UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

LIDIJA BREZNIK

DINAMIČNE ZMOŽNOSTI KOT IZVOR KONKURENČNIH PREDNOSTI V SLOVENSKIH PODJETJIH S PODROČJA INFORMATIKE

DOKTORSKA DISERTACIJA

LJUBLJANA, 2013

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana LIDIJA BREZNIK, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica doktorske disertacije z naslovom DINAMIČNE ZMOŽNOSTI KOT IZVOR KONKURENČNIH PREDNOSTI V SLOVENSKIH PODJETJIH S PODROČJA INFORMATIKE, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Matej Lahovnik in sosvetovalcem prof. dr. Aleš Groznik.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh ter objavo bibliografskih podatkov z abstraktom v mednarodnih bazah disertacij. Fakulteta zadrži pravico uporabe doktorske disertacije (teksti in objavljeni rezultati) v izobraževalne namene v okviru fakultete.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- sta predloženi tiskana in elektronska verzija besedila doktorske disertacije istovetni;
- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
- poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
- pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

Datum zagovora: 4.2.2013

Predsednik: prof. dr. Danijel Pučko
Svetovalec: prof. dr. Matej Lahovnik
Sosvetovalec: prof. dr. Aleš Groznik
Član: prof. dr. Tomaž Čater
Članica: prof. dr. Mojca Duh
Članica: doc. dr. Darja Peljhan

V Ljubljani, dne 4.2.2013 Podpis doktorandke:

ZAHVALA

Obdobje, ki ga v neki meri zaključujem s pričujočo doktorsko disertacijo je bilo polno padcev in vzponov, ki so krojili to pot. Ko se danes oziram nazaj, vidim, koliko poguma in trdne volje ter odrekanj je bilo potrebno za dosego cilja postati doktorica znanosti. Ob tem se spomnim vseh tistih, ki so me na tej poti bodrili in mi pomagali. Prav je, da se profesorjem, kolegom, prijateljem in vsem ostalim, ki so bili kakorkoli vpeti v ta proces, iskreno zahvalim za njihovo podporo in pomoč. Še posebej bi se rada zahvalila v nadaljevanju navedenim.

V prvi vrsti se zahvaljujem prof. dr. Danijelu Pučku, ki mi je približal akademsko in raziskovalno okolje, me zanju navdušil in mi omogočil vstop v pedagoško delo. Zahvaljujem se tudi prof. dr. Metki Tekavčič, ki je v meni prepoznala potencial in mi omogočila pridobivanje prvih predavateljskih izkušenj.

Posebna zahvala gre mentorju, prof. dr. Mateju Lahovniku, ki me je spodbujal in vodil skozi proces akademske rasti. Omogočil mi je, da sem si lahko pridobila pomembno konkurenčno prednost pred ostalimi. Hkrati se zahvaljujem tudi somentorju, prof. dr. Alešu Grozniku.

Tako mentorju kot somentorju ter komisiji za oceno doktorske disertacije v sestavi prof. dr. Danijel Pučko, prof. dr. Tomaž Čater, prof. dr. Mojca Duh in doc. dr. Darja Peljhan bi se rada zahvalila za njihovo podporo in razumevanje, saj so mi pomagali, da sem lahko zagovor doktorske disertacije opravila v želeni kvaliteti in roku.

Zahvaljujem se prof. dr. Robertu Hisrichu, Thunderbird School of Global Management, ki me spodbujal na tej poti in mi omogočil raziskovalno delo v ZDA, na institutu za podjetništvo in inovacije. Zahvaljujem se prof. dr. Ethel Brundin, Jonkoping Business School Švedska, ki mi je omogočila raziskovalno delo in dodatno izpopolnjevanje. Hvaležna sem tudi odgovornim na Ekonomski fakulteti za njihovo vsestransko podporo in vsem, ki so mi pomagali pri izvedbi raziskave, še posebej predstavniki podjetij.

Posebej bi se rada zahvalila Bernardu Osvaldu, direktorju podjetja Kopa d.d., ki me je podpiral in poskušal razumeti, kot se je izrazil, moj zanimiv miselni proces. Hvaležna sem tudi prof. dr. Marjanu Krisperju, Fakulteta za računalništvo in informatiko, ki me je sprejel v svojo raziskovalno skupino in podprl mojo samostojno pot. Hvala tudi raziskovalcu Davorinu Rogini za podporo. V času doktorskega študija sem kot spodbudo prejela financiranje (Operacijo delno financira Evropska unija oziroma Evropski socialni sklad) preko Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo ter Tehnološke agencije Slovenije, za kar sem hvaležna.

Na koncu bi se rada zahvalila svoji družini za privzgojitev poguma in odnosa do dela kot vrednote ter še posebej mojemu partnerju Urošu, ki je nesebično in odločilno pripomogel, da sem dosegla želen cilj. Dodatno se mu zahvaljujem za vso potrpljenje.

DINAMIČNE ZMOŽNOSTI KOT IZVOR KONKURENČNIH PREDNOSTI V SLOVENSKIH PODJETJIH S PODROČJA INFORMATIKE

Povzetek

Za doseganje in obdržanje konkurenčne prednosti morajo podjetja nenehno izpopolnjevati ter krepiti svoje vire in zmožnosti. Teorija strateškega managementa je uvedla mnogo konceptov in pogledov, ki so poskušali odgovoriti na osnovno vprašanje, kako dosegati in ohranjati konkurenčno prednost. Kot zadnji, aktualni pristop k preučevanju osnov konkurenčnih prednosti je bila prepoznana teorija dinamičnih zmožnosti. Teorija dinamičnih zmožnosti pomeni preskok v dosedanjem načinu razmišljanja in delovanja, saj v ospredje postavlja dinamičnost okolja, kateremu ne moremo ubežati, temveč se mu moramo stalno prilagajati. Da bi podjetja lahko "ostajala v igri", morajo znati zaznati in prepoznati prednosti ter slabosti in priložnosti ter nevarnosti v okoljih, kjer delujejo, nato pa biti zmožna te možnosti izkoristiti in preoblikovati v največjo možno korist. To pomeni, da morajo posedovati in razvijati dinamične zmožnosti, in sicer na osnovi celote virov, saj jim bo le-to omogočalo ohranjati konkurenčno prednost in dosegati želeno uspešnost.

V doktorski disertaciji se lotevamo obravnave teorije dinamičnih zmožnosti na teoretični in empirični ravni. Pri tem se srečujemo z nepovezano in z zapleteno vsebino, ki ne ponuja enakih smernic. Empirična podpora je skopa tudi v preučevanju odnosov med dinamičnimi zmožnostmi, konkurenčno prednostjo in poslovno uspešnostjo podjetja. S pričujočo disertacijo, še posebej pa z njenim empiričnim delom, želimo prispevati k zmanjševanju te vrzeli. Pomemben prispevek k teoriji managementa predstavljata analiza in sinteza spoznanj teorije dinamičnih zmožnosti. Slednjo namreč s to disertacijo v slovenski prostor uvajamo prvič. Doktorska disertacija obravnava tudi inovacijski management in ga povezuje s strateškim managementom. Kot ugotavljamo, obstaja nekonsistentnost in šibkost v njunem povezovanju. Na podlagi poskusa gradnje mostu med njima zbližujemo spoznanja obeh področij ter tako preučujemo inovacijske zmožnosti kot dinamične zmožnosti.

Glavni namen doktorske disertacije je prepoznati dinamične zmožnosti kot izvor konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij s področja informatike. V sklopu empiričnega dela tako preverjamo, ali lahko zmožnosti, ki jih opredeljujemo kot relevantne v smislu generiranja konkurenčne prednosti in uspešnosti, opredelimo kot dinamične zmožnosti. Posebno pozornost namenjamo inovacijskim zmožnostim, ki jih razumemo kot dominantne vire konkurenčne prednosti preučevanih podjetij. Empirični del doktorske disertacije temelji na kvalitativnem, poglobljenem raziskovanju, to je na uporabi študij primerov, ki smo jih izvedli na primeru šestih reprezentativnih podjetij na področju informatike. Podjetja s področja informatike so visoko tehnološka podjetja, ki s svojimi značilnostmi in z inovativno ter na znanju temelječo se naravo predstavljajo primeren okvir poskusa opredelitve in preverjanja konceptualnega modela področja preučevanja. Doktorska disertacija ponuja spoznanja, ki kažejo na to, da ima teorija dinamičnih

zmožnosti obetavne možnosti, da postane preverjen okvir za preučevanje konkurenčne prednosti. Še več, njen obstoj smo dokazali na primeru preučevanih podjetij, to je v panogi informatike, in potrdili, da bolj kot razvijamo dinamične zmožnosti, večje pozitivne učinke lahko pričakujemo tako v smislu ohranjanja konkurenčne prednosti kot doseganja želene poslovne uspešnosti. Ugotovitve kažejo, da so podjetja, ki so manj uspešna pri razvijanju dinamičnih zmožnosti oziroma le-te razvijajo v manjši meri, tudi poslovno manj uspešna, in obratno.

Pri preučevanju dinamičnih zmožnosti smo ugotovili, da lahko med preučevanimi podjetji najdemo tako podobnosti kot tudi razlike. Največ podobnosti smo ugotovili med zmožnostmi zaznavanja in prepoznavanja, največ razlik pa znotraj zmožnosti preoblikovanja. Nadalje ugotavljamo, da je najtežje dosegati visoko raven razvitosti zmožnosti preoblikovanja, saj le-ta zahteva spreminjanje in prilagajanje celote virov v podjetjih. Ugotovitve raziskave kažejo, da moramo razvijati vse prepoznane dinamične zmožnosti, kajti kakor hitro zanemarimo razvoj določene dinamične zmožnosti, to vpliva na ostale dinamične zmožnosti, saj smo ugotovili, da so med sabo soodvisne. Pri tem je pomembno opozoriti, da je temelj razvijanja dinamičnih zmožnosti celota virov, zato brez pravih virov tudi razvijanje dinamičnih zmožnosti ne bo uspešno; in obratno, če imamo prave vire, vendar pozabimo na njihovo razvijanje v smislu dinamičnih zmožnosti, prav tako ne bo želenih rezultatov.

Pri obravnavi dinamičnih zmožnosti ugotavljamo, da sta managerska zmožnost in zmožnost ravnanja s človeškimi viri tisti dinamični zmožnosti, pri katerih ima največ podjetij težave v njunem razvijanju. Kljub temu je nekaterim podjetjem izmed preučevanih uspelo prepoznati in bolje razvijati potencial človeških virov kot ostalim, zato so tudi bolj uspešna. Kot ključni dinamični zmožnosti smo prepoznali inovacijsko zmožnost, ki smo jo opredelili kot strateško silo in smer delovanja podjetij v panogi informatike, ter managersko zmožnost, za katero ugotavljamo, da je poganjalec in motor vseh zmožnosti. To ne pomeni, da so ostale zmožnosti manj pomembne, prav nasprotno. Brez razvijanja trženjske, raziskovalno-razvojne, tehnično-tehnološke zmožnosti in zmožnosti ravnanja s človeškimi viri se tudi inovacijska in managerska zmožnosti ne bi razvijali. Kot najpomembnejše notranje vire inovacijskih zmožnosti smo prepoznali človeške in organizacijske vire, kot najpomembnejše zunanje vire inovacijskih zmožnosti pa kupce, partnerje in konkurente.

Doktorska disertacija celovito odgovarja na zastavljena raziskovalna vprašanja, s čimer ponuja nova in dopolnjuje obstoječa spoznanja s področja preučevanja tako s teoretičnega kot z metodološkega in s praktičnega vidika. Pri tem odpira nova vprašanja in razmišljanja ter možnosti nadaljnjega preučevanja. To je tudi osnovni namen znanosti – nenehno stalno iskanje novega in izboljševanje že znanega.

Ključne besede: strateški management, teorija dinamičnih zmožnosti, osnove konkurenčnih prednosti, inovacijski management, inovacijska zmožnost, panoga informatike, študija primera

DYNAMIC CAPABILITIES AS SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN SLOVENIAN IT FIRMS

Summary

To sustain a competitive advantage firms need to renew their resource base as their environment changes. Strategic management theory has incorporated many perspectives to address problems occupying the main interest of strategic management, especially how to attain and sustain a competitive advantage. The relatively static nature of earlier well-known perspectives in the strategic management field is the main reason new perspectives have emerged. As new sources of competitive advantage, dynamic capabilities emphasize some aspects that were not the focus of attention in the previous strategy perspectives. The term dynamic refers to the capacity to renew resources and capabilities to achieve congruence with a changing business environment. Dynamic capabilities enable firms to "stay in the game", that is to help them to continuously sense and seize advantages and opportunities, and manage weaknesses and threats in their environments through a combination and reconfiguring of their resource base.

This doctoral dissertation examines the nature of dynamic capabilities on theoretical and empirical levels. Since we encounter a disconnected body of research and contradictory arguments in the literature, the doctoral dissertation contributes to the literature by providing empirical support to better understand the embedded nature of dynamic capabilities. The originality of this doctoral dissertation arises from the synthesis it presents of the origins and ideas on which the theory was built and its extension of theoretical and empirical knowledge. By introducing the terminology to Slovenian practice, we also expand the possibility of improving it. The dissertation also focuses on specific issues of innovation management. The literature review shows that inconsistencies exist between innovation and strategic management. Therefore, a bridge has been made by linking and studying innovation capability as a dynamic capability and, finally, by presenting an innovation capability model.

The main goal of this doctoral dissertation is to recognize dynamic capabilities as sources of competitive advantage in Slovenian IT firms. The empirical part takes two main tracks. First, it identifies relevant capabilities in IT firms in general and from a dynamic capability viewpoint their sense, seize and reconfiguring capabilities. Further, it investigates the level of deployment of each individual dynamic capability, and links this to firm performance. Second, it explores the dominant role of innovation capability in creating and sustaining competitive advantage. In order to investigate the relationships involved, in-depth interviews were conducted in six representative firms in the IT industry. Due to rapid change in the IT industry, IT firms present a suitable context to create and validate the research model because of its nature, along with its integration into other environments and industries. The doctoral dissertation draws attention to the promising avenues and potential offered by the dynamic capabilities theory, and encourages further development. Moreover, it provides an empirical contribution to the emerging work on dynamic capabilities through its detailed investigation of the capabilities of the six case firms.

The results show that firms which deploy dynamic capabilities hold the potential for a sustained competitive advantage. In addition, we found that firms with a stronger commitment to deploying dynamic capabilities are more successful, and vice versa.

While dynamic capabilities are idiosyncratic in their details, they also exhibit commonalities across firms. The empirical results show that firms have relatively strong dynamic capabilities in all three areas (sensing, seizing and reconfiguring) and they develop similar types of practices. However, manifestations of sensing and seizing capabilities differ less across firms than manifestations of reconfiguring capabilities. Further, we found that firms have difficulties achieving a high level of reconfiguring capabilities mainly because their development more or less requires an altering of their resource base. The findings indicate that firms need to continuously deploy all relevant dynamic capabilities. Ignoring the deployment of a single dynamic capability can negatively affect the deployment of other dynamic capabilities since they are correlated and interwoven. Moreover, dynamic capabilities are not a stand-alone target; they are necessary but not sufficient conditions for a competitive advantage. The deployment of dynamic capabilities cannot be successful without "the right" resource base and, inversely, exploitation of "the right" resource base outside of the context of dynamic capabilities cannot bring the expected results.

We found that innovation capability, managerial capability and human resource capability are the most relevant capabilities allowing firms to successfully adapt to a changing environment and the highly demanding IT market. We recognize innovation capability as a strategic necessity and managerial capability as the driver of all capabilities. We have to acknowledge that other capabilities are also important and thus firms need to deploy all relevant dynamic capabilities, i.e. marketing capability, R&D capability, technological capability, human resource capability, managerial capability and innovation capability. Our research findings provide evidence that some of the recognized dynamic capabilities, i.e. managerial capability and human resource capability, are much more complex and call for greater effort in their deployment than others. Evidently, firms that have been more successful in recognizing and exploiting the potential of human resources are generally more successful. As a result of the empirical research, we present an innovation capability model that is relevant to IT firms. The model is made up of the internal sources of innovation capability, i.e. human and organizational sources, and the external sources, i.e. customers, suppliers and competitors.

This dissertation met the research aims through an extensive study of the relevant literature and by conducting qualitative research. Consequently, it raises several avenues for future research. However, that is the fundamental purpose of science, re-search → search again.

Key words: strategic management, dynamic capabilities view, sources of competitive advantage, innovation management, innovation capability, IT industry, case study

KAZALO

UVOD 1

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA PODROČJA RAZISKOVANJA 10
1.1 KONCEPT KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA 11
1.1.1 Opredelitev osnovnih pojmov konkurenčnosti in teorije konkurenčne prednosti podjetja 12
1.1.2 Odnos med osnovami konkurenčne prednosti, konkurenčno prednostjo in uspešnostjo 34
1.1.3 Teorije osnov konkurenčne prednosti podjetja 42
1.1.3.1 Teorija na temelju virov 51
1.1.3.2 Teorija na temelju zmožnosti in osrednjih ter razlikovalnih sposobnosti 71
1.1.3.3 Teorija na temelju znanja 90
1.1.3.4 Teorija na temelju dinamičnih zmožnosti 98
1.2 TEORIJA NA TEMELJU DINAMIČNIH ZMOŽNOSTI 99
1.2.1 Koncept teorije na temelju dinamičnih zmožnosti 100
1.2.2 Dinamične zmožnosti kot izvor konkurenčne prednosti podjetja 116
1.2.3 Kritični pregled empiričnega raziskovanja teorije na temelju dinamičnih zmožnosti 118
1.3 INOVACIJE IN INOVATIVNOST 129
1.3.1 Opredelitev inovacij, inoviranja in inovacijskega managementa 130
1.3.2 Odnos med inovacijami in uspešnostjo podjetja 151
1.3.3 Kritični pregled empiričnega raziskovanja inovacij 153
1.4 INOVACIJSKE ZMOŽNOSTI KOT DINAMIČNE ZMOŽNOSTI 159
1.4.1 Opredelitev inovacijskih zmožnosti 159
1.4.2 Inovacijske zmožnosti kot dinamične zmožnosti podjetja 165
1.5 PODROČJE INFORMATIKE IN SLOVENSKO GOSPODARSTVO 170

2 EMPIRIČNA RAZISKAVA PODROČJA RAZISKOVANJA 175
2.1 KONCEPTUALNI MODEL 175
2.1.1 Opredelitev konceptualnega modela in operacionalizacija modela 176
2.1.2 Raziskovalni cilji in raziskovalna vprašanja 185
2.1.3 Merjenje uspešnosti podjetja 191
2.1.3.1 Finančni in nefinančni kazalci uspešnosti 192
2.1.3.2 Kazalci uspešnosti za potrebe empirične raziskave 193

2.2 POSTOPEK IZVEDBE EMPIRIČNE RAZISKAVE 195
2.2.1 Raziskovalni pristop in opis metodologije 195
2.2.2 Metoda študije primerov in oblikovanje intervjujev 198
2.2.3 Vzorec preučevanih enot in način zbiranja podatkov 200
2.2.4 Obdelava in analiza podatkov 203
2.2.5 Upoštevanje raziskovalne etike v preučevanju 205
2.3 REZULTATI IN UGOTOVITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE 206
2.3.1 Rezultati in temeljne ugotovitve posameznih študij primerov 206
2.3.2 Pregled finančne slike posameznih študij primerov 246
2.4 OCENA REZULTATOV IN DISKUSIJA 251
2.4.1 Povzetek in medsebojna primerjava študij primera 251
2.4.2 Presek skupnih značilnosti/razlik preučevanih podjetij z diskusijo 269
2.4.3 Diskusija in napotki za teorijo managementa in prakso 278

3 OVREDNOTENJE PRISPEVKA DOKTORSKE DISERTACIJE 288
3.1 KLJUČNI PRISPEVKI ZA TEORIJO MANAGEMENTA 289
3.2 KLJUČNI PRISPEVKI ZA PRAKSO 292
3.3 KLJUČNI PRISPEVKI NA METODOLOŠKEM PODROČJU IN OMEJITVE DOKTORSKE DISERTACIJE 300
3.4 SMERNICE PRIHODNJEGA RAZISKOVANJA 301

ZAKLJUČEK 303

SEZNAM LITERATURE IN VIROV 304

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Paradigma "struktura-strategija-uspešnost" po Bain/Masonovem 13
Slika 2: Paradigma "struktura-strategija-uspešnost" po Porterjevi posodobitvi 14
Slika 3: Model petih konkurenčnih silnic po Porterju 15
Slika 4: Strategija prve poteze ali strategija sledenja – katera je uspešnejša? 19
Slika 5: Trije pogledi oziroma vidiki konkurenčne prednosti 23
Slika 6: Vrste konkurenčne prednosti 24
Slika 7: Model strateškega pozicioniranja 30
Slika 8: Uspešnost kot rezultat konkurenčne prednosti 35
Slika 9: Dimenzije uspešnosti 36
Slika 10: Povezava med oblikami konkurenčne prednosti in računovodsko ter ekonomsko uspešnostjo 38
Slika 11: Odnosi med konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja 40
Slika 12: Doseganje trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti na osnovi sredstev in veščin 43
Slika 13: Povezanost virov, zmožnosti in konkurenčne prednosti podjetja 44
Slika 14: Povezanost virov, zmožnosti, strateških sredstev in konkurenčne prednosti podjetja 44
Slika 15: Razdelitev in umeščenost virov 45
Slika 16: Ločevanje sredstev, virov in sposobnosti po Freilingu 45
Slika 17: Model procesa rasti virov po Edith Penrose 53
Slika 18: Matrika konkurenčnih pozicij 59
Slika 19: Model VRIO 66
Slika 20: Delitev zmožnosti kot sposobnosti z vidika položaja v poslovnem procesu 74
Slika 21: Delitev zmožnosti z vidika kupca z njihovo medsebojno povezanostjo 75
Slika 22: Delitev zmožnosti z vidika znanja z njihovo medsebojno povezanostjo 76
Slika 23: Razlikovalne sposobnosti kot rezultat superiornih virov in veščin 80
Slika 24: Osrednje sposobnosti kot temelji in osnove konkurenčnosti – primer drevesa 82
Slika 25: Ključne značilnosti osrednjih in razlikovalnih sposobnosti 85
Slika 26: Model povezav med osrednjimi sposobnostmi, razlikovalnimi sposobnostmi in konkurenčno prednostjo 86
Slika 27: Umeščenost organizacijskih zmožnosti 88
Slika 28: Model ravni učenja 91
Slika 29: Delitev znanja na eksplicitno in tiho znanje po Polanyiju 92
Slika 30: Štirje procesi pretvarjanja tihega in eksplicitnega znanja 93
Slika 31: Dinamične zmožnosti kot sestav zmožnosti 108

Slika 32: Ravni dinamičnih zmožnosti in njihova povezava z okoljem 109
Slika 33: Rezultati dinamičnih zmožnosti 117
Slika 34: Delitev inovacij z vidika njihovega obsega spremembe in vpliva na poslovni sistem 140
Slika 35: Model štirih P-jev inovacijskega okolja 143
Slika 36: Povezava med patenti, invencijami in inovacijami 148
Slika 37: Inovacije in njihov vpliv na uspešnost..... 152
Slika 38: Model inovacijskih zmožnosti..... 162
Slika 39: Pregled stičišč med dinamičnimi zmožnostmi in inovacijskimi zmožnostmi 166
Slika 40: Notranji in zunanji viri inovacijskih zmožnosti..... 168
Slika 41: Operacionaliziran model preučevanih konstruktov 176
Slika 42: Konceptualni okvir raziskave 185
Slika 43: Načrt izvedbe empirične raziskave..... 197
Slika 44: Pregled ključnih ugotovitev podjetja Alfa..... 213
Slika 45: Pregled ključnih ugotovitev podjetja Beta..... 221
Slika 46: Pregled ključnih ugotovitev podjetja Gama 228
Slika 47: Pregled ključnih ugotovitev podjetja Delta 234
Slika 48: Pregled ključnih ugotovitev podjetja Epsilon..... 240
Slika 49: Pregled ključnih ugotovitev podjetja Zeta..... 245
Slika 50: Notranje prednosti preučevanih podjetij..... 252
Slika 51: Notranje slabosti preučevanih podjetij 253
Slika 52: Raven razvitosti managerskih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti..... 256
Slika 53: Raven razvitosti trženjskih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti 257
Slika 54: Raven razvitosti tehnično-tehnoloških zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti 258
Slika 55: Raven razvitosti raziskovalno-razvojnih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti 258
Slika 56: Raven razvitosti inovacijskih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti..... 259
Slika 57: Raven razvitosti zmožnosti človeških virov kot dinamičnih zmožnosti 259
Slika 58: Raven razvitosti zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij..... 261
Slika 59: Medsebojna povezanost ravni razvitosti dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij in njihove poslovne uspešnosti..... 262
Slika 60: Ravni razvitosti posameznih zmožnosti z vidika dinamičnih zmožnosti 263
Slika 61: Inovacijska zmožnost kot sestav zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja po ravni razvitosti in posameznem podjetju 264
Slika 62: Notranji in zunanji viri (nosilci znanja) inovacijskih zmožnosti preučevanih podjetij 265

Slika 63: Model inovacijskih zmožnosti preučevanih podjetij na osnovi dinamičnih zmožnosti 276
Slika 64: Relevantni notranji in zunanji viri inovacijskih zmožnosti preučevanih podjetij.....278
Slika 65: Povezava med celoto virov, dinamičnimi zmožnostmi, konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja 282

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled izbranih aktualnih teorij osnov konkurenčne prednosti v strateškem managementu 49
Tabela 2: Pregled klasifikacij dinamičnih zmožnosti 104
Tabela 3: Pregled izbranih empiričnih raziskav teorije dinamičnih zmožnosti 119
Tabela 4: Pregled dinamičnih zmožnosti podjetja Alfa 211
Tabela 5: Pregled dinamičnih zmožnosti podjetja Beta 220
Tabela 6: Pregled dinamičnih zmožnosti podjetja Gama.....227
Tabela 7: Pregled dinamičnih zmožnosti podjetja Delta.....233
Tabela 8: Pregled dinamičnih zmožnosti podjetja Epsilon 239
Tabela 9: Pregled dinamičnih zmožnosti podjetja Zeta 244
Tabela 10: Pregled izbranih kazalcev uspešnosti preučevanih podjetij 246
Tabela 11: Pregled ravni razvitosti dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij 254
Tabela 12: Pregled ravni razvitosti managerske zmožnosti in zmožnosti ravnanja s človeškimi viri 268
Tabela 13: Pregled ključnih aktivnosti/praks preučevanih podjetij v sklopu.....273
Tabela 14: Pregled ključnih aktivnosti/praks preučevanih podjetij v sklopu.....274
Tabela 15: Pregled ključnih aktivnosti/praks preučevanih podjetij v sklopu zmožnosti preoblikovanja.....275
Tabela 16: Primerjava ključnih ugotovitev izbranih empiričnih raziskav z ugotovitvami empirične raziskave pričujoče doktorske disertacije.....286
Tabela 17: Pregled ključnih ugotovljenih dobrih in slabih praks.....296

UVOD

Opis predmeta preučevanja in raziskovalnega problema

Doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti temelji na osnovnem vprašanju, in sicer kako naj podjetja dosegajo ter kako naj uspejo obdržati konkurenčno prednost. Konkurenčno prednost razumemo kot edinstveno tržno pozicijo, ki jo podjetje uspe razviti in braniti pred konkurenti. Že Schumpeter je v štiridesetih letih prejšnjega stoletja prepoznal, da se morajo organizacije nenehno izpopolnjevati, če želijo preživeti v dinamičnem okolju. Vendar pa niso samo spremembe tiste, ki nas silijo v stalno izpopolnjevanje, ampak je prisotno tudi izjemno konkurenčno okolje, ki povzroča ogromne napore v iskanju in doseganju "pravih" strategij za preživetje, rast in razvoj organizacij. Vplivi zadnje gospodarsko-finančne krize, še vedno aktualne z vidika učinkov, povzročajo še dodatne izzive in napore, ki organizacije silijo v iskanje inovativnejših in ambicioznejših poti za preživetje. Sposobnost podjetij, da prepoznavajo notranje zmožnosti v iskanju drugačnosti, ki bi jih ločila od konkurentov za doseganje konkurenčne prednosti, je za podjetja odločilnega, celo usodnega pomena. Za doseganje in obdržanje konkurenčne prednosti morajo podjetja nenehno izpopolnjevati ter krepiti svoje vire in zmožnosti, v skladu ter boju s spremembami, ki nastajajo v zunanjem okolju. Konkurenčna prednost je namreč rezultat preteklih odločitev in aktivnosti. Zaradi tega se nam lahko hitro izmakne, če zaspimo in ob tem pozabimo na stalno, kontinuirano iskanje novih poti in priložnosti ter na obnavljanje virov in zmožnosti.

Teorija strateškega managementa je uvedla mnogo konceptov in pogledov, ki so poskušali odgovoriti na osnovno vprašanje – kako dosegati in ohranjati konkurenčno prednost. Kot zadnji, aktualni pristop k preučevanju osnov oziroma izvora konkurenčnih prednosti je bila prepoznana teorija dinamičnih zmožnosti. Teorija dinamičnih zmožnosti pomeni preskok v načinu razmišljanja in delovanja, saj v ospredje postavlja dinamičnost okolja, kateremu ne moremo ubežati, temveč se mu moramo prilagoditi oziroma se mu stalno prilagajati. Namen teorije dinamičnih zmožnosti je podjetjem omogočiti, da razvijejo sposobnosti integriranja, sposobnosti razvijanja in sposobnosti prerazporejanja notranjih in zunanjih virov ter zmožnosti (Teece, Pisano & Shuen, 1997, str. 509–510, 515) za suvereno soočanje z dinamičnim okoljem ter ukrepanjem na osnovi sprememb, ki iz tega izhajajo.

Področje raziskovanja dinamičnih zmožnosti je v zadnjih letih pritegnilo veliko pozornosti. Kmalu po objavi prispevka iz leta 1997, za katerega lahko rečemo, da je najbolj vpliven prispevek s tega področja, je mnogo raziskovalcev poskušalo poiskati lastne definicije o teoriji dinamičnih zmožnosti. To je vodilo do razmeroma bogate literature glede na kratko časovno obdobje, vendar pa se je izkazalo, da je nastala literatura dokaj zapletena in njena vsebina nepovezana. Ker je to povzročilo kar nekaj zmede, poskusi oblikovanja enotnih smernic niso bili uspešni. Del odgovornosti lahko pripišemo tudi temu, da je empirična podpora, ki bi nam lahko pomagala razumeti in oblikovati trdnejše osnove, zelo šibka. Raziskovalci so prepričani, da lahko teorija dinamičnih zmožnosti napreduje le, če bomo k njenemu nadaljnjemu preučevanju

pristopili v empiričnem smislu. Predlagali so, da bi z opazovanjem najboljših praks v podjetjih lahko dobili vpogled v ustvarjanje in razvijanje dinamičnih zmožnosti. Še posebej so poudarili vrednost izvedb študij primerov, in sicer na primeru podjetij, ki so pokazala ali kažejo sposobnosti doseganja in branjenja konkurenčne prednosti, še posebej na primeru tistih podjetij, ki delujejo v bolj dinamičnejših okoljih. Nadaljnji napotki s strani raziskovalcev so bili, da naj ne iščemo splošne formule, temveč se usmerimo na vrednost dinamičnih zmožnosti, pri čemer so izpostavili, da verjetno trenutno ni bolj ambicioznega raziskovalnega področja v družbenih vedah kot je teorija dinamičnih zmožnosti.

V preteklosti je bilo doseganje konkurenčne prednosti pogojeno z učinkovitostjo, s kakovostjo, z odzivnostjo in s hitrostjo kupcev. Dandanes so ti pogoji minimum, da sploh lahko obstajamo. V ospredju je namreč nov izziv – zahteva po inoviranju, ne samo občasno, temveč pogosto, stalno, hitro in uspešno, kar za podjetja predstavlja ključni izvor, na katerem lahko gradijo in ohranjajo konkurenčno prednost. Sposobnost podjetij, da kontinuirano generirajo inovacije, postaja ena najbolj kritičnih in odločilnih zmožnosti v današnjem poslovnem okolju. Stalno inoviranje je rezultat inovacijskih zmožnosti, kar od nas zahteva, da neprestano iščemo, raziskujemo, odkrivamo, izbiramo in uvajamo nove priložnosti v skladu z zahtevami okolja.

Inovacijske zmožnosti opredeljujemo kot zmožnosti višjega reda, ki v osnovi pomenijo zmožnosti, ki omogočajo oblikovanje in obvladovanje mnogih mnogovrstnih zmožnosti, kar je značilno tudi za dinamične zmožnosti. Preučevanje inovacijskih zmožnosti, kot dinamičnih zmožnosti, je v preučevanju teorije dinamičnih zmožnosti še vedno prezrto. Vedeti moramo, da so ključni mehanizmi za organizacijsko rast in njeno obnavljanje prav inovacije, pri čemer je teorija dinamičnih zmožnosti zelo primerna za njihovo raziskovanje na ravni organizacije ali podjetja iz več razlogov (Lee & Kelley, 2008, str. 155). Prvi razlog je ta, da se v inovacijskih zmožnostih ne osredotočamo samo na tehnologijo, raziskave in razvoj. Le-ti so namreč samo eden od mnogih virov podjetja. Drugi razlog je ta, da inovacijski proces povezujemo in se tako nanaša na inovacije proizvodov kot storitev, procesov in sistemov. In nenazadnje, ne obstaja neka generična ali splošna formula za inovacijske zmožnosti, čeprav bi sicer lahko potegnili neke vzporednice med visoko in nizko inovativnimi podjetji, sta prepričana Lawson in Samson (2001, str. 379–380).

Po dosedanjih študijah je bila prepoznana pomembnost dinamičnih zmožnosti v inovacijskih zmožnostih na konceptualni ravni. Empirične raziskave pa niso uspele identificirati vloge dinamičnih zmožnosti v inovacijah nasploh (Ellonen, Wikstrom & Jantunen, 2009, str. 753). Wang in Ahmed (2007, str. 31) sta predlagala, da podobnosti v dinamičnih zmožnostih poskušamo poiskati med podjetji, ki jih preučujemo, najbolje v obliki primerjalnih študij primerov (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007), kar je tudi namen našega empiričnega dela. V empiričnem delu se namreč osredotočamo na izbrana podjetja s področja informatike; na primeru le-teh želimo poiskati oziroma prepoznati njihove dinamične zmožnosti in jih povezati s konstruktom konkurenčne prednosti ter uspešnosti; prav tako želimo oblikovati model inovacijskih zmožnosti, ki so po našem mnenju v podjetjih s področja informatike ključni viri.

Namen in cilji doktorske disertacije

Namen doktorske disertacije je dodati prispevek k trenutnim dognanjem in znanju o teoriji dinamičnih zmožnosti ter njenemu odnosu s konceptom konkurenčne prednosti, prav tako pa preučiti povezavo med inovacijskimi zmožnostmi kot dinamičnimi zmožnostmi in uspešnostjo podjetij. Glavni cilj doktorske disertacije je preučiti dinamične zmožnosti kot izvor konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij s področja informatike. Razlog za osredotočenje na podjetja s področja informatike je v poznavanju zakonitosti delovanja podjetij s področja informatike in te dejavnosti nasploh, pomemben razlog pa je tudi vpetost tovrstnih podjetij in njenih proizvodov ter storitev na druge panoge in trge. Podjetja s področja informatike so tudi visoko tehnološka podjetja, ki s svojimi značilnostmi in z inovativno ter na znanju temelječo se naravo predstavljajo primeren okvir poskusa opredelitve ter preverjanja konceptualnega modela. Z empirično raziskavo namreč želimo identificirati komponente inovacijskih (dinamičnih) zmožnosti in preveriti veljavnost modela inovacijskih zmožnosti kot osnov konkurenčne prednosti za doseganje želene uspešnosti na primeru slovenskih podjetij s področja informatike.

Cilji doktorske disertacije so v osnovi razdeljeni na dva dela: (1) najprej s sintezo teoretičnih podlag in pregledom empiričnih ugotovitev dodati lasten prispevek na področju osnov konkurenčnih prednosti, še posebej v delu, ki je vezan na teorijo dinamičnih zmožnosti; prav tako želimo prispevati na področju inovacijskega managementa, še posebej v delu, ki se nanaša na obravnavo inovacijskih zmožnosti; (2) nato pa praktično preveriti "obstoj" dinamičnih zmožnosti in njihov vpliv na ustvarjanje konkurenčne prednosti, z osredotočenostjo na inovacijsko zmožnost in njene vire, s ciljem slednjo prepoznati kot dominantni vir konkurenčne prednosti preučevanih podjetij. Osnovno raziskovalno hipotezo doktorske disertacije smo definirali takole: *Inovacijske zmožnosti v disertaciji obravnavanih slovenskih podjetij s področja informatike so dominantni viri njihove konkurenčne prednosti in uspešnosti*. Inovacijske zmožnosti smo namreč prepoznali kot dinamične zmožnosti, ki jih lahko označimo kot notranji potencial podjetij, s pomočjo katerega lahko generiramo nove ideje, identificiramo nove trge in priložnosti na trgih ter uvajamo tržno zanimive inovacije. Inovacije in inovacijske aktivnosti, kot rezultat inovacijskih zmožnosti, so za podjetja, ki delujejo na področju informatike ključne, celo odločilne za njihov obstoj in razvoj. Zaradi tega predpostavljamo, da so inovacijske zmožnosti potencialen dominanten vir konkurenčnih prednosti in uspešnosti slovenskih podjetij s področja informatike. Slednje navezujemo na dosedanje ugotovitve, ki so nakazale pozitivno povezavo med inovacijskimi zmožnostmi in uspešnostjo podjetja, kajti močnejše kot so inovacijske zmožnosti, večji vpliv bodo imele na uspešnost podjetja.

Glavna naloga empiričnega dela doktorske disertacije je preučiti dinamične zmožnosti kot izvore konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij s področja informatike. V sklopu empiričnega dela tako preverjamo, ali lahko zmožnosti, ki jih opredeljujemo kot relevantne v smislu generiranja konkurenčne prednosti in uspešnosti, opredelimo kot dinamične zmožnosti. Kot relevantne zmožnosti oziroma splet zmožnosti smo opredelili nabor zmožnosti, ki ga sestavlja inovacijska zmožnost, managerska zmožnost, trženjska zmožnost, zmožnost ravnanja s človeškimi viri,

tehnično-tehnološka zmožnost in raziskovalno-razvojna zmožnost. Naslednji pomemben cilj empiričnega dela je preučiti, ali so inovacijske zmožnosti kot dinamične zmožnosti dominanten vir konkurenčnih prednosti in uspešnosti slovenskih podjetij s področja informatike.

Metodologija raziskovanja doktorske disertacije

Doktorska disertacija metodološko temelji na teoretičnem delu, tj. na pregledu relevantne literature in povzetku ugotovitev raziskovalnega področja ter ciljev, in na empiričnem delu, tj. iskanju odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja in poskusu oblikovanja modela inovacijskih zmožnosti.

V teoretičnem delu je prikazan podroben pregled razvoja koncepta konkurenčne prednosti in teorij preučevanja osnov konkurenčne prednosti; nato je predstavljen pregled najnovejše literature in raziskav teorije dinamičnih zmožnosti ter s tem povezane teorije konkurenčne prednosti in področij inovacijskih aktivnosti ter inovacijskih zmožnosti in odnosi navedenih s poslovno uspešnostjo podjetij. Pregled literature je dokaj obširen, vendar ne zgolj zato, ker so področja v literaturi bogato zastopana, temveč zato, ker je za razumevanje dinamičnih in inovacijskih zmožnosti potrebno globlje razumevanje koncepta konkurenčnosti ter konkurenčne prednosti in teorij, ki so slednje poskušale pojasnjevati ter empirično dokazovati. Teorija dinamičnih zmožnosti gradi in povzema iz vseh v disertaciji predstavljenih teorij, zato je podrobnejši vpogled v le-te nujen. Na osnovi kritičnega pregleda literature (s pomočjo metod deskripcije, kompilacije, analiziranja, sinteze in klasifikacije) preučevanih področij teorije osnov konkurenčnih prednosti, dinamičnih zmožnosti, inovacijskih zmožnosti in empiričnih raziskav omenjenih konceptov smo lahko oblikovali model dinamičnih zmožnosti oziroma inovacijskih zmožnosti.

Empirični del disertacije temelji na induktivnem načinu. Razloge za to odločitev navajamo v nadaljevanju. Področje raziskovanja se nanaša na aktualne konstrukte, ki so nepovezani in nezadostno definirani. Na primer, teorija dinamičnih zmožnosti je dokaj nov pristop, ki je v zadnjih letih preučevanja ponudila številčne poskuse opredeljevanja, vendar so ti poskusi povzročili še večjo zmedo pri razumevanju teorije dinamičnih zmožnosti. Drugič, koncept konkurenčne prednosti, kot eden izmed najpogosteje obravnavanih področij strateškega managementa, še vedno ostaja nezadostno definiran in operacionaliziran. Tretjič, v proces preučevanja smo vključili inovacijske zmožnosti; to pomeni, da smo posegli na področje inovacijskega managementa ali širše opredeljeno – inovacij. Po pregledu literature na področju inovacij smo ugotovili, da le-te najdemo v mnogih perspektivah in ciljih, pri čemer prodirajo v različne ravni preučevanja ter analiziranja. Prav tako je nakazanih veliko težav pri njihovem merjenju itd. Končno se soočamo tudi z različnimi ugotovitvami relacij oziroma odnosov med dinamičnimi in inovacijskimi zmožnostmi, s konkurenčno prednostjo in z uspešnostjo podjetja. Induktivni pristop, ki smo ga uporabili v okviru disertacije, po besedah Saundersa, Lewisa in Thornhilla (2003, str. 88) zahteva široko ter poglobljeno razumevanje problematike preučevanja. Prav tako je potrebno, da je raziskovalec, ki se loteva induktivnega preučevanja, tesno vpleten v

raziskovalni proces. Na podlagi praktičnih izkušenj in dnevne, neposredne vpletenosti v inovativno okolje na področju informatike smo tako lahko zadostili navedenima zahtevama. Induktivni pristop je tudi zelo primeren za majhne vzorce preučevanih enot, kjer se običajno poslužujemo uporabe kvalitativnih metod; slednje velja tudi za našo raziskavo.

Rezultati in ugotovitve dosedanjih empiričnih raziskav so bile osnova za razvoj konceptualnega modela ter raziskovalnih vprašanj, na katere smo iskali odgovore v empiričnem delu doktorske disertacije. Metodološko gledano izhajamo tako s kvalitativnega kot kvantitativnega pristopa, saj se v prvem delu empirične raziskave poslužimo uporabe metode zbiranja podatkov s pomočjo krajših vprašalnikov, to je t.i. kvantitativni del; v drugem, osrednjem delu empirične raziskave, pa izvajamo serijo globinskih intervjujev. Empirični del doktorske disertacije tako temelji na poglobljenem raziskovanju, to je uporabi študij primerov, s katerimi smo dobili poglobljene in vsebinsko bogate odgovore na vprašanja kaj, kako in zakaj (Saunders et al., 2003, str. 93). V sklopu zasnove in izvedbe študij primerov smo se močno oprli na delo Roberta Yina, še posebej na njegov prispevek na področju študij primerov.

V okviru raziskave preučujemo šest izbranih podjetij. Kot pravi Eisenhardtova (1989, str. 545) ne obstaja idealno število preučevanih enot, predlaga pa nabor med štiri in deset enot kot najbolj primeren. Vzorec preučevanih enot je bil skrbno izbran, saj smo jih izbrali na osnovi teoretičnih in ne statističnih razlogov. Podjetja so bila izbrana iz celotne populacije slovenskih podjetij s področja informatike, pri čemer smo si v procesu izbora pomagali z določenimi kriteriji izbora. Zavedamo se, da je izbor preučevanih enot ključnega pomena, še posebej v okviru študij primerov (Eisenhardt, 1989). V okviru naše raziskave in s tem povezano z odločitvijo za izbor šestih podjetij smo predpostavljali, da z izborom in s primerjavo večih študij primera, še posebej, če so le-te skrbno izbrane, lahko odkrijemo določen vzorec obnašanja in delovanja ter pri tem odkrijemo podobnosti in razlike, ki lahko imajo visoko dodano vrednost za ostala podjetja preučevane panoge oziroma tudi za podjetja ostalih panog.

V okviru raziskave smo s ključnimi sogovorniki izvedli intervjuje, ki smo jih opredelili kot strukturirane, pol strukturirane in nestrukturirane intervjuje. Značaj naše raziskave je zahteval, da smo pri zbiranju podatkov in informacij uporabili vse navedene tipe intervjujev. Zbiranje podatkov je zajemalo več zaporednih aktivnosti. Izhodiščna aktivnost zbiranja podatkov se je nanašala na proces izbora primernih podjetij, v katerih smo izvedli raziskavo. Govorimo o začetnem zbiranju podatkov in informacij, ki smo jih pridobili preko javno dostopnih baz podatkov in spleta. Podjetja, za katera smo želeli, da sodelujejo v raziskavi, smo povabili k sodelovanju pisno in ustno. Vsa podjetja, ki smo jih uvrstili v želeni izbor, so potrdila pripravljenost za sodelovanje v raziskavi. Nato smo izvedli prvi predstavitveni sestanek, na katerem smo podrobneje predstavili namen raziskave in način zbiranja podatkov. Zaradi same narave raziskave, ki je kvalitativna, v osnovi zahtevnejša, dolgotrajnejša ter zahteva angažiranje več virov in časa, tudi s strani podjetij, ki sodelujejo, smo sodelujoče na to opozorili. Zbiranje podatkov smo nadaljevali s pripravo krajših vprašalnikov, ki so sledili predstavitvenemu sestanku z namenom pridobitve osnovnih informacij o preučevanih enotah, ter nadaljevali z intenzivnim pregledom in analizo dokumentacije, ki smo jo pridobili na osnovi javno dostopnih

virov in virov, ki so nam jih zaupno posredovala preučevana podjetja. Sledil je osrednji del zbiranja podatkov, to je priprava in izvedba poglobljenih ali globinskih intervjujev, ter kasnejše pojasnjevanje določenih nejasnosti.

Ker obravnavamo srednja podjetja, je za slednja značilno, da je management teh podjetij bolj vpet v vsakdanje aktivnosti in tako tudi bolj podrobno pozna poslovne procese, kot je to značilno za velika podjetja. Zato smo globinske intervjuje prvenstveno izvedli z vodilnimi odločevalci v teh podjetjih, in sicer prav zaradi njihovega poznavanja podjetja, strateških in drugih vidikov. V teku raziskave smo, glede na kakovost predhodno pridobljenih podatkov, izvedli dodatne intervjuje z odgovornimi na posameznih področjih, za katera smo predpostavljali, da so področja, ki so v največji meri vpletena in odgovarjajo za proces inovativnosti (Cottam, Ensor & Band, 2001, str. 90), kot so področje človeških virov, razvoja, prodaje oziroma marketinga. Intervjuje smo s privolitvijo intervjuvancev v vseh preučevanih podjetjih posneli. Globinski intervjuji z managementom preučevanih podjetij so trajali v povprečju 90 minut, ostali pa v povprečju 30–40 minut. Po izvedbi intervjujev smo v skladu z metodološkim pristopom analizirali pridobljene podatke posameznih študij primera in izvedli medsebojno primerjavo, t.i. primerjalno sintezo in analizo (Myers, 2009, str. 89; Yin, 2009, str. 156), ki smo jo napravili znotraj ter med preučevanimi podjetji. Pri tem smo naleteli na posamezne teme, ki so zahtevale dodatne pojasnitve in potrditve s strani preučevanih podjetij, zaradi česar smo podatke dodatno pridobivali s pomočjo internetne komunikacije, pa tudi preko pisne korespondence. Dodajanje podatkov oziroma zbiranje informacij je v fazi analize legitimno in priporočljivo, še več, celo nujno potrebno, če želimo razumeti problematiko, ki jo preučujemo (Eisenhardt, 1989, str. 539). Barton (1990, str. 263) pri tem opozarja, da moramo biti previdni, ko analiziramo zbrane podatke, saj to od nas zahteva visoko stopnjo tolerance, še posebej v začetni fazi, in tega smo se držali.

V koraku obdelovanja podatkov smo zaradi velikega obsega nestrukturiranih podatkov uporabili proces kodiranja (Saldana, 2009). Pri sintezi in analizi podatkov oziroma vsebine smo uporabili metodo miselnih vzorcev in tematskih mrež (Stirling-Attride, 2001). Ker smo intervjuje posneli, smo v procesu analiziranja določene posnetke ali dele posnetkov večkrat poslušali, prav tako smo se vračali nazaj na teoretične predpostavke ter na konceptualni model in sprotno preverjali smer, napredek ter vsebinsko skladnost raziskave. V končni predstavitvi rezultatov ni bilo nobene potrebe, da bi podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, javno izpostavljali. Zaradi tega nismo uporabili njihovih pravih imen, prav tako pa smo finančne podatke slednjih prikazali le toliko in na način, ki zadostuje za razumevanje ter potrjevanje ugotovitev s strani bralca.

Osnovni namen našega raziskovanja ne temelji na poskusu oblikovanja nove teorije, temveč je naš namen pomagati razširiti in dopolniti obstoječo teorijo. V okviru raziskave smo upoštevali koncept triangulacije oziroma natančneje triangulacijo podatkov (Lobe, 2006) in tako uporabili ter izvedli več tehnik zbiranja podatkov, od zbiranja informacij na podlagi primarnih ter sekundarnih virov, priprave in izvedbe vprašalnika ter globinskih intervjujev do navzkrižnega preverjanja podatkov in informacij na licu mesta. S kombinacijo tehnik zbiranja podatkov smo želeli pridobiti čim bolj kvalitetne podatke in informacije ter videti, slišati in razumeti več

vidikov (različni viri informacij), in tako sestaviti popolnejšo sliko, kot bi jo sicer lahko. V procesu izvedbe empiričnega dela smo se držali napotkov in priporočil, namenjenih kvalitativnemu načinu raziskovanja; prav tako smo upoštevali etična načela, ki so pri tovrstnem preučevanju še posebej pomembna.

Znanstveni prispevek in omejitve

S pričujočo doktorsko disertacijo ustvarjamo vrednost za teorijo in prakso managementa, ob tem pa bogatimo spoznanja tudi na metodološkem področju. Teoretični del zajema celovit pregled temeljnih ugotovitev in raziskav osnov konkurenčne prednosti podjetij, z osredotočenostjo na aktualno teorijo dinamičnih zmožnosti. S ciljem doseči večjo preglednost in razumevanje obravnavanih teorij, pri analizi in sintezi literature kombiniramo različne vire, sam pregled pa dodatno izboljšamo z uporabo slikovnih prikazov. Teoretična spoznanja podkrepimo s spoznanji preverjanj v praksi in vključimo rezultate študij primerov uspešnih podjetij, pri čemer pozornost usmerimo tudi na primere podjetij, delujočih v panogi informatike. S takšnim pristopom želimo doktorsko disertacijo ali njene posamezne dele narediti privlačne tudi za strokovnjake.

Poleg obravnavane izbranih teorij pojasnjujemo tudi posamezne koncepte in terminologijo, ki je nastajala v zadnjih letih preučevanja, vendar ni nič manj pomembna. Prav nasprotno, pogled z drugega zornega kota je namreč pomagal izboljševati vse ostale koncepte, ob tem pa so le-ti, vsaj v neki meri, predstavljali povod za nastajanje novih konceptov, kot je na primer teorija dinamičnih zmožnosti. Tako obširen pregled izbranih teorij in konceptov ustvarjanja konkurenčne prednosti je bil potreben, preden se lotevamo obravnave teorije dinamičnih zmožnosti. Slednja je namreč nadgradnja in sinteza vseh ostalih teorij. Zaradi tega je obravnava predhodnikov pomembna za razumevanje njenega bistva, še toliko bolj pa za nadaljnje empirično preverjanje, ki temelji na kvalitativnem načinu.

Pomemben prispevek k teoriji managementa predstavljata analiza in sinteza spoznanj teorije dinamičnih zmožnosti. Slednjo namreč s to disertacijo v slovenski prostor uvajamo prvič, tako s teoretičnega kot empiričnega vidika. Sinteza njenih dosedanjih ugotovitev, kot tudi sama terminologija, je predstavljala velik zalogaj, saj je kljub njeni relativni mladosti nastala kopica različnih pogledov in utemeljitev. V pregledu literature tako predstavljamo ključna spoznanja in dileme ter zaključimo s kritično analizo empiričnih raziskav.

Teoretična izhodišča doktorske disertacije nadaljujemo s pregledom ključnih področij inovacijskega managementa. Pri analiziranju in kasnejši sintezi literature ugotavljamo njeno izredno bogatost in prepletenost z ostalimi vedami. Pri tem dodatno ugotavljamo, da se teoriji strateškega in inovacijskega managementa premalo povezujeta, kar je razvidno tudi iz raziskav, ki kažejo na nekonsistentnost v primeru njunega povezovanja. Poglavje zaključimo s pregledom teoretičnih in empiričnih spoznanj na področju preučevanja inovacijskih zmožnosti. Le-te so predmet naše osnovne raziskovalne hipoteze, kjer poskušamo potrditi, da so inovacijske zmožnosti preučevanih podjetij dominantni viri njihove konkurenčne prednosti. Tudi v tem delu

je podrobna obravnava izbranih tem inovacijskega managementa pomembna. Le tako lahko razumemo naravo inovacijskih zmožnosti, prav tako pa naravo delovanja podjetij, ki jih preučujemo.

Na področju teorije dinamičnih zmožnosti se soočamo s pomanjkanjem empiričnih raziskav. Empirična podpora je prav tako skopa v preučevanju odnosov med dinamičnimi zmožnostmi, konkurenčno prednostjo in poslovno uspešnostjo podjetja. Prav tako še vedno nimamo ustreznega modela za merjenje inovacijskih zmožnosti, čeprav je prepričanje strokovnjakov in praktikov že desetletja enotno o odločilnem vplivu inovacij in inovacijskih zmožnosti na preživetje ter rast podjetij. S pričujočo disertacijo, še posebej pa z njenim empiričnim delom, želimo prispevati k zmanjševanju te vrzeli v empiričnem raziskovanju.

Rezultati empirične raziskave kažejo, da dinamične zmožnosti obstajajo, se razvijajo in imajo ključen vpliv na ohranjanje konkurenčne prednosti. S tem smo prispevali k razvoju teorije dinamičnih zmožnosti, še posebej z empiričnega vidika, saj so ravno preverjanja v praksi tisto, kar najbolj potrebujemo za nadaljnji razvoj preučevane teorije. Prav tako smo s poskusom gradnje mostu med dvema področjema raziskovanja, to sta strateški in inovacijski management, prispevali v smislu njune integracije in prenosa spoznanj, s tem pa spodbudili k prihodnjemu večjemu povezovanju. Takšna povezovanja namreč krepijo razvoj tako enega kot drugega področja, hkrati pa prinašajo večjo dodano vrednost za praktike.

Metodološki prispevki temeljijo na teoretičnih in empiričnih podlagah, saj smo pri oblikovanju konceptualnega okvira izhajali iz do sedaj ugotovljenih vrzeli in priporočil. V procesu zbiranja in analiziranja podatkov smo veliko časa namenili upoštevanju priporočil raziskovalcev s področja kvalitativnih študij; prav tako smo upoštevali načela raziskovalne etike, ki so v takšnem načinu raziskovanja izredno pomembna. Menimo, da smo dilemo oziroma slabost, ki se pojavlja v primeru kvalitativnega preučevanja, to je doseganje veljavnosti in zanesljivosti rezultatov, uspešno zmanjšali. Naslednja omejitev, ki se običajno navaja v kvalitativnem pristopu, je zunanja veljavnost oziroma posploševanje rezultatov študij primera na populacijo. Glede na to, da smo izbrali reprezentativna podjetja panoge informatike, obstaja možnost posploševanja na celotno panogo informatike, seveda ob omejitvah, ki veljajo za kvalitativno raziskovanje. Res je, da smo preučevali srednje velika podjetja, ki imajo svoje posebnosti v primerjavi z mikro podjetji (le-ta so številčno najmočnejša v slovenski panogi informatike) ali z večjimi podjetji (v slovenski panogi informatike imamo le tri velika podjetja), pa vendarle v končni fazi morajo vsa prepoznavati in izkoriščati priložnosti ter stalno razvijati in krepiti celoto virov; prav tako morajo vsa podjetja preživeti v skupnem okolju, v katerem delujejo. Z vidika ugotovitev (kaj se lahko naučimo za svojo prakso) smo prepričani, da je kvalitativna raziskava ponudila odgovore in napotke za podjetja, ne glede na panoge, v katerih delujejo.

Menimo, da imajo ugotovitve in zaključki doktorske disertacije dodano vrednost tudi za management tako v zasebnih kot tudi v javnih institucijah, saj smo nanizali primere dobrih praks in priporočil. Glede na naše ugotovitve so gotovo smiselne nadaljnje raziskave. Prihodnje raziskovanje bi lahko bilo usmerjeno v preučitev narave posameznih dinamičnih zmožnosti, še

posebej njenih gradnikov. Na področju inovacijskih zmožnosti bi bilo smiselno poglobljeno raziskati izkoriščanje potenciala notranjih in zunanjih virov inovacijskih zmožnosti, prav tako pa preučiti njihove dejanske vložke in učinke v smislu generiranja inovacij.

S pričujočo doktorsko disertacijo izpolnjujemo raziskovalne cilje in podajamo odgovore na raziskovalna vprašanja. Vendar smo ob tem odprli še dodatna vprašanja in nanizali nekatere možnosti za dodatno, nadaljnje preučevanje. To je tudi namen znanosti – nenehno raziskovanje, kjer je pomembna pot, ki jo prehodimo. Gummesson (2000, str. 22) je v angleškem jeziku lepo ponazoril "re-search → search again", ki pomeni vedno novo in stalno iskanje ter raziskovanje.

Struktura doktorske disertacije

Doktorska disertacija se sestoji iz treh vsebinsko povezanih poglavij. Posebna poglavja, ki niso oštevilčena, predstavljajo uvod, zaključek ter seznam literature in virov. Uvod začenjamo z osnovno opredelitvijo namena doktorske disertacije, pojasnimo predmet in cilje preučevanja, opišemo problem preučevanja ter metodologijo, ki smo jo pri tem uporabili. Uvodni del zaključimo z navedbo znanstvenega prispevka in opisom strukture doktorske disertacije. Prvo poglavje disertacije predstavlja sintezo teoretičnih izhodišč področja raziskovanja. Le-tega začenjamo z opredelitvijo koncepta konkurenčne prednosti, kjer pojasnimo temeljne pojme in prikažemo odnos med osnovami konkurenčne prednosti in uspešnostjo. Sledi obravnava relevantnejših izbranih teorij osnov konkurenčne prednosti in povezane terminologije. Kot prvo teorijo osnov konkurenčne prednosti obravnavamo teorijo na temelju virov, nato teorijo na temelju zmožnosti in osrednjih ter razlikovalnih sposobnosti, in končno še teorijo na temelju znanja. Nadaljujemo s predstavitvijo teorije dinamičnih zmožnosti, katere predpostavke kasneje preučujemo v empiričnem delu. V sklopu obravnave teorije dinamičnih zmožnosti podrobno predstavimo njeno naravo, vlogo in namen, njihovo ustvarjanje in rezultate, kritično obravnavamo dosedanje ugotovitve ter nakažemo njihov vpliv na ohranjanje konkurenčne prednosti. Teoretični del disertacije nadaljujemo z obravnavo izbranih tem na področju inovacijskega managementa. Tako predstavimo ključne pojme, prikažemo odnos med inovacijami in uspešnostjo ter podrobneje obravnavamo inovacijske zmožnosti. Inovacijske zmožnosti predstavimo tudi skozi prizmo teorije dinamičnih zmožnosti. Poglavje zaključimo s pregledom ključnih značilnosti slovenske panoge informatike, v kateri delujejo in tekmujejo podjetja, ki jih preučujemo v empiričnem delu. Drugo poglavje predstavlja empirični del področja preučevanja. Le-tega začenjamo s podpoglavjem, ki bi ga lahko opredelili kot metodološkega, saj v njem predstavimo konceptualni model, raziskovalne cilje in raziskovalna vprašanja. Naslednje podpoglavje, ki sledi, je smiselno nadaljevanje drugega podpoglavja, saj nadaljujemo s podrobnejšo predstavitvijo raziskovalnega pristopa in uporabljene metodologije. Tako predstavimo način izbire preučevanih enot in način zbiranja ter analiziranja podatkov. Sledi osrednji del drugega poglavja, to je podpoglavje o izvedbi empiričnega dela doktorske disertacije. Zajema predstavitev ključnih rezultatov in ugotovitev posameznih študij primera. Zadnje podpoglavje v empiričnem delu pa je namenjeno sintezi ugotovitev izvedene raziskave.

Tako predstavimo povzetek ugotovitev z medsebojno primerjavo študij primera in podamo odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Predstavimo tudi presek skupnih ugotovljenih značilnosti, ki jih argumentiramo in primerjamo s ključnimi dosedanjimi teoretičnimi ter empiričnimi spoznanji. V tretjem poglavju doktorske disertacije ovrednotimo njen prispevek. Predstavimo ključne prispevke na teoretičnem, praktičnem in metodološkem področju, dotaknemo se omejitev doktorske disertacije ter opredelimo smernice za prihodnje raziskovanje. Sledi krajše poglavje, ki je namenjeno zaključnemu delu doktorske disertacije. Kasnejši deli doktorske disertacije so namenjeni seznamu literature in virov, ki smo jih uporabili ter prilogam. Pripravili smo tudi povzetek ključnih ugotovitev doktorske disertacije v slovenskem in angleškem jeziku, ki smo ga umestili v sklop začetnih strani, ki sledijo naslovni strani doktorske disertacije.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA PODROČJA RAZISKOVANJA

Industrijska era je podjetjem vse do sredine osemdesetih let dopuščala delovati in poslovati v relativno stabilnem okolju, z dokaj lahko predvidljivimi spremembami. Takšne okoliščine so managementu teh podjetij poenostavile razvijanje in udejanjanje strategije, prav tako pa načrtovanje in kontroliranje aktivnosti ter operacij (Dervitsiotis, 2010, str. 159). Samoumevna modrost uspeha je bil izbor primerne strategije, ki je bodisi temeljila na stroškovni učinkovitosti, bodisi osredotočenosti k diferenciranju, v smeri maksimiziranja dobička (Porter, 1985). Obdobje industrijske ere se je z naglim tehnološkim napredkom prevesilo v informacijsko dobo z osredotočenostjo k stalnemu inoviranju. Vzpon in porast novih tehnologij, še posebej na področju računalništva in komunikacij, sta povzročila očitne spremembe v naravi mnogih poslovnih aktivnosti in načinu delovanja ter obnašanja na trgu. Korenite spremembe so se odvijale tudi na ravni držav in družbenih sistemov. Tako so na primer vladne deregulacije povzročile odpravo mnogih tradicionalno tržnih ovir, padec Berlinskega zidu leta 1989 pa je napovedal prihod globalne ekonomije. Učinki tehnološkega in ekonomskega razvoja so povzročili val sprememb, ki so nekdaj predvidljivo okolje spremenili v negotovo in nezanesljivo. Takšne razmere so posledično za podjetja pomenile hud udarec, saj so mnogi poznani in uveljavljeni poslovni modeli izgubili na veljavi ter pomembnosti. Podjetja so bila tako primorana iskati nove pristope, načine in poti, da so v teh spremenjenih razmerah sploh lahko preživela.

Korenito spremembo v načinu razmišljanja in poslovanja so povzročili tudi učinki globalizacije, ki še vedno, torej še danes, za podjetja predstavljajo pomemben izziv. Mnogo podjetij je v današnjem času primoranih tekmovati in se boriti z "vsemi, od vsepovsod, za karkoli" (angl. with everyone, from everywhere, for everything) (Sirkin, Hemerling & Bhattacharya, 2008); to pa od njih zahteva izjemne napore, ciljno osredotočenost in razvoj ter izkoriščanje "pravih" zmožnosti. Konkurenčni boj med podjetji poteka v smeri iskanja želenega konkurenčnega položaja in njegovega stalnega (dolgoročnega) ohranjanja v smislu zagotavljanja konkurenčne prednosti.

1.1 KONCEPT KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA

Doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti temelji na osnovnem vprašanju, in sicer kako naj podjetja dosegajo in kako naj uspejo obdržati konkurenčno prednost. Konkurenčno prednost razumemo kot edinstveno tržno pozicijo, ki jo podjetje uspe razviti in braniti pred konkurenti. Že Schumpeter je v štiridesetih letih prejšnjega stoletja prepoznal, da se morajo podjetja nenehno izpopolnjevati, če želijo preživeti v dinamičnem okolju. Zaradi hitrih in nepredvidenih sprememb, ki smo jim priča v sedanjosti, je stalna skrb za doseganje in krepitev konkurenčnosti še toliko bolj pomembna, je prepričan Danneels (2002, str. 1095). Za doseganje in obdržanje konkurenčne prednosti morajo podjetja nenehno izpopolnjevati in krepiti svoje vire ter zmožnosti v skladu in boju s spremembami, ki nastajajo v zunanjem okolju.

Lado, Boyd in Wright (2006, str. 124) so konkurenčno prednost opredelili kot nekaj izmikajočega se, varljivega (angl. elusive), kar lahko razumemo v smislu potrebe po stalnem opazovanju dogajanj v okolju in prilagajanju tem dogajanjem. Konkurenčna prednost je namreč rezultat preteklih odločitev in aktivnosti. Zaradi tega se nam lahko hitro izmakne, če zaspimo in ob tem pozabimo na stalno, kontinuirano iskanje novih poti ter priložnosti in obnavljanje virov ter zmožnosti. Teorija strateškega managementa je uvedla mnogo konceptov in pogledov, ki so poskušali odgovoriti na osnovno vprašanje, kako dosegati in ohranjati konkurenčno prednost. Kot zadnji, aktualni pristop k preučevanju osnov oziroma izvora konkurenčnih prednosti je bila prepoznana teorija dinamičnih zmožnosti. Teorija dinamičnih zmožnosti pomeni preskok v načinu razmišljanja in delovanja, saj postavlja v ospredje dinamičnost okolja, kateremu ne moremo ubežati, temveč se mu moramo prilagoditi oziroma se mu stalno prilagajati. Namen teorije dinamičnih zmožnosti je podjetjem omogočiti, da razvijejo sposobnosti integriranja, sposobnosti razvijanja in sposobnosti prerazporejanja notranjih ter zunanjih virov in zmožnosti (Teece, Pisano & Shuen, 1997, str. 509–510, 515) za suvereno soočanje z dinamičnim okoljem ter ukrepanjem na osnovi sprememb, ki iz tega izhajajo.

Da bi lahko razumeli koncept dinamičnih zmožnosti in pojasnili dominantno vlogo le-teh pri ohranjanju konkurenčne prednosti v današnjem okolju, se moramo vrniti na izhodišča, na katerih je nastal fenomen konkurenčne prednosti. Teorija dinamičnih zmožnosti ni edina teorija, ki poskuša pojasniti ustvarjanje in ohranjanje konkurenčne prednosti, je pa vsekakor najaktualnejša. Poznamo namreč tudi druge teorije, ki so poskušale pojasnjevati in dokazovati vplive osnov konkurenčnih prednosti na zmožnost doseganja in branjenja želenega konkurenčnega položaja na trgu. Izbrane teorije bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju doktorske disertacije.

V nadaljevanju se bomo najprej osredotočili na osnovne pojme, ki jih povezujemo s konkurenčnostjo podjetij, pojasnili bomo koncept konkurenčne prednosti, nato pa bomo, eno za drugo, predstavili izbrane teorije, ki so poskušale pojasnjevati doseganje konkurenčne prednosti, in za katere smo prepričani, da so pomembno vplivale na razvoj zadnje teorije, to je teorije dinamičnih zmožnosti.

1.1.1 Opredelitev osnovnih pojmov konkurenčnosti in teorije konkurenčne prednosti podjetja

Konkurenca (angl. competition), **konkurenčnost** (angl. competitiveness)
Pojem konkurenca ni nov pojem, kot bi lahko razumeli na osnovi poudarjanja njene pomembnosti v zadnjih desetletjih. Njeno obravnavanje namreč lahko zasledimo pri mnogih ekonomistih, ki so delovali v prejšnjih stoletjih, npr. pri Smithu ali Marxu, ki so konkurenco razumeli kot stalen boj za preživetje, predvsem na osnovi cenovnega konkuriranja (Čater, 2003, str. 9). Vendar danes podjetja ne morejo biti konkurenčna le na osnovi nizkih cen oziroma stroškov, temveč se morajo nenehno izpopolnjevati, če želijo preživeti v dinamičnem okolju. Do podobnih ugotovitev je prišel že Schumpeter v štiridesetih letih prejšnjega stoletja, pri čemer je poudaril, da lahko prav z inovativnostjo dosežemo želeno konkurenčno prednost. Schumpeter je izhajal iz prepričanja, da prav zaradi uvajanja novih proizvodov in storitev rušimo ravnotežje na trgu, a to se s časom ponovno vzpostavi, celo na višji ravni (Gomezelj, 2010, str. 29). Iz tega stališča izhaja tudi Michael Porter (1985), ki je v svojem pomembnem prispevku na področju poskusa razumevanja delovanja konkurence na trgu le-to obravnaval kot ključni vidik preživetja in rasti podjetja. Po njegovem mnenju je bistvo v iskanju pozicije, ki bo podjetju omogočala dosegati in ohranjati konkurenčno prednost; le-ta pa zna biti veliko bolj dosegljiva na osnovi necenovnih kot cenovnih dejavnikov (Porter, 1998, str. 1).

Današnja literatura, ki poskuša pojasnjevati konkurenčno prednost, se ni bistveno spremenila, saj izhodišča temeljijo na skupni osnovi. Pogled Dubrovskega (2006, str. 99) sloni na dveh smereh – po eni strani je zanj konkurenca nabor nosilcev, tj. izvajalcev konkurenčnih aktivnosti, po drugi strani pa jo označuje kot poslovno ravnanje in tržno tekmovanje med soponudniki oziroma sopovpraševalci na trgu. Izvajalce konkurenčnih aktivnosti tako opredeljuje kot konkurente, proces, ki ga izvajajo, pa imenuje konkuriranje. S tega vidika poteka proučevanje konkurence v dveh smereh, in sicer: (1) stalno ugotavljanje, kdo so ali bi lahko bili naši konkurenti na posameznih trgih ali segmentih; in (2) na kakšen način izvajajo ali bi izvajali proces konkuriranja. Iz pojma konkurenca se je razvilo več terminov oziroma pojmovanj in nekatere izmed njih smo že omenili. V literaturi pa sicer najpogosteje zasledimo pojme, kot so konkurenčnost, konkurenčna strategija in konkurenčna prednost, zato si le-te podrobneje poglejmo v nadaljevanju.

Konkurenčnost bi lahko opredelili kot značilnost nečesa, kar je konkurenčno. Kos (2006, str. 157) razume konkurenčnost kot sposobnost podjetja, da se na trgu uveljavi in dosega želen, pričakovan dobiček. Noe, Hollenbeck, Gerhart in Wright (2008, str. 4) pa opredeljujejo konkurenčnost kot sposobnost podjetja, da dosega in obdrži tržni delež v panogi. Stalk, Evans in Shulman (1992, str. 62) so pred skoraj dvajsetimi leti zapisali, da konkurenčnosti ne moremo več primerjati s šahom, temveč z interaktivno video igro, kjer gre za pravo vojno premikanja (angl. war of movement) in kjer je uspeh odvisen od hitrega odziva na spremembe v okolju. Fahy (2000, str. 94) je pri tem prepričan, da ima ideja iskanja, kako doseči prednostno pozicijo skozi zmožnost "zmagati" v konkurenčnih bitkah, močan vojaški pridih. Iskanje in doseganje želene

pozicije ter zmožnost branjenja konkurenčne prednosti je podrobno obravnaval Michael Porter. Porter je sicer na podjetje gledal z zunanjega vidika, kar je bila največja kritika, ki so jo kasnejši raziskovalci osnov konkurenčnih prednosti izpostavili v svojih pogledih. Porterjev pogled na podjetje z vidika zunanjih dejavnikov, ki izhaja z vidika industrijske organizacije (angl. industrial organization view (I/O)), se osredotoča na zunanje okolje, to je na konkurenčnost okolja ter na sile, ki delujejo v tem okolju. Kot okolje podjetja razumemo panogo, v kateri podjetje posluje oziroma tekmuje, medtem ko sile okolja razumemo kot dejavnike panoge, ki vplivajo na podjetje.

Vidik industrijske organizacije je pomembno vplival na razvoj ekonomske znanosti. Tirole (1988, str. 1) vidik industrijske organizacije definira kot osrednji koncept na področju mikroekonomije; ob tem poudarja, da je bilo potrebno kar nekaj časa, da je vidik industrijske organizacije uspel pridobiti pomembno mesto v ekonomiji. V okviru preučevanja vidika industrijske organizacije sta se razvili dve smeri. Prva smer, imenovana tudi Harvardska tradicija (angl. Harvard tradition), z glavnima predstavnikoma Joem Bainom in Edwardom Masonom (angl. Bain/Mason paradigm of IO), je predstavila zelo znano paradigmo struktura-strategija-uspešnost (angl. structure-conduct(strategy)-performance (SCP)). Druga smer, imenovana Čikaška tradicija (angl. Chicago tradition), pa je bila v večji meri teoretično naravnana, saj je strukturo panoge dojemala zgolj kot rezultat učinkovitosti končnih rezultatov brez upoštevanja tržnih sprememb in moči (Rumelt, Schendel & Teece, 1991, str. 8).

Z vidika preučevanja konkurenčne prednosti in njenih osnov je prva smer, to je Harvardska tradicija, imela pomemben vpliv. Zaradi tega se vrnimo k paradigmi prve smeri, tj. struktura-strategija-uspešnost. Paradigma se nanaša na stanje strukture na trgu (kakšno je število ponudnikov, kakšna je diferenciacija proizvodov, ki jih ponujajo, kakšna je struktura stroškov in podobno), pri čemer ta struktura vpliva na podjetje ter njegovo ravnanje, ki ga razumemo kot definiranje strategije (v kaj bomo investirali, kaj bomo razvijali, kako bomo oblikovali cene); to pa v končni fazi vpliva na uspešnost podjetja. Nekateri vidnejši zagovorniki te paradigme niso dopuščali možnosti, da bi lahko podjetja imela kakršenkoli vpliv na stanje ali dejavnike panoge, v kateri delujejo, zato lahko za ta pogled rečemo, da je dokaj nerealen (Slika 1).

Slika 1: Paradigma "struktura-strategija-uspešnost" po Bain/Masonovem vidiku industrijske organizacije



Vir: Porter, 1981, str. 611.

Omenjena paradigma oziroma vidik je pomembno vplival na kasnejša Porterjeva dela; le-ta je namreč gradil na temeljih šole industrijske organizacije. Porter je za razliko od zagovornikov te paradigme dopuščal vplivanje podjetij na panogo oziroma bil je prepričan, da morajo vplivati, v kolikor želijo dosegati želeno uspešnost. Njegov vidik industrijske organizacije lahko označimo

kot posodobljen vidik industrijske organizacije (angl. an updated version of the I/O view) (Tirole, 1988, str. 1–2; Porter, 1981, str. 610–611), kar je razvidno tudi s Slike 2.

Slika 2: Paradigma "struktura-strategija-uspešnost" po Porterjevi posodobitvi



Vir: Porter, 1981, str. 616.

S svojimi prispevki je Michael Porter, ki je posodobljen vidik industrijske organizacije poskušal uvajati na področje strateškega managementa, postavil pomembne temelje za nadaljnje preučevanje fenomena konkurenčnosti (Coulter, 2008, str. 35). Na tem mestu lahko zato omenimo dve njegovi deli, in sicer *Konkurenčna strategija* (1980) (angl. Competitive strategy) in *Konkurenčna prednost* (1985) (angl. Competitive advantage). V ozadju Porterjevih idej (1985, str. 5; 1998, str. 5) je podjetje, ki tekmuje oziroma konkurira v različnih okoljih. Njegov model konkurenčnih silnic (angl. The five competitive forces) je sicer predstavljen z vidika panoge, vendar so v ozadju tega modela podjetja, ki poskušajo igrati pravila igre in pri tem zmagovati.

Na konkurenčnost igralcev, to je podjetij v izbrani panogi, vplivajo različni dejavniki. Le-te Porter deli v sklop petih silnic, in sicer: (1) nevarnost vstopa novih konkurentov (angl. threat of new entrants), (2) nevarnost vstopa nadomestkov (angl. threat of substitute products or services), (3) rivalstvo med obstoječimi konkurenti (angl. rivalry among existing firms), (4) pogajalska moč kupcev (angl. bargaining power of buyers), in (5) pogajalska moč dobaviteljev (angl. bargaining power of suppliers). Navedene silnice s svojo kombinacijo določajo položaj podjetij na posameznem trgu oziroma panogi, s tem pa vplivajo na njihovo konkurenčno pozicijo in uspešnost. Vpliv na položaj podjetij kot končni rezultat pomeni za podjetje v najboljšem primeru doseganje želene konkurenčnosti, to je doseganje in utrjevanje želene pozicije; v najslabšem primeru pa pomeni izgubljanje mesta oziroma položaja v panogi, morebiti lahko podjetje pripelje do izstopa iz panoge ali celo do propada. Stanje podjetij v izbrani panogi vpliva tudi na konkurenčnost in privlačnost panoge same kot take. Za lažje razumevanje in predstavo, s čim se podjetja soočajo, ko si poskušajo ustvariti in ubraniti konkurenčni položaj, si bomo v nadaljevanju podrobneje pogledali vsako izmed navedenih konkurenčnih silnic. Grafično jih predstavljamo na Sliki 3.

(1) **Nevarnost vstopa novih konkurentov**

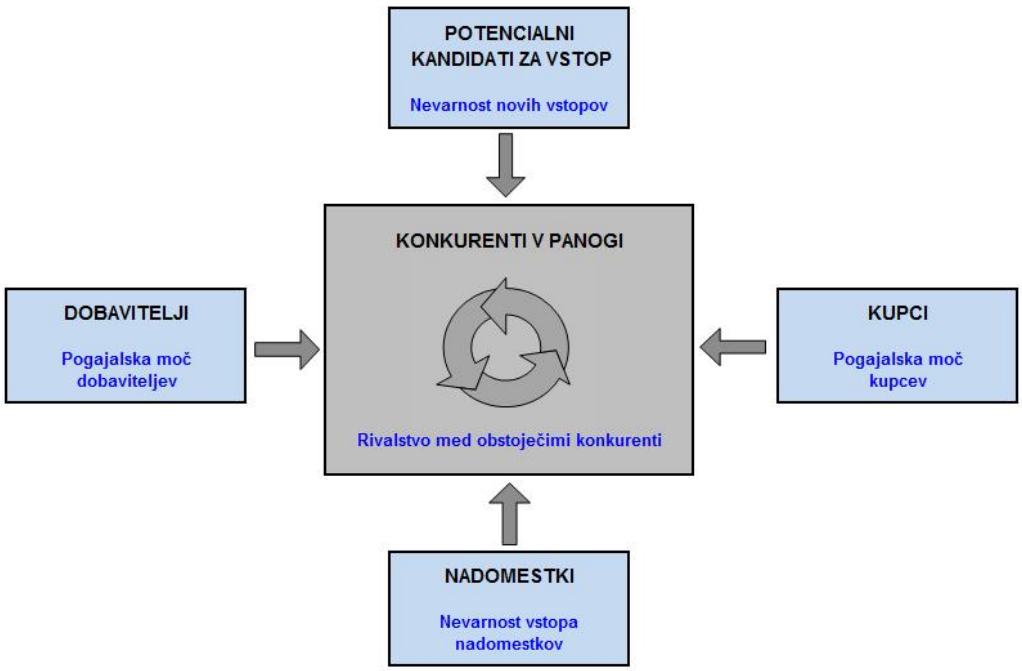
Novi konkurenti, ki vstopajo v panogo, s sabo prinašajo tako nove zmogljivosti kot jasno postavljen cilj »doseči čim večji tržni delež«. Posledice ponavadi pomenijo zniževanje cen. Ne glede na reakcije znotraj panoge je rezultat slednjega skoraj vedno znižanje donosnosti kapitala podjetij (Porter, 1985, str. 4–10; Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 25). Najpogostejše ovire za vstop, s katerimi se srečajo potencialni konkurenti, so: ekonomije obsega[1] (angl. economies of

[1] Pojem ekonomije obsega bomo pojasnili v nadaljevanju.

scale) v smislu stroškovnih prednosti, ki so povezane z velikostjo in se lahko nanašajo na celotno podjetje ali pa samo na del oziroma na določeno dejavnost znotraj podjetja (npr. prodaja, proizvodnja ali razvoj); stroškovne prednosti na podlagi izkušenj, ki si jih je podjetje pridobilo skozi ponavljajočo se proizvodnjo enakega proizvoda ali storitve; zvestoba kupcev blagovni znamki, ki od novo vstopajočih podjetij zahteva veliko prizadevanj in sredstev za pridobitev kupcev, ki so pri konkurentu; potrebe po kapitalu, predvsem v primerih, ko vstop v določeno panogo zahteva visoko in tvegano začetno vlaganje (vlaganja v oglaševanje ali razvoj); dostop do distribucijskih kanalov, saj obstoječa podjetja ponavadi zasedajo vse prodajne poti, kar za nova vstopajoča podjetja pomeni, da morajo biti sposobna doseči kupce tako učinkovito kot druga podjetja; ukrepi vlade in politike, ki lahko, na primer s podeljevanjem licenc oziroma s kakšnimi drugimi regulativami, omejujejo vstop v panogo.

Poleg naštetih ovir lahko podjetja, ki se pripravljajo za vstop v neko panogo, odvrača tudi v naprej pričakovan negativen odziv obstoječih podjetij v panogi; npr. podjetja v panogi imajo presežna denarna sredstva in zmogljivosti, kar jim omogoča, da novo podjetje hitro izločijo iz igre, morebiti imajo visoka vložena fiksna sredstva ali pa so že na trgu oziroma v panogi dovolj dolgo, da so si zgradila trdne temelje (Porter, 1985, str. 4–10; Bowman, 1994, str. 39; Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 25–26).

Slika 3: Model petih konkurenčnih silnic po Porterju



Vir: Porter, 1998, str. 5.

(2) **Nevarnost nadomestkov proizvodov in storitev**

Konkurenca določene panoge ni omejena samo na obstoječa in potencialna podjetja te panoge, temveč moramo upoštevati tudi podjetja, ki proizvajajo nadomestke ali substitute. Le-ti lahko

namreč zadovoljujejo enake potrebe. Če le-ti postanejo za kupca zanimivejši oziroma mu bolje zadovoljijo potrebo, potem lahko pričakujemo preusmeritve. Seveda je slednje predvsem odvisno od tega, koliko stroškov ima kupec v primeru prehoda iz dosedanjega izdelka na substitut in kakšna je stopnja nadomestljivosti, ki jo zaznava posamezen kupec (Porter, 1985, str. 4–10; Bowman, 1994, str. 41).

(3) **Rivalstvo med obstoječimi konkurenti**

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti je najočitnejša oblika konkurence, ki je lahko po eni strani intenzivna, celo agresivna, po drugi strani pa dogovorna. Lahko je usmerjena na eno dimenzijo ali na več dimenzij. Rivalstvo je intenzivnejše v situacijah, ko se število konkurentov poveča in si le-ti postanejo čim bolj podobni – v smislu velikosti in kapacitet; ko se povpraševanje po proizvodih oziroma storitvah začne povečevati; ko začnejo konkurenti uporabljati različna konkurenčna orožja, kot je npr. zniževanje cen; ko so si konkurenčni proizvodi oziroma storitve med seboj tako podobni, da je prehajanje kupcev med konkurenti povezano z nizkimi stroški; ko naenkrat postane umik iz panoge cenejši kot pa nadaljnje vztrajanje in konkuriranje. Rivalstvo seveda postane toliko bolj živahno in nepredvidljivo, kolikor bolj se konkurenti med seboj razlikujejo, recimo v strategiji, prednostih, sredstvih oziroma virih in podobno (Porter, 1985, str. 4–10; Bowman, 1994, str. 38).

(4) **Pogajalska moč kupcev**

Kupci lahko s svojo pogajalsko močjo močno vplivajo na situacijo oziroma položaj podjetij, ki nastopajo v vlogi ponudnikov proizvodov in storitev. Kako močni bodo kupci, je odvisno predvsem od naslednjih situacij: ko jih je malo na trgu in veliko nakupujejo; ko imajo potencial sami proizvajati proizvod ali ponujati storitev – v tem primeru bi šlo za možnost vertikalne integracije nazaj; ko so zelo dobro seznanjeni s povpraševanjem, tržnimi cenami in z dobaviteljevimi stroški; ko njihovi nakupi pomenijo precejšen delež skupne prodaje panoge; ko je na trgu veliko število majhnih ponudnikov; ko imajo nizke dohodke in so zato pri nakupih še toliko bolj cenovno občutljivi; ko so proizvodi ali storitve tako standardizirani, da je zanje na voljo precej nadomestkov; ko nakup kupcu ne pomeni znatnega vložka in ko imajo možnost oziroma t.i. ekonomsko računico, da nakupujejo pri več ponudnikih hkrati (Porter, 1985, str. 4–10; Bowman, 1994, str. 41).

