, ki je naložbeno intenzivna panoga in ki je v procesu velikih ter korenitih sprememb, na katere vplivajo številni deležniki na trgu. Do sedaj ni bilo veliko empiričnih raziskav, ki bi preverjale vlogo tehnično-tehnoloških in raziskovalno-razvojnih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti v panogi energetike. Prav zato v prispevku, v kontekstu dinamičnih zmožnosti, obravnavamo slovensko podjetje na področju energetike. Namen prispevka je dopolniti obstoječo in trenutno najaktualnejšo teorijo, ki se ukvarja s preučevanjem konkurenčne prednosti in uspešnosti poslovanja, to je teorijo dinamičnih zmožnosti. Za

raziskovanje področja teorije dinamičnih zmožnosti smo se odločili iz več razlogov. Eden izmed razlogov je ta, da gre za relativno novo teorijo na področju raziskovanja konkurenčne prednosti, ki še potrebuje empirično podporo in tako dopušča več možnosti za raziskovanje. Dodatni razlog je tudi dejstvo, da obstajata v slovenskem prostoru le dve raziskavi, ki obravnavata to področje (tj. Breznik, 2013 in Lahovnik & Breznik, 2014). S študijo primera na področju energetike želimo dodati še tretjo raziskavo. Cilj izvedbe empirične raziskave je prepoznati uporabo modela dinamičnih zmožnosti v večjem slovenskem podjetju na področju energetike ter ugotoviti razvoj tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti kot dinamične zmožnosti. Za namen raziskave je bil uporabljen Teecejev model dinamičnih zmožnosti, ki le-te razvršča v tri glavne skupine: zmožnosti zaznavanja, zmožnosti prepoznavanja in zmožnosti preoblikovanja, znotraj katerih obstaja vrsta aktivnosti, ki pa se razlikujejo

tako med podjetji kot tudi panogami, v katerih podjetja delujejo (Lozej, 2016, str. 53).

2 Opredelitev konkurenčne prednosti

Današnja informacijska doba prinaša spremembe na vseh področjih, zato je zelo pomembno, da so se podjetja sposobna čim hitreje prilagoditi na nove razmere, ki jih ustvarja dinamično okolje in poiščejo takšne rešitve, ki jim omogočajo doseganje ter ohranjanje konkurenčne prednosti. Tradicionalne konkurenčne prednosti, kot so cenovno vodenje, diferenciacija proizvodov in klasične vstopne ovire na trg, so v svojem času izpolnile namen, ki ga v nekaterih pogledih dovolj dobro izpolnjujejo še danes, ne pa povsem (D' Aveni & Gunther, 2007, str. 85). Teorija dinamičnih zmožnosti, kot najaktualnejša na tem področju, tako podjetjem ponuja možnosti za bolj suvereno delovanje v dinamičnem okolju in jih usmerja k sposobnosti integriranja, sposobnosti razvijanja in sposobnosti prerazporejanja notranjih in zunanjih virov ter zmožnosti, kar lahko vodi do ustvarjanja (trajne) konkurenčne prednosti (Teece, Pisano & Shuen, 1997, str. 509–510).

Konkurenčno prednost podjetja lahko opredelimo kot enkratno prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari v primerjavi z ostalimi podjetji na trgu (Bamberger, 1989, str. 80; Barney, 1991, str. 102). Porter (1985, str. 3), ki je pomembno prispeval k razumevanju tega področja, je konkurenčno prednost opredelil kot rezultat rasti, ki izvira iz vrednosti, ki jo je podjetje sposobno ustvarjati za svoje kupce. Skozi zgodovino so se s konceptom konkurenčnih prednosti ukvarjale različne teorije, ki so poskušale pojasnjevati ter dokazovati zmožnosti doseganja in branjenja zelenega konkurenčnega položaja na trgu. Sodobni prispevki, ki se ukvarjajo s pojasnjevanjem ustvarjanja in ohranjanja konkurenčnih prednosti, med katere sodi teorija na temelju dinamičnih zmožnosti, izhodišča črpajo iz skupne osnove preteklih teorij.

Strokovna literatura osnove konkurenčnih prednosti pojasnjuje skozi pet glavnih teorij. Te teorije so: teorija na temelju industrijske organizacije (Lado, Boyd & Wright, 1992), teorija na temelju virov (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), teorija na temelju zmožnosti (Prahalad & Hamel, 1990, Stalk, Evans & Shulman, 1992; Sanchez & Heene, 1997), teorija na temelju znanja (Winter, 1987; Kogut & Zander, 1992; Grant, 1996) in teorija na temelju dinamičnih

zmožnosti (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

Tradicionalno stališče ekonomske teorije konkurenčno prednost obravnava v sodobnem dinamičnem okolju kot kratkoročno, saj je v teh nepredvidljivih in turbulentnih razmerah vsaka prednost, ki jo ima podjetje pred konkurenti hitro prepoznana in posnemana s strani konkurentov. Po drugi strani resničnost dokazuje, da konkurenčna prednost vseeno traja nekaj časa in ni tako kratkoročna (Barney & Hesterly, 2010). Dennis Mueller (1977) je na primer s preučevanjem mnogih podjetij prepoznal, da obstajajo podjetja, ki so že od vsega začetka poslovala uspešno in so tako poslovala tudi v kasnejšem obdobju ter obratno. Pomembna so tudi spoznanja Geoffreyja Waringa (1996), ki je Muellerjevo delo dopolnil in se poglobil v raziskovanje panog, ki ohranjajo konkurenčno prednost dlje časa kot druge panoge. Prepoznal je naslednje značilnosti teh panog: (1) so informacijsko kompleksnejše in zato težje posnemljive, (2) zaradi razmer zahtevajo večji vložek v raziskave in razvoj, (3) kupci v teh panogah potrebujejo več informacij glede uporabe proizvodov in (4) dosegajo ekonomije obsega. Avtor v nadaljevanju pojasnjuje, da bodo zaradi omenjenih značilnosti podjetja znotraj takšnih panog dosti prej ali z večjo verjetnostjo razvila konkurenčno prednost, medtem ko to ni nujno za podjetja, ki delujejo v panogah brez predhodno omenjenih značilnosti. Ugotovitve temeljitega preučevanja farmacevtske industrije s strani Petra Robertsa (1999) so bile, da so sposobnosti podjetja, da inovira in pošilja na trg nove ali izboljšane proizvode, ključne za doseganje konkurenčne prednosti. McGahanova in Porter (2003) sta v povezavi s tem podala zadnji prispevek, v katerem prepoznavata kot trajno tako visoko kot nizko uspešnost. Prva se obravnava v povezavi z značilnostmi panoge, znotraj katere podjetje posluje, druga pa je odvisna od podjetja kot takega (Barney & Hesterly, 2010, str. 12 v Breznik, 2013).

