

Množično inoviranje - ključ do trajnostne uspešne in zadovoljne organizacije

Violeta Bulc

1 Množično inoviranje in inovacijski ekosistemi

Inovacijski ekosistemi so učinkovita oblika sodelovanja, soustvarjanja in sobivanja v sodobni organizaciji in družbi kot celoti. Vzpodbujajo horizontalno povezovanje vseh deležnikov, ki skupaj soustvarjajo vzajemno korist.

Pri tem ločimo zaprte in odprte inovacijske ekosisteme. Zaprti inovacijski ekosistemi rezultate svojega dela delijo in uporabljajo za ustvarjanje nove vrednosti znotraj definiranega ekosistema. Odprti pa razvita znanja, in rezultate svojega dela za plačilo ali prosto delijo tudi z deležniki izven inovacijskega ekosistema.

Inovacijski ekosistemi se lahko razvijejo v okviru posameznega sektorja, branže, na nivoju lokalne skupnosti, države, ali regije. Med seboj lahko povezujejo različne deležniške skupine, različne industrije, interesne skupine in celo posameznike. Lahko so geografsko ali virtualno opredeljeni. Ne glede na tip ali vrsto, pa je za njih danes značilno, da razvoj inovacijskih predlogov temelji na množičnosti, povezanosti, vpetosti in vzajemnosti, kateremu je osnova sistemsko (celostno) razmišljanje.

A ni bilo vedno tako. V preteklosti je bilo generiranje inovativnih predlogov v veliki meri vezano na ozke skupine strokovnjakov. Te so iskale rešitve za predvidene potrebe, oziroma prepoznane probleme in jih v obliki produktov uveljavljale na trgu; ponavadi v obliki tehnoloških inovacij.

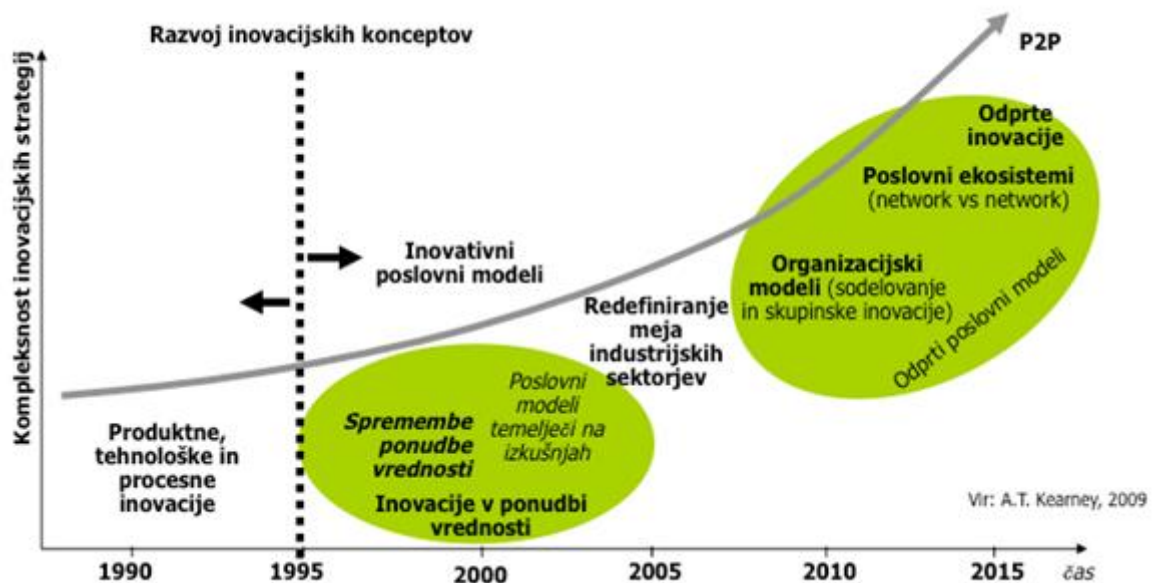
S stopnjevanjem globalizacije in prostega pretoka blaga ter storitev, se je stopnjevala tudi poteba po inovativnosti. Temeljila je na želji po razlikovanju in iskanju lastne identitete, ki je zagotavljala prepoznavnost na globalnem trgu. S slednjim se je razumevanje inovativnosti razširilo na storitvene, organizacijske in družbene inovacije. Le-te so močno povečale krog deležnikov potreben za generiranje različnih idej, invencij in inovacij. V proces inoviranja se je začelo vključevati vse več posameznic in posameznikov. Sposobnost ustvarjanja poslovne kulture, ki vzpodbuja in razvija množično inoviranje, pa je postala viden element razlikovanja med uspešnimi in manj uspešnimi podjetji (1).