(5) **Pogajalska moč dobaviteljev**

Kot zadnjo, peto silnico pa lahko opredelimo dobavitelje, ki lahko s svojo pogajalsko močjo močno vplivajo na usode podjetij. Dobavitelji so močni predvsem takrat, kadar lahko spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov in to brez večjih posledic, pri čemer pa njihovi kupci, to so podjetja, teh sprememb ne morejo prenesti oziroma prevaliti na končne kupce. Z vidika panoge to pomeni, da le-ta izgublja na dobičkonosnosti. Dobavitelji so močni tudi v naslednjih primerih: ko je na trgu dobaviteljev le nekaj velikih proizvajalcev; ko bližnjih nadomestkov oziroma substitutov ni na voljo; kadar imajo podjetja določene panoge majhen skupni delež v skupni prodaji dobaviteljev; ko so proizvodi dobaviteljev diferencirani ali pa so stroški zamenjave dobavitelja visoki; kadar imajo dobavitelji sposobnost sami narediti proizvod

ali izvajati storitve kupca; v tem primeru govorimo o možnostih vertikalne integracije naprej (Porter, 1985, str. 4–10; Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 27).

Če so zgoraj naštete konkurenčne silnice močne, potem lahko pričakujemo, da bo dobičkonosnost panoge nizka ne glede na to, kakšne proizvode ali storitve ponuja. Nasprotno pa šibke sile omogočajo višje cene in nadpovprečno donosnost. Sprememba ene od petih sil lahko vpliva na ostale. Potrebno je poudariti, da sta ponavadi v panogi ena ali dve sili, ki sta ključnega pomena za določanje njene dobičkonosnosti. Zaradi tega je za podjetja skoraj nujno, da upoštevajo ključno silo ali sile in si ustvarijo ugodnejši položaj kot konkurenca (Bowman, 1994, str. 42–45). Kot poudarja Porter (1985, str. 7) je vsaka panoga edinstvena in vsaka ima svojo edinstveno strukturo ali sestavo. Zato bo predvsem odvisno od podjetja samega, kako bo z ustvarjalnimi prijemi znalo izkoristi prednosti in priložnosti, ki jih panoga ponuja.

Amit in Schoemaker (1993, str. 37) sta Porterjev model konkurenčnih silnic dopolnila in dodala še dodatno, to je šesto silnico, ki jo imenujeta dejavniki okolja (angl. environmental factors), kot sta npr. tehnologija ali zakonodaja. V literaturi lahko zasledimo še ostale avtorje, ki prav tako z dodajanjem šeste silnice konkuriranja dopolnjujejo Porterjev model. Kot primer šeste silnice tako nekateri (npr. Oster, 1999; Vining, Shapiro & Borges, 2005) navajajo moč države, kjer ima veliko vlogo prav zmožnost lobiranja.

Prepoznavanje nevarnosti, s katerimi se soočamo v okolju, to je v panogi, je samo del naloge, ki jo moramo izpolniti. Drugi del se nanaša na prepoznavanje priložnosti. Pri tem ne mislimo na splošno prepoznavanje priložnosti, temveč na prepoznavanje priložnosti, ki se pojavljajo v posameznih panogah, ki jih Barney in Hesterly (2010) imenujeta generične panoge (angl. generic industry structures). Barney in Hesterly (2010, str. 50–59) ločujeta štiri generične panoge, in sicer (1) razdrobljene/številčne panoge (angl. fragmented industries), (2) vzhajajoče ali rastoče panoge (angl. emerging industries), (3) zrele panoge (angl. mature industries) in (4) zahajajoče ali padajoče panoge (angl. declining industries). Zaradi prostorskih in namenskih omejitev doktorske disertacije si bomo podrobneje pogledali le vzhajajoče oziroma rastoče panoge, kamor sodi tudi področje informatike.

Vzhajajoče oziroma rastoče panoge so ali nove ali prenovljene panoge, ki temeljijo in so odvisne od tehnoloških inovacij, sprememb v povpraševanju, pojava novih potreb ter kupcev itd. V zadnjih tridesetih letih je bila svetovna ekonomija preplavljena z vzhajajočimi panogami oziroma s področji, kot sta na primer informatika in biotehnologija. Priložnosti, s katerimi se soočajo podjetja te panoge, se nanašajo na t.i. prednosti prve poteze (angl. first-mover advantage), le-te pa lahko izhajajo iz treh osnovnih virov, in sicer iz: (1) tehnološkega vodenja (angl. technological leadership), (2) posedovanja strateško pomembnih virov (angl. preemption of strategically valuable resources) in (3) stroškov zamenjave s strani kupca (angl. customer switching costs). V nadaljevanju jih bomo podrobneje predstavili.

(1) **Tehnološko vodenje** izhaja iz priložnosti, ko podjetju uspe doseči ustvariti ali/in uporabiti novo tehnologijo in jo uvesti na trg pred konkurenti. To lahko za podjetje pomeni dvoje

prednosti. Prva prednost lahko pomeni doseganje nižjih stroškov, ki so rezultat uporabe nove tehnologije, druga prednost pa lahko izhaja iz zaščite in patentiranja nove tehnologije, ki v končni fazi za podjetje pomeni doseganje konkurenčne prednosti na osnovi diferenciacije. Čeprav obstajajo primeri iz prakse, ko je podjetjem uspelo doseči želen uspeh na podlagi prednosti v patentiranju (primer podjetja Xerox in zaščite kserografskega postopka), pa literatura ugotavlja, da so takšni primeri bolj redki. Mansfield, Schwartz in Wagner (1981, str. 909, 917) so ugotovili, da ima podjetje, ki se odloči za strategijo posnemanja, 35 % manjše stroške, ki jih za dosego tega cilja potrebuje kot podjetje, ki sledi strategiji prve poteze. Avtorji raziskave prav tako ugotovljajo, da je bilo kar 60 % patentiranih inovacij posnemanih v roku štirih let.

(2) Samo investiranje v tehnologijo nam običajno ne zagotovi konkurenčne prednosti, saj podjetje potrebuje še vire, to je **strateško pomembne vire**, kot so npr. lokacija ali proizvodne zmogljivosti. Podjetje, ki si uspe zagotoviti te vire preden z njimi razpolaga konkurenca, si bo ustvarilo pomembno prednost, ob tem pa konkurenci postavilo zahtevne ovire morebitnega posnemanja. Kot primer lahko navedemo podjetje Wal-Mart, ki je z odpiranjem svojih trgovin v srednje majhnih krajih, preden je to izvedla konkurenca, pridobilo pomembno konkurenčno prednost. Z izvedbo te poteze, kot prvi na trgu, je lahko Wal-Mart izbral želene, najboljše lokacije in zapolnil tržno nišo. Pri tem si je zagotovil segment kupcev in s tem konkurentom onemogočil oziroma omejil možnosti, da bi poskušali zapolnjevati omenjen segment trga.

(3) **Stroški zamenjave s strani kupca** se pojavijo takrat, ko kupci investirajo v določen proizvod ali storitev v zameno za pridobitev in uporabo tega določenega proizvoda ali storitve. Kupec oziroma uporabnik je tako vezan na ponudnika, kar je lahko tako prednost kot tudi slabost, še posebej v primeru zamenjave. Tipične primere lahko najdemo na področju informatike, še posebej na področju programske opreme. Uporabniki se naučijo uporabljati določeno programsko opremo in tudi, če le-ta ni specifična, prilagojena njim ali področju dela, ki ga opravljajo, je ne bodo želeli zamenjati, prvenstveno zaradi novega učenja in prilagajanja, ki bi ga imeli v primeru nove, druge programske opreme tudi, če bi bila le-ta superiorna[2].

Kot smo videli, lahko dosegamo kar nekaj prednosti, če se poslužimo in tudi uspemo zasledovati strategijo prve poteze. Kakorkoli, pa ima vsaka prednost tudi slabost in tako je tudi v tem primeru. Kot slabosti zasledovanja strategije prve poteze lahko navedemo visoko tveganje v smislu doseganja želenega uspeha na trgu in hitro spreminjajoče okolje, kar je še posebej značilno za vzhajajoče oziroma rastoče panoge. Strateško odločanje je pravzaprav veliko tveganje, saj ne vemo, ali bodo sprejete odločitve pravilne in kako se bodo obnesle v praksi. Ko enkrat zasledujemo strategijo prve poteze, se lahko zgodi, da postanemo nefleksibilni v smislu toliko smo vložili, ne bomo sedaj spreminjali. V končni fazi pa lahko sledilci oziroma konkurenti izkoristijo znanje, ki smo ga vložili, in gradijo naprej na teh "naših" osnovah, ob tem pa

[2] Ta vidik, imenovan "ustvari-ujemi-obdrži" (angl. create-capture-keep), vsekakor prinaša konkurenčno prednost za ponudnike programske opreme, ki si jo na ta način lahko ustvarjajo, predvsem pa ohranjanjo, v primerjavi s konkurenco. Uporabniki te programske opreme postanejo ujetniki prav zaradi stroškov zamenjave. Mata, Fuerst in Barney (1995) se v svojem prispevku ter na podlagi pregleda literature s tem ne strinjajo in navajajo razloge, zakaj ta paradigma ustvari-ujemi-obdrži ne more biti osnova konkurenčne prednosti. Prepričani so, da podjetja, ki se bodo tega tako lotila, bodo kupce oziroma uporabnike na koncu vseeno izgubila.

izkoriščajo nove priložnosti ali izrabljajo našo nefleksibilnost (Barney & Hesterly, 2010, str. 50–59).

Na spodnji sliki (Slika 4) predstavljamo pregled izbranih proizvodov in podjetij, ki so pri svojem prodoru na trg uporabila ali strategijo prve poteze ali strategijo sledenja. S Slike 4 je razvidno, katera podjetja so v tem boju in odločitvi, ali zasledovati strategijo prve poteze ali biti sledilci, pridobila konkurenčno prednost.

Slika 4: Strategija prve poteze ali strategija sledenja – katera je uspešnejša?

Proizvod	Strategija prve poteze	Strategija sledenja
Osebni računalnik	MITS (Altair)	Apple IBM
Operacijski sistem za osebne računalnike	Digital Research	Microsoft
Mikroprocesor	Intel	AMD Cyrix
Računalniški programi (vse v enem, angl. groupware)	Lotus	AT&T
Fotoaparat (vse v enem, angl. instant camera)	Polaroid	Kodak
Internetni brskalnik	NCSA Mosaic	Netscape Microsoft (Internet Explorer)

zmagovalec

Vir: Schilling, 2005, str. 83.

Do sedaj smo se ukvarjali s konkurenco znotraj panoge, za katero lahko rečemo, da je prepoznana in dokaj predvidljiva. Vendar lahko imamo na drugi strani konkurenco, ki deluje zunaj naše panoge in tako predstavlja grožnjo s proizvodi drugih materialov ter tehnologij, ki lahko v končni fazi opravljajo enako funkcijo kot naši proizvodi. Kot že omenjeno, konkuriranje ne poteka samo znotraj določene panoge, temveč tudi v drugih smereh. Globalizacija prinaša s sabo še večje integriranje vseh smeri konkuriranja, zaradi česar lahko podjetja dosegajo zadovoljivo (globalno) konkurenčnost le tako, da se povezujejo z drugimi podjetji. Posledica tega je, da se sredstva in viri koncentrirajo; prav tako panoge postajajo vse bolj koncentrirane, ker se zmanjšuje število posameznih udeležencev, saj le-ti s pomočjo kapitalskih povezav postajajo ali večji ali pa povezani v strateške skupine. To vodi k situaciji tržnega tekmovanja med skupinami povezanih podjetij (Dubrovski, 2006, str. 105–106). Slednje za podjetja pomeni še toliko več napora, a hkrati priložnosti za iskanje želenega položaja.

V dosedanjem obravnavanju konkurenčnosti smo le-to predstavili z vidika podjetja. Pomembno pa je, da jo opredelimo tudi z vidika države, saj je zgodovinsko gledano njeno opredeljevanje vezano na države z vprašanjem, zakaj le-te sploh tekmujejo med sabo in kako. Nastalo je kar

nekaj teorij, ki so poskušale pojasnjevati konkurenčnost držav. Med njimi lahko omenimo dva poskusa, ki sta odločilno vplivala na nastanek teorij v kasnejših obdobjih.

Adam Smith je bil prvi, ki je utemeljil prednost določene države pred drugo na podlagi stroškov proizvodnje. Njegova teorija se imenuje teorija absolutnih prednosti v proizvodnih stroških (poznana tudi pod imenom teorija absolutnih komparativnih prednosti), ki izhaja iz specializacije posamezne države. Posamezna država naj bi se specializirala za tiste proizvode, pri katerih, glede na druge države, dosega absolutno najnižje proizvodne stroške. Teorija pri tem ne pojasnjuje, zakaj v tem konkurenčnem boju vseeno sodelujejo države, ki teh absolutnih prednosti nimajo oziroma so lahko kljub temu uspešna v mednarodni menjavi, čeprav noben njihov proizvod ne velja za absolutno najcenejšega. Na to je poskušal odgovoriti David Ricardo s predstavitvijo teorije relativnih prednosti v proizvodnih stroških (imenovana tudi kot teorija relativnih komparativnih prednosti). Po njegovi teoriji naj bi se država specializirala za tiste proizvode, pri katerih lahko doma dosega relativno nižje stroške kot druge države. To ji bo omogočalo, da bo lahko presežne proizvode uspešno izvažala. Po drugi strani pa bo uvažala tiste proizvode, ki jih sama, zaradi specializacije prej omenjenih, ne proizvaja (Kumar, 2007, str. 78–79).

Kot že omenjeno, je na podlagi teh dveh teorij nastalo več različic, ki so poskušale pojasnjevati logiko delovanja konkurenčnosti med državami, vendar jih na tem mestu ne obravnavamo. Vidik obravnavanja konkurenčnosti na ravni držav je pomemben, čeprav se v literaturi največkrat omenja vidik podjetij. Več o tem v nadaljevanju, sedaj bomo pojasnili še ostale, že omenjene pojme, ki izhajajo iz termina konkurenca.

Konkurenčna strategija (angl. competitive strategy)
Konkurenčno strategijo lahko opredelimo kot iskanje in doseganje želenega konkurenčnega položaja v panogi. Da bi ta položaj lahko poiskali in ga obdržali, moramo upoštevati (1) vidik privlačnosti panoge in (2) vidik konkurenčnega položaja. Privlačnost panoge in dejavniki, ki so s tem povezani, so osnova doseganja dolgoročne dobičkonosnosti. Vse panoge namreč ne ponujajo enake priložnosti za trajno dobičkonosnost. Drugi vidik se nanaša na determinante relativnega konkurenčnega položaja v panogi. V mnogih panogah najdemo primere, kjer so nekatera podjetja veliko bolj dobičkonosna kot je povprečje panoge. Prav tako poznamo primere, kjer podjetja ne bodo dosegala želenih dobičkov kljub temu, da delujejo v zelo privlačni panogi, ker je v osnovi njihov izbran konkurenčni položaj slab. Tako privlačnost panoge kot konkurenčni položaj sta dinamične narave. Podjetja lahko z izbiro primerne konkurenčne strategije vplivajo in tudi oblikujejo tako privlačnost panoge kot pozicijo konkurenčnega položaja.

Stalk, Evans in Shulman (1992, str. 63) so predlagali pet dimenzij, skozi katere lahko podjetja kombinirajo svojo strategijo konkuriranja. Te dimenzije so naslednje: (1) hitrost kot sposobnost hitrega reagiranja na spreminjajoče se okolje in vgrajevanja teh zahtev v proizvode oziroma storitve, (2) konsistentnost kot sposobnost proizvajanja ali ponujanja proizvodov in storitev, ki zadovoljujejo kupčeva pričakovanja, (3) ostrina kot sposobnost jasno videti prihajajoče spremembe v konkurenčnem okolju, (4) agilnost kot sposobnost simultanega, hitrega

prilagajanja spreminjajočemu se okolju in (5) inovativnost kot sposobnost kombiniranja obstoječih ali generiranja novih idej za ustvarjanje novih virov vrednosti.

Konkurenčna strategija v končni fazi ni samo odgovor ali odziv ravnanja podjetja na okolje, temveč je njen namen izoblikovati okolje po meri podjetja (Porter, 1998, str. 1–2). Več o konkurenčni strategiji in njenih različicah v nadaljevanju.

Konkurenčna prednost (angl. competitive advantage)
Doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti je želja ter cilj vsakega podjetja. Preučevanje konkurenčne prednosti je bilo in je še vedno v središču obravnavanja literature na področju strateškega managementa, ki z naborom teorij osnov konkurenčne prednosti le-to poskuša pojasnjevati.

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. To pa presega stroške, ki jih ima podjetje z ustvarjanjem te vrednosti. Vrednost je namreč tisto, kar so kupci pripravljeni plačati. V literaturi v tej zvezi večkrat zasledimo pojem superiorna vrednost za kupca. Superiorno vrednost, za razliko od klasične ali normalne vrednosti, dosegamo takrat, ko uspemo proizvesti proizvod ali ponuditi storitev po nižjih cenah od konkurenčnih, pri tem pa dosegati enako vrednost oziroma korist, kot jo dosegajo konkurenti. Superiorno vrednost dosegamo tudi takrat, ko ima naš proizvod ali storitev t.i. edinstveno vrednost oziroma korist, ki odtehta višjo ceno od nižjih konkurenčnih cen.

Barney (1991, str. 102) razume konkurenčno prednost kot edinstveno tržno pozicijo, ki jo podjetje razvije v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Podjetje z izvajanjem strategije ustvarja vrednost, ki je ostala konkurenčna podjetja niso sposobna posnemati ali od nje pridobivati druge koristi. Pri tem so v središču obravnavanja strateška sredstva, viri in zmožnosti, ki podjetju prinašajo konkurenčno prednost. Vsako podjetje ima lahko določeno prednost ali prednosti pred ostalimi, npr. poseben sistem proizvajanja, vendar pa so pomembne samo tiste prednosti, ki imajo, kot smo že poudarili, vrednost za kupce (Fahy, 2000, str. 96). Ma (2000a, str. 19) navedeno dopolnjuje in pravi, da v kolikor so viri tisti, ki podjetju prinašajo konkurenčno prednost, potem morajo biti heterogeni, saj lahko le v tem primeru obstaja konkurenčna prednost. Podjetje, ki poseduje edinstven vir, ima konkurenčno prednost pred vsemi ostalimi, ki tega viri nimajo, niti ga ne morejo posnemati. Novejša literatura pri definiranju konkurenčne prednosti ne odstopa od preteklih opredelitev. Carpenter in Sanders (2009, str. 22) na primer definirata konkurenčno prednost kot sposobnost podjetja, da ustvarja vrednost svojih proizvodov in storitev na način, ki ga konkurenti ne.

Preden se poglobimo v obravnavo konkurenčne prednosti, bomo najprej razložili termin prednost, ki smo ga do sedaj že omenjali, vendar ne pojasnili. Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje prednost (angl. advantage) kot nekaj, kar omogoča poseben, boljši položaj, in sicer glede na zmožnost uresničitve, večje vrednosti ali pomena in časovno oddaljenost. Prav tako se kot prednost razume boljši (začetni) položaj pri tekmovanju oziroma konkuriranju. Fahy

(2000, str. 96) je prednost opredelil kot relativen pojem, ki je v odvisnosti od tega, kar primerjamo, npr. izbrano podjetje primerjamo z izbranim drugim podjetjem ali večimi podjetji.

Vrnimo se sedaj k pojasnjevanju koncepta konkurenčne prednosti. Ob tem opozarjamo, da bomo v literaturi težko našli jasne opredelitve. Ma (2000a) je opozoril na **tri pomembne vidike obravnavanja konkurenčne prednosti,** ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

(1) Konkurenčna prednost ni ekvivalent superiorni uspešnosti. Konkurenčna prednost je pogosto opredeljena kot splošen namen poslovne strategije, zato v literaturi večkrat zasledimo enačenje pojma konkurenčne prednosti s pojmom uspešnosti ali celo superiorne uspešnosti (Campbell, Stonehouse & Houston, 1999, str. 27). O superiorni uspešnosti bomo več govorili v nadaljevanju, pojasnimo pa, da superiorno uspešnost razumemo kot kvaliteto ustreznosti (angl. fit) med strateško orientiranostjo podjetja in njegovimi fizičnimi, človeškimi ter organizacijskimi viri (Miles & Snow, 1978 v Slater, Olson & Hult, 2006, str. 1224).

(2) Konkurenčna prednost je pojem, ki opredeljuje neko zvezo ali odnos med posameznim podjetjem in konkurenti glede na izbrane dimenzije konkuriranja.

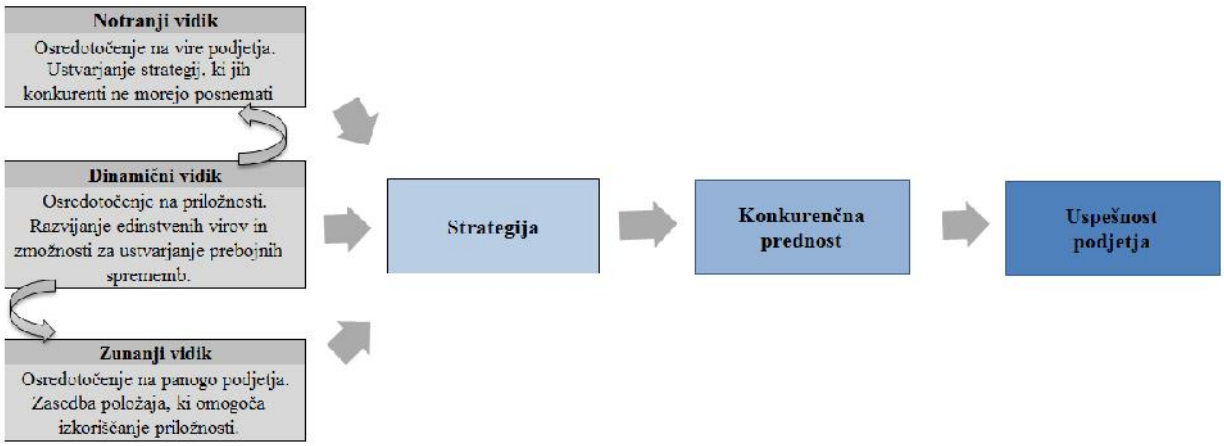
(3) Konkurenčna prednost je odvisna od konteksta obravnavanja in ni splošna ali univerzalna označba ali karakteristika podjetja.

Na konkurenčno prednost lahko gledamo s treh vidikov (Carpenter & Sanders, 2009, str. 22) (Slika 5), ki so si v neki določeni meri celo nasprotni, vendar se hkrati dopolnjujejo. Ti vidiki so: (1) notranji vidik (angl. internal perspective) se osredotoča na vire[3] kot nabor edinstvenih virov, ki podjetju omogoča uspešno tekmovati s konkurenco; (2) zunanji vidik (angl. external perspective), ki se nanaša na značilnosti panoge in pozicioniranje podjetja v izbrani panogi; in (3) dinamičen vidik (angl. dynamic perspective), ki povezuje notranji in zunanji vidik (Carpenter & Sanders, 2009, str. 22). Vsakega izmed njih si bomo podrobneje ogledali.

(1) **Notranji vidik** nekateri pogosto imenujejo tudi kar "teorija na temelju virov", ki temelji na prepričanju, da nobeno podjetje ni enako ali identično drugemu, saj vsako poseduje in izkorišča različne vire. Podjetje, ki mu bo uspelo z redkimi in vrednimi viri ter zmožnostmi oziroma s kombinacijo le-teh to izkoriščati, bo lahko ustvarjalo proizvode in storitve, ki bodo v očeh kupcev imeli večjo vrednost kot konkurenčni proizvodi. Rezultat tega bodo seveda t.i. superiorni viri in zmožnosti, kar bo omogočalo dosegati konkurenčno prednost v primerjavi s konkurenti.

[3] Avtorja sicer izpostavlja vire kot osnove konkurenčnih prednosti, vendar pa v pojasnjevanju govorita tudi o zmožnostih.

Slika 5: Trije pogledi oziroma vidiki konkurenčne prednosti



Vir: Carpenter & Sanders, 2009, str. 23.

(2) **Zunanji vidik** se osredotoča na privlačnost panoge in želeno pozicijo v tej panogi, ki jo bo podjetje uspelo zasesti in jo seveda tudi braniti. Pri tem izhajamo iz Porterjevega modela privlačnosti panoge in petih silnic, ki posamezno panogo oblikujejo. Bistveno pri tem je, da podjetje poišče in zasede položaj v privlačni panogi, ki bo podjetju omogočal biti v tej panogi konkurenčno. Podjetje mora biti ob tem pozorno tudi na to, da stalno razvija in uvaja strategije, ki bodo panogo naredile še privlačnejšo.

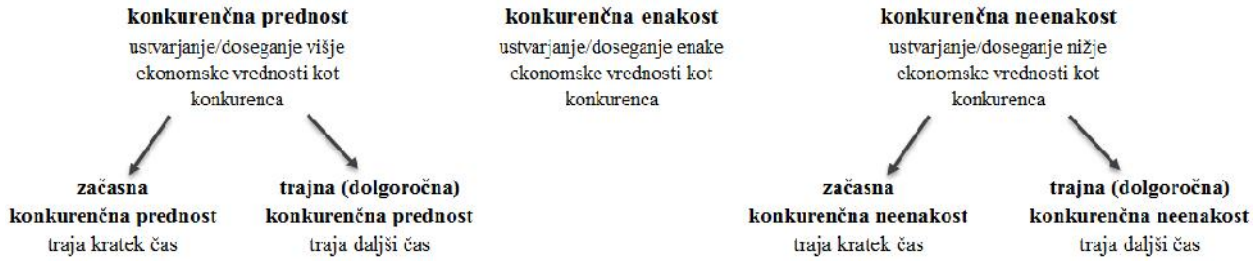
(3) **Dinamičen vidik** kot tretji vidik pa poudarja, da moramo biti dinamični. Takšne morajo biti tudi strategije, ki jih zasledujemo. Večja kot je stopnja sprememb v okolju, bolj bo narava strategij dinamična (Carpenter & Sanders, 2009, str. 24). Christensen (1997) je opozoril na dinamične panoge, kakršna je na primer panoga informatike, kjer lahko podjetje v zelo kratkem času, merjeno celo v dneh, izgubi svojo konkurenčno prednost, bodisi zaradi predstavitve novega proizvoda bodisi zaradi pomembnega tehnološkega odkritja oziroma napredka. Dinamičen vidik konkurenčne prednosti namreč poudarjamo zaradi tega, ker obstoječi oziroma trenutni položaj, ki ga zavzema podjetje, ali konkurenčno prednost, ki jo poseduje, v nobenem primeru ne napoveduje ali zagotavlja uspešnosti ali trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti tudi v prihodnosti. Razloge lahko iščemo v dejstvu, da je pozicija ali konkurenčna prednost, ki jo trenutno dosegamo, samo rezultat preteklih konkurenčnih aktivnosti. Zaradi že omenjene stalne dinamike okolja so lahko današnji tržni vodje jutri že preteklost. Zato je potrebno biti neprestano pozoren na dogajanje, pri tem pa poskušati ta dogajanja tudi predvideti.

Z vidika stalnosti oziroma ohranjanja položaja je lahko konkurenčna prednost **trajna** (dolgoročna) (angl. sustainable or sustained) ali **začasna** (angl. temporary). Enostavno povedano bi lahko rekli, da začasna konkurenčna prednost traja zelo kratek čas, medtem ko trajna (dolgoročna) konkurenčna prednost traja dlje časa. Želimo si, da bi stanje, ki ga imamo, trajalo čim dlje časa, da bi bilo trajno. Za pozicijo, ki jo dosegamo na trgu, si želimo, da bi jo uspeli ohranjati ali obdržati čim dlje časa; seveda, če gre za konkurenčno pozicijo. Z vidika strategije

pomeni ohranjanje pozicije dlje časa stalno postavljanje ovir konkurentom, da bi preprečili njihovo posnemanje (Porter, 1985, str. 20–22; 1998, str. 20).

Poleg teh dveh oblik poznamo še naslednji dve obliki – to sta **konkurenčna enakost** (angl. competitive parity), kjer ustvarjamo enako ekonomsko vrednost kot konkurenti, in **konkurenčna neenakost ali slabost** (angl. competitive disadvantage), kjer generiramo nižjo ekonomsko vrednost kot konkurenca. Konkurenčna neenakost ali slabost je lahko prav tako ali trajna (dolgoročna) ali začasna (Barney & Hesterly, 2010, str. 11–12) (glej Sliko 6).

Slika 6: Vrste konkurenčne prednosti



Vir: Barney & Hesterly, 2010, str. 12.

Nekateri raziskovalci (npr. D'Aveni, 1994) so si enotni glede tega, da je v visoko konkurenčnem okolju konkurenčna prednost prej prehodne narave; je torej bolj prehodna (angl. transient) oziroma začasna, kot pa trajna (dolgoročna) (Rindova & Kotha, 2001, str. 1275). Ker okolje postaja vedno bolj dinamično in konkurenčno, bi bilo to videnje za današnje razmere še toliko bolj sprejemljivo. Vendar pa kljub temu menimo, da je mogoče dosegati trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost, kar dokazujejo tudi empirične raziskave, o katerih bomo več govorili v nadaljevanju. Sedaj si bomo pogledali definicije oziroma pojasnitve konkurenčne prednosti z vidika izbranih avtorjev.

Jacobsen (1988, str. 415) uporablja termin trajna (dolgoročna) konkurenčna prednost in pravi, da je tovrstna konkurenčna prednost samo prednost, ki traja dlje časa, torej gre v tem primeru zgolj za časovni vidik. Peterafova (1993, str. 187) v zvezi s trajno (dolgoročno) konkurenčno prednostjo pojasnjuje, da v kolikor želimo dosegati trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost, potem ne zadošča samo izbor in uporaba prave kombinacije virov, temveč je odločilno to, kako bomo le-te kontinuirano nadgrajevali in izboljševali. Pringle in Kroll (1997, str. 74) Peterafovo dopolnjujeta in pravita, da podjetje dosega trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost takrat, ko mu uspe implementirati takšno strategijo, ki mu prinaša vrednost in je le-ta edinstvena v primerjavi z obstoječimi ali s potencialnimi konkurenti. Fahy (2000, str. 96) pa na primer razlaga, da je trajnost oziroma dolgoročnost konkurenčne prednosti odvisna od njene verjetnosti in obsega (angl. extent). Termin trajna (dolgoročna) konkurenčna prednost naj bi pomenil za podjetje situacijo ali stanje, ko podjetje ne zazna več konkurenčnih premikov ali pritiskov; ko torej konkurenčna podjetja ali posamezniki prenehajo s poskusi posnemanja. O tem govorita tudi

Morgan in Hunt (1999, str. 283), ki trajno (dolgoročno) finančno uspešnost podjetja oziroma ustvarjanje ekonomske vrednosti opredeljujeta kot uspešnost, ki jo podjetje doseže, ko ohranja primerjalno prednost v času, neodvisno od konkurenčnih premikov. Pri tem se osredotočata na vidik pozicioniranja podjetja glede na kupce, za razliko od Barneya (1995), ki je osredotočen na vidik pozicioniranja podjetja na konkurenčna podjetja. V novejši literaturi zasledimo pojasnjevanje trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti v smislu njene relativne prednosti enega podjetja pred drugim (Barney & Hesterly, 2009, str. 11; Raduan, Jegak, Haslinda & Alimin, 2009, str. 46).

Trajna (dolgoročna) konkurenčna prednost ni dobesedno trajna ali večna. Poznamo t.i. strukturne revolucije, imenovane tudi Schumpetrove šoke (angl. Schumpeterian shocks) (Schumpeter, 1934; Barney, 1986b), ki pomenijo konkreten zasuk v strategiji podjetja, saj spreminjajo ali na novo definirajo strukturo panoge. Tako so podjetja ponovno v situaciji, ko morajo za te nove razmere iskati in opredeljevati vire ter zmožnosti, ki bi bile kos novonastalim razmeram, saj lahko pride do situacije, ko lahko viri, ki so prej predstavljali osnove konkurenčne prednosti, postanejo nepomembni in obratno (Barney & Clark, 2007, str. 53).

Konkurenčna prednost ni dobesedno trajna oziroma večna. Kako trajna pa je lahko, se sprašujeta Barney in Hesterly (2010, str. 12). Tradicionalna ekonomska teorija predvideva, da je v tem dinamičnem okolju obdržanje prednosti lahko le kratkoročno. Vsaka prednost, ki naj bi jo dosegli pred konkurenti, je v teh primerih hitro prepoznana in posnemana s strani konkurentov ter torej lahko pomeni le konkurenčno enakost. Kakorkoli, v realnem svetu konkurenčna prednost traja dlje kot predvideva tradicionalna ekonomska teorija. Eden izmed prvih raziskovalcev, ki se je ukvarjal s to problematiko, je bil Dennis Mueller (1977), ki je preučil preko 400 podjetij, pri čemer je ugotavljal povezanost med začetno uspešnostjo z uspešnostjo skozi čas. Ugotovil je, da so podjetja, ki so bila uspešna v začetnem obdobju, uspešnost tudi nadaljevala, in obratno za podjetja, ki so bila manj uspešna že v začetku, se je nižja oziroma manjša uspešnost odražala tudi v nadaljevanju njihove poslovne poti. Geoffrey Waring (1996) je nadaljeval Muellerjevo delo, pri čemer je poskušal pojasniti, zakaj nekatere panoge uspejo dosegati in obdržati konkurenčno prednost dlje časa kot druge panoge. Ugotovil je, da imajo panoge, ki uspejo dlje časa ohranjati konkurenčnost, naslednje značilnosti: (1) so informacijsko kompleksnejše in tako težje posnemljive (npr. raven znanja zaposlenih); (2) kupci v teh panogah potrebujejo več informacij o uporabi proizvodov; (3) razmere v teh panogah zahtevajo večji vložek v R&R; in (4) imajo značilne ekonomije obsega[4]. Te značilnosti namreč omogočajo, da bodo podjetja v teh panogah veliko prej ali bolj verjetneje dosegala konkurenčno prednost kot podjetja v drugih panogah, ki teh značilnosti nimajo. Peter Roberts (1999) je konkretno preučeval panogo farmacevtske industrije, pri čemer je ugotovil, da je doseganje konkurenčne prednosti skoraj popolnoma odvisno od inovacijske sposobnosti podjetja, da inovira in tako pošilja na trg nove ali bistveno izboljšane proizvode. Zadnje delo na tem področju je bilo

[4] Ekonomije obsega pomenijo stanje, v katerem so povprečni skupni stroški na enoto proizvoda nižji kljub temu, da povečujemo proizvodnjo. Povečevanje proizvodnje lahko izvajamo do neke točke, ki jo imenujemo optimalna točka, kjer so povprečni skupni stroški najnižji, zatem pa začno povprečni skupni stroški zopet naraščati. V tem primeru potem govorimo o disekonomijah obsega (Carpenter & Sanders, 2009, str. 157–159).

objavljeno s strani McGahanove in Porterja (2003), ki sta ugotovila, da je lahko trajna tako visoka kot nizka uspešnost. Visoka uspešnost je povezana z lastnostmi panoge, v kateri podjetje deluje, medtem ko je nizka uspešnost povezana in odvisna od podjetja samega (Barney & Hesterly, 2010, str. 12).

Značilnosti konkurenčne prednosti

Cilj doseči in dolgoročno dosegati oziroma ohranjati želeno konkurenčno prednost od podjetja zahteva, da si najprej postavi ustrezno strategijo. To strategijo imenujemo konkurenčna strategija, katere namen je podjetje voditi do tega cilja ter ga dolgoročno tudi obdržati. Konkurenčno strategijo smo opredelili kot iskanje in doseganje želenega konkurenčnega položaja v panogi. Da bi ta položaj lahko poiskali in ga obdržali, moramo upoštevati vidik privlačnosti panoge in vidik konkurenčnega položaja. V sklopu vidika konkurenčnega položaja govorimo o vidiku pozicioniranja in vidiku relativnosti. Vidik pozicioniranja se nanaša na pozicijo, ki si jo podjetje ustvari na trgu pred konkurenti. Lahko bi jo opredelili tudi kot prednostni položaj. Vidik relativnosti pa označuje primerjavo (angl. benchmarking[5]) med podjetji z vidika relativnosti, pri čemer se običajno primerjamo s konkurenti.

Pomembni vprašanji, na kateri si moramo odgovoriti v procesu primerjanja, sta: (a) kaj primerjati (osnova primerjave) (angl. what) in (b) s kom se primerjati (širina primerjave) (angl. to whom). Ker konkurenčna prednost nakazuje neki odnos in povezavo, jo lahko preučujemo z vidika t.i. referenčne točke (angl. reference point) (Fiegenbaum, Hart & Schendel, 1996), pri čemer si moramo odgovoriti na naslednji podvprašanji, in sicer (1) ali konkurenčna prednost pomeni to, da mora biti določeno podjetje superiorno napram vsem ostalim konkurentom in (2) ali konkurenčna prednost pomeni samo delno (angl. pair-wise) primerjanje, in sicer med dvema konkurentoma. Iskanje odgovora na vprašanje "S kom se primerjati?" je zelo pomemben vidik osredotočenosti podjetja in izbiranja njegove "prave" konkurenčne strategije.

Porter (1980, str. 35–36) namreč pri opisu stroškovne prednosti oziroma stroškovne učinkovitosti govori o tem, da ima tisti, ki dosega to prednost, v osnovi najnižje stroške v primerjavi z vsemi podjetji v panogi. Porter se torej osredotoča na vse igralce, vsa podjetja v panogi. Ma (2000a, str. 18) temu oporeka in trdi, da je v realnosti konkurenčna prednost dosežena že med dvema (paroma) konkurentoma z vidika določene dimenzije. To pojasnjuje z naslednjim primerom. Tri trgovske verige A, B in C tekmujejo med seboj, pri čemer je število lokacij glavna determinanta ali dimenzija konkuriranja. Trgovska veriga A ima pri tem največje število, trgovska veriga B srednje in trgovska veriga C najmanjše število. Glede na število lokacij ima trgovska veriga A konkurenčno prednost pred B in trgovska veriga B pred C. V tem primeru lahko katerokoli trgovsko verigo primerjamo z drugo, prav tako lahko primerjamo le dve med seboj. S slednjim tako dobimo delno primerjavo, ki pomeni primerjavo na osnovi določene dimenzije, ki je najosnovnejša oblika in raven analiziranja. Pri tem je pomembno opozoriti, da se tovrstno primerjanje konkurenčne prednosti v bistvu razlikuje od primerjanja uspešnosti. Trgovska veriga

[5] Moffet, Anderson-Gillespie in McAdam (2008, str. 369) so po pregledu literature ugotovili, da obstaja mnogo bolj ali manj podobnih opredelitev pojma "benchmarking". Kot najbolj popularna je definicija Campa (1989), ki enostavno pravi, da je "benchmarking" iskanje najboljših praks, ki omogočajo doseganje superiorne uspešnosti.

A ima sicer res največje število lokacij, vendar pa B dosega višjo prodajo na lokacijo, s čimer ima B višjo dobičkonosnost oziroma uspešnost. Kljub temu, da je B z vidika uspešnosti boljša, to ni z vidika konkurenčne prednosti, ki je merjena s številom lokacij. To seveda pomeni, da običajno obstaja več dimenzij konkurenčnosti, ki skupno determinirajo in vplivajo na konkurenčno prednost in da mora podjetje, v kolikor želi dosegati želeno uspešnost, posedovati več konkurenčnih prednosti.

Podjetje ima konkurenčno prednost takrat, ko je sposobno ustvariti višjo ekonomsko vrednost kot konkurenca. Ekonomska vrednost je preprosto razlika med vrednostjo, ki jo zaznava kupec, in celotnimi stroški, ki jih ta proizvod ali storitev povzroča. Velikost konkurenčne prednosti podjetja je razlika med ekonomsko vrednostjo, ki jo ustvari podjetje, in ekonomsko vrednostjo, ki jo ustvarijo konkurenti (Barney & Hesterly, 2010, str. 10). Konkurenčna prednost je lahko tudi sestav večih posameznih prednosti, ki skupno delujejo kot celota. Takšno prednost bi lahko imenovali sestavljena prednost (angl. compound advantage), imenovana tudi prednost višjega reda (angl. high-order advantage) ali diskretna prednost (angl. discrete advantage). Tipična sestavljena prednost vključuje tako učinkovitost na ravni podjetja kot učinkovitost proizvodnega ali storitvenega procesa (prednost nizkih stroškov/stroškovna učinkovitost), kvaliteto in inovativnost proizvodov ali storitev (prednost v diferenciaciji) (Porter, 1980, 1985), hitrost (angl. speed) (Stalk, 1990) ter fleksibilnost odzivanja na razmere na trgu (angl. flexibility) (Sanchez, 1995). Naštetim lahko, še posebej pomembno za visoko tehnološka podjetja in podjetja vzhajajočih oziroma rastočih panog, dodamo tudi inovativnost (Hamel & Prahalad, 1989; Kim & Mauborgne, 1997). Wal-Martova konkurenčna prednost v nizkih stroških je sestav večih t.i. diskretnih prednosti, ki vključujejo lokacijo, informacijsko tehnologijo, skladiščni in transportni sistem, organizacijsko kulturo in morebiti še katero prednost (Ghemawat,1991).

Christensen, Scott in Roth (2005, str. 68) ugotavljajo, da so podjetja po utrditvi svojega položaja zelo motivirana za spremembe in izboljšave, prav tako pa za razširitev trga, ki ga trenutno obvladujejo, in za vstop na nove trge, kjer vidijo priložnosti za doseganje visokih dobičkov. To pa seveda povzroča vedno nove konkurenčne boje.

Ravni obravnavanja konkurenčne prednosti

Pri opredeljevanju konkurenčnosti smo se osredotočili na pojasnjevanje le-te z vidika podjetja in države. Ker v literaturi zasledimo obravnavanje konkurenčne prednosti tudi na drugih ravneh, v nadaljevanju le-te na kratko opisujemo.

Konkurenčno prednost lahko obravnavamo z vidika naslednjih ravni (Dubrovski, 2006, str. 100), in sicer: (1) raven države oziroma narodnega gospodarstva; (2) raven panoge, ki se lahko nanaša na isto narodno gospodarstvo (domača konkurenčnost) ali izven njega (mednarodna konkurenčnost); (3) raven podjetja oziroma organizacije; (4) raven strateške poslovne enote; (5) raven proizvoda oziroma storitve.

Med vsemi naštetimi ravni konkurenčnosti seveda obstaja povezava in odvisnost. Temelj konkurenčnosti predstavlja posamezen proizvod ali storitev, le-ta pa lahko ali pa tudi ne sestavlja

asortiment ali program podjetja. Konkurenčnost države se gradi s konkurenčnostjo posameznih proizvodov ali storitev, zato lahko to vrsto konkurenčnosti imenujemo abstraktna konkurenčnost, pravi Dubrovski (2006, str. 101). Nekateri avtorji (npr. Lloyd-Reason & Wall, 2000) konkurenčnost države obravnavajo kot samostojno enoto, ki lahko pod prostimi in tržnimi pogoji ponuja konkurenčne ter tržno zanimive proizvode in storitve ter pri tem vzdržuje in širi realne dohodke prebivalcev te države. World Economic Forum (2010, str. 4) konkurenčnost države enači z njeno sposobnostjo doseganja trajno visoke rasti bruto družbenega proizvoda na prebivalca.

Krugman (1994, str. 31) je prepričan, da ima država veliko vlogo pri vplivanju na konkurenčnost podjetij, saj s svojo politiko in z usmeritvami ustvarja ter definira pogoje poslovanja in konkuriranja. Pri tem vseeno opozarja na to, da moramo konkurenčnost države ločevati od konkurenčnosti podjetja, prav tako pa o konceptu konkurenčnosti države pravi, da je varljiv in nepomemben (angl. "Competitiveness is a meaningless word when applied to national economies.") (Krugman, 1994, str. 44). Michael Porter v knjigi *Konkurenčna prednost narodov* (1990) (angl. The competitive advantage of nations) sicer govori o konkurenčnih prednostih narodov, vendarle lahko razberemo, da gre v ozadju le za tekmovanje med podjetji. Na raven panoge lahko gledamo podobno kot na raven države. Tudi tukaj imamo v ozadju podjetja. V literaturi lahko najdemo primere raziskav, ki so preučevale konkurenčnost posameznih panog, npr. avtomobilske, farmacevtske in drugih, vendar gre v vseh teh primerih za nabor podjetij, ki v preučevanih panogah delujejo. Konkurenčnost na ravni podjetja je z vidika Čaterja (2003, str. 16) nesporna, saj v svojem pregledu literature ni zasledil niti enega avtorja, ki bi ne dopuščal možnosti za doseganje konkurenčne prednosti na ravni podjetja, kar pa ne moremo trditi za ostale naštete ravni obravnavanja konkurenčne prednosti.

V osnovi literatura največkrat obravnava tri ravni konkurenčnosti, in sicer raven države, raven panoge ter raven podjetja. V okviru ravni obravnavanja podjetja ločujemo raven podjetja kot celote, raven strateške poslovne enote in raven proizvoda oziroma storitve. Makovec-Brenčičeva (2000) se predvsem osredotoča na raven proizvoda oziroma storitve – trženjski vidik, medtem ko Čater (2003) predpostavlja izoblikovanje konkurenčnih prednosti na ravni strateških poslovnih enot – strateški vidik. Dojemanje na ravni strateških poslovnih enot je aktualno predvsem takrat, ko imamo veliko in diverzificirano podjetje z več strateškimi poslovnimi enotami, kjer se lahko le-te med seboj v večji ali manjši meri razlikujejo. To pa lahko pripelje do različnih osnov konkurenčne prednosti in konkurenčne prednosti nasploh.

Pojavne oblike konkurenčne prednosti

V osnovi poznamo dve pojavni obliki konkurenčne prednosti – to sta nizke cene in diferenciacija. Konkurenčna prednost je želena pozicija in rezultat, ki se odraža v uspešnosti. Temeljno vprašanje, na katerega si moramo odgovoriti je, zakaj kupci kupujejo oziroma bi kupovali pri nas in ne pri konkurentih. Odgovor na to vprašanje bi sicer lahko označili kot preprost, in sicer pri nas kupujejo zato, ker dobijo "nekaj", kar pri konkurentu ne morejo. To je še posebej izrazito takrat, če smo prvi in edini, ki to na trgu ponujamo (prednost prve poteze). Lahko pa sicer iskan proizvod ali storitev dobijo pri konkurentih, vendar po višji ceni. Iz

povedanega že lahko ugotovimo, da gre v prvem primeru za t.i. diferenciacijo, tj. razlikovanje od konkurenčnih proizvodov in storitev, v drugem primeru pa gre prav tako za določeno razlikovanje, in sicer v ceni. Takšno gledanje je seveda zunanje, saj gre za vidik kupcev, ki se po svoji presoji prosto odločajo, kateri proizvod ali storitev ima zanje višjo vrednost od konkurenčnih. Podjetje ima lahko prednosti tudi v virih, ki jih poseduje, in zmožnostih, vendar le-te niso vidne navzven ali pa so vidne samo do določene mere. Gre za notranji vidik, kjer omenjene prednosti niso neposredno vidne končnim uporabnikom. Ma (2000b, str. 54) tako med pojavne oblike konkurenčnih prednosti uvršča tudi vire in zmožnosti podjetja, ki so osnove ali izvor konkurenčnih prednosti podjetja. Le-te se v končni fazi odražajo v proizvodih ali storitvah, ki jih ponujamo trgu oziroma kupcem in za katere želimo, da jih kupci prepoznavajo kot boljše, drugačne in edinstvene v primerjavi s konkurenčnimi.

Vrnimo se sedaj nazaj na pojasnjevanje osnovnih pojavnih oblik konkurenčne prednosti, ki sta nizke cene in diferenciacija.

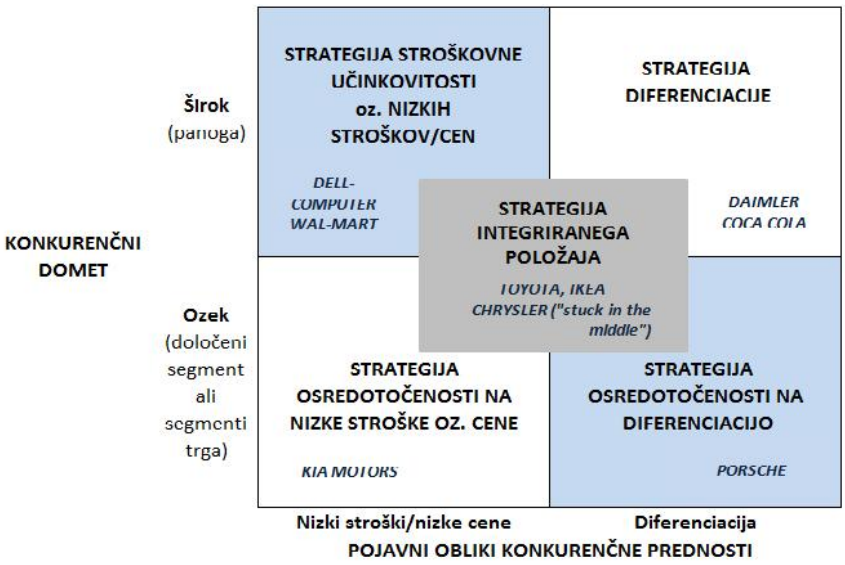
Nizke cene so ena izmed pojavnih oblik konkurenčne prednosti. Mnoga podjetja jo prepoznajo kot cilj, zato jo najdemo tako v kratkoročnih kot dolgoročnih načrtih. V osnovi to pomeni, če imamo nizke cene, lahko ponudimo nižje cene kot konkurenca. Potem je logično, da »stojijo« v ozadju nizki stroški, ki nam to cenovno učinkovitost omogočajo. Za kupce stroški niso pomembni, ampak je zanje pomembna vrednost, torej končna, prodajna cena proizvoda oziroma storitve, ki jo kupuje. Čater (2003, str. 19) je v svojem delu opozoril na to, da kljub temu, da »stojijo« v ozadju nizkih cen nizki stroški, le-ti niso osnove konkurenčnih prednosti, čeprav dejansko omogočajo nižje cene v primerjavi s konkurenco. Nizke cene na podlagi nizkih stroškov so namreč rezultat enkratnih virov ali zmožnosti oziroma kombinacije le-teh, ki nam omogoča doseganje želenih rezultatov, to je nizkih stroškov oziroma nizkih cen. Stroški kot taki imajo pomembno vlogo tudi v sklopu druge pojavne oblike, to je diferenciacije.

Diferenciacija je rezultat verige vrednosti podjetja, pri čemer je lahko vsaka aktivnost, bodisi temeljna, bodisi podporna, v tej verigi potencialni vir edinstvenosti. Na primer, aktivnosti nabave surovin lahko vplivajo na rezultate, to je na končne proizvode in storitve, kar vodi k diferenciaciji (Primeri takšnih podjetij so: Michelin, Coca-Cola in Heineken). Vsaka od aktivnosti v verigi vrednosti ali pa kombinacija teh aktivnosti lahko prispeva k diferenciaciji, je prepričan Porter (1998, str. 120–121). Diferenciacija podjetju, ki se za to vrsto strategije odloči, povzroča določene dodatne stroške. Doseganje edinstvenosti in različnosti od konkurentov zahteva vložek v aktivnosti, ki bodo podjetju prinesle željen rezultat. Stroški lahko nastanejo v različnem obsegu, recimo že izbira vhodnih materialov ali dela (cenovno različni materiali, cena dela na različnih lokacijah) lahko pomembno vpliva na višino stroškov. Seveda ni nujno, da prinaša dodatne stroške, lahko pa prispeva k znižanju stroškov, kar se običajno zgodi pri ali navpični ali vodoravni integraciji podjetja. Porter je za takšne primere jasno opredelil, da se to lahko zgodi le takrat, ko: (1) podjetje do tega dogodka ni izkoristilo vseh priložnosti, ki so omogočale obvladovanje oziroma nižanje stroškov; (2) ko želja po sledenju in doseganju edinstvenosti ni bila dovolj močna; (3) ko je uspelo podjetju realizirati pomembno inovacijo

(npr. nov ali vidno izboljšan avtomatiziran proces, ki prinaša nižje stroške in dviguje kvaliteto), ki je konkurenca še ne pozna in izkorišča (Porter, 1985, str. 127–129).

Da bi lahko uresničevali eno od obeh pojavnih oblik, potrebujemo jasno opredeljeno strategijo. Porter (1985) je v osnovi opredelil dve generični strategiji[6] – to sta strategija stroškovne učinkovitosti ali strategija nizkih stroškov in strategija diferenciacije. Na sliki 7 predstavljamo omenjeni strategiji.

Slika 7: Model strateškega pozicioniranja



Vir: Porter, 1998, str. 12; Carpenter & Sanders, 2009, str. 150.

Slika 7 prikazuje matriko, kjer imamo na eni strani pojavni obliki (nizki stroški in diferenciacija), v tem primeru gre za dimenzijo s strani ekonomskega vidika; na drugi strani pa imamo konkurenčni domet (angl. competitive scope), kjer govorimo o dimenziji širine trga, o širokem in ozkem dometu. Gre za odločitev podjetja, ali bo le-to ponujalo svoje proizvode in storitve širšemu ali ožjemu trgu. Če se podjetje odloči ponujati ožjemu trgu oziroma biti orientirano na tržno nišo, lahko to pomeni zelo dobro odločitev. Kot primer zapolnjevanja tržne niše lahko omenimo avtomobilskega proizvajalca Porsche, ki kljub specializaciji in zadovoljevanju ožjega segmenta trga dosega izredno dobre rezultate (Carpenter & Sanders, 2009, str. 151).

Glede umeščenosti strategij v kontekst dimenzij širine trga in kombinacij na osnovi pojavnih oblik bi lahko govorili o petih generičnih strategijah (Slika 7), in sicer: (1) strategija stroškovne učinkovitosti oziroma strategija nizkih stroškov (angl. cost leadership strategy ali cost reduction

[6] Poslovne strategije (angl. business strategies) so osredotočene k izboljševanju konkurenčne pozicije podjetja, strateške poslovne enote in proizvodov ali storitev. Porter sam ne uporablja izraza poslovne (nanašujoč se na strateške poslovne enote), vendar je v literaturi, ki ga citira, to zaslediti. Pojem generičen v bistvu pomeni, da so te strategije splošno veljavne in se torej ne nanašajo na določeno okolje.

strategy); (2) strategija diferenciacije (angl. differentiation strategy); (3) strategija osredotočenosti na nižje cene oziroma stroške (angl. focused low-cost leadership strategy); (4) strategija osredotočenosti na diferenciacijo (angl. focused differentiation strategy); (5) strategija integriranega položaja (angl. integrated position strategy). Podrobneje jih opisujemo v nadaljevanju.

(1) **Strategija stroškovne učinkovitosti oziroma strategija nizkih stroškov** (širok konkurenčni domet)
Konkurent z nizkimi cenami lahko na trgu uživa cenovno prednost vse do takrat, dokler so na trgu konkurenti z višjimi cenami (Christensen, Scott & Roth, 2005, str. 69). To pomeni, da ni nujno, da ima najnižje cene v panogi, vsekakor pa ima nižje kot konkurenca. Primer uspešnih podjetij, ki uspešno zasledujejo to strategijo, so Wal-Mart, Dell, Timex in Ryanair (Wheelen & Hunger, 2008, str. 148). Omenjena podjetja prihajajo iz raznovrstnih panog, na podlagi česar lahko sklepamo, da je to vrsto strategije mogoče uveljavljati v različnih panogah. Vendar je pri tem pomembno razumeti, kot pojasnjujeta Barney in Hesterly (2010, str. 104), da lahko samo osredotočenje na nižanje stroškov vodi do slabo kvalitetnih proizvodov, ki jih nihče ne bo želel kupiti. Kljub temu, da je Porter (1985) stroškovno učinkovitost predlagal kot splošno strategijo konkuriranja, pa Grawe, Chen in Daugherty (2009, str. 284) trdijo, da stroškovna učinkovitost po skoraj 25-ih letih od idejne zasnove le-te ni dosegla želenega obravnavanja na področju strateškega managementa.

Podjetje, ki sledi strategiji stroškovne učinkovitosti oziroma strategiji nizkih stroškov, lahko dosega konkurenčno prednost tudi pred podjetji, ki sicer proizvajajo ali ponujajo podobne proizvode in storitve. Najpomembnejši viri, ki omogočajo uspešno uveljavljanje te strategije, so: velikost podjetja in ekonomije/disekonomije obsega, krivulje izkušenj, dostopi do proizvodnih virov, tehnološka opremljenost in odločitvena politika. Carpenter in Sanders (2009, str. 167–168) sta kot najpogostejše nevarnosti ali grožnje tem virom navedla: novo tehnologijo, nihanje v kvaliteti ter družbena, politična in ekonomska tveganja.

Če gledamo strategijo stroškovne učinkovitosti z vidika konkurenčne prednosti, smo v dilemi, in sicer zaradi tega, če lahko strategijo stroškovne učinkovitosti uvede katerokoli podjetje, potem to ne more biti konkurenčna prednost, tudi ne za vodilno podjetje v panogi. Trditev se zdi dokaj smiselna. Vendar, kot bomo videli v nadaljevanju, pri obravnavanju osnov konkurenčne prednosti, še posebej pri teoriji na temelju virov, sta zelo pomembna vidika osnov konkurenčne prednosti prav lastnosti redkost in neposnemljivost. Omenjeni lastnosti v končni fazi vplivata na strategijo stroškovne učinkovitosti, ki prav zaradi teh osnov postane redka in neposnemljiva oziroma vsaj težko posnemljiva s strani konkurentov (Barney & Hesterly, 2010, str. 116–121).

(2) **Strategija diferenciacije** (širok konkurenčni domet)
Strategija diferenciacije temelji na povečevanju vrednosti proizvodov in storitev v očeh kupcev v primerjavi z zaznano vrednostjo proizvodov ter storitev, ki jih ponujajo neposredni konkurenti ali podjetja, ki ponujajo nadomestke. S poviševanjem zaznane vrednosti v očeh kupcev lahko podjetje povišuje ceno svojih proizvodov in storitev, kar vpliva na ustvarjanje večjega prihodka

in želene konkurenčne prednosti (Barney & Hesterly, 2010, str. 132). Primer uspešnih podjetij, ki uspešno zasledujejo to strategijo, sta na primer Coca-Cola in Mercedes. Pomembno je, da izpostavimo, da je diferenciacija storitve veliko težje posnemljiva kot diferenciacija proizvoda. Podjetja, ki poskušajo konkurirati na podlagi strategije diferenciacije, morajo neprestano iskati nove trge; to je trge, ki cenijo diferenciacijo, razlike. Prednost namreč lahko ohranjajo le, če se vzpenjajo više od konkurentov ali pa prodirajo na nove trge (Christensen, Scott & Roth, 2005, str. 69).

Najpogostejše vire strategije diferenciacije, ki so jih zbrali raziskovalci na podlagi teoretičnih in empiričnih raziskav, lahko razdelimo v tri skupine. Prva skupina se nanaša na razlikovanje na podlagi lastnosti proizvoda ali storitve. Na primer prednost v izgledu ali sestavi proizvoda, predstavitev proizvoda ali storitve trgu ravno ob pravem času, ki ne pomeni nujno biti prvi na trgu, in prednost v lokaciji. Druga skupina izhaja iz odnosa med podjetjem kot ponudnikom in kupci. Gre na primer zato, da kupcu ponudimo njemu prilagojen proizvod ali storitev; slednje je še posebej pogosto na področju informatike ali pa nanj orientiramo tržne aktivnosti. Omenimo lahko tudi ugled, ki ga imamo kot podjetje oziroma ga imajo proizvodi in storitve, ki jih ponujamo. Le-ta ima namreč zelo velik vpliv, saj ko je enkrat oblikovan oziroma razvit, lahko traja dlje časa, tudi, če so se vmes spremenile osnove, ki so ga v preteklosti ustvarile. Zadnja, tretja skupina pa gradi na povezavah med in s podjetji. Tipičen primer bi bil oblikovanje multidisciplinarnih skupin, še posebej na področju R&R ali strateške povezave z drugimi podjetji. Raziskava, ki jo je izvedel Stuart (2000), je pokazala, da lahko strateške povezave pomembno vplivajo na uspešnost. Na področju informatike se ob poplavi različic programskih orodij, tehnologij in baz podatkov ponudniki osredotočajo na to, da kupcu ponudijo paket, ki je zanj zanimiv; s tem ga vežejo na izbran proizvod oziroma ponudnika za daljše obdobje. Zelo pogoste primere najdemo tudi na področjih obvladovanja distribucijskih kanalov, servisiranja in podpore kupcem (Barney & Hesterly, 2010, str. 133). Carpenter in Sanders (2009, str. 167–169) sta kot najpogostejše nevarnosti ali grožnje tem virom navedla: neprepoznavanje pripravljenosti s strani kupcev, da so le-ti pripravljeni plačati več, podcenjevanje stroškov diferenciacije in celo prekomerno zadovoljevanje potreb kupcev.

Če pogledamo strategijo diferenciacije z vidika konkurenčne prednosti, sta tudi tukaj zelo pomembni lastnosti tako redkost kot neposnemljivost. Omenjeni lastnosti, prav tako kot pri strategiji stroškovne učinkovitosti, v končni fazi vplivata na strategijo diferenciacije, ki prav zaradi teh osnov postane redka ter neposnemljiva oziroma vsaj težko posnemljiva s strani konkurentov (Barney & Hesterly, 2010, str. 116–121).

(3) **Strategija osredotočenosti na nizke stroške oziroma cene** (ozek konkurenčni domet)
Osredotočenost na nizke stroške oziroma cene pomeni položaj, v katerem podjetje nastopa kot vodilno podjetje v nizkih cenah, in sicer na ožjem segmentu trga. Primer takšnega podjetja iz prakse je letalski prevoznik JetBlue, ki se je specializiral za ožji segment trga in uspel, saj velja za enega najdobičkonosnejših letalskih prevoznikov.

(4) **Strategija osredotočenosti na diferenciacijo** (ozek konkurenčni domet)
Pri osredotočenosti na diferenciacijo smo prav tako osredotočeni na manjši segment trga, kjer ponujamo edinstvene proizvode. Primeri podjetij, ki se poslužujejo udejanjanja te strategije, so Ferrari in Harley-Davidsson, prav tako pa tudi Mercedes, ki to strategijo uveljavlja na ameriškem trgu (Carpenter & Sanders, 2009, str. 153).

Carpenter in Sanders (2009, str. 169) sta pri strategiji osredotočenosti na nizke cene oziroma stroške in osredotočenosti na diferenciacijo opozorila na možnost, da kljub temu, da podjetje udejanja eno ali drugo različico strategije osredotočenosti, lahko pride do situacije, da konkurenti ne bodo izvajali te strategije. V kolikor bi se to zgodilo, bi lahko prišlo do razmer, ko bi hitro izgubili ali spregledali spremenjeno stanje ali potrebe trga.

(5) **Strategija integriranega položaja** (hkrati širok in ozek konkurenčni domet)
Podjetja, ki se želijo pozicionirati in uveljavljati tako strategijo stroškovne učinkovitosti kot strategijo diferenciacije, ponavadi označujejo kot podjetja, ki so nekje na sredini (angl. stuck in the middle). Stališče je, da ta podjetja sicer lahko izvajajo obe strategiji hkrati, vendar nobene dovolj dobro oziroma le povprečno. Takšen primer podjetja iz prakse je avtomobilski proizvajalec Chrysler, ki je ob hkratnem zasledovanju nizkih cen poskušal ponujati še diferencirane proizvode, vendar neuspešno. Je pa primer uspešnega podjetja švedska Ikea, ki je ob zasledovanju nizkih cen in hkratni diferenciaciji svojih stilsko dovršenih proizvodov bila in še vedno ostaja vodilni svetovni ponudnik opreme za dom (Carpenter & Sanders, 2009, str. 154–155).

Izbor in udejanjanje te strategije je lahko zelo zahtevno ter mora biti dobro premišljeno, saj navsezadnje ne moremo biti dobri v vsem, kar počnemo, prav tako pa ne moremo zadovoljiti vseh segmentov kupcev, tudi, če bi to želeli (angl. being all things to all customers).

Osnove konkurenčne prednosti
Carpenter in Sanders (2009, str. 167) sta izpostavila dve zahtevi, ki ju podjetja morajo upoštevati, ko poskušajo iskati in zapolniti želen strateški položaj v panogi, in sicer: (1) izhajati morajo iz osnov, tj. iz virov in zmožnosti, ki jih posedujejo in razvijajo; (2) doseči morajo določeno raven konsistentnosti s pogoji in z značilnostmi, ki prevladujejo v panogi, v kateri tekmujejo.

Da bi podjetje lahko trajno dosegalo želeno konkurenčno pozicijo oziroma konkurenčno prednost, mora naprej vzpostaviti temelje, ki mu omogočajo ta cilj dosegati. Podjetje torej potrebuje osnove, da bi lahko razvilo želeno obliko konkurenčne prednosti. Tako teorija strateškega managementa kot teorija organizacijskega managementa sta uvedli vrsto idej in konceptov, s čimer sta pomembno prispevali k razvoju ter razumevanju konstrukta konkurenčne prednosti za doseganje želene uspešnosti. Pri tem naboru konceptov je nastajala tudi različna terminologija, prav tako pa različna gledanja na izvore oziroma osnove konkurenčne prednosti.

Obravnavanju osnov konkurenčne prednosti v nadaljevanju disertacije namenjamo osrednji del, zato se tematiki v tem delu ne bomo podrobneje posvečali. Nadaljujemo pa z vpogledom v obravnavo pojma uspešnosti. V naslednjem poglavju se bomo namreč ukvarjali s konstruktom uspešnosti, ki ga bomo v nadaljevanju povezali s konceptom konkurenčne prednosti. Menimo, da smo pojme, navezujoče se na koncept konkurenčne prednosti, v tej fazi uspeli zadovoljivo pojasniti. Pri pojasnjevanju omenjenega področja smo omenili tudi pojme, ki se nanašajo na uspešnost podjetja, med drugim smo navajali tudi superiorno uspešnost. Na obe pojmovanji se bomo v nadaljevanju najprej osredotočili in ju obrazložili, saj gre pri tem za osnovne konstrukte, ki jih moramo poznati, da bi lahko razumeli nadaljnjo obravnavo posameznih področij disertacije.

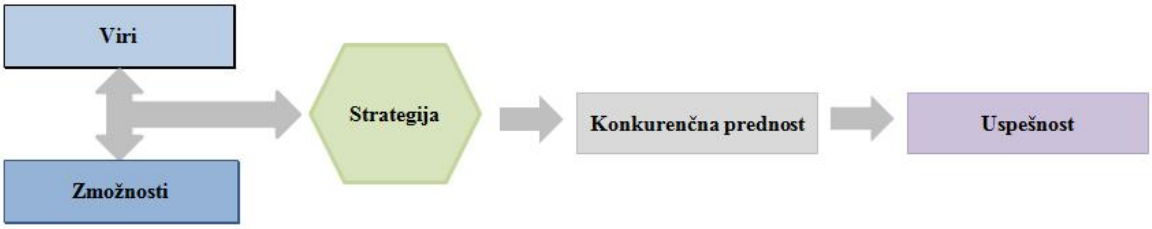
1.1.2 Odnos med osnovami konkurenčne prednosti, konkurenčno prednostjo in uspešnostjo

Področje strateškega managementa se vrti okoli vprašanja, zakaj so nekatera podjetja uspešnejša kot druga, pri čemer bodo lahko nekatera vedno bolj uspešna, druga pa ne, ali pa bo njihova uspešnost trajala samo kratek čas (Barney & Clark, 2007, str. 3). Izoblikovala so se različna stališča in tudi mere o tem, kako meriti uspeh. Uspeh si lahko predstavljamo kot doseganje in ohranjanje želenega tržnega deleža, dobičkonosnosti, vrednosti za vlagatelje, tehnične učinkovitosti, inovacijskih zmožnosti ali ugleda. Uspeh je relativen pojem. Ko pomislimo na uspešna podjetja, pred sabo naprej vidimo vsem poznana mednarodna podjetja, kot so Hewlett-Packard, GlaxoSmithKline, Benetton ali BMW.

Za podjetje bi lahko rekli, da je že dosežek, če uspe ustvariti rezultate, ki so vredni več kot stroški vložkov, katere smo porabili, da smo ustvarili te rezultate. Za uspeh naj bi bilo bistvenega pomena ponujati prave proizvode in storitve na pravem mestu ob pravem času ter poznati trge, ob tem pa znati motivirati zaposlene in vzdrževati visoke standarde do dobaviteljev. Kay (1993) je preučeval uspešna podjetja z namenom poiskati izvor njihovega uspeha. Ugotovil je, da so prej našteti dejavniki uspeha zgolj opisovanje uspeha, ne pa odkrivanje in razlaganje njihovega izvora. Po njegovem mnenju je skladnost med zmožnostmi podjetja in izzivi, s katerimi se podjetje sooča, najpomembnejši vidik razumevanja uspeha ali poraza podjetja. Pri tem opozarja, da žal ni recepta, kako ta uspeh dosegati; če bi recept obstajal, potem konkurenčna prednost kot taka ne bi obstajala (Kay, 1993, str. 18–19).

Konkurenčna prednost in uspešnost nista sopomenki. To moramo poudariti, kajti dogaja se, da se pojma zamenjujeta, celo enačita. Carpenter in Sanders (2009, str. 22) opredeljujeta uspešnost kot rezultat konkurenčne prednosti (Slika 8).

Slika 8: Uspešnost kot rezultat konkurenčne prednosti



Vir: Carpenter & Sanders, 2009, str. 75.

Kot pravi Ma (2000a, str. 15–17), je konkurenčna prednost najbrž najbolj pogosto uporabljen termin v strateškem managementu, vendar še vedno ostaja nezadostno definiran in operacionaliziran. Prav tako konstrukt uspešnosti, ki je prav tako široko uporabljen in tudi prepoznan, vendar je njegova uporaba v raziskovalnih področjih, kot pravi Hyvonenova (1995, str. 335), še vedno ena izmed najbolj občutljivih tem v aktualnem preučevanju strateškega managementa. S tem se strinjajo tudi Lado, Boyd, Wright in Kroll (2006, str. 124–125), ki uspešnost z vidika operacionalizacije in merjenja dojemajo kot izredno težak (angl. slippery) konstrukt. Venkatraman in Ramanujam (1986) sta na podlagi preteklih raziskav, ki so preučevale uspešnost, ugotovila, da so uspešnost razlagali in pojasnjevali predvsem z vidika mer dobičkonosnosti, neodvisno ali pa v kombinaciji z drugimi podobnimi merami. Za le-te je značilno, da zaradi tega, ker odsevajo rezultate aktivnosti v preteklosti, ne morejo biti natančni ali pravi pokazatelj sedanjega stanja. Kot smo že omenili, so dandanes razmere na trgu takšne, da lahko praktično čez noč obrnejo stvari na glavo. Kot pravita Venkatraman in Ramanujam (1986, str. 801) je zato stalno izboljševanje uspešnosti bistvo in srce managementa.

V literaturi pogosto zasledimo različne termine pojma uspešnosti, kot so npr. poslovna uspešnost (angl. business performance), organizacijska uspešnost (angl. organizational performance), finančna uspešnost (angl. financial performance), superirona uspešnost (angl. superior performance), izrazita uspešnost (angl. outstanding performance), računovodska (angl. accounting performance) in ekonomska uspešnost (angl. economic performance). Raziskovalci na področju strateškega managementa že dolgo poskušajo pojasnjevati razlike v terminologiji uspešnosti, vendar jim to ne uspeva najbolje, saj še vedno ni jasnih opredelitev in razmejitev. Snow in Hrebiniak (1980, str. 318) sta se lepo izrazila in pravita, da je uspešnost zelo relativen pojem in da je pri tem odvisno, s katere strani jo gledamo (ali s strani kupcev ali delničarjev), v katerem obdobju jo preučujemo in katere parametre oziroma pokazatelje pri tem obravnavamo.

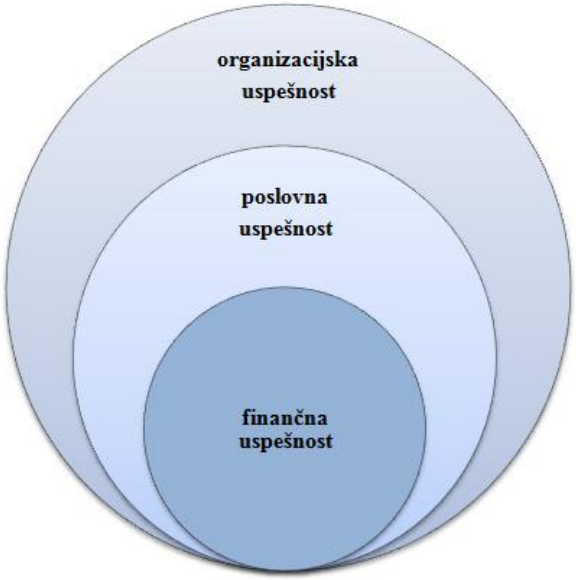
Venkatraman in Ramanujam (1986, str. 803) ločujeta finančno, poslovno in organizacijsko uspešnost. Ločnice med njimi prikazujemo na Sliki 9.

Finančna uspešnost

Finančna uspešnost se najpogosteje uporablja pri raziskovanju strateškega managementa oziroma v empiričnem preučevanju uspešnosti strategij. Pokazatelji finančne uspešnosti so finančne

narave, kot so npr. rast prodaje, dobičkonosnost, čisti dobiček na delnico in drugi, zato jih lahko opredelimo tudi kot računovodske mere (Venkatraman & Ramanujam, 1986, str. 803–804). Morgan in Hunt (1999, str. 283) opredeljujeta trajno (dolgoročno) finančno uspešnost podjetja kot uspešnost, ki jo podjetje doseže, ko ohranja primerjalno prednost v času, neodvisno od konkurenčnih premikov.

Slika 9: Dimenzije uspešnosti



Vir: Venkatraman & Ramanujam, 1986, str. 803.

Poslovna uspešnost

Poslovno uspešnost v zadnjem času največkrat zasledimo v preučevanju uspešnosti strategij. Poleg finančnih pokazateljev upošteva tudi nefinančne pokazatelje, kot so npr. tržni delež, predstavitev novih proizvodov in kvaliteta proizvodov (Venkatraman & Ramanujam, 1986, str. 803). Hult, Hurley in Knight (2004, str. 431) gledajo na poslovno uspešnost kot na dosežek zastavljenih ciljev na ravni organizacije ali podjetja, kot je npr. rast prodaje ali tržni delež. Poslovno uspešnost razumemo tudi kot izpolnitev splošnih strateških ciljev podjetja.

Organizacijska uspešnost

Organizacijsko uspešnost največkrat zasledimo v okviru preučevanja fenomenov strateškega managementa in organizacijske teorije na konceptualni ravni (Venkatraman & Ramanujam, 1986, str. 803).

Barney in Hesterly (2010, str. 13–21) ločujeta računovodsko in ekonomsko uspešnost. Ker sta z vidika obravnavanja konkurenčne prednosti zanimivi, si ju bomo podrobneje pogledali.

Računovodska uspešnost

Pojem računovodska uspešnost lahko enačimo s pojmom finančna uspešnost. Računovodska uspešnost, ravno tako kot finančna uspešnost izhaja iz računovodskih podatkov oziroma bilanc stanja in uspeha, ki temeljijo na računovodskih standardih. Tako je možna primerjava med podjetji in tudi med tistimi, ki delujejo v drugih panogah ali celo v različnih državah. Mere, ki jih običajno uporabljamo za primerjavo, lahko uvrstimo v štiri kategorije, in sicer: (1) mere dobičkonosnosti (angl. profitability ratios), npr. dobičkonosnost sredstev (angl. return on assets (ROA)), dobičkonosnost kapitala (angl. return on equity (ROE)); (2) mere likvidnosti (angl. liquidity ratios), npr. likvidnost podjetja (angl. current ratio); (3) primerjalne mere (angl. leverage ratios), npr. primerjava obveznosti s kapitalom, t.i. kazalnik finančnega vzvoda (angl. debt/equity ratio); (4) mere poslovnih aktivnosti ali obračanja (angl. activity ratios), npr. obračanje zalog (angl. inventory turnover). Računovodski podatki so običajno javno dostopni, razumljivi in jasni ter omogočajo primerjavo med podjetji. Z vidika odločanja ne zagotavljajo popolnih informacij, saj zanemarjajo nefinančni del merjenja uspešnosti; poleg tega ne dajejo ustreznih in pravočasnih informacij, saj izhajajo iz preteklega stanja.

Podjetje dosega nadpovprečno računovodsko uspešnost, če je le-ta višja kot povprečje panoge. Če podjetje dosega uspešnost, ki je višja kot povprečje panoge, bi v tem primeru lahko dosegalo konkurenčno prednost. V kolikor bi bila uspešnost podjetja na ravni panoge, potem lahko za takšno podjetje rečemo, da ima povprečno računovodsko uspešnost. V takšni situaciji bi podjetje lahko dosegalo le konkurenčno enakost. Če podjetje dosega slabšo ali nižjo uspešnost, kot je povprečje panoge, potem govorimo o podpovprečni računovodski uspešnosti. Podjetje v teh razmerah ne more dosegati drugega kot konkurenčno neenakost oziroma slabost.

Ekonomska uspešnost

Ekonomsko uspešnost povezujemo s finančno uspešnostjo, saj prav tako izhaja iz računovodskih podatkov. Ekonomska uspešnost obravnava raven vračanja stroškov kapitala in je še posebej pomembna z vidika lastnikov, ki za svoje vložke in tveganje, ki so ga bili pripravljeni sprejeti, pričakujejo želene donose. V splošnem poznamo dve osnovni kategoriji kapitala, in sicer (1) kapital, ki izhaja iz obveznosti (angl. debt), na primer posojil bank; (2) kapital, ki izhaja iz vložkov posameznikov ali podjetij (angl. equity). Najbolj poznana mera, ki se uporablja, je povprečni tehtani strošek kapitala (angl. weighted average cost of capital (WACC)). Podjetje, ki dosega vrednost, ki je nad vrednostjo stroškov kapitala, bo hitro pritegnilo pozornost novih vlagateljev ali dodatnega kapitala, saj je privlačno in ima možnosti za rast ter širitev. Takšno podjetje bo dosegalo nadpričakovano ekonomsko uspešnost, kar lahko vodi do konkurenčne prednosti. V kolikor podjetje dosega ciljno, pričakovano vrednost stroškov kapitala, je njegova ekonomska uspešnost pričakovana ali normalna, kar seveda pričakujejo tudi vlagatelji. V tem primeru bo podjetje dosegalo konkurenčno enakost, vendar bo imelo zaradi omejenega kapitala manj možnosti za doseganje ali izkoriščanje priložnosti na trgu, v primerjavi s podjetji, ki so nad povprečjem. Kadar pa podjetje dosega nižjo vrednost od stroškov kapitala, bo ekonomska uspešnost pod pričakovanji, lahko se celo pojavijo težave z likvidnostjo. Podjetja v tej situaciji se bodo običajno soočala s konkurenčno neenakostjo oziroma slabostjo.

V okviru ekonomske uspešnosti je pomembno, da poudarimo njene omejitve. V primeru zasebnih podjetij namreč njihovi deleži niso razvidni navzven, saj se z njimi ne trguje prosto na trgu. Zato sta lahko ugotavljanje in primerjava v takih primerih izjemno zahtevna. Pomembno je tudi opozoriti, da so lastniki, ki jih vidik ekonomske uspešnosti še posebej zanima, le del deležnikov podjetja. Pomembni so namreč še ostali deležniki, kot so dobavitelji, kupci, zaposleni in druge skupine, s katerimi podjetja na takšen ali drugačen način sodelujejo. Navedeni namreč prav tako na nek način investirajo v podjetje, prav tako prevzemajo tveganja, zato tudi oni pričakujejo povračila za svoj trud, čas ali denar. Z upoštevanjem vidika deležnikov sta se v sklopu preučevanja ekonomske uspešnosti oblikovala dva pogleda. Prvi pogled sloni na prepričanju, da če smo naravnani k temu, da bomo želeli maksimalno zadovoljiti lastnike, potem bomo s tem avtomatično zadovoljili tudi vse ostale deležnike. Lastniki bodo v tem primeru lahko zahtevali svoj delež šele takrat, ko bodo vsi ostali deležniki zadovoljni. Drugi pogled pa dojema deležnike v smislu navzkrižja, kjer prihaja do sitaucij, v katerih bodo sicer lastniki poskrbeli za svojo korist, vendar bodo ostali deležniki nezadovoljni. Tak vidik izhaja iz kratkoročne usmerjenosti lastnikov oziroma doseganja ali maksimiziranja dobička na kratek rok. Zaposleni si na primer želijo na dolgi rok zagotoviti stabilnost, varnost zaposlitve in ustvarjalno delovno okolje, kar zahteva določene investicije, vsaj na začetku postavljanja temeljev. To pa ni v interesu lastnikov, ki si želijo doseči maksimalni donos v čim krajšem času (Copeland, Koller & Murrin, 1996, str. 26–27).

Na Sliki 10 prikazujemo povezanost konkurenčne prednosti z računovodsko in ekonomsko uspešnostjo.

Slika 10: Povezava med oblikami konkurenčne prednosti in računovodsko ter ekonomsko uspešnostjo



Vir: Barney & Hesterly, 2010, str. 19.

Barney in Hesterly (2010, str. 19) opozarjata, da obstaja možnost, da bi imelo podjetje nadpovprečno računovodsko uspešnost, ob tem pa ne bi dosegalo pričakovane ekonomske uspešnosti. V takšnem primeru podjetje ne dosega in torej ne zasluži stroškov kapitala, vendar pa dosega nadpovprečje računovodske uspešnosti v panogi. Situacija bi lahko bila tudi obratna. Podjetje bi dosegalo nadpričakovano ekonomsko uspešnost, vendar bi bila računovodska uspešnost podpovprečna. To bi se lahko zgodilo v primeru, ko bi podjetje imelo zelo nizke stroške kapitala, pri čemer bi zaslužki presegali stroške, vendar še vedno pod povprečjem panoge.

V literaturi pogosto zasledimo pojma izrazita uspešnost in superiorna uspešnost. Izrazito uspešnost dosegamo takrat, ko uspemo premagovati in tudi premagati konkurenco. V tem primeru smo orientirani k cilju, in sicer biti boljši kot konkurenca (Ghemawat, 1986, str. 53). Superiorno uspešnost bomo najpogosteje srečali pri obravnavanju konkurenčne prednosti, zato jo bomo podrobneje pojasnili.

Superiorna uspešnost

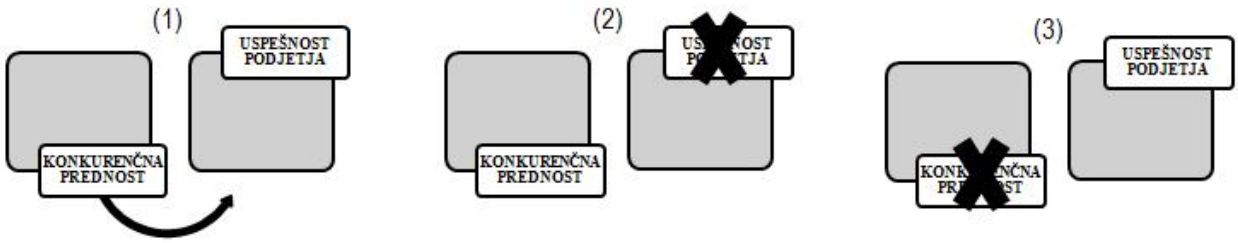
Z izrazom superioren smo se že srečali, ko smo pojasnjevali superiorno vrednost. Za superiorno vrednost smo rekli, da jo dosegamo takrat, ko uspemo proizvesti proizvod ali ponuditi storitev po nižjih cenah od konkurenčnih, pri tem pa dosegati enako vrednost oziroma korist, kot jo dosegajo konkurenti. Superiorno vrednost dosegamo tudi takrat, ko ima naš proizvod ali storitev t.i. edinstveno vrednost oziroma korist, ki odtehta višjo ceno od nižjih konkurenčnih cen. Superiorno uspešnost tako razumemo kot kvaliteto ustreznosti med strateško orientiranostjo podjetja in njegovimi fizičnimi, človeškimi ter organizacijskimi viri (Miles & Snow, 1978 v Slater, Olson & Hult, 2006, str. 1224). V tem primeru gre za notranji vidik videnja superiorne uspešnosti, ki se v končni fazi odraža tudi navzven. Bharadway, Varadarajan in Fahy (1993, str. 83) opredeljujejo superiorno uspešnost podjetja takrat, ko le-ta poseduje posebne in težko posnemljive osnove, ki mu omogočajo biti boljši od konkurenčnih podjetij. Fahy (2000, str. 100) pa razume superiorno uspešnost podjetja takrat, ko podjetje uspe hkrati dosegati tako tržno kot prodajno in finančno uspešnost, pri čemer neposredno ne omenja primerjave s konkurenco.