3 Teorija na temelju dinamičnih zmožnosti

Na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja se je pojavilo veliko zanimanje po izoblikovanju intelektualnega koncepta, ki bi pripomogel k boljšemu razumevanju doseganja različnih rezultatov podjetij, še posebej na hitro spreminjajočih se trgih. Raziskovalci iz različnih področij, še

posebej pa s področja strateškega managementa, so želeli zapolniti to praznino. Teece, Pisano in Shuen so leta 1997 v članku "Dinamične zmožnosti in strateški management" (v originalu "Dynamic capabilities and strategic management") nadgradili idejo o konceptu dinamičnih zmožnosti. Dinamične zmožnosti so prepoznali kot sposobnost podjetja, da poveže, zgradi in preoblikuje svoje vire in zmožnosti kot odgovor na hitro spreminjajoče se okolje. Kar je novo pri tem je, če pojasnimo zelo v grobem, da Teece s soavtorji razširja teorijo na temelju virov s tem, ko ji dodaja dinamično komponento.

Po objavi omenjenega prispevka, je v naslednjih desetih letih bilo objavljenih preko tisoč oziroma natančneje 1.534 prispevkov v vodilnih znanstvenih revijah s področja managementa (Barreto, 2010, str. 258) na temo dinamičnih zmožnosti. Trenutno velja področje preučevanja dinamičnih zmožnosti za najbolj aktualno in zelo aktivno področje, kar pričajo tudi številke poglobljenih raziskav in prispevkov, ki se vsako leto povečujejo (Di Stefano, Peteraf & Verona, 2014, str. 30). Če je bilo letno na to temo v obdobju med letoma 2000 in 2005 objavljeno v povprečju 32 raziskav, jih je bilo v obdobju med letoma 2006 in 2010 v povprečju 137 in med letoma 2011 in 2013 že 201. O povečanem zanimanju in velikem vplivu, ki ga ima področje dinamičnih zmožnosti pričajo tudi naslednje številke naraščajoče uporabe citatov. Iz letnega povprečja 386 med leti 2000 in 2005 je citiranost zrasla na številko 3.236 med leti 2006 in 2010 in se več kot podvojila med leti 2011 in 2013, s povprečno številko citiranosti v višini 6.860 citatov (Di Stefano, Peteraf in Verona, 2014, str. 307). Barretov (2010, str. 257) pregled literature kaže res bogato, vendar kompleksno, raznoliko in včasih že nekoliko nasprotujočo si literaturo, v kateri so nakazane različne smeri raziskovanja. Kakorkoli, pa je osnovni namen koncepta, ki so ga razvili Teece, Pisano in Shuen (1997) odgovoriti na vprašanje, kako podjetje dosega in ohranja konkurenčno prednost v pogojih hitrih tehnoloških sprememb.

3.1 Model dinamičnih zmožnosti po Teeceju

V današnjem okolju, kjer ima globalizacija svoj vpliv in kjer vlada stanje hiperkonkurence, se potrošniške potrebe in struktura trga neprestano spreminjajo. Priložnosti se kažejo tako podjetjem, ki so uveljavljena na trgu kot tudi podjetjem, ki vstopajo na trg. Kljub temu je priložnosti težko zaznati, saj gre za kompleksno aktivnost skrbnega opazovanja, ustvarjanja, učenja in interpretiranja. Teece na podlagi Kirznerjevih in Schumpeterjevih izhodišč

ponuja orodje kot pomoč podjetjem pri odzivanju na dinamično okolje. Njegov model predvideva, da mora podjetje svoje zmožnosti neprestano razvijati, pri tem pa se mora osredotočiti na tri ključne komponente dinamičnih zmožnosti: (1) zmožnosti zaznavanja, (2) zmožnosti prepoznavanja in (3) zmožnosti preoblikovanja. Navedene zmožnosti mora podjetje hkratio razvijati, da bi lahko ustvarjalo, dosegalo in ohranjalo konkurenčno prednost (Teece, 2009).

3.1.1 Zmožnosti zaznavanja

Zmožnosti zaznavanja vključujejo aktivnosti opazovanja, iskanja, spremljanja, vrednotenja, učenja, predvidevanja in razlaganja. Pri tem gre za raziskovanje domačih in tujih trgov ter tehnologij, spremljanje potrošniških navad in prikritega povpraševanja, spremljanje potencialnih potrošnikov, partnerjev, dobaviteljev, komplementarnih dejavnosti, spremljanje strukturnega razvoja panog in odzivov konkurence na razvoj. Zelo pomembno je, da podjetje raziskuje čim širše, ne samo lastne dejavnosti, ampak tudi sorodne in komplementarne panoge. Na oblikovanje novih priložnosti ima seveda vpliv tudi delovanje oziroma interakcija med udeleženci poslovnega ekosistema: med potrošniki, dobavitelji, državo, sodstvom in drugimi državnimi institucijami, kot so univerze, raziskovalni inštituti ipd. Vsi ti vplivajo na oblikovanje novih priložnosti in med seboj delujejo po določenih "pravilih igre". Zaznavanje priložnosti ne pomeni samo opaziti priložnost, ko se ta pojavi, temveč tudi tolmačenje novih pojavov, potrošniških potreb, razvoja tehnologije in interakcij med deležniki poslovnega sistema. Poleg tega je treba tudi predvideti oziroma oceniti, kako se bodo tehnologije nadalje razvijale ter kako in kdaj bodo deležniki poslovnega ekosistema na ta razvoj odgovorili.