S pojavom vse večjega števila inovativnih predlogov, tako po količini kot namembnosti, pa se je pojavljal nov izziv - absorpcijske sposobnosti mikro in makro okolja za uspešen razvoj in vmeščanje inovativnih predlogov. Torej, sposobnost razumevanja prednosti in slabosti inovacij ter sprejemanja vseh potrebnih sprememb za njihovo uspešno uveljavitev.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na dve ključni komponenti oziroma lastnosti poslovnih inovacijskih ekosistemov: množičnost in absorpcijska sposobnost.

1.1 Vpliv evolucije dodane vrednosti na razvoj inovativnosti

Slika 1: Razvoj odnosa do inovacij



Inovativnost obstaja kot vzvod razvoja, odkar obstaja človeštvo. V različnih fazah naše civilizacije smo jo dojemali na različnih nivojih in v različnih povezavah z gospodarskim in družbenim uspehom (Slika 1).

Razvoj poslovnega sveta je bil do konca prejšnjega stoletja najpogosteje povezan s tehnološkimi preboji in z njimi povezanimi tehnološkimi inovacijami, kot na primer: parni stroj, elektro motor, čip in novi materiali. Zato smo v tem obdobju pojem inovacije povezovali samo s tehnološkimi inovacijami. Slednje je odražalo potrebo poslovnega sveta, ki je dodano vrednost do poznih sedemdesetih in začetka osemdesetih let ustvarjal s povečevanjem produktivnosti. Za zagotavljanje slednjega pa so v prvi vrsti potrebovali razvoj tehnologij, tehnoloških postopkov, avtomatizacije in robotizacije.

Tehnološke inovacije so se običajno razvijale v ozkih, privilegiranih skupinah strokovnjakov/razvojniki. Slednji so v krog razmišljanja le redko vključevali ostale zaposlene.

V osemdesetih letih pa Evropo preplavi nov vzvod ustvarjanja dodane vrednosti – kakovost. Vse močnejša internacionalizacija je evropska podjetja, ki so vrednost poskušala še naprej ustvarjati na temelju produktivnosti, vse bolj porivala na rob preživetja. Temu so botrovale cene energije, ljudi in surovin. Zato je bil nov vzvod nujno potreben za ohranjanje vidne vloge evropskega gospodarstva v globalnem gospodarstvu.

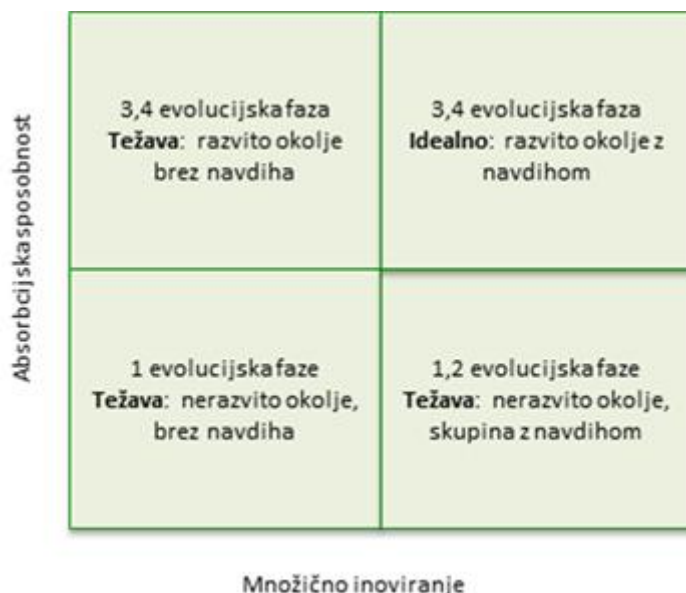
Slika 2: Evolucijske faze



*intelektualna lastnina Vibacom d.o.o.