Porter (1985) opredeljuje trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost kot končni rezultat pozicioniranja in jo torej na nek način enači s trajno (dolgoročno) dobičkonosnostjo oziroma uspešnostjo. Strinjamo se z Majem (2000a, str. 16), ki je izpostavil vprašanje, ali sta pojavni obliki oziroma strategiji stroškovna učinkovitost/nizke cene in diferenciacija zadostni ter edini potrebni za superiorno uspešnost. Podjetja, ki uživajo podporo vlade v določenih panogah, lahko dosegajo visoke dobičke, ne da bi pri tem stremela k doseganju prednosti na osnovi nizkih cen ali diferenciacije. Prav tako je jasno, da bi podjetje tudi, če bi imelo najnižje stroške na trgu, ne dosegalo takšne uspešnosti kot konkurent, ki ima ogromno prednost iz kakršnihkoli razlogov že, npr. v distribuciji. Porter (1985, str. XV) pojasnjuje svoje videnje s trditvijo, da je konkurenčna prednost srce uspešnosti podjetja. Venkatraman in Ramanujam (1986, str. 801) ga dopolnjujeta in pravita, da je stalno izboljševanje uspešnosti srce managementa.

Raziskovalci so nekako bolj pristopili k analiziranju uspešnosti in njenih razlik šele po Porterjevem prispevku. Pri tem se niso osredotočili samo na podjetja znotraj panoge, temveč tudi na preučevanje uspešnosti podjetij med panogami. Tako kot podjetja so tudi panoge lahko različno konkurenčne. Panoga je konkurenčna oziroma celo zelo konkurenčna takrat, ko imamo veliko število ponudnikov, ko so si proizvodi ali storitve med sabo podobne in kadar so stroški vstopa ali izstopa v panogo zelo nizki. Podjetja v teh panogah (med te panoge uvrščamo tudi področje informatike) morajo stalno stremeti k zniževanju oziroma obvladovanju stroškov, k dvigovanju in ohranjanju zahtevane kvalitete in biti morajo pripravljena na stalno inoviranje, da lahko preživijo ter obdržijo svoj položaj v panogi; s tem v končni fazi vplivajo na ohranjanje in povečevanje celotne blaginje družbe (Barney & Hesterly, 2010, str. 34).

Vrnimo se sedaj nazaj na pojasnjevanje uspešnosti in njene povezave s konkurenčno prednostjo. Ma (2000a, str. 16–17) je poudaril, da konkurenčne prednosti ne moremo enačiti s (superiorno) uspešnostjo, prav tako ne stroškovna učinkovitost/nizke cene in ne diferenciacija nista edini determinanti uspešnosti. Superiona uspešnost je lahko rezultat bodisi hitrosti (angl. speed) (glej npr. Stalk, 1990) ali fleksibilnosti (angl. flexibility) (glej npr. Sanchez, 1995), morebiti pa je celo kombinacija večih prednosti tista, ki vodi do konkurenčne prednosti in seveda uspešnosti. Konkurenčna prednost, kot pogosto in široko uporabljen termin v teoriji strateškega managementa, še vedno ostaja nezadostno opredeljen in operacionaliziran. Nekateri preučevalci teorije konkurenčne prednosti (Arend, 2003; Durand, 2002; Powell, 1992, 2001, 2003) so teorijo konkurenčnih prednosti ter medsebojni odnos med konkurenčno prednostjo kot konstruktom ter uspešnostjo podjetja kot konstruktom preučevali skozi filozofski in logičen vidik. Pri tem so prišli do spoznanja, da so povezave med konstruktoma tako značilne kot tudi neznačilne. Slednje je preučeval tudi Ma (2000a), ki je ugotovitve strnil v tri kategorije (Slika 11).

Slika 11: Odnosi med konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja



Vir: Lasten prikaz, ki temelji na ugotovitvah Maja (2000a).

(1) Podjetje ima konkurenčno prednost in le-ta vodi k uspešnosti podjetja. Trdimo lahko, da konkurenčna prednost pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

(2) Podjetje ima konkurenčno prednost, vendar ni zaznane neposredne povezave med konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja. To pomeni, da ne moremo trditi, da konkurenčna prednost vpliva na uspešnost podjetja.

(3) Podjetje je uspešno, vendar ni zaznane neposredne povezave med doseženo uspešnostjo podjetja in konkurenčno prednostjo. Slednje nakazuje, da kljub temu, da je podjetje uspešno, ni zaznane konkurenčne prednosti, ki bi vodila do te uspešnosti.

Konkurenčna prednost in uspešnost podjetja sta nedvomno dva različna konstrukta s kompleksnim odnosom. Ma (2000a, str. 29) je to kompleksnost poskušal prikazati s poskusom iskanja odgovora na naslednji vprašanji. Če je odvisna spremenljivka uspešnost podjetja z vprašanjem "Zakaj se podjetja razlikujejo v uspešnosti?", potem je konkurenčna prednost vmesna spremenljivka med dimenzijami konkurenčne prednosti in uspešnostjo podjetja. Po drugi strani pa, če je odvisna spremenljivka konkurenčna prednost z neposrednim in s pričakovanim vplivom le-te na uspešnost podjetja, potem se pojavi vprašanje kot kriterij prepoznavanja

konkurenčne prednosti "Kako vemo, da je nekaj konkurenčna prednost oziroma kako prepoznati konkurenčno prednost?".

Mnogo raziskav se osredotoča na povezavo ali scenarij med omenjenima konstruktoma. Ma (2000a, str. 23) razume konkurenčno prednost kot pomoč podjetju pri doseganju želene, boljše vrednosti za kupce, kar ima pozitiven vpliv na uspešnost. Poznamo vsaj **štiri situacije, v katerih podjetje dosega konkurenčno prednost, vendar le-ta ni povezana s superiorno uspešnostjo.**

(1) Podjetje ima lahko določeno prednost, Ma jo imenuje diskretno prednost, ki se ne more razviti v t.i. sestavljeno prednost. Podjetje poseduje najnovejšo programsko in strojno opremo in tako dosega diskretno prednost v učinkovitosti. Vendar, če zaposleni ne posedujejo pravih sposobnosti, znanj in pripravljenosti za učenje, le-ta ne more postati sestavljena prednost, ki bi bila v tem primeru lahko hitrost, fleksibilnost ali nizki stroški z znatnim vplivom na uspešnost. Seveda pa takšno podjetje ne bi imelo konkurenčne prednosti v primerjavi s konkurentom, kjer je njihova programska in strojna oprema prej slabost kot prednost (Nelson & Winter, 1982).

(2) Podjetje lahko poseduje konkurenčno prednost, vendar je v podjetju ne prepoznajo kot prednost, zato je tudi ne izkoriščajo. Lahko jo celo dojemajo kot motnjo. Primer podjetja Apple, ki kljub konkurenčni prednosti v inovacijah in diferenciaciji ni uspelo dosegati stroškovne učinkovitosti, kot je to uspevalo Microsoftu.

(3) Konkurenčno prednost lahko podjetje poseduje v mnogih ali pa vsaj ključnih področjih v primerjavi s konkurenti. Glede na kontekst konkurenčnosti je lahko uspešnost odvisna le od ene ključne dimenzije, lahko pa je kombinacija večih dejavnikov. Podjetje ima lahko prednost na večih področij, vendar nekako ne uspejo ustvariti prave kombinacije, ki bi vodila do želene konkurenčne prednosti.

(4) Podjetje lahko poseduje konkurenčno prednost, vendar jo management iz nekih določenih razlogov ne izkorišča, ampak jo morebiti celo namenoma žrtvuje. Primer Microsoftovega MSN-ja (Microsoft Network), ki bi lahko postal konkurenčna prednost, vendar se Microsoft kljub prednostim, ki jih je užival pred konkurenti, za to ni odločil (Ma, 2000a, str. 24–26).

Kaj pa obratno, **ali lahko dosegamo superiorno uspešnost brez konkurenčne prednosti?** Ma (2000a, str. 26) odgovarja, da je to odvisno od tega, kako opredelimo konkurenčno prednost. Dejavniki, kot so vladni in zakonodajni ukrepi ter regulacije (Baron, 1995, str. 48), preprosto sreča (Barney, 1986c, str. 1232) in šoki v okolju (angl. environmental jolts or shocks) (Meyer, 1982, str. 515) lahko ustvarijo ali povečajo/podaljšajo konkurenčno prednost in uspešnost podjetja. Vladni ukrepi lahko povišajo uspešnost podjetja, npr. dobičkonosnost, saj je takšen ukrep v bistvu omejevanje konkurence (primer ustvarjanja umetnega monopola), ki lahko za podjetje pomeni doseganje (superione) uspešnosti brez posedovanja konkurenčne prednosti. Za takšna podjetja bi vseeno lahko rekli, da imajo konkurenčno prednost, in sicer konkurenčno prednost v politično naravnanih veščinah, tj. lobiranju (D'Aveni, 1994).

Kay (1993, str. 31) je izpostavil primer podjetij, ki imajo prevlado na trgu, in to ne zato, ker delajo boljše od konkurence, temveč zaradi tega, ker konkurenci ni dovoljeno delati teh stvari. To za prva podjetja pomeni, da lahko ustvarjajo dobičke samo zato, ker nimajo konkurence, ki bi jih silila v kakršnokoli tekmovanje ali borbo za preživetje. Za primer vzemimo še podjetje, ki poseduje konkurenčno prednost in tudi dosega (superiorno) uspešnost v primerjavi s konkurenčnim podjetjem. Če v podjetju, ki dosega konkurenčno prednost in je bolj uspešno kot konkurenčno, pride do nepričakovane situacije, npr. stavke, le-ta ohromi dnevne poslovne aktivnosti in posle. Na kratek rok se temu podjetju poslabša vidik uspešnosti v primerjavi s primerljivim podjetjem, vendar še vedno relativno ohrani oziroma ohranja konkurenčno prednost.

Za namen doktorske disertacije bomo izhajali iz pozivnega odnosa med konstruktoma, in sicer, da konkurenčna prednost vodi do želene uspešnosti podjetja. Uspešnost bomo v tej zvezi razumeli kot rezultat izkoriščanja osnov konkurenčnih prednosti, ki omogočajo biti boljši od konkurenčnih podjetij, in tako dosegati ter braniti želeno konkurenčno pozicijo.

1.1.3 Teorije osnov konkurenčne prednosti podjetja

Konkurenčna prednost oziroma trajna (dolgoročna) konkurenčna prednost je prevladujoč koncept v teoriji strateškega managementa z dolgo in pestro zgodovino ter hkrati najvplivnejši mehanizem za razlago obstoja uspešnosti podjetij (Wiggins & Ruefli, 2005, str. 888–889). Kopica zadnjih raziskav, vključno z raziskavo Wigginsa in Rueflija (2005), kaže na to, da se je povprečno obdobje, v katerem bi podjetja lahko dosegala in obdržala konkurenčno prednost, močno skrajšalo. Nedvomno doseganje in branjenje konkurenčne prednosti postaja ter bo postajalo vedno bolj zahtevno in zapleteno v vrsti gospodarskih panog.

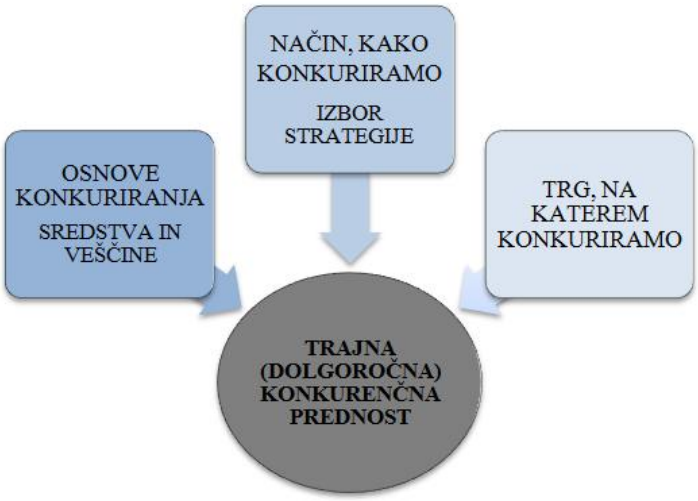
Tako teorija strateškega managementa kot teorija organizacijskega managementa sta uvedli vrsto idej in konceptov, s čimer sta pomembno prispevali k razvoju ter razumevanju konstrukta konkurenčne prednosti za doseganje želene uspešnosti. Pri tem naboru konceptov je nastajala tudi različna terminologija, prav tako pa različna gledanja na izvore konkurenčne prednosti. Preden se podamo v obravnavo teorij osnov konkurenčne prednosti, moramo pojasniti najpogostejše termine, ki se v tej zvezi ponavljajo.

Najpogosteje se bomo v okviru teorij osnov konkurenčne prednosti srečali z naslednjimi izrazi: sredstva (angl. assets), viri (angl. resources), sposobnosti (angl. competences), zmožnosti (angl. capabilities), osrednje sposobnosti (angl. core competences), razlikovalne zmožnosti (angl. distinctive capabilities) in dinamične zmožnosti (angl. dynamic capabilities). V poslovni literaturi bomo zasledili zelo različno uporabo teh pojmov (Campbell, Stonehouse & Houston, 1999, str. 26). Nekateri avtorji se s strogim opredeljevanjem oziroma ločevanjem navedenih terminov ne obremenjujejo, drugi pa dosledno ločujejo navedene pojme. Poglejmo si izbrana

pojmovanja navedenih terminov in njihove pojasnitve v zvezi z medsebojno povezanostjo po kronološkem obdobju.

Na Sliki 12 predstavljamo videnje doseganja trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti, ki ga je predstavil Aaker (1989).

Slika 12: Doseganje trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti na osnovi sredstev in veščin



Vir: Aaker, 1989, str. 91.

Aaker (1989, str. 91–101) ločuje sredstva in veščine (angl. skills). Sredstva podjetje poseduje, primer so blagovne znamke ali lokacija, veščine pa podjetju omogočajo, da izvaja aktivnosti, kot je npr. oglaševanje ali učinkovitost v proizvajanju, boljše od konkurentov. S tega vidika bi lahko veščine opredelili kot vrsto sposobnosti ali zmožnosti, ki nam omogočajo izvajati in dosegati zastavljene cilje (npr. veščina je sposobnost serviranja žogice za tenis ali vožnja avtomobila) (Nelson & Winter, 1982, str. 73). O sposobnostih oziroma zmožnostih bomo več govorili v nadaljevanju. Kakorkoli, ustvarjanje obojih, torej sredstev in veščin, je kot gradnja temeljev, torej osnov, kar je zahtevno in stroškovno obremenjujoče, saj pri tem ne obstaja hitrejša ali krajša pot. Dejstvo je, da bodo sredstva in veščine omogočale doseganje konkurenčne prednosti le in samo v kombinaciji s primerno strategijo in z ustreznim, tj. s "pravim" konkurenčnim okoljem.

Grant (1991, str. 118–119) ločuje vire in zmožnosti. Vire opredeljuje kot inpute oziroma vložke v proizvodni proces. Le-ti sami po sebi ne morejo biti produktivni, saj potrebujemo vsaj skupino virov, da lahko ustvarimo želene rezultate. Zmožnosti pa so sposobnosti (angl. capability is capacity) določene skupine virov, da z njimi lahko ustvarimo želene rezultate oziroma izložke. Grant izhaja iz stališča, da so viri osnove zmožnosti, le-te pa so osnove konkurenčne prednosti (Slika 13).

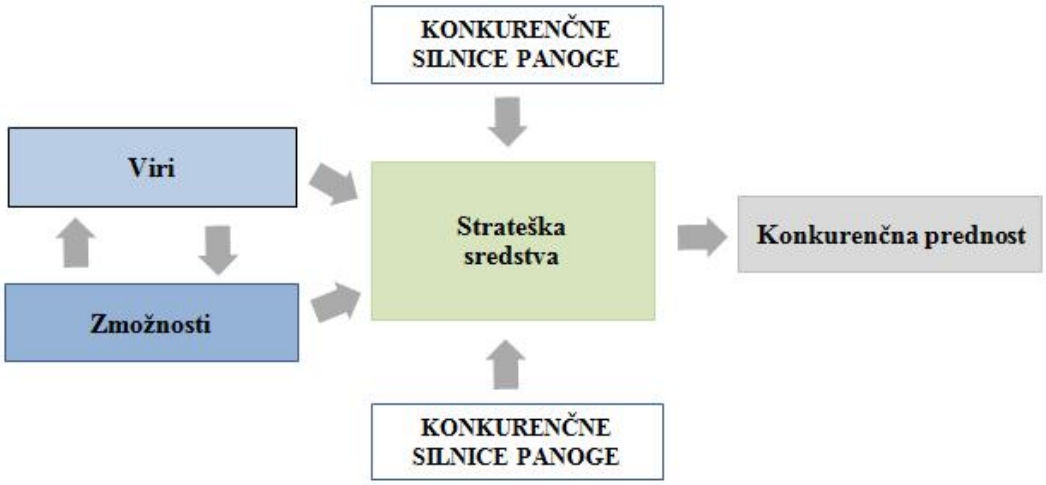
Slika 13: Povezanost virov, zmožnosti in konkurenčne prednosti podjetja



Vir: Grant, 1991, str. 115.

Amit in Schoemaker (1993, str. 35–43) ločujeta med viri, zmožnostmi in strateškimi sredstvi (angl. strategic assets (SA)) (Slika 14). Vire definirata kot zalogo prostih faktorjev, ki jih podjetje poseduje in jih s pomočjo drugih sredstev ter povezovalnih mehanizmov, kot je npr. tehnologija ali informacijski sistem, pretvarja v končne proizvode ali storitve. Primer takšnih virov so znanje, ki ga lahko tržimo (patenti, licence), finančni ali fizični viri, človeški kapital in drugo. Zmožnosti pa opredeljujeta kot sposobnosti podjetja, da razvija, kombinira in uporablja vire s pomočjo organizacijskih procesov za doseganje želenih ciljev. Strateška sredstva opredeljujeta kot set specifičnih virov in zmožnosti podjetja, razvitih v podjetju, z namenom ustvarjanja in branjenja konkurenčne prednosti.

Slika 14: Povezanost virov, zmožnosti, strateških sredstev in konkurenčne prednosti podjetja

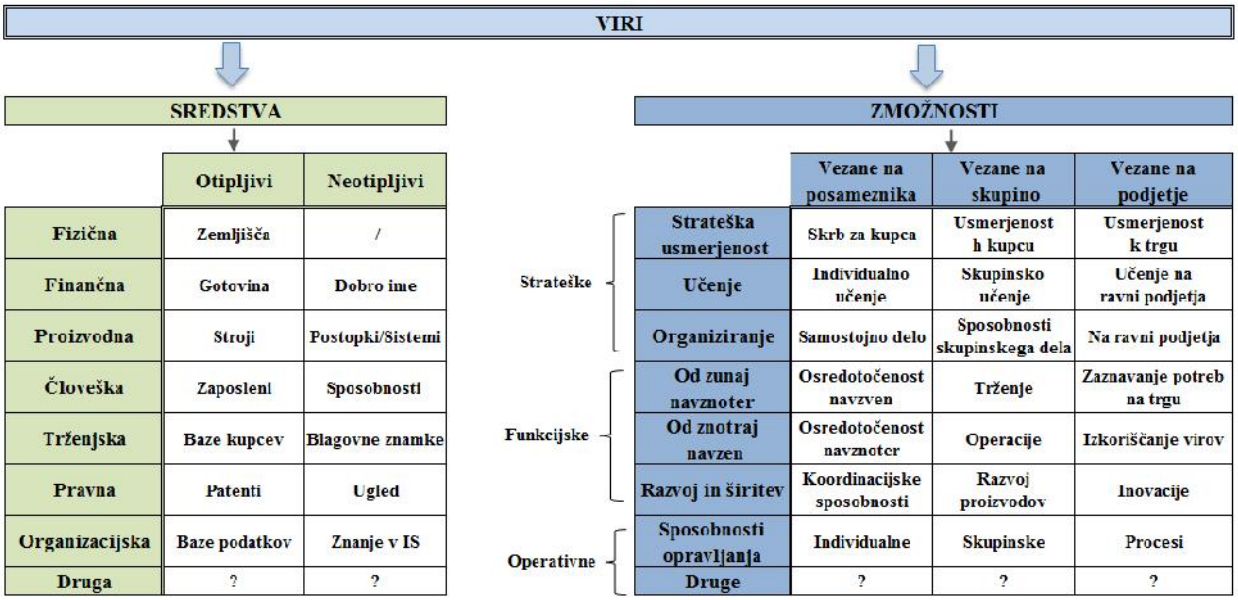


Vir: Amit & Schoemaker, 1993, str. 37.

Day (1994, str. 38) po besedah Hooleya, Broderickove in Mollerja (1998, str. 99) najbolj jasno opredeljuje razliko med sredstvi in zmožnostmi. Sredstva razume kot zaposlitev virov (angl. resource endowments), medtem ko zmožnosti definira kot lepilo, ki drži skupaj ta sredstva in omogoča njihovo uporabo ter izkoriščanje. Pringle in Kroll (1997, str. 73) vire opredeljujeta kot sredstva, ki so lahko otipljiva ali neotipljiva (računovodski vidik), le-ta pa podjetju omogočajo implementirati strategije za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti.

Hooley, Broderickova in Moller (1998, str. 101) so po pregledu literature pripravili naslednjo razdelitev virov, sredstev in zmožnosti (Slika 15).

Slika 15: Razdelitev in umeščenost virov



	Otipljivi	Neotipljivi
Fizična	Zemljišča	/
Finančna	Gotovina	Dobro ime
Proizvodna	Stroji	Postopki/Sistemi
Človeška	Zaposleni	Sposobnosti
Trženjska	Baze kupcev	Blagovne znamke
Pravna	Patenti	Ugled
Organizacijska	Baze podatkov	Znanje v IS
Druga	?	?

		Vezane na posameznika	Vezane na skupino	Vezane na podjetje
Strateške	Strateška usmerjenost	Skrb za kupca	Usmerjenost h kupcu	Usmerjenost k trgu
	Učenje	Individualno učenje	Skupinsko učenje	Učenje na ravni podjetja
	Organiziranje	Samostojno delo	Sposobnosti skupinskega dela	Na ravni podjetja
Funkcijske	Od zunaj navznoter	Osredotočenost navzven	Trženje	Zaznavanje potreb na trgu
	Od znotraj navzen	Osredotočenost navznoter	Operacije	Izkoriščanje virov
	Razvoj in širitev	Koordinacijske sposobnosti	Razvoj proizvodov	Inovacije
Operativne	Sposobnosti opravljanja	Individualne	Skupinske	Procesi
	Druge	?	?	?

Vir: Hooley, Broderick & Moller, 1998, str. 101.

Campbell, Stonehouse in Houston (1999, str. 9, 26) se osredotočajo na sposobnosti ter jih definirajo kot lastnosti (angl. attributes) ali nabor lastnosti, ki jih posedujejo vsa ali vsaj večina podjetij v panogi. Sposobnosti se po njihovem mnenju razvijejo iz virov, pri tem pa utelešajo veščine, tehnologijo – know how in znanje. Osnovno vprašanje, ki ga avtorji naslavljajo je, kako zaposliti vire in sposobnosti bolj učinkovito (angl. more effectively) kot konkurenca. Omenjeni govorijo tudi o osrednjih in razlikovalnih sposobnostih, pri čemer le-te definirajo kot lastnost ali nabor lastnosti, ki so specifične za določeno podjetje in omogočajo doseganje nadpovprečne uspešnosti v panogi. Pri tem razlike med osrednjimi in razlikovalnimi sposobnostmi ne pojasnijo. Govorijo tudi o virih; le-te označujejo kot proizvodne dejavnike (angl. factors of production), kot ključne inpute oziroma vložke za normalno delovanje organizacijskega procesa, brez katerih organizacija oziroma podjetje ne bi bilo zmožno uresničevati svojih ciljev. Za konec si poglejmo še razumevanje Freilinga (2004, str. 30), ki ločuje sredstva, vire in sposobnosti, kot je razvidno s Slike 16.

Slika 16: Ločevanje sredstev, virov in sposobnosti po Freilingu

Sredstvo (angl. asset)	kot homogen zunanji ali notranji dejavnik, ki nastopa v vlogi vložka ali inputa v poslovni proces.
Vir (angl. resource)	kot rezultat uspešne pretvorbe sredstva v heterogen vir, ki omogoča graditi in dolgoročno ohranjati konkurenčnost.
Sposobnost (angl. competence)	kot organizacijska, ponovljiva, na znanju temelječa sposobnost, ki omogoča izkoriščanje in kombiniranje sredstev ter virov za doseganje ciljev in ohranjanje želene konkurenčnosti.

Vir: Freiling, 2004, str. 30.

Iz navedenih oziroma predstavljenih opredelitev ne moremo izluščiti definicije, ki bi jasno in nedvoumno razmejila meje med omenjenimi pojmi. V praksi namreč enačimo vire s sredstvi, prav tako ne ločujemo sposobnosti od zmožnosti. Uporabljamo tudi pojem kompetence, ki ga običajno uporabljamo takrat, ko govorimo o človeških virih; to je o ljudeh in njihovih zmogljivostih. Za naše razumevanje bomo izhajali iz opredelitve, da so sredstva ali viri preprosto inputi oziroma vložki, ki so potrebni za to, da ustvarimo in ponudimo tržno zanimive proizvode ter storitve. Pri tem bomo uporabljali izraz viri. Sposobnosti podjetja bomo razumeli v smislu sposobnosti uporabe virov v procesu njihovega ustvarjanja.

Nadaljujmo s pregledom konceptov oziroma teorij, ki so poskušale pojasnjevati osnove konkurenčnih prednosti. Navedene teorije bomo podrobneje spoznali v naslednjih poglavjih.

Teorija na temelju industrijske organizacije je osnovana na teoriji neoklasične ekonomije[7] (Chamberlin, 1933; Friedman, 1953) in na vidiku industrijske organizacije (Bain, 1956; Hill, 1988; Porter, 1980, 1985). Po tej teoriji razumemo konkurenčno prednost kot pozicijo, kjer dosegamo superiorno uspešnost na osnovi nizkih cen ali diferenciranih proizvodov in storitev, za katere so kupci pripravljeni plačati t.i. premium ceno (angl. price premium). Trg ali panoga, v kateri podjetje deluje, določa silnice in pritiske, na katere se podjetje mora odzivati; v kolikor mu to uspešno uspeva, potem si lahko obeta preživetje in rast. Teorija na temelju industrijske šole predpostavlja doseganje konkurenčne prednosti na osnovi uspešnega prilagajanja in izkoriščanja zunanjih dejavnikov ter je usmerjena v zunanje okolje podjetja in ne v notranje okolje (vire in zmožnosti) (Lado, Boyd & Wright, 1992, str. 77–78).

Porterjev model petih silnic, eden izmed najvidnejših prispevkov, zgrajen na osnovah teorije na temelju industrijske organizacije, izhaja iz predpostavke, da lahko podjetja ustvarijo obranljiv položaj v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Model je zasnovan na petih silnicah oziroma dejavnikih, ki smo jih že pojasnili. Pri tem je Porter posodobil paradigmo struktura-strategija-uspešnost, kjer je podjetju dopustil možnost vplivanja na panogo; med drugim je predstavil koncept konkurenčnih strategij in verige vrednosti. Porter (v Teece, Pisano & Shuen, 1997, str. 510) je prepričan, da lahko ta model, kot prvi tovrsten pristop za doseganje dolgoročne (trajne) konkurenčne prednosti, podjetjem pomaga poiskati najbolj ugoden položaj ali prednostni položaj v panogi oziroma na trgu, s katerega se lahko najbolje branijo pred in proti konkurenčnim silnicam.

Prispevek Carla Shapira iz leta 1989 z originalnim naslovom *Teorija poslovne strategije* (angl. The theory of business strategy) je naznanil nov pristop, drugi po vrsti, k razumevanju konkurenčne prednosti. Imenuje se **pristop strateškega konflikta** (angl. strategic conflict approach), ki je v tesni povezavi s Porterjevim modelom, in sicer v njegovi osredotočenosti na nepopolnost trga proizvodov ter storitev, vstopnih ovir in strateškega vzajemnega delovanja. Ta model sloni na uporabi pravil teorije iger, ki poskuša analizirati naravo vedenja in obnašanja med

[7] Neoklasična ekonomska teorija temelji na logiki ekonomske učinkovitosti, ki je sila, ki determinira dolgoročno preživetje podjetja (Friedman, 1953). Podjetja se obnašajo racionalno in v skladu s tem tudi razporejajo vire za doseganje maksimalnega dobička (Lado, Boyd & Wright, 1992, str. 78).

konkurenti. Osnovna ideja izhaja iz predpostavke, da lahko podjetje vpliva na svojo uspešnost oziroma doseganje dobička s preračunljivimi dejanji v tržnem okolju svojega poslovanja (Teece, Pisano & Shuen, 1997, str. 511–512).

V osnovi imata oba pristopa slabosti v današnjem dinamičnem okolju. Teece (2009, str. 15–16; 2007, str. 1325) slednje utemeljuje s trditvijo, da Porterjev, t.i. prvi pristop, nezadovoljivo in nezadostno upošteva naslednje postavke: (1) pomembnost inovacij in drugih pomembnih dejavnikov, ki lahko spremenijo t.i. "pravila igre"; (2) dejavnike, ki vplivajo na sprejemanje odločitev; (3) dejavnike, ki vplivajo na aktivnosti posnemanja; (4) prepletenost panog in dokaj zabrisanih mej med le-temi; (5) vloge specializacije in komplementarnosti virov ter aktivnosti mreženja in sodelovanja z zunanjimi institucijami. Pri drugem pristopu, tj. pri pristopu strateškega konflikta, se pojavi dvom o razumnosti uporabe teorije iger[8]. Teorija iger poskuša analizirati in predvideti obnašanje konkurentov ter podjetje usmerjati v boju z njimi; vendar to ne more biti tako enostavno, saj je konkurenčna prednost grajena na lastnostih, virih in zmožnostih, ki so težko vidne navzven, prav tako so težko posnemljive.

V zadnjem desetletju so učinki globalizacije in povečani konkurenčni pritiski tako raziskovalce kot podjetja prisilili k temu, da so iskali nove poti in izvore konkurenčnih prednosti, kar bi jim najprej sploh omogočalo obstoj in kasneje seveda rast ter razvoj v spremenjenem konkurenčnem okolju. Slednje je povzročilo razmah in razvoj novih teorij osnov konkurenčne prednosti, ki jih predstavljamo na kratko v nadaljevanju, podrobneje pa se jim bomo posvetili v prihodnjih poglavjih.

Pri **teoriji na temelju virov** (angl. resource-based view (RBV)) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) razumemo podjetje kot set (angl. boundle) sredstev oziroma virov, zmožnosti, organizacijskih procesov, lastnosti oziroma značilnosti podjetja, informacij in znanja (Barney, 1991, str. 101). Konkurenčno prednost tako dosegamo s kopičenjem in z interakcijo strateških virov ter zmožnosti podjetja. Kronološko naj bi teorija na temelju virov segala pred obdobje teorije na temelju industrijske organizacije, vendar je dominanten položaj dosegla šele v 90-ih letih 20. stoletja (Čater, 2003, str. 59). Če primerjamo teorijo na temelju industrijske organizacije in teorijo na temelju virov, lahko ugotovimo, da prvi obravnavajo osnove konkurenčnih prednosti "od zunaj navznoter" (angl. outside in), medtem ko druga teorija izhaja iz "od znotraj navzven" (angl. inside out). Zagovorniki teorije na temelju industrijske organizacije niso uspeli empirično preveriti hipoteze, da zunanji dejavniki odločilno vplivajo na uspešnost podjetij (Grant, 1996a). Razloge lahko iščemo v naraščujoči dinamičnosti in nepredvidljivosti okolja, kar je postavilo pod vprašaj uporabnost te teorije (Collis & Montgomery, 1995, str. 118–119).

Pri teoriji na temelju virov gre za notranji vidik in je nasproten pogledu, ki smo ga obravnavali pri Porterju. Teorija na temelju virov predpostavlja, da se podjetja med sabo razlikujejo prav zaradi edinstvenih virov in zmožnosti, ki jih posedujejo. Te edinstvene vire in zmožnosti običajno prepoznavamo kot strateške ter so ključne pri doseganju in ohranjanju konkurenčne

[8] Teorija iger (angl. game-theory) - več v Rumelt, Schendel in Teece (1991, str. 15–16, 25–26).

prednosti. Pri tej teoriji smo naravnani k temu, da neprestano razvijamo in izboljšujemo notranje strateške vire ter zmožnosti. V povezavi s konkurenčno prednostjo in z uspešnostjo podjetja lahko navedemo naslednjo vzročno-posledično zaporedje: viri-konkurenčna prednost-uspešnost (Hafeez, Zhang & Malak, 2002, str. 28).

Na področju teorije marketinga se je iz teorije na temelju virov razvila **teorija na temelju primerjalnih prednosti** oziroma virov (angl. resource advantage theory (RA) oziroma comparative advantage theory of competition), avtorjev Huntove in Morgana (1995)[9]. Teorija je v osnovi podobna teoriji na temelju virov, vendar ponuja malce širše pogled. Predpostavlja, da so zahteve panoge heterogene in dinamične (teorija na temelju virov domneva, da se okolje ne spreminja (angl. environment does not differentiate)) ter da individualni viri omogočajo primerljalno (angl. comparative) prednost samo v določenih podjetjih (Cavusgil, Seggie & Talay, 2007, str. 160–162).

Amit in Schoemaker (1993, str. 35) omenjata **vedenjsko teorijo odločanja** (angl. behavioral decision theory (BDT)), ki po njunem mnenju ponuja še dodaten vpogled v preučevanje uspešnosti podjetij. Vedenjska teorija odločanja poskuša razložiti vedenje managerjev, ko sprejemajo strateške odločitve, in razumeti njihove odločitve z upoštevanjem nepredvidljivosti in kompleksnosti okolja, v katerem so se primorani odločati. Zajac in Bazerman (1991, str. 37–38) sta pri preučevanju omenjenega vidika ugotovila, da imajo managerji oziroma tisti, ki v podjetjih sprejemajo odločitve pri sprejemanju odločitev, ki se nanašajo na konkurente, velikokrat težave, ki vodijo do napačnih odločitev, oziroma vodi, kot avtorja imenujeta, do t.i. mrtvih kotov (angl. blind spots).

Naslednji teoriji, to sta **teorija na temelju osrednjih sposobnosti** (angl. core competence-based view) (Prahalad & Hamel, 1990; Lado, Boyd & Wright, 1992) in **teorija na temelju zmožnosti** (angl. capabilities-based view) (Stalk, Evans & Shulman, 1992; Sanchez & Heene, 1997) sta dve med seboj zelo podobni teoriji, pri katerih se osredotočamo na razvoj pravih osrednjih sposobnosti oziroma pravih zmožnosti za doseganje dolgoročne uspešnosti podjetja. Obe teoriji temeljita na razumevanju sposobnosti oziroma zmožnosti kot ključnih, osrednjih sposobnosti oziroma zmožnosti, ki omogočajo razlikovanje od konkurentov. Če smo se pri teoriji na temelju virov osredotočali na notranji razvoj in krepitev virov, se pri teh teorijah osredotočamo na stalno razvijanje in izboljševanje osrednjih sposobnosti ter zmožnosti, vendarle tukaj upoštevamo še zunanji vidik. Osrednje sposobnosti so običajno rezultat učenja na ravni organizacije oziroma podjetja in so vgrajene v organizacijske procese ter poslovne aktivnosti. So t.i. edinstvene zmožnosti. Vzročno-posledično zaporedje lahko nakažemo kot: osrednje sposobnosti oziroma zmožnosti-konkurenčna prednost-uspešnost (Hafeez, Zhang & Malak, 2002, str. 28).

[9] Avtorja v svojem prispevku predstavita primerjavo tudi z neoklasično ekonomsko teorijo (Hunt & Morgan, 1995, str. 3). V svojem prispevku iz leta 1997 tudi odgovorita na kritike s strani Deligonula in Cavusgila (1997), ki sta njunu teorijo označila za nadomestek teorije popolne konkurence, saj temelji na enakih izhodiščih (Hunt & Morgan, 1997, str. 75).

Pogosto bomo v literaturi zasledili tudi **teorijo na temelju razlikovalnih sposobnosti** (angl. distinctive capabilities-based view), o kateri bomo več govorili v nadaljevanju.

Teorija dinamičnih zmožnosti (angl. dynamic capabilities view (DCV)) (Teece, Pisano & Shuen, 1997) kot zadnja, aktualna teorija preučevanja osnov konkurenčne prednosti predpostavlja, da je doseganje dolgoročne konkurenčnosti v glavnem mogoče le na osnovi dinamičnih zmožnosti. Pri tem termin dinamičen pomeni sposobnost regeneriranja "sposobnosti" v skladu s spremembami v okolju. V povezavi s konkurenčno prednostjo in z uspešnostjo podjetja lahko navedemo naslednjo vzročno-posledično zaporedje: dinamične zmožnosti-konkurenčna prednost-uspešnost (Hafeez, Zhang & Malak, 2002, str. 29).

Kraaijenbrink, Spender in Groen (2010, str. 350) so na podlagi pregleda literature ugotovili, da je teorija na temelju virov ena izmed najbolj vplivnih in tudi do sedaj največkrat citiranih pristopov v dosedanjem preučevanju teorije managementa. Teorija na temelju virov izhaja iz izhodišča, da mora podjetje pridobivati in obvladovati vire ter zmožnosti, za katere je značilno, da imajo določeno vrednost, so redki, edinstveni in nezamenljivi, da bi lahko dosegalo ter ohranjalo konkurenčno prednost (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 2001, 2002). Prav na osnovi teorije virov so se razvile predhodno omenjene teorije, med drugim tudi **teorija na temelju znanja**, ki jo obširneje pojasnjujemo v enem izmed naslednjih poglavij. Grobi pregled z osnovnimi značilnostmi izbranih teorij je razviden iz Tabele 1 na naslednji strani.

Iz Tabele 1 lahko razberemo podobnosti med predstavljenimi teorijami v njihovem osredotočanju na osnove konkurenčne prednosti, ki so v vseh treh teorijah strateški[10] viri in zmožnosti. Teorija na temelju virov se osredotoča na izkoriščanje in obvladovanje virov kot takih, kar jo ločuje od ostalih dveh pristopov, kjer so v središču tudi osrednje sposobnosti in zmožnosti kot bistven atribut v doseganju diferenciacije. Sicer teorija na temelju virov omenja tudi zmožnosti, vendar je razbrati, da se osredotoča na vire. Teorija na temelju virov je osredotočena, kot smo že omenili, na interni razvoj virov. V skladu z dinamičnim okoljem, globalizacijskimi učinki in drugimi okoljskimi vplivi moramo vzeti na znanje tudi zunanje aktivnosti in vplive, kar pa teoriji na temelju osrednjih sposobnosti in dinamičnih zmožnosti upoštevata (Hafeez, Zhang & Malak, 2002, str. 29).

Ko govorimo o dinamičnih zmožnostih, ne mislimo na zmožnosti v kontekstu teorije virov, kajti dinamične zmožnosti niso viri, pravita Ambrosinijeva in Bowman (2009, str. 34). S slednjim se strinja tudi Collis (v Winter, 2003, str. 992), ki opredeljuje, da je dinamična zmožnost veliko več kot vir, je celo več kot navadna, običajna zmožnost. Dinamične zmožnosti namreč vplivajo na ostale zmožnosti, prav tako jih ohranjajo aktualne in skladne z okoljem. Pojem dinamičen pomeni sposobnost renoviranja oziroma obnavljanja zmožnosti za doseganje skladnosti s spreminjajočim se poslovnim okoljem (Teece, Pisano & Shuen, 1997, str. 510). Dejstvo je, da trajna (dolgoročna) konkurenčna prednost zahteva edinstvene in težko posnemljive dinamične

[10] O strateških virih (in zmožnostih) govorimo takrat, ko imajo določene značilnosti in posebnosti, zaradi katerih jih druga podjetja oziroma konkurenti ne posedujejo in jih tudi ne morejo enostavno posnemati (Lawson & Samson, 2001, str. 378). Po Barneyu (1991) so te lastnosti redkost, vrednost, neposnemljivost in nezamenljivost.

zmožnosti (Teece, 2009, str. 4), prav tako pa je ohranjanje dolgoročne konkurenčnosti v odvisnosti dinamičnih zmožnosti (Hafeez, Zhang & Malak, 2002, str. 28–29). Dinamične zmožnosti, kot najnovejša teorija preučevanja osnov konkurenčne prednosti, obravnava nekatere poglede na način, ki v prejšnjih pristopih niso bili obravnavani; prav tako vsebuje bogatejši opis dejavnikov in značilnosti, je prepričan Teece (2009, str. 87).

Tabela 1: Pregled izbranih aktualnih teorij osnov konkurenčne prednosti v strateškem managementu

	Teorija na temelju virov (1980s)	**Teorija na temelju osrednjih sposobnosti (1990s)**	**Teorija dinamičnih zmožnosti (1990s)**
Koncept delovanja podjetja	Skupek ***virov*** in ***sposobnosti***: • Opredmetena sredstva • Neopredmetena sredstva • Sposobnosti ***Aktivnosti***	Odprt sistem ***sredstev*** in ***tokov*** v podjetju: • Opredmetena sredstva • Neopredmetena sredstva • Osrednje sposobnosti ***Managerski procesi***	Sistem, ki ga sestavljajo ***procesi, rutine/vzorci*** in ***viri***: • Opredmetena sredstva • Neopredmetena sredstva • Zmožnosti ***Organizacijski in managerski procesi***
Strategija konkuriranja	***Obvladovanje*** in izkoriščanje strateških virov vezanih v sredstvih in zmožnostih	***Uvajanje, varovanje in razvijanje osrednjih sposobnosti,*** ki so rezultat integracije sredstev in zmožnosti	***Uvajanje in izkoriščanje zmožnosti,*** vgrajenih v ***procese z nenehnim preoblikovanjem*** asortimana sredstev
Značilnosti sredstev, virov in zmožnosti	• Vrednost • Redkost • Nezmožnost posnemanja • Nezamenljivost	• Vrednost • Redkost • Nezmožnost posnemanja • Nezamenljivost ***"Prave osrednje sposobnosti oz. kompetence za dolgoročen uspeh"***	• Vrednost • Redkost • Nezmožnost posnemanja • Nezamenljivost ***"Sposobnost razvijanja zmožnosti v skladu z dinamičnim okoljem"***
Razvojna strategija	Razvoj neopredmetenih sredstev	Razvoj in integracija neopredmetenih sredstev in **osrednjih sposobnosti**	Razvoj in integracija neopredmetenih sredstev in **zmožnosti**
Razvojna usmerjenost	Notranja	Notranja in **zunanja**	Notranja in **zunanja**

Vir: Hafeez, Zhang & Malak, 2002, str. 29.

Med pristopi, ki preučujejo osnove konkurenčnih prednosti, smo omenili tudi teorijo na temelju znanja ali paradigmo managementa znanja (Grant, 1996a) (angl. knowledge-based theory, knowledge-based perspective/view (KBV)), ki je v pregled bistvenih značilnosti posameznih teorij (Tabela 1) nismo uvrstili. Raziskovalci s področja dinamičnih zmožnosti so prepoznali, da je z znanjem mogoče razlagati naravo in evolucijo teorije dinamičnih zmožnosti (Eisenhardt & Martin, 2000). Zollo in Winter (2002, str. 340, 348) sta prepričana, da lahko iščemo izvor dinamičnih zmožnosti skozi proces učenja in pridobivanja znanja ter izkušenj. Smith in Prieto

(2008, str. 240) sta si enotna v tem, da naj bi bilo osnovno načelo raziskovanja teorije dinamičnih zmožnosti v tem, da morajo podjetja prepoznati, uporabljati in razvijati svoje opredmetene in neopredmetene vire ter zmožnosti, če želijo dosegati trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost. V osnovi je paradigma managementa znanja osredotočena na znanje kot vir v podjetju, na njegovo prepoznavanje in razvijanje.

Prieto in Easterby-Smith (2006, str. 502) sta paradigmo znanja opredelila kot integriran pristop, kjer poskušamo razumeti potrebo po tem, kako z znanjem ravnati in kako ga ustvarjati ter prenašati tako interno, znotraj podjetja, kot eksterno, izven podjetja in med podjetji. Avtorja tudi pojasnjujeta, da je šele konec devetdesetih let prišlo do ekspanzije znanja. To se je zgodilo v obdobju, ko so se podjetja začela bolj zanimati za izvor znanja in njegovo naravo, slednje pa je nedvomno povezano z razvojem informacijskih tehnologij. Informacijska tehnologija je namreč ponudila vrsto možnosti njegovega hranjenja, obvladovanja in varovanja. Grant (1996a, str. 110) razlaga paradigmo managementa znanja v smislu znanja kot strateško najpomembnejšega vira v podjetju. Easterby-Smith in Prieto (2009, str. 240) sta paradigmo znanja in teorijo dinamičnih zmožnosti medsebojno povezala, prav tako Cepeda in Vera (2007, str. 428), ki sta jasno nakazala, da je management znanja le proces, ki predstavlja ozadje razvoja dinamičnih zmožnosti. Kakorkoli, Allfred (2001, str. 161) je prepričan, da je znanje srce inovativnosti in konkurenčnosti, prav tako pa se strinjamo z Lopezom (2005, str. 663), ki pravi, da sta tako teorija na temelju virov kot paradigma managementa znanja, pojmovana kot pristopa v strateškem managementu, še vedno preveč statične narave, kar je problematično v dinamičnem okolju, v katerem živimo. V celoti gledano, jemljemo znanje kot vir podjetja, zato je seveda nujno, da ga transformiramo v zmožnost podjetja (Shih-Chia et al., 2007, str. 4).

V naslednjih poglavjih bomo podrobneje spoznali zgoraj omenjene teorije.

1.1.3.1 Teorija na temelju virov

Začetke teorije na temelju virov lahko iščemo v ekonomski teoriji (Foss & Knudsen, 2003, str. 291) oziroma v delih ekonomistov dvajsetega stoletja, kot sta Robinson (1933) in Chamberlin (1933), ki sta se osredotočila na heterogenost virov; poudarila sta, da so edinstveni viri (avtorja uporabljata izraz sredstva) in zmožnosti zelo pomembni dejavniki pri doseganju dobička. Na primer, Chamberlin je že takrat ugotovil, da so temelji ključnih zmožnosti podjetja tehnično znanje oziroma know-how, ugled, vrednost blagovnih znamk in patentov ter sposobnosti skupinskega dela na ravni managementa (Fahy, 2000, str. 94). Predpostavke Robinsona in Chamberlina so predstavljale izhodišče za nadaljevanje raziskovanja in preučevanja, še posebej za Penrosovo.

Delo Edith Penrose iz leta 1959 pod naslovom *Teorija rasti podjetja* (angl. The theory of the growth of the firm) je pomembno prispevalo k razvoju in razumevanju teorije na temelju virov, ki je dosegla svoj vrh v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Delo je rezultat raziskovanja v

daljšem obdobju in je podkrepljeno z empiričnim preverjanjem v praksi. Avtorico vidimo kot eno izmed prvih, ki je prepoznala vrednost virov pri ustvarjanju konkurenčnega položaja.

Penrosova gleda na podjetje kot na "skupnost produktivnih virov" (angl. a collection of productive resources) (Penrose, 1959, str. 24). Njene ključne ugotovitve, ki so imele kasneje pomemben vpliv na razumevanje in razvoj teorije na temelju virov, pa tudi ostalih teorij, navajamo v nadaljevanju (10 ključnih ugotovitev, ki jih predstavljamo tudi na Sliki 17) (Penrose, 1959; Penrose, 2009; Kor & Mahoney, 2000, str. 114–119).

(1) Na rast podjetja lahko gledamo kot na dinamičen in interaktiven proces, ki je v prvi vrsti v domeni managementa. Naloga managementa je, da vire in zmožnosti obvladujejo ter preoblikujejo na tak način, da le-ti postanejo osnova za ustvarjanje in ohranjanje konkurenčne prednosti.

(2) Podjetja so več kot samo neke administrativne enote. So institucije, ki jih ustvarjajo ljudje za ljudi, s ciljem zadovoljevanja človeških motivov in interesov.

(3) Heterogenost in edinstvenost, ki ju podjetje želi dosegati, sta odvisni od potenciala, ki ga imajo viri, ki jih posedujemo in izkoriščamo. Kot vložke v proizvodni proces ne razumemo vire same po sebi, temveč pri tem upoštevamo tudi izplen in korist, ki ga ti viri lahko dajo.

(4) Zahtevano in željeno korist na osnovi fizičnih ali materialnih virov lahko dosegamo le s pomočjo ljudi, to je človeških virov in njihovih znanj. Oboji skupaj predstavljajo potencial za podjetje, ki je v osnovi tudi edinstven, saj so viri, ali fizični ali človeški, razviti za namen obvladovanja in izkoriščanja prednosti ter priložnosti podjetja.

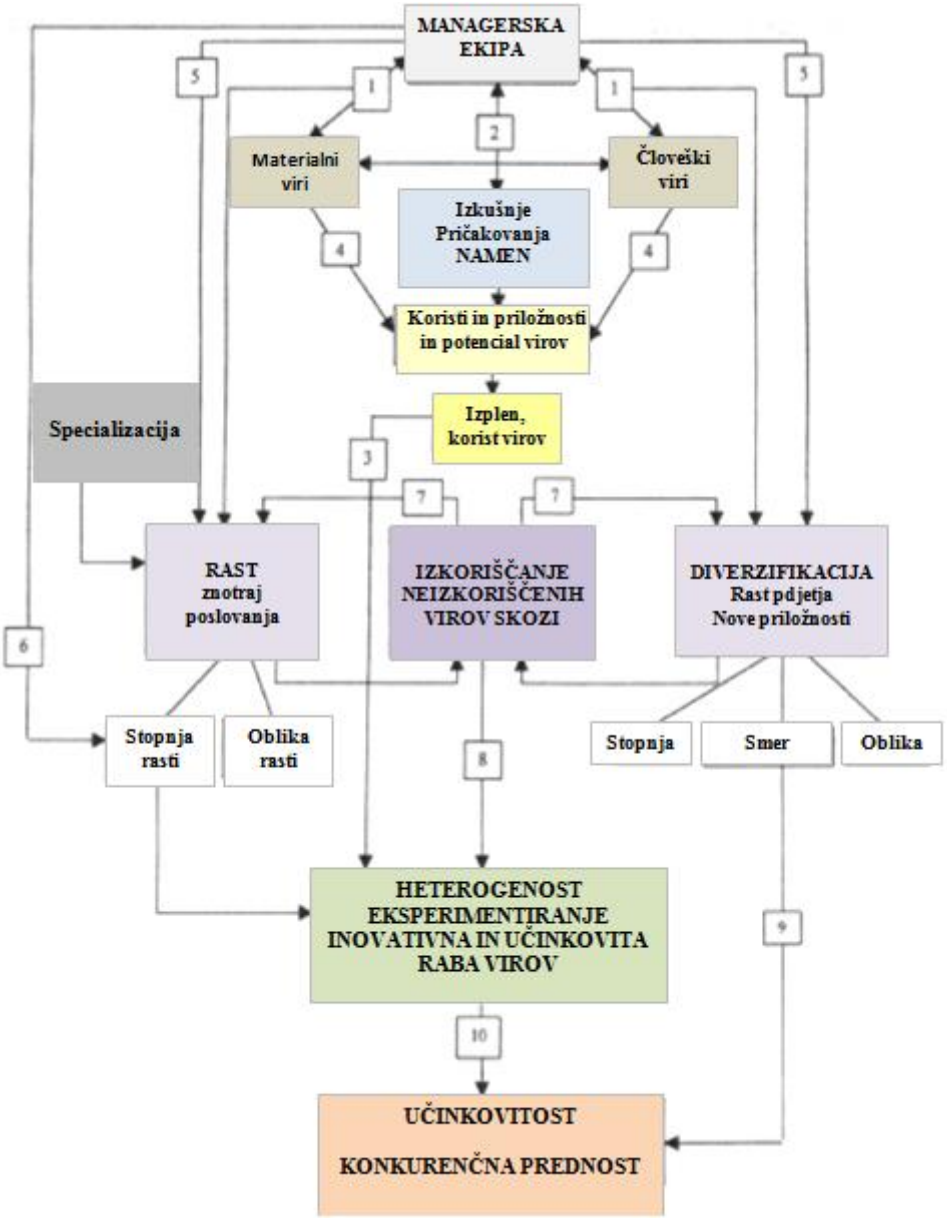
(5) Uspešna rast podjetja zahteva aktivno sodelovanje in usklajevanje vodilnih ter drugih timov v podjetju. Posebej velja poudariti osredotočenost na vodilne time, saj le-ti skozi čas in pridobivanje izkušenj postajajo najpomembnejši viri podjetja.

(6) Osnovna omejitev pri rasti podjetja je nesposoben ali ne dovolj sposoben management (v originalu imenovan "Penrose effect").

(7) Vire in potenciale v podjetju moramo izkoriščati, saj neizkoriščeni viri in potenciali vplivajo na rast podjetja, ki zaradi neizkoriščenosti ni takšna kot bi pričakovali.

(8) Viri, ki niso popolnoma izkoriščeni ali so celo neizkoriščeni, lahko predstavljajo izvor inovativnosti. To pomeni, da ti viri predstavljajo izziv za inoviranje, za izboljšanje obstoječih proizvodov in storitev, postopkov ter procesov ali uvajanje novih.

Slika 17: Model procesa rasti virov po Edith Penrose



Vir: Kor & Mahoney, 2000, str. 120.

(9) Diverzifikacija podjetja je v veliki meri odvisna od virov in zmožnosti, ki jih podjetje akumulira skozi čas. To lahko vodi do trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti.

(10) Pomembna sestavina procesa konkurenčnosti je eksperimentiranje. Namreč podjetje ni samo enota akumuliranega znanja, temveč je vpeto v nenehno iskanje in proces izbire boljšega, izboljšanega, novega tehnično-tehnološkega ter organizacijskega znanja.

Po prepričanju mnogih avtorjev je delo Edith Penrose postavilo temelje za mnoga nadaljna raziskovalna vprašanja, prav tako so vidne tudi vzporednice s teorijo na temelju virov. Vendar pa se po mnenju nekaterih raziskovalcev njena izhodišča in ideje precej razlikujejo od idej, ki so jih

razumeli avtorji, ki so po njej povzemali osnove za svoje delo, sta prepričana Rugman in Verbeke (2002, str. 771, 778). Kakorkoli, Liu, Baskaran in Li (2009, str. 413) njen prispevek dojemajo kot klasično teorijo na temelju virov, medtem ko teorijo na temelju virov, predstavljeno s strani v nadaljevanju navedenih avtorjev, vidijo kot njeno moderno različico.

Teorijo na temelju virov je najbolj zaznamovalo, kot že omenjeno, delo Penrosove (1959), potem pa dela in prispevki Lippmana ter Rumelta (1982), Teeca (1980), Nelsona in Winterja (1982), Wernerfelta (1984), Barneya (1986a, 1986b in 1986c), Dierickxa ter Coola (1989), Reeda in DeFillippija (1990), Connerja (1991), Peterafove (1993) in Mahoneya (1995). Velik vpliv, po mnenju Barneya in Clarka (2007), je na teorijo na temelju virov imel tudi **vidik razlikovalnih sposobnosti** oziroma zmožnosti (angl. distinctive competences/capabilities). Razlikovalne sposobnosti avtorji razumejo kot lastnosti podjetja, ki omogočajo slediti in uresničevati strategijo učinkoviteje ter uspešneje kot to uspeva konkurentom (Learned et al., 1969; Hrebiniak & Snow, 1982; Hitt & Ireland, 1985; Reed & DeFillippi, 1990). Razlikovalne sposobnosti bomo sicer podrobneje obravnavali v kasnejših poglavjih.

Za teorijo na temelju virov lahko rečemo, da je ena izmed pomembnejših prispevkov v zgodovini preučevanja strateškega managementa in odličen pripomoček za iskanje osnov konkurenčne prednosti (Fahy, 2000, str. 94). Raziskovalci in zagovorniki te teorije verjamejo, da so viri ključni dejavniki uspešnosti podjetja (Michalisin, Smith & Kline, 1997, str. 361). V povezavi s konkurenčno prednostjo in z uspešnostjo podjetja lahko navedemo naslednjo vzročno-posledično zaporedje: viri → konkurenčna prednost → uspešnost podjetja.

Izraz teorija na temelju virov je uvedel Wernerfelt (1984), ki je bil za svoj prispevek iz leta 1984 v letu 1994 nagrajen s strani znanstvene publikacije *Strategic management journal*. Razlogov za podelitev nagrade je bilo več, omenili bomo samo nekatere. Njegov prispevek je bil eden prvih, ki je poskušal pojasnjevati takrat nov pogled v teoriji strateškega managementa. V tem prispevku je Wernerfelt pokazal svoj izredni smisel za pisanje, prav tako je nazorno predstavil svoje izhodišče in stališče na razumljiv ter uporaben način (Zajac, 1995, str. 169). Njegov prispevek je še danes eden izmed najbolj citiranih, čeprav je ob izidu, kot pravi Wernerfelt sam (1995, str. 171), ostal neopažen, imel je celo občutek, da je ignoriran. Kakorkoli, po tem prispevku se je usul plaz poskusov opredeljevanja teorije na temelju virov s strani raziskovalcev, dejavnih na področjih širše ekonomije in managementa (na primer: Barney 1986a, 1986b, 1986c, 1991; Dierickx & Coll, 1989; Hall, 1989; Conner, 1991; Grant, 1991; Lado, Boyd & Williams, 1992; Wright, 1992; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Collis, 1994; Wernerfelt, 1995).

V času razvoja teorije na temelju virov so nekateri raziskovalci prav tako poskušali iskati odgovore v povezavi s konkurenčno prednostjo, neodvisno od prej navedenih virov, čeprav sicer lahko odkrijemo precejšnje podobnosti s teorijo na temelju virov. Dve najpomembnejši vzporedni smeri sta **teorija na temelju nevidnih/skritih virov** (angl. theory of invisible assets) (Itami & Roehl, 1987) in **teorija na temelju osrednjih sposobnosti** (angl. competences-based theory on corporate diversification; core competence-based view) (Prahalad & Bettis, 1986; Prahalad & Hamel, 1990) (Barney & Clark, 2007, str. 19). Teorijo na temelju osrednjih

sposobnosti bomo podrobno obravnavali v poglavju, kjer predstavljamo teorije, vezane na zmožnosti, medtem ko se teoriji na temelju nevidnih/skritih virov ne bomo posvečali. Omenimo samo, da sta Itami in Roehle kot nevidne/skrite vire razumela na informacijah temelječe vire (angl. information-based resources), kot so npr. tehnologija, zaupanje s strani kupcev, ugled blagovnih znamk, kultura podjetja in sposobnosti managementa. Za Itamija in Roehleja so fizični viri kot vidni viri pogoj za poslovanje podjetja, vsekakor pa so nevidni/skriti viri tisti, ki so nujni za konkurenčni uspeh (Itami & Roehli 1987, str. 12).

Izhodišče teorije na temelju virov so viri oziroma strateški viri, ki jih dojemamo kot osnove konkurenčnih prednosti. Govorimo torej o virih, njihovih lastnostih in značilnostih. Razlike med viri izhajajo iz t.i. posebnih ali specifičnih virov (in zmožnosti), ki jih druga podjetja oziroma konkurenti ne posedujejo in jih tudi ne morejo enostavno posnemati (Lawson & Samson, 2001, str. 378). Viri torej predstavljajo osnove konkurenčnih prednosti; vprašanje, ki se pojavi, pa je: "Kako dosegati trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost na temelju virov?". Fahy (2000, str. 96) odgovarja, če hočemo dosegati trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost, jo lahko le na osnovi posebnih, ključnih virov, ki so učinkoviti, vredni in težko posnemljivi. Le-te mora management znati prepoznati, jih razviti, uporabljati in izkoriščati ter v končni fazi tržiti za doseganje želenih donosov.

Teorija na temelju virov temelji na dveh osnovnih predpostavkah (Michalisin, Smith & Kline, 1997, str. 362). Prva predpostavka izhaja iz prepričanja, da so viri asimetrično porazdeljeni med podjetji v panogi (Barney, 1991, str. 103–104), kar povzroča, da ima lahko podjetje ali prednost, ki izhaja iz virov, ali pa slabost, ki je posledica virov. Druga predpostavka pa predpostavlja, da so viri relativno nemobilni. Podjetja namreč pred konkurenti poskušajo preprečiti širjenje ključnih virov skozi različne načine obrambe, bodisi vstopnih ovir ali ovir mobilnosti (Barney, 1991, str. 103–104; Amit & Schoemaker, 1993, str. 33–34). Že Rubin je v svojem prispevku iz leta 1973 jasno izrazil, da viri ne morejo biti ločeni od podjetja in ravno to jih dela posebne (1973, str. 938). Nadaljujmo s pojasnjevanjem, kaj viri sploh so.

Wernerfelt (1984, str. 172), kot protagonist teorije na temelju virov, razume vire kot "karkoli, kar bi lahko predstavljajo prednost (ali tudi slabost) za podjetje". Viri so lahko sredstva, sposobnosti, organizacijski procesi, lastnosti organizacije ali podjetja, informacije, znanje, torej vse, kar organizaciji ali podjetju omogoča uspešno uresničevanje strategije (Barney, 1991, str. 101). Penrosova (1959), Wernerfelt (1984) in Barney (1997, 2002) razumejo organizacijo ali podjetje kot skupek virov, ki so osnova konkurenčne prednosti organizacije oziroma podjetja. Vire v podjetju lahko razvrščamo v različne skupine oziroma jih lahko klasificiramo. Literatura načeloma ločuje dve glavni klasifikaciji, ki sta med seboj zelo tesno povezani.

Po prvi smerni klasifikaciji delimo vire v štiri skupine. Ločujemo med: (1) finančnimi viri (angl. financial resources); (2) fizičnimi viri (angl. physical resources); (3) človeškimi viri (angl. human resources); (4) organizacijskimi viri (angl. organizational resources) (Barney, 2002, str. 156). Barney (1991, str. 101) je naprej ločeval vire v tri skupine, in sicer: (1) fizični viri; (2) človeški viri; (3) organizacijski viri; kasneje (1997) je dodal še (4) finančne vire. Tej klasifikaciji

sta zelo podobni še klasifikacija po Pringlu in Krollu (1997, str. 73), ki vire klasificira kot: (1) fizične vire; (2) človeške vire; (3) organizacijske vire; vendar pri tem posebej ne opredeljujeta finančnih virov; in klasifikacija po Grantu (1991, str. 119), ki je vire uvrstil na: (1) finančne vire; (2) fizične vire; (3) človeške vire; (4) organizacijske vire; (5) tehnološke vire (angl. technological resources); (6) ugled (angl. reputation).

Poglejmo si prvo klasifikacijo virov v okviru t.i. prve smeri, ki smo jo povzeli po Barneyu (1997). Viri so razvrščeni v štiri skupine.

(1) **Finančni viri**
Finančni viri pomenijo denarne rezerve, ki jih lahko pridobimo z izdajo delnic, obveznic, s kreditiranjem in z drugimi načini financiranja. Dandanes finančni viri ne predstavljajo več ozkega grla v strateškem smislu, zato jih tudi ne smatramo kot osnove konkurenčnih prednosti podjetij (Saint-Onge & Wallace, 2003, str. 4). Ngowi, Iwisi in Mushi (2002) so na primeru raziskave, ki so jo opravili, dokazali, da lahko podjetja kljub omejenim finančnim virom dosegajo konkurenčno prednost tudi v primerjavi s finančno in fizično močnejšimi ter večjimi podjetji. V določenih primerih bi lahko finančni viri predstavljali konkurenčno prednost. Barney (2002, str. 156) kot primer navaja obseg finančnih virov, Clarke (1988, str. 68) pa govori o primeru ugodnejših finančnih pogojev (npr. obrestne mere).

(2) **Fizični viri**
Ko govorimo o fizičnih virih, mislimo na vse oprijemljive vire v podjetju, kot so npr. oprema, surovine, material, zemljišča, zgradbe in vse druge zmogljivosti (proizvodne, skladiščne in druge). Pučko, Čater in Rejčeva (2006, str. 40) v sklop fizičnih virov štejejo tudi infomacijsko tehnologijo in dostope do virov skozi nabavne ter distribucijske kanale.

(3) **Človeški viri**
Človeški viri so zaposleni v podjetju z vsem svojim znanjem, veščinami in s spretnostmi. Barney in Clark (2007, str. 121) sta prepričana, da so ljudje v podjetju najpomembnejši viri. S tem se strinjajo tudi Pučko, Čater in Rejčeva (2006, str. 41), ki opredeljujejo, da današnji pogled na človeške vire kot osnove konkurenčnih prednosti v podjetju, za neprecenljive vire smatra vse zaposlene; še posebej so v ospredju ključni posamezniki, ki posedujejo ozka in specifična znanja ter zmožnosti.

(4) **Organizacijski viri**
Organizacijski viri, imenovani tudi strukturni ali kulturni viri (angl. structural or cultural resources) (Coulter, 2008, str. 37), so vezani na raven organizacije ali podjetja, kamor prištevamo organizacijsko strukturo in kulturo ter klimo, ugled podjetja, informacije, baze podatkov in informacijski sistem, standarde ter druge certificirane načine dela, partnerske povezave in sisteme planiranja, vodenja ter kontrole.

Poleg na kratko opisane klasifikacije po Barneyu in ostalih prej omenjenih klasifikacij virov obstajajo še druge, bolj ali manj podobne klasifikacije. Omenili bomo še klasifikacijo po

Morganu in Huntu (1999, str. 283–285). Avtorja sta vire razdelila v sedem skupin, in sicer sta klasifikaciji po Barneyu (1997) dodala še tri skupine virov: pravne vire, informacijske vire in vire na temelju odnosov. Njuna klasifikacija je naslednja: (1) finančni viri (v svoji opredelitvi navajata primer podjetja McDonald's, ki dosega svojo prednost skozi finančno moč svojih enot na osnovi močne blagovne znamke kot organizacijskega vira); (2) fizični viri; (3) človeški viri; (4) organizacijski viri; (5) pravni viri (angl. legal resources), kamor prištevata pogodbe, licence, patente in podobno; (6) informacijski viri (angl. informational resources) v sklop katerih štejemo proces učenja podjetja (proces organizacijskega učenja) in akumulirano znanje podjetja (znanje organizacije), ki ga podjetje/organizacija poseduje; (7) odnosi (angl. relational resources), ki se nanašajo na odnose znotraj podjetja ter med podjetji ali partnerji. Pomen odnosov postaja vedno pomembnejši, saj so, kot pravita Morgan in Hunt (1999, str. 284), le-ti ključni za ustvarjanje in branjenje konkurenčne prednosti na trgu (primer dobrih medsebojnih in zunanjih odnosov lahko najdemo v avtomobilski industriji, kjer so te vezi še posebej močne).

Zanimiva je mogoče še naslednja klasifikacija, po kateri vire razvrščamo v dve skupini, in sicer (1) lastniški viri (angl. property-based resources); (2) na znanju temelječi viri (angl. knowledge-based resources). Če potegnemo vzporednico z navedenimi klasifikacijami, bi lastniške vire lahko dojemali kot fizične vire, na znanju temelječe vire pa bi lahko enačili s človeškimi in z organizacijski viri (Pringle & Kroll, 1997, str. 74). V današnjem okolju, ki je vsekakor nestabilno, bodo imeli lastniški viri manjši doprinos k uspešnosti podjetja kot viri, ki temeljijo na znanju, sta prepričana Miller in Shamsie (1996, str. 523).

V okviru druge smeri klasifikacije virov ločujemo vire na skupino (1) oprijemljivih ali otipljivih virov (angl. tangible resources) in skupino (2) neoprijemljivih ali neotipljivih virov (angl. intangible resources) (Michalisin, Smith & Kline, 1997, str. 361, 364; Hooley, Broderickova & Moller, 1998, str. 99). Poglejmo si ju podrobneje.

(1) **Oprijemljivi/otipljivi viri**

Za otipljive vire je značilno, da jih lahko vidimo, se jih dotaknemo, vohamo, slišimo in okušamo. Preprosto povedano – z njimi povezujemo vseh pet čutov. V bilanci stanja jih najdemo med sredstvi podjeta, med t.i. fizičnimi sredstvi (angl. physical assets). Takšne vire ne štejemo med redke vire, saj so lahko dobavljivi na trgih. Običajno so lahko posnemljivi, lahko pa jih tudi prenašamo med podjetji, še posebej, če takšen prenos pomeni doseganje sinergije. Primer takšne izmenjave virov sta podjetji Tarmac in Wimpey iz gradbeniške panoge v Veliki Britaniji, ki sta medsebojno izmenjali vire (angl. asset swap), s čimer sta dosegli to, da sta se lahko obe osredotočili na to, kar počneta res dobro in kjer lahko dosegata konkurenčno prednost (angl. core business).

Rodriguez Perez in Ordonez de Pablos (2003, str. 83) sta jasno napisala, da oprimerljivi viri dandanes ne omogočajo več trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti. Carpenter in Sanders (2009, str. 76) se z navedenim samo delno strinjata ter pravita, da so lahko tudi oprimerljivi viri, v določeni meri, osnove konkurenčne prednosti. Kot primer navajata Wal-Mart, ki ohranja

konkurečno prednost prav na osnovi lokacij, ki jih uvrščamo med oprimerljive vire. Podoben primer je tudi McDonald's s svojim izborom lokacij.

(2) **Neoprimerljivi/neotipljivi viri**

Za neotipljive vire je značilno, da niso v fizični obliki in da velikokrat obstajajo kar v glavah ljudi. Takšen primer so blagovne znamke, ki lahko pomembno vplivajo na tržno vrednost podjetja. Čater (2003, str. 64–66) na osnovi pregleda literature neotipljive vire razvršča v dve skupini. V prvo skupino uvršča blagovne znamke, patente in zaščito oblik ter znakov, avtorske pravice, pogodbe, baze podatkov in ustvarjene mreže odnosov ter ugled. V drugo skupino pa razvršča znanje in veščine zaposlenih ter drugih deležnikov in organizacijsko kulturo.

Michalisin, Smith in Kline (1997, str. 364) poudarjajo, da lahko dosegamo konkurenčno prednost samo skozi neotipljive vire, saj po eni strani le-ti izpolnjujejo pogoje, kot so redkost, vrednost, (ne)nadomestljivost in (ne)zamenljivost; po drugi strani pa ti viri omogočajo razvoj in izpopolnjevanje ostalih, to je otipljivih virov.

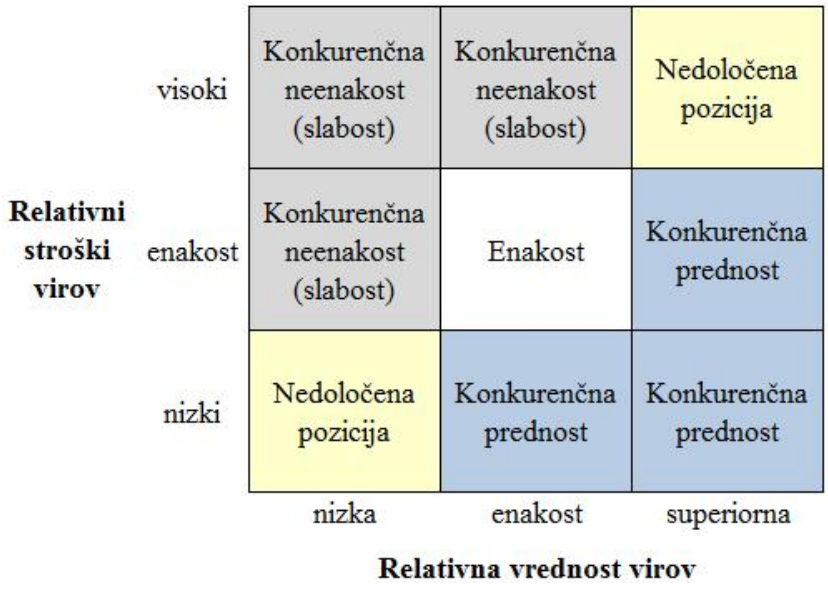
Na primeru podjetja eBay lahko kot otipljive vire navedemo internetno stran in z njo povezano programsko podporo, kot neotipljive vire pa lahko navedemo blagovno znamko in način poslovanja (licitiranje) (Barney & Hesterly, 2010, str. 66). Nekateri viri so lahko hkrati otipljivi in neotipljivi, oziroma lahko vsebujejo lastnosti obeh. Takšen primer bi lahko bilo zemljišče, ki ima fizične lastnosti, kot otipljiv vir, lahko pa zadovoljuje tudi določene specifične potrebe (Carpenter & Sanders, 2009, str. 76).

Huntova in Morgan (1997, str. 78) sta prepričana, da ne glede na to, kako razvrščamo vire, je bolj pomembno to, da jih imamo in da so le-ti relevantni. Vendarle pa to ni dovolj, kot smo že omenili, saj vsi viri s strateškega vidika niso enako pomembni in kot taki tudi ne pomenijo osnov konkurenčne prednosti (Fahy, 2000, str. 96). Huntova in Morgan (1997, str. 78) sta predstavila matriko virov z vidika konkurenčne pozicije (angl. competitive position matrix) (Slika 18).

Matrika prikazuje devet možnih konkurenčnih pozicij kot rezultat kombinacije med relativno (v primerjavi s konkurenti) vrednostjo virov v procesu proizvodnje[11] in relativnimi stroški virov, ki so bili potrebni za to proizvodnjo. Idealni položaj je seveda kombinacija, kjer so relativni stroški najnižji in relativna vrednost virov najvišja oziroma superiorna. Ta položaj so uspela obdržati japonska avtomobilska podjetja v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja prav zaradi njihovega učinkovitega proizvodnega procesa, ki jim je omogočal izdelavo visoko kvalitetnih proizvodov ob nizkih stroških (Hunt & Morgan, 1995, str. 7).

[11] Avtorja ne uporabljata termina diferenciacija (v tem primeru relativna prednost v diferenciaciji), pri čemer za to odločitev naštevata nekaj razlogov. Izpostavimo po našem mnenju najpomembnejšega, ki pravi, da diferenciacija ni sinonim za superiorne rezultate, ki jih lahko dosežemo s proizvodnjo, temveč je pojavna oblika teh rezultatov (več Hunt & Morgan, 1995, str. 7).

Slika 18: Matrika konkurenčnih pozicij



Vir: Hunt & Morgan, 1997, str. 78.

Po Barneyu (1991, str. 105–112; 1995, str. 50–56) in Peterafovi (1993, str. 180) morajo viri, v kolikor naj bi le-ti predstavljali osnove konkurenčne prednosti, izpolnjevati v nadaljevanju navedene pogoje. Ti pogoji so: (1) vrednost (angl. value); (2) redkost ali enkratnost (angl. rareness, uniqueness); (3) trajnost (angl. durability); (4) heterogenost (angl. heterogeneity); (5) nemobilnost (angl. immobility); (6) nezamenljivost (angl. non substitutable); (7) nezmožnost posnemanja (angl. imperfectly imitabilty). Na kratko jih bomo predstavili v nadaljevanju.

(1) **Vrednost**

Viri so vredni takrat, ko podjetju omogočajo izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim, ki prežijo v okolju podjetja. Pri tem nam je v pomoč SWOT (angl. Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) analiza (Ansoff, 1965), kjer z notranjo analizo ugotovljamo prednosti in slabosti v podjetju, z zunanjo analizo pa ugotavljamo priložnosti ter nevarnosti v okolju. Vrednost lahko pojmujemo kot prednost, ki jo dosegamo z izboljšano učinkovitostjo in uspešnostjo podjetja. Za primer lahko navedemo podjetji, ki obe proizvajata ročne ure, to sta Rolex in Timex, vendar vsako od njiju izkorišča druge vredne vire. Rolex je usmerjen na kvaliteto izdelave, k doseganju odličnosti in visokega ugleda na trgu, njegov končni proizvod so ure visokega cenovnega razreda. Timex pa je osredotočen na količinsko proizvodnjo, zadostujejo mu osnovne proizvodne veščine, njegov končni proizvod pa so ure, ki so v prvi vrsti praktične, namenjene vsakdanji uporabi, zanesljive in cenovno ugodne.

(2) **Redkost ali enkratnost**

Bolj kot so viri redki, bolj so vredni. Barney (2002, str. 162) pravi, da je neki vir lahko osnova konkurenčne prednosti, kadar s tem virom razpolaga čim manj podjetij. V literaturi se poleg izraza redkost pojavlja tudi izraz enkratnost. Če je neki vir enkraten, potem naj bi z njim

razpolagalo samo eno podjetje. Zahra in Das (1993, str. 91) navajata tri izvore, ki bi lahko bili razlog za enkratnost nekega vira. Le-ti so: (1) redkost vira (npr. lastno najdišče proizvodne surovine); (2) kakovost vira (lokacija); (3) zmožnost investiranja (izgradnja infrastrukture). V splošnem bi lahko rekli, da ima neki vir potencial generiranja konkurenčne prednosti tako dolgo, dokler je število podjetij, ki posedujejo ta vreden vir (ali kombinacijo takšnih virov), čim manjše (Barney & Clark, 2007, str. 59).

(3) **Trajnost**

Trajnost virov pomeni prinašanje večje koristi in s tem povezane konkurenčne prednosti. Čas je pomemben dejavnik, kot ugotavljata Hunger in Wheelen (1996), poudarjata pa, da nič ni večno, zato ne moremo pričakovati, da bomo lahko gradili konkurenčno prednost ne da bi kaj spremenili. Kot se okolje spreminja in razvija, tako se morajo spreminjati tudi viri, ali se vsaj tem spremembam prilagajati. Da bi si lahko ponovno zagotovili vire, ki nam prinašajo vrednost, imamo na voljo, pravi Barney (2002, str. 161), dve poti, in sicer: (1) da pridobimo ali ustvarimo nove vire; (2) da preoblikujemo obstoječe vire, ki so izgubili vrednost v smislu zagotavljanja in ohranjanja osnov konkurenčne prednosti.

(4) **Heterogenost**

Heterogenost v osnovi pomeni razlikovanje virov v učinkovitosti. Bolj kot je neki vir učinkovit, nižje stroške si lahko obetamo, prav tako pa si lahko obetamo željeno realizacijo rent. Že kar hitro so ekonomisti prepoznali, recimo David Ricardo, da lahko podjetja z boljšimi viri dosegajo nižje povprečne stroške in tako uresničijo rente[12]. Heterogenost virov predpostavlja, da so pri določenih poslovnih aktivnostih nekatera podjetja bolj uspešna kot druga. Na primeru proizvodnega podjetja bi lahko rekli, da je Toyota bolj vešča v tem, kar počne, kot npr. General Motors. Na področju informatike, še posebej na področju oblikovanja proizvodov, lahko izpostavimo podjetje Apple kot bolj uspešno kot podjetje IBM. To ne pomeni, da je podjetje IBM slabo ali manj uspešno, vendar pa ga Apple na področju oblikovanja prekaša (Barney& Hesterly, 2010, str. 66). S pogojem heterogenosti povezujemo t.i. ex-post omejitve konkurence, ki morajo biti prisotne, da bi lahko heterogenost ustvarila vrednost, da bi lahko obdržali rente (Peteraf, 1993, str. 180). Tako v tej zvezi ločimo dva dejavnika – nezmožnost posnemanja in nezamenljivost, ki ex-post omejujeta konkurenco.

(5) **Nemobilnost**

Kadar so viri bolj ali manj nemobilni (angl. imperfectly immobile, perfectly immobile), so tem boljša osnova konkurenčne prednosti. Popolno nemobilnost zelo redko srečamo. Pomeni namreč, da s takimi viri ne moremo ali pa ni smiselno trgovati. Popolnoma nemobilni viri tudi nimajo

[12] Ekonomisti razlikujejo pojma "normalen dobiček", lahko bi rekli tudi pričakovan dobiček, in "ekonomska renta". Normalen ali pričakovan dobiček je donos, ki ga pričakujemo, da ga bomo dobili kot rezultat investiranja. Je minimalni donos, ki nam omogoča nadaljevanje proizvajanja, v nasprotnem primeru bomo drugje iskali priložnosti in trge, kjer lahko dosegamo enake oziroma višje donose. Na popolnem trgu, bi prosti pretok kapitala pomenil, da vsa podjetja dosegajo normalni dobiček. To pa nadalje pomeni, da ne bi imeli podjetja, ki bi dosegalo ekonomsko rento. Ekonomsko rento razumemo kot donos, ki je nad normalnim dobičkom, imenovan tudi "super dobiček". Doseganje ekonomskih rent, ali preprosto rečeno rent, pomeni doseganje konkurenčne prednosti (Webb & Schlemmer, 2008, str. 24).

uporabne vrednosti za konkurente, so pa na drugi strani toliko bolj uporabni oziroma vredni za podjetje, ki poseduje te vire, saj predstavljajo osnovo konkurenčne prednosti. Bolj realna pa je omejena mobilnost, kjer so viri lahko predmet trgovanja, vendar je pri tem pomembno dejstvo, da viri v podjetju, ki so jih nabavili, nimajo in ne morejo imeti takšne uporabne vrednosti kot v podjetju, ki so jih razvijali in akumulirali. Tako kot Toyota že več kot trideset let uživa prednost pred drugimi v njenem načinu proizvajanja; prav tako Apple, vse od ustanovitve leta 1980, uživa prednost v oblikovanju pred konkurenti. To seveda ne pomeni, da njuna konkurenca počiva ali da se ne zaveda njunih prednosti. Vsekakor konkurentje poskušajo odpraviti zaznane slabosti v primerjavi z njima, vendar vodilna še vedno ohranjata svojo konkurenčno prednost (Barney & Hesterly, 2010, str. 67).

Montgomerjeva in Wernerfelt (1988, str. 624) in Peterafova (1993, str. 183–187) so strnili pogoje (ne)mobilnosti v tri skupine. Prvo skupino lahko opredelimo kot omejitve zaradi visokih stroškov zamenjave (angl. switching costs). Gre za posebne ali specializirane investicije v podjetje, ki jih ne moremo zlahka odpoklicati, zato takšne investicije imenujemo tudi nepovratni ali potopljeni stroški (angl. sunk costs). Druga skupina zajema omejitve zaradi visokih transakcijskih stroškov[13] (angl. transaction costs). V primeru, da bi bili transakcijski stroški prenosa določenega vira zelo visoki, potem bi lahko govorili o njihovi popolni nemobilnosti. Tretja skupina omejitev se nanaša na komplementarnost virov. V kolikor so viri med seboj komplementarni, se dopolnjujejo in so hkrati tudi nemobilni. Takšen vir, ki se dopolnjuje z drugim ali se dopolnjuje s skupino drugih virov, je torej uporaben samo s tem virom ali s skupino virov, zato nam tak vir, ki se mora dopolnjevati z drugimi viri, kot posamezen ne koristi (Dierickx & Cool, 1989, str. 1508).

(6) **Nezamenljivost**

Ko govorimo o nezamenljivosti, ne moremo govoriti o njihovi popolni nezamenljivosti, lahko pa govorimo o omejeni zamenljivosti. Popolna nezamenljivost pomeni, da nimamo in tudi ne poznamo vira, ki bi lahko enakovredno nadomestil vir. V kolikor bi obstajal takšen vir, potem bi ga imenovali strateški nadomestek. Popolna ali omejena zamenljivost povečuje elastičnost povpraševanja in tako zmanjšuje rente (Peteraf, 1993, str. 182). Morgan in Hunt (1999, str. 286) sta na primeru panoge informatike pokazala primer popolne zamenljivosti, in sicer na primeru podjetja Dell, ki je zaradi nezmožnosti dostopa do tržnih poti, ki so jih pokrivali konkurenti IBM in Compaq, vzpostavil svoj način dostopa. Razvil je sistem neposrednega trženja, s čimer je nadomestil en vir z drugim, in tako uspešno zamajal tržno pozicijo konkurentov.

(7) **Nezmožnost posnemanja**

Pomembna lastnost virov je tudi njihova nezmožnost posnemanja, ki pomeni, da čim bolj kot so viri neposnemljivi, manj obstaja možnosti, da bi jih konkurenti lahko posnemali. Po mnenju raziskovalcev tega področja je nezmožnost posnemanja najpomembnejša značilnost virov, še posebej, ko to navezujemo na osnove konkurenčnih prednosti. Fahy (2000, str. 97) opredeljuje

[13] Teorija transakcijskih stroškov (Coase, 1937, 1988; Arrow, 1974; Williamson, 1985) predpostavlja, da je obstoj podjetij povezan s transakcijskimi stroški, ki so v tem primeru nižji (v podjetju) kot bi bili na trgu (Mahoney, 2005, str. 68).

neposnemljivost virov tedaj, ko jih ne moremo preprosto prepoznati ali identificirati oziroma tedaj, ko ne moremo prepoznati njihovega vpliva k doseganju uspešnost. Williams (1992, str. 33) je glede na časovni vidik v povezavi s posnemanjem virov le-te klasificiral v tri skupine.

(a) Viri, za katere je značilen **hiter krog posnemanja** (angl. fast-cycle resources) pomenijo doseganje trajnejše (dolgoročnejše) konkurenčne prednosti (npr. patenti, licence, geografske prednosti; primer Lotus 1-2-3).

(b) Viri, za katere je značilen **normalen krog posnemanja** (angl. standard-cycle resources) prinašajo sicer konkurenčno prednost, vendar ne dolgoročno. V ta sklop uvrščamo vire, ki izhajajo iz učinkov ekonomije obsega ali organizacijskih procesov. Podjetja, ki posedujejo take vire so orientirana na doseganje tržnega deleža v globalnem prostoru (primer podjetij McDonalds, Ford in Citibank).