3.1.2 Zmožnosti prepoznavanja

Ko podjetje zazna priložnost, jo mora nemudoma izkoristiti in jo spremeniti v proizvod, storitev ali proces. Ta korak skoraj vedno zahteva naložbe v raziskovalno-razvojne in trženjske aktivnosti. Pri tem je seveda možnih več poti, zaradi nepredvidljivosti rezultata pa je po navadi prisotno določeno tveganje. Da bi se mu podjetje čim bolj izognilo, naj bo naložbeno fleksibilno. Z drugimi besedami povedano, z naložbami v nov proizvod (proces ali storitev) naj podjetje počaka toliko časa, dokler se ne oblikuje takšen proizvod, ki je podoben zmagovalnemu, nato pa naj vanj maksimalno

investira. Poleg postavljanja strategije naložbenih odločitev, mora biti podjetje (poslovodstvo) zmožno oceniti tudi pravi čas za naložbo in biti pripravljeno sprejeti „drzne“ in hitre odločitve (Teece, 2007, str. 1326–1329).

3.1.3 Zmožnosti preoblikovanja

Izdelava poslovnega modela proizvoda ali storitve zajema veliko aktivnosti. Funkcija poslovnega modela je zasnovati predlog vrednosti, opredeliti ciljne tržne segmente, definirati strukturo verige vrednosti in oceniti strukturo stroškov ter potencialnega dobička. Poslovni model zajema predpostavke o obnašanju stroškov in prihodkov ter obnašanju kupcev in konkurence, ter katere so možnosti, ki lahko prinesejo dobiček in katere so poti, s katerimi podjetje prodre na trg. Dejstvo je, da obstaja vrsta različnih načinov oblikovanja poslovnega modela, vendar se nekateri bolje prilagajajo ekosistemu kot drugi. Teece pojasnjuje, da je poslovni model kompleksen proces. Boljši in bolj raznolik kot bo poslovni model ter bolj kot se bo nadgrajeval, težje ga bo konkurenca posnemala (Teece, 2007, str. 1326–1334).

4 Tehnično-tehnološka in raziskovalno-razvojna zmožnost

Tehnično-tehnološke spremembe, podprte z raziskovalno-razvojnimi aktivnostmi, so v današnjem dinamičnem okolju ene izmed ključnih dejavnikov, ki podjetjem omogočajo preživetje in rast. Temu ustrezno lahko tehnično-tehnološke zmožnosti obravnavamo kot set veščin, znanja in procesov, ki podjetju omogočajo ustvarjati in obvladovati tehnološke spremembe, bodisi skozi aktivnosti proizvodnje in investiranja bodisi s povezavami z drugimi podjetji (Albu, 1997; Lahovnik & Breznik, 2014). Tehnično-tehnološka zmožnost in raziskovalno-razvojna zmožnost sta med seboj močno prepleteni in povezani, zato ju v našem prispevku obravnavamo skupaj. Po kritičnem pregledu literature na področju dinamičnih zmožnosti smo ugotovili, da mnoge študije prepoznavajo managerske zmožnosti kot gonilo podjetij, saj poganjajo in napajajo vse ostale zmožnosti, ki so prav tako pomembne. Brez ljudi podjetje ne more izvajati aktivnosti, niti razvijati drugih dinamičnih zmožnosti, kot so trženjske ali inovacijske zmožnosti. Prav tako brez teh zmožnosti ne moremo razvijati managerske zmožnosti ter tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti, saj so vse našete

med seboj močno soodvisne (Breznik, 2013, str. 277). Managerske zmožnosti in s tem povezane zmožnosti zaposlenec v bistvu predstavljajo podlago za vse ostale dinamične zmožnosti, zato se v raziskavi nanje ne osredotočamo posebej, saj so po našem mnenju samoumevne.

Znano je, da je panoga energetike podvržena nenehnim spremembam na trgu, to je na področju okoljskih zahtev in regulatornih okvirjev, lokalne, državne in evropske politike ter nenazadnje tudi usmeritvam lastnikov. Podjetja, ki delujejo na odprtem energetskega trgu, kjer vlada huda konkurenca in v okviru vseh deležnikov, ki vplivajo na njihov razvoj in poslovanje, morajo zato razvijati tehnično-tehnološko in raziskovalno-razvojno zmožnost, ki predstavljata notranji potencial podjetja in sta ključni za njihovo preživetje ter rast. Nenazadnje so tehnično-tehnološke zmožnosti (in raziskovalno-razvojne zmožnosti) v današnjem dinamičnem okolju pomembne za vse panoge, saj hiter razvoj in napredek tehnologij, ali pa spremembe okoljskih politik in drugih regulatorjev narekujejo, da so se temu primorana prilagajati vsa podjetja, ne glede na to, v kateri panogi delujejo.

5 Metodologija raziskave

Glavni cilj raziskave je bil preučiti tehnično-tehnološko in raziskovalno-razvojno zmožnost kot dinamično zmožnost v slovenskem podjetju na področju energetike. Za izbor te panoge smo se odločili, ker gre za področje, ki močno vpliva na razvoj gospodarstva, kakovost življenja vsakega posameznika in na okolje. Energetska dejavnost že vseskozi, v zadnjem času pa še posebej, zaznamuje usmeritve domačih in tujih energetske politik in regulatornih organov, po drugi strani pa huda konkurenca na odprtem trgu, kjer prav tako prihaja do velikih in korenitih sprememb ter spremembe na strani energentov. Energetska panoga sodi med visoko dinamične panoge in podjetja, ki delujejo na tem področju predstavljajo ustrezen subjekt preučevanja. Pri oblikovanju osnovnega raziskovalnega vprašanja smo izhajali iz Teecejevega modela dinamičnih zmožnosti, ki le-te razvršča v tri glavne skupine: zmožnosti zaznavanja, zmožnosti prepoznavanja in zmožnosti preoblikovanja. Raziskovalno vprašanje se tako glasi: Ali lahko znotraj tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti prepoznamo in definiramo ključne aktivnosti razvijanja zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja v slovenskem podjetju na področju energetike.