S kakovostjo, kot novim generatorjem dodane vrednosti, pa se je pojavila nova potreba in priložnost po inoviranju. Razlikovanje med podjetji se je razširilo na storitve, ki so omogočale nove poglede na trg, na vrednostno verigo, na povezovanja in načine dela. Osrednji element opazovanja je postal proces. S tem se je v inovativno razmišljanje začelo vključevati večje število ljudi. Inovativnost se je prelila iz razvojnih oddelkov na ostale funkcije in procese v podjetju. Ob primerni komunikaciji in motivacijskih prijemih je začelo število inovativnih predlogov naraščati. Posledično se je povečalo število sprememb. Z njimi pa so se pojavile absorpcijske sposobnosti ljudi, ki so morali te spremembe vpeljati na taktično in operativno raven poslovanja (slika 3). Zato se vzporedno z motiviranjem ljudi za generiranje inovacijskih predlogov, vse bolj vzpodbuja tudi celosten razvoj posameznikov, ki omogoča večjo prilagodljivost in naklonjenost spremembam.

Slika 3: Odnos med absorpcijo in množičnostjo v luči evolucije



Če je produktivnost prevladovala kot vzvod dodane vrednosti več kot sto let, je imela kakovost to mesto le dobrih dvajset let. V začetku 20. stoletja se zaradi vse večjega vpliva globalnega spleta in sodobnih IT tehnologij, ki omogočajo globalno komuniciranje in sodelovanje, kot osrednji vzvod za generiranje dodane vrednosti, pojavi inovativnost. Želja po

identiteti na nivoju posameznika, skupine, in predmeta narašča. Potrebe v globalnem prostoru so vse bolj raznolike. Pomembnejši od proizvoda in procesa postane odnos, razumevanje razmerij. Zato na področju inoviranja začnejo prevladovati poslovni modeli, inovativni pristopi v organizaciji podjetja in njegovi povezanosti z okoljem.

Kot nova oblika sodelovanja se uveljavijo inovacijski ekosistemi, ki poleg notranjih moči (zaposlenih) v proces razmišljanja in generiranja inovacijskih predlogov vključujejo tudi zunanje deležnike (strateške stranke, dobavitelji, okolje). Število aktivnih udeležencev raste, hkrati pa narašča število in kompleksnost inovacijskih predlogov. Podjetja, ki ne uspejo aktivirati množičnega pristopa vse bolj pešajo v odnosu do trga s tem pa posledično upada poslovna uspešnost.

Kot posebna oblika sodelovanja se uspešno razvijajo odprti inovacijski ekosistemi, kjer je načelo skupnega soustvarjanja in skupnega koriščenja rezultatov rob, ki obljublja nekaj novega in v vznemirljivega tudi v prihodnje. Za zagotavljanje absorpcijske sposobnosti je v mislečih okoljih (slika2) celosten razvoj kompetenc posameznice/ka, tima in skupnosti, eno od ključnih orodij uspeha. Prevladujejo medstrukturni timi, kjer člani vzpodbujajo drug drugega k rasti. Kjer drug drugega izzivajo. Vabijo preko meja znanega. V nove uvide in rešitve.

Vzpostavlja se horizontalna inovacijska infrastruktura v podporo inovacijskemu procesu in razvoju inovacijske kulture. Inovacijska infrastruktura pomaga vzdrževati preglednost in vidnost inovacijskih predlogov, zagotovi poenoten model vrednotenja inovacijskih predlogov in različna orodja ter vire znanja za vzpodbujanje razmišljanja izven okvirov znanega.

Z vzpostavitvijo množičnega inoviranja in primerne absorpcijske sposobnosti ekosistema pa ne zagotavljamo le razcvet generiranja inovacijskih predlogov, ampak hkrati zagotovimo tudi ustrezno okolje za razcvet vrhunskih inovacij, tako imenovanih inovacijskih prebojev, ki dobijo s tem veliko širšo podporo in pripravljenost na nivoju celotnega podjetja in ekosistema za njihovo uspešno implementacijo.

Če na kratko povzamem, uspešna implementacija in tržna manifestacija inovacijskih predlogov potrebuje ustrezno okolje in pogoje za svoj obstoj: inovacijsko kulturo in zavest, ustrezne vire za ustvarjanja dodane vrednosti, in odprtost trgov (globalizacijo). Trajnostno generiranje inovacijskih predlogov se poveča z dvigom zavesti širše množice ljudi, kar je hkrati tudi pogoj za ustrezno absorpcijsko sposobnost okolja za uvedbo potrebnih sprememb. Pri tem pa je potrebno posebej poudariti, da inovacije lahko generirajo dodano vrednost le, če učinkovito upravljamo tudi drugi dve vitalni sili poslovnega uspeha: produktivnost in kakovost, ki predstavljata vstopne faktorja za uspeh.