(c) Viri, za katere je značilen **počasen krog posnemanja** (angl. slow-cycle resources) pa ne prinašajo trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti, saj so lahko posnemljivi. Takšna podjetja se soočajo z izjemnim pritiskom (primer Sonyjev walkman), zato je zanje odločilno, da ideje, koncepte ali nove tehnologije čim hitreje spravijo oziroma plasirajo na tržišče.

Pomembno vlogo pri aktivnostih posnemanja imajo tudi stroški. Kot pravijo Barney (2002, str. 161–172) ter Pringle in Kroll (1997, str. 74–75), se podjetja soočajo z dvema možnostima, ko se odločajo o tem, ali posnemati ali razvijati/ustvarjati vire sami. (1) Stroški posnemanja so nižji kot bi bili stroški lastnega razvoja. Sprejemljivo je tudi, če so stroški posnemanja vsaj enaki stroškom lastnega razvoja. (2) Stroški posnemanja so v vsakem primeru višji kot bi bili stroški razvoja. Tipični primeri, v katerih bi lahko bili stroški posnemanja višji kot lasten razvoj in bi se vseeno odločili za aktivnosti posnemanja, so: (1) enkratne priložnosti na trgu; (2) vzročna nejasnost; (3) družbena kompleksnost. Na kratko jih bomo razložili v nadaljevanju.

(1) **Enkratne priložnosti na trgu ali zgodovinske priložnosti** (angl. unique historical conditions).
Enkratne priložnosti ali zgodovinske priložnosti izhajajo iz situacije "biti na pravem mestu ob pravem času". Primeri takšnih priložnosti so npr. lokacije (primer Wal-Marta), distribucijski kanali, dolgoročne pogodbe z dobavitelji, patenti in podobno. Barney (2002, str. 166) kot primer navaja podjetje Caterpillar, ki je v času 2. svetovne vojne s podporo ameriške vlade razvil globalno mrežo za uresničitev gradbenih projektov in tako dosegel edinstveno konkurenčno prednost. Izkoriščanje enkratnih, zgodovinskih priložnosti je pomembno zato, ker če jih uspemo prepoznati in izkoristiti, jih konkurenti ne morejo več posnemati, saj priložnost kot taka ne obstaja več, t.i. Ricardov argument (angl. Ricardian argument) (Wade & Hulland, 2004, str. 116).

(2) **Vzročna nejasnost** (angl. casual ambiguity)
Vzročna nejasnost pomeni nezmožnost prepoznavanja, kateri (angl. which) viri oziroma osnove prispevajo k gradnji konkurenčne prednosti in kakšna (angl. how) je ta njihova

povezava. S teoretičnega vidika to pomeni osnovno nejasnost, ki se nanaša na naravo vzročnih povezav med dejanji in rezultati (Lippman & Rumelt, 1982, str. 418–420; Wade & Hulland, 2004, str. 116). O vzročni nejasnosti govorimo takrat, ko je povezava med viri in konkurenčno prednostjo nejasna ter zamegljena, kar konkurentom onemogoča razumevanje in prepoznavanje virov, ki bi jih želeli posnemati. Vzroki takšne nejasnosti so običajno predvsem v kompleksnosti in prepletenosti virov, procesov ali sistemov. Zanimivo je stališče nekaterih raziskovalcev, da mora ta povezava ostati nejasna tudi zaposlenim v podjetju. Razlog naj bi bil v dejstvu, če zaposleni dobro poznajo osnove konkurenčnih prednosti, potem obstaja velika verjetnost, da bodo konkurenti od njih poskušali pridobiti želene informacije, med drugim tudi s privabljanjem oziroma z zaposlovanjem.

(3) **Družbena kompleksnost** (angl. social complexitiy)
Družbeno kompleksnost razumemo kot vpliv družbenih dejavnikov in njihovo povezanost z okoljem, kar lahko za podjetje pomeni edinstveno konkurenčno prednost. Takšni primeri so npr. ugled podjetja, partnerske povezave (lastniki-dobavitelji-kupci) ali zvestoba kupcev, našteto pa lahko konkurenti zelo težko posnemajo. Kot primer lahko navedemo Wal-Martov distribucijski sistem (Wade & Hulland, 2004, str. 117).

Peterafova (1993, str. 180, 185) se osredotoča na ex-ante in ex-post omejitve konkurence. Ex-ante omejitve konkurence pomenijo, da mora obstajati omejena konkurenca zato, da bi lahko pridobili vire, ki so osnove konkurenčne prednosti. Da lahko torej določen vir postane osnova konkurenčne prednosti, mora obstajati omejena konkurenca za ta vir (Michalisin, Smith & Kline, 1997, str. 362). Značilnosti virov, ki slednje omogočajo, so vrednost, redkost in ustreznost oziroma primernost[14]. Kot primer lahko navedemo nakup zemljišča. Za nakup tega zemljišča se zanima večje število interesentov, saj predvidevajo, da bodo s tem nakupom lahko pridobili konkurenčno prednost pred konkurenti. Posledica tega je, da se lahko želeni bodoči donosi, ki jih pričakujemo, zaradi večjega zanimanja in posledično zaradi višje cene omenjenega zemljišča celo izničijo. Ex-post omejitve konkurence pa pomenijo, da morajo obstajati določene sile, ki omejujejo konkurenco zato, da bi lahko dosegali željene rente. Da bi vir lahko še naprej "ostal" osnova konkurenčne prednosti, mora imeti naslednje lastnosti: (ne)posnemljivost, (ne)zamenljivost in (ne)mobilnost (Wade & Hulland, 2004, str. 116–117; Michalisin, Smith & Kline, 1997, str. 362).

Dierickx in Cool (1989, str. 1504–1509) in Barney (2002, str. 165) so opredelili **šest dejavnikov** v sklopu lastnosti **neposnemljivosti**. Ti dejavniki so: (1) časovni vidik (angl. time compression diseconomies); (2) staranje (angl. asset erosion); (3) obseg (angl. asset mass efficiencies); (4) komplementarnost (angl. inter-connectedness); (5) nepoznavanje osnov konkurenčnosti (angl. casual ambiguity); (6) pravna zaščita (angl. legal protection). Na kratko jih bomo pojasnili v nadaljevanju.

[14] Primernost ali ustreznost virov je povezana s potencialom doseganja rent. Če posedujemo vire, ki jih lahko označimo kot vredne in redke, potem moramo izkoristiti njihov potencial, da bi lahko dosegali željene rente.

(1) **Časovni vidik**: čim bolj so viri kompleksni, dlje časa jih razvijamo, zato so težje posnemljivi.

(2) **Staranje**: hitreje kot se starajo, več moramo vlagati vanje. Če to pomeni visoke vložke, postanejo takšni viri za konkurenco nezanimivi.

(3) **Obseg:** večji kot je obseg virov, težje jih je v takšnem obsegu posnemati. Številčnejši oddelek R&R[15] v nekem podjetju lahko predstavlja prednost pred konkurenti, ki takšne zmogljivosti nimajo. Takšni primeri so pogosti v podjetjih na področju informatike, še posebej, če govorimo o lokalnih podjetjih, ki na trgu tekmujejo z mednarodnimi, s številčno in finančno močnejšimi podjetji.

(4) **Komplementarnost**: v kolikor govorimo o komplementarnih virih, to je virih, ki se dopolnjujejo, potem imamo prednost le, če jih uspemo posnemati vse, ki se med seboj dopolnjujejo. V kolikor bi posnemali samo en vir iz skupine dopolnjujočih se virov, ne bi dosegli želenega stanja, saj je samostojna uporaba ali izraba vira, ki se dopolnjuje z drugimi viri, skoraj nesmiselna. Black in Boal (1994, str. 138-139) sta opredelila tri povezave oziroma učinke, ki izhajajo iz medsebojnega vplivanja virov, in sicer: (1) izravnalni odnos (angl. compensatory relationship), ki lahko pomeni asimetričen ali simetričen odnos, pri čemer moramo opozoriti, da ne gre za naravo nadomeščanja oziroma substitucije; (2) povečevalni odnos (angl. enhancing relationship) je lahko prav tako asimetričen ali simetričen, pri čemer pomeni, da lahko sprememba v določenem viru oziroma njegov vpliv povzroči, da bo ta sprememba ali vpliv v drugem viru večji, ni pa nujno, da bo tudi obratno ("ne vice versa"); (3) uničevalni odnos, kjer določen vir oziroma njegovi vplivi povzročijo zmanjšanje vrednosti ali prispevka drugega vira (angl. surppresing relationship).

(5) **Nepoznavanje osnov konkurenčne prednosti**: pri nepoznavanju osnov konkurenčne prednost lahko navedemo že omenjeno vzročno nejasnost, kjer torej ne moremo prepoznati vire ali kombinacijo virov, ki vodi do konkurenčne prednosti. Hunger in Wheelen (1996, str. 117) v tej zvezi govorita o transparentnosti virov, ki preprosto pomeni, da bolj kot so viri transparentni, lažje jih je posnemati, in obratno. Cilj je seveda doseči čim večjo netransparentnost virov, saj to z vidika konkurence pomeni otežkočeno prepoznavanje. Lado, Boyd in Wright (1992, str. 81) v ta kontekst uvrščajo tudi nabor specifičnih virov in sposobnosti, ki imajo potencial, da generirajo superiorno uspešnost.

(6) **Pravna zaščita**: tipičen primer, ki bi ga uvrstili med dejavnik pravne zaščite, so patenti, za katere velja, da niso nujno najboljša zaščita, saj mora podjetje vseeno izdati osnovne informacije. Aaker (1989, str. 103) je na podlagi raziskave ugotovil, da so patenti veliko manj pomembni v inovativnih panogah, kot je področje informatike, saj je okolje tako dinamično, da se patenti dobesedno ne morejo razviti (angl. patents become obsolete).

[15] Likar (2006, str. 13) opredeljuje raziskave in razvoj (R&R) kot eno izmed dejavnosti v podjetju, ki se lahko izvaja v različnih fazah inovacijskega postopka. Velikokrat se povezuje s tehnično-tehnološkim vidikom, čeprav ga srečamo tudi na področju procesov, postopkov itd.

Kot pri razvrščanju virov se strokovna literatura razlikuje tudi po opredeljevanju značilnosti ali lastnosti virov, ki so pomembni pri doseganju in ohranjanju konkurenčne prednosti. Poglejmo si izbrane klasifikacije.

Grant (1991, str. 124–127) ločuje naslednje lastnosti virov: (1) trajnost virov (angl. durability); (2) transparentnost ali preglednost (angl. transparency); (3) prenosljivost (angl. transferability); (4) ponovljivost (angl. replicability).

Amit and Schoemaker (1993, str. 38) sta predlagala osem pogojev oziroma lastnosti virov, in sicer: (1) komplementarnost (angl. complementarity); (2) redkost (angl. scarcity); (3) nizka verjetnost trgovanja (angl. low tradability); (4) nezmožnost posnemanja (angl. inimitability); (5) omejena zamenljivost (angl. limited substitutability); (6) ustreznost/primernost (angl. appropriability); (7) trajnost (angl. durability); (8) ujemanje s strateškimi dejavniki panoge (angl. overlap with strategic industry factors).

Pringle in Kroll (1997, str. 74) sta lastnosti virov razdelila na: (1) vredne; (2) redke; (3) nezamenljive; (4) neposnemljive.

Collis in Montgomery (2008, str. 144–146) pa razvrščata lastnosti virov v: (1) nezmožnost posnemanja; (2) trajnost; (3) ustreznost/primernost; (4) zamenljivost; (5) konkurenčna superiornost (angl. competitive superiority).

Naštete klasifikacije lastnosti virov so le nekatere izmed poznanih, saj v literaturi lahko najdemo še druge, zelo podobne in prekrivajoče med seboj. V osnovi bi lahko dejali, da so štiri značilnosti virov, ki so: vrednost, redkost, neposnemljivost in nezamenljivost (tako imenovane "**VRIN**" značilnosti: **V**aluable, **R**are, **I**nimitable, **N**onsubstitutable) tiste, ki podjetju resnično omogočajo dosegati konkurenčno prednost (Eisenhardt & Martin, 2000, str. 1105).

Barney je kasneje dodal še peto lastnost, to je izkoriščenost, in tako razširil model "VRIN" v "**VRINE**" (**V**aluable, **R**are, **I**nimitable, **N**onsubstitutable, **E**xploitability). Odločitev za uvrstitev te lastnosti v omenjen model pojasnjuje s tem, da v kolikor imamo oziroma posedujemo vire, ki izpolnjujejo značilnosti VRIN modela, vendar jih ne moremo izkoriščati, potem taki viri ne morejo biti osnova konkurenčne prednosti (Carpenter & Sanders, 2009, str.79).

Barney (in Hesterly, 2010, str. 83) v novejši literaturi uporablja model "**VRIO**" (**V**aluable, **R**are, **I**nimitable, **O**rganization), ki ga naslavja tako na vire kot zmožnosti. Model posebej ne izpostavlja nezamenljivosti kot značilnosti, medtem ko značilnost izkoriščanja potenciala virov in zmožnosti razume pod pojmom organizacije ali podjetja, v smislu zmožnosti izkoriščanja.

Na Sliki 19 prikazujemo model VRIO z vidika vpliva posamezne značilnosti na konkurenčno prednost.

Slika 19: Model VRIO

Ali je za vir ali zmožnost značilno, da ima/je				
Vrednost?	**Redkost?**	**Težko posnemljiv?**	**Potencial izkoriščanja?**	**Vpliv na konkurečni vidik**
NE	–	–	NE	KONKURENČNA NEENAKOST
DA	NE	–		KONKURENČNA ENAKOST
DA	DA	NE		ZAČASNA KONKURENČNA PREDNOST
DA	DA	DA	DA	TRAJNA (DOLGOROČNA) KONKURENČNA PREDNOST

Vir: Barney & Hesterly, 2010, str. 84.

Do sedaj smo govorili oziroma smo poudarjali pomembnost "pravih" virov kot osnov konkurenčnih prednosti; prav tako smo spoznali, kakšne lastnosti morajo imeti, da bodo "pravi", torej takšni, da bomo z njimi lahko dosegali konkurečno prednost. Vendar nam je ostalo odprto najpomembnejše vprašanje, ki je kako do teh virov priti, kako jih ustvarjati in kasneje razvijati ter tržiti.

Verdin in Williamson (1993 v Čater, 2003, str. 60) sta opredelila štiri izvore virov v podjetju, in sicer: (1) viri so v podjetju že ob njegovi ustanovitvi; (2) viri so pridobljeni na trgu; (3) viri so pridobljeni v smislu skupne rabe; (4) viri so last podjetja, ki se akumulirajo in razvijajo v podjetju skozi čas. Barney (1986, str. 1232) je prepričan, da lahko vire, ki so za podjetje relevantni oziroma pomembni, pridobimo iz okolja, to je trgu strateških dejavnikov. Carpenter in Sanders (2009, str. 84) sta poudarila, da to ni tako enostavno. Za primer sta navedla blagovno znamko, ki bi jo sicer podjetje lahko kupilo od konkurenta. Z možnostjo nakupa virov iz okolja pa se ne strinjata Dierickx in Cool (1988, str. 6–7), ki zagovarjata stališče, da je mogoče graditi konkurečno prednost izključno na virih, ki prihajajo iz podjetja; torej na virih, ki se skozi časovno obdobje v podjetju akumulirajo. Še posebej to velja za tehnično-tehnološko znanje, ki se razvija v R&R. Avtorja sta za potrditev svojega stališča razvila model akumuliranja zalog strateških sredstev, ki temelji na sposobnostih oziroma zmožnostih podjetja, da skozi čas razvije strateške vire. Tipičen primer je na primer ugled podjetja. Aaker (1989, str. 105) se z izvorom sredstev oziroma virov ne obremenjuje in pravi, da je veliko bolj kot izvor virov pomembno to, da jih bomo znali prepoznati, identificirati in selekcionirati ter jih razvijati; to pa je tudi ključno za doseganje trajne (dolgoročne) konkurečne prednosti.

V literaturi lahko najdemo več modelov, ki poskušajo razlagati izvor virov. Velikokrat se omenja model generiranja virov po Godfreyu in Gregersonu (1999) (avtorja sicer uporabljata pojem "sredstva"), ki je zasnovan na treh konstruktih, in sicer: (1) konstrukt podjetniške sposobnosti (angl. entrepreneurial ability), ki omogoča kombinirati nove edinstvene in redke vire; (2) konstrukt tržnega vidika (angl. market contexts); (3) konstrukt organizacijskega vidika (angl. organizational contexts). Konstrukt tržnega vidika in konstrukt organizacijskega vidika z

uveljavljanjem načinov in s postavljanjem ovir konkurentom preprečujeta posnemanje izbrane kombinacije virov.

Če primerjamo teorijo na temelju industrijske organizacije in teorijo na temelju virov, lahko ugotovimo, da prva obravnava osnove konkurenčnih prednosti "od zunaj navznoter", medtem ko druga teorija izhaja iz smeri "od znotraj navzven". SWOT analiza predpostavlja, da podjetja dosegajo konkurenčno prednost na podlagi uvajanja strategij, na osnovi katerih uspejo izkoriščati svoje prednosti in hkrati izkoriščati priložnosti v okolju podjetja, po drugi strani pa odpravljati slabosti v podjetju in se izogibati nevarnostim v okolju. Barney (1995, str. 60) zato kot pomembno orodje odkrivanja relevantnih virov vidi prav SWOT analizo, ki poleg prednosti in slabosti (interni vidik) vključuje tudi prepoznavanje priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja (eksterni vidik). Teorija na temelju virov tako na nek način dopolnjuje teorijo na temelju prenovljene industrijske organizacije oziroma dopolnjuje Porterjev pristop. Na tem mestu omenimo eno bistveno slabost, ki jo SWOT analiza vsekakor ima, namreč ne pojasnjuje, kako odkrivati prednosti in slabosti v podjetju (Barney & Clark, 2007, str. 49–50).

Prepoznavanje in razumevanje virov managementu pomaga le-te izbirati, se o njih odločati, jih ravnati in obvladovati ter v skladu s tem postavljati in prilagajati strategijo ter strateške usmeritve podjetja. Doseganje superiorne uspešnosti bo mogoče le na osnovi izkoriščanja prave kombinacije virov, ki bodo predstavljali osnove za doseganje in ohranjanje želene konkurenčne prednosti (Collis & Montgomery, 2008, str. 142–143). Grant (1991, str. 119) je že pred dvajsetimi leti opozoril na dejstvo, da se preveč zanašamo na finančni vidik, pri čemer smo osredotočeni večinoma na podatke, ki so razvidni iz bilanc stanja. V bilancah stanja bomo zaman iskali neotipljive vire, recimo znanja in veščine zaposlenih, kot verjetno strateško najpomembnejše vire podjetja, na kar opozarja teorija na temelju virov.

Pri strateško pomembnih odločitvah, kot je na primer odločitev, ali vire razviti ali kupiti oziroma ali neki vir, lahko tudi skupino virov, še razvijati ali pa jo opustiti, saj ne doprinaša več k gradnji in ohranjanju konkurenčne prednosti, so nam v pomoč različna orodja, kot so na primer krivulje življenjskih ciklov in portfeljske matrike. Portfeljska matrika omogoča sprejemanje odločitev "narediti-kupiti". Peterafova (1993, str. 187) podaja primer na področju tehnologije, ki je lahko (ni pa nujno) nemobilna, zato je v takšnem primeru dejavnik (ne)mobilnost odločilen, ko sprejemamo odločitev lastne izdelave. Seveda pa takšne odločitve običajno pomenijo spremembe na nivoju podjetja, ki so lahko bolj ali manj radikalne. Pomenijo lahko ali razširjanje poslovanja (samostojno ali s pomočjo povezovanja in združevanja podjetij) ali pa tudi opuščanje ter ukinjanje proizvodov, programov ali enot podjetja.

Barney in Hesterly (2010, str. 91–92) sta **z vidika teorije na temelju virov** predstavila v nadaljevanju navedene **strateške implikacije za prakso managementa**.

- Odgovornost za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti je naloga ter odgovornost vsakega zaposlenega v podjetju.

- Če podjetje dela to, kar delajo konkurenti, potem lahko dosega samo konkurenčno enakost. Konkurenčno prednost lahko podjetje dosega samo, če izkorišča vire, ki so vredni, redki, težko posnemljivi in imajo potencial izkoriščanja, ne pa da poskuša posnemati konkurenco. Pri tem ni nujno, da sledimo strategiji prve poteze. Lahko smo zelo uspešni tudi kot drugo potezniki (angl. second movers), ki uspemo hitro in učinkovito posnemati inovacije konkurentov ter jih izboljševati, seveda na osnovi virov, ki imajo pogoje, da nam omogočajo pri tem dosegati konkurenčno prednost.
- Vse dokler bodo stroški uvajanja strategij nižji kot vrednost te strategije, so relativni stroški uvajanja strategije bolj pomembni v smislu generiranja konkurenčne prednosti kot pa absolutni stroški uvajanja te strategije. Ključno vprašanje pri tem ni, ali je določeno strategijo lahko uvesti ali ne, temveč je vprašanje, ali lahko to strategijo uvedemo lažje, torej ceneje, kot bi jo konkurentje. In v primeru, da že posedujemo vire, ki so redki, vredni, težko posnemljivi in imajo potencial, bo seveda odločitev pretehtala v primerjavi s konkurenti, ki teh virov trenutno nimajo. Avtorja sta pri tem opozorila na pazljivost pri ocenjevanju edinstvenosti virov, ki jih posedujemo, saj lahko tako hitro precenimo kot podcenimo njihovo vrednost. Zato predlagata vključevanje objektivnega vidika ocenjevanja s pomočjo zunanjih strokovnjakov.
- Teorija na temelju virov poudarja pomen zmožnosti zaposlenih, organizacijske kulture in timskega dela, ne samo z vidika njihove vrednosti, temveč tudi z vidika njihove redkosti, otežkočenega posnemanja in potenciala. To omenjene vire postavlja v vlogo osnov konkurenčne prednosti.
- V kolikor v podjetju pride do konflikta oziroma nasprotij med viri, ki jih podjetje obvladuje in samo organizacijo podjetja, potem je organizacija podjetja tista, ki se mora virom prilagoditi.

Strinjamo se, da kjer so prednosti, so tudi slabosti, in le-te so ponavadi zmeraj bolj očitne oziroma pritegnejo več pozornosti. V nadaljevanju si bomo ogledali **zaznane slabosti teorije na temelju virov**.

Teorija na temelju virov opredeljuje vire zelo na široko, namreč niso vsi viri strateško pomembni oziroma niso vsi viri pomembni v okviru razvoja in branjenja konkurenčne prednosti, prav tako niso vsi aktualni ali pomembni glede na spreminjajoče se okolje. Teorija na temelju virov namreč izhaja iz obdobja, ko so bile razmere v okolju in trgih še dokaj stabilne, kar pa ne ustreza več današnjim razmeram. Ker v sklop virov prištevamo tudi fizične vire (zgradbe) in finančne vire (ugodnejši kreditni pogoji) kot osnove konkurenčnih prednosti, se nam to za današnje okolje ne zdi več toliko pomembno, da bi slednje lahko upoštevali kot osnove konkurenčne prednosti.

Druga večja slabost je empirično pomanjkanje izhodišč, ki jih teorija na temelju virov predstavlja. Čater (2003, str. 80) navaja kot najočitnejši razlog za takšno stanje vse večjo osredotočenost na neotipljive vire, ki jih je zelo težko meriti, še posebej v primerjavi z otipljivimi viri. Glede na ugotovitve Newberta (2007) bo z vidika organizacijskega pristopa potrebnih več empiričnih potrditev, da bi lahko sploh razumeli stopnjo vpliva organizacijskih

virov (in zmožnosti) na konkurenčno prednost in uspešnost podjetja (Raduan et al., 2009, str. 46). V nadaljevanju si bomo pogledali nekatere izbrane kritike teorije na temelju virov.

Petts (1997, str. 561) pravi, da teorija na temelju virov ne omogoča neke dodane vrednosti[16] za managerje oziroma postavitve enostavnega, praktično naravnanega konceptualnega okvirja. Eisenhardtova in Martin (2000, str. 1106) menita, da teorija na temelju virov nezadostno razlaga, kako in zakaj nekatera podjetja dosegajo in uspejo obdržati konkurenčno prednost, tudi v okolju, za katerega so značilne hitre in nepredvidljive spremembe. Foss in Knudsen (2003, str. 291) sta prepričana, da je teorija na temelju virov v določeni meri problematična, saj ključni prispevki (Barney, 1986, 1991; Peteraf, 1993) slonijo na različnih sprejemljivkah. Največji problem naj bi po njunem mnenju predstavljala logična struktura teorije na temelju virov in opredelitve trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti. Razlog vidita v dejstvu, da je bila teorija razvita v kratkem obdobju s strani posamičnih avtorjev, zato je razumljiva nezadostna pojasnjenost. Peterafova in Barney sta na te kritike odgovorila v skupnem prispevku (v originalu: *Unravelling the resource-based tangle*, 2003), vendar so kasneje raziskovalci vseeno poskušali iskati slabosti omenjene teorije. Foss in Foss (2004) svojo kritiko utemeljujeta s tem, da teorija na temelju virov temelji na nerealni predpostavki, da naj bi bila vsa podjetja sposobna učinkovito obvladovati in ravnati svoje vire. Teorija ne priznava nadpovprečnih dosežkov managerjev in organizacije dela, ne priznava odnosa med ustvarjanjem in deljenjem vrednosti, kar pomeni, da ne priznava dejstva, da lahko že sama delitev vrednosti le-to ustvarja. Zanemarja pomen transakcijskih stroškov, kar pomeni, da ravnanje s človeškimi viri ne sodi v sklop strateških virov; prav tako ne priznava posledic odločitev, ki izhajajo iz nepopolnih informacij in pozitivnih transakcijskih stroškov, kot sta na primer neugodna izbira (angl. adverse selection) in moralno tveganje (angl. moral hazard). Poleg redkosti in neposnemljivosti so pomembni tudi stroški nadzora pravic intelektualne lastnine virov in drugi transakcijski stroški podjetja (Foss & Foss, 2004, str. 2–17).

Chan, Shaffer in Snape (2004, str. 17) so opredelili dve glavni teoretični pomanjkljivosti. Prva pomanjkljivost teorije na temelju virov je, podobno kot pri šoli industrijske organizacije, da implicitno predpostavlja statično ravnovesje, brez upoštevanja stalnih zahtev po doseganju uspešnosti v dinamičnem okolju. Slednje kot kritiko izpostavljata tudi Priem in Butler (2001, str. 34). Drugič, teorija na temelju virov se osredotoča samo na težave in ovire pri poskusu kopiranja, posnemanja ali prevzemanja virov s strani konkurentov, namesto da bi se osredotočila na aktivnosti dopolnjevanja oziroma komplementarnosti in ko-specializacije virov. Nekateri preučevalci so na osnovi teh zaznanih pomanjkljivosti teorije predlagali, da podjetja lahko dosežejo in branijo konkurenčno prednost, v kolikor jim uspe izpolnjevati naslednja dva pogoja. Prvi pogoj je, da morajo biti podjetja, v skladu z dinamičnim okoljem, sposobna nenehno prepoznavati, to je identificirati, nadgrajevati in pomlajevati svoje vredne ter ključne vire. Drugič, imeti morajo sposobnost za ustvarjanje okolja, v katerem se bodo sposobna razvijati in rasti, s čimer bodo potiskala konkurenčna podjetja v težek položaj in tako vplivala na njihovo izgubljanje prednosti.

[16] Dodana vrednost je razlika med finančno vrednostjo izložka in finančno vrednostjo vložkov, ki so bili potrebni, da smo prišli do tega rezultata (Campbell, Stonehouse & Houston, 1999, str. 33).

Barney je na podlagi zadnjih prispevkov k teoriji na temelju virov poskušal upoštevati zaznane dileme, kritike in sugestije raziskovalcev. Njegova novejša dela (2007, 2010) podrobneje pojasnjujejo stališča, uvajajo pa tudi nove poglede, ki so v skladu z današnjim okoljem. Med drugim nazorno predstavlja strateške implikacije za management (odziv na kritiko Pettsa), prav tako pojasnjuje vidik konkurenčne prednosti v povezavi z generičnimi panogami, tudi z vzhajajočimi, ki so povezane s hitro spreminjajočim se okoljem. Barney in Clark (2007, str. 248–250) pojasnjujeta, da je bila teorija na temelju virov v osnovi zastavljena zelo široko. Barney navaja, da je razlog pravzaprav v tem, da sta z Wernerfeltom želela doseči razumevanje teorije in njeno uporabo v širšem smislu (angl. not just a theory of the middle range). Prav tako nadalje pojasnjuje, da je bistvo pravzaprav v lastnostih, ki jih viri in zmožnosti imajo, ter s katerimi je možno dosegati in braniti konkurenčno prednost. Opozarja, da naj se ne obremenujemo s pojmi, kot so viri, sredstva, rutine[17] (angl. routines), zmožnosti, sposobnosti in dinamične zmožnosti, saj to v osnovi ne spreminja temeljev, na katerih gradi teorija na temelju virov. Izraz "na temelju virov" naj bi bil torej samo izraz, ki ga je uvedel Wernerfelt, prvi takrat najprimernejši. Barney in Clark ponujata nove možnosti prihodnjega razvoja teorije na temelju virov (govorita o **dinamični teoriji na temelju virov** (angl. dynamic resource-based view)); pri tem se osredotočata predvsem na dinamični vidik, ki je bil velikokrat poudarjen kot slabost, ki je teorija na temelju virov naj ne bi upoštevala (Barney & Clark, 2007, str. 253–263).

Čater (2003) je v svojem intenzivnem pregledu raziskav ugotovil, da obstaja precej empirične podpore virom kot izvorom konkurenčne prednosti podjetja. Pozitiven vpliv na konkurenčno prednost in uspešnost podjetja lahko najdemo tako v organizacijskih virih (npr. v ugledu, organizacijski kulturi, informacijskem sistemu, sistemu planiranja in vodenja, odnosih itd.), človeških virih (npr. v usposobljenosti zaposlenih), finančnih virih (npr. v dostopu do potrebnih finančnih sredstev), kot tudi fizičnih virih (npr. v lokaciji, dostopu do surovin itd.). Več pozitivnih učinkov lahko pričakujemo od neotipljivih virov, kot so organizacijski in človeški viri, kot pa od fizičnih in finančnih virov. Raziskovalci so prav tako uspeli pokazati prednosti v primeru strategije "biti prvi na trgu"; prav tako so potrdili pomembnost vrednosti, redkosti, nezmožnosti posnemanja in nezamenljivosti virov kot ključnih pogojev ustvarjanja in ohranjanja konkurenčne prednosti. Čater opozarja, da bomo med empiričnimi raziskavami našli tudi primere, ki ne uspejo pojasniti povezave ali to samo delno pojasnjujejo, vendar pa kopica raziskav, ki potrjujejo medsebojno pozitivno zvezo, slednje odtehta (Čater, 2003, str. 80–84).

Empirična podpora teoriji na temelju virov je od leta 2001 znatno narasla. Armstrong in Shimizu (2007) sta pripravila pregled empiričnih raziskav od leta 1991 do 2005 in ugotovila, da je v tem obdobju nastalo 125 študij, ki so se osredotočile na preučevanje povezave med viri in uspešnostjo podjetja. Na podlagi tega lahko sklepamo, da teorija na temelju virov postaja dobro prepoznana in uporabljena kot ključni vidik preučevanja uspešnosti podjetij, čeprav bomo še vedno naleteli na dvoumna vprašanja, kot je na primer naslednje: »Kako lahko sploh merimo vire?«. Ne glede na to je Barney prepričan, in to mu lahko potrdimo, da bomo z nadaljnjim

[17] Nelson in Winter (1982, str. 97) pod pojmom "rutine" razumeta vse vsakdajne in predvidljive vzorce obnašanja v podjetju. Tako jih razlagajo tudi Mahoney (2005) ter Levinthal in Ocasio (2007). Augier in Teece (2009, str. 413) razumeta rutine kot veščine v podjetju.

delom ter z razvojem teorije na temelju virov in njenim povezovanjem z novejšimi teorijami znali poiskati najboljše načine in poti, da odpravimo dvome, ki se pojavljajo. Za primer navaja Alberta Einsteina, ki si v letu 1916 tudi ni znal predstavljati, da bi se njegova teorija gravitacijskih valov lahko kdaj testirala (Barney & Clark, 2007, str. 245).

1.1.3.2 Teorija na temelju zmožnosti in osrednjih ter razlikovalnih sposobnosti

Preden obravnamo teorijo na temelju zmožnosti in osrednjih ter razlikovalnih sposobnosti, moramo najprej pojasniti terminologijo. Nekateri avtorji uporabljajo termin sposobnosti (angl. competences) in ga strogo ločujejo od zmožnosti (angl. capabilities); spet drugi se s terminologijo ne obremenjujejo. Podoben primer smo zasledili tudi pri opredeljevanju pojmov viri in sredstva. V sklopu teorije na temelju zmožnosti in sposobnosti je nastalo več t.i. vej. Na primer, iz teorije na temelju zmožnosti je nastala trenutno najbolj aktualna teorija, to je teorija na temelju dinamičnih zmožnosti, ki je tudi zadnja teorija preučevanja osnov konkurenčnih prednosti. V sklopu teorij na temelju sposobnosti je prav tako nastalo več teorij, kot npr. teorija na temelju osrednjih sposobnosti in teorija razlikovalnih sposobnosti. Poglejmo si za začetek, kako novejša literatura pojasnjuje razlike med omenjeno terminologijo.

Wheelen in Hunger (2006, str. 106) opredeljujeta zmožnosti kot sposobnost izkoriščanja virov. Zmožnosti so po njunem mnenju skupek ali nabor poslovnih procesov in rutin, ki s skupnim sodelovanjem, to je z interakcijo, omogočajo pretvarjanje inputov ali vložkov v outpute ali izložke. Zmožnosti pojasnjujeta na primeru posamezne zmožnosti, kot je na primer trženjska zmožnost, ki je sad dela in sodelovanja med ljudmi (tržniki), informacijsko tehnologijo ter finančnimi viri. Wheelen in Hunger nadalje posebej opredeljujeta tudi pojem sposobnosti, ki jih razlagata kot rezultat sodelovanja in integracije večih zmožnosti z različnih področij ali funkcij v podjetju (angl. cross-functional integration and coordination). Navajata primer: sposobnost je razvoj novega proizvoda, ki je rezultat integracije večih zmožnosti (npr. informacijske zmožnosti, trženjske zmožnosti, R&R zmožnosti in drugih). Prav tako posebej opredeljujeta tudi pojem osrednje sposobnosti, ki jih opisujeta kot nabor sposobnosti, ki so za podjetje osrednjega pomena. Na osrednje sposobnosti, kot opozarjata, gledamo z vidika podjetja (so prepredene znotraj celotnega podjetja). Ko osrednje sposobnosti postanejo superiorne v smislu konkurenčne prednosti, potem postanejo t.i. razlikovalne sposobnosti.

V nadaljevanju bomo uporabljali izraze oziroma pojme, kot jih avtorji omenjenih teorij navajajo v svojih originalnih delih. V kolikor bodo avtorji uporabljali pojem "capabilites", ga bomo mi prevajali kot "zmožnosti", v kolikor pa bomo govorili o "competences", bomo smatrali, da gre za sposobnosti. Poudarimo tudi, da bomo pojem "capacity" in "ability" prav tako prevajali kot sposobnost. V opisovanju splošnih značilnosti in razlik ter podobnosti med teorijami izven tega okvirja bomo, za lažje razumevanje in v izogib nepotrebnemu zapletanju, uporabljali pojem zmožnosti.

Začnimo z osnovnim vprašanjem, kaj loči omenjene teorije na temelju zmožnosti in sposobnosti od teorije na temelju virov oziroma, kje so razlogi za uvajanje novih pogledov.

Prvi korak v ločevanju teorije na temelju zmožnosti od teorije na temelju virov je bil ta, da so zagovorniki teorije na temelju zmožnosti vse več pozornosti namenjali neotipljivim virom v primerjavi z otipljivimi viri do te mere, da so preprosto začeli uporabljati izraz zmožnosti. Wernerfelt (1984) in Barney (1986) sta na začetku v svojih prispevkih uporabljala pojem viri. V kasnejši oziroma novejši literaturi Barneya (Barney, 1991; Barney & Clark, 2007; Barney & Hesterly, 2010), ki je aktivno razvijal izhodišča teorije na temelju virov, lahko zasledimo tako obravnavo virov kot zmožnosti.

Raziskovalci teorije na temelju zmožnosti so pristopili k obravnavanju zmožnosti na ravni podjetja in ne več na ravni posameznih strateških poslovnih enot, kot je bilo to značilno za teorijo na temelju virov. Pri tem so predpostavljali, da zmožnosti, ki se razvijajo na ravni podjetja, za podjetje prinašajo večjo dodano vrednost kot v primeru, če bi se le-te razvijale na ravni posameznih strateških poslovnih enot, kljub poskusu njihovega seštevanja. Zmožnosti prav tako obravnavajo na višji ravni kot vire (Arnold & Thuriaux, 1997, str. 16; Pučko, Čater & Rejc, 2006, str. 43). Day (1994, str. 38) opredeljuje vire kot sredstva (npr. proizvodni obrat, lokacija, blagovna znamka), ki jih je podjetje pridobilo skozi čas, medtem ko pa zmožnosti razume kot lepilo, ki te vire oziroma sredstva med seboj povezuje na način, kot to narekujeta strategija in strateška usmerjenost. Po besedah Sancheza (2004) nam teorija zmožnosti v splošnem ponuja nove dimenzije vpogleda v kompleksno in dinamično medsebojno delovanje med viri in zmožnostmi.

Freiling (2004, str. 31) je v svojem prispevku, po pregledu literature s tega področja, jasno nakazal na podobnosti in razlike med viri ter zmožnostmi (v svojem prispevku sicer uporablja izraz sposobnosti). Poglejmo si ključne razlike. Prva, bistvena razlika je v verigi vzročnosti (angl. chain of casuality), kjer samo angažiranje virov ne zadošča, ampak moramo znati prepoznati tudi njihov potencial in to izkoristiti na način, da bomo s tem zadovoljili tako cilje podjetja kot pričakovanja trga. Zmožnosti tako zapolnjujejo vrzel med vložki – viri in rezultatom – uspešnostjo podjeta. Naslednja pomembna razlika med viri in zmožnostmi je tudi ta, da se specifične zmožnosti ne nanašajo nujno na interne vire v podjetju, ampak prav nasprotno. Logika teorije na temelju zmožnosti je zasnovana prav na fenomenu odprih mej (angl. phenomenon of open boundaries), o čemer govori tudi Madhok (2002), kjer je namen identificirati še neodkrite tržne priložnosti in le-te pogumno sprejeti. Sanchez in Heene (1997 v Freiling, 2004, str. 32) na teorijo na temelju zmožnosti gledata kot na sistematičen, kognitiven in dinamičen pristop.

Kaj pa sploh so zmožnosti na splošno? Poglejmo, kako jih izbrana literatura definira.

Grant (1991, str. 120) opredeljuje zmožnosti kot rezultat delovanja virov, kar mu omogoča poslovanje. Stalk, Evans in Shulman (1992, str. 62) opredeljujejo zmožnosti kot set poslovnih procesov (angl. sets of business processes). Prepričani so, da so podjetja, ki gradijo konkurenčno prednost na zmožnostih, sposobna identificirati ključne poslovne procese, jih centralno

obvladovati in graditi ter investirati v dolgoročnem smislu. Za Fahyja (1996, str. 29) so zmožnosti v osnovi intelektualna, na informacijah temelječa sredstva, ki so posebnost podjetja in se razvijajo skozi čas. Zmožnosti nam, po njegovem mnenju, omogočajo uporabljati vire, posamično ali v kombinaciji, z namenom doseganja željenih ciljev in rezultatov. Prav tako nam omogočajo biti fleksibilni, hitri in inovativni. Verona (1999, str. 133) razume zmožnosti kot kompozicijo znanja (angl. composition of knowledge). Po besedah Pučka (2002, str. 3) so zmožnosti centralno obvladovane, vendar prepletene med poslovnimi funkcijami in področji v podjetju. Za Saint-Onge in Wallace (2003, str. 4) pa so zmožnosti nabor medsebojno povezanih in delujočih elementov, kot so značilnosti, znanje in veščine, s pomočjo katerih lahko ustvarjamo potencial za učinkovito izvajanje aktivnosti. So povezava med strategijo in uspešnostjo.

Kako pa v podjetju gledamo na zmožnosti oziroma kako jih delimo?

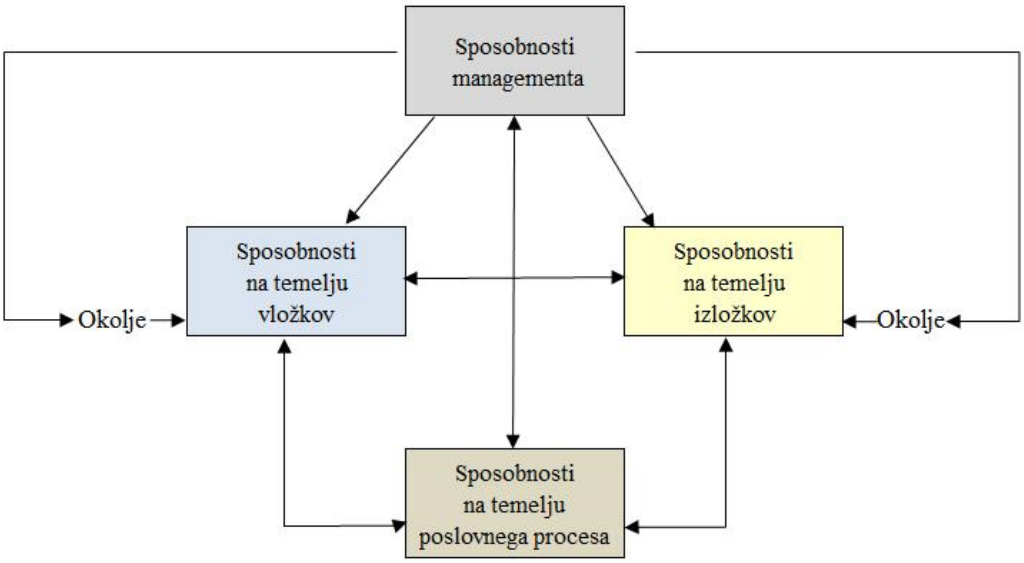
Avtorji si glede tega, kakšne vrste zmožnosti poznamo in kako jih delimo, niso enotni. Najpogosteje naj bi med naborom delitev zmožnosti bila zastopana delitev glede na položaj zmožnosti v poslovnem procesu, kot ugotavlja Čater (2003, str. 90). Poleg te delitve je dobro omeniti še delitev z vidika kupcev, saj je v končni fazi naš cij ustvariti prepoznavnost pri kupcih, jih zadovoljiti in tako pridobiti prednost pred konkurenco, ter delitev z vidika znanja, kajti znanje je osnova vsega, kar počnemo. Zmožnosti smo namreč med drugim opredelili tudi kot kompozicijo znanja, ki se stalno izboljšuje, nadgrajuje in prilagaja spremembam v okolju.

V nadaljevanju bomo podrobneje opisali navedene delitve zmožnosti. Najprej si poglejmo najpogostejšo delitev zmožnosti, to je delitev zmožnosti z vidika poslovnega procesa.

Z vidika položaja zmožnosti v poslovnem procesu delimo zmožnosti v štiri skupine (Lado, Boyd in Wright, 1992, str. 82), in sicer: (1) sposobnosti managementa (angl. managerial competences); (2) sposobnosti na temelju vložkov (angl. resource-based competences); (3) sposobnosti na temelju poslovnega procesa (angl. transformation-based competences); (4) sposobnosti na temelju izložkov (angl. output-based competences). Medsebojne povezave med omenjenimi zmožnostmi kot sposobnostmi so razvidne s Slike 20, na kratko pa jih bomo razložili v nadaljevanju.

(1) **Sposobnosti managementa** imajo med naštetimi sposobnostmi osrednjo vlogo, saj predstavljajo osnovo razvoja ostalih sposobnosti. Sposobnosti managementa namreč vplivajo na strategijo podjetja in poslovne rezultate podjetja. So neposredno povezane z dogajanjem v okolju podjetja, kar pomeni, da management okolje pozna, ga preučuje in izkorišča njegove priložnosti. Ena izmed takih priložnosti je tudi možnost izkoriščanja asimetrij v informacijah, še posebej, če se le-te nanašajo na "strateški trg dejavnikov".

Slika 20: Delitev zmožnosti kot sposobnosti z vidika položaja v poslovnem procesu z njihovo medsebojno povezanostjo



Vir: Lado, Boyd & Wright, 1992, str. 82.

(2) **Sposobnosti na temelju vložkov** zajemajo tako otipljiva kot neotipljiva sredstva oziroma vire, ki podjetju omogočajo, da si skozi čas pridobi konkurenčno prednost. Management lahko na podlagi asimetrij v informacijah na strateškem trgu dejavnikov pridobi podcenjene vire in le-te uporabi v procesu uresničevanja postavljene strategije. V kolikor uspemo pridobiti in izkoristiti specialne vire, lahko na podlagi le-teh razvijemo inovacijske zmožnosti, ki so rezultat edinstvenih sposobnosti pridobivanja in izkoriščanja specialnih virov.

(3) **Sposobnosti na temelju poslovnega procesa** nam omogočajo, da lahko spreminjamo in pretvarjamo vložke v izložke na način, ki nam prinaša določeno prednost. Te sposobnosti so povezane z ostalimi sposobnostmi in se prav tako tesno povezujejo s konceptom verige vrednosti (angl. value chain)[18].

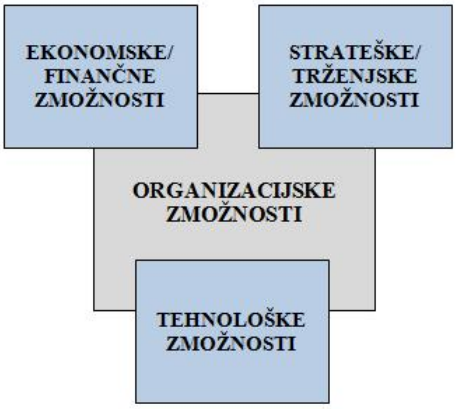
(4) **Sposobnosti na temelju izložkov** zajemajo tako fizične izložke, ki prinašajo kupcem določeno vrednost in so vidne na prvi pogled, kot tudi "nevidne/skrite" izložke (Itami in Roehl, 1987), kot je npr. ugled proizvoda ali storitve, ki izvira iz kakovosti. Uspeh in rast podjetja sta nenazadnje v večji meri odvisna od tega, kako smo uspešni pri pozicioniranju vrednosti proizvodov in storitev v očeh kupca oziroma kakšno dodano vrednost mu s ponujenimi proizvodi oziroma storitvami prinašamo (Lado, Boyd & Wright, 1992, str. 82–88).

Nadaljujmo s pregledom **delitve zmožnosti z vidika kupcev**, saj je v končni fazi cilj, kot smo že poudarili, ustvariti prepoznavnost pri kupcu, ga zadovoljiti in tako pridobiti prednost pred

[18] Koncept verige vrednosti je bil razvit s strani McKinseya in Companya ter je bil kasneje s strani Porterja sprejet kot analitično orodje strateškega managementa (Porter, 1985, str. 36).

konkurenco. Glede na vidik kupca delimo zmožnosti v štiri skupine (Ulrich & Lake, 1991, str. 78), in sicer: (1) strateške ali trženjske zmožnosti (angl. strategic or marketing capabilities); (2) tehnološke zmožnosti (angl. technological capabilities); (3) finančne ali ekonomske zmožnosti (angl. financial or economic capabilities); (4) organizacijske zmožnosti (angl. organizational capabilities) (Slika 21).

Slika 21: Delitev zmožnosti z vidika kupca z njihovo medsebojno povezanostjo



Vir: Ulrich & Lake, 1991, str. 78.

(1) **Strateške ali trženjske zmožnosti** so prisotne takrat, ko smo kupcem sposobni ponuditi diferencirane proizvode ali storitve, različne od konkurenčnih, ali/in jim le-te ponuditi na drug, od konkurentov različen način. Cilj je, da nam kupci priznavajo večjo vrednost, kot to priznavajo konkurenčnim proizvodom ali storitvam.

(2) **Tehnološke zmožnosti** so prisotne takrat, ko smo kupcem sposobni s tehnično-tehnološkega vidika ponuditi drugačen, boljši proizvod.

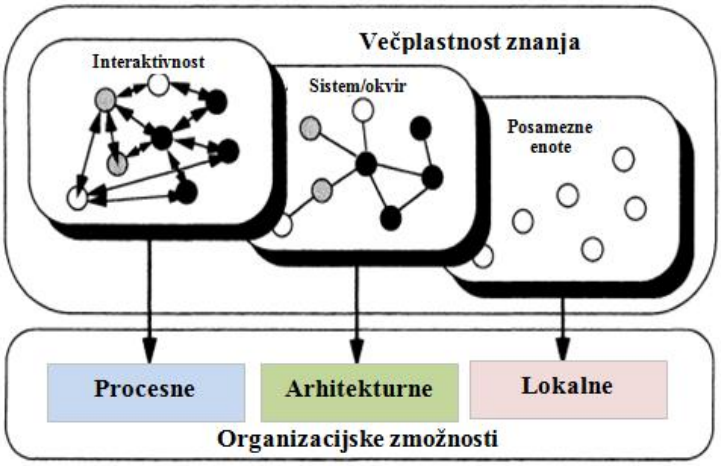
(3) **Finančne ali ekonomske zmožnosti** so prisotne takrat, ko smo kupcem sposobni ponuditi proizvode ali storitve po nižji ceni, kot jih ponujajo konkurenti.

(4) **Organizacijske zmožnosti** se nanašajo na ljudi in njihove zmožnosti, kar nam omogoča, da lahko uresničujemo strateške, tehnološke in finančne zmožnosti. Organizacijske zmožnosti imajo tako povezovalno vlogo med prej naštetimi in tako skupno predstavljajo osnove konkurenčne prednosti. Čeprav njihovih rezultatov ali učinkov ne moremo neprosredno videti, prav tako so zelo težko zaznane s strani kupcev, so ključnega pomena pri izgradnji in ohranjanju tržne vrednosti proizvoda ali storitve, ki ga ponujamo kupcem (Ulrich & Smalwood, 2004, str. 119).

Kot zadnjo delitev zmožnosti bomo obravnavali delitev z vidika znanja**,** natančneje z vidika večplastnosti znanja. Zmožnosti smo namreč med drugim opredelili tudi kot kompozicijo znanja, ki se stalno izboljšuje, nadgrajuje in prilagaja spremembam v okolju.

Glede na vidik večplastnosti znanja delimo zmožnosti v tri skupine (Kusunoki, Nonaka & Nagata, 1998, str. 699–700), in sicer: (1) lokalne zmožnosti (angl. local capabilities); (2) arhitekturne zmožnosti (angl. architectural capabilities); (3) procesne zmožnosti (angl. process capabilities) (Slika 22).

Slika 22: Delitev zmožnosti z vidika znanja z njihovo medsebojno povezanostjo



Vir: Kusunoki, Nonaka & Nagata, 1998, str. 701.

(1) **Lokalne zmožnosti** so rezultat posameznih enot znanja (angl. individual units of knowledge) v podjetju. Kot primer lahko navedemo znanje, ki je utelešeno v glavah posameznikov, na primer inženirjev, ali pa znanje, ki se nahaja v bazah podatkov.

(2) **Arhitekturne zmožnosti** so rezultat v celoto povezanih znanj, pri čemer tako tvorijo t.i. sistem ali okvir znanj (angl. knowledge frame).

(3) **Procesne zmožnosti** pa za razliko od prvih dveh navedenih niso statične, temveč dinamične narave. Gre namreč za dinamične interakcije med enotami znanja v sistemu znanj. Kot primer lahko navedemo komunikacijo in koordinacijo med različnimi funkcijskimi skupinami v podjetju.

Kusunoki, Nonaka in Nagata (1998) sicer ne govorijo samo o zmožnostih, temveč uporabljajo izraz organizacijske zmožnosti. Organizacijske zmožnosti smo srečali že pri delitvi zmožnosti z vidika kupca, kjer pa so le-te imele povezovalno vlogo med ostalimi zmožnostmi, vendar so v končni fazi tiste, ki lahko za podjetje pomenijo osnove konkurenčnih prednosti. Kusunoki, Nonaka in Nagata vidijo organizacijske zmožnosti kot čisto novo perspektivo ali nov pogled v teoriji managementa. Po njihovem mnenju je za organizacijske zmožnosti značilno, da niso enostavno tržno dosegljive, so prav tako težko posnemljive in vključujejo posebnosti, ki so značilne za podjetje, ki jih poseduje. Akumulirajo se skozi čas, pri čemer lahko na podlagi stalnega učenja in potenciala, ki ga izkazujejo, postanejo vir konkurenčne prednosti. Kusunoki,

Nonaka in Nagata so pri tem poudarili, da ostajajo struktura in elementi organizacijskih zmožnosti še vedno dokaj nejasni.

Delitev zmožnosti z vidika položaja v poslovnem procesu ali z vidika kupca ali z vidika večplastnosti znanja niso edine, saj v literaturi lahko najdemo še druge; lahko pa zatrdimo, da so navedene najbolj pogosto citirane. Kakorkoli, zmožnosti in tudi virov je toliko, kolikor vidikov gledanja pri tem uporabimo.

Ko smo obravnali zmožnosti z vidika njihove delitve, smo predpostavljali, da so že v podjetju, torej obstajajo. Vendarle so na vprašanje, kako zmožnosti sploh nastanejo v podjetju, poskušali podati odgovor številni avtorji. Ponudili so dokaj enoten odgovor, in sicer, da zmožnosti ni moč kupiti, temveč jih je moč le ustvariti in razviti v podjetju, seveda v nekem časovnem obdobju (Pučko, Čater & Rejc, 2006, str. 43). Aaker (1989, str. 98–101) je predlagal, da naj se podjetje osredotoči na razvijanje tistih zmožnosti: (1) ki jih druga podjetja nimajo in tako za podjetje, ki jih poseduje ter razvija, lahko pomenijo osnove konkurenčne prednosti; (2) tistih, ki so pomembne z vidika kupca; (3) tistih, ki so nam dosegljiva, smiselna in stroškovno ugodna; (4) tistih, ki imajo po predvidevanjih določeno prihodnost in lahko postanejo osnove trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti. Pučko, Čater in Rejc (2006, str. 43) so opredelili dejavnike, ki naj bi pospeševali izgradnjo zmožnosti podjetja. Ti dejavniki so po njihovem mnenju naslednji: R&R dejavnost podjetja, neformalne inovacije, poslovne mreže oziroma povezave med podjetji, učinkovito opravljanje dnevnih nalog ter sistem ravnanja s človeškimi viri. Končni cilj razvoja in stalnega izboljševanja zmožnosti je seveda pridobivanje in ohranjanje želene konkurenčne prednosti. V povezavi s konkurenčno prednostjo in z uspešnostjo podjetja lahko navedemo naslednjo vzročno-posledično zaporedje: zmožnosti → konkurenčna prednost → uspešnost podjetja.

Posledica za podjetje, ki se pravočasno ne odzove na spremembe v okolju in tako ne identificira ter generira zahtevanih zmožnosti, bo izgubljanje konkurenčne prednosti (Saint-Onge & Wallace, 2003, str. 5). Huygens, Van Den Bosch, Volberda in Baden-Fuller (2001) poudarjajo, da lahko prihaja do situacije, ko bodo podjetja znotraj panoge imela podobne zmožnosti, saj se ta podjetja srečujejo s podobnimi izzivi, pri čemer je njihov razvoj odvisen in determiniran od razvoja panoge. Vendar pa tudi, če bi si podjetja delila posamezne zmožnosti, bi kljub temu vedno poskušala poiskati in vgrajevati edinstvene ter značilne/posebne vire kot izvore zmožnosti (Lampel & Shamsie, 2003, str. 2192). Podjetja, ki bodo gradila svojo konkurenčnost prednost na osnovi zmožnosti, morajo naprej identificirati ključne poslovne procese. Šele s temeljitim poznavanjem narave in obnašanja poslovnih procesov, še posebej ključnih, jih bodo lahko obvladovala in v njih investirala ter jih v končni fazi nadgrajevala v smeri doseganja želene dolgoročne uspešnosti (Stalk, Evans & Shulman, 1992, str. 62). Mnoga poznana in uspešna podjetja, kot so Wal-Mart, Honda, Canon in druga so za razliko od njihovih konkurentov uspela razviti zmožnosti, s katerimi so uspela doseči in uspešno braniti svoje konkurenčne položaje. Stalk, Evans in Shulman (1992, str. 62) so na podlagi dobrih praks izbranih podjetij, v skladu s teorijo na temelju zmožnosti, predstavili **štiri osnove konkuriranja**, ki jih na kratko predstavljamo v nadaljevanju.

(1) Poslovni procesi podjetja morajo biti temelji strategije. To pomeni, da niti proizvodi ali storitve, niti trgi ne morejo prevzemati te vloge.

(2) Konkurenčnost podjetja je odvisna od sposobnosti preoblikovanja ključnih poslovnih procesov v strateške zmožnosti, ki pri kupcu ustvarjajo večjo zaznano vrednost našega proizvoda ali storitve v primerjavi s konkurenčnim proizvodom ali storitvijo. Pri tem je pomembno opozoriti na to, da strateška zmožnost ne pomeni samo zmožnost razvijanja proizvoda ali storitve, temveč vključuje tudi druge zmožnosti, ki so naravnane na kupca, kot npr. zmožnost trženja, servisiranja in drugo (Pučko, Čater & Rejc, 2006, str. 43).

(3) Strateške zmožnosti podjetju niso dane ob njegovi ustanovitvi, čeprav ta možnost obstaja, temveč si jih mora podjetje ustvariti. Ustvari si jih lahko le s stalnimi naložbami v podporno infrastrukturo, ki medsebojno povezuje strateške poslovne enote in funkcije v podjetju. Ključna sestavina logistične prednosti Wal-Marta je hiter in odziven transportni sistem.

(4) Zmožnosti, v sklopu teorije na temelju zmožnosti, obravnavamo na ravni podjetja, za razliko od virov, v sklopu teorije na temelju virov, kjer jih gledamo z vidika strateške poslovne enote. Ker jih obravnavamo na ravni podjetja, mora biti njihov nosilec ustvarjanja in razvijanja najvišji oziroma glavni manager v podjetju. Pučko, Čater in Rejčeva (2006, str. 43) pojasnjujejo razloge, zakaj mora biti nosilec razvoja zmožnosti najvišji manager. Kot prvo, le najvišji poslovodja ali manager lahko s svojo formalno in neformalno močjo zagotovi, da v podjetju vsi razumejo namen razvijanja strateških zmožnosti. Drugi razlog je prav tako povezan z močjo in s pristojnostmi glavnega managerja, pri čemer govorimo o sprejemanju investicijskih odločitev, ki se dotikajo v tej zvezi predvsem naložb v podporno infrastrukturo, ki je temelj razvoja strateških zmožnosti podjetja.

V sklopu teorij na temelju zmožnosti sta nastali dve teoriji; to sta teorija na temelju osrednjih sposobnosti in teorija razlikovalnih sposobnosti. Poglejmo si ju podrobneje, začnimo pa pri teoriji na temelju razlikovalnih sposobnosti.

Selznik (1957) (v Lado, Boyd & Wright, 1992, str. 81) je prvi uporabil termin **razlikovalne sposobnosti**. Kot primer razlikovalnih sposobnosti je opredelil vodstvene zmožnosti (angl. leadership capabilities), ki so po njegovem mnenju ključne in odgovorne za uspešno poslovanje. Slednje je preučeval na primeru javnega podjetja. Koncept razlikovalnih sposobnosti je bil vgrajen v model poslovne politike s strani Learneda, Christensena, Andrewsa in Gutha (1969). Le-ta je temeljil na notranjih organizacijskih zmožnostih (prednostih in slabostih), ki so skladne s priložnostmi in z nevarnostmi v okolju podjetja (Barney & Clark, 2007, str. 5). Selznik (1957, str. 50) je poudaril, da se razlikovalne sposobnosti ne nanašajo nujno na izložke ali rezultate, temveč tudi na sposobnosti, ki so bolj splošne. Navedel je primer, da imamo določeno sposobnost, npr. prednosti v trženju, vendar smo zato manj uspešni v proizvodnji. Snow in Hrebiniak (1980, str. 317) sta razlikovalne sposobnosti opredeljevala kot značaj organizacije oziroma podjetja, pri čemer se osredotočamo predvsem na tiste stvari (angl. things), katere organizacija oziroma podjetje še posebej dobro obvlada v primerjavi s konkurenti. Predlagala sta

celo, da lahko področja oziroma funkcije v podjetju (npr. management na splošno, proizvodnja ali prodaja/marketing) postanejo razlikovalne sposobnosti. Slednje sta dokazala z raziskavo oziroma z značilnimi povezavami med poslovnimi strategijami, posebnimi razlikovalnimi sposobnostmi (raven področij oziroma funkcij) in uspešnostjo.

Podobno kot Snow in Hrebiniak razmišljata tudi Hitt in Ireland (1985, str. 273), ki sta prav tako razlikovalne sposobnosti opredelila kot tiste aktivnosti, v katerih je podjetje ali enota podjetja relativno boljša od konkurence. V vsakem primeru morajo biti na nek način vidne kupcem oziroma jim le-ti morajo priznavati "vrednost", je prepričan Neil (1986, str. 20). S slednjim se strinjajo tudi Campbell, Stonehouse in Houston (1999, str. 26), ki razlikovalne sposobnosti opredeljujejo kot rezultat, ki ga kupci bolj cenijo, mu priznavajo večjo vrednost kot konkurenčnim. Po njihovem mnenju lahko razlikovalne sposobnosti izhajajo ali iz ene ali večih superiornih informacij, ali iz organizacijskega znanja, veščin, tehnologije, medsebojnih odnosov in mrež, ugleda itn. Reed in DeFillippi (1990, str. 89) sta koncept razlikovalnih sposobnosti nadalje razvila in jih povezala s trajno (dolgoročno) konkurenčno prednostjo in vzročno nejasnostjo. Poudarila sta, da zahteva doseganje trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti reinvestiranje v vzročno nejasne organizacijske sposobnosti, ki so karakterizirane kot nevidne (angl. tacitness), kompleksne (angl. complexity) in posebne, specifične (angl. specificity).

Pri povezovanju oziroma pojasnjevanju odnosov med pojmom razlikovalne sposobnosti in konkurenčne prednosti naj bi pogosto prišlo do enačenja oziroma zamenjevanja pojmov, na kar opozarjajo Day in Wensley (1988) ter Mooneyeva (2007), vendar pri tem pojasnjujejo, da obstajajo tudi izjeme. Za primer takšne izjeme Mooneyeva navaja Ansoffa. Ansoff (1965, str. 79) je jasno definiral konkurenčno prednost kot posebnosti ali lastnosti proizvodov/storitev ali trgov, ki jih poseduje in obvladuje podjetje, le-te pa bodo temu omogočile doseganje močne konkurenčne pozicije (Mooney, 2007, str. 111).

Kay (1993, str. 27) je predlagal, da bi podjetja najprej poskušala identificirati razlikovalne sposobnosti, šele nato pa jih ustvarjati. Za primer navaja ugled, ki je lahko razlikovalna sposobnost, vendar je le-ta zgrajen pogosteje na sposobnostih, ki jih podjetja v določeni meri že posedujejo, torej so jih skozi čas razvijala in izboljševala. Jasno je prav tako izpostavil, da je prvi korak v strateškem razmišljanju ta, da razumemo, kaj sploh so razlikovalne sposobnosti, in da lahko le-te postanejo osnove konkurečnih prednosti šele takrat, ko so dejansko uporabljene v praksi in kot take vidne na trgu. Torej takrat, ko jim kupci priznavajo njihovo superiorno vrednost (Stoner 1996, str. 36; Kay, 1993, str. 30).

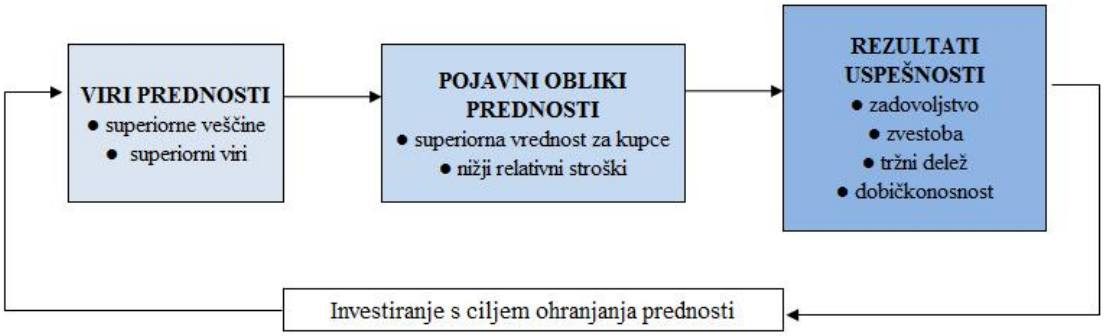
Kakorkoli, razlikovalne sposobnosti kot osnove konkurenčne prednosti morajo biti za doseganje in branjenje konkurenčne prednosti na dolgi rok težko posnemljive (Mooney, 2007, str. 112). Moramo pa vedeti, da je konkurečna prednost precej širši koncept, kot so to razlikovalne sposobnosti, saj so le-te v tej zvezi v vlogi osnov konkurenčne prednosti.

Pri povezovanju oziroma pojasnjevanju odnosov med pojmoma razlikovalne sposobnosti in konkurenčna prednost naj bi pogosto prišlo do enačenja oziroma zamenjevanja pojmov, kar smo

že omenili. V nadaljevanju bomo pogledali, kako sta omenjeno poskušala pojasnjevati Day in Wensley (1988).

Day in Wensley (1988, str. 2) sta razlikovalne sposobnosti opredelila kot relativno superiornost v znanju, to je v veščinah in virih. Posedovati superiorne veščine (angl. superior skills) in/ali superiorne vire (angl. superior resources) pomeni biti ali učinkovitejši ali uspešnejši ali oboje hkrati v primerjavi s konkurenti. Tako imenovane superiorne veščine so razlikovalne sposobnosti zaposlenih, ki jim omogočajo, da opravljajo svoje naloge in zadolžitve bolj učinkovito, kakor zaposleni v konkurenčnih podjetjih. Takšen primer so lahko tehnična znanja, ki lahko vodijo do večje zanesljivosti ali gotovosti v končnem proizvodu ali storitvi, lahko pa so to organizacijska znanja, ki omogočajo biti hitrejši v odzivanju na spremembe okolja. Superiorni viri so viri, zaradi katerih lahko podjetje izvaja in izboljšuje svoje sposobnosti. Superiorne veščine skupaj s superiornimi viri predstavljajo osnove za doseganje želene konkurenčne pozicije oziroma prednosti. Prednosti, ki nastanejo kot rezultat kombinacije superiornih veščin in virov, lahko imajo dve pojavni obliki, in sicer: (1) superiorna vrednost za kupce (angl. superior customer value); (2) nižji relativni stroški (angl. lower relative costs). Obe pojavni obliki se odražata v (ne)uspešnosti, tako s finančnega (npr. dobičkonosnost) kot nefinančnega vidika (npr. zvestoba) (Slika 23).

Slika 23: Razlikovalne sposobnosti kot rezultat superiornih virov in veščin



Vir: Day & Wensley, 1988, str. 3.

Prva omenjena pojavna oblika ali prednost je t.i. superiorna vrednost za kupca. Lahko bi jo imenovali tudi diferencirana pozicija, saj so za kupca pomembne aktivnosti pozicionirane na tak način, da vodijo do superiornosti skozi dimenzije, ki imajo določeno vrednost s strani kupca oziroma imajo vrednost, ki jo kupci priznavajo (Priem, 2007)[19]. Kupci morajo biti po eni strani pripravljeni plačati ceno za korist, ki jo pričakujejo, po drugi strani pa mora cena, ki jo plačajo, odražati korist in pričakovanja. Za primer lahko navedemo podjetje Salomon, ki je doseglo dominantno pozicijo na trgu smučarskih vezi. S to inovacijo so sicer zadovoljili potrebe povprečnih smučarjev, ne pa toliko potreb izkušenih, bolj zahtevnih ekspertnih smučarjev. Kakorkoli, Salomon je z jasno strategijo in osredotočenostjo začrtal smer in način, kako bo

[19] Priem (2007, str. 219) navaja: "Consumers are arbiters of value."

dosegal prednost v zadovoljevanju ciljnih kupcev, pri čemer se je pri tem osredotočil na fizične lastnosti proizvoda, ki so v tem primeru predstavljale izhodišče ustvarjanja superione vrednosti za kupce.

Druga pojavna oblika ali prednost, ki lahko nastane kot rezultat kombinacije superiornih veščin in virov, so t.i. nižji relativni stroški aktivnosti v primerjavi s stroški aktivnosti konkurentov. Kot primer lahko navedemo podjetje Nucor, ki je doseglo želen stroškovni položaj po tem, ko so se v podjetju odločili, da bodo raje predelovali odpadne kovine kot pa uporabljali železovo rudo.

Ko smo predstavljali vidik razlikovalnih sposobnosti s strani Daya in Wensleya (1988), smo na kratko omenili tudi rezultate le-teh. Day in Wensley sta, kot je razvidno s Slike 23, predstavila rezultate razlikovalnih sposobnosti, in sicer: (1) zadovoljstvo; (2) zvestoba ali lojalnost; (3) tržni delež; (4) dobičkonosnost. Navedeni rezultati so plod razlikovalnih sposobnosti, le-te pa imajo svoje izvore v superiornih veščinah in virih.

Razlikovalne sposobnosti lahko, prav tako kot vire in zmožnosti, še nadalje delimo. Kay (1993, str. 29–30) ločuje **tri vrste razlikovalnih sposobnosti**, in sicer: (1) inovacije; (2) arhitektura; (3) ugled.

(1) **Inovacije** sem nam zdijo kot logičen vir ustvarjanja sposobnosti in konkurenčne prednosti, vendar moramo vedeti, da so manj primerne in tudi manj trajne (dolgoročne) prav zaradi njihove posnemljivosti (še posebej v primeru patentov). Kakorkoli, v kolikor je naš cilj pretvoriti inovacije v konkurenčno prednost, potrebujemo izredno dobro zastavljene strategije. Najti primeren trg ob pravem trenutku ni tako enostavno. Kot primer bi lahko navedli ekran iz tekočih kristalov, ki je kot inovativen proizvod "čakal" desetletja preden ga je trg bil pripravljen sprejeti.

(2) **Arhitektura** v bistvu pomeni notranje in zunanje povezave v podjetju in med podjetji, z njihovimi dobavitelji in s kupci. Cilj je ustvariti sposobnost hitrega prilagajanja in prenosa informacij na proizvode ter storitve in njihovega plasiranja na trg, bodisi na trg dobaviteljev ali kupcev. Avtomobilska industrija je tipičen primer verige povezanih podjetij, trgov in panog, za katero lahko rečemo, da ima prednost prav zaradi arhitekture. Drugi primer je podjetje Marks & Spencer, ki ima na eni strani jasno določene povezave s svojimi dobavitelji, po drugi strani pa ima lojalne kupce, ki se k njim vračajo. Njihova prednost pred konkurenčnimi proizvodi je predvsem v kakovostnih proizvodih po razumnih cenah, servisnih storitvah in fleksibilnosti vračanja ter zamenjave proizvodov (Campbell, Stonehouse & Houston, 1999, str. 31).

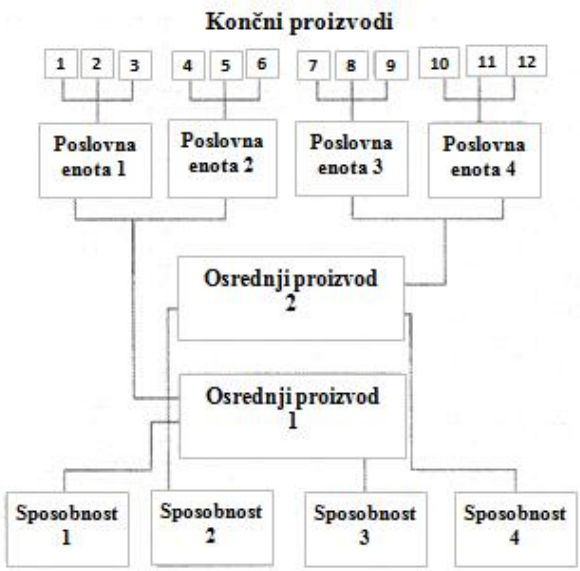
(3) **Ugled** bi lahko bil del arhitekture, vendar si po mnenju Kaya zasluži, da ga obravnavamo kot ločeno, samostojno razlikovalno sposobnost. Doseganje prednosti z vidika ugleda je lahko tako lokalnega kot mednarodnega značaja. Vzemimo za primer mednarodno ugledna podjetja, kot so npr. Sony, Microsoft ali SAP. Ugled je lažje obdržati kot ga ustvarjati, je prepričan Kay, zato ga lahko smatramo kot osnovo, ki ima trajno (dolgoročnejšo) naravo (Kay, 1993, str. 29–30).

Kot že rečeno, sta v sklopu teorij na temelju sposobnosti nastali dve teoriji, to sta teorija na temelju osrednjih sposobnosti in teorija razlikovalnih sposobnosti. Teorijo na temelju raziskovalnih sposobnosti smo že pojasnili, sedaj bomo predstavili še teorijo na temelju osrednjih sposobnosti.

Čeprav je Andrews (1971, str. 46) prvi predstavil koncept osrednjih sposobnosti kot "nekaj, kar dela podjetje res dobro", lahko podobne ugotovitve najdemo že v delu Igorja Ansoffa iz leta 1965. Ansoff (1965, str. 105) sicer ni uporabljal termina osrednjih sposobnosti, temveč termin osnovni elementi (angl. major elements). Tako Ansoff kot Andrews sta dodala pomemben prispevek k razumevanju koncepta osrednjih sposobnosti, ki sta ga nato nadgradila Prahalad in Hamel (1990), njuno delo pa so nadaljevali Leonard-Bartonova (1992), Collis in Montgomery (1995), Petts (1997), Frery (2006) in drugi.

Prahalad in Hamel (1990, str. 81–82) sta opredelila **osrednje sposobnosti** kot temeljne (angl. primary) sposobnosti v podjetju. Po njunem mnenju so osrednje sposobnosti tiste, ki so rezultat skupinskega ali kolektivnega (angl. collective) učenja v podjetju, kako čim bolje izkoriščati oziroma koordinirati spretnosti proizvajanja in jih integrirati v ter skozi tehnološke procese. Osrednje sposobnosti ponazarjata na primeru drevesa (glej Sliko 24), kjer korenine predstavljajo osrednje sposobnosti.

Slika 24: Osrednje sposobnosti kot temelji in osnove konkurenčnosti – primer drevesa



Vir: Prahalad & Hamel, 1990, str. 81.

Iz korenin (angl. roots), to je osrednjih sposobnosti, rastejo deblo in veje, ki ponazarjajo osrednje proizvode ali storitve (angl. core products or services). Glavne veje drevesa se nadaljujejo v manjše vejice, kar predstavlja poslovne enote (angl. business units), le-te pa se nadaljujejo v plodove, tj. liste, cvetove oziroma sadeže drevesa, kar primerjamo s končnimi proizvodi ali storitvami.

Moč podjetja in s tem povezana konkurenčnost ne izhaja iz končnih proizvodov ali storitev, tj. plodov drevesa, temveč iz osrednjih sposobnosti, tj. korenin drevesa. Avtorja ločujeta tri ravni, to so: (1) raven osrednjih sposobnosti; (2) raven osrednjih proizvodov ali storitev; (3) raven končnih proizvodov ali storitev. Po njunem mnenju si konkurenčne prednosti ne moremo zagotoviti, če smo osredotočeni samo na eno izmed ravni, npr. na raven končnih proizvodov ali storitev. Najprej si moramo zagotoviti prednost na ravni osrednjih sposobnosti, šele potem lahko pričakujemo, da bomo dosegli prednost tudi pri ostalih dveh ravneh, to sta raven osrednjih prizvodov ali storitev in raven končnih proizvodov ali storitev.

Prahalad in Hamel nadalje pojasnjujeta, da se osrednje sposobnosti ne zmanjšuje z uporabo, temveč z uporabo celo naraščajo. Osrednje sposobnosti namreč temeljijo na znanju; pri znanju pa vemo, da če ga ne uporabljamo in izkoriščamo, potem le-to izgublja vrednost. V kolikor pa znanje uporabljamo, ga izboljšujemo in nadgrajujemo, njegova vrednost raste. Pomemben vidik, ki ga avtorja v povezavi s teorijo osrednjih sposobnosti poudarjata, je vidik stroškov. Kot je razvidno s Slike 24, si osrednje sposobnosti lahko delijo eno ali več poslovnih enot (npr. prodajno osebje). S to delitvijo lahko v podjetju stroške celo razpolovijo ali pa jih vsaj v neki določeni meri znižajo. Delitev stroškov lahko pomeni za podjetje pomembne prihranke, vendar pa, kot avtorja poudarjata, to ne more biti osrednja sposobnost podjetja, zato moramo biti previdni, ko se lotevamo pojasnjevanja rezultatov osrednjih sposobnosti. Previdni moramo biti tudi takrat, ko se lotevamo povezovanja aktivnosti investiranja z osrednjimi sposobnostmi. Močan razvojni oddelek v podjetju in visoki izdatki za namene raziskav ter razvoja sami po sebi ne zagotavljajo osrednjih sposobnosti.

Na temeljih, ki sta jih postavila Prahalad in Hamel, so gradili tudi drugi raziskovalci. Zato si v nadaljevanju na kratko poglejmo še izbrane opredelitve.

Leonard-Bartonova (1992, str. 111) razlaga osrednje sposobnosti kot sposobnosti, ki podjetju omogočajo, da dela boljše kot konkurentje in se na ta način razlikuje od njih. Posebej opozarja, da ni vsaka sposobnost že osrednja sposobnost. Petts (1997, str. 552) razume osrednje sposobnosti kot edinstveno kombinacijo tehnologije, znanja in veščin, ki jih poseduje podjetje. Zanj so osrednje sposobnosti osnove končnih proizvodov in storitev. Prahalad in Hamel v svojem izhodiščnem prispevku nista pojasnila izvora osrednjih sposobnosti, ampak je to kasneje poskušal opredeliti Petts (1997). Petts (1997, str. 555–557) pojasnjuje, da osrednje sposobnosti temeljijo na meta veščinah (angl. meta skills). To so veščine, na osnovi katerih lahko ustvarjamo in razvijamo posebne veščine (angl. particular skills) oziroma osrednje sposobnosti, prav tako pa so le-te ključne v procesu izgradnje in ohranjanja konkurenčne prednosti. Osrednje sposobnosti razume kot motor razvoja podjetja, ki ga sestavlja kombinacija **šestih generičnih meta veščin**, ki jih navajamo v nadaljevanju.

(1) Prva generična meta veščina je **prepoznavanje veščin**, ki bodo pomembne v bližnji in daljni prihodnosti. Prvi korak v procesu prepoznavanja je prepoznati veščine, ki jih v podjetju imamo, jih izkoriščamo in razvijamo. Pri tem je bistveno, da odkrijemo manjkajoče ali nezadostno razvite spretnosti, ki so po našem mnenju ključne, ter definiramo poti za njihov razvoj ali nakup.

(2) Druga generična meta veščina je **učenje**, ki ga razumemo kot organizacijsko učenje oziroma prenos učenja in izkušenj na ravni organizacije ali podjetja. Gre za to, da vsak posameznik prispeva svoje znanje in izkušnje, prav tako pa črpa znanje in se uči od drugih. Pomembno vlogo imajo pri tem managerji, ki morajo stalno iskati poti za ustvarjanje in rast znanja, ob tem pa skrbeti in vzpodbujati učinkoviti prenos znanja skozi podjetje.

(3) Tretja generična meta veščina je **hramba znanja**, ki je v tesni povezavi z organizacijskim učenjem. Razumemo jo kot sistematično in varno shranjevanje informacij za sprotno in prihodnje sprejemanje poslovnih odločitev. Osnovna ideja pri tem je, da znanje oziroma izkušnje ne smejo biti nikoli izgubljene, ne glede na to, ali so dobre ali slabe.

(4) Četrta generična meta veščina je **hiter razvoj**, ki se dobesedno razume kot hiter razvoj zmožnosti podjetja in je tako ključen dejavnik uspešnosti podjetja (npr. biti ob pravem času na pravem mestu - na trgu (angl. time to market)).

(5) Peta generična meta veščina je **prestrukturiranje**, ki ga razumemo v smislu prenove poslovnih procesov (angl. business process engineering (BPE)), ki prinaša sposobnost kupcem ponuditi pričakovano kvaliteto proizvoda ali storitve po najnižji možni ceni, ki jo kot podjetje lahko dosežemo in tako maksimiziramo dobiček.

(6) Šesta generična meta veščina so **inovacije**, ki jih uvajamo na vseh področjih poslovanja (npr. novi ali izboljšani proizvodi ali storitve, prenovljeni poslovni procesi ali osrednje sposobnosti). Naloga managementa pri tem je stalno iskanje novih poti in načinov za zadovoljevanje kupcev, na osnovi kombiniranja otipljivih in neotipljivih virov.

Pettsov konceptualni model osrednjih sposobnosti ponuja jasen vpogled v mnoge poslovne situacije, saj sloni na trendih in napovedih iz okolja. Napovedi gibanja gospodarstev in panog vplivajo na sprejemanje odločitev in investiranj v podjetju. Tako lahko v podjetjih proaktivno vplivajo na tržno situacijo in trge v prihodnosti.

V sklopu obravnavanja sposobnosti oziroma zmožnosti smo pojasnili teorijo na temelju zmožnosti, teorijo na temelju osrednjih sposobnosti in teorijo na temelju razlikovalnih sposobnosti. V nadaljevanju si bomo pogledali bistvene ločnice med njimi. Očitna razlika med teorijo na temelju zmožnosti in teorijo na temelju osrednjih sposobnosti je, da se v okviru teorije na temelju osrednjih sposobnosti le-te obravnajo ožje.

Prahalad in Hamel (1990, str. 83–84) ter Tampoe (1994, str. 68–69) so opredelili značilnosti, po katerih lahko ločujemo osrednje sposobnosti od navadnih, običajnih sposobnosti oziroma zmožnosti. Definirali so naslednje lastnosti osrednjih sposobnosti. Osrednje sposobnosti so: (1) ključne za preživetje podjetja, gledano bodisi s kratkoročnega bodisi z dolgoročnega vidika; (2) težko vidne in razvidne konkurentom; (3) težko posnemljive; (4) imajo pomembno vrednost, torej so vredne; (5) enkratne; (6) trajne; (7) nujne pri razvoju ključnih proizvodov in storitev; (8) nujne in ključne pri razvoju in uresničevanju vizije; (9) nujne in ključne pri razvoju in

uresničevanju strategij; (10) kombinacija spretnosti, virov in procesov podjetja; (11) presegajo sposobnosti posameznikov; (12) omogočajo dostop do več različnih trgov; (13) številčno omejene[20].

Campbell, Stonehouse in Houston (1999, str. 27–30) enačijo pojma osrednje in razlikovalne sposobnosti ter jih predstavljajo takole: osrednje (razlikovalne) sposobnosti = superiona zaposlitev virov + superiorni razvoj "splošnih" sposobnosti. Po njihovem mnenju je razlika med osrednjimi (razlikovalnimi) in splošnimi naslednja: (1) osrednje (razlikovalne) sposobnosti posedujejo tista podjetja, ki imajo superiorno uspešnost v primerjavi s povprečjem panoge; (2) osrednje (razlikovalne) sposobnosti so edinstvene za podjetje; (3) so mnogo bolj zahtevne; (4) težko jih je kopirati ali z njimi tekmovati; (5) osredotočene in naravnane so k zadovoljevanju potreb kupcev; (6) dodajo večjo vrednost kot splošne sposobnosti; (7) običajno so zasnovane na razlikovalnih odnosih in povezavah med kupci, distributerji in dobavitelji; (8) izhajajo iz superiornega organizacijskega znanja in veščin.

Mooneyeva (2007, str.112–113) je zaradi nejasnih opredelitev in razlik med pojmoma osrednje ter razlikovalne sposobnosti in njune povezave s konkurenčno prednostjo, oblikovala model medsebojnih povezav in odvisnosti (Slika 25 in Slika 26).

S Slike 25 so tako razvidne ključne značilnosti osrednjih in razlikovalnih sposobnosti. Slika 26 pa prikazuje medsebojno povezanost in odnose med osrednjimi sposobnostmi, razlikovalnimi sposobnostmi in konkurenčno prednostjo. Povezav med omenjenimi je pet, le-te v nadaljevanju na kratko pojasnjujemo.