Empirični del raziskave temelji na kvalitativni analizi podatkov, s pomočjo študije primera slovenskega podjetja na področju energetike. Eisenhardtova (1989) in Yin (2009) študijo primera obravnavata kot najustreznejše orodje pri raziskovanju in preverjanju zgodnjih faz nastanka nove teorije, ko se še preučuje in prepoznava ključne parametre ter povezave med njimi v praksi. Glede na to, da poglobljeno obravnava in preučuje dejanske situacije poslovanja predstavlja metodologijo, ki s svojimi ugotovitvami in usmeritvami prispeva tudi k ustvarjanju dodane vrednosti za prakso. V konkretni raziskavi smo pridobivali podatke na različne načine. Začetno zbiranje podatkov in informacij je zajemalo pridobivanje vseh relevantnih podatkov za namen izvedbe študije primera, ki so dostopni na spletu in drugih javno dostopnih bazah. Na podlagi pregleda zbranega gradiva smo izvedli predstavitveni sestanek na sedežu izbranega podjetja, v zasedbi ožjega kolegija direktorjev. Na sestanku smo predstavili koncept dinamičnih zmožnosti, namen, cilj in potek raziskave in razdelili splošne anketne vprašalnike. Prvi tip podatkov, pridobljen z anketnimi vprašalniki, smo uporabili za potrditev drugega tipa podatkov, ki je bil pridobljen kvalitativno s pomočjo globinskih intervjujev in razgovorom s fokusno skupino. Dva načina zbiranja podatkov smo uporabili zaradi doseganja različnih, a komplementarnih vidikov na raziskavo. Podatke, pridobljene z anketnim vprašalnikom smo analizirali, in ugotovitve, do katerih smo prišli, nato še dodatno preverili s tehnikami kvalitativnega raziskovanja. Na ta način smo končnim izsledkom raziskave zagotovili višjo stopnjo veljavnosti.

Globinski intervju smo opravili s ključnimi odločevalci v podjetju: z direktorjem podjetja, namestnikom direktorja podjetja in direktorjem razvoja, saj imajo le-ti največji vpliv na sprejemanje strateških odločitev in razvoj podjetja. Pri vseh smo postavljali enaka vprašanja in na ta način preverjali razumevanje ter skladnost odgovorov. Vse intervjuje smo zaradi lažje obdelave podatkov, pa tudi zaradi možnosti izgube ključnih podatkov, posneli. Posamezni intervjuji so trajali med trideset in petinštirideset minut, medtem ko je skupinski intervju fokusne skupine trajal šestdeset minut. Skupinski intervjuji predstavljajo hiter in priročen način zbiranja podatkov sočasno od več oseb, v procesu katerega se ponavadi razvije tudi skupinska interakcija (Kitzinger, 1995 v Seale, Gobo, Gubrium & Silverman, 2007, str. 65). Za skupinski intervju fokusne skupine smo se odločili zato, ker imajo direktorji sektorja za proizvodnjo, vzdrževanje,

procesno vodenje, inženiring in distribucijo največ znanja in jasno izdelane predstave o konkretnem primeru zaznavanja priložnosti in sprejemanja uvajanja sprememb, zlasti na tehnično-tehnološkem in raziskovalno-razvojnem področju. Ker se ujemajo po funkciji, predstavljajo homogeno skupino, ki ima med seboj dobro razvito medsebojno komunikacijo. Pogovor v skupini se je izvajal krožno, tako da je lahko svoje poglede, mnenje in izkušnje izrazil vsak sodelujoči v razpravi. Obdelava in analiza podatkov študije primera je posebno zahtevna, ker tehnike niso enotno opredeljene. Za zanesljivost raziskave smo poskrbeli tako, da smo vse korake izvedbe jasno dokumentirali v pisni obliki. Narejen je bil protokol študije, ki smo se ga natančno držali. Poudariti moramo, da smo se v okviru raziskave strogo držali načel raziskovalne etike (Myers, 2009, str. 45–46).

6 Rezultati raziskave

6.1 Predstavitev preučevanega podjetja

Javno podjetje Energetika Ljubljana, d. o. o. (skrajšano Energetika Ljubljana), kot ga poznamo danes, je največja kogeneracija (soproizvodnja) toplote in električne energije v državi in tretji največji energetskega objekta po inštalirani toplotni moči, takoj za Termoelektrarno Šoštanj (TEŠ) in Jedrsko elektrarno Krško (JEK). Podjetje zagotavlja več kot 60 % vseh potreb po toploti za vse vrste ogrevanj, pripravo tople sanitarne vode in tehnološke potrebe v Mestni občini Ljubljana (MOL) iz sistema daljinskega ogrevanja in sistema oskrbe s plinom iz distribucijskega omrežja. Predstavlja skoraj polovico proizvodnje toplotne energije v sistemih daljinskega ogrevanja Slovenije in proizvede 3 % električne energije v Sloveniji, ki je posledica kogeneracije z visokim izkoristkom. Zagotavlja pogodbene sistemske storitve za elektroenergetski sistem in predstavlja strateško rezervo napajanja z električno energijo mesta Ljubljane. Energetika Ljubljana je podjetje, kjer je poslovanje energetskega dejavnosti podvrženo nenehnim spremembam na energetskega trgu, na področju okoljskih zahtev in regulatornih okvirjev itn. Kot odgovor na razmere na odprtem trgu, kjer vlada huda konkurenca, in vse deležnike, ki vplivajo na razvoj in poslovanje podjetja, so Energetiko Ljubljana v zadnjem času zaznamovali trije prelomni dogodki: (1) prenos podpornih služb (javna naročila, finančno-računovodske aktivnosti, kadrovske in pravne aktivnosti) na Javni holding Ljubljana (JHL) v letu 2011, (2) strateška združitvev

dveh ločenih podjetij – Energetike Ljubljana in TE-TOL, ki se je izvedla konec januarja 2014 in (3) reorganizacija podjetja z novo organizacijsko shemo na začetku leta 2016. Podjetje predstavlja zanesljivega delodajalca 594 zaposlenim, osnovni kapital znaša 57.602.057 €, ustvarjenih prihodkov je bilo za dobrih 130 milijonov €, od tega čisti dobiček 5.223.293 € (podatki na dan 31. 12. 2015) (Energetika Ljubljana, 2014; Energetika Ljubljana, 2015).