2 Množično inoviranje

Množično inoviranje danes prepoznamo kot enega od pomembnih značilnosti uspešnih inovacijskih ekosistemov. »Množično« v podjetju pomeni, da ideje generira več kot 60% zaposlenih in njihovo število presega 3 predloge na zaposlenega na leto. Pri tem se upoštevajo tako izboljšave, invencije kot inovacije.

2.1 Dinamično okolje

Eden ključnih izzivov pri množičnem inoviranju in absorpcijski sposobnosti ljudi je zagotavljanje dinamičnega okolja. To med drugim pomeni premikanje ljudi iz cone udobja in rutine, v nenehno gibanje, prilagajanje, preoblikovanje in vstopanje v novo. Vse naštetu je za ljudi, ki so bili vzgojeni za delavna in učeča okolja (slika 2), še posebej velik izziv.

Dosedanje izkušnje iz 7 slovenskih primerov navedeno ugotovitev le še potrjujejo. Prav te izkušnje so bile osnova za oblikovanje modela inovacijske infrastrukture I2 . Za zagotavljanje dinamičnega okolja v podporo množičnemu inoviranju v inovacijski infrastrukturi , delujemo preko štirih vstopnih točk:

1. Model kriterijev za vrednotenje inovacijskih predlogov

Razlaga: v model kriterijev vgradimo ključne strateške usmeritve podjetja, na katere želimo še posebej opozoriti zaposlene pri oblikovanju idej; model se lahko spreminja in prilagaja glede aktualne strateške cilje oziroma vizijo podjetja; priporočam 7-9 kriterijev z ocenjevalno skalo od 1 do 3. Model naj bo enoten za vse zaposlene ne glede na njihovo mesto v organizacijski strukturi. Priporočam delitev kriterijev glede na zahtevnost predlogov: poseben nabor kriterijev za enostavnejše inovacijske predloge (nivo aktivnosti) in drug nabor za zahtevnejše inovacijske predloge (nivo projekta).

2. Motivacijske metode podprte z orodji inovacijskega in inovativnega komuniciranja

Razlaga: v inovacijskem procesu moramo ves čas spreminjati motivacijske prijeme, da se ne izrodijo. Izkušnje kažejo, da je potrebno popestriti in/ali nadgraditi motivacijske ukrepe vsaj enkrat letno. Pri tem je vse bolj pomembno poznati individualne, timske in organizacijske potrebe poslovnega okolja in nagovoriti vse tri hkrati. Motivacijski ukrepi lahko zajemajo: denarne in nedenske nagrade, zanimive izkušnje, predstavitve, inovativno komuniciranje o ljudeh, inovativnih predlogih, šibkih signalih, tehnoloških prebojih, primerih dobrih praks in drugih podobnih vsebinah s pomočjo katerih zaposleni lažje pridejo do navdiha in moralne podpore. Pri tem je izjemnega pomena odnos nadrejenih do inovativnosti, do napak, do uspeha. Posel smo ljudje. Ljudje smo nepredvidljiva, fizična, intelektualna, čustvena, duhovna, in socialna bitja, ki zaznavamo prostor na vseh teh nivojih in se v skladu s prejetimi impulzi in našim lastnim ter gentskim spominom tudi odločamo/prilagajamo. Motivacijski ukrepi morajo prebiti preko sten znanega in vzpodbuditi potrebo po neprestano preoblikovanju nas samih.

3. Metode za generiranje idej in inovacijskih predlogov

Razlaga: kot pri motivacijskih metodah, tudi pri metodah za generiranje idej, potrebujemo vedno znova nove pristope. Najučinkovitejše metoda za generiranje novih idej so povezane z igrami, ki nas razbremenijo ustaljenih vzorcev, nam prebudijo adrenalin in nas popeljejo v svet lateralnega razmišljanja. Nekaj metod iz prakse: »Krea Natura« (psihološko utemeljen pristop za doseganje maksimalnega izplena v procesu ustvarjanja, »Open Innovation« (globalni pristopi za razvoj odprtega inoviranja na osnovi modela deležnikov), »Different Thinking in the Business« (zagotavljanje trajne konkurenčne prednosti), strukturirane inovacijske metode in procesi (Lead Users Research, Blue Ocean Strategy, Synectics, Stage Gate, TRIZ, Strukturirani Management Idej, Idea Pool, Innovation Risk Management). Pri tem je ponovno pomembna vloga vodstva, ki s svojo govorico telesa in aktivnim

komuniciranje o vlogi inoviranja pri doseganju poslovnih rezultatov, zagotovi podporo inovativnemu razmišljanju.