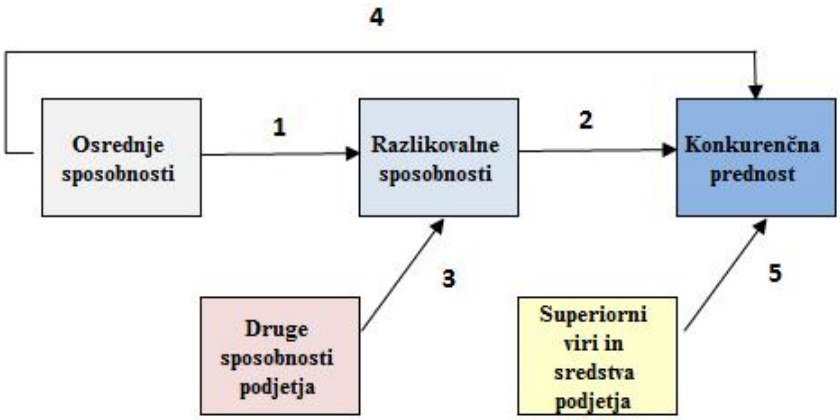
Slika 25: Ključne značilnosti osrednjih in razlikovalnih sposobnosti

	Koncept		
Lastnost	Osrednje sposobnosti	Razlikovalne sposobnosti	Konkurenčna prednost
Sposobnost podjetja	✓	✓	
Osnova generiranja dodane vrednosti	✓		
Vidnost, prepoznavnost navzven (kupcem)		✓	
Superiornost glede na konkurente		✓	
(Ne)posnemljivost, otežkočenost posnemanja		✓	✓
Vrednost za podjetje			✓

Vir: Mooney, 2007, str. 112.

[20] Prahalad in Hamel (1990, str. 84) pravita, da so redka podjetja, ki bi imela več kot pet ali šest osrednjih sposobnosti.

Slika 26: Model povezav med osrednjimi sposobnostmi, razlikovalnimi sposobnostmi in konkurenčno prednostjo



Vir: Mooney, 2007, str. 113.

(1) **Osrednja sposobnost je lahko hkrati tudi razlikovalna sposobnost** (povezava 1); v kolikor je osrednja sposobnost vidna kupcem, je težko posnemljiva in superiorna v primerjavi s sposobnostmi konkurentov, s katerimi jo primerjamo. Prahalad in Hamel (1990, str. 84) v zvezi s tem poudarjata, da zna biti takšna situacija redka, saj je za osrednje sposobnosti značilno, da so skrite očem kupcev, pa tudi konkurentom. Pomembna osrednja sposobnost podjetja General Electric je njegova sposobnost obvladovanja managerskih aktivnosti ali preprosto povedano – dobri so v tem, kar počnejo (Andrews, 1971, str. 46), dobri so v manageriranju. Ta njihova osrednja sposobnost je notranjega značaja in ni vidna, ali pa vsaj jasno vidna kupcem, zato ni razlikovalna sposobnost. Pomembno je opozoriti na to, da je kupcem pomembnejše prepoznavanje prednosti, ki so vidne na končnem proizvodu ali storitvi. Od le-teh imajo namreč resnično koristi oziroma te koristi prepoznavajo, zato so se zanje pripravljeni žrtvovati.

(2) **Razlikovalna sposobnost lahko postane konkurenčna prednost** (povezava 2). McGee (2000) je v svoji raziskavi ugotovil, da lahko manjši neodvisni trgovci, v kolikor razvijejo razlikovalno sposobnost, dosegajo konkurenčno prednost tudi na trgih, ki jih obvladujejo večji trgovci. Vendar pa razlikovalna sposobnost ne more postati vedno konkurenčna prednost, v kolikor ni pomembna oziroma nima prave vrednosti na trgu v konkurenčnem boju.

(3) **Katerakoli druga sposobnost, ki ni osrednja sposobnost, lahko postane razlikovalna sposobnost** (povezava 3). Proizvodnja določenega proizvoda lahko pomeni razlikovalno sposobnost, vendar ne predstavlja osrednjo sposobnost. Kot primer lahko navedemo avtomobilsko znamko Hummer, ki ima razlikovalno sposobnost, saj se avtomobilska znamka razlikuje od drugih podobnih avtomobilov v avtomobilski industriji prav zaradi edinstvenega izgleda. Njegov edinstveni izgled je tudi razlog, da ga večina z asortimanom podjetja General Motor's neposredno ne povezuje, saj se od asortimana precej razlikuje.

(4) **Osrednja sposobnost lahko postane konkurenčna prednost, ne da bi predstavljala razlikovalno sposobnost** (povezava 4). Primer je osrednja sposobnost General Electrica. To je že omenjena sposobnost manegeriranja, ki pa ni jasno vidna kupcem, zato ni razlikovalna sposobnost, vendar je osrednja sposobnost, ki se lahko odraža v konkurenčni prednosti.

(5) **Edinstvena sredstva ali viri so lahko osnove konkurenčne prednosti** (povezava 5), kot npr. lokacija (bencinska črpalka) ali ugledna blagovna znamka (Johnson&Johnson), ki omogoča ustvarjanje in branjenje konkurenčne prednosti. V tem primeru izvor konkurenčne prednosti ni v sposobnostih, temveč v specifičnih, posebnih sredstvih oziroma virih (Mooney, 2007, str. 112–113).

Pri pregledu literature, ki obravnava zmožnosti na splošno, smo opazili še druge razlage in delitve zmožnosti. Tako lahko omenimo pojem **organizacijskih zmožnosti**, ki smo jih že omenili, ko smo pojasnjevali delitev zmožnosti z vidika večplastnosti znanja. O organizacijskih zmožnostih bomo več govorili v poglavju, kjer obravnavamo dinamične zmožnosti, kljub temu pa lahko v tem delu že osvetlimo njihovo naravo.

O organizacijskih zmožnostih so govorili že Penrose (1959), Wernerfelt (1984) in Barney (1986) (v Kusunoki, Nonaka & Nagata, 1998, str. 699). Opredelili so jih kot zbir posebnih organizacijskih virov. Ti posebni organizacijski viri bi lahko bili tehnologija, patenti, distribucijski kanali, znamke in drugo. Collis (1994, str. 145–146), ki ga po tematiki obravnavanja prištevamo med raziskovalce dinamičnih zmožnosti, ne uporablja termina dinamične zmožnosti, temveč termin organizacijske zmožnosti. Za organizacijske zmožnosti pravi, da vsekakor imajo pomembno vrednost, vendar niso vedno osnove trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti, definitivno pa niso edini vir oziroma edine osnove v podjetjih. Winter (2003, str. 991), tudi eden izmed raziskovalcev s področja dinamičnih zmožnosti, prav tako govori o organizacijskih zmožnostih. Opredeljuje jih kot nabor odločitvenih možnosti, ki kot rezultat omogočajo proizvesti značilno posebne izložke. Pri tem ločuje organizacijske zmožnosti od dinamičnih zmožnosti. Dinamične zmožnosti so po njegovem mnenju tiste zmožnosti, ki bodo omogočale spremembo proizvoda, proizvodnega procesa ali načina zadovoljevanja kupcev. Več o organizacijskih zmožnostih bomo pojasnili v sklopu obravnavanja teorije dinamičnih zmožnosti.

Poleg pojma organizacijskih zmožnosti je v literaturi zaslediti še naslednja pogosta pojmovanja oziroma opredelitve zmožnosti, ki jih navajamo v nadaljevanju. Pri tem opozarjamo, da smo te izbrali glede na pogostnost pojavljanja v izbrani literaturi, ki jo dojemamo kot relevantno v okviru preučevanja.

Najprej bomo navedli funkcijske zmožnosti (angl. functional capabilities). **Funkcijske zmožnosti** so sposobnosti, ki podjetju omogočajo razvijati njegovo tehnično znanje (Prahalad & Hamel, 1990; Pisano, 1997 v Lawson & Samson, 2001, str. 379).

Kot druge lahko omenimo integrativne oziroma **dopolnilne zmožnosti** (angl. integrative capabilities), ki jih razumemo kot zmožnosti, ki nam omogočajo absorbirati oziroma vsrkavati znanje iz zunanjih virov (Grant, 1996b).

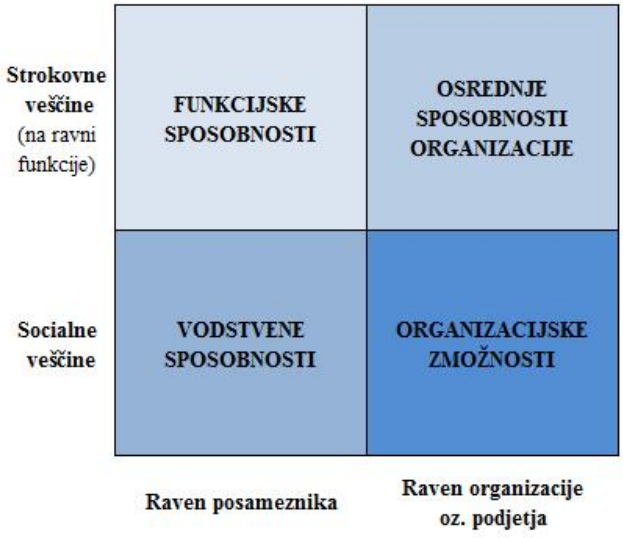
Kot tretje navajamo **zmožnosti višjega reda**[21] (angl. high-order capabilities), ki omogočajo oblikovanje in obvladovanje (angl. mould and manage) drugih zmožnosti (Collis, 1994; Lawson & Samson, 2001).

Helfatova in Peterafova (2003) sta predstavili **koncept življenjskega cikla zmožnosti** (angl. capabilities lifecycle (CLC)), kjer v ospredje postavljata pomembnost evolucije virov in zmožnosti.

Za konec lahko navedemo še **panožne zmožnosti** (angl. industry capabilities), ki so se pojavile preprosto iz razloga, ker je vedenje oziroma obnašanje podjetij rekurzivno. Podjetja namreč ne iščejo samo poti razvoja novih praks za obvladovanje in izboljšanje lastnih virov, temveč so osredotočena tudi na razvoj praks, ki bi jim omogočala prepoznavanje in prevzemanje dobrih praks konkurentov (Lampel & Shamsie, 2003, str. 2206).

Ulrich in Smallwood (2004, str. 120) sta na Sliki 27 nazorno predstavila umeščenost **organizacijskih zmožnosti**[22]. Dojemata jih kot kombinacijo socialnih veščin na ravni organizacije ali podjetja.

Slika 27: Umeščenost organizacijskih zmožnosti



Vir: Ulrich & Smallwood, 2004, str. 120.

[21] Koncept zmožnosti višjega reda so razvili Fuchs, Mifflin in Whitney (2000).
[22] Na Sliki 27 prevzemamo pojmovanja Ulricha in Smalwooda, in tako "competence" prevajamo kot sposobnosti, "capability" pa kot zmožnost.

Čater (2003) je na podlagi intenzivnega pregleda raziskav na področju teorije zmožnosti zaključil, da obstaja precej močna empirična podpora zmožnostim kot izvorom konkurenčne prednosti podjetja. Pri tem ugotavlja, da lahko pozitiven vpliv na konkurenčno prednost in uspešnost podjetja najdemo v managerskih zmožnostih, v zmožnostih, ki so vezane na poslovne procese in funkcije, v inovacijskih zmožnostih, v zmožnostih organizacijskega učenja in drugih.

Kot pri empiričnem preverjanju virov in njihovih vplivov na konkurenčno prednost ter uspešnost podjetja lahko tudi v preučevanju zmožnosti najdemo primere, ki omenjene povezave ne potrjujejo ali jo potrjujejo samo delno, vendar so le-te prav tako v manjšini. Čater nadalje ugotavlja, da so raziskovalci uspeli dokazati tudi, da so podjetja, katerih zmožnosti so vzročno-posledično nejasne, skrite, prepredene skozi celotno podjetje, strateško skladne in se dopolnjujejo z drugimi viri ter zmožnostmi v podjetju, bolj uspešnejša od podjetij, katerih zmožnosti nimajo teh značilnosti.

Prednosti poznavanja in obvladovanja virov, ki smo jih prepoznali v teoriji na temelju virov, lahko preslikamo tudi v teorijo zmožnosti. Prepoznavanje in razumevanje zmožnosti bo managementu le-te pomagalo izbirati, se o njih odločati, z njimi ravnati in jih obvladovati ter v skladu s tem postavljati in prilagajati strategijo ter strateške usmeritve podjetja. Doseganje superiorne uspešnosti bo mogoče le na osnovi izkoriščanja prave kombinacije zmožnosti, ki bodo predstavljale osnove za doseganje in ohranjanje želene konkurenčne prednosti. Kakor smo v sklopu teorije na temelju virov naleteli na kritike, tako lahko le-te najdemo tudi v teoriji na temelju zmožnosti.

Ker bi z navajanjem posameznih kritik hitro presegli namen dela, bomo omenili samo ključne slabosti. Kot največjo slabost lahko opredelimo problematiko merjenja zmožnosti, saj so le-te v glavnem neotipljive. Naslednja slabost se nanaša na nenatančno in preširoko opredeljevanje zmožnosti ter njenih sestavin. To slabost poskušata odpraviti oziroma vsaj zmanjšati teorija na temelju osrednjih sposobnosti in teorija na temelju razlikovalnih sposobnosti. Kljub temu se obe teoriji soočata s kritikami. Na primer, teorija na temelju osrednjih sposobnosti naj bi bila preozko usmerjena, poleg tega pa osrednje sposobnosti niso vidne navzven oziroma niso vidne na način, ki bi ga kupci lahko prepoznali.

Menimo, da je potrebno pri razumevanju teorije na temelju zmožnosti gledati praktično, z vidika podjetja in zdrave logike. Namreč, če bomo znali zmožnosti, ki so lahko osnove konkurenčne prednosti, prepoznati, jih izkoriščati in s tem ohranjati prednost pred konkurenco, se ne bomo obremenjevali s pojmi ali gre za osrednje ali razlikovalne ali zmožnosti na splošno. Slednje je lepo pokazala in predstavila tudi Mooneyeva (2007).

1.1.3.3 Teorija na temelju znanja

Teorija na temelju virov in teorija na temelju zmožnosti se sklicujeta na vzročno nejasnost. To pomeni, da ni možno razumeti narave povezav med viri, zmožnosti in konkurenčno prednostjo. Šlo naj bi za zaveso, kjer se skrivajo notranji procesi učenja, znanje in interakcije zaposlenih kot osnove razvijanja zmožnosti. Teorija na temelju znanja (Winter, 1987; Kogut & Zander, 1992; Grant, 1996a) naj bi poskušala to zaveso odstraniti z namenom iskanja izvora razvijanja zmožnosti podjetja (Wilkens, Menzel & Pawlowsky, 2004, str. 9). Na teorijo na temelju znanja lahko gledamo kot na vidik razvoja teorije na temelju virov, saj je v središču znanje kot najpomembnejši vir v podjetju, pri čemer na podjetje gledamo kot na integrirano institucijo znanja (Webb & Schlemmer, 2008, str. 58).

Pomen znanja in učenja je kot prvi izpostavil Alfred Marshall že konec devetnajstega stoletja v svojem delu *Osnove ekonomije* (angl. Principles of economics), in sicer, da je znanje najmočnejši motor proizvodnje. Njegovo razmišljanje je ostalo v ozadju oziroma ni imelo podpore pri takratnih ekonomistih, saj je neoklasična ekonomska teorija znanje dojemala le kot javno dobrino (Jaklič, 2006, str. 15). Dandanes smo si vsi enotni, da je znanje kritičen faktor uspeha, ki postaja vedno bolj in bolj uporabno, še posebej zaradi zavedanja managementa o vrednosti njegove ustvarjalnosti (Carneiro, 2000, str. 87). Znanje je ključ do uspešnega konkuriranja (Drucker, 1994, str. 98; Demarest, 1997, str. 374; Dodgson, Gann & Salter, 2008, str. 44), s čimer se strinjata tudi Lemon in Sahota (2002, str. 1), ki znanje opredeljujeta kot ključni podporni vir v procesu postati in ostati konkurenčen. Nonaka (1991, str. 96–97) pravi, da je v ekonomiji, kjer je edina gotovost negotovost, edini gotovi vir trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti prav znanje. Lahko bi si celo upali trditi, da je obstoj podjetij pogojen prav zaradi obstoja znanja. Z vidika Nonake (1991, str. 96–97) bodo uspešna le tista podjetja, ki bodo sposobna dosledno ustvarjati novo znanje in ga uporabljati. Tovrstna podjetja se bodo imenovala ustvarjalci znanja (angl. knowledge-creating firms), pri katerih bodo v središču ne ideje, temveč ideali, ki poganjajo inovacije.

Kaj sploh je znanje in ali ga lahko natančno opredelimo?

Po pregledu literature ugotavljamo, da enotne definicije, kaj je znanje in kakšne so njegove dimenzije, ni. Po Platonu je znanje prepričanje, ki ga lahko na podlagi osebnega mnenja utemeljimo in je resnično (angl. justified true belief) (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 21), poleg tega pa znanje kot zunanje znanje (angl. external knowledge) naj ne bi obstajalo (Styhre, 2003, str. 53; 2004). Nonaka in Takeuchi (1995, str. 6) znanje opredeljujeta kot dinamičen človeški proces. Ustvarjanje novega znanja ni neka posebna aktivnost, temveč je preprosto vgrajeno v način našega življenja in obstoja (angl. a way of being), kjer smo vsi nosilci in ustvarjalci znanja (Nonaka, 1991, str. 96–97). Quintas (v Pučko, 1998, str. 560) pravi, da je znanje sestavljeno iz "resnic, prepričanj, perspektiv, konceptov, presoj, pričakovanj, metodologij in know-howa[23]". Razumemo ga kot končni rezultat učnega procesa. Torej celoto vsega, kar smo uspeli zaznati,

[23] Know-how združuje znanja in izkušnje posameznika, skupine in/ali podjetja.

odkriti in se naučiti. Na znanje lahko gledamo kot na: (1) stanje duha (angl. state of mind) oziroma vsega tega, kar smo se naučili, kar vemo; (2) objekt, ki ga je možno upravljati in shranjevati; (3) proces reševanja problemov; (4) možnost dostopa do informacij; (5) zmožnost uporabe in izkoriščanja informacij v smislu učenja in izkušenj (Alavi in Leidner, 2001, str. 109–110). Sitarjeva (2006, str. 58) je po pregledu opredelitev znanja izpostavila tri razsežnosti znanja, in sicer: (1) znanje posameznika – znanje človeštva; (2) znanje, ki je pridobljeno ali iz literature ali pa je rezultat izkušenj; (3) znanje, ki je rezultat poznavanja, razumevanja dejstev, metod in zakonitosti, sposobnost uporabiti znanje za delovanje ter utelešeno znanje.

Kaj je učenje in kako je povezano z znanjem?

Učenje je proces povezovanja, razširjanja, izboljšanja podatkov, informacij, znanja in modrosti (Bierly, Kessler & Christensen, 2000, str. 597, 615). Iz te definicije lahko razberemo, da govorimo o štirih različnih pojmih, to je o podatku (angl. raw data), informaciji, znanju in modrosti, ki so medsebojno tesno povezani, vendar jih ne smemo enačiti. Velikokrat se namreč srečamo z nepoznavanjem, ki vodi do enačenja omenjenih pojmov.

Bierly, Kessler in Christensen (2000, str. 597) so navedene pojme v svojem modelu predstavili z vidika ravni učenja (Slika 28). Na prvi ravni imamo podatek, ki je rezultat nestrukturiranega opazovanja. Gre za surova dejstva o stvareh, dogodkih in pojavih. Alavijeva in Leidnerjeva (2001, str. 109) sicer menita, da takšni surovi podatki ne obstajajo, tudi v primeru, če gre samo za del podatka, kajti v vsakem primeru ga že na nek način obdelamo in identificiramo. Vendar, ko podatku dodamo pomen, postane informacija (druga raven), ki ima vrednost in namen za uporabnika. Ko informacije obdelamo in jih znamo ustrezno uporabljati (analizirati in sintetizirati), postanejo znanje (tretja raven). Četrto, zadnjo raven pa predstavlja modrost. O modrosti govorimo takrat, ko smo sposobni izbrati in uporabiti znanje za doseganje zastavljenih ciljev.

Slika 28: Model ravni učenja

Raven	Opredelitev	Proces učenja	Rezultat
Podatek	Gola dejstva	Zbiranje dejstev	Spomin (baza podatkov)
Informacija	Podatki, ki že imajo namen in uporabnost	Oblikovanje in iskanje pomena ter uporabnosti	Osnovno razumevanje (baza informacij)
Znanje	Jasno razumevanje informacije	Analiza in sinteza	Poglobljeno razumevanje (baza znanja)
Modrost	Uporaba znanja pri doseganju ciljev	Sprejemanje ustreznih odločitev in ukrepov	Uspeh/Kvaliteta življenja (baza modrosti)

Vir: Bierly, Kessler & Christensen, 2000, str. 597.

Vrnimo se sedaj nazaj na pojasnjevanje znanja. Znanje je v središču strategije ravnanja s človeškimi viri. Novo znanje se prične z znanjem posameznika, npr. ideja raziskovalca, ki pripelje od invencije do inovacije, ali intuicija prodajnega predstavnika ali prodajne vodje o tržno uspešnem proizvodu. Znanje posameznika, to je individualno znanje, je transformirano v organizacijsko znanje, zato je ustvarjanje znanja na ravni posameznika osrednja aktivnost na znanju temelječega podjetja. Za znanje lahko rečemo, da je hkrati omejen in hkrati neomejen vir. V podjetjih je običajno omejen vir, vedno bi ga potrebovali več, v naši okolici pa ga je veliko več kot se zavedamo in ga znamo odkrivati; zato bi lahko rekli, da je neomejeno. Večina znanja je skrita v posamezniku, zato je težko posnemljivo in tudi težko hitro nadomestljivo, če zaposleni odide iz podjetja. Po drugi strani pa je lahko, kot smo že omenili, vir konkurenčne prednosti (Gomezelj, 2010, str. 44–45).

Kot smo po pregledu literature ugotovili, da ni enotne definicije, kaj znanje je, se prav tako soočamo z množico delitev in razvrščanja znanja. Najbolj pogosta delitev oziroma razvrščanje znanja v strokovni literaturi je delitev po madžarskem filozofu Polanyiju, ki jo v svojih prispevkih navajajo številni raziskovalci (npr. Nonaka & Takeuchi, 1995; Saint-Onge, 1997; Matusik & Hill, 1998). Polanyi razvršča znanje na: (1) eksplicitno znanje (angl. explicit knowledge); (2) tiho znanje (angl. tacit knowledge) (Slika 29). V nadaljevanju si bomo ogledali bistvene značilnosti obeh delitev.

(1) **Eksplicitno znanje** je formalno in sistematično znanje, ki ga lahko brez težav prenašamo, hranimo, delimo in komuniciramo (Nonaka, 2000, str. 98). Sitarjeva (2006, str. 63) ga opisuje kot izraženo, kodirano in zapisano. Je vsako znanje v podjetju, ki ga lahko simbolno izrazimo (npr. s številkami). Dostop do eksplicitnega znanja je enostaven, ima obliko dokumentov, lahko je shranjeno v bazah podatkov, v zapisih dobrih praks, specifikacij in standardov ter tako naprej. Zaradi omenjenih značilnosti to znanje le redko nastopa kot vir konkurenčne prednosti.

Slika 29: Delitev znanja na eksplicitno in tiho znanje po Polanyiju

Vrsta znanja	
TIHO	**EKSPLICITNO**
Subjektivno	**Objektivno**
Znanje na podlagi izkušenj	**Znanje na podlagi racionalnega**
Analogno znanje (praksa)	**Digitalno znanje (teorija)**
Simultano znanje	**Zaporedno znanje**

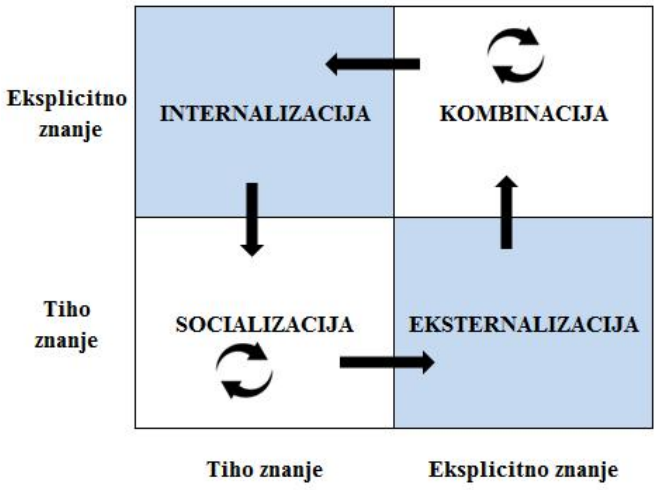
Vir: Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 61.

(2) **Tiho znanje** je osebno znanje posameznika, ki ga je težko formalizirati in komunicirati. Je nasprotje eksplicitnega znanja, torej je skrito, neizraženo in nekodirano. Sestavljeno je deloma iz tehničnih znanj in veščin kot know-howa, vključuje pa tudi pomembne kognitivne dimenzije, prepričanja in poglede (Nonaka, 2000, str. 98). Pojem tihega znanja je uvedel Polanyi (1967, str. 4) v smislu: "Vemo več, kot lahko izrazimo." Tiho znanje je vgrajeno v končne rezultate, procese, proizvode in storitve. Posameznik, ki razpolaga s tihim znanjem, ga le omejeno prenaša in deli; v kolikor odide iz podjetja, je takšno znanje za podjetje izgubljeno. Podjetja se lahko zavarujejo pred izgubo tihega znanja z načrtnim pretvarjanjem tihega znanja v eksplicitno znanje oziroma z njunim sistematičnim povezovanjem. Vendar pa, kot smo omenili, eksplicitno znanje redko nastopa kot izvor konkurenčne prednosti, zato je z vidika konkurenčne prednosti lahko osnova le tiho znanje. Ravno zaradi tega je potrebno ugotoviti, katero tiho znanje je smiselno pretvarjati v eksplicitno obliko znanja in za katero znanje je z vidika konkurenčne prednosti nujno, da ostane skrito.

Nonaka in Takeuchi (1995) sta v svoji raziskavi uspešnih japonskih podjetij ugotovila, da je bilo povezovanje in pretvarjanje tihega znanja v eksplicitno znanje odločilen dejavnik njihovega uspeha. Tako sta predstavila **štiri vrste pretvorb znanja**, in sicer: (1) socializacija (angl. socialization); (2) eksternalizacija (angl. externalization); (3) kombinacija (angl. combination); (4) internalizacija (angl. internalization) (Slika 30), ki jih podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

(1) **Socializacijo** bi lahko ponazorili takole: tiho znanje → tiho znanje (angl. from tacit to tacit). Gre za prenos ali sprejemanje tihih znanj posameznika od drugih, običajno izkušenejših posameznikov. Pri tem lahko gre za neposreden prenos, učenje skozi opazovanje, posnemanje ali praktično uporabo. Proces socializacije je omejen in nesistematičen, zato takšno znanje ne more postati eksplicitno.

Slika 30: Štirje procesi pretvarjanja tihega in eksplicitnega znanja



Vir: Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 62.

(2) **Eksternalizacijo** opredelimo v tej zvezi: tiho znanje → eksplicitno znanje (angl. from tacit to explicit). Razumemo jo, ko znanje preide v eksplicitno obliko, in sicer na podlagi skupinskega razmišljanja, pogovorov, debat ter dela. Za primer lahko navedemo strokovnjaka, ki na podlagi svojega lastnega tihega znanja, ki ga razvija in akumulira skozi čas, razvije ter uvede nov pristop na ravni podjetja. Njegovo tiho znanje preide v obliko eksplicitnega znanja in tako postane jasno, sistematično ter dosegljivo vsem, ki bi ga potrebovali.

(3) **Kombinacija** je proces prehoda: eksplicitno znanje → eksplicitno znanje (angl. from explicit to explicit). V tem primeru gre za izmenjavo znanja (ne gre za razširjanje ali ustvarjanje novega znanja) s pomočjo dokumentov, pogovorov in izobraževanj na ravni podjetja.

(4) **Internalizacija** ponazarja naslednjo zvezo: eksplicitno znanje → tiho znanje (angl. from explicit to tacit). Govorimo o znanju, ki ga kot posamezniki pridobimo na podlagi lastnih izkušenj. Kot primer lahko navedemo novo eksplicitno znanje na ravni podjetja, ki ga vsak posameznik v tem podjetju po svoje internalizira (uporablja, razširja, na novo definira in spreminja) in tako pretvarja v svojo bazo znanja – tiho znanje (Nonaka, 1991, str. 98–99).

Zelo pogosta je tudi **delitev znanja z vidika njegove koristnosti in uporabnosti** (Demarest, 1997), saj je cilj ustvarjati znanje, ki bo uporabno in tudi tržno zanimivo. S tega vidika ločimo: (1) komercialno znanje (angl. commercial knowledge); (2) nekomercialno znanje (angl. uncommercial knowledge). Njune značilnosti bomo na kratko opisali.

(1) **Komercialno znanje** ima za cilj doseganje uspešnosti in ne odkrivanje resnice. Pri tem se ne sprašujemo, kaj je prav, ampak kaj deluje, funkcionira oziroma deluje boljše, pri čemer to, kar je "boljše", definiramo s komercialnega in finančnega vidika. Komercialno znanje opredeljujemo kot izrecno razvito in vodeno mrežo (angl. network): (a) ukazov (angl. imperatives) kot vedenjskih direktiv, ki izhajajo iz strategije in strateških ciljev; (b) vzorcev (angl. patterns) kot splošnih in predvidljivih modelov, ki zahtevajo določena znanja oziroma vedenje; (c) pravil (angl. rules) kot vrste algoritmov in hevrističnih logičnih modelov, ki definirajo osnovni model pravil za delovanje v posebnih okoljih; (d) zapisov (angl. scripts), ki so nivo više od pravil, so v bistvu napotki za uspešno delovanje (npr. recepti ali študije poslovnih prigodkov) in so utelešeni v posameznih vidikih podjetja ter tako distribuirani po vsem podjetju z namenom ustvarjanja proizvodov in storitev ter nasploh uspešnosti podjetja. Za komercialno znanje je značilnih naslednjih pet lastnosti: (1) začasnost (angl. provisional) kot izgubljanje vrednosti v času; (2) delnost (angl. partial) kot nasprotje celovitosti; (3) meglenost (angl. muddled) kot problematično za odkrivanje znanja; (4) socialnost (angl. social) kot rezultat človeških in drugih dejavnikov v podjetju; (5) tržnost (angl. traded) kot proizvod, ki ima svojo ceno na trgu (Demarest, 1997, str. 375–377).

(2) **Nekomercialno znanje** ("kar je prav", angl. what is right) je nasprotje komercialnemu znanju ("kar deluje", angl. what works, s konkurenčnega in finančnega vidika). V ta sklop prištevamo filozofsko (angl. philosophical knowledge) in znanstveno znanje (angl. scientific knowledge) (Demarest, 1997, str. 375).

V literaturi je pogosta tudi **delitev znanja z vidika utelešenosti v podjetje**, pri čemer poznamo tri skupine, in sicer: (1) znanje posameznika ali tiho znanje; (2) znanje skupin (angl. shared knowledge); (3) utelešeno znanje (angl. embodied knowledge). Na kratko si poglejmo ločnice med njimi.

(1) **Znanje posameznika** opredelimo kot tiho znanje, katerega smo obravnavali kot skrito, neizraženo in nekodirano znanje. Demarest (1997, str. 378) je prepričan, da tiho znanje sploh ni znanje. Po njegovem mnenju je znanje samo tisto, ki kot tako obstaja v kontekstu praktične mreže, kar pa znanje posameznika ni, saj je hkrati skrito in zaprto.

(2) **Znanje skupin** opredeljujemo tudi kot deljeno znanje. Tako znanje posameznika kot tiho znanje in znanje skupin kot deljeno znanje sta znanji, za kateri pravimo, da sta neutelešeni (angl. unembodied knowledge). Za neutelešeno znanje je značilno, da je nestalno, zapisano v spominu ali v dnevnih praksah manjše skupine posameznikov, ni formalizirano in prav tako ni prosto na voljo za širjenje in konkurenčno rabo.

(3) **Utelešeno znanje** razumemo kot znanje, ki je formalno, izrecno in prenosljivo, običajno utelešeno v naslednjih oblikah: (a) materialu, proizvodih in storitvah; (b) opremi oziroma strojih; (c) poslovni praksi in procesih; (d) okolju in kulturi (Demarest, 1997, str. 378; Matusik & Hill, 1998, str. 683; Pučko, 1998, str. 560).

Matusik (1998, str. 683) znanje deli še na **znanje v podjetju** (angl. private knowledge), ki je za podjetje specifično, edinstveno in lahko predstavlja osnove konkurenčne prednosti, in **znanje v okolju** (angl. public knowledge) (npr. dobre prakse, kot so TQM).

Kot zadnjo delitev lahko omenimo še **delitev znanja z vidika njegove integriranosti v poslovne procese** podjetja. Tako poznamo štiri skupine (Quinn, Anderson & Finkelstein, 1996, str. 72; Alavi & Leidner, 2001, str. 113), in sicer: (1) kognitivno znanje (angl. cognitive knowledge); (2) uporabno znanje in veščine (angl. advanced skills or procedural knowledge); (3) sistemsko znanje in razumevanje (angl. systemic knowledge or causal knowledge); (4) samomotivacijska kreativnost (angl. self-motivated creativity). Na kratko bomo opisali še razlike med njimi.

(1) **Kognitivno znanje** je temeljno znanje, ki ga pridobimo skozi intenzivno izobraževanje in učenje. Razumemo ga kot osnovno znanje, ki ga potrebujemo (angl. know what), vendar še vedno ostajamo na osnovni ravni, kar z vidika uspeha ne zadošča.

(2) **Uporabno znanje** in veščine pomeni njegovo uporabo v praksi (angl. know how), iz česar sledi, da lahko in smo zmožni to znanje uporabiti pri reševanju, tudi zahtevnih problemov, s katerimi se srečujemo pri delu.

(3) **Sistemsko znanje** in razumevanje je poglobljeno znanje (angl. know why), ki nam omogoča resnično razumevanje problemskih situacij, prav tako predvidevanje in prepoznavanje nenačrtovanih dogodkov. Temelji na izkušnjah in intuiciji.

(4) **Samomotivacijsko kreativnost** lahko opredelimo kot pripravljenost, da naredimo nekaj več kot ostali (angl. care-why). Govorimo o samomotivaciji, vztrajnosti in pripravljenosti za doseganje ter preseganje pričakovanih rezultatov.

Alavijeva in Leidner (2001, str. 113) opredeljujeta **še pogojno uporabno znanje** (angl. conditional knowledge) (angl. know-when), ki pomeni vedeti, kdaj je primerno, da neko znanje uporabimo; **znanje v odnosu na drugo znanje** (angl. relational knowledge) (angl. know-with); in **pragmatično znanje** (angl. pragmatical knowledge), ki ga gledamo z vidika podjetja, gre za dobre prakse, poslovne načrte, izkušnje v projektnem delu itd.

V poslovni in drugi literaturi ter tudi v praksi pogosto zasledimo pojem **intelektualni kapital** (angl. intellectual capital). Le-tega povezujemo z različnimi pojmi, kot so znanje, ljudje oziroma človeški kapital, ugled podjetja in tako naprej. Če intelektualni kapital obravnavamo z vidika znanja, potem tudi tukaj naletimo na različna pojmovanja njune povezanosti. Nekateri avtorji opredeljujejo znanje kot del intelektualnega kapitala, drugi enačijo intelektualni kapital z znanjem, tretji pa oba pojma med seboj strogo ločujejo. Gomezeljeva (2010, str. 46) poudarja, da intelektualni kapital ni preprosto management znanja ali management človeških zmožnosti, ampak je veliko več.

Edvinsson (1997), kot protagonist na področju razvijanja konceptov in prakse managementa znanja, je bil prvi, ki je uporabil izraz intelektualni kapital. V svojem prispevku je lepo nakazal na razliko med knjigovodsko vrednostjo podjetja; to je vrednostjo, ki jo lahko razberemo iz bilance stanja, in tržno vrednostjo podjetja, to je vrednost podjetja na trgu, po kateri so ga interesenti pripravljeni plačati ali prevzeti/priključiti. Tržna vrednost, v kolikor je višja od knjigovodske vrednosti, vključuje dodaten, očem skrit kapital, ki ga imenujemo intelektualni kapital. Intelektualni kapital razumemo kot neotipljiva sredstva oziroma vire v podjetju, ki se običajno ne pojavljajo v bilanci stanja (Pučko, 1998, str. 558). Edvinsson (1997, str. 368–369) ga deli na človeški kapital in strukturni kapital. Bistvena razlika med njima je, da človeški kapital kot misleči kapital ni last podjetja (zaposleni so najeta delovna sila in če odidejo iz podjetja, s sabo odnesejo tudi človeški kapital, to je svoje znanje in izkušnje), medtem ko je strukturni kapital kot nemisleči kapital last podjetja. Strukturni kapital zajema: (a) kapital v kupcih; (b) organizacijski kapital; le-tega pa delimo še na: (b1) inovacijski kapital (intelektualna lastnina in neotipljiva sredstva); (b2) procesni kapital, utelešen v procesih. Švedska zavarovalniška družba Skandia je predvsem po zaslugi Edvinssona leta 1994 kot prva na svetu, v okviru letnega poročila objavila delitev kapitala na finančni in intelektualni kapital, pri čemer je slednjega razdelila še na človeški in strukturni kapital. V kasnejših letih so dopolnili svojo strukturo delitve intelektualnega kapitala na zunanji, notranji in človeški kapital (Gomezelj, 2010, str. 47–48).

Intelektualni kapital postaja najpomembnejše korporacijsko sredstvo, zato lahko predstavlja najmočnejši vir konkurenčne prednosti (Roos & Roos, 1997, str. 413). Tržna vrednost inovativnih, na znanju temelječih podjetij, ki jih uvrščamo med podjetja nove ekonomije, je nekajkrat višja od finančnega kapitala oziroma finančne, knjigovodske vrednosti. Razloge lahko iščemo v naraščujočih donosih, ki so značilni za investicije v znanje; za razliko od investicij v tradicionalne podjetniške vire, za katere so značilni padajoči donosi (Gomezelj, 2010, str. 48). Pri intelektualnem kapitalu moramo opozoriti na njegovo pomembno značilnost, to je neoprimerljivost. Le-ta, kot opozarja Čater (2003, str. 128), je glavna ovira pri njegovem merjenju. Razvitih je bilo nekaj poskusov ali modelov njegovega merjenja, kot je recimo Tobinov količnik Q (angl. Tobin's Q) (Pučko, 1998, str. 558), pa indeks intelektualnega kapitala (Roos & Roos, 1997, str. 427) in Skandia navigator (Edvinsson, 1997, str. 366).

V zadnjih letih se je, zaradi vse večjega pomena znanja in ustvarjanja ter razvijanja le-tega, pojavila potreba po sistematičnem preučevanju in razvijanju področja. Tako se je razvilo novo področje, imenovano **management znanja** (angl. knowledge management), ki ga nekateri celo dojemajo kot gonilno, primarno silo obstoja oziroma preživetja podjetja in tudi kot osnovo konkurenčne prednosti (Lev, 2000, str. 10; Augier & Teece, 2006, str. 402). Manageriranje znanja je tako postalo ključni element v doseganju in branjenju konkurenčne prednosti (Rodriguez Perez & Ordóñez De Pablos, 2003, str. 80). Za znanje se predpostavlja, da je eno izmed najtrajnejših osnov konkurenčne prednosti. Da bi ga lahko poslovodili, ga moramo najprej razumeti; prav tako moramo razumeti procese, ki so z njim povezani. Management znanja je namreč del celotnega procesa managementa v podjetju. Gomezeljeva (2010, str. 79–82, 110) opozarja na interdisciplinarnost managementa znanja in njegovo vpetost v raznovrstne poslovne dejavnosti ter akademska področja, kot so strateški management, management ravnanja s človeškimi viri, management proizvodov in storitev ter tako naprej. Management znanja je po njenem mnenju načrtna dejavnost v podjetju – od prepoznavanja ključnega znanja, ustvarjanja novega znanja in prenašanja le-tega.

Management znanja avtorji opredeljujejo zelo različno, vendar jih lahko glede na njihove definicije razdelimo v dve skupini (Čater, 2000). Prva skupina avtorjev opredeljuje management znanja kot proces. V to skupino lahko uvrstimo opredelitev Duffyja (2001, str. 64), ki management znanja vidi kot formalen proces, ki skrbi za to, da pride znanje do pravih ljudi ob pravem času, le-ti pa ga skupaj s tehnologijo in poslovnimi procesi učinkovito izrabljajo in s tem izpolnjujejo poslovne cilje. V drugo skupino uvrščamo avtorje, ki management znanja vidijo kot niz postopkov, organizacijske politike in uporabe tehnologije z namenom povečati učinkovitost odločanja skupine ali celega podjetja. Čater (2000, str. 512–513) je opredelil glavne naloge managementa znanja na ravni podjetja z vidika strateške, taktične in operativne ravni. Z vidika strateške ravni je ključna naloga managementa ta, da vzpostavi v znanje usmerjeno vizijo, strateško usmerjenost in cilje, ki bodo omogočali njegovo ustvarjanje ter uresničevanje. Na taktični ravni je ključna naloga prepoznavanje, pridobivanje, uporabljanje, shranjevanje in v končni fazi tudi branjenje ter ohranjanje "pravega" znanja. Na operativni ravni pa moramo poskrbeti za to, da bo pravo znanje v rokah pravih ljudi ob pravem času na pravem mestu.

Empirična podpora znanju kot izvoru konkurenčne prednosti podjetja je, kot ugotavlja Čater (2003), nizka. Pomemben razlog takšnemu stanju so še večje težave pri merjenju (neotipljiv vir, tiho znanje in relativno novo področje preučevanja), kot smo to ugotavljali v sklopu teorije zmožnosti. Raziskave, ki so poskušale potrditi pozitivno povezavo med znanjem in konkurenčno prednostjo, so predvsem preverjale znanje, vezano na posameznike, in znanje, vezano na podjetje; to so znanje in izkušnje zaposlenih ter timsko delo. Raziskovalci so med drugim ugotavljali, katero znanje je največ prispevalo k uspešnosti podjetja, oziroma katero znanje naj bi bilo najpomembnejše za podjetje. Ugotovili so, da se je kot najpomembnejša vrsta znanja pokazalo znanje o kupcih, sledijo tehnološko znanje, znanje, vezano na lastne zmožnosti, ter znanje, vezano na proizvode in storitve, trg ter konkurenco. Čater (2003) je na podlagi študije empiričnih raziskav, ki se nanašajo na znanje, »naletel« tudi na raziskave, ki uvajajo povezavo med managementom znanja, konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja. Pri razvrščanju posameznih raziskav je prišel od zaključka, da lahko le-te razvrsti v tri skupine. V prvi skupini so raziskave, ki so ugotovile, da management znanja prispeva k boljši obdelavi informacij v podjetju, k izboljšanju izvajanja in obvladovanja poslovnih procesov, izboljšuje potencial in sistem inoviranja ter podjetjem omogoča, da se lažje in uspešneje soočajo s spremembami v okolju. V drugo skupino je uvrstil raziskave, ki že poskušajo dokazovati neposreden vpliv na uspešnost podjetja. Tako so na primer uspešno dokazali ugoden vpliv na dobičkonosnost, dodano vrednost na zaposlenega, denarne tokove in tržni delež. V tretjo skupino raziskav Čater uvršča raziskovalce, ki management znanja smatrajo kot najpomembnejšo osnovo in pogoj za ustvarjanje ter ohranjanje konkurenčne prednosti.

Strinjamo se, da je znanje najpomembnejši vir, ki ga podjetje lahko ima. Vendar znanje še vedno ostaja statični vir v podjetju, ki samo po sebi ne more biti izkoriščeno. Da bi znanje lahko prepoznali, izkoristili in nadgradili, potrebujemo za to prave sposobnosti oziroma zmožnosti. Teorija na temelju znanja sistematično in nazorno poudari ter pojasni, da vse, kar počnemo ali pa ne, da so vse odločitve, ki jih sprejemamo, pa tudi zavračamo, zasnovane na znanju, ki ga imamo. Znanje kot vir in proces managementa znanja sta temeljna pogoja ter osnovi za to, da lahko v podjetju razvijemo dinamične zmožnosti. Le-te so namreč osnove, ki nam v današnjem dinamičnem okolju omogočajo graditi in ohranjati konkurenčno prednost.

1.1.3.4 Teorija na temelju dinamičnih zmožnosti

Teorija na temelju dinamičnih zmožnosti kot zadnja, aktualna teorija preučevanja osnov konkurenčne prednosti predpostavlja, da je doseganje dolgoročne konkurenčnosti možno v glavnem le na osnovi dinamičnih zmožnosti. Pri tem termin dinamičen pomeni sposobnost renoviranja oziroma obnavljanja zmožnosti za doseganje skladnosti s spreminjajočim se poslovnim okoljem (Teece, Pisano & Shuen, 1997, str. 510). Ko govorimo o dinamičnih zmožnostih, ne mislimo na zmožnosti v kontekstu teorije virov, kajti dinamične zmožnosti niso viri, pravita Ambrosinijeva in Bowman (2009, str. 34). S slednjim se strinjata tudi Collis (v Winter, 2003, str. 992) in Winter (2003), ki opredeljujeta, da je dinamična zmožnost veliko več

kot vir; je celo več kot navadna, običajna zmožnost. Dinamične zmožnosti namreč vplivajo na ostale zmožnosti tako, da jih izboljšujejo in ohranjajo aktualne, skladne s spremembami v okoljih.

Teorija na temelju dinamičnih zmožnosti pridobiva vedno bolj na pomenu, še posebej zaradi dinamične, spreminjajoče se narave okolja. Pri tem obravnava nekatere poglede na način, ki v prejšnjih pristopih niso bili obravnavani; prav tako vsebuje bogatejši opis dejavnikov in značilnosti, je prepričan Teece (2009, str. 87). V današnjem času ne moremo več govoriti o statičnih virih. Le-ti se morajo nenehno razvijati, dopolnjevati in izboljševati, kajti v nasprotnem primeru bomo lahko konkurenčni samo na kratek rok. Če je teorija dinamičnih zmožnosti resnično uporabna v teoriji strateškega managementa, potem je seveda nujno, da bo potrebno narediti več v raziskovalni smeri.

1.2. TEORIJA NA TEMELJU DINAMIČNIH ZMOŽNOSTI

V prispevku, predstavljenem s strani Teeca, Pisana in Shuena iz leta 1997, je bila prvič predstavljena ideja o konceptu dinamičnih zmožnosti. Teece in Pisano sta sicer pojem dinamičnih zmožnosti predstavila že leta 1994, osnovna izhodišča pa so bila obravnavana že v delovnem prispevku iz leta 1990 s strani Teeca, Pisana in Shuena. Izhodišče teorije na temelju dinamičnih zmožnosti temelji na predpostavki, da so dinamične zmožnosti v bistvu sposobnosti organizacije ali podjetja, da ustvarja, razširja in preoblikuje svoje vire. Teece in Pisano (1994, str. 541) definirata dinamične zmožnosti kot niz (angl. subset) zmožnosti, ki podjetju omogočajo ustvarjati nove proizvode, storitve in procese v skladu s spreminjajočim se okoljem. Teece teorijo na temelju dinamičnih zmožnosti dojema predvsem kot razširitev teorije na temelju virov. Vidik statične narave, ki je značilen za teorijo na temelju virov, si nekako ne znamo predstavljati v današnjem dinamičnem okolju (Priem & Butler, 2001, str. 34). Ravno to pomanjkljivost naj bi teorija na temelju dinamičnih zmožnosti poskušala odpraviti. Ambrosinijeva in Bowman (2009, str. 31) jo vidita tudi kot razširitev in dopolnitev ostalih teorij, predvsem teorije na temelju osrednjih sposobnosti in teorije na temelju znanja.

Kmalu po objavi prispevka iz leta 1997, za katerega lahko rečemo, da je najbolj vpliven prispevek s tega področja, se je usul plaz avtorjev, ki so poskušali poiskati lastne definicije o teoriji na temelju dinamičnih zmožnosti. Le-ti so dinamične zmožnosti opisovali kot zmožnosti, sposobnosti, procese in celo spretnosti, ki so v nekem smislu že rutine ali utečeni postopki (Ambrosini & Bowman, 2009, str. 30). Barreto (2010) je pripravil pregled dosedanjega dela in objav ter ugotovil, da je bilo v zadnjih desetih letih, tj. od leta 1997 do leta 2007, objavljenih najmanj 1.534 člankov, ki uvajajo ali preučujejo pojem dinamičnih zmožnosti. Izmed teh člankov jih je bilo kar 40 objavljenih v vodilnih znanstvenih revijah na področju managementa (*Academy of management journal, Academy of management review, Administrative science quaterly, Journal of management, Journal of management studies, Management science, Organization science, Strategic management journal*). DiStefano, Peterafova in Verona (2010)

so pripravili analizo citiranosti člankov, ki obravnavajo dinamične zmožnosti, in ugotovili, da je bilo do leta 2009 zabeleženih preko 1.900 citatov.

Takšna količina člankov nakazuje na aktualnost tematike, vendar pa hkrati povzroča veliko zmede, kot je ugotovil tudi Barreto (2010, str. 257), ter pri tem opozoril, da je slednje lahko pomembna ovira k napredku. Problem je predvsem v dokaj zapleteni in nepovezani vsebini, ki vodi do neenakih smernic. Na primer, nekateri avtorji so nakazali uspešnost kot logičen rezultat dinamičnih zmožnosti, drugi so se osredotočili na rezultate, ki so plod organizacijskih ali procesnih sprememb, spet naslednji so konceptualizirali teorijo na temelju dinamičnih zmožnosti kot sklop značilnih dejavnikov, nekateri jih povezujejo s hitro spreminjajočim se okoljem, spet drugi jih povezujejo z relativno stabilnim okoljem in tako naprej. Čeprav teorijo na temelju dinamičnih zmožnosti povezujemo s teorijo strateškega managementa, lahko njena izhodišča najdemo tudi v marketingu (na primer Menguc & Auh, 2006), na področju ravnanja s človeškimi viri (na primer Thompson, 2007), v izvedbenem managementu (na primer Fixson, 2005), v mednarodnem managementu (na primer Uhlenbruck, 2004), v managementu informatike (na primer Sambamurthy, Bharadway & Grover, 2003) in v podjetništvu (na primer Arthurs & Busenitz, 2006).

1.2.1 Koncept teorije na temelju dinamičnih zmožnosti

Prvo opredelitev dinamičnih zmožnosti sta podala Teece in Pisano (1994, str. 541), ki sta dinamične zmožnosti razumela kot niz zmožnosti, ki podjetju omogočajo ustvarjati nove proizvode, storitve in procese v skladu s spreminjajočim se okoljem. Kasneje so Teece, Pisano & Shuen (1997, str. 516) v svojem odmevnem prispevku dinamične zmožnosti opredelili kot sposobnosti (angl. abilities) podjetja, ki podjetju omogočajo, da integrira, razvija in preoblikuje notranje in zunanje vire ter zmožnosti[24] in se tako uspešno sooča s hitro spreminjajočim se okoljem. Eisenhardtova in Martin (2000, str. 1107) definirata dinamične zmožnosti kot organizacijske in strateške rutine, ki jih lahko razumemo kot procese, s pomočjo katerih lahko podjetje preoblikuje svoje vire in se tako uspešno odziva na spremembe v okolju. Eisenhardtova in Martin sta navedla tudi primere, ki kažejo na to, da lahko dinamične zmožnosti razumemo kot procese. Takšen primer je recimo Toyotin proces razvoja proizvoda, ki je kombinacija managerskih veščin in drugih osnov, ki omogočajo doseganje konkurenčne prednosti. Prav tako je lahko dinamična zmožnost tudi proces strateškega odločanja. Zollo in Winter (2002, str. 340) se načeloma strinjata z definicijo Teeca, Pisana in Shuena, vendar pa postavljata vprašanje, ali res lahko strogo opredeljujemo, da se dinamične zmožnosti nanašajo na hitro spreminjajoče se okolje. Po njunem mnenju lahko podjetja integrirajo, razvijajo in preoblikujejo notranje in zunanje vire ter zmožnosti tudi v okoljih, ki niso tako dinamična. Definicijo dinamičnih zmožnosti sta opredelila takole: dinamične zmožnosti so naučeni in stabilni vzorci na ravni podjetja, so rezultat učenja na ravni podjetja oziroma organizacijskega učenja, ki podjetju

[24] V omenjenem prispevku avtorji ne omenjajo virov, temveč govorijo le o sposobnostih oziroma zmožnostih. V kasnejših člankih pa navajajo oboje (viri in zmožnosti).

omogoča povečevati učinkovitost. S to opredelitvijo sta že nakazala na ločnico med dinamičnimi in operativnimi (angl. operational) zmožnostmi. V svoji opredelitvi omenjata vzorce, kar razumemo kot rezultat ponavljajočih se in stalnih aktivnosti, ki ima za cilj povečevati učinkovitost, vendar pa to ne pomeni nujno povečevanja uspešnosti.

Teece, Pierce in Boerner (2002 v Augier, 2002) so prepoznali pomembnost managerskih zmožnosti pri zaznavanju priložnosti. To je bilo pomembno vodilo za Adnerja in Helfatovo (2003, str. 1012), ki sta posebej opredelila dinamične managerske zmožnosti[25] (angl. dynamic managerial capabilities) kot sposobnosti managerjev za ustvarjanje, razširjanje in preoblikovanje celote virov (angl. resource base) organizacije oziroma podjetja. Winter (2003, str. 991) se z opredelitvijo dinamičnih zmožnosti ni preveč obremenjeval. Zanj so dinamične zmožnosti tiste zmožnosti, ki ustvarjajo, razširjajo in prilagajajo navadne (angl. ordinary) zmožnosti. Zahra, Sapienza in Davidsson (2006, str. 918) so dinamične zmožnosti razumeli kot sposobnosti preoblikovanja virov in rutin v skladu s pričakovanji managementa. Kot rezultat sinergije in poskusa poenotenja pogledov lahko navedemo definicijo, ki jo je podala skupina raziskovalcev (v tej skupini so sodelovali Helfatova, Finkelstein, Mitchell, Peterafova, Singh, Teece in Winter) na področju preučevanja dinamičnih zmožnosti, v knjigi *Dinamične zmožnosti: Razumevanje strateških sprememb organizacij* (angl. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations). Dinamične zmožnosti so po njihovem mnenju sposobnosti organizacije ali podjetja, da ciljno ustvarja, razširja in preoblikuje svojo celoto virov. Kot celoto virov razumejo nabor vseh otipljivih in neotipljivih virov; prav tako med celoto virov uvrščajo tudi zmožnosti, ki jih podjetje poseduje, nadzoruje ali ima do njih na nek način dostop. V osnovi so dinamične zmožnosti zmožnosti, torej so že same del te celote virov. To pomeni, da lahko dinamične zmožnosti prav tako ustvarjajo, razširjajo in preoblikujejo dinamične zmožnosti. Če se vrnemo na primer managerskih dinamičnih zmožnosti, lahko tudi te ustvarjajo, razširjajo in preoblikujejo vse vrste zmožnosti, med drugim tudi dinamične zmožnosti (Helfat et al., 2007, str. 3–4).

Wang in Ahmed (2007, str. 35) sta dinamične zmožnosti opredelila kot usmerjenost podjetja k stalnemu integriranju, preoblikovanju, obnavljanju in (ponovnemu) ustvarjanju virov ter zmožnosti v skladu s spreminjajočim se okoljem za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Dinamične zmožnosti tako predstavljajo osnove ali temelje, ki nam lahko omogočijo doseganje želene konkurenčnosti in uspešnosti (Baretto, 2010, str. 257), če se tega lotimo na pravi način. Ambrosinijeva in Bowman (2009, str. 31) sta namreč opozorila na primere podjetij, ki se spreminjajočemu okolju niso uspela prilagoditi kljub temu, da so veljala za uspešna in konkurenčna v okolju, v katerem so delovala. Harreld, O'Reilly in Tushman (2007) so vidik dinamičnih zmožnosti nazorno predstavili in preverili na konkretnem primeru, in sicer na primeru podjetja IBM. Opredeli so lastno definicijo dinamičnih zmožnosti. Dinamične zmožnosti tako razumejo kot konkreten set mehanizmov, ki managementu omogoča razviti in ohraniti trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost (Harreld, O'Reilly & Tushman, 2007, str. 42).

[25] Pomembnost managerskih zmožnosti v kontekstu dinamičnih zmožnosti je prepoznalo kar nekaj avtorjev. Omenimo Roseblooma, ki je že leta 2000 nakazal na pomembnost procesa vodenja in ga tudi opredelil kot dinamično zmožnost.

Zadnjo opredelitev dinamičnih zmožnosti lahko povzamemo po Teecu (2009, str. 206; 2007, str. 1319), ki pravi, da so dinamične zmožnosti: (1) zmožnosti zaznavanja (angl. sensing); (2) zmožnosti prepoznavanja in doseganja (angl. seizing); (3) zmožnosti preoblikovanja (angl. reconfiguring) prednosti/slabosti in priložnosti/nevarnosti skozi aktivnosti povečevanja, kombiniranja in varovanja ter po potrebi preoblikovanja otipljivih in neotipljivih virov, tako znotraj kot zunaj meja podjetja. Na podlagi podanih opredelitev lahko zapišemo, da je naloga dinamičnih zmožnosti ustvarjanje, razširjanje in preoblikovanje celote virov, to je virov in zmožnosti. Kot predhodnike in tudi gradnike dinamičnih zmožnosti bi lahko opredelili vrsto zmožnosti, ki smo jih že spoznali pri obravnavanju teorije na temelju zmožnosti. Poleg že omenjenih vrst zmožnosti, o katerih smo govorili v sklopu teorije na temelju zmožnosti, lahko najprej omenimo **kombinirane sposobnosti** (angl. combinative capability), ki sta jih Kogut in Zander (1992, str. 385) definirala kot procese, s pomočjo katerih podjetje pridobiva in sintetizira znanje, le-tega pa vgrajuje in uporablja za namen končnih rezultatov. Podobne opredelitve lahko najdemo tudi pri drugih raziskovalcih. Recimo, za Nielsena (2006, str. 67) so dinamične zmožnosti sestavljene iz aktivnosti managementa znanja, za Cepeda in Vero (2007, str. 428) pa management znanja predstavlja proces, ki je v ozadju razvoja dinamičnih zmožnosti.

V literaturi bomo zasledili tudi pojem **arhitekturne sposobnosti** (angl. architectural competence), ki sta jih Hendersonova in Cockburn (1994) opredelila na primeru farmacevtske industrije ter jih označila kot sposobnosti podjetja, ki omogočajo integrirati znanje iz zunanjih virov. Pri tem sta poudarila tudi njihov pozitivni vpliv na povečanje učinkovitosti R&R aktivnosti. Iansiti in Clark (1994) sta uvedla pojem **integracijskih zmožnosti** (angl. integration capability). Preučevala sta jih na primeru avtomobilske panoge in panoge informatike (konkretno govorita o računalništvu). Pri tem sta ugotovila, da so omenjene zmožnosti v procesu razvoja proizvoda pozitivno povezane z uspešnostjo podjetja, prav tako pa so le-te povezane z izboljševanjem uspešnosti v daljšem obdobju.

Teorija na temelju dinamičnih zmožnosti sloni na šestih osnovnih elementih, ugotavlja Barreto po intenzivnem pregledu literature (2010, str. 259–264). Ti elementi osvetljujejo njeno naravo oziroma pojasnjujejo videnje, ki ga teorija dinamičnih zmožnosti zavzema. Elementi, ki pojasnjujejo osnove teorije na temelju dinamičnih zmožnosti, so naslednji: (1) narava (angl. nature); (2) vloga (angl. role); (3) namen (angl. purpose); (4) ustvarjanje in razvoj (angl. creation and development); (5) heterogenost (angl. heterogeneity); (6) rezultat (angl. outcome). V nadaljevanju si bomo vsakega izmed teh elementov podrobneje pogledali.

(1) **Narava dinamičnih zmožnosti**

Teorija na temelju dinamičnih zmožnosti razširja teorijo na temelju virov. Teorija na temelju virov ima eno bistveno pomanjkljivost, to je statičnost, s čimer tako zanemarja današnje dinamično okolje in njegove vplive. Teece, Pisano in Shuen (1997) eksplicitno poudarjajo namen dinamičnih zmožnosti, ki preprosto povedano pomeni odzivanje na hitro spreminjajoče se okolje. Eisenhardtova in Martin (2000) sta še bolj konkretna, in sicer poudarjata ne samo odziv in skladnost virov ter zmožnosti s spremenjenim okoljem, temveč tudi možnost ustvarjanja sprememb, ki bodo vplivale na trge.

Ko smo obravnavali teorijo na temelju virov in teorijo na temelju zmožnosti, smo se srečali s številnimi pojmi, kot so viri, sredstva, procesi, zmožnosti, sposobnosti, osrednje sposobnosti in razlikovalne sposobnosti. Kljub temu, da smo te pojme pojasnili, natančnih ločnic oziroma razlik med njimi, prav zaradi nedorečenosti v literaturi, nismo uspeli predstavili. Priem in Butler (2001, str. 23–24) menita, da je glavni razlog za takšno nedorečenost v tem, ker se preučevalci teorije na temelju virov niso dovolj poglobili v terminologijo. Le-ti so namreč v svojih delih zgolj navajali opredelitev Barneya, in sicer iz njegovega prispevka, objavljenega leta 1991. V tem delu namreč Barney (1991, str. 101) opredeljuje, da so viri lahko sredstva, sposobnosti, organizacijski procesi, lastnosti organizacije ali podjetja, informacije, znanje; torej vse, kar organizaciji ali podjetju omogoča uspešno uresničevanje strategije. Takšna opredelitev seveda ne ločuje virov od zmožnosti, prav tako pa ne ločuje med ostalimi pojmi. To nadalje onemogoča postavitev jasnih smernic in temeljev, ki so pomembni predvsem v okviru empiričnega preučevanja.

V okviru opredeljevanja dinamičnih zmožnosti smo videli, da lahko dinamične zmožnosti zavzamejo obliko sposobnosti (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006; Helfat et al., 2007), rutin oziroma procesov (Eisenhardt & Martin, 2000) in naučenih vzorcev (Zollo & Winter, 2002). Iz tega lahko razberemo, da je tudi v sklopu teorije na temelju dinamičnih zmožnosti prisotno neskladje opredelitev, saj prav tako ne moremo definirati jasnih in nedvoumnih razlik med obravnavanimi pojmi, oziroma v končni fazi ne moremo jasno definirati, kaj so dinamične zmožnosti. Lahko jih razumemo kot procese, v kar sta prepričana Ambrosinijeva in Bowman (2009, str. 34) (v originalu: "The literature is clear that dynamic capabilities are processes."), lahko pa smo temu nasprotni, kot sta Wang in Ahmed (2007, str. 35), ki pravita, da dinamične zmožnosti niso procesi, temveč so dinamične zmožnosti v procese vgrajene (angl. embedded).

(2) **Vloga dinamičnih zmožnosti**

Namen dinamičnih zmožnosti je odzivanje na hitro spreminjajoče se okolje, zato je njihova osrednja vloga spreminjanje ključnih sestavin. Baretto (2010, str. 261) kot ključne sestavine razume vire, zmožnosti in procese. Kot del aktivnosti spreminjanja pa razume razvijanje in ustvarjanje novega, kar se odraža tudi v spremembah obstoječih virov, zmožnosti in procesov.
Teorija na temelju dinamičnih zmožnosti presega tradicionalne pristope oziroma dosedanje teorije v tem, da poskuša razložiti, da le dinamične zmožnosti, torej zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in doseganja ter preoblikovanja, podjetjem omogočajo, da razvijajo in ohranjajo konkurenčno prednost (Teece, 2007, str. 1319, 1347).

Dinamične zmožnosti lahko zavzemajo različne vloge oziroma konstrukte, pri čemer si raziskovalci niso enotni. Tisti, ki so se poglobili v njihovo preučevanje, so predlagali različne klasifikacije dinamičnih zmožnosti. Izbrane predstavljamo v nadaljevanju (Glej Tabelo 2).

Tabela 2: Pregled klasifikacij dinamičnih zmožnosti

Collis (1994)	**Danneels (2002)**	**Winter (2003)**	**Zahra, Sapienza & Davidsson (2006)**	**Danneels (2008)**	**Ambrosini, Bowman & Collier (2009)**
prva kategorija zmožnosti sposobnost uresničevanja osnovnih funkcijskih aktivnosti	**zmožnosti prvega reda** udejanjanje sposobnosti oziroma kombiniranje virov s ciljem izdelave končnega proizvoda	**izhodiščne zmožnosti, izvedbene, navadne zmožnosti** "zaslužimo za preživetje"	**bistvene ali navadne zmožnosti** sposobnosti, ki omogočajo izdelati želen rezultat, ne nujno povezan s finančno uspešnostjo	**zmožnosti prvega reda** udejanjanje sposobnosti oziroma kombiniranje virov s ciljem izdelave končnega proizvoda	**celota virov**
druga kategorija zmožnosti dinamično izboljševanje aktivnosti v podjetju	**izhodiščne zmožnosti** sposobnost prepoznavanja, učenja, vgrajevanja "novega"	**dinamične zmožnosti prvega reda** spreminjanje, dopolnjevanje in izboljševanje izhodiščnih zmožnosti, tj. zmožnosti "zaslužimo za preživetje"	**dinamične zmožnosti** sposobnost ohranjanja, aktualiziranja in renoviranja bistvenih zmožnosti	**zmožnosti drugega reda** sposobnost izgradnje novih zmožnosti prvega reda (učenje novih področij)	**inkrementalne dinamične zmožnosti** stabilno okolje, prilagoditve in prikrojitve v celoti virov
tretja kategorija zmožnosti dinamično izboljševanje v skladu z okoljem		**zmožnosti višjega reda** spreminanje zmožnosti prvega reda, rezultat organizacijskega učenja			**obnavljajoče dinamične zmožnosti** dinamično okolje, razširitve, obnovitve in izpopolnitve v celoti virov
četrta kategorija zmožnosti - meta zmožnosti, zmožnosti višjega reda učenje-z-učenjem zmožnosti					**prenovljene dinamične zmožnosti** izjemno dinamično okolje, nove zmožnosti, izboljšane in prenovljene obstoječe zmožnosti

Vir: Lasten prikaz, ki temelji na spoznanjih Collis, 1994; Danneels, 2002; Winter, 2003; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006; Danneels, 200; Ambrosini, Bowman & Collier, 2009.

Collis (1994, str. 145–150) je kot prvi predlagal, da je mogoče govoriti o različnih ravneh zmožnosti. Zmožnosti je razdelil v štiri kategorije. Pri tem ne uporablja izraza dinamične zmožnosti, temveč govori o organizacijskih zmožnostih. O organizacijskih zmožnostih smo sicer že govorili v okviru teorije na temelju zmožnosti. Razumeli smo jih kot zmožnosti, ki nam omogočajo uresničevati strateške, tehnološke in finančne zmožnosti (Ulrich & Smalwood, 2004, str. 119). Kusunoki, Nonaka in Nagata (1998, str. 699–700) so jih predstavili kot čisto novo perspektivo ali nov pogled v teoriji managementa ter jih označili kot zelo posebne, težko dosegljive in posnemljive. Collis se z izrazom "organizacijske" ne obremenjuje, navaja celo kakorkoli jih že poimenujemo (angl. however defined). Pojasnimo sedaj klasifikacijo zmožnosti, kot jo dojema Collis.

(1) **Prva kategorija zmožnosti** pomeni sposobnost uresničevanja osnovnih funkcijskih aktivnosti (npr. proizvodne, trženjske, logistične, distribucijske aktivnosti) učinkoviteje kot to počnejo konkurenti. Vidik zmožnosti na funkcionalni ravni je omenjal že Grant (1991, str. 120 v Collis, 1994, str. 145), ki je prepoznal zmožnosti v kontekstu funkcijskih aktivnosti, prav tako pa tudi Stalk, Evans in Shulman (1992, str. 62), ki so zmožnosti dojemali kot set ključnih poslovnih procesov, ter tudi Amit in Schoemaker (1993, str. 35), ki sta zmožnosti povezala s funkcijami oziroma področji v podjetju, ter za primer navedla področje managementa blagovne znamke v okviru marketinga.

(2) **Druga kategorija zmožnosti**, ki jo opredeljuje Collis, se nanaša na dinamično izboljšanje aktivnosti v podjetju, kar to kategorijo že povezuje z opredelitvijo dinamičnih zmožnosti po Teeceju, Pisanu in Shuenu (1997). Amit in Schoemaker (1993, str. 35) sta prav tako poudarila njihovo visoko odzivnost na spremembe v okolju, prav tako Eisenhardtova in Martin (2000, str. 1107).

(3) **Tretja kategorija zmožnosti** je zelo tesno povezana z drugo kategorijo, ki se nanaša na dinamično izboljševanje v skladu z okoljem. Vendar tretja kategorija zmožnosti bolj izpostavlja vidik strateškega razumevanja, kar nam omogoča pravočasno, torej pred konkurenti, prepoznavati vrednost tudi drugih virov in na osnovi tega razvijati konkurenčne strategije.

Collis pri tem opozarja, da ni enostavno potegniti mejo med prvimi tremi kategorijami. To pa zaradi tega, ker se vse tri osredotočajo na sposobnosti podjetja, ki omogočajo izvajanje aktivnosti bolj učinkovito in hitreje kot to uspeva konkurenci. Prav tako je težko razviti tipologijo organizacijskih zmožnosti, saj so le-te med seboj zelo prepletene, prav tako pa težko določljive (angl. infinite variety). Collis zato predlaga, da naj se podjetja osredotočijo na razvoj četrte kategorije dinamičnih zmožnosti, to je na razvoj zmožnosti višjega reda, kajti to so resnično zmožnosti, ki bodo odločilne v prihodnosti.

(4) **Četrta kategorija** se imenuje meta zmožnosti ali zmožnosti višjega reda (angl. high-order capabilities), ki jih povezujemo z razvijanjem učenje-z-učenjem zmožnosti. Kot take bodo razvijale zmožnosti, ki bodo omogočale biti boljši, hitrejši in inovativnejši. Omogočale

bodo inovirati inovacije, ki inovirajo inovacije, ki zopet inovirajo inovacije itd., do neskončnosti (ad infinitum).

Collis v zvezi z organizacijskimi zmožnostmi opozarja tudi na to, da organizacijske zmožnosti niso samo t.i. "rezultati ali odsev struktur in procesov", temveč se odražajo tudi v kulturi podjeta in v odnosih, ki jih imamo zaposleni med sabo. Pri tem se sprašuje, kako in kam umestiti organizacijske zmožnosti in koliko jih kot take lahko razumemo kot osnove trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti. Njegov odgovor v povezavi s tem je, da je to odvisno od tega, ali organizacijske zmožnosti izpolnjujejo vse pogoje za razvoj trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti, pri čemer jih ne smemo jemati kot zaključek iskanja in razvijanja trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti.

Danneels (2002, str. 1112) je eden izmed raziskovalcev, ki je gradil svoj pogled na Collisovem izhodišču. Predlagal je dve kategoriji, in sicer: (1) zmožnosti prvega reda (angl. first-level capabilities); (2) zmožnosti drugega reda (angl. second-level capabilities). Tudi on govori o zmožnostih, torej jih posebej ne označuje kot dinamične zmožnosti.

(1) **Zmožnosti prvega reda** pomenijo udejanjanje sposobnosti za doseganje posamičnih nalog. Razumemo jih lahko kot rezultat kombiniranja otipljivih in neotipljivih virov s ciljem izdelave določenega proizvoda ali storitve, kar zadovoljuje ciljni segment kupcev ali trga.

(2) **Zmožnosti drugega reda** pomenijo nadaljevanje zmožnosti prvega reda, to je njihovo (samo)izpopolnjevanje in renoviranje. Kot primer lahko navedemo prepoznavanje, ovrednotenje in vgrajevanje novih tehnologij ali novih zahtev kupcev. Danneels sicer ne razloži, kako naj bi ta proces izpopolnjevanja in spreminjanja dinamičnih zmožnosti lahko deloval.

Tudi Winter (2003, str. 992–994) je poskušal razviti svojo idejo o hierarhiji dinamičnih zmožnosti. Konkretno že govori o dinamičnih zmožnostih. Njegova hierarhija se sestoji iz: (1) izhodiščnih zmožnosti (angl. zero-level capabilities) ali izvedbenih, navadnih zmožnosti (angl. operating, ordinary capabilities); (2) dinamičnih zmožnosti prvega reda (angl. dynamic first-order capabilities); (3) zmožnosti višjega reda (angl. high-order capabilities).

(1) **Izhodiščne ali izvedbene zmožnosti** podjetjem omogočajo preživetje v sedanjosti na osnovi obstoječih virov – zaslužimo za preživetje, da lahko živimo. Za podjetje z lastnim R&R oddelkom sta aktivnosti nabave in prodaje izhodiščni zmožnosti. Če smo v vlogi neodvisnega R&R laboratorija, je naša izhodiščna zmožnost razvoj novih proizvodov ali storitev. Izhodiščne ali izvedbene zmožnosti lahko razumemo kot zmožnosti prve kategorije po Collisu (1994).

(2) **Dinamične zmožnosti prvega reda** pomenijo spremembe v proizvodnem procesu, ki spreminjajo, dopolnjujejo ali izboljšujejo izhodiščne zmožnosti. Kot primer lahko navedemo

razvoj novega proizvoda kot prototipa. Le-te že lahko razumemo kot dinamične zmožnosti, sta prepričana Ambrosinijeva in Bowman (2009, str. 34).

(3) **Zmožnosti višjega reda** pomenijo rezultate organizacijskega učenja (angl. organizational learning) na osnovi zmožnosti prvega reda, kar se odraža v ustvarjanju in izboljševanju dinamičnih zmožnosti podjetja. Winter pri tem opozarja na dejstvo, da so zmožnosti kot take zelo kompleksne, strukturirane in večdimenzionalne. Meni, da je mogoče uvajati spremembe brez posedovanja dinamičnih zmožnosti. To pojasnjuje s tem, da so spremembe rezultat določenih dejavnikov iz okolja in zatorej ne morejo biti odvisne od dinamičnih zmožnosti. Tovrstne spremembe imenujemo reševanje "ad hoc" problemov, kar je logičen odgovor na izzive okolja. Vendar pa reševanje "ad hoc" problemov in razvijanje dinamičnih zmožnosti nista sopomenki, pomenita namreč dve različni poti k uvajanju sprememb. Glede na povedano so dinamične zmožnosti samo eden od načinov, kako uvajati in obvladovati spremembe.

Winter razume koncept dinamičnih zmožnosti kot odlično izhodišče oziroma pomemben prispevek k dosedanjim modelom in orodjem strateškega analiziranja. Še vedno pa tako kot Collis ostaja na ravni izhodiščnega obravnavanja dinamičnih zmožnosti in njenih kategorij.

Zahra, Sapienza in Davidsson (2006, str. 927, 946–947) razlikujejo zmožnosti v okviru dveh kategorij, to sta kategoriji: (1) bistvene zmožnosti (angl. substantive capabilities) ali navadne zmožnosti (angl. ordinary capabilities); (2) dinamične zmožnosti. Svoj pogled so omenjeni gradili na vidiku razvščanja zmožnosti, ki ga je predstavil Winter (2003).

(1) **Bistvene ali navadne zmožnosti** so sposobnosti, ki nam omogočajo ponuditi želen (angl. desired) proizvod ali storitev. Pri tem avtorji poudarjajo želen proizvod ali storitev kot rezultat, ki ga želimo doseči. Ta opredelitev bistvenih ali navadnih zmožnosti se razlikuje od opredelitve po Winterju. Le-ta se je namreč pri razlagi bistvenih ali navadnih zmožnosti osredotočil le na njihov finančni vidik, v smislu preživetja.

(2) **Dinamične zmožnosti** kot druga kategorija so pod vplivom prvih, to je navadnih zmožnosti, prav tako delujejo na osnovi le-teh. Naloga dinamičnih zmožnosti je, da ohranjajo navadne zmožnosti trdne (angl. strong) in aktualne (angl. fresh) v smislu neskončne spirale (angl. infinite spiral) stalnega renoviranja.

Teece (2009, str. 206–216) je uvrstil dinamične zmožnosti v tri kategorije, in sicer: (1) zmožnosti zaznavanja; (2) zmožnosti prepoznavanja in doseganja; (3) zmožnosti preoblikovanja, katere mora podjetje hkratno razvijati, da bi lahko gradilo, dosegalo in ohranjalo konkurenčno prednost (Slika 31). Govorimo o zmožnostih zaznavanja prednosti in slabosti v okolju podjetja ter priložnosti in nevarnosti v okolju izven podjetja. To nam daje osnove in možnosti njihovega doseganja, izkoriščanja ter obvladovanja, slednje pa lahko dosežemo skozi kombiniranje in

preoblikovanje virov v skladu s spremembami okolja. V nadaljevanju delitev dinamičnih zmožnosti po Teece dodatno pojasnjujemo.

Slika 31: Dinamične zmožnosti kot sestav zmožnosti



Vir: Lasten prikaz, ki temelji na spoznanjih Teeca (2009, str. 206–216).

(1) **Zmožnosti zaznavanja** so pomembne zaradi tega, ker nam omogočajo zaznavanje prednosti/slabosti in priložnosti/nevarnosti v podjetju in izven podjetja, v koraku pred konkurenti. Konkurenti namreč prav tako motrijo svoje okolje, recimo iščejo nove priložnosti. Zgodi se lahko, da pa konkurenti priložnosti ne prepoznajo dovolj hitro, ne prepoznajo njihovega potenciala ali pa jih dojemajo drugače. Zato je toliko bolj pomembno, da izkoriščamo to zmožnost in da smo v stalni pripravljenosti, hkrati pa neprestano opazujemo in raziskujemo trge, tehnologije, okolja, tudi izven našega dometa.

(2) **Zmožnosti prepoznavanja in doseganja** so veliki meri odvisne od podjetniških in managerskih aktivnosti, kjer je pomembno, da se znamo odločiti in sprejemati odločitve, nato pa na podlagi le-teh ustrezno ukrepati v smislu doseganja želenih ciljev.

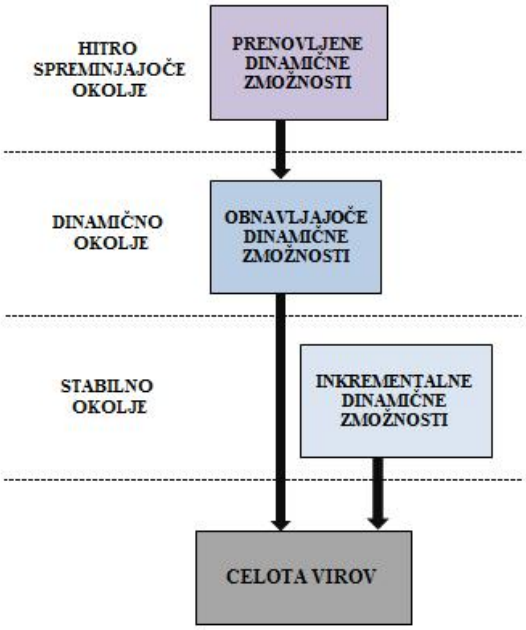
(3) **Zmožnosti preoblikovanja** nam omogočajo kombinirati in preoblikovati vire, prav tako pa organizacijsko strukturo v skladu s spremembami okolja. Doseganje želene in dolgoročne uspešnosti zahteva stalne napore pri izgradnji, razvoju in prilagajanju proizvodov ter storitev, sistemov, procesov in strukture podjetja.

V nadaljevanju si bomo ogledali še pogled na koncept sestave dinamičnih zmožnosti, ki sta ga predstavila Ambrosinijeva in Bowman (2009, str. 35). Le-ta razlagata dinamične zmožnosti kot skupek osnovnih štirih procesov, ki so: (1) proces preoblikovanja (angl. reconfiguration) kot (pre)oblikovanje in (re)kombiniranje virov; (2) proces doseganja vzvoda (angl. leveraging) kot prenos dobrih praks na druga področja, oddelke ali poslovne enote; (3) proces učenja (angl. learning) v smeri učinkovitejšega in uspešnejšega izvajanja aktivnosti; (4) proces ustvarjalne integracije (angl. creative integration), ki je povezan s sposobnostjo podjetja, da integrira svoje vire, kar se odraža v novem preoblikovanju virov oziroma v procesu njihovega preoblikovanja oziroma izoblikovanja.

Ambrosinijeva in Bowman sta skupaj s Collierjevo (2009, str. 11–19), opredelila tudi tri ravni dinamičnih zmožnosti, in sicer: (1) inkrementalne (angl. incremental) dinamične zmožnosti; (2) obnavljajoče (ang. renewing) dinamične zmožnosti; (3) prenovljene (ang. regenerative) dinamične zmožnosti. Grafično jih predstavljamo na Sliki 32. Omenjene ravni dinamičnih

zmožnosti so odvisne in povezane s stopnjo sprememb v okolju, kar dodatno pojasnujemo v nadaljevanju.

Slika 32: Ravni dinamičnih zmožnosti in njihova povezava z okoljem



Vir: Ambrosini, Bowman & Collier, 2009, str. 18.

(1) **Inkrementalne dinamične zmožnosti** lahko najdemo v stabilnejših okoljih. Ta trditev je skladna z Eisenhardtovo in Martinom (2000), ki sta predpostavljala, da dinamične "živijo" tudi v stabilnejših okoljih. Pri tem je potrebno opozoriti, da tudi, če bi bilo okolje dokaj stabilno in bi bila stopnja sprememb majhna, bi vseeno morali stalno prilagajati celoto virov. S tem ne mislimo na spreminjanje celote virov v pravem pomenu besede, temveč spreminjanje v smislu prilagajanja in prikrojevanja. Inkrementalne dinamične zmožnosti tako vplivajo na celoto virov in povzročajo spremembe v smislu prilagajanja.

(2) **Obnavljajoče dinamične zmožnosti** kot druga raven so dinamične zmožnosti v pravem pomenu besede, saj je njihov namen skladen z opredelitvami mnogih avtojev (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et al., 2007), prav tako jih lahko razumemo kot zmožnosti prvega reda po Collisu (1994). Namen obnavljajočih dinamičnih zmožnosti je osveževati in obnavljati celoto virov v skladu s spreminjajočim se oziroma z dinamičnim okoljem. Ambrosinijeva, Bowman in Collierjeva pri tem opozarjajo, da literatura ne ločuje med inkrementalnimi in obnavljajočimi dinamičnimi zmožnostmi, temveč jih obravnava le kot dinamične zmožnosti, kajti obe dve ravni v neki obliki spreminjata celoto virov. Vendar inkrementalne dinamične zmožnosti inkrementalno izboljšujejo in prilagajajo obstoječo celoto virov, medtem ko obnavljajoče dinamične zmožnosti načrtno ter sistematično ustvarjajo, razširjajo in spreminjajo celoto virov.

(3) Tretja raven dinamičnih zmožnosti se imenuje **prenovljene dinamične zmožnosti**, ki, kot že ime pove, prenavljajo obstoječe dinamične zmožnosti, prav tako pa ustvarjajo nove. Prenovljene dinamične zmožnosti so značilne za izjemno konkurenčno okolje (angl. hyper environment), prav tako so odločilne v konkurenčnem boju. Prenovljene dinamične zmožnosti bodo vplivale na obnavljajoče dinamične zmožnosti, le-te bodo spreminjale inkrementalne dinamične zmožnosti, kar bo avtomatsko vodilo do novih virov. Prenovljene dinamične zmožnosti ne bodo neposredno ustvarjale ali preoblikovale vire, temveč bo njihov vpliv na vire posreden, in sicer preko vgrajevanja novih dinamičnih zmožnosti.

(3) **Namen dinamičnih zmožnosti**

Ko smo obravnavali teorijo na temelju virov, smo omenili njen vidik statičnosti kot bistveno pomanjkljivost. Brez dvoma si v današnjem dinamičnem okolju statičnosti ne znamo predstavljati. Statičnost kot pomanjkljivost teorije na temelju virov je v literaturi največkrat omenjena, še posebej pri opredeljevanju razlogov za nastanek teorije na temelju dinamičnih zmožnosti. Teorija na temelju dinamičnih zmožnosti namreč poudarja dinamičnost, kar jo ločuje od teorije na temelju virov oziroma razširja in dopolnjuje njeno vsebino, prav tako pa označuje pridih evolucijske in podjetniške narave (Schumpeter, 1934). Zott (2003, str. 120) opozarja, da je teorija na temelju dinamičnih zmožnosti več kot zgolj dopolnitev teorije na temelju virov kot bi mogoče lahko razumeli, kajti dinamične zmožnosti vplivajo tako na vire kot zmožnosti. Ravno zaradi usmerjenosti na dinamično in nenehno spreminjajoče se okolje se je začelo dinamične zmožnosti povezovati izključno z dinamičnim okoljem. Vendar so raziskovalci teorije na temelju dinamičnih zmožnosti pri tem razdeljeni. Nekateri dinamične zmožnosti nedvoumno povezujejo z ekstremno dinamičnim okoljem, drugi dopuščajo različne stopnje dinamičnosti okolja, tretji jih povezujejo tako s stabilnim kot z dinamičnim okoljem, nekateri pa to povezavo preprosto ignorirajo.