6.2 Razvijanje tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti

Obravnava podjetje se zaveda pomena stalnega prilagajanja na spremembe v dinamičnem okolju, znotraj katerega posluje. V ta namen neprestano išče nove načine in poti, ki bi mu omogočili, ne samo obstanka na trgu, temveč tudi uspešno delovanje in razvoj. V okviru raziskave smo prepoznali prakse in aktivnosti, ki jih podjetje razvija in izvaja. Tabela 1 prikazuje pregled ključnih aktivnosti, ki jih podjetje izvaja znotraj tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti z vidika zmožnosti zaznavanja, zmožnosti prepoznavanja in zmožnosti preoblikovanja.

Zmožnosti zaznavanja v okviru tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti se nanašajo na spremljanje smernic, strokovne literature in zakonodaje, analizo naprednejših okolij, spremljanje uvajanja zadnjih tehnologij

na področju energetike in sorodnih področjih, spremljanje dogajanja na trgu ter spremljanje potreb kupcev. Zaznavanje priložnosti je vsakodnevna obveznost vseh zaposlenih na vseh področjih oziroma v okviru posameznih sektorjev, še posebej pa ključnih odločevalcev, to je direktorjev sektorjev, oddelka za razvoj in direktorja podjetja. Pri tem je mreženje s partnerji, drugimi distributerji oz. dobavitelji specializiranih tehničnih oprem v podjetju prepoznano kot zelo pomembno. Prav tako se spodbujajo strokovni stiki z univerzo, udeležbo na konferencah, izobraževanjih, sejnih, članstvu v različnih združenjih in organizacijah, ki lahko predstavljajo ali prinesejo določeno korist podjetju. *Zmožnosti prepoznavanja* potencialnih oziroma pravih priložnosti zajemajo ustaljene postopke, kot so podaja predlogov in pobud, priprava različnih analiz in ekonomskih kalkulacij, oblikovanje strateških skupin in kolegijev, kjer se predstavijo nove ideje ter preučijo vse možnosti ter koristi za podjetje in uporabnike. V podjetju se spodbuja prepoznavanje potencialnih priložnosti tudi skozi aktivnosti neformalnega in formalnega mreženja, kjer prihaja do izmenjave informacij in mnenj glede tehnoloških novosti. *Zmožnosti preoblikovanja* se izvajajo ekipno z jasno zastavljenimi cilji in s podporo vodstva. Aktivnosti potekajo po klasičnih metodah uvajanja novosti z veliko mero občutka s strani vodilnih v podjetju. To pomeni, da se vse novosti uvajajo postopoma in da so jasno

Tabela 1: Pregled ključnih aktivnosti razvijanja tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti preučevanega podjetja

Ključne aktivnosti razvijanja tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti
Zmožnosti zaznavanja <ul style="list-style-type: none"> • spremljanje smernic, zakonodaje, literature • spremljanje naprednejših okolij (uvajanje novih tehnologij, tehnološki napredek) • spremljanje trga, kupcev in konkurence • mreženje (konference, tehnološki partnerji, izobraževanja ipd.) • v sklopu vsakodnevnih aktivnosti vseh zaposlenih (še posebej ključnih odločevalcev in vodij)
Zmožnosti prepoznavanja <ul style="list-style-type: none"> • mreženje in izmenjava mnenj (tehnološki partnerji, grajenje odnosa s strankami in ključnimi kupci) • podajanje predlogov in pobud • priprava različnih analiz in medsektorske diskusije (sprejemanje odločitev na podlagi le-tega) • preučitev vseh možnosti in koristi ter prepoznavanje najboljših novih rešitev znotraj strateških skupin • prepoznavanje moči ustrezne organizacijske kulture, ki spodbuja iskanje novih rešitev • prepoznavanje moči avtonomnega strokovnega odločanja in skupinskega odločanja
Zmožnosti preoblikovanja <ul style="list-style-type: none"> • zgled in spodbuda s strani vodstva podjetja • najem zunanjih sodelavcev za ozko specializirana področja dela • spremembe v managementu podjetja, vodenju in organizaciji dela • postopno vključevanje vseh zaposlenih (predstavitvene delavnice in izobraževanje za zaposlene, prenašanje znanja in razvoj sposobnosti posameznikov)

predstavljene zaposlenim. Pri tem ima pomembno vlogo ustrezna komunikacija – kako in na kakšen način se zaposlenim predstavijo novosti, cilji in koristi za podjetje in zaposlene. Jasna in motivacijska komunikacija pozitivno in spodbudno vplivata na miselnost zaposlenih pri udejanjanju priložnosti. K spremembam in novostim so v podjetju usmerjeni predvsem zaradi posameznikov, ki imajo strokovno znanje in visoko razvito inženirsko željo ustvariti nekaj novega ter so zgled in avtoriteta, ki jim ostali zaposleni zaupajo.

Tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti smo opredelili kot set veščin, znanja in procesov, ki podjetju omogočajo ustvarjati in obvladovati tehnološke in druge spremembe. Energetika Ljubljana razvija tehnično-tehnološko in raziskovalno-razvojno zmožnost na več načinov, s katerimi opredeljuje, kombinira in izrablja prave vire, metode, procese in tehnike. Tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti prvenstveno izvirajo iz notranjih virov podjetja, to je znanja in izkušenj zaposlenih in ključnih posameznikov, ki svojo motivacijo za zaznavanje, prepoznavanje in udejanjanje sprememb črpajo iz pripadnosti podjetju in raziskovalne ter inženirske želje. Med najpomembnejše zunanje vire tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti uvrščajo zunanje partnerje in posameznike za ozka specifična področja, za katera v podjetju nimajo ustreznih znanj ali izkušenj. Z združitvijo podjetja Energetike Ljubljana in podjetja TE-TOL so obravnavane zmožnosti v nekem delu tudi nadgradili. Tako so povezali znanje in izkušnje zaposlenih, nadgradili poslovni model in izdelali srednjeročno vizijo razvoja podjetja. Z vertikalno združitvijo proizvodne in distribucijske dejavnosti so optimizirali procese, kar omogoča višje učinke, še posebej na ravni medsebojnega povezovanja storitev za uporabnike. Organizacijska struktura je v procesu združitve in z reorganizacijo postala bolj sploščena in prepustna.

6.3 Ocena rezultatov in razprava

Ocenjujemo, da ima Energetika Ljubljana visoko razvite tehnično-tehnološko in raziskovalno-razvojno zmožnost tako pri zmožnostih zaznavanja in prepoznavanja kot tudi pri zmožnostih preoblikovanja. Da ima le-te visoko razvite, je predvsem zaradi specifične področja, v katerem deluje. Če želi podjetje v energetski panogi, ki je prepoznana kot zelo dinamična, preživeti in se razvijati, mora neprestano spremljati tehnološki napredek in spremembe na tem področju ter svoje poslovne

modele prilagajati v skladu s tem. V podjetju se tega dobro zavedajo, zato konstantno iščejo načine in poti, kako najbolje izkoristiti notranje in zunanje vire oziroma razvijati ter izkoriščati tehnično-tehnološko in raziskovalno-razvojno zmožnost na celotni verigi vrednosti. Rezultati raziskave nakazujejo, da morajo podjetja, če želijo v današnjem dinamičnem okolju obstati, konkurirati in se pri tem še razvijati ter uspešno poslovati, biti sposobna razvijati zmožnosti podjetja kot dinamične zmožnosti. Kot je prikazano z raziskavo, podjetje Energetika Ljubljana predstavlja dober primer takšnega podjetja, ki z razvijanjem tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti že vrsto let uspešno konkurira na trgu, kljub turbulentnim razmeram v okolju, ki se v zadnjih nekaj letih še zaostrujejo.

Tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti kot ključne zmožnosti podjetja prepoznavajo tudi druge empirične raziskave. Tripsas (1997) jih opredeljuje kot bistvene za ohranjanje konkurenčne prednosti na dolgi rok. Jonker in drugi (2006) k temu dodajo, da to še posebej velja, če jih povežemo z inovacijskimi zmožnostmi. Dodgson in drugi (2008) ugotavljajo, da hitre tehnološke spremembe ponujajo vrsto novih tehnoloških priložnosti, ki pa jih je treba znati prepoznati in izkoristiti. Za to je seveda potrebno ustrezno znanje. Da je znanje, še posebej tehnološko, motor razvijanja in izkoriščanja obravnavanih zmožnosti, ugotavlja Helfatova (1997) v svoji kvantitativni študiji. To potrjujejo tudi rezultati naše raziskave, ki so pokazali, da so v ozadju tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti ljudje, saj brez njih, njihovega znanja in potenciala, ki ga nosijo v sebi, pravzaprav ne moremo razvijati ne teh in ne drugih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti. McKelvie in Davidsson (2009) izpostavljata, da je zelo pomembno, da podjetja namenjajo posebno pozornost prepoznavanju potencialov in razvijanju talentov ter specifičnih znanj zaposlenih. S tem ustvarjajo visoko motivirano in podjetju predano bazo zaposlenih, ki bo sposobna slediti spremembam v dinamičnem okolju. Da je to res pomembno, pričajo tudi ugotovitve naše raziskave, ki kot najpomembnejši element tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti prepoznavajo znanje in pripadnost ključnih zaposlenih ter vodstvo podjetja, ki le-to prepozna, spodbuja in razvija. Kot opozarja Teece (2009, str. 28) je pri tem zelo pomembna sposobnost podjetja, da znanje in veščine, s katerim podjetje ne razpolaga, pridobi od zunaj. Energetika Ljubljana z zunanjim povezovanjem s partnerji in posamezniki na ozko

specializiranih področjih nedvomno počne. Kot nadalje pojasnjujeta Branzei in Vertinsky (2006, v Teece, 2009, str. 28) podjetja na takšen način, ne samo, da odpravljajo šibke člene, temveč tudi nadgrajujejo in pridobivajo novo znanje ter veščine, kar se ujema z ugotovitvami naše raziskave.

7 Priporočila za prakso

V tabeli 2 prikazujemo dobre prakse in priporočila za prakso pri razvijanju tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti.

Tabela 2: Dobre prakse in priporočila za prakso pri razvijanju tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti

Dobre prakse in priporočila
Organizacijska struktura in organizacija dela <ul style="list-style-type: none"> sploščena in prepustna skupinsko in projektno delo hierarhična razmerja in formalizem sta izražena le toliko, kolikor je v javnem sektorju nujno potrebno
Organizacijska kultura <ul style="list-style-type: none"> odprto in dvosmerno komuniciranje jasna in motivacijska komunikacija medsebojno zaupanje med zaposlenimi in vodstvom, ki temelji na spoštovanju in sprejemanju odgovornosti
Prepoznavanje in razvijanje sposobnosti zaposlenih <ul style="list-style-type: none"> prepoznavanje sposobnosti zaposlenih, ki imajo strokovno znanje in visoko ravito željo po ustvarjanju nekaj novega dobro poznavanje zaposlenih in prepoznavanje njihovih znanj in veščin, ki jih še lahko razvijajo (v čem so dobri in kje se kažejo njihovi potenciali)
Grajenje pripadnosti podjetju <ul style="list-style-type: none"> medsektorsko (medoddelčno) sodelovanje prenašanje znanja in izkušenj zaupanje v poslovodstvo in vodje na ostalih ravneh
Vključevanje zunanjih sodelavcev/partnerjev <ul style="list-style-type: none"> zunanj strokovnjaki, ki so za specifično področje najbolj primerni in usposobljeni ter povezovanje z univerzami, inštituti itd.
Nefinančno nagrajevanje <ul style="list-style-type: none"> v obliki posebnih izobraževanj, obiskov mednarodnih konferenc in sejmov, napredovanja
Uresničevanje strateške naravnosti <ul style="list-style-type: none"> zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev in strategije podjetja poslanstvo, vizija in cilji so jasno zastavljeni in poznani/sprejeti vsem zaposlenim stalno in sprotno spremljanje uresničevanja akcijskih načrtov strategije
Sprejemanje odločitev <ul style="list-style-type: none"> samostojno sprejemanje odločitev na operativni ravni skupinsko sprejemanje strateških odločitev spodbujanje in razvijanje možnosti sodelovanja zaposlenih pri sprejemanju (tudi strateških) odločitev
Prepoznavanje in uvajanje novosti <ul style="list-style-type: none"> jasna predstavitev novo zastavljenih ciljev in koristi, ki jih z uresnitvijo prinašajo vsem zaposlenim v obliki kolegijev, sestankov, delavnic, objave v internem glasilu, z dopisi ipd. spremembe se uvaja postopoma in na primeren način spodbujanje aktivnosti/nalog z lastnim zgledom, informiranjem, sodelovanjem in prenašanjem znanja ustrezna komunikacija: jasna in motivacijska komunikacija (zaposlenim se z argumenti na podlagi analiz predstavi, zakaj so spremembe potrebne in kakšne koristi prinašajo) spodbujanje mreženja (konference, tehnološki partnerji, izobraževanja)
Izkoriščanje notranjih virov <ul style="list-style-type: none"> organiziranje posebne enote/oddelka za razvoj, ki poleg generiranja novih idej in rešitev skrbi tudi za spremljanje in spodbujanje uresničevanja akcijskega načrta strategije razvoja prepoznavanje in spodbujanje posameznikov, ki imajo strokovno znanje in visoko ravito željo po ustvarjanju nekaj novega in predstavljajo zgled ter avtoriteto, ki jim zaposleni zaupajo in sledijo vsakodnevno iskanje in prepoznavanje novih priložnosti s strani zaposlenih v smislu spremljanja smernic, prebiranja strokovne literature, zakonodaje, opazovanje naprednejših okolij, spremljanja uvajanja zadnjih tehnologij na tem ali sorodnih področjih, spremljanja trga, kupcev, konkurence

8 Sklep

Teorija dinamičnih zmožnosti ponuja odgovor na vprašanje, kako ustvarjati in soustvarjati spremembe v okviru zaznavanja in prepoznavanja prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti ter njihovega preoblikovanja za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Empirični del prispevka predstavlja študija primera, ki omogoča vpogled v delovanje podjetja v okviru preučevanega koncepta ter prikazuje razvijanje tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti. V literaturi do sedaj ni moč zaslediti veliko empiričnih raziskav, ki bi preverjale vlogo omenjenih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti. Ravno zato je ta prispevek še pomembnejši. V okviru raziskave smo prepoznali ključne aktivnosti, ki podjetju omogočajo razvijanje obeh preučevanih zmožnosti. Pri tem smo ugotovili, da ne gre zgolj za zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in udejanjanja pravih priložnosti, temveč tudi za sposobnost vključevanja pravih ljudi v vse te procese in aktivnosti. Najpomembnejši prispevek za prakso je spoznanje, da tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti kot dinamične zmožnosti lahko razvijamo le in zgolj s pomočjo ljudi. Zaposleni s svojim znanjem in izkušnjami predstavljajo srce podjetja, zato je zelo pomembno, da v podjetjih ustvarimo takšno klimo in kulturo, ki bo omogočala odprto komunikacijo in bo usmerjena k prepoznavanju sposobnosti zaposlenih ter razvijanju njihovih potencialov. Pričujoči prispevek ponuja nekatera nadaljnja izhodišča za raziskovanje. V nadaljevanju bi bilo smotno izvesti študijo za celotno panogo energetike ali pa preverjati tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti v drugih panogah in njihovo povezavo z doseganjem in ohranjanjem konkurenčne prednosti ter uspešnostjo poslovanja.

Viri in literatura

- Bamberger, I. (1989). Developing Competitive Advantage in Small and Medium Size Firms. *Long Range Planning, Oxford*, 22(5), 80–88.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. & Hesterly, W.S. (2010). *Strategic management and competitive advantage. Concepts*. Boston: Pearson Education International.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Breznik, L. (2013). *Dinamične zmožnosti kot izvor konkurenčnih prednosti v slovenskih podjetjih s področja informatike* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- D' Aveni, R. A. & Gunther, R. (2007). Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. V C. Boersch (ur.), *Das Summa Summarum des Management*, (str. 83–93). Wiesbaden: Harrassowitz Verlag.
- Di Stefano, G., Peteraf, M. & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307–327.
- Dodgson, M., Gann, D. & Salter, A. (2008). *The management of technological innovation: Strategy and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
- Energetika Ljubljana. (2014). *Strategija razvoja podjetja Energetika Ljubljana za obdobje 2014–2024* (interno gradivo). Ljubljana: Energetika Ljubljana.
- Energetika Ljubljana. (2015). *Poslovni načrt podjetja Energetika Ljubljana za leto 2016*. Ljubljana: Energetika Ljubljana.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(4), 109–122.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 239–260.
- Jonker, M., Romijn, H. & Szirmai, A. (2006). Technological effort, technological capabilities and economic performance. A case study of the paper manufacturing sector in West Java. *Technovation*, 26(1), 121–134.
- Kogut B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Lado, A. A., Boyd, N.G. & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18(1), 77–91.
- Lahovnik, M. & Breznik, L. (2014). Technological innovation capabilities as a source of competitive advantage: A case study from the home appliance industry. *Transformations in Business & Economics*, 13(32), 144–160.