4. Medstrukturni timi

Razlaga: danes si težko predstavljamo uspešno množično inoviranje brez medstrukturnih timov. Njihova ključna filozofija je, da se ustvarjalni tim sestavi iz posameznikov z različnimi predznanji, iz različnih strok in in iz različnih kulturnih okolij. S tem zagotovimo raznolikost v pogledih na izbrano stvarnost. In prav ta raznolikost sproža številne lateralne miselne povezave, ki vodijo do prebojnih razmišljanj. Praktične izkušnje so mi nazorno pokazale, da izzive, na primer, v prodaji, zelo težko reši prodaja sama. Šele, ko jo soočimo z razmišljanji iz financ, proizvodnje, nabave in drugih skupin, pride do preboja v razmišljanju in oblikovanja celostnih rešitev. Enako velja tudi za nivo projektov, procesov ali skupnosti. V medstrukturnih timih ni nepravilnih ali neumnih vprašanj. Pogosto namreč navidezno neprimerno ali nevmesno vprašanje sproži pravo nevihto v razmišljanju nekoga drugega. Prav v medstrukturnih timih udeleženci v polno začutijo rek: »Ni važno komu uspe misleni preboj, važno je, da to uspe vsaj enemu. Tisti, ki mu to uspe, nato nauči še vse druge.« Mi vsi ustvarjamo drug drugemu pogoje za novo zavest, nova videnja. Zato je tako pomembno, da sprožimo množični pristop k oblikovanju inovacijske zavesti in čim bolj krepimo celoten prostor.

2.2 Varno okolje

Naslednji večji izziv za množično inoviranje je vzpostavitev varnega okolja. Človek polno ustvarja kadar ima občutek varnosti. Občutek varnosti pa se razvije, ko smo cenjeni, slišani, upoštevani. Ko čutimo polje zaupanja in spoštovanja.

Varno okolje ne pomeni le finančne varnosti. Ko smo v 12 slovenskih podjetjih vprašali zaposlene, kaj jim predstavlja polje varnosti, da bi lahko do največje možne mere sprostili svoj ustvarjalni naboj, sta le dva od udeležencev v vseh dvanajstih skupinah navedla kot pogoj denar in le trije so navedli materialna sredstva. Vsi ostali udeleženci so navajali osnovne človeške vrednote in različne tipe informacij, ki jih potrebujejo za ciljno razmišljanje: timski duh, podpora vodstva, učinkovito delegiranje nalog, dobri medčloveški odnosi, kakovostne informacije, odprtost za nove ideje, spoštovanje, možnost odločanja, strokovnost, dobra volja, jasni cilji, informacije o strankah, pozitivni naboj, sprejemanje različnosti, dovolj časa za kaovostno delo, ipd. Iz navedenega lahko sklepamo, da finančna varnost ni pogoj za ustvarjalnost. Na naš ustvarjalni duh imajo največji vpliv medčloveški odnosi in pregledne informacije, ki nam pomagajo razumeti prostor v katerem delujemo in za katerega ustvarjamo.

Na osnovi izkušen predlagam, da, v najbolj razburljivih trenutkih, ko se okoli nas vršijo pritiski trga, dobaviteljev, partnerjev, lastnikov, povabimo ljudi v ubran prostor, vzpostavimo na osnovi njihovih vrednot, polje varnosti in jih povabimo v ustvarjalni proces. Prepričana sem, da rezultati ne bodo izostali in bo kolektivna zavest pokazala svojo pravo, ustvarjalno moč. Skozi preblisk posameznika.

2.3 Inovativno in inovacijsko vodenje

Množično inoviranje potrebuje nov stil vodenja. Pri tem se ves čas prepletajo značilnosti inovativnega in inovacijskega vodenja. Pogosto se obe vlogi dopolnjujeta v isti osebi. Vloga

inovacijskega vodje je, da vzpostavlja pravila igre in pogoje, v okviru katerih posameznice/ki ali timi čim bolj učinkovito ustvarjajo. Druga je vloga inovativnega vodje, ki ves čas opazuje deležnike, razmere znotraj in zunaj podjetja, ter prepozna priložnosti za nove poslovne modele, nov način definicije procesov, nove metode dela, poriva v smeri novih meja znanega, definira nove ekosisteme, itd.