Teece, Pisano in Shuen (1997) so v svojem prispevku jasno nakazali prisotnost hitro spreminjajočega se okolja. Eisenhardtova in Martin (2000, str. 1110) sta poudarila, da so dinamične zmožnosti lahko povezane tako z zmerno dinamičnimi (angl. moderating dynamic) trgi kot s hitro spreminjajočim se okoljem (angl. high-velocity environment). Opozorila sta na to, da bodo dinamične zmožnosti v podjetjih različne, in sicer glede na to, v katerem okolju oziroma trgih podjetje deluje. Zmerno dinamični trgi so tisti, kjer pogosto prihaja do sprememb, vendar lahko le-te približno napovemo, značilen je linearni trend sprememb. V teh primerih je struktura panoge dokaj stabilna, prav tako so znana in prepoznana pravila igre ter konkurenčne silnice panoge. Dinamične zmožnosti bodo v takem okolju kombinirale obstoječe znanje. Hitro spreminjajoči trgi pa so tisti, ki jih lahko označimo kot zelo dinamične. Za takšne trge je napovedovanje manj možno, spremembe dobijo obliko nelinearnega trenda. Struktura panoge, pravila igre in poslovni modeli niso več jasni, prav tako se igralci na teh trgih obnašajo nepredvidljivo. Dinamične zmožnosti bodo v takem okolju lahko manj črpale iz obstoječega znanja, njihov rezultat bo odvisen od tega, kako hitro bodo lahko generirale (novo) znanje, ki bo ustrezalo trenutnim razmeram na trgu. Argote (1999) navaja, da bi lahko bilo obstoječe znanje, če bi se managerji nanj preveč opirali, celo ovira v sprejemanju odločitev in odzivov na spremembe v okolju. Eisenhardtova in Martin pojasnjujeta, da so dinamične zmožnosti v takih

okoljih enostavne, saj je potrebno hitro in ciljno reagirati, vendar dovolj strukturirane, da omogočajo odzive, primerne okolju, vsekakor pa so manj zapletene kot na zmerno dinamičnih trgih.

Dinamične zmožnosti so v hitro spreminjajočih se okoljih manj stabilne in jih težje ohranjamo. V zmerno dinamičnih okoljih je konkurenčna prednost ogrožena in podvržena zunanjim dejavnikom, torej zunanjemu okolju, medtem ko smo v hitro spreminjajočih se okoljih, poleg zunanjih groženj, podvrženi tudi notranjim vidikom. Ta nestabilnost (angl. instanbility) je še posebej značilna za področje informatike. Ko smo obravnavali osnove konkurenčnih prednosti, smo vzročno nejasnost prepoznali kot pomembno oviro posnemanja s strani konkurentov. Le-ta je v primeru zmerno dinamičnega okolja večja ovira, saj so dinamične zmožnosti veliko bolj kompleksne in težko prepoznane. Zanimivo je, da se v praksi dogaja, da niti managerji sami ne vedo, zakaj nekaj počnejo zelo dobro ali najboljše, ko se primerjajo s panogo. Drugače pa je v primeru hitro spreminjajočih se okolij, kajti dinamične zmožnosti so preproste in enostavne ter tako lažje posnemljive.

Zollo in Winter (2002, str. 346) zagovarjata stališče, da so dinamične zmožnosti lahko povezane tudi z bolj stabilnim okoljem, s čimer se strinjajo tudi Zahra, Sapienza in Davidsson (2006, str. 922), ki pravijo, da nestanovitno in spreminjajoče se okolje ni nujno povezano z dinamičnimi zmožnostmi. Vendar hkrati menijo, da bi lahko bile dinamične zmožnosti najbolj vredne (angl. may be most valuable) prav takrat, ko bi okolje bilo hitro spreminjajoče in nepredvidljivo, kar nakazujeta tudi Zollo in Winter. V literaturi lahko najdemo tudi prispevke avtorjev, ki dinamičnih zmožnosti ne povezujejo z zunanjim okoljem, kot recimo Makadok (2001). Barreto (2010, str. 276) predlaga, da bi empirična(e) raziskava(e), ki bi primerjala(e) učinke podobnih dinamičnih zmožnosti vsaj v dveh različnih okoljih (npr. različne panoge, različna časovna obdobja) lahko pomembno prispevala(e) k razumevanju dinamičnih zmožnosti in oblikovanju jasnih smernic še posebej, ko nakazujemo njihovo vrednost v različno stabilnih oziroma dinamičnih okoljih.

(4) **Ustvarjanje in razvoj dinamičnih zmožnosti**

Teece, Pisano in Shuen (1997, str. 518) so dinamične zmožnosti razložili kot procese, ki temeljijo na osnovi **položajev (**angl. positions) in **poti** (angl. paths). Položaji in poti so notranje ter zunanje sile ali dejavniki, so sprožilci, ki omogočajo nastanek dinamičnih zmožnosti. V okviru položajev ločimo notranji in zunanji položaj. Notranji položaj se nanaša na zalogo virov v podjetju, medtem ko je zunanji položaj povezan z okoljem in s trgi podjetja. Poti se nanašajo na zgodovino in pretekle izkušnje ter imajo vlogo vodnika v sedanjosti in tudi v prihodnosti.

Dinamičnost okolja vpliva na strukturo in razlike v dinamičnih zmožnostih. Raziskava s strani Aragon-Correa in Sharma (2003) je pokazala vpliv določenih značilnosti okolja, kot sta na primer negotovost ali kompleksnost na razvoj dinamičnih zmožnosti. Winter (2003) je prav tako prepričan, da stopnja sprememb v panogi pomembno vpliva na ustvarjanje in razvoj dinamičnih zmožnosti. Madhok in Osegowitsch (2000) sta na podlagi raziskave, ki sta jo izvedla, ugotovila,

da so značilnosti države, iz katere izhaja posamezno podjetje, ključni dejavniki, ki vplivajo na izkušnje, znanje in zmožnosti, ki jih določeno podjetje razvija ter potrebuje.

Poleg zunanjih dejavnikov, ki izvirajo iz okolja podjetja, na ustvarjanje in razvoj dinamičnih zmožnosti vplivajo tudi notranji dejavniki. Notranji dejavniki se nanašajo na notranje okolje podjetja. Lahko bi rekli, da se nanašajo na celoto virov, ki jo v podjetju imamo in jo izkoriščamo. Kot bomo videli v nadaljevanju, so managerji in njihove zmožnosti ključni vidik uvajanja sprememb in prilagajanja celote virov tem spremembam.

Že Penrosova (1959) je prepoznala ključno vlogo nosilcev managementa. Moliterno in Wiersema (2007, str. 1081) ter Harreld, O'Reilly in Tushman (2007, str. 24–25) so prepoznali kot dominantno nalogo managerjev prav razvoj dinamičnih zmožnosti. Kako uspešni bodo managerji pri tem, je odvisno od njihovih ključnih sposobnosti oziroma zmožnosti. Ključne zmožnosti managerjev temeljijo na njihovih izkušnjah, znanju oziroma veščinah in motiviranosti (Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006, str. 918). Pri razvoju dinamičnih zmožnosti je zelo pomembna tudi percepcija oziroma sposobnost zaznavanja sprememb in okolja s strani managerjev. Zaznavanje managerjev in iz tega sledeče odločanje bi lahko pomenilo, da bi podjetja v isti panogi, s podobnimi značilnostmi, lahko imela različne dinamične zmožnosti prav zaradi slednjega (Aragon-Correa & Sharma, 2003, str. 77–82).

Poleg ključne vloge managerjev v razvijanju dinamičnih zmožnosti so raziskovalci kot zelo pomembne prepoznali še druge notranje dejavnike, na primer socialni kapital in vodenje (Rosenbloom, 2000; Salvato, 2003; Pablo, Reay, Dewald & Casebeer, 2007) ter zaupanje (Pablo, et al., 2007). Blylerjeva in Coff (2003, str. 678) sta prepričana, da je prav socialni kapital ključen vidik pri ustvarjanju in izkoriščanju celote virov oziroma dinamičnih zmožnosti.

Dinamične zmožnosti v osnovi ne moremo kupiti, temveč jih lahko le razvijemo (Katkalo, Pitelis & Teece, 2010, str. 1178). Izhajajoč iz temeljev evolucijske šole bi lahko sklepali, da se dinamične zmožnosti razvijajo in rastejo na podlagi mehanizmov učenja. Eisenhardtova in Martin (2000, str. 1114) sta opredelila tri mehanizme učenja, in sicer: (1) praktične izkušnje (angl. repeated practice); (2) napake; (3) hitrost pridobivanja izkušenj (ang. pacing of experience).

(1) **Praktične izkušnje** so zelo pomemben mehanizem razvoja dinamičnih zmožnosti, kajti ljudje se učijo, postajajo vedno bolj vešči in učinkovitejši pri tem, kar delajo. Mnoge empirične raziskave dokazujejo vrednost učenja na podlagi izkušenj, kot je npr. krivulja izkušenj (angl. learning curve effect) v proizvodnem procesu, kjer je še posebej pomembna učinkovitost (Michalisin, Smith & Kline, 1997, str. 371).

(2) **Napake** so prav tako pomemben del razvoja dinamičnih zmožnosti. Govorimo o manjših napakah, kajti le-te imajo za razvoj največji potencial. Večje napake običajno povzročijo blokado in tako negativno vplivajo na proces učenja. Majhne napake pa ravno nasprotno, le-te povečujejo motiviranost za učenje.

(3) **Hitrost pridobivanja izkušenj** je tretji mehanizem učenja, na osnovi katerega se razvijajo in rastejo dinamične zmožnosti. Pri tem je potrebno opozoriti na to, da izkušnje, ki jih pridobivamo prehitro, ne moremo razviti v proces ciljnega učenja. Prav tako se ne dovolj pogosto pridobivanje izkušenj ne more razviti oziroma je prenos takšnega znanja neizkoriščen. To pomeni, da takšnega znanja nismo uspeli povezati s preteklimi izkušnjami in z znanjem, predvsem iz razloga, ker smo jih oziroma smo ga preprosto pozabili (Argote, 1999).

Eisenhardtova in Martin omenjene mehanizme učenja, ki razvijajo dinamične zmožnosti, opredeljujeta tudi z vidika okolja. V zmerno dinamičnih okoljih, ki je dokaj predvidljivo, lahko spremembe in dogodke približno napovemo. Zato se lahko nanje pripravimo in tako uporabimo "izboljšane" izkušnje iz preteklosti. Gledano z vidika dinamičnih zmožnosti to pomeni njihovo stalno izboljševanje in ohranjanje oziroma povečevanje njihove stabilnosti. V hitro spreminjajočih se okoljih bo na podlagi preteklih izkušenj sicer bolj pomembna prava, hitra izbira ali odločitev, ki vsekakor ne bo lahka.

Zollo in Winter (2002, str. 340–348) prav tako izpostavljata mehanizme učenja kot temelje razvoja dinamičnih zmožnosti. Pri tem dodajata, da so veliko bolj pomembni usmerjeni procesi učenja (govorimo o sistematičnem procesu učenja na podlagi izkušenj, njegovega prenosa in kodiranja) kot pa golo kopičenje izkušenj (angl. quasi-automatic experience accumulation), v smislu tihega znanja. Usmerjeni procesi mehanizmov učenja so bolj učinkoviti v procesu razvoja dinamičnih zmožnosti, še posebej takrat, ko je malo podobnih dogodkov v podjetju (in se težko spomnimo, kako smo v preteklem trenutku ukrepali), ko so naloge ali aktivnosti zelo heterogene ter zahtevajo kombinacijo izkušenj in ko se srečamo z visoko stopnjo vzročne nejasnosti med aktivnostmi ter rezultati.

Zahra, Sapienza in Davidsson (2006, str. 941) so omenjenim mehanizmom učenja dodali še druge, kot so učenje s posnemanjem, učenje na podlagi improviziranja in učenje na osnovi "poskusi-napake"[26] (angl. trial and error). Med drugim so ugotovili, da ima učenje na osnovi "poskusi-napake" in učenje na podlagi improviziranja za novo ustanovljena podjetja veliko večjo težo pri razvoju dinamičnih zmožnosti kot za podjetja, ki so že nekaj časa na trgu. Za slednje pa, v skladu s pričakovanji, predstavlja učenje na podlagi izkušenj najpomembnejši mehanizem učenja.

(5) **Heterogenost dinamičnih zmožnosti**

Raziskovalci teorije na temelju dinamičnih zmožnosti, še posebej tisti, ki so izhajali oziroma gradili svoja spoznanja na teoriji na temelju virov, so predpostavljali, da so dinamične

[26] Miner, Bassoff in Moorman (2001, str. 319) so pridobivanje izkušenj na podlagi učenja z improviziranjem opredelili kot pridobivanje izkušenj v realnem času (angl. real-time) pri reševanju nepričakovnih problemov in izkoriščanju nepričakovanih priložnosti. Pridobivanje izkušenj na podlagi učenja "poskusi-napake" pa so definirali kot (ne)načrtovane aktivnosti, ki so podlaga za prihodnje aktivnosti in odločitve. Posebej so opredelili tudi eksperimentiranje kot sistematično učenje z namenom odkrivanja novih informacij, znanja in vzročno-posledičnih povezav. Na pomembnost učenja na podlagi "poskusi-napake" opozarja tudi Turock (2001, str. 10). Po njegovem mnenju je to ključni dejavnik pri udejanjanju strateškega inoviranja.

zmožnosti, ravno tako kot viri, posebne oziroma specifične in edinstvene. Eisenhardtova in Martin (2001, str. 1108) se s slednjim ne strinjata popolnoma, saj verjameta, da so dinamične zmožnosti lahko med podjetji tudi podobne (angl. commonalities) in to do neke mere, saj so v bistvu rezultat najboljših praks (npr. proces razvoja proizvoda ali proces strateškega odločanja kot dinamična zmožnost).

Lampel in Shamsie (2003) sta v svoji raziskavi uspela ugotoviti, da obstajajo t.i. panožne dinamične zmožnosti (angl. industrial dynamic capabilities), ki so podobne med podjetji, ki delujejo v isti panogi. To seveda ne pomeni, da bomo imeli enake dinamične zmožnosti med podjetji. Obstajajo različne poti, kako bomo določeno dinamično zmožnost razvili, zato bodo dinamične zmožnosti še vedno različne, ko jih bomo globlje oziroma podrobneje preučevali.

Aragon-Correa in Sharma (2003) pa sta po drugi strani prepričana, da bodo podjetja s podobnimi značilnostmi imela različne dinamične zmožnosti prav zaradi managerskih zmožnosti. Pri tem še posebej navajata sposobnost zaznavanja sprememb v okoljih in sprejemanja odločitev s strani managerjev.

(6) **Rezultati dinamičnih zmožnosti**

Dinamične zmožnosti običajno zahtevajo dolgoročna vlaganja v vire oziroma v celoto virov, povzročajo več vrst stroškov in zahtevajo veliko časa ter energije, še posebej s strani managementa. Prinašajo tudi veliko tveganje, še posebej v primeru napačnega zaznavanja, izbire in razvijanja celote virov s strani managementa. To lahko posledično negativno vpliva tudi na uspešnost podjetja (Pablo et al., 2007, str. 705; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006, str. 927; Winter, 2003, str. 993).

V začetnih prispevkih obravnavanja teorije na temelju dinamičnih zmožnosti je bila jasno nakazana neposredna povezava med dinamičnimi zmožnostmi in uspešnostjo (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Makadok (2001, str. 387), ki je prav tako povezal dinamične zmožnosti z doseganjem ekonomske uspešnosti, je opozoril, da mora podjetje naprej posedovati prave vire, da bi jih lahko dinamične zmožnosti bodisi ohranjale bodisi spreminjale in preoblikovale. Zollo in Winter (2002, str. 341) sta nakazala neposredno povezavo med dinamičnimi zmožnostmi in uspešnostjo, pri čemer sta to povezavo navezala na dinamično in hitro spreminjajoče okolje[27]. Teece je v svojih zadnjih prispevkih (npr. 2007, str. 1321) ponovno jasno izrazil, da so dinamične zmožnosti brez dvoma zelo pomembne pri doseganju in ohranjanju konkurenčne prednosti. Skupaj s Katkalom in Pitelisom (2010, str. 1178) je opredelil, da bodo le podjetja z "močnimi" (angl. strong) dinamičnimi zmožnostmi lahko pričakovala nadpovprečne donose.

Nekateri izmed raziskovalcev so manj prepričani v obstoj neposredne povezave med dinamičnimi zmožnostmi in uspešnostjo. Eisenhardtova in Martin (2000, str. 1106) se sicer strinjata, da so dinamične zmožnosti nujne za doseganje konkurenčne prednosti, vendar ne

[27] Avtorja nista nakazala povezave v primeru stabilnejših okolij, saj sta opredelila, da lahko dinamične zmožnosti povezujemo tudi z okoljem, ki je manj spremenljivo.

zadostne. Zott (2003, str. 100) je dal jasno vedeti, da dinamične zmožnosti niso neposredno povezane z uspešnostjo, temveč je ta odnos posreden. Dinamične zmožnosti namreč lahko vplivajo na uspešnost, vendar posredno preko celote virov. Zott navaja povezavo dinamične zmožnosti → celota virov → uspešnost podjetja. Pri tem poudarja, če se navežemo na Eisenhardtovo in Martina ter na njuno dojemanje obstoja podobnih dinamičnih zmožnosti med podjetji, da bodo podjetja s podobnimi ali identičnimi dinamičnimi zmožnostmi različno vplivala, gradila, izoblikovala celoto virov, to pa bo posledično vplivalo na njihovo razlikovanje v uspešnosti.

Podobno zvezo med dinamičnimi zmožnostmi in uspešnostjo, torej posredno povezavo, so opredelili tudi Zahra, Sapienza in Davidsson (2006, str. 949–951), in sicer dinamične zmožnosti → bistvene zmožnosti → uspešnost podjetja. Po njihovem mnenju lahko dinamične zmožnosti, če razvijamo "napačne" ali neskladne s strateškimi usmeritvami in zahtevami okolja ali na "napačen" način, negativno vplivajo na uspešnost podjetja. Zahra, Sapienza in Davidsson prav tako ne verjamejo v trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost, saj, kot pravijo, je okolje preveč spreminjajoče, spremembe se odvijajo hitro in nepredvidljivo, zato je zelo težko, da bi lahko trajno dosegali in ohranjali konkurenčno prednost.

Več o odnosih med dinamičnimi zmožnostmi in konkurenčno prednostjo ter uspešnostjo bomo obravnavali v naslednjem poglavju. Kljub bolj ali manj očitnemu razhajanju idej in ugotovitev v preučevanju ter razlaganju opredelitev dinamičnih zmožnosti bomo izhajali iz teze, da je tako teoretični kot empirični vidik razvoja ter uvajanja dinamičnih zmožnosti v cilju doseganja trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti in zagotavljanja dolgoročne uspešnosti podjetij.

Ključne ugotovitve oziroma sinteza izbranih dognanj

Teorija na temelju dinamičnih zmožnosti temelji na izsledkih evolucijske šole, videnjih Kirznerja (1973) in Schumpetra, teorije rasti podjetja, teorije na temelju virov, teorije na temelju zmožnosti in teorije na temelju znanja. Dinamične zmožnosti spreminjajo vire in zmožnosti oziroma celoto virov v skladu s spreminjajočim se okoljem. Hkrati ustvarjajo spremembe, izboljšujejo učinkovitost in načrtno spreminjajo ter preoblikujejo cilje podjetja. Nanašajo se na strateške spremembe, vendar niso sinonimi za spremembe, so načrtne spremembe celote virov, povezane z napori in interesi managementa. Dinamične zmožnosti lahko povezujemo tako z ekstremno dinamičnim okoljem, kot z različnimi stopnjami dinamičnosti okolja, prav tako pa tudi s stabilnejšim okoljem. Dinamične zmožnosti lahko prevzemajo različne ravni, vsekakor pa jih uvrščamo na višjo raven kot navadne oziroma funkcijske (operativne) zmožnosti. Dinamične zmožnosti niso spontano reševanje problemov ali t.i. ad hoc situacije, prav tako niso odvisne od sreče, prav tako niso sinonimi za dobre prakse (angl. best practices). Vsebujejo lahko določene ponavljajoče vzorce, prav tako so lahko ponovljive. Dinamične zmožnosti lahko spreminjajo tudi same sebe, vendar to ni razlog, da jih označujemo kot dinamične. Zmeda v zvezi z navedenim je nastala prav zaradi enačenja ali primerjanja dinamičnih zmožnosti z zmožnostmi kot viri oziroma njihovega primerjanja z navadnimi, običajnimi zmožnostmi.

Protagonisti teorije dinamičnih zmožnosti se strinjajo, da dinamične zmožnosti sestavljajo ponavljajoči se procesi, ki se stalno in skozi čas razvijajo. To nam daje vedeti, da lahko dinamične zmožnosti opredelimo kot dokaj stabilen fenomen (angl. stable phenomena). Teorija na temelju virov je osredotočena na vire, ki so stabilne in trdne osnove konkurenčne prednosti, torej jih prav tako lahko opredelimo za stabilen fenomen. Če torej dinamične zmožnosti kot stabilen fenomen vplivajo ali obvladujejo celoto virov kot stabilen fenomen, potem ne vidimo v tej zvezi pojma dinamika ali dinamičnost. Prišli smo do točke, ko lahko opredelimo pojem dinamičnost, in sicer dinamičnost se nanaša na to, kako se spreminja celota virov v dinamičnem okolju na osnovi dinamičnih zmožnosti (Ambrosini & Bowman, 2009, str. 34).

Rezultati dinamičnih zmožnosti lahko tako neposredno kot tudi posredno vplivajo na konkurenčno prednost. V vsakem primeru prevzemajo vlogo strateškega dejavnika. Dinamične zmožnosti ne smemo obravnavati brez pridevnika dinamične, kajti dinamične zmožnosti niso zmožnosti, kot bi to lahko nekateri razumeli, sploh, če bi imeli pred očmi teorijo na temelju virov. Zato je potrebno poudariti, da dinamične zmožnosti niso viri. Za dinamične zmožnosti smo rekli, da so v nekem smislu procesi oziroma, da so utelešene oziroma vgrajene v teh procesih, ki vplivajo na vire, in torej ne morejo biti viri. Nanašajo se na razvijanje celote virov, kamor prištevamo tudi zmožnosti. So usmerjene v prihodnost, medtem ko se viri ali zmožnosti, v okviru teorije na temelju virov in teorije na temelju zmožnosti, nanašajo na sedanjost. Tako kot viri so tudi zmožnosti statične narave. Šele z obstojem in razvijanjem dinamičnih zmožnosti poskrbimo, da jih le-te ohranjajo "sveže" oziroma aktualne in skladne z okoljem.

V nadaljevanju se bomo usmerili na pojasnjevanje odnosa med dinamičnimi zmožnostmi, kot potencialnimi osnovami konkurenčne prednosti, in konkurenčno prednostjo.

1.2.2 Dinamične zmožnosti kot izvor konkurenčne prednosti podjetja

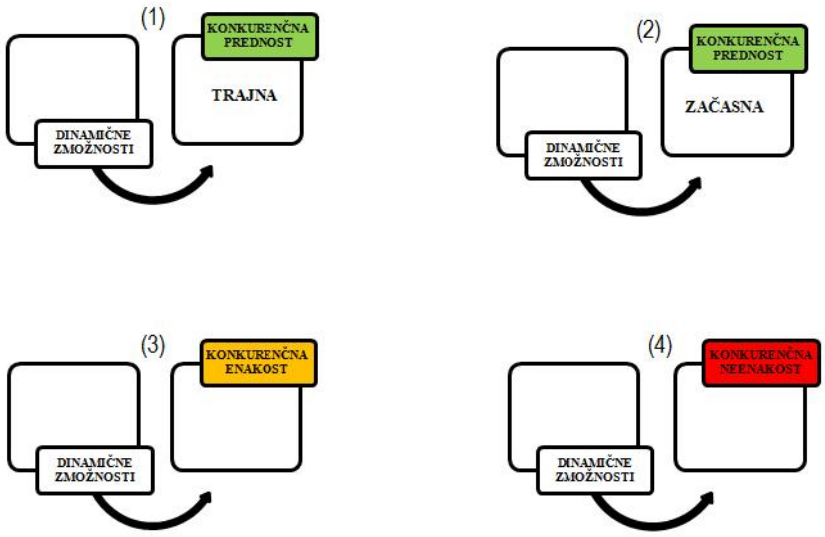
Iz pregleda relevantne literature teorije na temelju dinamičnih zmožnosti je razvidno, da določeni avtorji nakazujejo na neposredno povezavo med dinamičnimi zmožnostmi in konkurenčno prednostjo, medtem ko se drugi sicer strinjajo z obstojem medsebojne povezave, vendar jo opredeljujejo kot posredno. V začetnih prispevkih obravnavanja teorije dinamičnih zmožnosti je bila jasno nakazana neposredna povezava med dinamičnimi zmožnostmi in uspešnostjo (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Makadok, 2001; Zollo & Winter, 2002; Griffith & Harvey, 2006). Teece je v svojih zadnjih prispevkih (npr. 2007, str. 1321) ponovno jasno izrazil, da so dinamične zmožnosti brez dvoma zelo pomembne pri doseganju in ohranjanju konkurenčne prednosti.

Nekateri izmed raziskovalcev so v obstoj neposredne povezave med dinamičnimi zmožnostmi in uspešnostjo manj prepričani, zato to povezavo vidijo kot posredno ali pa celo smatrajo, da dinamične zmožnosti ne vodijo do uspešnosti (Helfat et al., 2007, str. 140). Eisenhardtova in Martin (2000, str. 1106) se sicer strinjata s tem, da so dinamične zmožnosti nujne za doseganje konkurenčne prednosti, vendar ne zadostne. Opredeljujeta celo, da doseganje trajne (dolgoročne)

prednosti ni odvisno od dinamičnih zmožnosti, temveč od celote virov. Zott (2003, str. 100) je prav tako dal jasno vedeti, da dinamične zmožnosti niso neposredno povezane z uspešnostjo, temveč je ta odnos posreden, preko celote virov. Pri tem poudarja, da bodo podjetja s podobnimi ali identičnimi dinamičnimi zmožnostmi (Eisenhardtova in Martin prav tako opredeljujeta obstoj podobnih dinamičnih zmožnosti med podjetji.) različno vplivala, gradila, izoblikovala celoto virov, kar bo posledično vplivalo na njihovo razlikovanje v uspešnosti. Podobno zvezo med dinamičnimi zmožnostmi in uspešnostjo, torej posredno povezavo, so opredelili tudi Zahra, Sapienza in Davidsson (2006, str. 949–951). Slednji, prav tako kot Rindova in Kotha (2001, str. 1275), ne verjamejo v trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost, saj, kot pravijo, je okolje preveč spreminajoče, spremembe pa se odvijajo hitro in nepredvidljivo.

Ambrosinijeva in Bowman (2009, str. 38) sta na podlagi pregleda literature predstavila naslednje štiri možne odnose med dinamičnimi zmožnostmi in konkurenčno prednostjo (Slika 33).

Slika 33: Rezultati dinamičnih zmožnosti
(Dinamične zmožnosti in njihov vpliv na konkurenčno prednost)



Vir: Lasten prikaz, ki temelji na ugotovitvah Ambrosinijeve in Bowmana (2009).

(1) **Dinamične zmožnosti lahko vodijo do trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti**.
Dinamične zmožnosti lahko vodijo do trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti, če celoto virov, ki jo dinamične zmožnosti ustvarjajo, razširjajo in preoblikujejo, konkurenti ne morejo posnemati, ob tem pa dosegamo želeno trajno ekonomsko vrednost oziroma uspešnost.

(2) **Dinamične zmožnosti lahko vodijo do začasne konkurenčne prednosti**.
Dinamične zmožnosti lahko vodijo do začasne konkurenčne prednosti, saj je okolje preveč spreminajoče, spremembe se odvijajo hitro in nepredvidljivo, da bi lahko trajno obdržali ter branili konkurenčno prednost.

(3) **Dinamične zmožnosti pomenijo doseganje konkurenčne enakosti**.
Dinamične zmožnosti lahko pomenijo doseganje konkurenčne enakosti v primeru, da celota virov ne omogoča doseganja konkurenčne prednosti pred konkurenti.

(4) **Dinamične zmožnosti lahko vodijo do konkurenčne neenakosti oziroma slabosti.**
Dinamične zmožnosti lahko vodijo do konkurenčne neenakosti oziroma slabosti, celo do neuspeha oziroma poraza, v kolikor so celota virov in rezultati, ki iz tega sledijo, za trg nesprejemljivi.

Teece (2007, str. 1344) je prepričan, da podjetju, ki bo sicer imelo "prave" vire in zmožnosti, vendar ne bo razvijalo "pravih" dinamičnih zmožnosti, ne bo uspelo ohranjati konkurenčno prednost oziroma bo le-to izgubilo. Z navedenim se strinjata tudi Tidd in Bessant (2009, str. 592) ter dodajata, da naj bi takšna podjetja še posebej veliko izgubila, saj niso zmožna pravočasno prepoznati in izkoriščati možnosti v notranjem ter zunanjem okolju, na primer novih tehnologij, tihega znanja, potreb trga in tako naprej. Menimo, da je namen dinamičnih zmožnosti prav v doseganju in ohranjevanju konkurenčne prednosti, pri čemer je možno dosegati tudi dolgoročno (trajno) konkurenčno prednost.

V nadaljevanju oziroma v naslednjem poglavju bomo predstavili izbrane empirične raziskave, ki so preučevale in poskušale pojasnjevati vsebino dinamičnih zmožnosti.

1.2.3 Kritični pregled empiričnega raziskovanja teorije na temelju dinamičnih zmožnosti

V sklopu kritičnega pregleda empiričnega raziskovanja teorije na temelju dinamičnih zmožnosti bomo na kratko predstavili namen in izsledke izbranih empiričnih raziskav. Pri tem opozarjamo, da je empiričnih raziskav, ki preučujejo dinamične zmožnosti, še vedno zelo malo. Razloge za primanjkljaj empirične podpore navajamo v zaključnem delu tega poglavja.

V Tabeli 3 po kronološkem zaporedju predstavljamo izsledke izbranih empiričnih raziskav, ki smo jih dojemali kot relevantne v okviru našega preučevanja. Nato pa opisno predočimo še izbrane raziskave, ki so se nanašale oziroma so preučevale tehnološka podjetja, tj. podjetja, ki delujejo na področjih, za katera je značilna večja prisotnost dinamičnosti in spremenljivosti okolja. Za ta podjetja je prav tako značilna pomembnost hitrega odzivanja na potrebe trga s kontinuiranim vgrajevanjem rezultatov tehnično-tehnološkega napredka v proizvode in storitve, ki jih ponujajo.

Tabela 3: Pregled izbranih empiričnih raziskav teorije na temelju dinamičnih zmožnosti

Raziskava (avtor), metoda, vzorec in obdobje	Problem preučevanja	Rezultati in ugotovitve
● Helfat (1997) ● Kvantitativna ● 26 večjih ameriških podjetij na področju energetike (energije) ● Obdobje: 1976– 1981	Kakšna je vloga komplementarnosti know-how znanja in drugih virov v povezavi z R&R zmožnostmi?	Podjetja, ki bodo razpolagala z več komplementarnimi viri in know-how znanjem oziroma s tehnološkim znanjem, bodo tudi več in bolj izkoristila R&R zmožnosti, ko se bodo primorana odzivati na spremembe v okolju.
● Tripsas (1997) ● Kvalitativna ● Proizvodno podjetje ● Obdobje: 1870–1990	Zakaj in kako je preučevano podjetje lahko preživelo tehnično-tehnološki napredek, to je tri radikalne revolucije na področju inovacij, ter ostalo vodilno na trgu več kot stoletje?	Podjetje je izkoriščalo tehnično-tehnološke dinamične zmožnosti. Le-te so bile plod: (1) zunanjih dopolnjujočih zmožnosti, ki so omogočale prepoznavati in vgrajevati znanje, tudi izven mej podjetja; (2) geografske razpršenosti razvojnih aktivnosti, kar je omogočalo resnično izkoriščanje inovativnosti, predvsem zaradi zdrave notranje tekmovalnosti; pomenilo pa je tudi izkoristek lokalnih znanj ter premostitev razlik in organizacijskih trenj.
● Brown in Eisenhardt (1997) ● Kvalitativna ● Šest podjetij na področju informatike (računalništva) ● Obdobje: 1993–1995	Ugotoviti, kako je podjetjem uspelo krmatiti v okolju stalnih sprememb.	Izpostavljena je pomembnost stalnih aktivnosti prilagajanja in spreminjanja v skladu z dinamičnim okoljem. Poudarjeni sta dinamičnost in prilagodljivost podjetij. Prav tako je izpostavljena pomembnost intenzivnega komuniciranja, natančno opredeljenih managerskih odgovornosti in prioritet, tudi v okviru izvajanja projektov, osredotočenost k izvajanju ciljnih aktivnosti zniževanja stroškov in sposobnost povezovanja sedanjih in prihodnjih priložnosti.
● Rosenbloom (2000) ● Kvalitativna ● Eno tehnološko podjetje	Ugotoviti, na čem je temeljil uspeh podjetja, ki se je štirideset let uspešno borilo z radikalnimi tehnološkimi spremembami.	Managerji imajo osrednjo vlogo v dinamičnih zmožnostih. Izpostavljene so njihove zmožnosti vodenja, prevzemanja rizikov in zmožnost uvajanja sprememb ter primerne organizacijske kulture, ki temelji na stalnem učenju.

(Nadaljevanje Tabele 3)

(Se nadaljuje)

Raziskava (avtor), metoda, vzorec in obdobje	Problem preučevanja	Rezultati in ugotovitve
● Madhok in Osegowitsch (2000) ● Kvantitativna ● Ameriška in evropska podjetja na področju biotehnologije ● Obdobje: 1981–1992	Preučiti difuzijo oziroma prenos tehnologije med podjetji in državami z vidika organizacijske oblike in geografskih tokov.	Značilnosti države, iz katere izhaja posamezno podjetje, so ključni dejavniki, ki vplivajo na izkušnje, znanje in zmožnosti, ki jih podjetje razvija in potrebuje. Prav tako značilnosti države oziroma narodnega gospodarstva pomembno vplivajo na razvoj in konkurenčnost podjetij. Za dinamično panogo, kot je področje biotehnologije, je povezovanje in sodelovanje z zunanjimi akterji (R&R, komplementarnost virov) pomembno.
● Galunič in Eisenhardt (2001) ● Kvalitativna ● Eno veliko tehnološko podjetje na področju elektronike in informatike ● Obdobje: 18 mesecev	Ugotoviti, kako in na kakšen način dinamične zmožnosti preoblikujejo vire in arhitekturne inovacije med enotami podjetja.	Dinamične zmožnosti kot kombinacija zmožnosti kombinirajo tako sociološke kot ekonomske dejavnike. Pomembne so inovacije, usmerjenost k razvoju in rasti, prilagodljivost, modularnost, ko-specializacija itd. Na podjetje gledamo kot na dinamično skupnost (angl. dynamic community).
● Rindova in Kotha (2001) ● Kvalitativna ● Dve tehnološki podjetji na področju informatike in elektronskega poslovanja ● Obdobje: 1994–1998	Ugotoviti, kako je mogoče ohranjati konkurenčno prednost v spreminjajočem se okolju.	Stalno spremljanje okolja in pretvarjanje priložnosti v lastno korist je pomemben mehanizem za obnavljanje ter ohranjanje konkurenčne prednosti, in tudi eden izmed predpogojev (angl. antecedents) za razvoj dinamičnih zmožnosti. Dinamične zmožnosti so lahko izvor oziroma lahko generirajo strateško fleksibilnost. Izpostavljena je pomembnost managerjev oziroma managementa pri razvoju dinamičnih zmožnosti. Le-ta s svojo naravnanostjo in vero v evolucijo organizacije oziroma podjetja igra pomembno vlogo v razvoju dinamičnih zmožnosti.
● King in Tucci (2002) ● Kvantitativna ● 174 podjetij na področju informatike ● Obdobje: 1976–1995	Preučiti, kakšen vpliv imajo: (1) pretekle izkušnje, ki izhajajo iz vsakodnevnega poslovanja na obstoječih trgih,	Podjetja, ki imajo omenjene izkušnje, bodo z večjo verjetnostjo vstopala na nove trge. Izpostavljen je pomen komplementarnosti virov.

(Nadaljevanje Tabele 3)

(Se nadaljuje)

Raziskava (avtor), metoda, vzorec in obdobje	Problem preučevanja	Rezultati in ugotovitve
	(2) izkušnje, ki smo jih pridobili v preteklih vstopih na trge, na sedanje vstope na nove trge.	Dinamične zmožnosti lahko izvirajo iz "statičnih" izkušenj, ki jih pridobimo na podlagi obstoječih strategij in struktur ter postopkov.
● Salvato (2003) ● Kvalitativna ● Primerjalna študija primera dveh srednje velikih podjetij na področju proizvodnje ● Obdobje: prvo podjetje: 1921–1993, drugo podjetje: 1960–1992	Preučiti dejavnike razvoja strategije in strateške usmerjenosti, prav tako pa tudi vpliv dinamičnih zmožnosti.	Dinamične zmožnosti delujejo bolj skozi ponavljajočo (re)kombinacijo vzorcev kot pa skozi razdiranje narave obstoječih praks. Dinamične zmožnosti po besedah Eisenhardtove in Martina (2000) vključujejo značilnosti poznanih mehanizmov učenja in procesov (rigidnost/togost obstoječih izkušenj) (Leonard-Barton, 1992) ter vzorcev obnašanja/vedenja, kar omogoča prilagajanje spremembam v okolju. Salvato pri tem ugotavlja, da temu ni čisto tako in da gre za časovno različne procese, ki ostajajo relativno stabilni tudi v daljšem obdobju. Izpostavlja tudi pomembno vlogo managementa oziroma vodij, kot ključnih pri vodenju in uveljavljanju procesov evolucije oziroma razvoja (angl. evolutionary processes) podjetja.
● Lampel in Shamsie (2003) ● Kvantitativna ● 200 filmov v dveh obdobjih, skupaj 400 filmov na primeru filmske industrije ● Obdobje: 1941–1948 in 1981–1988	Ugotoviti razvoj oziroma evolucijo zmožnosti na primeru filmske industrije.	Panožni dinamični zmožnosti (angl. industrial dynamic capabilities) sta: (1) zmožnost angažiranja (angl. mobilizing) (tj. prepoznavanje in zaposlovanje pravih virov); (2) zmožnosti pretvarjanja (angl. transforming) virov v želene kvalitetne proizvode. Obe igrata ključno vlogo pri sestavi in spreminjanju celote virov.
● Verona in Ravasi (2003) ● Kvalitativna ● Eno tehnološko podjetje ● Obdobje: primerjalna analiza na podatkih 11-letnega obdobja	Dopolniti vedenje o dinamičnih zmožnostih in ugotoviti povezavo med inovacijami proizvodov ter dinamičnimi zmožnostmi.	Da lahko podjetje zagotavlja stalno inoviranje proizvodov, mora stalno razvijati dinamične zmožnosti. Dinamične zmožnosti vplivajo na izboljševanje, razvijanje virov.

(Nadaljevanje Tabele 3)

(Se nadaljuje)

Raziskava (avtor), metoda, vzorec in obdobje	Problem preučevanja	Rezultati in ugotovitve
● Kor in Mahoney (2005) ● Kvantitativna ● 60 tehnoloških podjetij ● Obdobje: 1990–1995	Ugotoviti vpliv dinamičnosti, managementa, R&R zmožnosti in trženjskih zmožnosti na uspešnost podjetij.	Trženjske zmožnosti in R&R zmožnosti vplivajo na konkurenčno prednost in uspešnost podjetja. Še posebej kritično je zanemarjanje skrbi za prenavljanje dinamičnih zmožnosti v dinamičnih, konkurenčnih okoljih. Managerji igrajo ključno vlogo v procesu ustvarjanja virov in pretvarjanja le-teh v dinamične zmožnosti.
● Song, Droge, Hanvanich in Calantone (2005) ● Kvantitativna ● 466 tehnoško-razvojnih "joint-venture" podjetij ● Obdobje: 1990–1997	Ugotoviti, kako dinamične zmožnosti oziroma kako trženjske zmožnosti in tehnološke zmožnosti vplivajo na uspešnost podjetij, ter preučiti, kakšen je odnos med njimi.	Trženjske in tehnološke zmožnosti vplivajo na uspešnost podjetij ne glede na to, ali delujejo v bolj ali manj dinamičnih okoljih. Njun medsebojni odnos (interakcija) in vpliv je značilen samo v bolj dinamičnih okoljih. Primerjava med bolj in manj dinamičnim okoljem je pokazala, da so učinki trženjskih zmožnosti manjši oziroma nižji v bolj dinamičnih okoljih, medtem ko za tehnološke zmožnosti ni bilo opaznih razlik med preučevanima okoljema.
● Athreye (2005) ● Kvalitativna ● Panoga informatike (razvoj programske opreme) na primeru države Indije ● Obdobje: 1970–2002 →	Preučiti razvoj dinamičnih zmožnosti, še posebej zmožnosti ponujanja storitev (angl. service capabilities).	Potrditev, da nam dinamične zmožnosti omogočajo razumeti in razvijati podjetja, konkretno indijska podjetja na področju informatike (razvoj programske opreme), torej v izredno dinamičnih okoljih. Ko je indijska panoga informatike oziroma proizvodi in storitve, ki jih je ponujala, postala globalna, so se od strategije nizkih stroškov (stroški dela) premaknili k strategiji diferenciacije (zmožnosti obvladovanja programskih kod). Veliko vlogo pri vzponu indijske industrije informatike je prispevala tudi zmožnost podjetniškega razmišljanja in eksperimentiranja. Eksperimentiranje je pomenilo za ta podjetja tudi vir učenja na ravni organizacije.

(Nadaljevanje Tabele 3)

(Se nadaljuje)

Raziskava (avtor), metoda, vzorec in obdobje	Problem preučevanja	Rezultati in ugotovitve
● Zuniga-Vicente in Vicente-Lorente (2006) ● Kvantitativna ● 134 španskih bank ● Obdobje: 1983–1997	Preučiti, kakšen vpliv imajo strateški premiki oziroma strateške spremembe na preživetje podjetij oziroma organizacij, ki so se soočala z radikalnimi spremembami okolja.	Strateški premiki oziroma spremembe imajo, kot posledica zahtev okolja, pozitiven vpliv na preživetje podjetja. Banke so namreč sposobne spremeniti svojo strategijo in konkurenčne strategije s ciljem maksimiranja možnosti njihovega preživetja. Banke, za katere je značilna visoka verjetnost preživetja, so bolj osredotočene na aktivnosti, kjer lahko dosegajo solidno konkurenčno pozicijo; prav tako je zanje značilen kontinuiran pristop k inoviranju in razvijanju novih tržno zanimivih finančnih storitev ali proizvodov.
● Marcus in Anderson (2006) ● Kvantitativna (deloma tudi kvalitativna) ● 108 podjetij – trgovskih verig na področju prehrambne industrije ● Obdobje: 1996–1997	Preučiti vpliv splošnih dinamičnih zmožnosti, ki pomenijo nabor različnih sposobnosti, na poslovnem in socialnem področju.	Dinamične zmožnosti vplivajo na poslovne sposobnosti in proces managementa vrednostne verige. Zaznanega ni bilo vpliva dinamičnih zmožnosti na socialne sposobnosti in proces okoljskega managementa. Avtorja ločujeta pojem zmožnosti in sposobnosti, pri čemer imajo sposobnosti vlogo povezovanja med seboj podobnih zmožnosti, prav tako pa naj bi sposobnosti integrirale zmožnosti.
● Gilbert (2006) ● Kvalitativna ● Eno časopisno podjetje ● Obdobje: 1990–2001	Preučiti, kako priložnosti in nevarnosti vplivajo na odgovor v smislu diskontinuitete spreminja.	Diskontinuiteta sprememb od managerjev zahteva ustrezno ravnanje, torej morajo posedovati zmožnosti, ki se od njih pričakujejo.
● Karim (2006) ● Kvantitativna ● 250 podjetij na področju medicine (zdravstvene storitve, medicinska oprema in zdravila) z 866 poslovnimi enotami v času preučevanja ● Obdobje: 1978–1997	Ugotoviti, kakšne so razlike v primeru preoblikovanja poslovnih enot podjetja, in sicer v primeru notranjega razvoja ali zunanjih pridružitev poslovnih enot.	Notranji razvoj poslovnih enot in pridružitev zunanjih enot imata različni vlogi v procesu strateškega spreminjanja. Preden se podjetje odloči prodati ali predati poslovno enoto, jo mora najprej poskušati preoblikovati, pri čemer je lahko več stopenj ali celo ponovitev takšnega preoblikovanja. V primeru pridruženih enot je prav tako potrebno preoblikovanje v želeni smeri doseganja ciljev.

(Nadaljevanje Tabele 3)

(Se nadaljuje)

Raziskava (avtor), metoda, vzorec in obdobje	Problem preučevanja	Rezultati in ugotovitve
		Preoblikovanje bo toliko zahtevnejše – več kot bo posameznih produktnih linij v posamezni enoti, vsekakor pa bo preoblikovanje v eni ali drugi smeri koristno oziroma bo imelo pozitivne učinke.
● Slater, Olson in Hult (2006) ● Kvantitativna ● 380 direktorjev marketinga proizvodnih in storitvenih panog	Ugotoviti odnos med strategijo (zmožnostjo uveljavljanja strategije) in strateško usmerjenostjo podjetja.	Strateška orientiranost podjetja je ključen dejavnik, ki vpliva na zmožnost uveljavljanja strategije kot dinamične zmožnosti, in uspešnost podjetja, oziroma je usmerjevalec povezave med nijma. V želji po doseganju superione uspešnosti je prvi korak oblikovanje in vpeljevanje strateške orientiranosti.
● Pablo, Reay, Dewald in Casebeer (2007) ● Kvalitativna ● Eno podjetje javnega sektorja na področju zdravstvenih storitev	Preučiti, kako je podjetju v javnem sektorju uspelo razviti strateški pristop na osnovi prepoznavanja in izkoriščanja dinamičnih zmožnosti.	Podjetju je uspelo zagotavljati stalno uspešnost na podlagi treh dejavnikov oziroma korakov, in sicer: (1) prepoznavanje dinamičnih zmožnosti s strani managementa; (2) s pomočjo voditeljskih sposobnosti in temeljev zaupanja jim je uspelo vzpostaviti pogoje za izkoriščanje teh dinamičnih zmožnosti; (3) učinkovito so obvladovali in reševali trenja, ki so se pojavila v procesu razvijanja strateškega pristopa.
● Rothaermel in Hess (2007) ● Kvantitativna ● 81 mednarodnih farmacevtskih podjetij ● Obdobje: 1980–2001	Ugotoviti predhodnike ali temelje inoviranja oziroma inovacijskih zmožnosti na primeru preučevanih podjetij.	Predhodnike inovacij, v kontekstu preučevanja dinamičnih zmožnosti, lahko najdemo na različnih ravneh v podjetju. Združitve med podjetji lahko vplivajo na večjo uspešnost inoviranja, kar pa ni nujno pri povezavah med podjetji. V primerih povezav morajo podjetja vseeno posedovati in izkoriščati R&R zmožnosti. Poudarjena je izjemna pomembnost posameznikov in njihovega znanja – človeškega kapitala (ne samo znanstvenikov ali razvojnikov v podjetju), prav tako managerjev in njihovih zmožnosti. Zaznana je nujnost razvijanja inovacijskih zmožnosti in stalnega inoviranja.

(Nadaljevanje Tabele 3)

(Se nadaljuje)

Raziskava (avtor), metoda, vzorec in obdobje	Problem preučevanja	Rezultati in ugotovitve
● Doving in Gooderham (2008) ● Kvantitativna ● 254 norveških malih podjetij na področju računovodske prakse	Ugotoviti, kakšne so razlike v dinamičnih zmožnostih med preučevanimi podjetji in kakšen vpliv imajo na diverzifikacijo oziroma obseg storitev.	Dinamične zmožnosti pomembno vplivajo na izbor oziroma obseg storitev, ki jih podjetja ponujajo.
● Danneels (2008) ● Kvantitativna ● 77 ameriških javnih proizvodnih podjetij ● Obdobje: 2000, 2004	Preučiti predhodnike dinamičnih zmožnosti oziroma zmožnosti drugega reda: trženjske zmožnosti (sposobnost odkrivanja novih trgov) in R&R zmožnosti (sposobnost odkrivanja novih tehnologij).	Predhodniki dinamičnih trženjskih zmožnosti in R&R zmožnosti so: (1) pripravljenost v smislu kanibalizma (angl. willigness to canibalize) (obseg, do katerega je podjetje pripravljeno zmanjšati trenutno ali potencialno vrednost investicij); (2) pripravljenost v smislu konstruktivnih konfliktov (angl. constructive conflict) (odprto komuniciranje; (3) pripravljenost v smislu sprejemanja idej in mnenj; (4) pripravljenost v smislu toleriranja napak (angl. tolerance to failure), (pametne napake, ki omogočajo novo učenje in razvoj novih zmožnosti); (5) pripravljenost v smislu preučevanja okolja (angl. environmental scanning) (obseg pripravljenosti učenja o okolju in dogajanjih, trendih v okolju); (6) neizkoriščenost virov (angl. resource slack[28]) (človeški in finančni viri, ki niso nujno vključeni v dnevne operacije oziroma aktivnosti).

(Nadaljevanje Tabele 3)

[28] Nohria in Gulati (1996, str. 1246) opredeljujeta pojem "slack" kot nabor razpoložljivih virov, ki bi lahko bili bolj izkoriščeni kot so, bodisi, da gre za zaposlene, finančne vire, druge kapacitete ali celo priložnosti. Raziskovalci so ugotovili tako pozitivno kot negativno povezavo med neizkoriščenostjo virov in inovacijami. Nohria in Gulati sta z raziskavo, ki sta jo opravila, potrdila, da gre za U obliko odnosa med neizkoriščenostjo virov in inovacijami, kar pomeni, da moramo v podjetju najti pravo mero.

(Se nadaljuje)

Raziskava (avtor), metoda, vzorec in obdobje	Problem preučevanja	Rezultati in ugotovitve
● Bruni in Verona (2009) ● Kvalitativna ● Šest farmacevtskih podjetij ● Obdobje: 2003–2005, v dveh krogih	Ugotoviti, kakšna je vloga znanja, ki ga imamo o trgih in kupcih.	Dinamične zmožnosti na področju marketinga imajo pomembno vlogo pri razvoju novih proizvodov. Izpostavljena je dinamična narava dinamičnih zmožnosti na področju marketinga.
● Jantunen, Ellonen in Johansson (2012) ● Kvalitativna ● Štiri podjetja na področju založništva	Raziskati razvoj in heteregenost dinamičnih zmožnosti na primeru inovativnih, sorodnih podjetij.	Dinamične zmožnosti so podobne na ravni panoge. Največje razlike v sestavu dinamičnih zmožnosti obstajajo med zmožnostmi preoblikovanja in delno prepoznavanja, medtem ko največ podobnosti med podjetji najdemo v zmožnostih zaznavanja. Zmožnosti zaznavanja in preoblikovanja so odvisne od ključnih dejavnikov posameznega podjetja, kot so npr. poslovni model ali celota virov.

Vir: Lasten prikaz, ki temelji na zbiru ugotovitev empiričnih raziskav v tabeli navedenih avtorjev.

Brownova in Eisenhardtova (1997) sta na primeru šestih, bolj ali manj uspešnih podjetij s področja informatike oziroma računalništva preučevali, kako le-ta uspejo krmariti v okolju stalnih sprememb. Ugotovili sta, da so za podjetja pomembne stalne aktivnosti prilagajanja in spreminjanja v skladu z dinamičnim okoljem in da so podjetja precej bolj dinamična kot domneva literatura. Izpostavili sta pomembnost intenzivnega komuniciranja, natančno opredeljenih managerskih odgovornosti in prioritet, tudi v okviru izvajanja projektov, osredotočenosti k izvajanju ciljnih aktivnosti zniževanja stroškov ter sposobnost povezovanja sedanjih in prihodnjih priložnosti (Brown & Eisenhardt, 1997, str. 1–2, 31–32).

Rosenbloom (2000) je v svoji raziskavi preučeval podjetje NCR, ki se je več kot štirideset let (1938–1978) uspešno borilo z radikalnimi spremembami na področju tehnologije (kot je na primer pojav in širitev digitalnih računalnikov). Poskušal je ugotoviti, koliko so za uspeh podjetja "zaslužne" dinamične zmožnosti. Ugotovil je, da imajo pri tem odločujočo vlogo prav managerji, in sicer z načinom vodenja, uvajanja sprememb in organizacijske kulture, temelječe na znanju, ter prevzemanja tveganja (Rosenbloom, 2000, str. 1083–1084, 1102).

Madhok in Osegowitsch (2000) sta preučevala mednarodna podjetja na področju tehnologije, in sicer podjetja na področju biotehnologije v času od 1981 do 1992. Ugotovila sta, da so

značilnosti države, iz katere izhaja posamezno podjetje, ključni dejavniki, ki vplivajo na izkušnje, znanje in zmožnosti, ki jih podjetje razvija ter potrebuje. Z vidika dinamičnih zmožnosti vplivajo značilnosti države na položaje in poti ter tako oblikujejo dinamične zmožnosti, ki jih podjetje ustvarja. Prav tako značilnosti države oziroma narodnega gospodarstva pomembno vplivajo na razvoj in konkurenčnost podjetij. Za dinamično panogo, kot je področje biotehnologije, je povezovanje in sodelovanje z zunanjimi akterji (R&R, komplementarnost virov, povezovanje z institucijami znanja, finančna podpora države, podjetniška miselnost in podpora) izredno pomembno (Madhok & Osegowitsch, 2000, str. 326).

Galunič in Eisenhardtova (2001) sta na podlagi intenzivne in induktivne študije, trajajoče osemnajst mesecev, preučevala visoko tehnološko podjetje. Osredotočila sta se na arhitekturne inovacije, pri čemer sta ugotovila, da je potrebnih le nekaj preprostih pravil, ki omogočajo visoko prilagodljivo vedenje in to skupaj tvori dinamične zmožnosti. Potrdila sta tudi izredno pomembno vlogo managerjev, ki hkrati nastopajo kot podjetniki, arhitekti in skrbniki kulture podjetja (Galunič & Eisenhardt, 2001, str. 1230, 1242).

Rindova in Kotha (2001) sta na podlagi poglobljene, induktivne študije primera tehnoloških podjetij Yahoo in Excite ugotavljala, kako so oblika organiziranosti, osredotočenost podjetja in konkurenčna prednost prepletene ter kako se dinamično sorazvijajo v hitro spreminjajočem se okolju. Ugotovila sta, da je stalno spremljanje okolja in pretvarjanje priložnosti v širšem smislu v lastno korist tisto, na podlagi česar lahko podjetja dosegajo konkurenčno prednost v dinamičnem okolju. Slednje namreč podjetju omogoča dosegati in obdržati konkurenčno prednost, ob tem pa lahko preide v neko novo domeno, kjer postane del novega, drugačnega konkurenčnega seta. Dinamične zmožnosti in strateška fleksibilnost (Garud & Kotha, 1994, str. 671) sta dva organizacijska mehanizma, ki pospešujeta aktivnosti transformiranja priložnosti. Raziskava je še pokazala, da so dinamične zmožnosti lahko izvor oziroma lahko generirajo strateško fleksibilnost. Ugotovljena je bila pomembna vloga managementa oziroma managerjev. Le-ti s svojo naravnanostjo in vero v evolucijo organizacije oziroma podjetja igrajo pomembno vlogo pri razvoju dinamičnih zmožnosti.

Kor in Mahoney (2005) sta na primeru šestdesetih tehnoloških podjetij preučevala učinke dinamičnosti, managementa, R&R in trženjskih aktivnosti na uspešnost podjetja. Ugotovila sta, da so v preteklosti kontinuirana večja investiranja v trženjske aktivnosti oziroma trženjske zmožnosti predstavljala trden vir konkurenčne prednosti ter tako pozitivno vplivala na uspešnost podjetja. Slednje sta ugotovila tudi za R&R zmožnosti, ki prav tako vplivajo na konkurenčno prednost. V primeru, da obstoječih R&R zmožnosti ne bi obnavljali, še posebej v dinamičnem konkurenčnem okolju, bi to imelo negativen vpliv na ustvarjanje ekonomske vrednosti. Slednje je skladno z raziskavo vodilnih ameriških, evropskih in azijskih podjetij (Franko, 1989), kjer je bilo ugotovljeno, da so lahko obdržala konkurenčno prednost samo tista podjetja, ki so pospešeno investirala v R&R. Kor in Mahoney sta prav tako ugotovila, da so specifične izkušnje managerjev pomemben dejavnik, ki vpliva na R&R. Managerji igrajo ključno vlogo v procesu ustvarjanja dinamičnih zmožnosti (Kor & Mahoney, 2005, str. 489–490, 492, 494–495).

Raziskava na konceptualni ravni s strani Aragon-Correa in Sharma (2003) je nakazala vpliv značilnosti okolja, to so negotovost, kompleksnost in naklonjenost, na povezavo med dinamičnimi zmožnostmi in konkurenčno prednostjo. Negotovost okolja sta avtorja razdelila v tri skupine, in sicer: (1) o okoljski negotovosti (angl. environmental state uncertainty) govorimo takrat, ko managerji na podlagi percepcije oziroma zaznave presodijo, da je okolje ali del okolja nepredvidljiv; (2) o vidiku negotovosti z ravni podjetja (angl. organizational effect uncertainty) govorimo takrat, ko imajo managerji težave pri razumevanju in napovedovanju učinkov, ki jih bodo imele spremembe okolja na njihovo podjetje; (3) vidik negotovosti pri odločanju (angl. decision response uncertainty) pa razumemo kot pomanjkanje zmožnosti predvidevanja posledic sprejemanja individualnih odločitev. Kompleksnost, kot drugo značilnost, razumemo kot širino in stopnjo različnih dejavnikov okolja. Večje kot je število dejavnikov in bolj kot so si le-ti med seboj različni, bolj kompleksno bo okolje. Naklonjenost, kot zadnjo značilnost, pa razumemo kot raven, do katere lahko okolje (povezovanje z institucijami znanja, bankami, naklonjenost države, davčne in druge omejitve) podpira stalno rast podjetja (Aragon-Correa & Sharma, 2003, str. 77–81). Wade in Hulland (2004, str. 127) sta prepričana, da nizka stopnja naklonjenosti okolja pomembno vpliva na (ne)doseganje ciljev, morebiti celo ogroža obstoj podjetja.

Empirična raziskava s strani Slaterja, Olsona in Hulta (2006) je pokazala, da je strateška orientiranost podjetja dejavnik, ki vpliva na odnos med dinamičnimi zmožnostmi in uspešnostjo. Blylerjeva in Coff (2003, str. 678) sta prepoznala socialni kapital, sicer na konceptualni ravni, kot ključen vidik v ustvarjanju in izkoriščanju celote virov oziroma dinamičnih zmožnosti.

Po pregledu literature in izbranih empiričnih raziskav se sprašujemo, ali morebiti lahko opredelimo za katera podjetja oziroma vrste podjetij bi bile dinamične zmožnosti bolj oziroma manj značilne.

Pregled empiričnih raziskav kaže na raznolikost v izbiri preučevanih podjetij. Raziskovalci so se lotevali preučevanja različnih panog oziroma podjetij v različnih panogah. Pregled izbranih raziskav sicer kaže na prevlado tehnoloških podjetij, morebiti prav zaradi dinamičnosti teh podjetij oziroma dinamičnosti okolja, v katerem le-ta delujejo. To lahko povežemo z izhodišči teorije na temelju dinamičnih zmožnosti, ki je pravzaprav v dinamičnem okolju.

Teece, Pisano in Shuen (2007, str. 1320) so jasno nakazali, da so dinamične zmožnosti še posebej pomembne za mednarodna podjetja, ki delujejo na globalnih trgih. Zollo in Winter (2002, str. 346) sta pri opredeljevanju mehanizmov učenja kot temeljev razvoja dinamičnih zmožnosti dala vedeti, da jih bodo uspela večja, večdivizijska podjetja bolje izkoriščati.

Pablo, Reay, Dewald in Casebeer (2007) so preučevali javno podjetje. Po njihovem mnenju so javna podjetja prav tako primerna za preučevanje dinamičnih zmožnosti. Še več, javna podjetja prav tako razvijajo dinamične zmožnosti, saj se srečujejo s pogostimi spremembami in preobrati, ki jih diktirata politika in javno okolje.

Razvijanje in preučevanje dinamičnih zmožnosti je pomembno za vsa podjetja, ne glede na njihovo zgodovino delovanja ali velikost. Zahra, Sapienza in Davidsson (2006) so preučevali tako novo ustanovljena podjetja kot že obstoječa, medtem ko sta Doving in Gooderham (2008) preučevala majhna podjetja, Salvato (2003) srednje velika, Kale in Singh (2007) pa sta se usmerila na velika podjetja.

Med empiričnimi raziskavami, ki preučujejo dinamične zmožnosti, prevladuje uporaba kvantitativnih tehnik pred kvalitativnimi. Ambrosinijeva in Bowman (2009, str. 37, 46) dvomita v primernost kvantitativnih metod in predlagata kvalitativne študije ter uporabo majhnih vzorcev. Na ta način, sta prepričana, bi lahko bolje razumeli področje preučevanja; morebiti bi lahko končno oblikovali nedvoumne, trdne temelje. Avtorja verjameta, da bodo prednostne naloge v prihodnosti usmerjene v potrjevanje in pojasnjevanje ozadja dinamičnih zmožnosti, s čimer bi postavili ustrezna izhodišča, ki bi omogočala empirično preučevanje, s čimer se strinjajo tudi Easterby-Smith, Lylesova in Peterafova (2009, str. S6). Barreto (2010, str. 277) sicer predlaga, da ne iščemo splošne formule, temveč se usmerimo na vrednost dinamičnih zmožnosti.

Strinjamo se, da je literatura od prispevka Teeca, Pisana in Shuena (1997) precej napredovala, vendar je še vedno zelo različna, tudi nepovezana, prav tako pa usmerjena v različne smeri. Empiričnih raziskav, ki bi preučevale dinamične zmožnosti, je še vedno premalo za postavitev trdnejših temeljev. Dinamične zmožnosti so prav tako dvoumno in nezadostno opredeljene, zato se pojavlja vprašanje, kaj sploh iskati ali preučevati, prav tako pa manjka ustrezna metodologija merjenja, kot ugotavljata Kraatz in Zajac (2001, str. 653). Newbert (2007, str. 137) pojasnjuje, da je osnovni razlog v relativni mladosti teorije na temelju dinamičnih zmožnosti. Menimo, da ima teorija dinamičnih zmožnosti dobra izhodišča, ki lahko pomenijo smiselnost nadaljnjega razvoja področja tako v teoretičnem kot empiričnem smislu ne glede na kritike, ki jih lahko zasledimo v literaturi.

V nadaljevanju doktorske disertacije se bomo posvetili področju inovacij in obravnavanju inovacijskih zmožnosti, ki jih dojemamo kot ene izmed najpomembnejših dinamičnih zmožnosti. Poglavje o inovacijah pričenjamo s pojasnitvijo osnovnih pojmov in pogledov. Pri tem opozarjamo, da je to področje oziroma literatura na tem področju zelo bogata in široka, vendar bomo zaradi namenskih ter prostorskih omejitev pojasnili le relevantne teme, ki so po naši presoji v kontekstu disertacije pomembne.

1.3. INOVACIJE IN INOVATIVNOST

Peter Drucker (1985), protagonist sodobnega managementa, je bil prvi, ki je prepoznal, da svetovna ekonomija vstopa v ero diskontinuitete (angl. era of discountinuity) in da preteklost ne bo več zanesljiv vodnik za prihodnost (Dervitsiotis, 2008, str. 160). Pri tem je izpostavil inovacije kot edinstven vir, ki bo omogočal preživeti kompleksnost in negotovost v novi eri, tj. eri diskontinuitete (Drucker, 1985). Gary Hamel (2007) je v svoji knjigi *Prihodnost*

managementa (angl. The future of management) prav tako prepoznal inovacije kot ključne vire in sposobnosti za uspeh podjetja, brez katerih podjetja nimajo pogojev preživetja. Gaynor (2002, str. XI–XIII) opredeljuje inovacije kot posebno disciplino managementa, ki se osredotoča na vizijo organizacije ali podjetja v smislu iskanja edinstvenih priložnosti in primerjanja le-teh s strateško orientiranostjo. Poudarja, da inovacije ne zahtevajo genialnosti, temveč predanost stalnemu iskanju edinstvenih priložnosti. S tem se strinja tudi Drucker (2002, str. 102), ki pravi, da inovacije zahtevajo vse prej kot genialnost. Zahtevajo namreč trdo in ciljno usmerjeno delo.

Thomas Alva Edison, eden izmed najbolj uspešnih ameriških inovatorjev, je patentiral preko tisoč patentov in tako že leta 1920 ustvaril podjetje, vredno več kot dvajset bilijonov dolarjev. Edison se je dobro zavedal, da pravi izziv inovacij niso invencije, torej dobre ideje ali zamisli, temveč je pravi izziv in hkrati sposobnost te invencije pretvoriti v tehnične ter komercialne dosežke (Tidd & Bessant, 2009, str. 15). Literatura opredeljuje, da naj bi v vsaki osnovni disciplini skoraj 90 % znanja nastalo šele v zadnjih 15-ih letih (Birchall & Tovstiga, 2005, str. 3); to pa je nedvomno vzrok in posledica inoviranja. Likar, Križaj in Fatur (2006, str. 13) so jasno opredelili posledice inoviranja, in sicer svet se prav zaradi inoviranja vrti mnogo hitreje kot kadarkoli prej, hkrati pa postaja mnogo bolj zapleten.

1.3.1 Opredelitev inovacij, inoviranja in inovacijskega managementa

Preučevanje inovacij in inoviranja je relativno novo ter je povezano z ekstremnim tehnološkim napredkom v zadnjih desetletjih. Velik vpliv na razvoj preučevanja inovacij je imel Joseph Schumpeter, ki je v svojem delu *Teorija ekonomskega razvoja* (1934) (angl. Theory of economic development) jasno nakazal, da je glavna naloga podjetnikov kombinirati obstoječe vire v smeri nove uporabe in novih kombinacij oziroma inovacij. Veda o inovacijah se je kasneje hitro razvijala, tudi izven ekonomskega področja, ter se razvila v interdisciplinarno področje.

Na Schumpetrovem razmišljanju je kasneje v osemdesetih letih pri preučevanju ekonomske rasti gradila evolucijska šola (Nelson & Winter, 1982; Dosi, 1982) in neo-Schumpetrova šola (Freeman, Clark & Soete, 1982). Obe sta se pri preučevanju ekonomske rasti osredotočili na inovacije kot ključne in v središču procesa ekonomskega razvoja. Po teh prispevkih se je zanimanje za preučevanje področja inovacij izrazito povečalo, kar je imelo za posledico nove, sveže vpoglede v razumevanje ekonomskih in družbenih sprememb. Hiter razvoj področja inovacij do dandanes ni nakazal primernega in skladnega teoretičnega okvira, čeprav je literatura bogata, tudi heterogena. Heterogenost, ki se pojavlja med podjetji, tehnologijami in državami, ter ki po eni strani predstavlja slabost v preučevanju, je po drugi strani, kot opozarjajo Castellacci, Grodal, Mendonca in Wibe (2005, str. 91–93) osnovni in fundamentalni predpogoj, da se lahko preučevanja sploh lotevamo.

Veda o inovacijah se je razvila v interdisciplinarno področje, kaj je tudi logično, saj je raziskovalno področje, ki obravnava inovacije, zelo široko (Damanpour, 1991, str. 556).

Domneva, da je preučevanje inovacij zgolj z ekonomskega vidika zadostno, je neutemeljena. Potreben je interdisciplinarni pristop, kajti poleg ekonomskega vidika so nujni vpogled in razumevanje ter povezovanje družbenega, kulturnega in zgodovinskega vidika ter združevanje področja psihologije s poslovnimi in organizacijskimi vedami (Castellacci et al., 2005, str. 95).

Literaturo na področju inovacij lahko razdelimo v štiri usmeritve oziroma šole raziskovanja (Johannessen, Olsen & Lumpkin, 2001, str. 21–22), in sicer: (1) **posamično-orientirana** (angl. individual-oriented) usmeritev v osredje postavlja individualne dejavnike, kot so starost, raven izobrazbe, spol, kreativnost ali kognitiven stil, in se tako osredotoča na preučevanje inovativnosti posameznika (Scott in Bruce, 1994); (2) **strukturno-orientirana** (angl. structure-oriented) usmeritev se nanaša na organizacijo oziroma podjetje in njegove značilnosti ter kako te značilnosti vplivajo na inovacije; (3) **interaktivno-orientirana** (angl. interactive-oriented) usmeritev je v zadnjem času zelo pomembna, osredotočena je na preučevanje inovacijskega procesa; (4) **inovacijsko-orientirana** (angl. systems of innovation-oriented) usmeritev prav tako pridobiva na pomenu, ukvarja pa se s preučevanjem tega, kako nacionalni in regionalni sistem inovacij vpliva na inovacijske aktivnosti ter proces v podjetjih (Nelson & Winter, 1982).

Goswami in Mathew (2005, str. 372) sta literaturo na področju inovacij razdelila na dva sklopa, in sicer: (1) sklop definicij – kaj so inovacije in kako jih dojemamo; (2) sklop tipologij oziroma vrst inovacij – kako jih delimo in obravnavamo. To delitev sta kasneje uporabila pri izvajanju empirične raziskave, kjer sta preučevala podjetja na področju informatike. Pri tem sta opozorila, da je v podjetjih stopnja inovativnosti in inovacijska aktivnost odvisna prav od dojemanja, kaj naj bi bile inovacije oziroma od širine in globine njihovega dojemanja.

V nadaljevanju si najprej poglejmo najpogostejše pojme, ki se pojavljajo na področju preučevanja inovacij, to so invencija, inovacija, inovativnost, inoviranje, inovacijski proces in inovacijski management. Na kratko bomo predstavili tudi kakšne vrste inovacij poznamo oziroma ločujemo. V zadnjem delu tega poglavja bomo predstavili še rezultate in problematiko merjenja inovacij ter na kratko opredelili lastnosti inovativnih podjetij.

Invencija, potencialna inovacija, inovacija

S pojmom **invencija** smo se že srečali, opredelili smo jo kot novo idejo ali zamisel. Mohr (1969, str. 63) jo razume kot "bringing something new into being". Likar, Križaj in Fatur (2006, str. 29) opredeljujejo invencijo kot novo, obetavno idejo, ki bi lahko postala koristna tako za uporabnike/kupce kot lastnike/proizvajalce teh idej. Invencija se lahko nanaša ali na proizvod oziroma storitev ali na proces ali sistem. Lahko je zamisel o novem proizvodu ali o izboljšavi že obstoječega, lahko je izboljšan postopek ali način dela in tako naprej. Invencija je proces ustvarjanja novega znanja, ki nastane kot posledica opazovanja okolja in razmišljanja o tem, kako bi lahko obstoječe znanje izboljšali/prilagodili/razširili.

Preden invencija postane inovacija, zavzema neki vmesni položaj, ki ga Mulej in Ženko (2004, str. 123) opredeljujeta kot **potencialna inovacija**. Glede na to lahko potencialno inovacijo

razumemo kot invencijo, ki je že dognana do uporabnosti, a še ne do nove koristi. Ko postane tudi koristna, jo lahko opredelimo kot inovacijo.

Pregled literature kaže, da lahko najdemo mnogostrane definicije inovacij, od zelo natančnih do zelo splošnih opredelitev, še vedno pa niso dovolj jasne, da bi omogočale operacionalizacijo (Goswami & Mathew, 2005, str. 372). Z vidika epistemologije lahko **inovacijo** označimo kot "ustvarjanje nečesa novega" (De Mello, De Lima, Boas, Sbragia & Marx, 2008, str. 607; Tidd & Bessant, 2009, str. 16). Večina opredelitev inovacij navaja ekonomsko vrednost inovacije, z osredotočenostjo na pojma novost (angl. novelty) in novo (angl. newness). Tako Porter kot Schumpeter v svojih definicijah inovacij uporabljata pojem novo (angl. new), vendar moramo vedeti, da mnogo komercialno uspešnih inovacij ni čisto novih in da je pri dojemanju "novosti" pomembna predvsem percepcija oziroma zaznavanje o tem, kaj je novo (Goffin & Mitchell, 2010, str. 8).

Ekonomisti obravnavajo inovacije kot proces ali prakso, ki je nova z vidika panoge oziroma gospodarstva. Poudarjajo hitrost uvedbe inovacije na trg v primerjavi z drugimi podjetji v panogi. Na drugi strani se raziskovalci na področju organizacijskih ved bolj osredotočajo na število novih ali izboljšanih proizvodov/storitev. Na podlagi slednjega lahko z vidika podjetja opredelimo dve dimenziji inovacij. Ti dimenziji sta: (1) hitrost inovacije; (2) obseg inovacije.

(1) Hitrost inovacij tako razumemo kot sposobnost podjetja, da izkorišča ali novo ali izboljšano tehnologijo, pri čemer je bistvenega pomena to, kako hitro bo podjetje v primerjavi s konkurenti uspelo uvajati nove ali izboljšane proizvode/procese (Schumpeter, 1934).

(2) Obseg inovacij pa pomeni število inovacij, ki jih je podjetje sposobno uvesti (Gopalakrishnan, 2000, str. 137–139).

Definicijo inovacije lahko predstavimo skozi pet oblik, ki jo lahko le-ta zavzema. Inovacija lahko pomeni: (1) predstavitev novega/izboljšanega proizvoda/storitve; (2) nanaša se lahko na proces ali metodo, ki pomeni novost na ravni panoge; (3) pomeni lahko vstop na nov trg; (4) lahko gre razvoj novih virov potrebnih za proizvodnjo; (5) pomeni lahko spremembe na ravni organizacije oziroma podjetja (Schumpeter, 1934, 1983, str. 66; Goswami & Mathew, 2005, str. 373). Zaltman, Duncan in Holbek (1973) definirajo inovacijo kot kakršnokoli idejo, prakso ali material, tudi proizvod ali storitev, ki ga oziroma jo zaznavamo kot novo ter jo lahko usvojimo (angl. adoption). Kimberly (1984, str. 85) razvršča inovacije v dve skupini. Prva skupina opredeljuje inovacije kot proces, ki v organizacijo ali podjetje prinaša določene nove metode. Podobno opredelitev lahko najdemo že pri Wilsonu (1966, v King, 2000, str. 308). Druga skupina pa dojema inovacijo kot diskretno ali abstraktno (angl. discret) za vse tiste, ki bi si jo prisvojili. Podobno dojemata inovacijo tudi Rogers in Schoemaker (1971, v King, 2000, str. 308), ki pravita, da lahko o inovaciji govorimo že takrat, ko je le-ta nova za organizacijo ali podjetje, ki jo uvaja, in ne nujno za okolje ali panogo.

Van de Ven (1986, str. 591–592) definira inovacijo kot proizvod, storitev ali proces, ki je nov ali vsaj zaznan kot nov. Pri tem poudarja, da v kolikor idejo dojemajo ali zaznavajo vsi vpleteni kot novo, potem je to inovacija (podobno kot Rogers & Schoemaker, 1971), čeprav bi jo lahko drugi zaznavali kot posnetek nečesa, kar že nekje obstaja. Goswami in Mathew (2005, str. 373) sta takšno situacijo poimenovala obstoj "kontroverznosti" (angl. controversy). Le-ta se namreč začne takrat, ko organizacija oziroma podjetje implementira nekaj, kar je sicer zanje že novo, vendar ni novo za panogo, saj to nekdo že uporablja. Damanpour (1991, str. 556) opredeljuje inovacijo kot generiranje, razvoj in prilagoditev (angl. adaptation) novih idej v posamezne dele ali procese podjetja. Boer in During (2001, str. 84) vidita inovacijo kot rezultat nove kombinacije na osnovi "proizvod-trg-tehnologija-podjetje". Gu in Tang (2004, str. 671) opredeljujeta inovacije kot kontinuirani proces razvoja in uporabe novih idej ter znanja. Pri tem mislita tako na razvoj in uporabo novih tehnologij kot novih praks ter oblik poslovanja podjetij. Verloop (2004, str. 89) je inovacijo ponazoril kot enačbo, ki jo sestavlja invencija, podjetništvo in vizija. Drucker (2007, str. 27–32) definira inovacije kot ključne procese podjetja, pri čemer je njegovo stališče naslednje: "Najboljši in celo edini način, da podjetje lahko preživi v okolju stalnih sprememb, je inoviranje in pretvarjanje teh sprememb v izzive." Za konec si poglejmo še opredelitev inovacije, ki je bila predstavljena v okviru *Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj* (angl. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)), le-ta se glasi: "Inovacija je motor razvoja ekonomije in gospodarstva ter gonilo sprememb, tako na ekonomskem kot socialnem področju." (OECD, 2009, str. 11).

Glede na predstavljene opredelitve, kaj naj bi bila inovacija, lahko predlagamo naslednjo poenostavljeno definicijo inovacije. Inovacija je potrjeno uspešen nov ali bistveno izboljšan proizvod, storitev, proces ali sistem.

Kot smo lahko razbrali iz opredelitev, kaj naj bi bila invencija in kaj inovacija, vidimo, da se vsaka opredelitev osredotoča na koncept novega, povsod se omenja novost. Vendarle se pojavljajo vprašanja, ki so jih izpostavili Johannessen, Olsen in Lumpkin (2005, str. 20), kaj pa je novo, kako novo in novo za koga. Če se naprej ustavimo pri vprašanju **kaj je novo**. Odgovor na to je zelo pomemben, saj moramo ločevati pojma inovacija in sprememba. Dejstvo je, da inovacije predpostavljajo spremembe, vendar vse spremembe ne predpostavljajo inovacij. Na obe naslednji vprašanji, ki sta **kako novo** in **novo za koga** bi težko dali jasen odgovor. V literaturi lahko najdemo opredeljevanje inovacij z vidika njihove ravni oziroma stopnje inoviranja, pri čemer se inovacije najpogosteje označujejo kot revolucionarne, arhitekturne, radikalne, inkrementalne in modularne (navedene vrste inovacij predstavljamo v nadaljevanju). Vprašanje novo za koga je v večji meri odvisno od našega zaznavanja. Omenili smo situacijo obstoja kontroverznosti. O kontroverznosti govorimo takrat, ko podjetje implementira nekaj, kar je sicer zanje že novo, vendar ni novo za panogo, saj to nekdo že uporablja. V kolikor govorimo o inovacijah proizvodov in storitev, ki jih ponujamo na trgu, in z njimi konkuriramo v panogi, potem je takšna primerjava smiselna ter tudi pomembna, ko se primerjamo s konkurenco. Ko pa govorimo o inovacijah, ki so naravnane na notranje okolje podjetja, na primer način organizacije, postane primerjanje s konkurenti ali s panogo že težje. V tem primeru zavzame inovacija drugačen vidik ali obliko, ki ni več tako neposredna, vidna ali posnemljiva. Tako je lahko

inovacija nova za nas, lahko je deloma ali celo v celoti nova tudi za panogo, vendar je to zelo težko prepoznati in neposredno primerjati.

Medina, Lavado in Cabrera (2005, str. 273) opozarjajo, da poleg tega, da predstavimo nov ali izboljšan proizvod ali storitev, mora biti le-ta tudi komercialno uspešen. Burgelman in Sayles (1986) sta tako opredelila, da je kriterij za inovacijo komercialni uspeh, za invencijo pa tehnični uspeh. Freeman je že v svojem delu iz leta 1974 prepoznal, da bodo inovacije komercialno uspešne takrat, ko bo podjetje poznalo in vgrajevalo potrebe ter želje kupcev v svoje proizvode, storitve in procese. V skladu s prepričanjem Nonake (1991, str. 97) je bistvo inovacij v preoblikovanju sveta, ki temelji bodisi na viziji ali idealih. Lemon in Sahota (2002, str. 1) in Chesbrough (2003, XXVI) definirajo zahtevo današnje ekonomije, to je "inoviraj ali umri", pri čemer je znanje prepoznano kot ključni podporni vir. Drucker (1994, str. 98–118) pravi, da podjetja neobhodno potrebujejo znanje in zmožnosti njegove uporabe. Le-to jim namreč omogoča, da lahko obstoječe znanje uporabljajo in ob tem ustvarjajo novo. Stalno in učinkovito inoviranje predstavlja temelje razvijanja in ohranjanja konkurenčne prednosti.

Inovacije so lahko tehnično-tehnološke narave, lahko so družbene, sociološke, organizacijske, metodološke in tako naprej (Likar, 2006, str. 12). Lahko jih obravnavamo na individualni ravni, na funkcionalni ravni (npr. izboljšanje procesa), na ravni podjetja ali celotni verigi vrednosti (npr. radikalna inovacija proizvoda ali storitve, nov poslovni model) in na ravni panoge (npr. tehnološki preboj) (Edquist, 1997 v Assink, 2006, str. 217). Kot pravi Van de Ven (1986, str. 592) se inovacije pogosto smatrajo kot dobre, saj naj bi bila vsaka nova ideja uporabna in donosna, konstruktivna ter bi reševala določene probleme. Vendar pa, če ideja ni zaznana kot uporabna, potem ni inovacija in je, preprosto rečeno, le napaka. Kakorkoli je težko opredeliti, kdaj je ideja resnično inovacija in kdaj napaka. Še posebej zanimivi sta naslednji vprašanji: (1) kako in zakaj se le določene ideje implementirajo; (2) kako in zakaj se ljudje osredotočajo le na določene ideje in ob tem ignorirajo ostale.

Inovacije morajo biti preproste in osredotočene. Drucker je jasno izrazil, da učinkovite inovacije niso veličastne (angl. not grandiose), temveč se začnejo z majhnim. Zahtevajo znanje, cilj, fokus osredotočenja ter iznajdljivost, kar je pogojeno z načrtnim, s sistematičnim delom (Drucker, 2002, str. 102). Goswami in Mathew (2005, str. 372) sta pri tem opozorila, da je kljub vsemu razumevanje inovacij različno od podjetja do podjetja, kar vpliva na stopnjo in naravo inovacijskih aktivnosti v vsakem posameznem podjetju. Inovacijske aktivnosti lahko razumemo kot iskanje, raziskovanje, preizkušanje in razvoj novih tehnologij, proizvodov, storitev, procesov, organizacijskih struktur in tako naprej (Carneiro, 2000, str. 92).

Inovacije spreminjajo tako organizacije kot podjetja, bodisi kot odgovor na spremembe v notranjem okolju bodisi kot odgovor na spremembe in zahteve v zunanjem okolju. Tako kot se okolje spreminja, se morajo spreminjati tudi organizacije in podjetja (Hult, Hurley & Knight, 2004, str. 431).

Inovativnost in inoviranje

Inovativnost podjetja je po Jakliču (2006, str. 22) sposobnost komercializacije izumov, ki jih predstavljajo nove ideje na področju tehnologije in opreme, proizvodov in storitev ter procesov. Osnovni izziv je po njegovem organizacijski izziv in ne tehnološki izziv, saj ne gre za vprašanje pomanjkanja idej, temveč za sposobnost njihove komercializacije.

Ko razpravljamo o inovacijah, smo večinoma osredotočeni na inovacije končnih proizvodov, tudi storitev, ki nam olajšujejo življenje in delo ter prispevajo k izboljšani kvaliteti življenja (npr. računalniška in programska oprema, elektronika ali internetno poslovanje). Vendar inovacije niso samo tehnične ali tehnološke narave[29] (Gaynor, 2002, str. 3). So namreč vse novosti, ki pomenijo uvedbo bistvenih sprememb, le-te pa so lahko tehnološke, tehnične, trženjsko-prodajne, novosti in spremembe na socialnem, kadrovskem ali finančnem področju, lahko so tudi spremembe organizacijske strukture in podobno (Medina, Lavado & Cabrera, 2005, str. 273). Lahko se nanašajo tudi na to, kako podjetje posluje ali kako proizvaja oziroma na kakšen način proizvaja svoje proizvode ali ponuja svoje storitve. De Mello et al. (2008, str. 606) poudarjajo, da inovacij ne moremo gledati samo z vidika novih tehnologij ali razvoja novih proizvodov. Razvoj novih tehnologij lahko uporabimo v procesu razvoja proizvodov ali storitev, vendar se lahko ti proizvodi ali storitve izkažejo za tržno neuspešne, kljub prej uspešnemu razvoju.

Raziskava med tisoč preučevanimi globalnimi podjetji, ki jih lahko uvrstimo med najbolj inovativna na svetu, ni pokazala neposredne povezave med vložkom, ki ga namenjamo za R&R, in uspešnostjo na ravni podjetja. Denar tako ne more kupiti učinkovitih inovacij, so prepričani Jaruzelski, Dehoff in Bordia (2006, str. 3–4). Na podlagi tega lahko sklepamo, da so inovacije veliko več kot samo R&R. So kompleksen in široko usmerjen proces, ki se odraža v številnih zahtevnih odnosih sodelovanja, tako na lokalni, nacionalni kot globalni ravni, med posamezniki, podjetji in ostalimi institucijami znanja.

Likar, Križaj in Fatur (2006, str. 29–31) ločujejo pojma inovativnost in inoviranje. **Inovativnost** se nanaša na lastnost ljudi, gre za zmožnost razvoja invencij v koristne novosti in njihovo uveljavitev v rezultatih, to je inovacijah. **Inoviranje** pa, za razliko od inovativnosti, razumemo kot dejavnost ali aktivnost, kjer je inovativnost osnova in vir za nastanek oziroma razvoj invencij ter inovacij.