- Lozej, M. (2016). *Koncept dinamičnih zmožnosti: primer s področja energetike* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- McGahan, A. M. & Porter, M. (2003). The emergence and sustainability of abnormal profits. *Strategic Organization*, 1(1), 79–108.
- McKelvie, A. & Davidsson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, 20, 63–80.
- Mueller, D. C. (1977). The persistence of profits above the norm. *Economica*, 44, 369–380.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. London: Sage Publications.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Roberts, P.W. (1999). Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(7), 655–670.
- Sanchez, R. & Heene, A. (1997). Competence-based strategic management. In Heene, A. & Sanchez, R. *Competence-based Strategic Management*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. & Silverman D. (2007). *Qualitative Research Practice*. Sage Publications.
- Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 57–69.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). *The Dynamic capabilities of firms: An introduction*. Laxenburg, Austria: International Institute for applied systems analysis (IIASA).
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamics capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tripsas, M. (1997). Surviving radical technological change through dynamic capabilities: Evidence from the typesetter industry. *Industrial and Corporate Change*, 6(2), 341–377.
- Waring, G. F. (1996). Industry differences in the persistence of firm-specific returns. *The American Economic Review*, 86(5), 1253–1265.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Winter, S. G. (1987). Knowledge and competences as strategic assets. V D. Teece (ur.), *The Competitive Challenge* (str. 159–184). Cambridge, MA: Ballinger.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Mag. Mojca Lozej je diplomirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani iz smeri finance, za tem pa z odliko zaključila znanstveni magistrski študij podjetništva na isti fakulteti. Dela v gospodarstvu, kjer je tudi začela svojo poklicno pot. Dobro pozna tudi javni sektor, kjer je delala dobrih osem let, zadnjih pet kot vodja finančno računovodske službe. Že tretji mandat je članica mestnega sveta Mestne občine Ljubljana in deluje v različnih delovnih odborih, med drugim predseduje odboru za finance. Deluje kot članica in namestnica predsednice v različnih nadzornih svetih javnih podjetij in stanovanjskega sklada Mestne občine Ljubljana. V zadnjem času se njeno raziskovalno delo osredotoča na področje strateškega managementa, v okviru katerega se posveča poglobljenemu raziskovanju teorije dinamičnih zmožnosti.

Doc. dr. Lidija Breznik je doktorirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je docentka za področje managementa. Poglobljeno se ukvarja s strateškim managementom ter poslovođenjem in upravljanjem. Delovno in raziskovalno se je izpopolnjevala v Nemčiji, ZDA in na Švedskem. Od leta 2001 je redno zaposlena v gospodarstvu na odgovornih delovnih mestih, trenutno pa dela v Zavarovalnici Triglav, d.d., na področju upravljanja odvisnih družb. Bogate izkušnje, pridobljene z vodenjem ljudi in projektov ter poznavanje praks podjetij različnih panog s pridom izkorišča v razumevanju in povezovanju teorije s prakso ter pri svojem pedagoškem delu. Je aktivna članica in članica IO večih strokovnih in akademskih združenj, urednica, recenzentka in mednarodno uveljavljena raziskovalka, ki je bila za svoje dosežke že večkrat nagrajena.

Technical-technological capability and research & development capability deployment: a case of energy sector

Mojca Lozej
Lidija Breznik

Dynamic capabilities view (DCV) is the latest perspective trying to explain and guide firms regarding how they can achieve and sustain a competitive advantage. The objective of this paper is to explore the notion of dynamic capabilities, focusing on technical-technological capability and R&D capability in energy sector. Building on qualitative data from a representative case study, the results point out how important it is to understand and exploit firm capabilities in line with dynamic capabilities disaggregation. To bolster our study, we provide insights into good practices that underpin technical-technological capability and R&D capability. Our paper highlights the importance of the dynamic capabilities perspective as a field of study in today's dynamic environment, and exposes the importance of ensuring a continuous commitment to the sense, seize and reconfigure capabilities as part of dynamic capabilities.

Key words: competitive advantage, dynamic capabilities, technical-technological capability and R&D capability, energy sector, case study

The role of postal services in e-commerce

Tina Vukasovič
Marko Grden

Postal services are an important part of e-commerce value chain, however, their impact on the e-commerce value chain has not been explored sufficiently to date. The research investigates the

Slovenian internet users' attitude with regard to the e-commerce and the influence that postal services have on the on-line shopping decision. The results of quantitative research have shown that Internet users in Slovenia believe that postal services have significant impact on the on-line shopping decisions and that it is important for them which postal operator will provide the delivery services. Based on the research results, a number of proposals have been prepared for the development of new postal services and customization of services to the needs of online retailers and shoppers.

Key words: e-commerce, postal services, logistics, parcel delivery, e - retailer, e - shopper

Writing of professional and scientific papers

Rudi Rozman

Very often authors publish the results of their professional and research work in different written forms like reports, articles, papers, monographs, master theses and doctoral dissertations. Each analysis and research follows some determined logic processes which enable and assure their quality. For this reason they prepare the plan or synopsis of their work and try to follow it. Therefore, we expect that already in the introduction to their writings they will present the problem of their study, study's purpose, method applied and its goals, and ground the structure of the writing. Although this sounds reasonable, still, especially in the practice many deficiencies can be found. They point at the possibility that the analysis and the research could not be appropriate and of good quality. As a consequence also the writings could be inappropriate and of poor quality. It is the purpose of the author to show most common deficiencies in writings and discuss the reasons and consequences.

Key-words: analysis, research, professional and research writings, problem, purpose, method, goals