V vsakem primeru pa voditelji v inovacijskih ekosistemih delujejo kot motivatorji, vzpodbujevalci, povezovalci in tisti, ki jasno komunicirajo potrebe in cilje podjetja kot osnovnega impulza za uspešno inoviranje.

Izkušnje nas učijo, da ljudje težko opravljajo naloge inovacijskega voditelja, če se niso predhodno preizkusili v inovativnem vodenju ali vsaj inoviranju na nivoju produktov ali storitev, torej, da so tudi sami predhodno inovirali. Šele lastna inovativna izkušnja ti pomaga resnično razumeti potrebe, priložnosti in pasti inovacijskih ekosistemov in kasneje pripomore k učinkovitem postavljanju pravil iger in varnega okolja za njegov razcvet.

2.4 Inovativno in inovacijsko komuniciranje

Za potrebe množičnega inoviranja so se razvile tudi posebne oblike komuniciranja. Inovacijsko komuniciranje se ukvarja z ustreznim podajanjem inovativnih vsebin. Je komuniciranje o inovacijah. Vzpodbuja pripovedovanje zgodb, ki naj osvetlijo več različnih vidikov:

- jasno opredeli razvojno stopnjo obravnavane inovativne teme (ali zgodba govori o ideji, invenciji ali inovaciji)
- opiše deležnike, ki so soustvarjali zgodbo (razloži kdo vse je prispeval znaja, izkušnje, vire za uspeh)
- opredeli vpliv, ki ga ima zgodba na branžo v kateri je nastala, oziroma vpliv, ki ga bo imela na druge branže
- opredeli trajnostni vidik zgodbe (ali imamo opravka s kratkoročnim ali dolgoročnim življenjskim ciklom; ali govorimo o modnem impulzu ali o zgodbi s trajnostnim vplivom na branžo, družbo)
- napovej prihodnost vsebine, ki je navdahnila zgodbo (bodoče smeri razvoja)

Za razvoj inovacijskega prostora in množičnega inoviranja ima poseben pomen inovativno komuniciranje. Z inovativnim komuniciranjem iščemo ustrezna orodja, komunikacijske kanale, oblikujemo na osnovi potreb in/ali obnašanj ciljne segmente strank in si s tem vedno znova na inovativen način oblikujemo komunikacijski prostor.

Večina temeljnih izkušenj s področja inovativnega in inovacijskega komuniciranja pri nas izhaja iz izkušenj InCo gibanja v letih od 2006 so 2011. InCo gibanje je sistematično vzpodbujal v slovenskem prostoru razvoj inovacijske kulture skozi oba tipa komuniciranja in z lastnim zgledom prebijal tabuje nove inovacijske paradigme. Pri tem je bilo pomembno spoznanje, da je za razvoj množičnega inoviranja izjemnega pomena skupni jezik. Ko smo v okviru InCo gibanja definirali različne deležniške skupine, smo ugotovili, da uporabljajo različne žargone in izraze, katerih definicija je internega značaja in zunanjim opazovalcem pogosto tuja. Javna objava slovarja izrazov in neprestano ustvarjanje prostorov za medstruktarno komuniciranje je vzpodbudila sodelovanje med deležniki in omogočila povsem nove poglede na znane ali nove izzive.

Poenoten jezik zbljiža skupine in ustvari poligon za skupna razmišljanja. Hkrati pa vabi, da pri množičnem širjenju inovativnih idej isto informacijo pošljemo po različnih komunikacijskih kanalih, različnim ciljnim publikam, v njim avtentičnem jeziku, hkrati. S tem dosežemo mrežni efekt in preko posredovane informacije prostor horizontalno povežemo.