Hult, Hurley in Knight (2004, str. 429) razumejo inovativnost kot sposobnost podjetja generirati in predstaviti nove ideje, proizvode, storitve in procese, pri čemer je le-ta v domeni managementa. Prepričani so, da je uspeh podjetij odvisen od obsega in stopnje njihove inovativnosti, čeprav bi lahko našli študije, ki bi temu oporekale (npr. Henard in Szymanski, 2001). Ne glede na nasprotne trditve je splošno sprejeto, da inovacije prispevajo k uspešnosti podjetja. Moramo pa opozoriti, da je kljub temu še vedno premalo znanega o tem, kaj poganja

[29] Tehnično-tehnološke inovacije ne ustvarjajo vrednosti neposredno, temveč spreminjajo oziroma povzročajo spremembe v procesih, funkcionalnostih ali koristih (Assink, 2006, str. 216).

inovacije oziroma kateri so gonilci inovativnosti in kako delujejo ter kako skupaj vplivajo na uspešnost.

Hult, Hurley in Knight (2004, str. 429) so na podlagi pregleda literature zbrali in predstavili ključne predhodnike, ki jih bi lahko opredelili tudi kot gonilce inovativnosti, in sicer so to: (1) tržna usmerjenost (angl. market orientation) (npr. Jaworski & Kohli, 1993); (2) usmerjenost k učenju (angl. learning orientation) (npr. Slater & Narver, 1995); (3) podjetniška usmerjenost (angl. enterpreneurial orientation) (npr. Lumpkin & Dess, 1996). Lumpkin in Dess (1996, str. 136), ki kot gonilno silo inovativnosti vidita podjetniško usmerjenost, sta pri tem poudarila, da ne smemo enačiti inovativnosti s podjetniško usmerjenostjo. Ključna determinanta v podjetniški usmerjenosti je namreč aktivnost vstopa na nov trg, le-te pa inovativnost ne vključuje[30].

Inovacijski proces in inovacijski sistem

V preteklosti se je na inovacije gledalo kot na naključen proces. Christensen, Scott in Roth (2005, str. 68) so pokazali, da lahko na videz naključen proces sledi jasnim vzorcem, ki imajo za rezultat želen, predvidljiv izid. Britanski, ameriški in japonski modeli inovativnih podjetij so v okviru preučevanja pomembni predvsem zaradi tega, ker kažejo na to, kako heterogen je lahko inovacijski proces, tako v različnih zgodovinskih obdobjih kot med posameznimi državami (Castellacci et al., 2005, str. 93). Literatura je pravzaprav na področju obravnave procesov inoviranja, od generiranja idej ter do njihove uporabe in komercializacije zelo bogata.

Proces inoviranja ali **inovacijski proces** je ključen proces doseganja konkurenčne prednosti. Inovacije so hkrati gorivo organizacijske rasti in motor podjetja, ki omogoča preživetje v globalnem gospodarstvu, so pa tudi glavni vir krepitve rasti celotnega gospodarstva (Freeman, Clark & Soete, 1982 v Castellacci et al., 2005, str. 99). Inovacijski proces je prav tako proces, skozi katerega organizacija oziroma podjetje ustvarja, hrani, vrednoti in razvija ideje, ki jih lahko nadalje pretvori v koristen proizvod/storitev ali proces, in ga uspešno plasira na trg ter s tem ustvari želeno vrednost (Dervitsiotis, 2010, str. 161–163). Za Hulta, Hurleya in Knighta (2004, str. 431) je inoviranje spreminjanje organizacije oziroma podjetja kot odgovor na spremembe v zunanjem ali notranjem okolju, lahko pa je tudi predkorak (angl. pre-emptive move), s katerim želimo vplivati na okolje samo. Ker se okolje spreminja, se morajo spreminjati tudi organizacije in podjetja. Najbolj učinkovito se lahko spreminjajo tako, da uvajajo inovacije, pri čemer so najpomembnejše inovacije tiste, ki omogočajo doseganje konkurenčne prednosti in torej prispevajo k uspešnosti (Damanpour, 1991).

Dervitsiotis (2010, str. 162) opredeljuje **inovacijski sistem** kot sistem ključnih vložkov (kot so nove ideje, znanje, veščine, investicije ipd.). Le-ti se skozi inovacijski proces transformirajo oziroma preoblikujejo v vredne izložke (kot so proizvodi, storitve, procesi, poslovni modeli, ipd.). Inovacijski proces je zaključen šele takrat, ko je ideja popolnoma razvita, plasirana na trg in prinaša želene rezultate. Na inovacijski proces gledamo kot na motor inovacij, ki je sestavljen iz štirih zaporednih faz, ki skupno prinašajo vrednost in tako tvorijo verigo vrednosti. Te štiri

[30] Vstop na nov trg bi lahko opredelili tudi kot vrsto inovacije.

faze so: (1) generiranje, zbiranje in dokumentiranje idej v smeri raziskovanja novih proizvodov, procesov ali poslovnih modelov, ki podpirajo uresničevanje poslovne strategije; (2) ovrednotenje in izbor obetavnih idej; (3) razvoj izbranih idej, testiranje in izdelava prototipov; (4) komercializacija rezultatov inovacij v smeri plasiranja novih idej na trg in doseganja želene vrednosti.

Inovacijski management

Poznamo le malo trgov, za katere bi lahko dejali, da so stabilni, kajti prisotni so dejavniki, ki ustvarjajo potrebe po inovacijah, ali bolje rečeno, nas silijo v stalno inoviranje za ohranjanje konkurenčnosti. Goffin in Mitchell (2010, str. 2–6) sta dejavnike, ki ustvarjajo potrebe po inovacijah, uvrstila v štiri skupine, in sicer: (1) tehnološki napredek (angl. technological advances); (2) spreminjajoče zahteve kupcev (angl. changing costumers); (3) pritiski s strani konkurentov (angl. intensified competition); (4) spreminjajoče se okolje podjetja (angl. changing business environment). Kako bo podjetje uspelo izkoristiti te dejavnike, je v prvi vrsti odvisno od njihove osnovne strateške usmerjenosti in naravnanosti inovacijskega managementa.

Mnogo avtorjev je predlagalo, da je **inovacijski management** lahko posebnost panoge ali sektorja, morebiti celo posebnost podjetja (Lawson & Samson, 2001, str. 378). Kljub mnogim poskusom opredeljevanja inovacijskega managementa pa Dervitsiotis (2010, str. 159) opozarja, da področje inovacijskega managementa še vedno ni dovolj jasno razumljivo; prav tako je empirično preverjanje in merjenje učinkov še vedno pod ravnijo pričakovanj. Podobno situacijo smo imeli v osemdesetih letih prejšnjega stoletja v okviru managementa kakovosti, kjer se raziskovalci niso mogli niti sporazumeti o tem, kaj sploh je kakovost, prav tako ni bilo jasne opredelitve, ali je kakovost vidik podjetja, torej notranji, ali vidik kupca, torej zunanji. To je povzročilo razmah mnogih orodij, metod in zasnov v sklopu preučevanja in merjenja kakovosti. Ta heterogenost metod oziroma nabor njihovih prepoznanih prednosti je danes zbranih v enotni, splošno prepoznani in uveljavljeni metodologiji Six Sigma, za kar gre velika zasluga prav dobrim praksam podjetja Motorola. Če se vrnemo nazaj k inovacijskemu managementu, pa v okviru le-tega te stopnje sinteze in predstavitve enotne metodologije še nismo dosegli, kajti področje inovacijskega managementa še ni doseglo faze zrelosti. Goffin in Mitchell (2010, str. 26) sta celo prepričana, da te faze ne bomo nikoli dosegli.

Po besedah Likarja, Križaja in Fature (2006, str. 20) je namen inovacijskega managementa gospodarno, učinkovito in uspešno ustvarjati, proizvajati, uveljavljati ter uporabljati novosti oziroma inovacije, ki imajo korist tako za uporabnike, tj. za kupce, kot za lastnike, tj. proizvajalce teh novosti.

Inovacijski management bi lahko opredelili kot sklop petih aktivnosti. Prve tri aktivnosti opredeljujejo inovacijski management "per se", medtem ko zadnji dve aktivnosti definirata vsebino inovacijskega managementa. Aktivnosti inovacijskega managementa so tako naslednje: (1) **tehnološka integracija** je set aktivnosti, ki omogoča prepoznavanje, ovrednotenje in izpopolnjevanje tehnološkega znanja za razvoj proizvoda ali storitve (Iansiti, 1995, str. 521–522); to pomeni, da morata biti tako tehnološki razvoj kot razvoj proizvoda ali storitve

integrirana; (2) **inovacijski proces**, ki je sklop aktivnosti in sodelovanja med posamezniki ter oddelki znotraj podjetja, s pomočjo katerih ustvarjamo inovacije; (3) **strateško tehnološko načrtovanje**; (4) **organizacijske spremembe**, ki so v tesni povezavi z inovacijami, saj ne glede na to, ali je inovacija manjša ali večja, v vsakem primeru bo vplivala na organizacijo oziroma podjetje z vidika znanja, virov in kadrov, ki jih potrebujemo; (5) **razvoj poslovanja** kot logičen rezultat, saj inovacije pomenijo ustvarjanje novega ali izboljšanja dosedanjega procesa poslovanja (Drejer, 2002, str. 6).

Eden glavnih problemov inovacijskega managementa ali obvladovanja inovacij je, kako ustvarjati vrednost. Z vidika strateškega managementa imajo podjetja dve možnosti, ko se odločajo, katero inovacijsko strategijo bodo izbrala – ali bodo vodilna (angl. innovation leadership) ali pa bodo v vlogi posnemovalcev (angl. innovation followership). V praksi je ločevanje obeh strategij veliko bolj nejasno (več v Tidd & Bessant, 2009, str. 531–533).

Vrste inovacij

Inovacije so lahko dramatične. Primeri prelomnih trenutkov ali prelomnic (angl. breakthrough), kot so penicilin, walkman, blokci Post-it, iPod so najbolj pogosti primeri, ki se jih spomnimo, ko pomislimo na inovacije. Naštete primere inovacij bi lahko opredelili kot radikalne, saj so resnično ustvarile nove trge. Verloop (2004, str. 21) jih razume kot trenutke v zgodovini, ki so postavile nove temelje prihodnosti, označuje jih kot prebojne inovacije. Označiti inovacijo za prebojno oziroma radikalno že pomeni dodeliti ji stopnjo novosti (angl. degrees of innovation). Tako ločujemo: (1) radikalne (angl. radical) inovacije; (2) inkrementalne (angl. incremental) inovacije, pri čemer je ločnica med njima v obsegu spremembe v tehnologiji oziroma stopnja novosti inovacij.

(1) **Radikalne inovacije** pomenijo resničen preskok v naravi proizvodov in storitev. Takšen primer je bil razvoj sintetičnih materialov. Radikalne inovacije v primerjavi z inkrementalnimi običajno zahtevajo več investiranja v temeljne raziskave in tudi več sodelovanja z zunanjimi razvojno-raziskovalnimi institucijami.

(2) **Inkrementalne inovacije** pa vključujejo "milijon majhnih stvari" in pomenijo manjše spremembe na obstoječih proizvodih ali storitvah, ki skupno izboljšujejo uspešnost omenjenih. So del vsakodnevnih aktivnosti v podjetjih. V praksi poznamo mnogo uspešnih inkrementalnih inovacij proizvodov, kot je na primer kromiran opekač kruha.

Če povzamemo, lahko rečemo, da radikalne inovacije pomenijo večje novosti, medtem ko inkrementalne pomenijo manjše spremembe. Moramo pa biti pozorni na to, iz katerega vidika slednje opredeljujemo. Inovacija je lahko radikalna z vidika podjetja, vendar z vidika trga ne predstavlja pomembne novosti (Baker & Sinkula, 2002, str. 7; Goffin & Mitchell, 2010, str. 13). Kakorkoli, radikalne inovacije z vidika koristi in dodane vrednosti pomembno prispevajo tako k podjetju kot trgu (O'Connor, 2008, str. 313). Je pa res, da bolj kot je inovacija radikalna, bolj težko je oceniti, kako jo bo trg sprejel in kakšen bo njen potencial (Assink, 2006, str. 217).

Damanpour (1996, str. 699) prav tako ločuje radikalne in inkrementalne inovacije, vendar na ravni organizacije oziroma podjetja. Prve opisuje kot inovacije, katerih rezultat so fundamentalne spremembe v aktivnostih organizacije ali podjetja in obširni odkloni od obstoječih praks. Kot inkrementalne pa opisuje inovacije, za katere so značilni manjši odkloni od obstoječih praks.

Pojavlja se mnogo debat o tem, kateri tip inovacij je bolj pomemben in učinkovit, vendarle pa izkušnje kažejo, da je prisotno močno zavedanje o pomembnosti obeh. James (2002, str. 57) utemeljuje, da nam predstavitev radikalnih inovacij omogoča držati korak pred konkurenco, medtem ko nam inkrementalne inovacije omogočajo maksimizirati dobičke. Vsekakor pa sta oba tipa inovacij glavna izziva današnjega poslovanja. Kot zanimivost lahko navedemo, da je raziskava na primeru preko stotih podjetij pokazala, da je kar 84 % inovacij proizvodov t.i. inkrementalnih in da so le-te v povprečju ustvarile 62 % prihodka v primerjavi s celotnim prihodkom (Goffin & Mitchell, 2010, str. 13).

Delitev med radikalne in inkrementalne inovacije je v literaturi precej pogosta, čeprav se moramo zavedati, da bomo zasledili različna razumevanja o tem, kaj je radikalna in kaj inkrementalna inovacija. Poleg delitve inovacij na radikalne in inkrementalne lahko v literaturi zasledimo še druga razvrščanja. V nadaljevanju si bomo na kratko pogledali izbrane delitve.

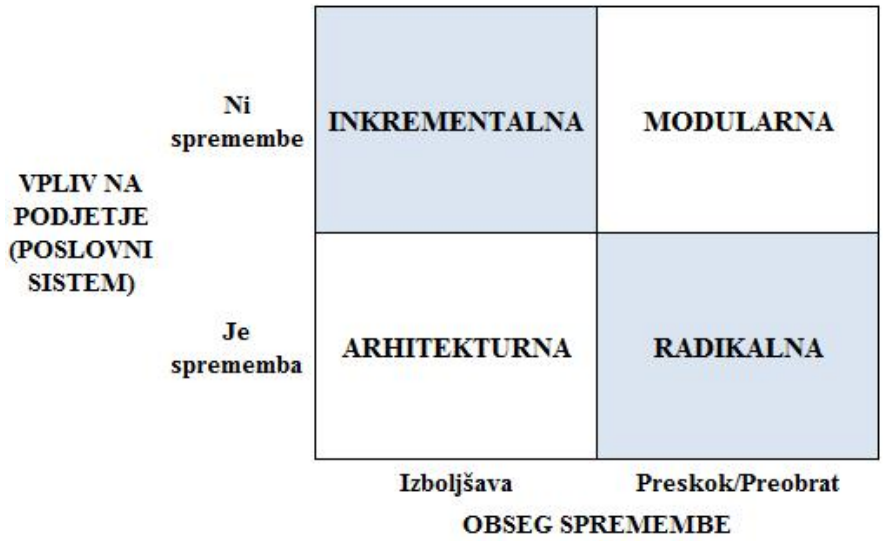
Tushman in Anderson (1986; 1997) ter Christensen (1997) ločujejo: (1) **spreminjajoče** (angl. continuous) **inovacije**, ki pomenijo spremembo obstoječega načina; (2) **stalne** (angl. discontinuous) **inovacije**, katerih namen je razširjati obstoječe znanje. Za podjetja je ponavadi precej težko sprejemati in uveljavljati spremembe dosedanjih, obstoječih načinov delovanja in razvoja.

Hamel (2003, str. 19–20) v tej zvezi uporablja izraz **prebojne** (angl. disruptive) **inovacije**. Za prebojne inovacije označujemo tiste inovacije, ki "spreminjajo igro" (angl. change the game), saj spreminjajo obstoječe poslovanje, prav tako pa vzpostavljajo možnosti za povečevanje dobička. Hamel pri tem opozarja, da so vendarle radikalne inovacije tiste, ki vodijo do rasti podjetja.

Hendersonova in Clarkova (1990, str. 12) ločujeta modularne (angl. modular) inovacije in arhitekturne (angl. architectural) inovacije. (1) **Modularne inovacije**, kot že ime pove, se nanašajo na module, posamezne dele, podsisteme, neodvisno od tega, na kateri sistem se nanašajo. (2) **Arhitekturne inovacije** pa se za razliko od prvih nanašajo na sistem kot celoto, brez posebne osredotočenosti na njegove posamezne dele ali podsisteme (npr. preoblikovanje obstoječih proizvodov).

Na Sliki 34 sta Hendersonova in Clarkova predstavili svoj pogled na delitev inovacij. Poleg ločevanja modularnih in arhitekturnih inovacij sta v model vključili tudi ločitev na radikalne in inkrementalne inovacije. Model sta predstavili z vidika stopnje oziroma obsega spremembe (izboljšava ali preobrat) in z vidika vpliva na poslovni sistem (posamezni deli ali celota), ki lahko pomeni spremembo ali pa ne.

Slika 34: Delitev inovacij z vidika njihovega obsega spremembe in vpliva na poslovni sistem



Vir: Henderson & Clark, 1990, str. 12.

Drazin in Schoonhovenova (1996, str. 1074) sta izpostavila pomembnost dodatnih oziroma **dopolnilnih** (angl. additional) **inovacij**, ki prinašajo nove pristope in tehnologije. Takšne primere lahko zasledimo v panogi s področja informatike, kjer so koraki inovacij ekstremno hitri v primerjavi z obstoječim tehnološkim stanjem.

Chesbrough (2003, str. 21, 43) ločuje **inovacije odprtega** (angl. open innovation system/strategy) **tipa in inovacije zaprtega** (angl. closed innovation system/strategy) **tipa**. Odprte inovacije so za razliko od zaprtih inovacij orientirane navzven k iskanju in h kombiniranju tako notranjih kot zunanjih idej, virov inovacij in kanalov trženja.

Navedene tipologije inovacij so, ko smo videli, bolj splošne. V nadaljevanju bomo predstavili izbrane definicije inovacij, za katere lahko rečemo, da so bolj usmerjene oziroma so naravnane na konkretna področja poslovanja podjetij.

OECD posebej definira pojem **tehnično-tehnoloških inovacij**, ki pomenijo prvo uporabo znanja za nov namen s tržnim učinkom, in sicer za primere, ki pomenijo nov ali izboljšan proizvod oziroma storitev ali znižanje (proizvodnih/storitvenih) stroškov za že znane proizvode oziroma storitve.

Likar, Križaj in Fatur (2006, str. 31–32) govorijo o **industrijskih inovacijah**, ki se nanašajo na področje industrije oziroma gospodarstva, najpogosteje pa so povezane z novimi/izboljšanimi proizvodi ali s tehnološkimi postopki v proizvodnji.

Drucker (1985, str. 30) opozarja, da inovacije niso samo tehnično-tehnološke narave, na kar smo sicer že opozorili. Če primerjamo stopnjo vpliva, ki ga lahko ima določena inovacija, lahko

rečemo, da je le malo tehnično-tehnoloških inovacij, ki lahko tekmujejo z **družbenimi inovacijami**, kot sta na primer bili inovacija časopisa ali inovacija na področju zavarovanj. Strinjamo se z Druckerjem, ki je želel nakazati pomembnost inovacij tudi z drugih področij, vendar se poraja vprašanje, še posebej v primeru inovacije časopisa. Ali ni ravno tehnologija oziroma tehnično-tehnološka inovacija omogočila, da lahko časopis "obstaja" v taki obliki in za tak namen, kot ga poznamo?

Na ravni podjetja poleg tehnično-tehnoloških inovacij, ki jih najpogosteje povezujemo z značilnostmi proizvodov in postopkov, poznamo še **programske inovacije**, ki se nanašajo na posamezen poslovni program ali enoto v podjetju, **organizacijske inovacije**, ki jih predvsem povezujemo s stilom vodenja, **upravljavske inovacije**, ki se nanašajo na način upravljanja, in **inovacije, ki se navezujejo na metode dela ter načine sodelovanja**. Navedene delitve uporabljamo tudi takrat, ko govorimo o invencijah.

Oslo Manual[31] (2005, str. 46–52; OECD, 2009, str.11–12) opredeljuje naslednje osnovne vrste inovacij: (1) inovacija proizvoda ali storitve (angl. product innovation); (2) inovacija procesa (angl. process innovation); (3) inovacija v marketingu (angl. marketing innovation); (4) inovacija na ravni organizacije oziroma podjetja (angl. organizational innovation). Poglejmo si jih podrobneje.

(1) **Inovacija proizvoda ali storitve** se nanaša na nov ali izboljšan proizvod ali storitev z vidika lastnosti ali namena uporabe. Lahko je rezultat novega znanja, tehnologije in uporabe, lahko pa je rezultat obstoječega znanja. Kot primer inovacije novega proizvoda lahko navedemo prenosni predvajalnik glasbe, kot primer bistveno izboljšanega proizvoda pa GPS navigacijski sistem.

(2) **Inovacija procesa** pomeni uvedbo novih ali bistveno izboljšanih proizvodnih (in storitvenih) ter distribucijskih metod. Namen inovacij procesov je zniževanje stroškov, povečevanje kakovosti ter proizvajanje, ponujanje in distribuiranje novih ali bistveno izboljšanih proizvodov in storitev.

(3) **Inovacija v marketingu** je uvedba novih ali bistveno izboljšanih metod, ki vodijo do bistvenih izboljšanih sprememb proizvoda in storitve, z vidika oblike ter drugih lastnosti, pakiranja in embalaže, tržnih poti, promocije ter cen. Namen tovrstnih inovacij je povečevanje zadovoljstva uporabnikov, razširjanje obstoječih in odpiranje novih trgov, uvajanje novih proizvodov in storitev na trg, vse s ciljem povečevanja prodaje. Tidd in Bessant (2009, str. 21) inovacijo v marketingu opredeljujeta kot **pozicijsko inovacijo** (angl. position innovation), v smislu spremembe načina predstavitve proizvoda oziroma storitve.

(4) **Inovacija na ravni organizacije ali podjetja** pomeni uvajanje novih metod, ki se nanašajo na dobro prakso, organizacijo dela ali zunanje povezave. Namen teh inovacij je povečevanje

[31] Oslo Manual, ki ga izdajata OECD in Eurostat (prva izdaja v letu 1992), ponuja enotne napotke in smernice v procesu zbiranja ter interpretiranja podatkov o inovacijah in inovativnosti.

uspešnosti podjetja, kar lahko dosegamo z nižanjem oziroma obvladovanjem administrativnih in transakcijskih stroškov, s povečevanjem učinkovitosti pri delu in zadovoljstva pri delu ter z zniževanjem stroškov dobav. V okviru teh inovacij ne govorimo o organizacijskih spremembah, temveč o inovacijah, ki je prvič uvajamo v podjetje in so torej rezultat strateškega odločanja. Za Tidda in Bessanta (2009, str. 21) so inovacije na ravni organizacije ali podjetja kar **inovacije na ravni spreminjanja paradigme** (angl. paradigm innovation) podjetja, v smislu sprememb na ravni organizacije.

Inovacije so zapleten koncept, predvsem zaradi njihove multidisciplinarnosti. Stopnja novosti, bodisi za radikalne ali inkrementalne inovacije, lahko vključuje spremembe v zelo različnih vidikih poslovanja. To lahko pomeni razpon vse od zunanjih vidnih preoblikovanj, npr. na trženjskem področju, do notranjih prilagoditev, ki zadevajo standarde dela v podjetju (Otero-Neira, Lindman & Fernandez, 2008, str. 218).

Tidd in Bessant (2009, str. 23–25) sta prav zaradi lažjega razumevanja predstavila t.i. **Model štirih P-jev** (Slika 35), ki vključuje naslednje dimenzije: (1) proizvod; (2) proces; (3) pozicija; (4) paradigma inovacijskega okolja (angl. innovation space). Model sta povezala z inkrementalnimi inovacijami (To, kar delamo, delajmo boljše.) in z radikalnimi inovacijami (Ustvarimo nekaj novega.) V nadaljevanju predstavljamo izbrane primere inovacij, ki sta jih umestila v omenjen model in grafični prikaz (Slika 35).

(1) Proizvod – kar ponujamo trgu.
Primer inkrementalne inovacije: zamenjava Windows XP z Windows Visto; VW EOS zamenja VW Golf.
Primer radikalne inovacije: Toyota Prius – nov koncept, hibridni avtomobil; LED razsvetljava – nov in popolnoma drugačen, varčen princip.

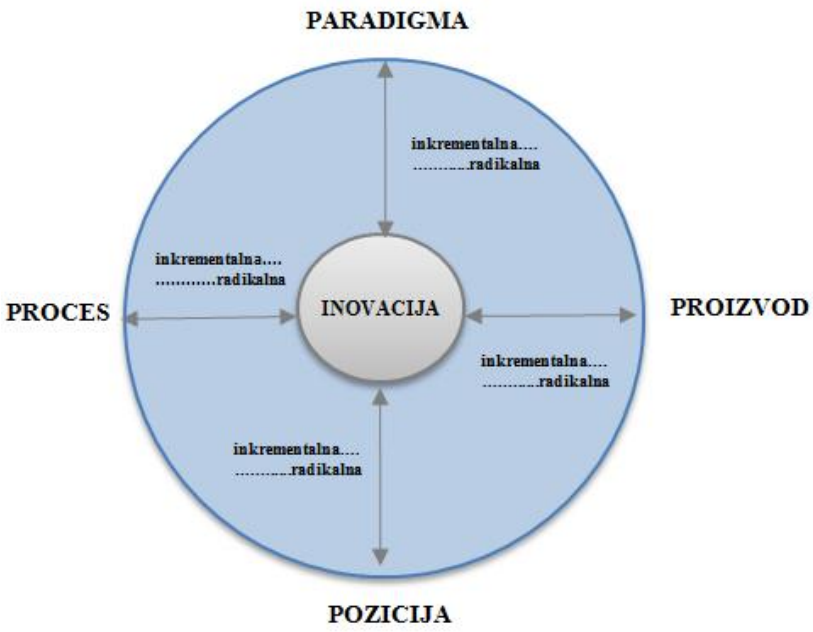
(2) Proces – kako ustvarjamo in dostavljamo to, kar proizvajamo oziroma ponujamo.
Primer inkrementalne inovacije: izboljšave stacionarnih telefonskih linij; razširjene storitve borznega posredovanja.
Primer radikalne inovacije: internetna telefonija (Skype); spletna prodaja in trgovanje (eBay); Toyotin sistem linijske proizvodnje.

(3) Pozicija – kje in kako proizvajamo oziroma ponujamo to, kar ustvarjamo.
Primer inkrementalne inovacije: nizkocenovni letalski prevozniki; bančne storitve za posamezne skupine uporabnikov (študentje, upokojenci); na posameznika naravnana računalniška oprema.
Primer radikalne inovacije: projekti, kot so na primer "en prenosni računalnik na vsakega otroka"; kreditiranje kreditno nesposobne populacije.

(4) Paradigma – kako okvirimo to, kar delamo.
Primer inkrementalne inovacije: IBM-ov premik od ponudnika strojne opreme k ponudniku storitev.

Primer radikalne inovacije: Rolls-Roycev premik od proizvajalca visoko kvalitetnih motorjev k storitvemu podjetju.

Slika 35: Model štirih P-jev inovacijskega okolja



Vir: Tidd & Bessant, 2009, str. 22.

Viri inovacij

Viri ali celota virov so osnova, ki nam omogočajo ustvarjanje inovacij. Vendar, po drugi strani, tudi z inovacijami ustvarjamo vire, pa ne samo vire, temveč tudi in predvsem rezultate, ki imajo uporabno in v končni fazi ekonomsko vrednost. Če tega ne dosegamo, to je uporabne in ekonomske vrednosti, bo tudi najboljši mineral vendarle samo kamen. Penicilin kot vir je šele po odkritju njegove uporabne vrednosti kot uničevalca bakterij, s strani Aleksandra Fleminga v dvajsetih letih prejšnjega stoletja, postal vreden vir (angl. valuable resource). Ali kot pravi Drucker (1985, str. 27): "V ekonomiji ni večjega vira inovacij kot je kupna moč, ki jo je ustvaril inovativni podjetnik."

Iskanje novih idej in rešitev ter njunih kombinacij pogosto zahteva uporabo različnih poti integriranja znanja z vseh oddelkov v podjetju, prav tako pa zahteva aktivno povezovanje in prenašanje znanj z zunanjimi partnerji, kot so kupci, dobavitelji, strokovnjaki in razvojno-raziskovalne institucije (Fagerberg, 2003). Vse te aktivnosti niso enostavne, so kompleksne in prepletene. Zahtevajo natančno opredeljene odnose in načine sodelovanja, prenosa in kombiniranja znanja, izkušenj ter pogledov tako posameznikov, skupin, podjetij kot disciplin. Uspeh podjetij Wal-Mart in McDonalds je pravzaprav rezultat sposobnosti prenosa in vgrajevanja znanja iz ene enote v drugo poslovno enoto (Spender & Grant, 1996, str. 8). Uresničevanje naštetih aktivnosti v inovacijskem procesu je možno samo na osnovi managerskih zmožnosti oziroma akcij managerjev, ki na podlagi teh zmožnosti omenjene aktivnosti

načrtujejo, vodijo, koordinirajo in komunicirajo, poudarjajo Brown in Duguid (2001, str. 200, 206) ter Dodgson, Gann in Salter (2008, str. 69). Managerske zmožnosti, na vseh ravneh, so bile prepoznane kot prve in ključne razlikovalne sposobnosti že pri raziskovalcih, ki so se ukvarjali s preučevanjem teorije na temelju razlikovalnih sposobnosti (Barney & Clark, 2007, str. 5), prav tako pa smo njihovo ključno vlogo prepoznali tudi v teoriji na temelju dinamičnih zmožnosti. Dervitsiotis (2010, str. 161) pri tem opozarja na neprijetno resnico, in sicer, da še vedno mnogi managerji dojemajo inovacije kot nekaj slučajnega ali naključnega, prav tako pa v podjetjih še vedno niso vodene dovolj učinkovito.

Dodgson, Gann in Salter (2008, str. 97) so opredelili naslednje ključne **vire inovacij**, in sicer: (1**) finančni viri** in pripravljenost k sprejemanju tveganj; (2) **človeški viri** in njihove sposobnosti inoviranja; (3) **tehnološki viri** (fizični – npr. oprema in intelektualni – npr. znanje, patenti); (4) **trženjski viri** (npr. dostop in znanje ter informacije o trgih); (5) **organizacijski viri** (npr. postopki, načini dela); (6) **viri na podlagi sodelovanj in mreženja** (npr. partnerji, kupci).

Viri inovacij se z vidika njihove pomembnosti v procesu inoviranja razlikujejo tako glede na panogo kot državo. Zadnji podatki European Community Innovation Survey (CIS) (European Commission, 2004) kažejo, da so za evropska podjetja najbolj pomembni viri inovacij interni viri v podjetju, sledijo stranke oziroma kupci, nato dobavitelji in nazadnje konkurenti. Raziskovalne institucije-univerze v primerjavi z drugimi viri inovacij niso med pomembnejšimi viri, čeprav so bile vedno prepoznane kot ključni generator idej, katerih rezultat so radikalne inovacije (Dodgson, Gann & Salter, 2008, str. 69–73).

V panogi oziroma v podjetjih obstajajo še drugi viri inovacij, ki odpirajo priložnosti za njihovo ustvarjanje, prav tako pa se medsebojno prepletajo. To so nepričakovani dogodki, neskladja, procesne potrebe in spremembe na trgu ter v panogi. Poleg naštetih obstajajo še dodatni viri inovacij, kot so nova znanja, demografske spremembe in spremembe v dojemanju. Najbolj preprost, morebiti celo najlažji vir priložnosti inoviranja so **nepričakovani dogodki**. Na začetku tridesetih let prejšnjega stoletja je IBM razvil prvi sodobni računski stroj, za katerega so ocenili, da bi lahko bil najbolj primeren za banke. Vendar pa banke v tem obdobju niso čutile potreb po tovrstni opremi. Podjetje IBM je takrat nepričakovano sklenilo posel z newyorško javno knjižnico, ki je imela potrebo po tovrstni opremi. Kmalu potem je IBM še ostalim knjižnicam prodal več kot sto takšnih računskih strojev, čeprav sploh niso pričakovali, da bo njihov računski stroj lahko koristil potrebam knjižnic. Nepričakovani uspehi, tudi neuspehi, so kot priložnosti za inovacije zanimivi zato, ker se podjetja za le-te ne zmenijo, jih zlahka spregledajo. Neskladja v logiki, procesu, gospodarskih stvarnostih in med pričakovanji ter rezultati lahko odpirajo dobre možnosti za inovacije. Eden izmed primerov je recimo ladjarstvo, kjer so prvih petdeset let prejšnjega stoletja ladjarji garali, da bi izdelali hitrejše ladje in zmanjšali porabo goriva. Vendar se je kljub temu, da so uspeli dosegati zastavljene cilje, ekonomski vidik čezoceanskih ladij slabšal in slabšal. Kot so kasneje ugotovili, za slabo finančno sliko niso bili krivi stroški, ki so nastajali med plovbo teh ladij, temveč stroški, ki so nastajali v času, ko so se ladje nahajale v pristaniščih.

Primer procesnih sprememb je zgodba strokovnjaka na področju statistike z začetka prejšnjega stoletja. Le-ta je predstavil dve krivulji, ki sta se nanašali na obdobje naslednjih petnajstih let. To sta bili krivulja razvoja telefonije in krivulja gibanja ameriškega prebivalstva za to obdobje. Upoštevajoč obe krivulji bi približno vse ženske do leta 1920 morale delati kot telefonistke. Takšno stanje bi si zelo težko predstavljali, zato je bila potrebna procesna sprememba, ki je povzročila razvoj in namestitev avtomatskih telefonskih central.

Kadar se panoga hitro razvija, se njena struktura spreminja. Pri tem se podjetja osredotočijo na varovanje tistega, kar imajo, in tako zanemarjajo najhitreje rastoče tržne segmente. Nove priložnosti se le redko skladajo z ustaljenimi načini delovanja, zato imajo tisti, ki jih lahko opredelimo za inovatorje, v takih primerih prednost. Demografske spremembe, ki spreminjajo strukturo prebivalstva (npr. število, leta, izobrazba), so od zunanjih virov priložnosti najbolj zanesljive. Z vidika podjetja so inovacije, ki nastanejo na osnovi demografskih sprememb, najbolj obetavne in najmanj tvegane.

Med inovacijami, ki so gradile oziroma ustvarjale zgodovino, najdemo v večji meri inovacije, ki so temeljile na znanju. Med pojavom znanja, njegovo pretvorbo v uporabno tehnologijo in do pojava na trgu v obliki proizvoda ali storitve lahko preteče veliko časa, poleg tega je za to potrebnih več vrst znanj. Za računalnik je bilo potrebnih šest vrst znanj, in sicer: binarna aritmetika, koncept računskega stroja, kartica za luknjanje, sprejemnik z eno elektronko, elektronsko stikalo in koncept programiranja. Čeprav je bilo vse to znanje na voljo že leta 1918, se je prvi računalnik pojavil šele leta 1946.

Eden izmed razlogov, ki lahko vplivajo na časovni vidik predstavitve inovacije, je način, kako dojemamo okolje. Spremenjeno dojemanje sicer ne spreminja dejstev, spreminja pa njihov pomen. Predstavljamo si kozarec, ki je do polovice napolnjen z vodo. Ali bo nekdo videl kozarec napol poln ali napol prazen, je prej razpoloženje kot dejstvo. Spremembe razpoloženja je sicer težko meriti, vendar jih je možno tako opredeliti kot tudi izkoristiti za inovacije. Inovacije zahtevajo uporabo tako desne kot leve polovice možganov. Poleg dojemanja koncepta moramo znati tudi opazovati, spraševati in poslušati. Inovacija mora biti učinkovita, preprosta in ciljno usmerjena. Kot pravi Drucker (2004, str. 70–78) so inovacije učinkovite takrat, ko so zanje značilne majhne izboljšave, ki poskušajo dosegati en cilj. Nasprotno pa ideje, ki bi povzročile pravo revolucijo, običajno ne delujejo.

Rezultati in merjenje inovacij

Eden največjih izzivov v obvladovanju inovacij je prav **merjenje inovacij**. Raziskovalci so poskušali opredeliti dejavnike in mere merjenja prispevkov inovacij tako na ravni držav kot podjetij, vendar so se njihovi napori odražali v še večji zmedi in napakah. Kotabe in Swan (1995, str. 622) sta mnenja, da je prav nedorečenost v spremljanju in merjenju inovacij največja ovira pri njihovem razumevanju. Brez ustreznih podlag, ki bi omogočale merjenje inovacij, je zelo težko razvijati teorijo in predlagati primerne načine spodbujanja ter uvajanja inovacij v podjetja. Čeprav je področje raziskovanja inovacij zelo bogato, je ravno zaradi različnih pogledov in usmeritev zelo težko primerjati izsledke raziskav med seboj. V literaturi smo celo zasledili

dilemo, če so raziskovalci, ki so se lotevali raziskovanja področja inovacij sploh preučevali isti fenomen.

Strinjamo se, da je merjenje inovacij in inovativnosti težko ter zahtevno delo. V nadaljevanju navajamo razloge, zaradi katerih prihaja do težav pri spremljanju in merjenju inovacij.

(1) Rezultati inovacij niso vidni takoj po njeni predstavitvi ali uvedbi. Običajno je potreben daljši čas, da bi inovacija postala uporabniku oziroma kupcu prijazna, všečna in cenovna dostopna, kajti šele to omogoča njeno širšo uporabo. Damanpour (1991, str. 560) prav tako ugotavlja, da se dojemanja o tem, kaj je rezultat inovacij, razlikujejo tako med zasebnimi kot javnimi podjetji ter prav tako med proizvodnimi in storitvenimi podjetji.

(2) Še vedno ni natančno opredeljeno, kaj se razume pod pojmom biti inovativen, in kaj je in kaj ni inovacija. Za pojasnitev lahko navedemo primer podjetja, ki bi na trgu predstavilo izboljšan proizvod. Podjetje bi ga predstavilo kot inovativen proizvod, čeprav bi v osnovi spremenili samo njegovo barvo.

(3) Težko je ločiti proces od rezultata. Nekatera merjenja inovativnosti se osredotočajo na merjenje vložkov oziroma virov, druga merijo izložke, to je rezultate, medtem ko tretja poskušajo meriti celo proces.

(4) Zahtevno je opredeliti angažiranje vložkov oziroma virov v inovacije. Recimo, kakšen naj bi bil relativen vložek R&R oddelka ali strokovnjakov z ostalih področij, npr. oddelka marketinga, pri končnem rezultatu (Dodgson, Gann & Salter, 2008, str. 76).

Johannessen, Olsen in Lumpkin (2001, str. 20) ugotavljajo, da je merjenje inovacij oteženo tudi zaradi pomanjkanja mer oziroma indikatorjev merjenja. V mnogih raziskavah najdemo le posamezne indikatorje merjenja inovacij, kot so odstotek ali vrednost R&R in število patentov. Argument, ki se pojavlja temu v prid je, da uporaba specifičnega ali posamičnega indikatorja prinaša manj slabosti ali pomanjkljivosti kot uporaba večih indikatorjev.

Nekatere študije sicer temeljijo na dveh ali večih indikatorjih, le-ti pa skupno pojasnjujejo en konstrukt (Hagedoorn & Cloodt, 2003, str. 1365). Prav zaradi heterogenosti inovacij med panogami naj bi bilo skoraj nemogoče uporabiti enotni indikator inovacij, ki bi bil primerljiv na ravni gospodarstva. Poleg tega lahko na inovacije gledamo z večih vidikov, tako ekonomskega kot socialnega in kulturnega. Običajno bomo za merjenje vložkov oziroma virov inovacij zasledili mere, kot so število uporabljenih oziroma angažiranih virov (kadri, R&R, investicije), za merjenje izložkov pa število predstavljenih proizvodov, donos ali dosežen tržni delež in število (podeljenih) patentov.

Hagedoorn in Cloodtova (2003, str. 1368) kot **mere inovacijske uspešnosti** v širšem smislu ločujeta: (1) vložke v R&R; (2) število patentov; (3) število citiranih patentov; 4) napoved novih proizvodov. Naštete mere se lahko uporabljajo tako posamično kot v kombinaciji, čeprav se Gu

in Tang (2004, str. 672) s tem ne strinjata. Pravita namreč, da bi jih morali uporabljati v smislu kombinacije.

V okviru tehnoloških inovacij se najpogosteje uporabljajo naslednje mere: (1) naklonjenost R&R (angl. propensity); (2) število patentov; (3) uporaba in usvojitev oziroma adopcija tehnologije; (4) intenzivnost veščin (angl. skills intensity). Omenjene indikatorje si bomo v nadaljevanju pogledali podrobneje.

(1) **Naklonjenost R&R** lahko opredelimo z vidika stroškov, ki jih porabimo za izvajanje R&R aktivnosti. Če podjetja želijo biti inovativna, potem morajo vlagati v R&R, da bi generirale, to je ustvarjale in prisvojile nove proizvode ter storitve. Pri tem je pomembno opozoriti na to, da se ne bodo vedno vsi vložki ali napori v R&R odražali v izložkih oziroma rezultatih (Hagedoorn & Cloodt, 2003, str. 1368; Gu & Tang, 2004, str. 672).

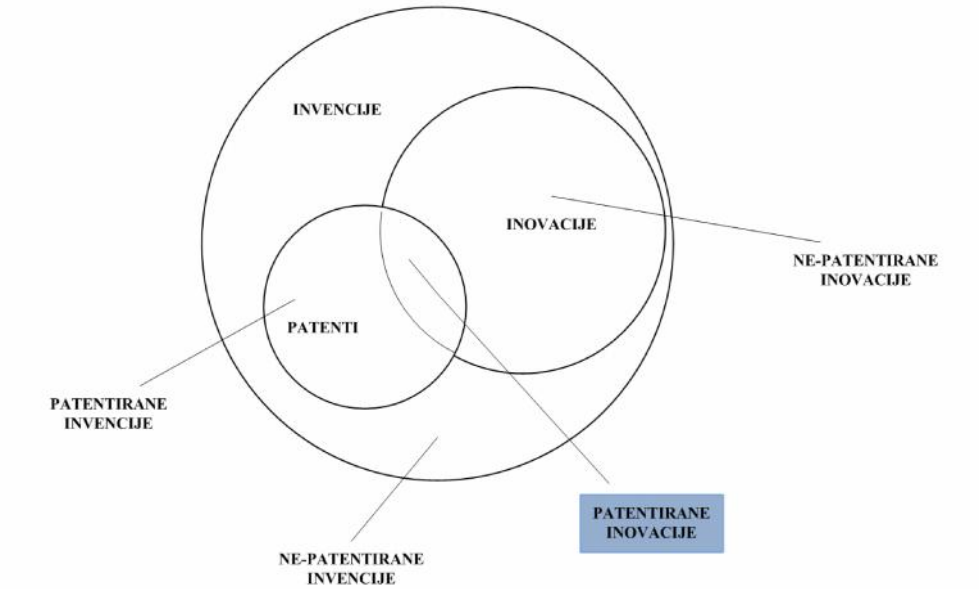
Freeman (1982, str. 163) je vidik vlaganja v R&R opredelil z vidika zavarovalništva. Ko v podjetju načrtujejo sredstva, ki jih bodo namenili za izvajanje R&R, to običajno opredelijo z vidika prodaje, recimo v določenem odstotku od deleža prodaje. Načrtovana sredstva za izvajanje R&R lahko razumemo kot zavarovalno premijo. Le-ta pomeni zaščito podjetja pred tveganji, ki se lahko pojavijo zaradi tehnično-tehnološkega napredka ali drugih sprememb. Ker je oblikovanje višine zavarovalnih premij v odvisnosti različnih dejavnikov, bo le-ta lahko bolj ali manj različna med podjetji, tudi znotraj določene panoge.

(2) **Patenti**, uporabljeni za namen zaščite intelektualne lastnine in pravic, so zelo pogosto uporabljena mera merjenja inovacij. Vendar uporaba števila patentov pri merjenju inovacij predstavlja samo parcialne oziroma delne rezultate v inovacijskem procesu. Kajti vse inovacije ne vodijo do patentov, prav tako pa se nekateri patenti nikoli ne uspejo tržno uveljaviti. Naklonjenost patentom in zmožnost patentiranja prav tako variira od podjetja do podjetja, od panoge do panoge, nekatera podjetja tudi ne koristijo uporabe patentov za zaščito svojih intelektualnih pravic, temveč uporabljajo druga orodja, kot so avtorske pravice (Freeman, 1982, str. 54; Hagedoorn & Cloodt, 2003, str. 1368; Gu & Tang, 2004, str. 672).

Za patente bi lahko rekli, da imajo dvojno funkcijo: po eni strani ščitijo, po drugi strani nas informirajo. So namreč učinkovit instrument zaščite tehnološke prednosti v posamezni panogi, prav tako pa kontinuirano spremljanje aktivnosti drugih podjetij (njihovih patentov), še posebej konkurentov na tem področju, prinaša pomembne informacije o njihovi trenutni in nadaljnji usmeritvi. Tovrstne informacije so nam prav tako lahko dobra osnova za predvidevanje prihodnjih sprememb v okolju delovanja (Ernst, 2001, str. 155).

Za lažje razumevanje na Sliki 36 prikazujemo odnos med patenti, invencijami in inovacijami (Basberg, 1987).

Slika 36: Povezava med patenti, invencijami in inovacijami



Vir: Basberg, 1987, str. 133.

Patenti, kot mera uspešnosti inovacij, pa imajo tudi slabosti. Te slabosti večinoma izhajajo iz razlik v patentih, do katerih lahko prihaja pri primerjanju med panogami in državami. Določeni patenti so lahko zelo specifični, nenazadnje pa patenti predstavljajo samo del verige oziroma poti od invencije do inovacije (Hagedoorn & Cloodt, 2003, str. 1368). V literaturi običajno najdemo število patentov kot kvantitativno mero (angl. raw patents count) merjenja inovacij. Le-ta omogoča primerjanje uspešnosti invencij in uspešnosti inovacij[32] z vidika novih tehnologij, procesov ali proizvodov (Hagedoorn & Cloodt, 2003, str. 1368; Freeman & Soete, 1997). Freeman (1982, str. 54) je opozoril, da so patenti kot mera bolj pokazatelji rezultatov invencij kot pa uspeha inovacij. Zaradi tega predlaga uporabo patentov kot mere v kombinaciji z drugimi merami. Število patentov kot splošno sprejeto mero so potrdili tudi raziskovalci, ki so sicer kritični in dvomijo v splošno uporabo patentov kot pokazatelja inovacijske uspešnosti (npr. Arundel & Kabla, 1998, str. 127).

Pogosto lahko v literaturi zasledimo tudi analiziranje števila citiranih patentov (angl. patent citations) kot mero uspešnosti invencij, ki upošteva kvaliteto patentov. Gre za to, da naj bi določen patent, na katerega se sklicujejo nadaljnji patenti, vseboval pomembne ideje ali izhodišča, zato ga lahko označimo kot bolj kvalitetnega. Za podjetje, ki bi razpolagalo z večjim številom citiranih patentov, bi lahko dejali, da njihovi patenti slonijo na znanju in tehnologiji, ki je za panogo ter nadaljnji razvoj temeljnega pomena. Pri tem je potrebno poudariti, kot ugotavljajo tudi raziskovalci, da uporaba in analiziranje citiranih patentov zahteva izredno dobro poznavanje področja, na katerega se posamezni patent nanaša. Kar nekaj raziskav se je ukvarjalo s preučevanjem veljavnosti števila citiranih patentov kot pokazatelja kvalitete invencij oziroma

[32] O uspešnosti invencij in uspešnosti inovacij bomo več govorili v naslednjem poglavju.

inovacij (glej npr. Albert, Avery, Narin & McAllister, 1991) (Hagedoorn & Cloodt, 2003, str. 1369).

Pri tem je vseeno potrebno opozoriti, da so v določenih panogah patenti manj pomembni kot mera merjenja inovacij ali pa v taki obliki sploh ne morejo biti uporabljeni. Aaker (1989, str. 103) je na podlagi raziskave ugotovil, da patenti v določenih inovativnih panogah, kot je področje informatike, niso obravnavani, saj je okolje tako dinamično, da se patenti dobesedno ne morejo razviti (angl. patents become obsolete).

(3) Pri **napovedi novih proizvodov in storitev** kot mere merjenja inovacij je bistvena slabost ta, da ti podatki izhajajo iz baz podatkov na ravni podjetja. Ti podatki so notranjega značaja, javnost zanje izve šele takrat, ko trženjski oddelek posameznega podjetja to objavi v obliki sporočila za javnost. Raziskovalci opozarjajo, da gre v tem primeru za subjektivno ocenjevanje z vidika podjetja sploh, če slednje primerjamo s patentiranjem, kjer gre za določene javne, formalne in uradne postopke.

Devinney (1993) je v svoji raziskavi ugotovil, da značilna pozitivna povezava med številom patentov in napovedjo novih proizvodov obstaja le na ravni panoge in ne podjetja. Na ravni podjetja se je namreč izkazalo, da je manj kot tri odstotke primerov takšnih, za katere bi lahko takšno povezavo utemeljili.

(4) **Uporaba in usvojitev tehnologije** ima pomembno vlogo v inovacijskih strategijah za izboljšanje učinkovitosti, še posebej v času informacijske dobe. Kakorkoli, to je samo ena dimenzija inovacij in je pogosto uporabljena takrat, ko želimo izboljšati proizvodne procese. V sklopu merjenja inovacij se kot uporaba in usvojitev tehnologije upošteva število novih in predstavljenih proizvodov, tudi procesov ter delež v izložku oziroma rezultatu, ki ga dosegamo s predstavljenimi proizvodi in procesi.

(5) **Veščine** so bile dolgo prepoznane kot ključni vložek za vse vrste inovacij. Nosilci veščin so ljudje, zato morajo podjetja zaposlovati in razvijati izkušene, to je vešče kadre, da bi le-ti lahko prevzemali naloge na področju R&R oziroma inovacijskih aktivnosti.

V literaturi lahko najdemo več raziskav, ki potrjujejo pozitiven odnos med inovacijami in izkušenimi kadri (angl. skilled labor) (glej npr. Bernstein, 2002). V empiričnih analizah se največkrat uporablja delež zaposlitve posameznika v R&R ali inovacijskih aktivnostih glede na celotni delež njihove zaposlitve (Gu & Tang, 2004, str. 672).

V zadnjem času pridobivajo na pomenu tudi druge mere inovacij, s pomočjo katerih merimo njihovo uspešnost, kot so na primer hitrost vstopa na trg oziroma plasiranje proizvodov in storitev na trg (gre za uspešnost in učinkovitost inovacijske verige vrednosti), prihodek, ki ga prinašajo inovacije, raven tveganja inovacijskih projektov, stopnja tveganja v primerjavi s stopnjo donosa in pridobljeno ter ohranjeno novo ali izboljšano znanje (Dervitsiotis, 2010, str. 169).

Lastnosti inovativnih podjetij

Lawson in Samson (2001, str. 389, 395) opisujeta kot najbolj inovativna podjetja tista podjetja, ki stalno težijo k temu, da so vedno boljša in boljša s ciljem doseči, da bi bila najboljša od najboljših. Ta podjetja so sposobna povezati njihove osrednje tehnološke strategije z inovacijsko in s poslovno strategijo. To ustvarja in generira močan mehanizem v smeri doseganja konkurenčne prednosti.

Da bi podjetja lahko postala in ostala inovativna, morajo kontinuirano izvajati načrtovane aktivnosti na področju strateških usmeritev. Raziskovalci na področju inovacij se strinjajo, da so za inovativno vedenje podjetij značilne naslednje skupne osnovne lastnosti. Te lastnosti so: (1) koordinacija in integracija specializiranega znanja; (2) učenje v pogojih negotovosti; (3) udejanjanje inovativnih strategij; (4) ujemanje med organizacijsko strukturo in okoljskimi dejavniki; (5) medorganizacijske aktivnosti in mreženje (Castellacci et al., 2005, str. 94–95).

V zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja beležimo pojav radikalno novih tehnologij, kot so mikročipi, programska oprema (angl. software), bioinženiring in nanotehnologija. Navedene tehnologije so vplivale na hiter razvoj določenih panog, na primer informatike in telekomunikacij, farmacije in biotehnologije ter drugih. Te panoge bi lahko opredelili za hitro rastoče panoge. Le-te so namreč s svojimi rezultati pomembno vplivale na smer razvoja in rasti celotnega gospodarstva. Freeman, Clark in Soete (1997, v Castellacci et al., 2005, str. 99) so celo prepričani, da je v teh panogah vsaka tehnološka sprememba že skoraj radikalna, zato predstavlja osnovni in glavni vir za ekonomsko rast.

Za hitro rastoče panoge se je uveljavil pojem visoko tehnološke panoge. Pri tem moramo opozoriti na to, da je ločevanje na visoko (angl. high-tech) in nizko (low-tech) tehnološke panoge problematično. Kot prvo je težko ločevati, katera panoga je visoko in katera nizko tehnološka, saj se inovacije dobesedno dogajajo povsod. Zaradi tega ne moremo trditi, da obstajajo panoge, ki bi jih lahko označili za izključno nizko tehnološke. "Novo vino iz starih proizvodov" v smislu, da tudi tradicionalna podjetja, podjetja s tradicijo in z zgodovino, postajajo vedno bolj odvisna od novih tehnologij, ki jih uvajajo t.i. visoko tehnološka podjetja. Nerazumno bi bilo trditi, da za nizko tehnološke panoge, kot je na primer obutvena industrija ali vinarstvo, ni značilna intenzivnost znanja (angl. knowledge intensity). Panoge so lahko stare, tradicionalne, vendar novi proizvodi prihajajo in z njimi odhajajo stari. Tipičen primer sta tekstilna in prehrambna industrija, ki ju običajno uvrščajo med nizko tehnološke panoge. Pogosto jih imenujejo zahajajoče panoge (angl. sunset industries), ker naj bi svojo fazo zrelosti (angl. maturity stage) dosegle že pred časom. Z vidika preučevanja inovativnosti so tovrstne panoge še posebej zanimive, saj so bile sposobne in "prisiljene" v svoji življenjski dobi akumulirati tehnologijo, poglede in znanje z različnih tehnoloških paradigem (Castellacci et al., 2005, str. 100–101).

Inovacije v storitvenih panogah, še posebej merjenje le-teh, je prav tako problematično, saj je namreč težko ločevati, kaj konkretno je novost in kaj samo sprememba v storitvah. Za tipično inovativno storitveno podjetje je značilno, da porabi manj, oziroma vlaga manj v R&R kot

tipično inovativno proizvodno podjetje. Napačen zaključek na podlagi slednjega bi lahko bil, da so zato storitvene dejavnosti manj dinamične in inovativne. Pravzaprav sta prav storitveni panogi, to sta finančna in distribucijska panoga, primera dveh panog, ki ju lahko označimo za pionirja (angl. pioneers) in ustvarjalnega uporabnika (angl. creative users) na področju razvoja informatike in telekomunikacij (Castellacci et al., 2005, str. 101–102). Z vidika storitev, storitvenih podjetij in preučevanja njihovih inovacijskih aktivnosti, so bile le-te večinoma obravnavane s konceptualnega vidika. Dosedanje preučevanje inovacij je bilo v večji meri osredotočeno na preučevanje in merjenje inovacij proizvodov (Grawe, Chen & Daugherty, 2009, str. 284).

V nadaljevanju obravnavanja področja inovacij bomo naprej predstavili odnos med inovacijami in uspešnostjo podjetij, nato pa bomo osvetlili izbrane empirične raziskave, ki so ta odnos preučevale.

1.3.2 Odnos med inovacijami in uspešnostjo podjetja

Enostavno rečeno, inovacije so lahko uspešne, lahko pa tudi ne. Tiste, ki so uspešne, so tudi odločilen ali ključen vir konkurenčne prednosti podjetja. Trdili bi lahko tudi nasprotno, in sicer, da so neuspešne inovacije lahko glavni razlog izgubljanja konkurenčnega položaja. Williams (1992, str. 29) je jasno izrazil stališče, da lahko inovacije predstavljajo izvor konkurenčne prednosti in vir ustvarjanja dobička, vendar je pri tem opozoril na dejstvo, da nič ni večno. Pospeševanje intenzivnosti globalizacije, ekonomij znanja in tehnološkega napredka so dejavniki, ki so v veliki meri vplivali na vlogo inovativnosti kot odločujočega dejavnika doseganja konkurenčne prednosti (Lawson & Samson, 2001, str. 378). Inovacije so tako ključni generatorji trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti, prav tako pa ključni izzivi predvsem za majhna in srednje velika podjetja, o katerih bomo več govorili v nadaljevanju. Ignoriranje inovativnosti in ustvarjalnosti lahko vodi samo do nazadovanja, morebiti celo propada podjetja, so prepričani O'Regan, Ghobadian in Sims (2006, str. 251) in Panayides (2006, str. 467).

Inovacije predstavljajo dandanes osnovo konkurenčne prednosti in imajo dominantno oziroma odločujočo vlogo pri uspešnosti podjetja. Inovacije nam omogočajo ustvarjati in uvajati na trg nove, izboljšane proizvode in storitve ter poslovati z nižjimi stroški kot konkurenca (Lawson & Samson, 2001, str. 381). Podjetja uvajajo nove ali izboljšujejo obstoječe proizvode in storitve, ker želijo ustreči skupinam kupcev, ki so pripravljeni plačati več za boljše, izpopolnjene proizvode ali storitve (Christensen, Scott & Roth, 2005, str. 68). Podjetja, ki ravnajo podjetniško in temeljijo na znanju ter inovacijah, imajo potencial za rast (Gomezelj, 2010, str. 32; Maravelakis et al., 2006, str. 283). Roberts (1999, str. 655) pri tem dodaja, da so podjetja, ki so inovativna, tudi bolj dobičkonosna. Oblikovanje modela merjenja učinkov inovacij na uspešnost podjetja ni tako enostavna. Na ravni podjetja je povezava med vložki in izložki veliko šibkejša kot na ravni panoge. Kot razlog za to bi lahko navedli dokaj značilno nepredvidljivost inovacij.

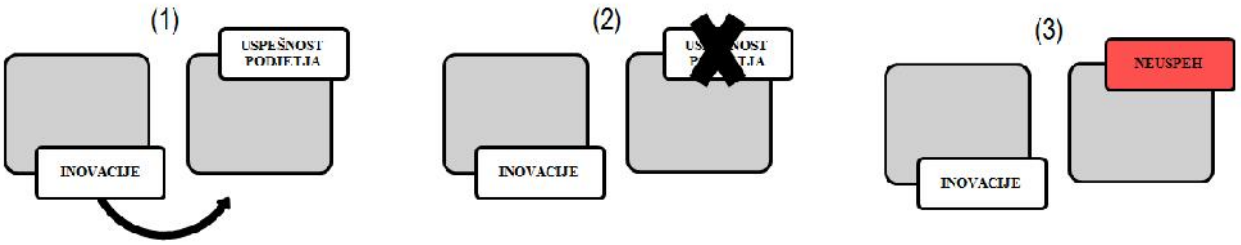
Prav tako ne moremo trditi, da so podjetja, ki namenjajo več sredstev za inovacije, tudi bolj inovativna.

Freeman in Soete (1997, v Hagedoorn & Cloodt, 2003) ter Hagedoorn in Cloodtova (2003, str. 1366–1367) razlikujejo uspešnost invencij in uspešnost inovacij. **Uspešnost invencij** opredeljujemo kot dosežek podjetja v idejah, načrtih, modelih novih naprav, proizvodov, procesov in sistemov. Običajno jo merimo v številu patentov. **Uspešnost inovacij** pa lahko gledamo z ožjega ali s širšega vidika. V ožjem smislu razumemo uspešnost inovacij kot rezultat števila predstavitev novih proizvodov, storitev, naprav in sistemov. V tej povezavi lahko napoved novih proizvodov uporabimo kot mero inovacijske uspešnosti. V širšem smislu pa uspešnost inovacij zajema vse korake od ideje, invencije do predstavitve na trgu. Pri tem upoštevamo tako tehnične lastnosti inovacije kot njeno predstavitev na trgu, vendar pa ne upoštevamo njene ekonomske uspešnosti.

Pregled zadnjih raziskav preučevanja inovacij kaže, da niso več v ospredju samo inovacije proizvodov ali storitev, ki bi generirale največjo vrednost za podjetje, temveč so to tudi inovacije, ki pomenijo nove poti poslovanja, na primer uvedba novega modela managementa ali načina poslovanja. Kot primer lahko navedemo podjetje Dell, ki je uvedlo nov način distribucije svojih proizvodov (Hamel, 2007, str. 53).

Na osnovi pregleda empiričnih raziskav in predstavljenih ugotovitev so Rosenbusch, Brinckmann in Bausch (2010, str. 1–2) zaključili, da obstajajo tri povezave med inovacijami in uspešnostjo podjetja, kar je razvidno s Slike 37.

Slika 37: Inovacije in njihov vpliv na uspešnost



Vir: Lasten prikaz, ki temelji na ugotovitvah Rosenbuscha, Brinckmanna in Bauscha (2010).

Odnosi med inovacijami in uspešnostjo podjetja so naslednji: (1) inovacije imajo pozitiven vpliv na uspešnost podjetja (npr. Guo, Baruch & Zhou, 2005); (2) inovacije ne vplivajo na uspešnost podjetja (npr. Heunks, 1998[33]); (3) inovacije imajo negativen vpliv na uspešnost podjetja (npr. Vermeulen, De Jong & O'Shaughnessy, 2005).

[33] Heunks (1998, str. 270) ugotavlja, da lahko le procesne inovacije spodbujajo produktivnost. Prav tako naj bi v srednje velikih podjetjih (med 50 in 200 zaposlenimi) inovacije ne bile posebej pomembne za uspešnost podjetja. Pogosto inovacije vplivajo na zniževanje dobička, kar je najpogosteje odraz naložb v aktivnosti inoviranja.

Choi, Jang in Hyun (2009, str. 1723) so k zgoraj navedenim povezavam med inovacijami in uspešnostjo podjetja dodali še četrto povezavo. Ta četrta povezava naj bi predstavljala pozitiven odnos med inovacijami in uspešnostjo, vendar naj bi bil njun odnos zgolj posreden. Po pregledu literature so avtorji namreč ugotovili, da med inovacijami in uspešnostjo ni nujno neposredne povezave, temveč je ta povezava lahko posredna (preko in z vplivom različnih spremenljivk), prav tako pa lahko inovacije, v kolikor jih gledamo v celoti, različno vplivajo na uspešnost (različni tipi inovacij (npr. inovacija proizvoda, procesa) lahko imajo različen rezultat in vpliv).

Kritični pregled raziskav, ki preučujejo odnos med inovacijami in uspešnostjo podjetja, je pokazal, da so te povezave zelo različne, dokaj nepopolne in celo protislovne. Kljub temu, da so nekateri rezultati opravljenih raziskav pokazali negativen odnos med preučevanima konstruktoma, so na drugi strani mnoge raziskave opravičile hipotezo, da inovacije pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja (npr. Damanpour & Evan, 1984; Hansen, Nohria & Tierney, 1999; Roberts, 1999). Pozitiven odnos med inovacijami in uspešnostjo podjetja bomo uvedli tudi v kontekst doktorske disertacije.

Približno trideset odstotkov inovativnih podjetij v sedemindvajseterici Evropske unije samostojno izvaja inovacijske aktivnosti na svojih proizvodih in storitvah. Polovica teh podjetij v ta proces aktivno vključuje tudi svoje stranke, to je uporabnike njihovih proizvodov in storitev. Za podjetja, ki vključujejo svoje stranke oziroma uporabnike v proces inoviranja proizvodov in storitev, je veliko bolj značilno, da bodo dejansko ter uspešno uvedla nove proizvode, storitve in procese, izboljšala aktivnost R&R ter dosegla tudi več patentnih prijav, kjer je to mogoče (European Innovation Scoreboard 2009, 2009, str. 9).

Raziskave kažejo, da so inovativna podjetja, torej tista, ki so sposobna inovirati in na ta način doseči razlikovanje njihovih proizvodov in storitev ter procesov od konkurenčnih bolj dobičkonosna kot ostala podjetja (Roberts, 1999). Francis in Bessant (2005, str. 171) celo ugotavljata, da so ta podjetja v povprečju dvakrat bolj dobičkonosna kot ostala podjetja. Razloge lahko iščemo v dejstvu, da si podjetja, ki želijo in so inovativna, postavijo inovacijsko strategijo, le-to uspešno povezujejo s svojo poslovno strategijo, kar ustvarja močan mehanizem za gradnjo in ohranjanje konkurenčne prednosti (Lawson & Samson, 2001, str. 395). V prihodnosti bo pomembnost inovacij in iz tega izpeljanih inovacijskih strategij še naraščala, sta prepričana Loewe in Dominiquini (2006, str. 24).

1.3.3 Kritični pregled empiričnega raziskovanja inovacij

S preučevanjem področja inovacij so se ukvarjali tako raziskovalci s področja ekonomije kot raziskovalci na področju organizacijskih ved. Ekonomisti so se ukvarjali bolj z (1) makro vidikom inovacij, raziskovalci na področju organizacije in managementa pa so bili bolj osredotočeni na (2) mikro vidik inovacij.

(1) **Makro vidik inovacij** se osredotoča na preučevanje inovacij na ravni panog in države, nadalje s preučevanjem evolucije tehnologije in tehnološkega napredka skozi čas, ukvarja pa se tudi s preučevanjem razlik ter naklonjenosti inoviranju v posameznih panogah.

Preučevanje inovacij z vidika ekonomistov ima dolgo zgodovino. Največji vpliv je imela Avstrijska šola ekonomske misli (angl. Austrian school of economic thought) z najstarejšim delom iz leta 1839, avtorja Adolpha Friedricha Riedla, ki je prvi prepoznal pomemben vpliv in ekonomski vidik novih proizvodov. Najpomembnejše delo, ki je obravnavalo področje inovacij, tudi sicer osnovano v okviru omenjene šole, je bilo že omenjeno delo Josepha Schumpetra (1934) (Goffin & Mitchell, 2010, str. 21, 41).

(2) **Mikro vidik inovacij** se osredotoča na preučevanje inovativnosti z vidika posameznega podjetja, še posebej na podrobno preučevanje procesa razvoja proizvodov in storitev (De Mello et al., 2008, str. 606). Je tesno povezan s teorijo managementa, saj se osredotoča na poslanstvo organizacij in podjetij, tj. na iskanje, izbiranje ter izkoriščanje novih, edinstvenih priložnosti in spremljanje merjenja uspešnosti (Gaynor, 2002, v Lin & Chen, 2007, str. 115).

Mikro vidik inovacij sicer preučujejo tudi ekonomisti, vendar pri preučevanju inovativnosti podjetij predvsem modelirajo z ekonometričnimi modeli (Drnovšek, 2002, str. 54). Prav je, da omenimo prispevek Michaela Tushmana, saj je le-ta s svojim delom oziroma preučevanjem inovacij na ravni podjetja pomembno prispeval k razumevanju mikro vidika inovacij.

Lin in Chen (2007, str. 117) sta po pregledu literature, ki obravnava inovacije na empirični ravni, opredelila **štiri raziskovalne smeri preučevanja inovacij**. (1) Prva smer se nanaša na inovacije z vidika njenih tipologij in medsebojne primerjave (npr. Garcia in Calantone, 2002); (2) druga smer je povezana z difuzijo inovacij na podlagi različnih virov (npr. O'Neill, Pouder & Buchholtz, 1998); (3) tretja smer preučuje predhodnike ali determinante inovacij na ravni podjetij, kot so na primer vpliv procesov, struktur, zaposlenih v R&R, trženjskih aktivnosti (npr. King, 1990); (4) četrta smer pa se ukvarja s preučevanjem vpliva inovacij na uspešnost (npr. Damanpour & Evan, 1984; Damanpour, 1991; Roper & Love, 2002).

V literaturi lahko najdemo več modelov, ki so poskušali izboljšati konsistentnost raziskovanja na področju inovacij. Vsak od teh je seveda prispeval v določeni meri, vendar pa nobeden ni naslikal celotne slike. To pomeni, da še vedno ne obstaja splošno razumljiv in sistematičen okvir preučevanja in uvajanja uspešnih inovacij. Mnogo raziskovalcev in tudi praktikov je zato predlagalo, da naj bodo inovacije in inovacijski management posebnost panoge ali celo podjetja (Lawson & Samson, 2001, str. 378). Kljub temu literatura ponuja smernice in ključne elemente inovacijskega procesa, podprte z empiričnimi preverbami, ki lahko vodijo do uspešnih inovacijskih rezultatov (Tidd & Bessant, 2009, str. 589). Res je, da se bomo še vedno srečevali s posebnostmi oziroma z značilnostmi vsakega posameznega podjetja, kot so na primer strateške usmeritve ali način vodenja (Lawson & Samson, 2001, str. 379). Takšne posebnosti, prilagojene posameznemu podjetju, pa nadalje pomenijo, da bo inovacijski proces v neki meri vendar različen od podjetja do podjetja.

O'Regan, Ghobadian in Sims (2006, str. 252) so na podlagi pregleda literature predstavili tri glavne **dimenzije, ki omogočajo doseganje želene inovativnosti.** Le-te so: (1) strateški management; (2) kultura podjetja; (3) vodenje.

(1) **Strateški management** je proces analiziranja trenutnega stanja, razvijanja primernih strategij, uveljavljanja teh strategij v praksi in vrednotenja, prilagajanja ter spreminjanja teh strategij, v kolikor je to potrebno (Coulter, 2008, str. 6). Aktivnosti strateškega managementa so najučinkovitejše orodje pri soočanju in obvladovanju sprememb v okolju ne glede na to, kako malo ali veliko je podjetje, in ne glede na to, v kateri panogi ali področju delujemo, ugotavljata Hart in Banbury (1994).

(2) **Kultura podjetja** pomeni nabor prepričanj, pričakovanj in vrednot, ki so se akumulirale v podjetju skozi čas in smo se jih mi kot posamezniki naučili ter jih sprejeli (Hult, Hurley & Knight, 2004, str. 430; Wheelen & Hunger, 2006 str. 116). Preučevanje organizacijske kulture oziroma kulture na ravni podjetja je v literaturi pogosto (O'Regan, Ghobadian & Sims, 2006, str. 253). Kultura podjetja je osredotočena na stalno delitev pomembnih informacij in znanja med zaposlenimi, zato se bodo podjetja razlikovala v informacijah, znanju, prav tako pa v organizacijski kulturi. Za podjetje je vsekakor pomembno, da informacije in znanje hrani ter kodira bodisi v bazah podatkov, informacijskih sistemih, organizacijskih procesih in drugih orodjih komunikacije (Slater & Narver, 1995, str. 64–65; Grawe, Chen & Daugherty, 2009, str. 284).

Kultura podjetja je bila prepoznana kot glavna ovira v procesu uvajanja novih idej, sistemov in celo procesov (Morgan, 1989 v O'Regan, Ghobadian & Sims, 2006, str. 253). Po drugi strani pa, kot ugotavlja Barney (1986a, str. 664), lahko kultura postane osnova ali pomemben vir konkurenčne prednosti, če je seveda usklajena s strateškimi usmeritvami. Izziv in naloga managementa sta zato razvoj in vzdrževanje takšne organizacijske kulture, ki bo podpirala inovacije in inovativno okolje (Singh, Garg & Deshmukh, 2008, str. 529).

O'Regan, Ghobadian in Sims (2006, str. 256) so v svoji raziskavi ugotovili povezanost močno uveljavljene kulture v podjetju z obsegom inovacijskih aktivnosti oziroma inovacij. Organizacijska kultura in s tem povezano kulturno ujemanje (angl. cultur fit) sta veliko bolj pomembna za majhna in srednja podjetja (MSP) kot druga podjetja, saj so prva v celoti zavezana k eni kulturi, medtem ko lahko v večjih sistemih najdemo prisotnost večih kultur. Lažje je seveda udejanjati spremembe in spreminjati kulturo v majhnih in srednjih podjetjih kot v večjih podjetjih. Vendar je na drugi strani seveda prisotna druga ovira, da management v manjših podjetjih potrebe po spremembah kulture ne prepozna (Singh, Garg & Deshmukh, 2008, str. 530).

McAdam in McClelland (2002) sta ugotovila povezavo med kulturo, temelječo na kontinuiranem izboljševanju, z inovacijami, in sicer na primeru majhnih in srednjih podjetij. Za določitev in uresničevanje primerne organizacijske kulture, vizije ter politike kakovosti je neposredno odgovoren management oziroma managerji. Prav za majhna in srednja podjetja je značilno, da

lastniki teh podjetij nezadostno ali sploh ne delegirajo primerne moči in odgovornosti tako na managerje kot seveda na ostale zaposlene. Singh, Garg in Deshmukh (2008, str. 529) ugotavljajo, da je lahko to povezano s pomanjkanjem izkušenj in tudi z razpoložljivostjo virov na strani lastnikov in/ali managerjev.

(3) **Vodenje** je bilo nakazano kot tretja dimenzija doseganja želene inovativnosti. Vpliv vodenja na stopnjo inovativnosti oziroma uspešnosti je bil prepoznan in je dobro dokumentiran v literaturi (O'Regan, Ghobadian & Sims, 2006, str. 253); prav tako obstajajo tudi empirične potrditve (npr. Bass, 1990; Lim, 1997).

Grawe, Chen in Daugherty (2009, str. 284) so na podlagi pregleda literature predstavili **tri strateške osredotočenosti, ki vplivajo na inovativnost na področju storitvenih dejavnosti**, in sicer so: (1) naravnanost h kupcu (angl. customer orientation); (2) naravnanost h konkurentom (angl. competitor orientation); (3) naravnanost k stroškom (angl. cost orientation). Poglejmo si jih podrobneje.

(1) **Naravnanost h kupcu** pomeni, da znamo razumeti potrebe kupcev in zato stremimo h kontinuiranemu ustvarjanju vrednosti zanje (Narver & Slater, 1990, str. 21). Podjetje, ki je osredotočeno h kupcem, pozna obstoječe in prihodnje potrebe svojih kupcev; prav tako jih poznajo zaposleni, ki v končni fazi najbolje vedo, kako kupce zadovoljiti (Grawe, Chen & Daugherty, 2009, str. 285).

(2) **Naravnanost h konkurentom** pomeni, da iščemo oziroma prepoznavamo prednosti in slabosti obstoječih ter potencialnih konkurentov (Narver & Slater, 1990, str. 21; Grawe, Chen & Daugherty, 2009, str. 284), ki jih znamo obrniti v lastno korist.

(3) **Naravnanost k stroškom** pomeni stroškovno učinkovitost na celotni verigi vrednosti (Porter, 1985). Naravnanost k stroškom se razlikuje od naravnanosti h kupcem ali od naravnanosti h konkurentom prav zaradi osredotočenosti, ki je v tem primeru pretežno notranja. Če navedemo primere: v podjetju želimo zmanjšati, celo odpraviti tiste aktivnosti, ki ne dodajo želene vrednosti, stalno iščemo stroškovne prihranke in stremimo k razvijanju ter ponujanju stroškovno ugodnejših alternativnih proizvodov in storitev (Grawe, Chen & Daugherty, 2009, str. 284).

Grawe, Chen in Daugherty so ugotovili, da sta tako naravnanost h kupcem kot naravnanost h konkurentom, ki sta zunanje orientirani, pozitivno povezani z inovacijskimi zmožnostmi[34] na področju storitev. Podobne rezultate lahko najdemo tudi v raziskavi Hana, Kima in Srivastava (1998). Opozoriti moramo, da raziskava Grawea, Chena in Daughertya (2009) ni potrdila povezave med stroškovno orientiranostjo, kot notranjo naravnanostjo, in inovacijskimi zmožnostmi na področju storitev. To nadalje ne pomeni, da ta vrsta orientiranosti ni pomembna v prispevku k inovacijskim rezultatom na področju storitev. Menimo, da je lahko zelo

[34] Inovacijske zmožnosti pojasnjujemo v nadaljnjih poglavjih.

pomemben dejavnik pri drugih vrstah inovacij, na primer pri inovacijah proizvodov ali procesov, kar v končni fazi posredno vpliva tudi na inovacije storitev.

Področje ravnanja s človeškimi viri je v zadnjih desetletjih izjemno napredovalo, tako na akademskem področju v smislu preučevanja področja kot v praksi v smislu udejanjanja dobrih praks. Človeške vire smo kot ključne vire prepoznali v obravnavanih teorijah pojasnjevanja osnov konkurenčnih prednosti, tako v teoriji na temelju virov kot v teoriji na temelju zmožnosti, v teoriji na temelju znanja in v teoriji na temelju dinamičnih zmožnosti.

Človeški viri so zaposleni v podjetju z vsem svojim znanjem, veščinami in s spretnostmi. Pučko, Čater in Rejčeva (2006, str. 41) so si enotni glede tega, da današnji pogled na človeške vire kot osnove konkurenčnih prednosti v podjetju za neprecenljive vire smatra vse zaposlene, še posebej pa so v ospredju ključni posamezniki, ki posedujejo ozka in specifična znanja ter zmožnosti. Nonakinina (1991) definicija podjetja, temelječega na znanju, postavlja vsakega zaposlenega v vlogo ustvarjalca znanja in inovativnih idej. Nekako od osemdesetih let prejšnjega stoletja dalje zaznavamo številna preučevanja povezav med področjem ravnanja s človeškimi viri, uspešnostjo in konkurenčno prednostjo (npr. Hiltrop, 1996; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Kamoche & Mueller, 1998); pri tem sta bila prepoznana tudi pomembnost in edinstvenost tega področja (Sanz, Sabater & Aragon,1999; Memon, Mangi & Rohra, 2009).

Jimenez in Sanz (2008, str. 1208–1212) sta pri pregledu literature ugotovila, da je le-ta zelo naklonjena obravnavi pozitivne povezave med ravnanjem s človeškimi viri in inovacijami. Ob tem sta opozorila, da je na voljo malo število empiričnih raziskav, ki bi to potrjevale, pa še te so med sabo zelo heterogene. Človeški viri oziroma njihove lastnosti so zelo kompleksne in skrite ter izjemno težko posnemljive (Kogut & Zander, 1992, str. 383), kar področje ravnanja s človeškimi viri uvršča med potencialne osnove konkurenčne prednosti. Jimenez in Sanz sta na podlagi pregleda literature zbrala dobre prakse področja ravnanja s človeškimi viri, ki lahko vplivajo in povečajo inovativnost ter izvajanje inovacijske aktivnosti v organizacijah in podjetjih. Zaradi vsebinskih in prostorskih omejitev posameznih dobrih praks ne bomo na široko obravnavali (nekatere smo sicer že omenili), bomo jih pa našteli.

Dobre prakse v smeri povečevanja inovativnosti so naslednje: (1) razpoložljiv čas za razvoj novih idej (angl. time for developing new ideas) (npr. Schuler & Jackson, 1987); (2) obogatitev dela (angl. job enrichment) (npr. Kanter, 1985; Tushman & Nadler, 1986; Kydd & Oppenheim, 1990); (3) fleksibilnost dela (angl. job flexibility) (npr. Tushman in Nadler, 1986); (4) avtonomija dela (angl. autonomy) (npr. Kanter, 1985; Tushman & Nadler, 1986; Axtell, Holman, Unsworth, Wall & Waterson, 2000); (5) sodelovanje zaposlenih (angl. employee participation) (npr. Schuler & Jackson, 1987); (6) komunikacija (angl. communication) (npr. Albertini & Butler, 1995); (7) timsko delo (angl. teamwork) (npr. Eisenhardt & Tabrizi, 1995); (8) zunanji viri kadrovanja (angl. staffing – external sources of recruitment) (npr. Schuler & Jackson, 1987); (9) veščine (angl. skills) (npr. Gupta & Singhal, 1993); (10) primernost organizacijske kulture (angl. fitness of organizational culture) (npr. Jones & Sullivan, 1994); (11) varnost zaposlitve

(angl. employment security) (npr. Schuler & Jackson, 1987; Kydd & Oppenheim, 1990); (12) usposabljanje (angl. training) (npr. Laursen & Foss, 2003); (13) razvoj karier (angl. career development) (npr. Ding & Akhtar, 2001); (14) privlačen zaposlitveni paket (angl. attractive compensation package) (npr. Turbin & Rosse, 1990 v Jimenez & Sanz, 2008, str. 1211); (15) sistem nagrajevanja (angl. reward system) (npr. Balkin, Markman & Gomez-Mejia, 2000).

Jimenez in Sanz sta na podlagi teh zbranih dobrih praks tudi sama opravila raziskavo in prav tako potrdila pozitiven vpliv med ravnanjem s človeškimi viri ter inovacijami. Zaključila sta, da dobre prakse na področju ravnanja s človeškimi viri spodbujajo inovativnost. Pri tem sta izpostavila predvsem naslednje dobre prakse: komunikacija, timsko delo, avtonomija, sodelovanje zaposlenih, fleksibilnost dela, stalno izobraževanje in usposabljanje, kultura podjetja, varnost zaposlitve, razvoj karier, individualna in skupinska uspešnost, privlačen zaposlitveni paket in sistem nagrajevanja. V okviru raziskave sta prav tako potrdila pozitivno povezavo med inovacijami in uspešnostjo, kar potrjuje, da so inovacije lahko dobre osnove oziroma viri konkurenčne prednosti. Zanimivo pa je, da nista uspela pokazati niti ene pozitivne povezave med ravnanjem s človeškimi viri in uspešnostjo. Pri tem opozarjata, da kljub temu, da nista uspela dokazati neposredne povezave med ravnanjem s človeškimi viri in uspešnostjo, dobre prakse na področju ravnanja s človeškimi viri vplivajo na razvoj zmožnosti in vedenja, ki pospešuje inovativnost ter inovacije, slednje pa neposredno vpliva na uspešnost. Prav tako sta opozorila na to, da lahko imajo nekatere prakse na področju ravnanja s človeškimi viri na kratek rok negativen vpliv na uspešnost (recimo na učinkovitost, kar negativno vpliva na uspešnost v nekem obdobju). Kot zadnji razlog navajata tudi problematiko merjenja tega področja. Avtorja sta sicer v svoji raziskavi pri merjenju, kot literatura priporoča, uporabila primerjalni način med sistemom ravnanja s človeškimi viri, ki ga ima preučevano podjetje, z idealnim, inovativno naravnanim sistemom ravnanja s človeškimi viri, ki ga priporoča literatura.

Človeški viri, torej ljudje v podjetjih, prav tako pa naši partnerji, konkurenti in ostali, so nosilci znanja. Znanje je bilo prepoznano kot ključ do uspešnega konkuriranja. Ikujiro Nonaka (1991, str. 96–97) je jasno izrazil, da bodo uspešna le tista podjetja, ki bodo sposobna dosledno ustvarjati novo znanje in ga uporabljati. Znanje je vir inovativnosti, pri čemer je poudarek prav na evoluciji znanja, je prepričan Carneiro (2000, str. 87). Ravno zaradi tega moramo znanje sistematično rabiti oziroma uporabljati (ne zadostuje samo, da ga imamo); to pa zahteva razvijanje ustreznih človeških odnosov in učinkovito vključevanje sprememb in drugih tehnoloških izzivov v ta kontekst, je prepričan Pučko (1998, str. 54).

Udejanjanje managementa znanja pomeni učinkovitejšo rabo celote virov, kar vodi k večji inovativnosti in uspešnosti, kažejo raziskave; med drugim na to kaže tudi raziskava, ki jo je izvedla Jenny Darroch (2005). Informacijska tehnologija v današnjem okolju nosi odločilno vlogo v managementu znanja in predstavlja eno najpomembnejših orodij pri odločanju, v konkurenčnem boju ter vstopanju in nastopanju na trgih. Razumevanje, interpretacija in uporaba informacijskih tehnologij lahko prav tako predstavlja možno konkurenčno prednost, je prepričan Carneiro (2000, str. 89).

Pregled literature na področju inovacij nam daje jasno vedeti, da imajo inovacije ključno vlogo v boju za preživetje in rasti podjetja, zato bosta razvoj in izkoriščanje inovacijskih zmožnosti eno izmed najpomembnejših strateških vprašanj ter usmeritev v prihodnosti (Francis & Bessant, 2005, str. 171). Nadaljujmo zato s spoznavanjem in pojasnjevanjem pojma inovacijskih zmožnosti.

1.4 INOVACIJSKE ZMOŽNOSTI KOT DINAMIČNE ZMOŽNOSTI

Da bi podjetja lahko razvijala in branila konkurenčno prednost, morajo posedovati posebna znanja in veščine. Posebna jih imenujemo zato, ker se razlikujejo od znanj in veščin, ki jih uporabljamo pri obvladovanju dnevnih aktivnosti (De Mello et al., 2008, str. 606). Ta set znanj in veščin lahko imenujemo **inovacijske zmožnosti** (angl. innovation capabilities). Hii in Neely (2000, str. 4–7) razumeta inovacijske zmožnosti kot notranji potencial, s pomočjo katerega lahko generiramo nove ideje, identificiramo nove trge in priložnosti na teh trgih ter uvajamo tržno zanimive inovacije.