2.5 Model množičnega inoviranja

Slika 4 prikazuje generični model za razvoj množičnega inoviranja. Kaže na tiste elemente, ki so neposredno vezani na uspešno upravljanje in razvoj množičnosti. A bistvo rešitve je v njegovem drobovju, ki pa je izvorno in enkratno za vsako podjetje. Niti eden od prej navedenih podjetij nima enakega pristopa za razvoj inovacijskega ekosistema in množičnosti. Vsakdo je upošteval kulturo podjetja, evolucijsko stopnjo razvoja in dosedanje izkušnje na področju inoviranja. Prav v kulturni občutljivosti je pomembna dimenzija uspeha, saj je vezana na človeka ter njegovo dožemanje zavednega in nezavednega.

Implementacija modela inovativnosti in inovacijske infrastrukture naj upošteva ključne sposobnosti podjetja, njegove vrednote, zgodovino in ambicije. Tako so, na primer v Petrolu, za vzpodbujanje množičnega inoviranja uporabili koncept promotorjev, v BTCju strateške delavnice in motivacijske obiske, v Elektro Mariboru ambasadorje inovativnosti v vsaki organizacijski enoti. V vseh naštetih primerih so imeli različne kriterije vrednotenja inovacijskih predlogov, kot tudi različne sisteme motiviranja. V nekem primeru je nagrajevanje temeljilo na nefinančnih elementih, drugje na pretežno finančnih. Razlikovale so se tudi oblike in načini komuniciranja. Nekateri stavijo na osebno podajanje informacij in rezultatov ocenjevanja, spet drugi so vse prenesli v spletno okolje. Vidne razlike se pojavijo pri formalnem organiziranju inovacijskega okolja. Nekateri upravljajo inoviranje preko fizične ali virtualne projektne pisarne, drugi preko procesa za upravljanje sprememb, spet tretji preko formalnih linijskih struktur. Pri tovrstnih rešitvah ne velja koncept »prav ali narobe«. Na koncu štejejo rezultati.

Slika 4: Model množičnega inoviranja



3 Zaključek

Sistematično upravljanje, vodenje in razvoj množičnega inoviranja je, v dobi globalizacije in odprtih trgov, ključno zagotovilo za trajnostni uspeh. Je v neposredni povezavi z absorpcijsko sposobnostjo okolja in dinamičnimi motivacijskimi tehnikami, ki se pri tem uporabljajo. Zato je potrebno tudi oba vzporedno nagovarjati in razvijati. Pri tem so v veliko pomoč nove oblike vodenja, komuniciranja in orodja za vzpostavljanje dinamičnih struktur, ki omogočajo vpeljevanje sprememb. Na koncu pa je potrebno imeti v vidu, da je ključni generator inovacijskih predlogov človek. Zato naj bodo metode in pristopi za razvoj inovativnih okolij prilagojene kulturi podjetja, evolucijski stopni razvoja in okolju, v katerem se inovacije razvijajo in implementirajo.

Literatura

1. Bulc, V. (2012) New organization and social paradigm: From cooperation to co-creation and sustainable coexistence, Journal of Organizational Transformation and Social Change, Vol. 9, Issue 1, str. 29 - 40.
2. Laszlo A., Bachfellner S.(2012) The fundamental concept of growth: Limits in unlimited world?, Journal of Organizational Transformation and Social Change, Vol. 9, Issue 1, str. 3-8.
3. Laszlo A., Bachfellner S.(2012) Growth, development and evolution – The parameters of change in a dynamic world, Journal of Organizational Transformation and Social Change, Vol. 9, Issue 1, str. 9-28.
4. InnoGrips (2012), Social attitudes toward fostering entrepreneurship and innovation demand, <http://www.proinno-europe.eu/inno-grips-ii/workshop/workshop-no-4-entrepreneurship>
5. WBGU (2011), Factsheet No.3, Global Megatrends, http://www.wbgu.de/fileadmin/templates/dateien/veroeffentlichungen/factsheets/fs2011-fs3/wbgu_fs3_2011_en.pdf
6. WBGU (2011), Factsheet No.1, A Social Contract for Sustainability, http://www.wbgu.de/fileadmin/templates/dateien/veroeffentlichungen/factsheets/fs2011-fs1/wbgu_fs1_2011_en.pdf
7. Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management (okt 2010) Ekonomski vidiki vzpodbujanja množične inovativnosti v slovenskih podjetjih, raziskava
8. Bulc, V. (2006) Ritmi poslovne evolucije, Vibacom d.o.o., Ljubljana

O avtorici

Mag. Violeta Bulc, PMBA, Vibacom d. o. o., DOBA Fakulteta, Slovenija. E-naslov: violeta.bulc@vibacom.si