1.4.1 Opredelitev inovacijskih zmožnosti

Inovacijske zmožnosti **so sestav** naslednjih **štirih dejavnikov**: (1) "prave" kulture; (2) "pravih" virov; (3) "pravih" zmožnosti; (4) medorganizacijskega mreženja. (1) Udejanjanje **"prave" kulture** v podjetju se nanaša na obseg podpore inovativnosti in inovacijam. Kakšna bo naklonjenost inovativnemu okolju, je odvisno predvsem od postavljene strategije, načina vodenja, značilnosti podjetja, stopnje prevzemanja tveganja, sistema spremljanja in merjenja rezultatov ter sistema spodbujanja inovativnosti in nagrajevanja. (2) Izkoriščanje **"pravih" virov** oziroma izkoriščanje finančnih, fizičnih, človeških in intelektualnih virov pomeni njihovo rabo/uporabo v inovacijskem procesu. (3) Izkoriščanje **"pravih" zmožnosti** pomeni izkoriščanje zmožnosti, ki podpirajo razvoj inovativnosti in inovacij. Te zmožnosti so naslednje: zmožnosti ustvarjanja novih idej, zmožnosti obvladovanja sistema projektnega vodenja, trženjske zmožnosti, tehnično-tehnološke zmožnosti, zmožnosti eksperimentiranja in zmožnosti reševanja problemov. (4) Izkoriščanje **medorganizacijskega omrežja** pa pomeni izkoriščanje zmožnosti iskanja informacij, zmožnosti prenosa znanja ter zmožnosti povezovanja in gradnje partnerstev s kupci, dobavitelji, konkurenti in institucijami znanja (Hii & Neely, 2000, str. 4–7).

Lawson in Samson (2001, str. 384) definirata inovacijske zmožnosti kot sposobnosti kontinuirane oziroma nepretrgane preobrazbe znanja in idej v nove proizvode, storitve, procese in sisteme, ki bodo podjetju prinašali dolgoročno korist. Za primer lahko vzamemo podjetje Dell, enega izmed najbolj uspešnih t.i. "start-up" podjetij, ki mu je uspelo kombinirati inovacijsko-poslovni model s sposobnostmi managementa in njegovih aktivnosti. Rezultati te kombinacije so se odražali tako v uspešnosti podjetja kot v očitnih spremembah oziroma vplivu na celotno panogo.

De Mello et al. (2008, str. 606), podobno kot Lawson in Samson, opredeljujejo inovacijske zmožnosti v smislu znanja, ki je podlaga za razvoj novih proizvodov, storitev in procesov, ki nam omogočajo doseganje ter branjenje konkurenčne prednosti. Inovacijske zmožnosti opredeljujemo kot zmožnosti višjega reda (angl. high-order capabilities), ki v osnovi pomenijo zmožnosti, ki omogočajo oblikovanje ter obvladovanje (angl. mould and manage) mnogih mnogovrstnih zmožnosti. Ta opredelitev nas naveže na teorijo dinamičnih zmožnosti, zato lahko inovacijske zmožnosti opredelimo tudi kot dinamične zmožnosti.

Po Collisu (1994), ki je zmožnosti razdelil v štiri kategorije, smo najvišjo, tj. četrto kategorijo, imenovali zmožnost višjega reda ali meta zmožnost. Za meta zmožnosti smo jasno opredelili, da bodo le-te odločilne v prihodnosti, saj bodo omogočale biti boljši, hitrejši in inovativnejši. Omogočale bodo inovirati inovacije, ki inovirajo inovacije, ki zopet inovirajo inovacije in tako naprej do neskončnosti (ad infinitum). Podjetja, ki posedujejo inovacijske zmožnosti, so sposobna integrirati ključne vire in zmožnosti; lahko bi rekli, da so sposobna integrirati celoto virov v smeri uspešnega spodbujanja inovacij (Lawson & Samson, 2001, str. 379). Ker imajo inovacije ključno vlogo v boju za preživetje in rast podjetja, je torej jasno, da je vprašanje razvoja inovacijskih zmožnosti eno najpomembnejših strateških vprašanj (Francis & Bessant, 2005, str. 171).

Lawson in Samson (2001, str. 388–389) ugotavljata, da trenutno nimamo jasne opredelitve, katere so oziroma naj bi bile spremenljivke inovacijskih zmožnosti. Številne raziskave na tem področju, predvsem v zadnjih dvajsetih letih, niso ponudile sprejemljive in jasne opredelitve primernega teoretično-empiričnega okvira (Castellacci et al., 2005, str. 92). Kot pravita Tidd in Bessant (2009, str. 597), je inovacijske zmožnosti težko ustvariti, vendar jih je lahko uničiti. Inovacijske zmožnosti prav tako niso stalne in pozabljive (angl. fix and forget), zato potrebujejo nenehno negovanje in varovanje v okolju, v katerem delujejo. Prav tako jih moramo kontinuirano razvijati in izboljševati. Tidd in Bessant stalno izboljševanje inovacijskih zmožnosti primerjata z letalom v zraku, ki ga moramo oziroma se mora stalno premikati naprej, v kolikor želi leteti in ostati v zraku. Lawson in Samson (2001, str. 389) poudarjata, da močnejše inovacijske zmožnosti kot poseduje in izkorišča podjetje, tem večji pozitivni vpliv lahko pričakujemo na inovacijsko uspešnost. Literatura namreč nakazuje na pozitivno povezavo med inovacijsko uspešnostjo in uspešnostjo podjetja.

Francis in Bessant (2005, str. 180) sta opredelila **štiri skupine rezultatov inovacijskih zmožnosti**, ki se nanašajo na rezultate, ki smo jih že predstavili, ko smo obravnavali vrste inovacij, in sicer (1) inovacije, ki pomenijo predstavitev novega ali očitno izboljšanega proizvoda ali storitve; (2) inovacije, ki pomenijo predstavitev novega ali očitno izboljšanega procesa; (3) inovacije, ki na novo opredeljujejo ali spreminjajo položaj oziroma pozicijo podjetja in njegovih proizvodov ali storitev; (4) inovacije, ki na novo opredeljujejo ali spreminjajo prevladujočo paradigmo oziroma strateško usmerjenost podjetja. Ta opredelitev je skladna tudi z modelom štirih P-jev (proizvod, proces, položaj, paradigma), ki sta ga predstavila Tidd in Bessant (2009).

Loewe in Dominiquni (2006, str. 25–28) sta na podlagi raziskave, ki sta jo izvedla, opredelila **šest glavnih ovir razvoja in izkoriščanja inovacijskih zmožnosti**, in sicer (1) kratkoročna usmerjenost; (2) pomanjkanje časa in virov; (3) prevelika in prehitra pričakovanja vračanja naložbe; (4) neučinkovit sistem nagrajevanja; (5) nesistematičen inovacijski proces; (6) prepričanje o rizičnosti inovacij in inoviranja. Avtorja sta na podlagi zbranih informacij in intenzivnega pregleda literature ugotovila, da sta obstoj in razvoj inovacijskih zmožnosti mogoča le takrat, ko razvijamo ustrezen sistem vodenja in organiziranosti, inovacijskega procesa ter orodij inoviranja, človeških virov in njihovih zmožnosti ter inovacijske kulture in vrednot.

Cilj inovacijskih zmožnosti je podjetju prinašati dolgoročno korist in ustvarjati konkurenčno prednost. Da bi lahko prepoznali, ali inovacijske zmožnosti vodijo k temu cilju in v kolikšni meri, je njihov vpliv potrebno na nek način izmeriti. Merjenje inovacijskih zmožnosti je težko, predvsem zaradi pomanjkanja ustreznih osnov merjenja. Še posebej so problematični notranji viri ali vložki, kot so znanje in spretnosti oziroma veščine, ki niso neposredno vidni, zato so tudi težko merljivi. Lažje je sicer pristopiti k merjenju izložkov oziroma rezultatov, vendar tudi tukaj nastopijo težave, ker jih je težko kvantificirati in jih pretvoriti v količinske mere (Romijn & Albaladejo, 2000, str. 6).

Osnovni motor inovacijskih zmožnosti v podjetjih je **krog inoviranja in posnemanja** (angl. cycle of innovation and imitation), ki izhaja iz inovacijskega managementa. Podjetja stremijo k razvijanju inovacijskih zmožnosti za doseganje konkurenčne prednosti v stalnem boju s konkurenti. Od konkurentov si lahko "sposojamo", prevzemamo in izboljšujemo, na primer ideje, aktivnosti in načine dela. Pri izboljševanju ne gre samo za opazovanje konkurentovih praks, temveč za raziskovanje in eksperimentiranje, da bi lahko dosegli in morebiti presegli najboljše prakse konkurenčnih podjetij oziroma panoge. Uspešnost podjetja je odvisna tako od kroga inoviranja kot od kroga posnemanja. Omenjena kroga bi lahko opredelili tudi kot procesa. Rivalstvo med konkurenti zahteva nenehno iskanje poti za izboljševanje zmožnosti, pomeni izvajanje stalnih aktivnosti, ki pospešujejo krog inoviranja in posnemanja, ter tako vplivajo na uspešnost. Prav tako pa dosežena uspešnost omogoča prepoznavati in izboljševati procese ter prakse, da bi tako lahko v prihodnosti še izboljšali uspešnost podjetja (Lampel & Shamsie, 2003, str. 2192).

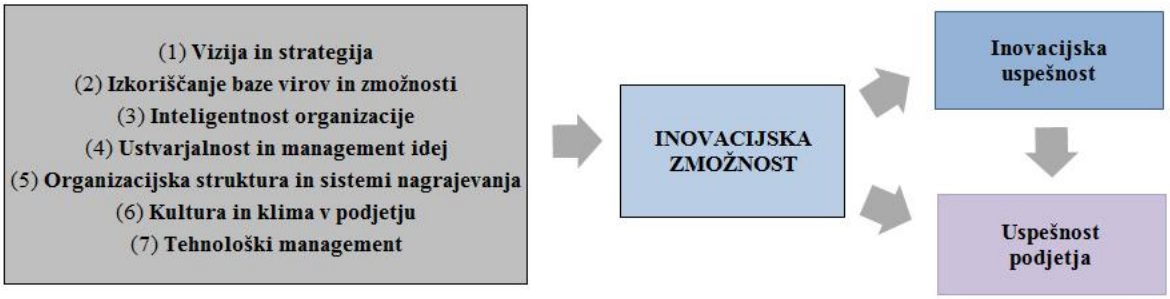
Lawson in Samson (2001, str. 388) sta na podlagi pregleda literature s področja inovacij in literature, ki obravnava teorijo na temelju dinamičnih zmožnosti, ter analize primera podjetja Cisco Systems s področja informatike, predlagala model inovacijskih zmožnosti[35]. Pri tem modelu je njegova primarna oziroma osnovna strategija konkuriranja osredotočena na inovacije in njene rezultate. Pri tem je pomembno vedeti, da inovacijske zmožnosti same po sebi niso ločen konstrukt, ampak so skupek praks, izkušenj in procesov. Procesi so ključni mehanizmi za spodbujanje, merjenje in izboljševanje ter ojačevanje inovacij. Elementi, ki sestavljajo inovacijske zmožnosti, so združeni v sedem osnovnih skupin. Avtorja se zavedata, da še vedno

[35] Predstavljen model inovacijskih zmožnosti je rezultat pregleda literature na področju inovacijskega managementa, študije najboljših praks in raziskav značilnosti inovativnih podjetij.

ni jasnih opredelitev, katere naj bi resnično bile tiste prave spremenljivke inovacijskih zmožnosti, prav tako pa ni na voljo recepta, ki bi nakazal, kako najbolje razrezati inovacijsko torto (angl. innovation cake). Strinjamo se, da je njun model pomemben poskus in korak pri preučevanju ter pojasnjevanju področja inovacijskih zmožnosti.

Elementi, ki sta jih Lawson in Samson uvrstila v **model inovacijskih zmožnosti,** so naslednji: (1) vizija in strategija (angl. vision and strategy); (2) izkoriščanje virov in zmožnosti (angl. harnessing the competence base); (3) inteligentnost organizacije (angl. organisational intelligence); (4) ustvarjalnost in management idej (angl. creativity and idea management); (5) organizacijska struktura in sistemi nagrajevanja (angl. organizational structure and reward systems); (6) kultura in klima v podjetju (angl. culture and climate); (7) tehnološki management (angl. management of technology). Navedene elemente bomo opisali v nadaljevanju, slikovno pa jih predstavljamo na sliki 38.

Slika 38: Model inovacijskih zmožnosti



Vir: Lawson & Samson, 2001, str. 388.

(1) **Vizija in strategija**

Uspešne inovacije so pogojene z jasno opredelitvijo vizije in strategije oziroma strateške usmerjenosti. To je tudi ključni korak v t.i. institucionaliziranju inovacij, kajti cilj inovativnih podjetij je postati najboljši od najboljših. Strategija na področju ravnanja s človeškimi viri je zastavljena tako, da vsak zaposleni razume aktivnosti, kako iskati in vpeljati nove poti, ki bodo vodile k izpolnjevanju zadanih ciljev (Mumford, 2000, str. 344). Za inovativna podjetja, za podjetja z jasno opredeljeno inovacijsko strategijo, so inovacije veliko več kot samo golo primerjalno primerjanje. Bistvo je v ustvarjanju proizvodov in storitev, ki bodo omogočala dosegati razlikovanje na trgu, bodisi na osnovi strategije diferenciacije, bodisi na osnovi strategije nizkih cen. Za podjetja, ki bodo izbrala ofenzivno strategijo v smislu poskusa ustvarjanja nove prihodnosti, lahko upravičeno pričakujemo, da bodo bolj inovativna. Kot ofenzivno strategijo razumemo strategijo, ki je naravnana k doseganju tehnično-tehnološkega in tržnega vodstva pred konkurenti v smislu predstavitve novih proizvodov ali storitev in tudi procesov (Freeman, 1982, str. 170).

(2) **Izkoriščanje virov in zmožnosti**

Pri izkoriščanju virov in zmožnosti gre za sposobnost pravilnega ter učinkovitega obvladovanja virov in zmožnosti, v smislu "pravi viri ter zmožnosti na pravo mesto ob pravem času". Kako bomo pri tem uspešni, je odvisno od naslednjih štirih spremenljivk, in sicer: (1) **učinkovit management celote virov** (angl. resource management) pomeni sposobnost oblikovanja in kombiniranja znanja in virov ter zmožnosti; (2) **raznolikost kanalov investiranja** (angl. variety of funding channels) nam omogoča sprejemanje večjega tveganja in spodbujanja podjetništva ter inovativnosti; (3) **inovacijski prvaki**[36] (angl. innovation champions) so v bistvu ključni posamezniki v podjetju, ki imajo vodilno vlogo pri razvijanju inovativnosti in inovacij; (4) **e-poslovanje** (e-business) kot način poslovanja, ki podjetjem omogoča pustiti za sabo "stare" procese, globalno razpršiti lokalne inovacije, odstraniti ovire inovacijam in ustvariti popolnoma nove inovativne prakse in modele (Metz, 1999 v Lawson & Samson, 2001, str. 391).

(3) **Inteligentnost organizacije**

Inteligentnost organizacije pomeni stalno učenje. Učimo se od kupcev, dobaviteljev, učimo se od konkurentov in tudi drugih, za katere menimo, da imajo informacije ali znanje, ki nam lahko koristi. Z vidika poznavanja kupcev poznamo kar nekaj tehnik, ki nam omogočajo pridobivati bolj natančne informacije o njih samih, o njihovih nakupnih navadah in problemih, s katerimi se soočajo. Za podjetja je ponavadi zelo pomembno, da se predvsem osredotočijo na najbolj zahtevne kupce ter poskušajo biti inovativni skozi reševanje kupčevih problemov in zahtev, pri tem pa ustvariti takšne proizvode in storitve, ki bodo prinašale korist ter vrednost večini manj zahtevnih kupcev. Leonard-Bartonova in Rayport (1997) sta v svojem prispevku nazorno prikazala, kako lahko spretno vsakdanje opazovanje kupcev spodbuja inovacije in ustvarja rešitve problemov. To so v bistvu problemi, o katerih se še kupci niso zavedali, da sploh obstajajo. Informacije o konkurentih so prav tako pomembne. Poznavanje njihovih prednosti in slabosti nam omogoča usmeriti se tako na povečevanje naših prednosti kot na odpravljanje slabosti, vse z namenom izboljšanja pozicije na trgu, ob tem pa oslabiti pozicijo ali moč konkurentov.

(4) **Ustvarjalnost in management idej**

Ustvarjalnost in management idej lahko razumemo kot rezultat nešteto majhnih dejanj, ki se kopičijo in v končni fazi pomenijo pomembne napredke, lahko pa predstavlja rezultat radikalnih idej, ki preoblikujejo obstoječo poslovno strategijo ali razvijajo novo. Podjetja morajo stalno spodbujati in razvijati ustvarjalnost na vseh ravneh poslovanja. Ustvarjalnost lahko gledamo z vidika znanja, pri čemer se sprašujemo, kaj je novo, kako priti do novega znanja in kako ga vgraditi v aktivnosti podjetja; ali z vidika vizije, kjer sledimo viziji, ki jo imamo, ob tem pa poskušamo iskati in vgrajevati znanje, ki bo omogočalo to vizijo uresničevati.

[36] Znano je, da so nekateri ljudje bolj nadarjeni ali nagnjeni k inoviranju kot ostali (Drucker, 2002, str. 102). Zaradi tega je zelo pomembna ustrezna in na posameznika usmerjena strategija razvoja kadrov. Razvijati in usmerjati je potrebno vse zaposlene v podjetju. Kot ugotavljata Gupta and Singhal (1993, str. 41), so zaposleni glavni, dominantni vir inovativnosti.

(5) **Organizacijska struktura in sistemi nagrajevanja**

Bolj kot je organizacijska struktura prepustna, večji je potencial ustvarjanja inovacij. Organizacijska struktura zna biti problematična v večjih podjetjih, kjer je značilnih več ravni odločanja in kjer je poudarek na birokraciji. Ugotovljeno je bilo, da obstajajo pomembni medsebojni vplivi med organizacijsko strukturo in inovacijskimi zmožnostmi podjetja (glej npr. Tsai & Ghoshal, 1998 v Castellacci et al., 2005, str. 94). Sistemi nagrajevanja so prav tako zelo pomemben dejavnik ustvarjanja inovacijskih zmožnosti, saj so močan motivator vedenja zaposlenih. Saleh in Wang (1993, str. 14, 19) sta v raziskavi, ki sta jo izvedla, potrdila pomembnost sistemov nagrajevanja; prav tako sta ugotovila, da so dobro zastavljeni sistemi nagrajevanja pomembna ločnica med visoko in nizko inovativnimi podjetji. Pomemben motivator spodbujanja inovativnosti zaposlenih so tudi cilji oziroma sistem ciljnega vodenja zaposlenih. Bolj kot so cilji privlačni, težko dosegljivi in podprti s strani managementa, bolj bodo za zaposlene vabljivi.

(6) **Kultura in klima v podjetju**

Ustrezna organizacijska kultura in klima v podjetju sta zelo pomembna motivatorja inovacijskih aktivnosti, prav tako pa pomembna vira konkurenčne prednosti podjetja (Flamholtz in Hua, 2008). Konstrukt kulture in klime v podjetju sestavljajo štirje elementi, in sicer: (1) sprejemanje negotovosti (angl. tolerance of ambiguity); (2) motivirani zaposleni (angl. empovered employee); (3) čas za ustvarjalnost (angl. expect creative time); (4) komunikacija (angl. communication). (1) **Sprejemanje negotovosti** je bilo na podlagi mnogih raziskav prepoznano kot zaželeno vedenje inovativnih podjetij. Vendar so podjetja vseeno zelo previdna, ko sprejemajo tveganja. Pomembno je tudi odprto sprejemanje napačnih odločitev ali napak, ki jih moramo vzeti kot priložnosti in možnosti za novo učenje ter stalno izboljševanje. (2) **Motivirani zaposleni**, kot rezultat medsebojnega spoštovanja in razvoja kadrov v podjetju, so po prepričanju mnogih najboljši način in vir razvijanja inovativnosti. Iskanje in zaposlovanje najboljših kadrov na trgu z njihovim sistematičnim razvojem in motiviranjem podjetjem prinaša pomembno prednost. (3) **Čas za ustvarjalnost** pomeni čas, ki ga imamo na voljo, da razmišljamo (angl. "creative slack") in ustvarjamo lastne ideje, tj. invencije. V podjetjih smo pogosto ujeti v vsakodnevne aktivnosti in časovne ter druge omejitve, kar nam onemogoča izkoriščati čas za ustvarjalne aktivnosti (angl. "blue-sky" thinking). Podjetja se morajo zato potruditi, da zaposlenim omogočijo čas, ki ga lahko izkoristijo za ta namen, da jim ob tem zagotovijo primerno okolje in potrebno delovno ter drugo opremo, ki jo potrebujejo. Prav tako morajo zagotoviti tudi financiranje, tj. finančne vire, ki jim navedeno omogoča uresničevati. (4) **Komunikacija in mreženje** sta pomembna na vseh ravneh v podjetju. Načini komuniciranja in mreženja so pomembni tudi med podjetji, panogami in drugimi akterji v širšem okolju. Dobre prakse komuniciranja slonijo na odprti komunikaciji in sprejemanju idej ter mnenj, izmenjavi znanj in izkušenj ter odkrivanju virov in poti inoviranja.

(7) **Tehnološki management**

Strategija na področju tehnološkega managementa je dandanes ob izjemnem tehnološkem napredku ključna in odločilna v boju za preživetje. Za inovativna podjetja je značilno, da

povezujejo strategijo na področju tehnološkega managementa s strategijo na področju inovacijskega managementa, obe pa sta povezani s poslovno strategijo podjetja.

Inovacijske zmožnosti smo opredelili kot zmožnosti višjega reda, ki v osnovi pomenijo zmožnosti, ki omogočajo oblikovanje in obvladovanje drugih zmožnosti. Ta opredelitev nas naveže na teorijo dinamičnih zmožnosti, zaradi česar se bomo v nadaljevanju usmerili na pojasnjevanje vidika inovacijskih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti.

1.4.2 Inovacijske zmožnosti kot dinamične zmožnosti podjetja

Inovacije imajo ključno vlogo pri doseganju želene uspešnosti in branjenju konkurenčnega položaja. Razumljivo je, da so tista podjetja, ki so uspešnejša pri inoviranju, torej jim uspeva ustvarjati nove ali očitno izboljšane proizvode in storitve ter jih uspešno plasirati na trg, veliko bolj stroškovno učinkovita kot konkurenčna podjetja (Lawson & Samson, 2001, str. 381). Sposobnost nenehnega inoviranja postaja v današnjem okolju najpomembnejša zmožnost podjetij (Ellonen, Wikstrom & Jantunen, 2009, str. 753). V preteklosti je bilo doseganje konkurenčne prednosti pogojeno z učinkovitostjo, s kakovostjo in z odzivnostjo. Danes pa so ti pogoji minimum, da lahko sploh obstajamo (angl. play the game), pri čemer poudarjamo, da so še vedno zelo pomembni. V današnjem okolju je v ospredju nov izziv, to je zahteva po inoviranju, ne samo občasno, temveč pogosto, stalno, hitro in uspešno.

Sposobnost podjetij, da kontinuirano generirajo inovacije, postaja ena najbolj kritičnih in odločilnih zmožnosti v današnjem poslovnem okolju. Mnogo raziskav je pokazalo, da je sposobnost inoviranja zelo posebna, celo med podjetji, ki poslujejo pod enakimi okoljskimi pogoji (Ellonen, Wikstrom & Jantunen, 2009, str. 753). Williams (1992, str. 29) pravi, da so inovacije lahko vir konkurenčne prednosti, ki omogočajo doseganje dobičkov in uspešnosti, vendar ne za večno. Podjetja na področju informatike, še posebej mednarodno uveljavljena podjetja, kot so IBM, Microsoft in Compaq, so vsa uspešna, vendar med njimi obstajajo pomembne razlike tako v managementu, strukturi kot na drugih področjih. Vendar se strinjamo z ugotovitvami, ki jih najdemo v literaturi, da močnejše kot so inovacijske zmožnosti, večji vpliv bodo imele na uspešnost podjetja.

Dinamične zmožnosti podjetjem omogočajo na samo inventirati, temveč tudi in predvsem inovirati z dobičkonosnostjo, je prepričan Teece (2007, str. 1344). Namen dinamičnih zmožnosti je ustvarjati, razširjati in preoblikovati celoto virov, to je vire in zmožnosti. Ker inovacijske zmožnosti opredeljujemo kot zmožnosti višjega reda, ki v osnovi pomenijo zmožnosti, ki omogočajo oblikovanje in obvladovanje drugih zmožnosti, lahko nakažemo vzporednice med inovacijskimi ter dinamičnimi zmožnostmi. Izbrane podobnosti in stične točke med njimi predstavljamo v nadaljevanju, in sicer opredelili smo pet stičišč med dinamičnimi in inovacijskimi zmožnostmi (Slika 39).

(1) Inovacijske zmožnosti so rezultat učenja. Procesi učenja so tudi glavni oziroma dominantni vir dinamičnih zmožnosti (Zollo & Winter, 2002), saj ustvarjajo in razvijajo dinamične zmožnosti (Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006). Collis (1994) je kot četrto kategorijo ločevanja zmožnosti opredelil meta zmožnosti ali zmožnosti višjega reda, ki jih povezujemo z razvijanjem učenje-z-učenjem zmožnosti. Te zmožnosti bodo omogočale stalno inoviranje. Stalno inoviranje je hkrati tudi rezultat inovacijskih zmožnosti.

(2) Teece (2007, 2009) je dinamične zmožnosti opisal kot sestav zmožnosti, ki omogočajo tako zaznavanje priložnosti in nevarnosti v okolju kot preoblikovanje celote virov, tudi izven meja podjetja, v skladu s priložnostmi, z nevarnostmi in s spremembami v okolju (Eisenhardt & Martin, 2000). Predvidevanje, spremljanje in izkoriščanje priložnosti v širšem smislu je za podjetja vitalnega pomena in osnovna naloga tako dinamičnih kot inovacijskih zmožnosti.

Slika 39: Pregled stičišč med dinamičnimi zmožnostmi in inovacijskimi zmožnostmi

	Dinamične zmožnosti	**Inovacijske zmožnosti**
(1) **Učenje - osrednja vloga in izvor**	dominantni vir izvor in smer razvoja	dominantni vir osnovna naravnanost
(2) **Strateška orientiranost**	stalna usmerjenost v zaznavanje in izkoriščanje priložnosti	kontinuirano iskanje, odkrivanje novih priložnosti
(3) **Osnovne značilnosti**	posebne, značilne heterogene	posebne, značilne heterogene
(4) **Vloga managementa**	odločilna, ključna	ključna
(5) **Narava in usmerjenost razvoja**	spreminjati, preoblikovati, izboljševati novosti, spremembe	spreminjati, preoblikovati, izboljševati novosti, spremembe

(3) Dinamične zmožnosti, prav tako kot inovacijske zmožnosti, so zmožnosti, ki so za podjetje, ki jih razvija, specifične, posebne (Amit & Schoemaker, 1993, str. 35) in heterogene.

(4) Ambrosinijeva in Bowman (2009, str. 39) sta izpostavila, da je razvoj dinamičnih zmožnosti v domeni managementa. Pravzaprav, razvijanje dinamičnih zmožnosti zahteva visoko raven angažiranosti s strani najvišjega managementa (Teece, 2007, 1346), s čimer se strinjajo tudi Harreld, O'Reilly in Tushman (2007, str. 24), ki so dinamične zmožnosti preučevali na primeru podjetja IBM. Glavna naloga managementa v podjetju je tudi odgovornost za kreiranje,

razvijanje in implementiranje celovite strategije podjetja oziroma iz tega izhajajočih poslovnih strategij, kot je inovacijska strategija[37].

(5) Literatura je jasna, osrednja vloga dinamičnih zmožnosti je spreminjanje notranjih sestavin podjetja in ustvarjanje novih sprememb (Teece, 2007). Ob tem Helfat et al. (2007, str. 5) izpostavljajo, da spremembe, ki nastajajo v celoti virov sicer pomenijo, da delamo nekaj drugače, da spreminjamo obstoječe, vendar ne nujno boljše. Spremembe so pravzaprav rezultat inoviranja, kajti osnovni razlog inoviranja je prav potreba po spremembah in spreminjanju (Verloop, 2004, str. 136).

Inovacijske zmožnosti smo opredelili kot dinamične zmožnosti. Vendar inovacijske zmožnosti niso edine dinamične zmožnosti v podjetju. Definicija dinamičnih zmožnosti, ki so jo predstavili Helfat et al. (2007), predpostavlja, da so dinamične zmožnosti sposobnosti podjetja, da načrtno ustvarja, razširja in preoblikuje celoto virov kot sestav otipljivih in neotipljivih virov. Dinamične zmožnosti so same po sebi zmožnosti, zato so tudi one del celote virov. To nadalje pomeni, da dinamične zmožnosti ustvarjajo, razširjajo in preoblikujejo tudi same sebe. Helfat et al. (2007) so kot primer dinamičnih zmožnosti navedli inovacijske zmožnosti, ki smo jih že pojasnili, in managerske zmožnosti. **Managerske zmožnosti** so bile prepoznane kot ključne med dinamičnimi zmožnosti, saj managerji igrajo ključno vlogo tako pri ustvarjanju kot razvijanju celote virov (Augier & Teece, 2009, str. 410). Pri vsem tem je pomembna njihova sposobnost zaznavanja in prepoznavanja priložnosti, njihove izkušnje ter način odločanja (Ambrosini & Bowman, 2009, str. 41; Moliterno & Wiersema, 2007, str. 1081).

Poleg obravnavanja managerskih in inovacijskih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti so raziskovalci preučevali tudi druge zmožnosti kot dinamične zmožnosti. Na kratko si poglejmo izbrane.

Tripsas (1997) govori o dinamičnih **tehničnih zmožnostih**, Kor in Mahoney (2005) sta preučevala dinamične **R&R zmožnosti** ter dinamične **trženjske zmožnosti**, Song, Droge, Hanvanich in Calantone (2005) predstavljajo dinamične **tehnološke zmožnosti**, Newbert (2007) izpostavlja **zmožnosti človeških virov**, Lampel in Shamsie (2003) predlagata dinamične zmožnosti, ki so vezane na značilnosti določene panoge, t.i. dinamične **panožne zmožnosti**, medtem ko Karim in Mitchell (2000) kot dinamične zmožnosti razumeta **zmožnosti združevanja** (angl. acquisition process), ki so pravzaprav tiste, ki podjetju omogočajo prilagajanje in preoblikovanje virov ter izkoriščanje priložnosti v okolju.

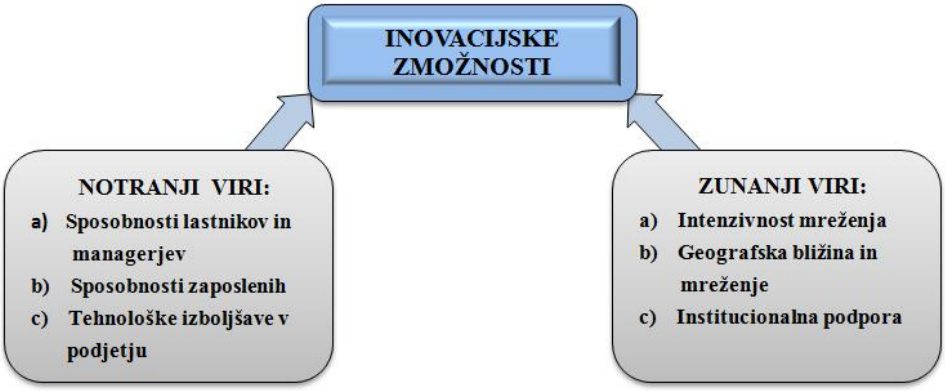
Inovacijske zmožnosti morajo biti prepletene in povezane z drugimi dinamičnimi zmožnostmi v podjetju (angl. "not a stand-alone factor"), sta prepričana Birchall in Tovstiga (2005, str. 66). S tem se strinjata tudi Parashar in Singh (2005, str. 116), ki poudarjata, da so inovacijske zmožnosti v bistvu res dinamične zmožnosti, vendar ne edine v podjetju.

[37] Inovacijska strategija je del vsake poslovne strategije (Goffin in Mitchell, 2010, str. 93).

Wang in Ahmed (2007) sta dinamične zmožnosti opredelila kot sestav zmožnosti, izmed katerih lahko izpostavimo absorpcijsko (angl. absorptive) zmožnost. Vloga **absorpcijske zmožnosti** je prepoznati vrednost novega, novih informacij, kar lahko vodi do uspešne komercializacije (Cohen & Levinthal, 1990, str. 28; Zahra & George, 2002). Absorpcijska zmožnost je tudi sestavni del inovacijske zmožnosti, na kar sta opozorila Parashar in Singh (2005, str. 118).

Na Sliki 40 prikazujemo **okvir inovacijskih zmožnosti** kot rezultat kombinacije raznovrstnih notranjih in zunanjih virov. Romijn in Albaladejo (2002) sta ga uporabila pri preučevanju inovacijskih zmožnosti majhnih podjetij na področju informatike in elektronike.

Slika 40: Notranji in zunanji viri inovacijskih zmožnosti



Vir: Romijn & Albaladejo, 2002, str. 1056.

S Slike 40 je razvidno, da okvir inovacijskih zmožnosti sestavljajo notranji in zunanji viri. Romijn in Albaladejo (2002, str. 1056) sta jih opredelila kot potencialno najpomembnejše predstavnike notranjih in zunanjih virov inovacijskih zmožnosti. Katere vire sta uvrstila med potencialno najpomembnejše, si poglejmo v nadaljevanju.

Notranji viri inovacijskih zmožnosti so: (1) zmožnosti oziroma znanje in izkušnje lastnikov/ustanoviteljev podjetij in managerjev; (2) zmožnosti oziroma znanje in izkušnje zaposlenih; (3) notranji napori v smislu stalnih tehnično-tehnoloških izboljšav, kot so na primer formalni in neformalni R&R ter formalno in neformalno izobraževanje.

Med potencialno pomembne **zunanje vire inovacijskih zmožnosti** sta uvrstila: (1) intenzivnost mreženja; (2) prednost geografske bližine in s tem povezanega mreženja; (3) prejemanje institucionalne podpore, neodvisno od aktivnosti mreženja ali geografske bližine.

Kljub temu, da lahko najdemo v literaturi raziskave, ki se lotevajo preučevanja inovacijskih zmožnosti, je preučevanje inovacijskih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti še vedno prezrto. Pri tem je pomembno vedeti, da so ključni mehanizmi za organizacijsko rast in njeno obnavljanje prav inovacije, pri čemer je teorija na temelju dinamičnih zmožnosti zelo primerna za njihovo

raziskovanje iz večih razlogov. Prvi razlog je ta, da se v inovacijskih zmožnostih ne osredotočamo samo na tehnologijo, raziskave in razvoj. Le-ti so namreč samo eden od mnogih virov podjetja. Drugič, inovacijski proces lahko povezujemo in se tako nanaša tako na inovacije proizvodov kot storitev, procesov ter sistemov. In nenazadnje, ne obstaja neka generična ali splošna formula za inovacijske zmožnosti, čeprav bi lahko potegnili neke vzporednice med visoko in nizko inovativnimi podjetji, sta prepričana Lawson ter Samson (2001, str. 379–380).

Raziskovalci teorije na temelju virov in teorije na temelju dinamičnih zmožnosti so nanizali razloge, zaradi katerih so poskusi vpeljevanja in povezovanja področja inovacij z eno ali drugo teorijo tako zahtevni. Izbrane razloge navajamo v nadaljevanju.

(1) Zelo težko je definirati, kateri od virov ali katera od zmožnosti naj bi prispevala oziroma prispeva k uspešnosti, bodisi individualno bodisi kolektivno (vzročna nejasnost). (2) Prav tako ima morebitno prepoznanje te vrednosti zapozneli učinek (angl. ex-post), kar vodi v sklepanje, da če je podjetje prepoznano kot uspešno, potem so njegovi viri vredni. Ta situacija je ravno obratna pri manj uspešnih podjetjih. Za ta podjetja posledično velja, da se sooča s pomanjkanjem pravih virov in zmožnosti, ki bi mu omogočali uspeh. (3) Veliko virov je medsebojno komplementarnih, torej takšnih, ki se dopolnjujejo, vendar je takšno kombinacijo zelo težko prepoznati in povezati. Podobno velja za zmožnosti, saj so le-te med seboj še bolj odvisne in prepletene. (4) Proces obvladovanja zmožnosti in aktivnosti, ki podpirajo te zmožnosti, je še vedno nedorečen, kar povzroča omejitve pri spremljanju in merjenju. (5) Vrednost virov se lahko skozi čas spremeni, pri čemer lahko le-ti postanejo celo ključna ovira (angl. core rigidity) (Leonard-Barton, 1992) (Lawson & Samson, 2001, str. 380).

Po dosedanjih raziskavah je bila prepoznana pomembnost dinamičnih zmožnosti v inovacijskih zmožnostih na konceptualni ravni. Empirične raziskave še niso uspele identificirati vloge dinamičnih zmožnosti v inovacijah nasploh (Ellonen, Wikstrom & Jantunen, 2009, str. 753). Wang in Ahmed (2007, str. 31) sta predlagala, da poskušamo poiskati podobnosti v dinamičnih zmožnostih med podjetji, ki jih preučujemo, najbolje v obliki primerjalnih študij primerov (Eisenhardt, 1989). To je tudi namen te doktorske disertacije oziroma njenega empiričnega dela.

V empiričnem delu se bomo osredotočali na izbrana podjetja s področja informatike, v sklopu katerih bomo poskušali poiskati oziroma prepoznati njihove dinamične zmožnosti ter jih povezati s konstruktom konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. Pri tem se bomo lotevali tudi poskusa oblikovanja modela inovacijskih zmožnosti. Inovacijske zmožnosti so po našem mnenju ključne v podjetjih s področja informatike. Področje informatike in značilnosti slovenskih podjetij s tega področja bomo predstavili v poglavju, ki sledi.

1.5 PODROČJE INFORMATIKE IN SLOVENSKO GOSPODARSTVO

Gospodarska kriza je prizadela Slovenijo bolj kot druge države, predvsem zaradi strukture slovenskega gospodarstva, v katerem so v ospredju predelovalne dejavnosti z nizko dodano vrednostjo in visoko izvozno usmerjenostjo. Slovenska podjetja imajo v večji meri nizek in srednje zahteven tehnološki proces, so nezadostno razvojno in inovacijsko dejavna, prav tako pa so primorana konkurirati na globalnem trgu, kjer so konkurenčni in cenovni pritiski zelo veliki.

V strukturi proizvodov, ki jih tržijo slovenska podjetja, je preveč dodelavnih poslov, zato je tudi delež končnih proizvodov nizek. Dodelavni posli pomenijo, da podjetja obvladujejo le posamezne dele inovacijske dejavnosti, manj pa inovacijske aktivnosti, ki so vezane na inovacije proizvodov v celoti. Po drugi strani so storitvene dejavnosti, ki predstavljajo v dodani vrednosti slovenskega gospodarstva pomemben delež, nezadostno izkoriščene v smislu inovacijske zmogljivosti (Predlog resolucije o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020). Slovensko gospodarstvo se vsekakor sooča s prenizko dodano vrednostjo. Dosega le sedemintrideset odstotkov povprečne dodane vrednosti, kot jo dosegajo podjetja petnajstih izbranih držav Evropske unije[38] (Drzna Slovenija, 2010, str. 46). V primerjavi z Avstrijo, kjer je dodana vrednost za leto 2007 znašala 78.400 €, smo v Sloveniji zabeležili njeno vrednost le v višini 30.500 €. Ko iščemo razloge, zakaj so nekatere države bolj bogate in konkurenčne kot druge, ugotavljamo, da so prav stremljenje k učinkovitosti, racionalnosti, disciplini in ustvarjalnosti tiste lastnosti, ki ta podjetja oziroma države ločujejo od manj uspešnih (Glavič, Kos & Sočan, 2011, str. 11).

Glede na ugotovitve je večina podjetij v Sloveniji v zasebni lasti ali pa so v določeni fazi procesa privatizacije. Interesi zasebne lastnine mnogokrat niso razvojno naravnani, saj se lastniki zavedajo, da bi bila za prestrukturiranje njihovih podjetij potrebna velika vlaganja. Razvojne možnosti slovenskega gospodarstva so omejene s potencialom trženja slovenskih proizvodov in storitev, prav tako se premalo ukvarjamo z ozadjem ustvarjanja dodane vrednosti. Marsikatero podjetje se namreč osredotoča le na ustvarjanje razlike v ceni, tj. marže, ki kaže le stopnjo gospodarnosti, medtem ko dodana vrednost neposredno meri stopnja inovativnosti. Ugotovljeno je tudi bilo, da je pogosto dodana vrednost v slovenskih podjetjih le leporečje in ne dejansko merilo spremljanja uspešnosti (Drzna Slovenija, 2010, str. 46–47).

Kontinuirano izvajanje inovacijskih aktivnosti je ključnega pomena za rast in razvoj podjetij; v prvi vrsti za podjetja, ki delujejo v visoko tehnološki sferi. Ena izmed panog, ki jo lahko uvrstimo med visoko tehnološke panoge, je tudi panoga informatike. Uporaba informacijskih tehnologij in informatike nasploh v zadnjih desetletjih ni samo spremenila način delovanja ter poslovanja podjetij, ampak je pripomogla tudi k izboljšanju njihovih obstoječih proizvodov, storitev in procesov. Strinjamo se, da so inovacije in inovacijske aktivnosti za podjetja, ki

[38] Pod pojmom petnajst izbranih držav Evropske unije mislimo na skupino držav, ki se označuje tudi kot EU-15. Le-te so: Avstrija, Belgija, Danska, Finska, Francija, Grčija, Irska, Italija, Luksemburg, Nemčija, Nizozemska, Portugalska, Španija, Švedska in Velika Britanija.

delujejo na področju informatike ključne, celo odločilne za njihov obstoj in razvoj. Ob tem je pomembno poudariti, da so ta podjetja s svojimi proizvodi in storitvami, ponudniki in dobavitelji vsem ostalim panogam v zasebnem ter javnem sektorju, kar pomeni, da tako neposredno kot posredno vplivajo na njihovo inovacijsko uspešnost in uspešnost nasploh.

Za podjetja na področju informatike je značilno, da se soočajo s kratkimi življenjskimi cikli svojih proizvodov in storitev ter z visokimi tržnimi zahtevami po njihovi prilagojenosti. To je morda tudi eden izmed razlogov in hkrati posledica, da imajo ta podjetja veliko izkušenj v ustvarjanju in vgrajevanju inovativnosti, še posebej v stalnem izboljševanju in razvijanju novih tržno zanimivih proizvodov ter storitev. Nambisan (2002, str. 146) je prepričan, da imajo izmed vseh podjetij na področju informatike, ali nasploh med visoko tehnološkimi podjetji, prav podjetja, ki razvijajo programsko opremo, najbolj razpršeno konfiguracijo aktivnosti v vrednostni verigi. Primer takšnih podjetij so podjetja Microsoft, IBM in Oracle, ki so velik del razvojnih aktivnosti pri razvoju svojih rešitev izvedla v državah, kot sta Indija in Izrael. Omenjena podjetja so vodilna na svojem področju oziroma panogi ter spadajo med velika podjetja.

Do sedemdesetih let prejšnjega stoletja so na ravni svetovnega gospodarstva prevladovala velika podjetja. Zaradi sprememb na svetovnem trgu, liberalizacije trga, konkurence, skokovitega napredka in razvoja novih tehnologij je prišlo do prestrukturiranja velikih podjetij (Gomezelj, 2010, str. 22). To so tudi razlogi, ki so povzročili skokovito rast majhnih in srednjih podjetij. Dandanes ta podjetja s svojimi rezultati pomembno prispevajo k učinkom globalnega gospodarstva. V Združenih državah Amerike predstavljajo majhna in srednja podjetja devetindevetdeset odstotkov vseh podjetij (Jie, Han & Ziegelmayer, 2009, str. 46). Situacija je podobna tudi na ozemlju Evropske unije, kjer dvajset milijonov majhnih in srednje velikih podjetij predstavlja devetindevetdeset odstotkov vseh podjetij.

Glede na te ugotovitve so majhna in srednja podjetja pomembni akterji, ki prispevajo k ekonomski rasti, napredku, inovativnosti, zaposlovanju in socialnim integracijam. Vidimo jih kot potencialno najbolj dinamičen del gospodarstva (Gomezelj, 2010, str. 22). Podobno ugotavlja Johansson (2004), ki je raziskoval podjetja v panogi informatike na Švedskem. Hiter pregled statističnih podatkov razkriva, da majhna in srednja podjetja zaposlujejo kar dve tretjini delovne sile in ustvarijo več kot polovico celotne dodane vrednosti (Eurostat). Ti podatki nam dajejo jasno vedeti, da je tipično evropsko in tudi slovensko podjetje majhno ali srednje podjetje, kar velja tudi za posamezne panoge, med drugim tudi za področje informatike.

Majhna in srednje velika podjetja se kljub svoji relativni majhnosti v primerjavi z velikimi podjetji ne morejo izogniti pritiskom globalizacije in zahtevam po inovativnosti kot predpogoju za ustvarjanje in doseganje konkurenčnosti. Po besedah O'Regana, Ghobadianove in Simsa (2006, str. 251) je doseganje inovacijske uspešnosti zelo zahtevna naloga, pri čemer imajo mnoga majhna in srednja podjetja precejšnje težave, predvsem pri implementiranju, to je uvajanju rezultatov raziskav in razvoja v uspešne, tržno zanimive inovacije. Poleg tega imajo majhna in srednja podjetja številčno omejene vire, krajše komunikacijske linije in značilno več

neformalnih poti ter načinov odločanja (Maravelakis et al., 2006, str. 284). Zaradi slednjega so ta podjetja primorana veliko več delati na inovativnosti ter razvijanju zmožnosti in znanja. To je še posebej pomembno na znanju temelječih panogah oziroma v panogah visokih tehnologij, kakršno je področje informatike, ki se za razliko od ostalih panog srečuje s primerljivo večjimi pritiski s strani zunanjih silnic.

Za kontinuiran napredek in sledenje ter udejanjanje sprememb se morajo majhna in srednja podjetja stalno primerjati z najboljšimi v panogi (Singh, Garg & Deshmukh, 2008, str. 526). V majhnih in srednjih podjetjih morajo biti inovacije, kar izpostavljajo tudi smernice, pripravljene s strani OECD, pojmovane veliko širše od tradicionalnih tehnično-tehnoloških inovacij. Pozornost mora biti usmerjena tudi k inovacijam na področju prilagodljivosti v ponudbi, proizvodih in storitvah ter poslovanju. O'Regan, Ghobadian in Sims (2006, str. 253) so zato prepričani, da mora biti osnovni izziv managementa v majhnih in srednjih podjetjih usmerjen na inovacijske aktivnosti. Cakar in Ertuerk (2010, str. 326) dodatno ugotavljata, da je stalno stremljenje k inoviranju s strani majhnih in srednjih podjetij povezano s predpostavko, da več kot se inovira in bolj kot so inovacije uspešne, večja je verjetnost, da bodo takšna podjetja bolj uspešna.

Glas (2002, str. 104–105) je opredelil lastnosti in učinke (navajamo jih v nadaljevanju), ki jih majhna in srednja podjetja ustvarjajo, prav tako pa jih bodo ustvarjala tudi v prihodnosti.

Majhna in srednja podjetja so in bodo:

- prispevala k ustvarjanju delovnih mest;
  v Sloveniji so majhna in srednja podjetja ključna pri ustvarjanju novih delovnih mest;
- prispevala k povečevanju gospodarske rasti;
- prispevala k razvijanju inovacij;
  velik del majhnih in srednjih podjetij naj bi nastal s posnemanjem idej in poslov. Če to gledamo s širšega vidika in v skladu z dojemanjem Schumpetra, lahko to imenujemo zgolj kot podjetniško inovacijo. Majhna in srednja podjetja so po eni strani zelo dinamična, med njimi je veliko visoko tehnoloških podjetij, ki se lahko pohvalijo s ključnimi inovacijami (npr. svetovna središča kot je Silicijeva dolina), po drugi strani pa so bolj tradicionalno usmerjena. Vendar so zelo učinkovita pri inoviranju, saj ustvarijo več inovacij na vložena sredstva in jih hitreje plasirajo na trge. Pri tem se veliko bolj povezujejo (kar je mogoče razlog v omejenosti virov, ki jih posedujejo) in spodbujajo R&R konzorcije večjega števila povezanih podjetij ter raziskovalnih institucij;
- prispevala k povečevanju dohodka v ožji in širši regiji ter pri razvoju novih srednjih in velikih podjetij;
  majhna in srednja podjetja so kljub večji orientiranosti na lokalne oziroma regijske trge vse bolj usmerjena tudi globalno, preko poslovnih povezav;
- gradila rahlo konzervativen srednji sloj, za katerega je značilno, da razvija kulturo samoiniciativnosti ter ceni spodbude za razvoj in inovativnost, urejenost pravne države ter stabilnost gospodarstva.

Po pregledu literature ugotavljamo, da se pri obravnavanju inovativnosti z vidika velikosti podjetij pogosto omenja Schumpetra. Le-ta je povezal raven inovacij z velikostjo podjetij in ugotovil, da so velika podjetja bolj nagnjena k R&R aktivnostim. Ta nagnjenost je mogoče posledica dejstva, da imajo velika podjetja bolj pogosto monopolni položaj na trgih, zato to še dodatno spodbuja njihove inovacijske aktivnosti. Schumpetrove ugotovitve so bile podane v časovnem obdobju, za katerega so bila značilna kapitalsko intenzivna podjetja, popolnoma druga tehnološka osnova in visoke vstopne ovire v posameznih proizvodnih dejavnostih. Rothwell (1989) je kasneje preučeval majhna in velika podjetja ter prišel do ugotovitve, da je prednost majhnih podjetij v njihovi vedenjski komponenti, kako so dinamična in kako se prilagajajo tržnim razmeram. Pri velikih podjetjih pa je ugotovil, da je njihova prednost v materialni komponenti, saj razpolagajo z večjimi tehnološkimi in materialnimi viri. Poudaril je, da je nesporno, da velika podjetja nastopajo v vlogi inovatorjev, vendarle pa ne moremo prezreti vloge majhnih podjetij v njihovi uspešni komercializaciji in difuziji novih tehnologij (Rothwell, 1989; Rothwell & Dodgson, 1991).

Ni dvoma, da so inovacije ključnega pomena za vsa podjetja, še toliko bolj pa za majhna in srednja podjetja. To jim namreč omogoča, da lahko sploh ostajajo konkurenčna v globalnem, dinamičnem okolju (Hitt, 2001, str. 484), še posebej pa to velja za podjetja s področja informatike. Podjetja s področja informatike sodijo med tehnološka podjetja. **Tehnološka podjetja** se od klasičnih ločijo po tem, da: (1) uporabljajo nove, napredne tehnologije na osnovi visoke ravni intelektualnega dela; (2) imajo drugačen portfelj sredstev kot npr. proizvodna podjetja, ki imajo velik del sredstev vezan v opremi, strojih ali zalogah; 3) življenjska doba njihovih proizvodov in storitev je krajša; (4) značilno je delovanje na medorganizacijskih trgih, kjer se narava povpraševanja bistveno razlikuje od povpraševanja na trgih končnih uporabnikov oziroma potrošnikov.

Začetki sistematičnega raziskovanja tehnoloških podjetij segajo v obdobje konec osemdesetih let, ko so bila preučevana podjetja iz Velike Britanije. Razlog sistematičnega pristopa k njihovemu preučevanju je posledica dojemanja njihove posebne vloge v procesu reševanja takratne brezposelnosti in recesije (Drnovšek, 2002, str. 20–21).

Kombinacija institucionalnih in strukturnih sprememb (sprememba družbenopolitičnega sistema v letih od 1989 do 1991) je sprožila prvi val tehnoloških podjetij v Sloveniji. Za tehnološka podjetja, to je podjetja na področju informatike, ki so nastala na začetku devetdesetih let, je bilo značilno, da so se ukvarjala s preprodajo računalnikov in z zastopanjem tujih blagovnih znamk, predvsem strojne opreme. Slovenski informacijski trg je bil v tem obdobju nerazvit, prav tako je bila prisotna asimetričnost informacij. Podjetja, ki so nastala v tem obdobju in so se kasneje razvila v srednja podjetja, so bila skupni projekt posameznikov, ki so najpogosteje imeli določena tehnična znanja in izkušnje ter so v tedanjih družbenih podjetjih delovali v okviru razvojnih skupin. Razvojno delo v takratni družbeni ureditvi v veliki meri ni bilo tržno preverjeno in ovrednoteno. Kmalu se je pokazalo, da razvoj strojne opreme zahteva visoka investicijska vlaganja, kar je bila pomembna ovira v primerjavi s tujo konkurenco. Za podjetja, ki so preživela do danes, je bilo jasno, da le razvoj programske opreme, ki ne zahteva visokih

kapitalskih vnosov, zagotavlja preživetje in omogoča potencial za ustvarjanje vrednosti. Za kasnejši, drugi podjetniški val je bilo značilno, da so jih ustanavljali podjetniki, ki niso imeli poglobljenih tehničnih znanj, kar pa v tem obdobju ni več pomenilo vstopne ovire v informatiko, kajti razvoj tehnološkega okolja, še posebej interneta, je omogočal neomejene možnosti pridobivanja znanja in izpopolnjevanja (Drnovšek, 2002, str. 25–28).

Dandanes je trg informatike v Sloveniji že zelo razvit, zato so vstopne ovire zelo visoke, čeprav so še vedno velike možnosti za vstop prav za podjetja, ki poskušajo vstopati z novimi proizvodi ali s storitvami oziroma poskušajo privabiti kupce na nove, drugačne načine. Na podlagi tega lahko zaključimo, da je temelj in strateška orientiranost teh podjetij resnično v inovacijah ter ustvarjanju in izkoriščanju inovacijskih zmožnosti, kot tudi v ostalih dinamičnih zmožnostih. Podjetja na področju informatike so široko prepoznana tudi kot predominantna panoga za druge panoge oziroma podjetja, še posebej za proizvodna podjetja. Zaradi tega je njihova inovacijska (ne)uspešnost in (ne)uspešnost na sploh še toliko bolj pomembna. Mnoge raziskave so ugotovile, da so proizvodi in storitve, ki jih razvijajo ter ponujajo podjetja na področju informatike, lahko tako neposredni (npr. Bharadway, 2000; Duh et al., 2006; Merono-Cerdan & Soho-Acousta, 2007) kot posredni vir (Clemons & Row, 1991; Santhaman & Hartono, 2003; Neirotti & Paolucci, 2007) konkurenčne prednosti za podjetja, ki te proizvode oziroma storitve uvajajo.

Podjetja na področju informatike delujejo v razmerah monopolistične konkurence. Za monopolistično konkurenco je značilno, da na trgu tekmuje veliko število podjetij, prisotni pa so tudi nizki stroški vstopa in izstopa v panogo. Proizvodi in storitve niso homogeni, so heterogeni, in se razlikujejo ali v ceni ali drugih značilnostih. Podjetja v monopolistični konkurenci, v našem primeru torej podjetja na področju informatike, imajo vse pogoje, da lahko dosegajo in branijo konkurenčno prednost (Barney & Hesterly, 2010, str. 34–37). Storey (1997 v Drnovšek, 2002, str. 56) sicer pravi, da majhna podjetja zelo težko vplivajo na raven tržne cene, saj ne morejo enostavno prilagajati količine ponudbe, prav tako pa imajo premajhen tržni delež, zato tudi ne morejo postavljati vstopnih ovir drugim konkurentom. Avtor nadalje razlaga, da so prav našteti razlogi botrovali k nepriljubljenosti raziskovanja majhnih podjetij tako v ekonomskih kot poslovnih vedah.

Slovenska podjetja, ki delujejo na področju informatike, sodijo predvsem v razred majhnih in srednjih podjetij. V določeni meri so sicer vezana na globalna podjetja, kot sta na primer Microsoft ali Oracle, vendar imajo širok razpon možnosti ter priložnosti za zapolnjevanje tržnih niš. Slednje se odseva tudi v velikem številu mikro in majhnih podjetij, prav tako pa samostojnih podjetnikov posameznikov, ki dandanes ustvarjalno ter uspešno krmarijo v dinamičnem okolju področja informatike. Panoga oziroma področje informatike je visoko konkurenčno, zato se strinjamo z navedbo Goswamija in Mathewa (2005, str. 372), da so pravzaprav inovacije oziroma ustrezna inovacijska strategija ključna strategija, ki lahko vodi h konkurenčni prednosti.

Z vidika inovativnosti na ravni države ugotavljamo, da je Slovenija med državami Evropske unije inovacijska sledilka (angl. innovation follower) (poleg Avstrije, Belgije, Cipra, Estonije, Francije, Irske, Luksemburga in Nizozemske) ter tako ne dosega inovacijske uspešnosti vodilnih

inovacijskih držav, čeprav je v zlatem povprečju vseh sedemindvajsetih držav. Slovenija je v letu 2009 dosegla očiten napredek glede na leto 2008 in tako postala najhitrejša inovacijska sledilka v primerjavi z ostalimi sledilkami (European Innovation Scoreboard 2009, 2009, str. 6–7). Vendar po podatkih Statističnega urada RS, polovico slovenskih podjetij inovacije sploh ne zanimajo. Na ravni gospodarstva je bilo ugotovljeno, da pride na tisoč zaposlenih v Sloveniji trikrat manj razvojnikov kot v Avstriji in da slovenska podjetja za obstoj na trgu predvsem znižujejo proizvodne stroške dela ter ne konkurirajo z novimi izdelki in s storitvami oziroma z inovacijami (Drzna Slovenija, 2010). V zadnjih letih smo priča tudi selitvam proizvodnih aktivnosti v države z nižjo ceno dela. To nam daje vedeti, da je zadnji čas, da začnemo ustvarjati nove vrednosti, ki bodo temeljile na inovativnih rešitvah in znanju.

Kljub finančni in gospodarski krizi v letu 2009 je slovenskim podjetjem s področja informatike uspelo dosegati zastavljene cilje in uspešno zaključevati projekte. Srednjeročno do dolgoročno se slovenskemu trgu informatike obetajo novi projekti v smeri nadgrajevanja informacijskih sistemov tako v javnem kot zasebnem sektorju. Financiranje s strani Evropske unije za konkurenčnost in inovativnost, še posebej programov v obdobju od 2007 do 2013, bo prednostno vključevalo aktivnosti na področju informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Cilj teh programov je pospeševati podjetništvo in inovativnost, prav tako pa pospešiti uvajanje programskih oziroma aplikativnih rešitev (Slovenia Information Technology Report Q3 2010, 2010, str. 5). Takšni obeti in priložnosti dajejo slovenskim podjetjem s področja informatike mnogo možnosti za prihodnje izboljšave in napredek.

2 EMPIRIČNA RAZISKAVA PODROČJA RAZISKOVANJA

Namen izvedbe empirične raziskave te doktorske disertacije je v prvi vrsti identificirati komponente, to je notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti, ter preveriti veljavnost modela inovacijskih zmožnosti kot osnov konkurenčne prednosti za doseganje želene uspešnosti na primeru slovenskih podjetij s področja informatike. Pri tem je glavni cilj doktorske disertacije prepoznati dinamične zmožnosti kot izvor konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij s področja informatike. Naslednji pomemben cilj je empirično ugotoviti, če so inovacijske zmožnosti kot dinamične zmožnosti dominanten vir konkurenčnih prednosti in uspešnosti slovenskih podjetij s področja informatike. V nadaljevanju tega poglavja bomo naprej predstavili konceptualni model in načrt izvedbe empirične raziskave. Nato sledi predstavitev rezultatov in ugotovitev izvedene raziskave ter njihova ocena in diskusija.

2.1 KONCEPTUALNI MODEL

V tem poglavju bomo najprej prikazali operacionaliziran model konstruktov, ki jih v empirični raziskavi preučujemo. Nadaljevali bomo z opredelitvijo raziskovalnih ciljev in opisom raziskovalnih vprašanj. Nato bomo pojasnili in opredelili vidik merjenja uspešnosti, prav tako pa

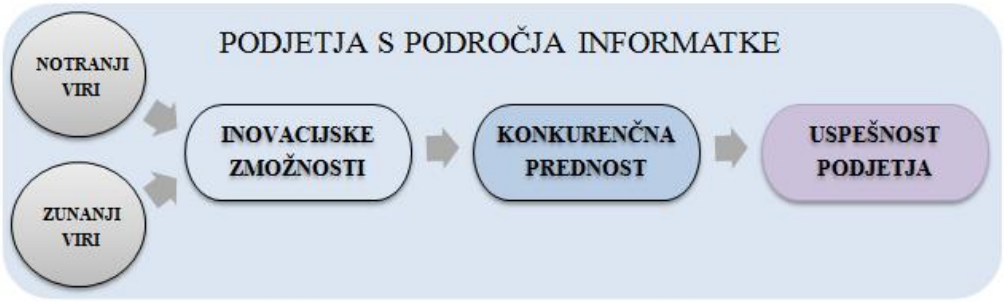
tudi posamezne kazalce uspešnosti, ki smo jih uporabili pri analiziranju in primerjanju med preučevanimi podjetji.

2.1.1 Opredelitev konceptualnega modela in operacionalizacija modela

Osnovno raziskovalno hipotezo doktorske disertacije lahko definiramo takole: inovacijske zmožnosti v disertaciji obravnavanih slovenskih podjetij s področja informatike so dominantni viri njihove konkurenčne prednosti in uspešnosti.

Na Sliki 41 predstavljamo operacionaliziran model, ki kaže vpliv notranjih in zunanjih virov na inovacijske zmožnosti ter odnos med inovacijskimi zmožnostmi, konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja.

Slika 41: Operacionaliziran model preučevanih konstruktov



Inovacijske zmožnosti smo opredelili kot sposobnosti kontinuirane oziroma nepretrgane preobrazbe znanja v nove proizvode, storitve, procese in sisteme, ki bodo podjetju prinašali dolgoročno korist (Lawson & Samson, 2001). V središču inovacijskih zmožnosti je torej znanje oziroma sposobnost vsrkavanja znanja (novega, izboljšanega) in vgrajevanje le-tega v celoto virov, s katero razpolaga podjetje. Znanje je bilo prepoznano kot srce dinamičnih zmožnosti (Teece, 2009, str. 206). Pri opredeljevanju notranjih in zunanjih virov inovacijskih zmožnosti bomo izhajali z vidika znanja oziroma nosilcev tega znanja, in sicer: (1) notranji viri – kdo so notranji nosilci znanja; (2) zunanji viri – kdo so zunanji nosilci znanja.

V skladu s postavljenim modelom, ki je razviden s Slike 41, predpostavljamo, da so za razvoj in izkoriščanje inovacijskih zmožnosti ključnega pomena notranji viri. Torej viri, ki jih imamo v podjetju, in zunanji viri, torej viri, ki prihajajo iz okolja podjetja. V nadaljevanju tega poglavja bomo predstavili skupine potencialnih notranjih in zunanjih virov. O skupinah virov govorimo zato, ker želimo poiskati dominantne vire v obeh skupinah in le-te izpostaviti kot ključne pri razvoju in izkoriščanju inovacijskih zmožnosti.

Nabor potencialnih skupin notranjih in zunanjih virov inovacijskih zmožnosti je rezultat lastnega pregleda literature in praktičnih izkušenj s področja preučevanja. Pri pripravi tega nabora smo

upoštevali tudi ugotovitve Lawsona in Samsona (2001), ki sta v predstavljen model inovacijskih zmožnosti vključila spoznanja na podlagi pregleda literature, še posebej pa sta upoštevala rezultate raziskav dobrih praks inovativnih podjetij. Dodatno smo upoštevali tudi spoznanja Romijna in Albaladeja (2002) oziroma njun nabor notranjih ter zunanjih virov inovacijskih zmožnosti; še posebej zato, ker so rezultati njune raziskave plod preučevanja manjših tehnoloških podjetij na področju informatike in elektronike.

Potencialne skupine notranjih virov inovacijskih zmožnosti v slovenskih podjetjih s področja informatike so naslednje: (1) management; (2) človeški viri; (3) organizacijski viri; (4) finančni viri; (5) fizični viri. Management oziroma sposobnosti managementa smo prav zaradi njihove odločilne vloge ločili od ostalih virov; le-te smo opredelili v skladu s klasifikacijo virov po Barneyu (1991).

V nadaljevanju opisujemo navedene potencialne skupine notranjih virov inovacijskih zmožnosti.

(1) **Sposobnosti managementa**
Sposobnosti managementa smo tako na konceptualni kot empirični ravni prepoznali kot ključne vire v podjetjih. Številna tehnološka in inovativno naravnava mednarodna podjetja so uspela ustvarjati ter ohranjati konkurenčno prednost prav s pomočjo sposobnega managementa, z uveljavljanjem strateških managerskih praks in pristopov. Sposobnosti managementa bomo kasneje obravnavali tudi v konceptu preučevanja oziroma prepoznavanja dinamičnih zmožnosti.
Management in njihove sposobnosti bomo razumeli kot dominantni vir uveljavljanja inovacijske strategije in inovacijskih zmožnosti, ki odločilno vplivajo, spodbujajo ali zavirajo razvoj ter uveljavljanje ostalih virov in zmožnosti v podjetju.

Sposobnosti managementa so neposredno povezane z dogajanjem v okolju podjetja, kar pomeni, da management okolje pozna, ga preučuje in izkorišča njegove priložnosti (Lado, Boyd & Wright, 1992). Izsledki raziskave, ki sta jo opravila Kor in Mahoney (2005) na primeru šestdesetih tehnoloških podjetij jasno kažejo, da igrajo managerji ključno vlogo v procesu ustvarjanja in razvijanja tako virov kot dinamičnih ter inovacijskih zmožnosti. Managerske zmožnosti so bile na vseh ravneh prepoznane kot prve in ključne razlikovalne sposobnosti že pri raziskovalcih, ki so se ukvarjali s preučevanjem teorije na temelju razlikovalnih sposobnosti (Barney & Clark, 2007, str. 5); prav tako smo njihovo ključno vlogo prepoznali tudi v teoriji na temelju dinamičnih zmožnosti. Dervitsiotis (2010, str. 161) pri tem opozarja na neprijetno resnico, in sicer na to, da še vedno mnogi managerji dojemajo inovacije kot nekaj slučajnega ali naključnega, prav tako pa v podjetjih še vedno niso vodene učinkovito.

V okviru preučevanja sposobnosti managementa se bomo usmerili na njihove zmožnosti. Še posebej nas bodo zanimali sprejemanje tveganja in negotovosti, usmerjenost v prihodnost, sposobnost notranjega in zunanjega mreženja, sposobnost komuniciranja ter sposobnost oblikovanja, uveljavljanja in komuniciranja inovacijske strategije. Opredeliti bomo poskušali tudi vpliv in razmerje lastniki/poslovodstvo ter nivo managementa, ki lahko največ prispeva k razvoju in izkoriščanju inovacijskih zmožnosti.

(2) **Človeški viri – zaposleni**

Že Penrosova (1959) je prepoznala, da lahko zahtevano in želeno korist vseh ostalih virov v podjetju dosegamo le s pomočjo ljudi, to je človeških virov in njihovih znanj. Današnji pogled na človeške vire kot osnove konkurenčnih prednosti v podjetju za neprecenljive vire smatra vse zaposlene, še posebej pa so v ospredju ključni posamezniki, ki posedujejo ozka in specifična znanja ter zmožnosti (Barney & Clark, 2007; Pučko, Čater & Rejc, 2006).

Človeški viri so nosilci znanja, znanje pa je v središču strategije ravnanja s človeškimi viri. Novo znanje se prične z znanjem posameznika, npr. ideja raziskovalca, ki pripelje od invencije do inovacije ali z intuicijo prodajnega predstavnika o potencialnem tržnem uspehu proizvoda. Znanje človeških virov, to je posameznikov z individualnimi znanji, je transformirano v organizacijsko znanje (Gomezelj, 2010), kar ustvarja in napaja inovacijske zmožnosti. Jimenez in Sanz (2008) sta pri pregledu literature ugotovila močno podporo pozitivni povezavi med človeškimi viri in inovacijami kot rezultati inovacijskih zmožnosti. Bhatt in Grover (2005) sta se usmerila na preučevanje človeških virov na področju informatike in ugotovila, da lahko le-ti predstavljajo pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja.

V okviru preučevanja sposobnosti človeških virov se bomo usmerili na njihove zmožnosti; še posebej nas bodo zanimali samoiniciativnost, sprejemanje negotovosti, usmerjenost k spremembam, usmerjenost v prihodnost ter sposobnost notranjega in zunanjega mreženja. Pri tem nas bo zanimalo tudi, kateri so tisti zaposleni, ki lahko največ prispevajo k udejanjanju inovacijske strategije. Ugotavljali bomo tudi, ali lahko v slovenskih podjetjih s področja informatike prepoznamo inovacijske prvake, kot jih imenujeta Lawson in Samson (2001). Ker je k inovativnosti potrebno usmerjati vse zaposlene v podjetju, nas bo v procesu preučevanja zanimala tudi na to naravnana strategija ravnanja s človeškimi viri.

(3) **Organizacijski viri**

Organizacijski viri so vezani na raven podjetja, kamor prištevamo organizacijsko strukturo in kulturo ter klimo, ugled podjetja, sistem nagrajevanja, baze podatkov in informacijski sistem, standarde in druge certificirane načine dela, partnerske povezave ter sisteme planiranja, vodenja in kontrole (Coulter, 2008).

Za organizacijsko strukturo lahko rečemo, da bolj kot je prepustna, večji je potencial ustvarjanja inovacij. Ugotovljeno je bilo, da obstajajo pomembni medsebojni vplivi med organizacijsko strukturo in inovacijskimi zmožnostmi podjetja (Tsai & Ghoshal, 1998; Castellacci et al., 2005). Tipično slovensko podjetje na področju informatike sodi v skupino majhnih in srednjih podjetij, zato za le-te ni značilna stroga hierarhična ureditev. Tako predvidevamo, da bo struktura v teh podjetjih dovolj odprta za razvoj inovacijskih zmožnosti.

Ustrezna organizacijska kultura in klima v podjetju sta prav tako zelo pomembna gonilca inovacijske zmožnosti. V okviru kulture in klime nas bodo zanimali elementi, ki jih navajamo v nadaljevanju. (1) Sprejemanje negotovosti je bilo na podlagi mnogih raziskav prepoznano kot zaželeno vedenje inovativnih podjetij. Pri tem je pomembno tudi odprto sprejemanje napačnih

odločitev ali napak, ki jih moramo vzeti kot priložnosti in možnosti za novo učenje ter stalno izboljševanje. (2) Motivirani zaposleni, kot rezultat medsebojnega spoštovanja in razvoja kadrov v podjetju, so po prepričanju mnogih najboljši način in vir razvijanja inovativnosti. Iskanje in zaposlovanje najboljših kadrov na trgu, z njihovim sistematičnim razvojem in motiviranjem, podjetjem prinaša pomembno prednost. (3) Čas za ustvarjalnost pomeni čas, ki ga imamo na voljo, da razmišljamo in ustvarjamo lastne ideje, tj. invencije. (4) Komunikacija in mreženje sta pomembna na vseh ravneh v podjetju, tudi med podjetji, panogami in drugimi akterji v širšem okolju. Dobre prakse komuniciranja slonijo na odprti komunikaciji in sprejemanju idej ter mnenj, izmenjavi znanj in izkušenj ter odkrivanju virov in poti inoviranja.

Ugled podjetja je pomemben element v sklopu organizacijskih virov, saj ugledno podjetje privablja nove kadre, investitorje, partnerje in kupce.

Sistemi nagrajevanja so prav tako zelo pomemben dejavnik ustvarjanja inovacijskih zmožnosti, saj so močan motivator vedenja zaposlenih in njihove naravnanosti. Saleh in Wang (1993) sta v raziskavi, ki sta jo izvedla, potrdila pomembnost sistemov nagrajevanja; prav tako sta ugotovila, da so dobro zastavljeni sistemi nagrajevanja pomembna ločnica med visoko in nizko inovativnimi podjetji.

Baze podatkov in informacijski sistem so prav tako pomemben organizacijski vir. Ker bomo preučevali podjetja s področja informatike, le-ti kot ali razvijalci ali ponudniki dobro poznajo in izkoriščajo tako baze podatkov kot raznovrstne poslovne sisteme kot tudi e-poslovanje. E-poslovanje je bilo prav tako prepoznamo kot način poslovanja, saj podjetjem omogoča pustiti za sabo "stare" procese, globalno razpršiti lokalne inovacije, odstraniti ovire inovacijam in ustvariti popolnoma nove inovativne prakse ter modele (Metz, 1999). V sklopu preučevanja nas bo zanimalo, koliko in kakšna je vloga baz podatkov in informacijskih sistemov ter e-poslovanja pri razvoju in izkoriščanju inovacijskih zmožnosti.

Standardi in drugi certificirani načini dela lahko predstavljajo pomemben organizacijski vir, v kolikor niso preveč formalizirani ali omejeni, da bi dopuščali svobodo generiranja idej. V tej zvezi nas bo zanimalo, kateri so ti standardi in načini dela, v kakšnem odnosu so z inovacijsko strategijo in v kolikšni meri bi lahko bili pomembni vir inovacijskih zmožnosti.

Pomen odnosov na ravni partnerstev postaja vedno pomembnejši, saj, kot pravita Morgan in Hunt (1999), so lahko le-ti ključni za ustvarjanje in branjenje konkurenčne prednosti na trgu. Partnerske povezave so v današnjem času, še posebej za podjetja, ki jih lahko uvrstimo v majhna in srednja podjetja, zelo pomembna tudi zaradi omejenosti virov, s katerimi se le-ti srečujejo. Kot partnerje razumemo tako kupce, dobavitelje, institucije znanja in druge, ki jih bomo obravnavali v sklopu zunanjih virov inovacijskih zmožnosti. Partnerske povezave zahtevajo natančno opredeljene odnose in načine sodelovanja, prenosa ter kombiniranja znanja, izkušenj in pogledov tako posameznikov, skupin, podjetij kot disciplin (Spender & Grant, 1996). Pri tem so seveda ključne prav sposobnosti managemeta, ki navedeno načrtuje, vodi, koordinira in komunicira.

Sistemi planiranja, vodenja in kontrole so bili prav tako prepoznani kot organizacijski viri. Kateri so ti sistemi v slovenskih podjetjih s področja informatike in kakšno vlogo imajo v inovacijskih zmožnostih, bomo ugotavljali v procesu izvedbe empirične raziskave.

(4) **Finančni viri**

Danes finančni viri naj ne bi predstavljali več ozkega grla v strateškem smislu, zato jih nekateri ne smatrajo kot osnove konkurenčnih prednosti podjetij (Saint-Onge & Wallace, 2003). Literatura vseeno nakazuje na primere, ko lahko finančni viri prevzemajo vlogo osnov konkurenčnih prednosti. Takšen primer sta na primer obseg finančnih virov (Barney, 2002) ali dogovorjeni ugodnejši finančni pogoji (Clarke, 1988). Ngowi, Iwisi in Mushi (2002) so na primeru raziskave, ki so jo opravili, dokazali, da lahko podjetja, kljub omejenim finančnim virom, dosegajo konkurenčno prednost, tudi v primerjavi s finančno in fizično močnejšimi ter večjimi podjetji.

Da bi zaposleni in management lahko generirali ideje in udejanjali inovacijsko strategijo, potrebujejo primerno okolje, potrebno opremo in razpoložljiv čas, ki zahteva dodatne finančne vložke. Inovacijske zmožnosti smo opredelili kot sposobnosti kontinuirane oziroma nepretrgane preobrazbe znanja. Ker je znanje po teoriji managementa znanja ključni podporni vir (Lemon & Sahota, 2002) in po besedah Nonake (1991) edini gotovi vir trajne (dolgoročne) konkurenčnosti, so potrebni dodatni finančni viri, ki nam omogočajo znanje pridobivati (tudi z nakupom), ga deliti in vgrajevati v nove ali izboljšane proizvode, storitve, procese ter sisteme. V okviru obravnavanja finančnih virov je potrebno omeniti tudi raznolikost kanalov investiranja, saj nam le-ta omogoča sprejemanje večjega tveganja in spodbujanja podjetništva ter inovativnosti.

V procesu empiričnega preverjanja bomo poskušali ugotoviti, ali se slovenska podjetja s področja informatike, ki smo jih opredelili kot primer tipičnih majhnih in srednjih podjetij, ravno zaradi te karakteristike srečujejo z omejenimi finančnimi viri, in nadalje kako ta omejenost vpliva na generiranje inovacij kot rezultatov inovacijskih zmožnosti.

(5) **Fizični viri**

Ko govorimo o fizičnih virih, mislimo s tem na vse oprijemljive vire v podjetju, kot so npr. oprema, surovine, material, zemljišča, zgradbe in vse druge zmogljivosti. Fizične vire prav zaradi svojih lastnosti, da so vidni, lahko in prosto dobavljivi na trgu, lahko posnemljivi in tako naprej, običajno ne dojemamo kot osnove konkurenčnih prednosti. Itami in Roehl (1987) na fizične vire gledata kot na pogoje, ki jih podjetje potrebuje, da lahko posluje. Vendar pa med fizične vire uvrščamo tudi lokacijo ali dostope do pomembnih virov, za katere je bilo ugotovljeno, da lahko predstavljajo izvor konkurenčnih prednosti.

V procesu preučevanja bomo ugotavljali, ali in kako bi lahko fizični viri predstavljali pomemben vir inovacijskih zmožnosti. Predpostavljamo, da bi lahko bila lokacija (lokacija v smislu geografske bližine, ki omogoča in olajša mreženja, partnerstva, dostop do virov znanja) vir inovacijske zmožnosti; prav tako bi dostopi do različnih virov (znanja, informacij, partnerjev) lahko predstavljali vir inovacijske zmožnosti.

Kot **potencialne skupine zunanjih virov inovacijskih zmožnosti** v slovenskih podjetjih s področja informatike smo opredelili naslednje: (1) kupci; (2) dobavitelji; (3) konkurenca; (4) institucije znanja; (5) strokovna javnost; (6) vladne in druge podporne institucije.

V nadaljevanju opisujemo navedene potencialne skupine zunanjih virov inovacijskih zmožnosti.

(1) **Kupci**
Kupci kot strukturni kapital podjetja predstavljajo skupino konkurenčnih silnic, ki lahko s svojo pogajalsko močjo odločilno vplivajo na položaj in preživetje podjetij. Po svoji presoji se prosto odločajo, kateri proizvod ali storitev ima zanje višjo vrednost od konkurenčnih. Prav zato je cilj vsakega podjetja ustvariti prepoznavnost pri kupcih in jih zadovoljiti na način, da nam bodo priznali večjo vrednost kot to priznavajo konkurenčnim proizvodom ali storitvam.

Raziskovalci, ki so preučevali katero znanje je največ prispevalo k uspešnosti podjetja, oziroma katero znanje naj bi bilo najpomembnejše za podjetje, so ugotovili, da se je kot najpomembnejša vrsta znanja pokazalo prav znanje o kupcih. Z vidika poznavanja kupcev poznamo kar nekaj tehnik, ki nam omogočajo pridobivati natančnejše informacije o njih samih, o njihovih nakupnih navadah in problemih, s katerimi se soočajo. Za podjetja je ponavadi zelo pomembno, da se osredotočijo predvsem na najbolj zahtevne kupce ter poskušajo biti inovativni prav skozi reševanje kupčevih problemov in zahtev.

Leonard-Bartonova in Rayport (1997) sta v svojem prispevku nazorno prikazala, kako lahko spretno vsakdanje opazovanje kupcev spodbuja inovacije in ustvarja rešitve problemov. To so v bistvu problemi, o katerih se še kupci niso zavedali, da sploh obstajajo. Zadnji podatki European Community Innovation Survey (CIS) (European Commission, 2004) kažejo, da so za evropska podjetja kot najbolj pomembni zunanji viri inovacij prav njihove stranke oziroma kupci. Bruni in Verona (2009) sta na primeru izbranih podjetij ugotovila in pri tem potrdila že Freemanova (1974) izhodišča, da so informacije o kupcih in trgih pomembne pri razvoju inovacijskih zmožnosti. Na podlagi študije preko dvesto evropskih podjetij je bil ugotovljen pozitivni vpliv dolgoročnih odnosov in partnerstev s kupci na uspešnost inoviranja nasploh.

V procesu empiričnega preverjanja bomo poskušali ugotoviti, kako preučevana podjetja pridobivajo informacije o kupcih in kako jim uspeva pridobljeno znanje vgrajevati v nove ter izboljšane proizvode, storitve, procese in sisteme, ki bodo podjetju in okolju prinašali dolgoročno korist.

(2) **Dobavitelji**
Dobavitelji lahko kot ena izmed konkurenčnih silnic prav tako s svojo pogajalsko močjo močno vplivajo na usode podjetij. Dobavitelji so močni predvsem takrat, kadar spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov in to brez večjih posledic, pri čemer pa njihovi kupci, to so podjetja, teh sprememb ne morejo prenesti oziroma prevaliti na končne kupce. Z vidika panoge in podjetja to pomeni, da le-ta izgublja na dobičkonosnosti. Podjetje, ki mu s svojimi dobavitelji uspe razviti dolgoročne odnose, še posebej na osnovi enkratnih priložnosti ali zgodovinskih priložnosti, ki

izhajajo iz situacije "biti na pravem mestu ob pravem času", lahko na ta način doseže edinstveno konkurenčno prednost.

Področje informatike, to še posebej velja za slovenska podjetja, je močno vezano na globalne ponudnike – dobavitelje oziroma tehnološke vodje na tem področju. Tehnološki vodje na tem področju določajo smer in dinamiko razvoja informatike ter s tem povezanih proizvodov in storitev. Za podjetja, ki so (ne)posredno odvisna od premikov tehnoloških vodij, je ključnega pomena, kako bodo znanje le-teh znala izkoristiti v svoj prid. Strateške povezave in dolgoročno sodelovanje lahko podjetjem v današnjem dinamičnem okolju prinaša pomembne prednosti, kajti na ta način lahko novo ali izboljšano znanje hitreje ter ciljneje vgrajujejo v proizvode, storitve, procese in sisteme, kot to uspeva konkurenci.

V sklopu preučevanja izbranih podjetij bomo poskušali ugotoviti, na kakšen način vzpostavljajo preučevana podjetja povezave s svojimi dobavitelji. Ugotavljali bomo, kakšen je namen teh partnerstev in kakšni so pričakovani rezultati. Zanimalo nas bo tudi, kako uspešna so preučevana podjetja pri izkoriščanju znanj in informacij, ki jim ga nudijo dobavitelji oziroma partnerstva z njimi.

(3) **Konkurenca**
Konkurenčno prednost smo med drugim opredelili kot sposobnost podjetja, da ustvarja vrednost svojih proizvodov in storitev na način, ki ga konkurenti ne. Informacije o konkurentih so zelo pomembne. Poznavanje prednosti in slabosti konkurentov nam omogoča, da te informacije izkoristimo za povečevanje lastnih prednosti in za odpravljanje lastnih slabosti, vse z namenom izboljšanja naše pozicije na trgu, ob tem pa hkrati oslabiti pozicijo ali moč konkurentov.

Zmožnosti zaznavanja, ki smo jih opredelili kot neločljiv del dinamičnih zmožnosti, so pomembne zato, ker nam omogočajo zaznavanje priložnosti in nevarnosti v podjetju ter izven podjetja, v koraku pred konkurenti. Konkurenti namreč prav tako iščejo priložnosti in načine njihovega prepoznavanja, vendar lahko priložnosti ne prepoznajo dovolj hitro, ne prepoznajo njihovega potenciala ali pa jih dojemajo drugače. Podobno bi lahko opredelili tudi za nevarnosti. Ravno zato je tako pomembno, da imamo to zmožnost in jo znamo izkoriščati.

V procesu empiričnega preverjanja bomo poskušali ugotoviti, koliko in na kakšen način poskušajo preučevana podjetja pridobivati informacije o konkurentih. Nadalje nas bo zanimalo, kako jim uspeva pridobljene informacije izkoriščati v okviru svojih strateških usmeritev.

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

V sklopu preučevanja povezav in prenosa znanj med preučevanimi podjetji bomo poskušali ugotoviti, kakšne so te povezave in kakšni so pričakovani ter dejanski učinki tovrstnih partnerstev.

(5) **Strokovna javnost**
Kot strokovno javnost razumemo posameznike ali podjetja, s katerimi se povezujemo z namenom pridobivanja novih ali izboljšanih znanj in informacij. Področje informatike je zaradi svoje interdisciplinarnosti ter vpetosti v ožje in širše okolje podvrženo stalnemu razvoju in napredku. To zahteva poznavanje in uporabo ter kombinacijo raznovrstnih znanj za uspešno doseganje rezultatov, ki jih informacijska tehnologija in področje informatike nudita ter omogočata.

Tipično slovensko podjetje je majhno ali srednje podjetje, kar velja tudi za podjetja s področja informatike. Tovrstna podjetja iščejo, zaradi svoje naravnanosti in orientiranosti, določena znanja in informacije v zunanjem okolju. Za podjetja, ki delujejo v dinamičnejših okoljih, kakršno je področje informatike, je nakup ali najem potrebnih znanj, tudi zaradi njihove interdisiplinarnosti in vpetosti v različna področja, stalna praksa.

V procesu empiričnega preverjanja bomo poskušali ugotoviti, koliko in na kakšen način poskušajo preučevana podjetja pridobivati in koristiti znanje ter informacije pri strokovni javnosti. Prav tako nas bo zanimalo, kako jim uspeva pridobljene informacije izkoriščati v okviru svojih strateških usmeritev.

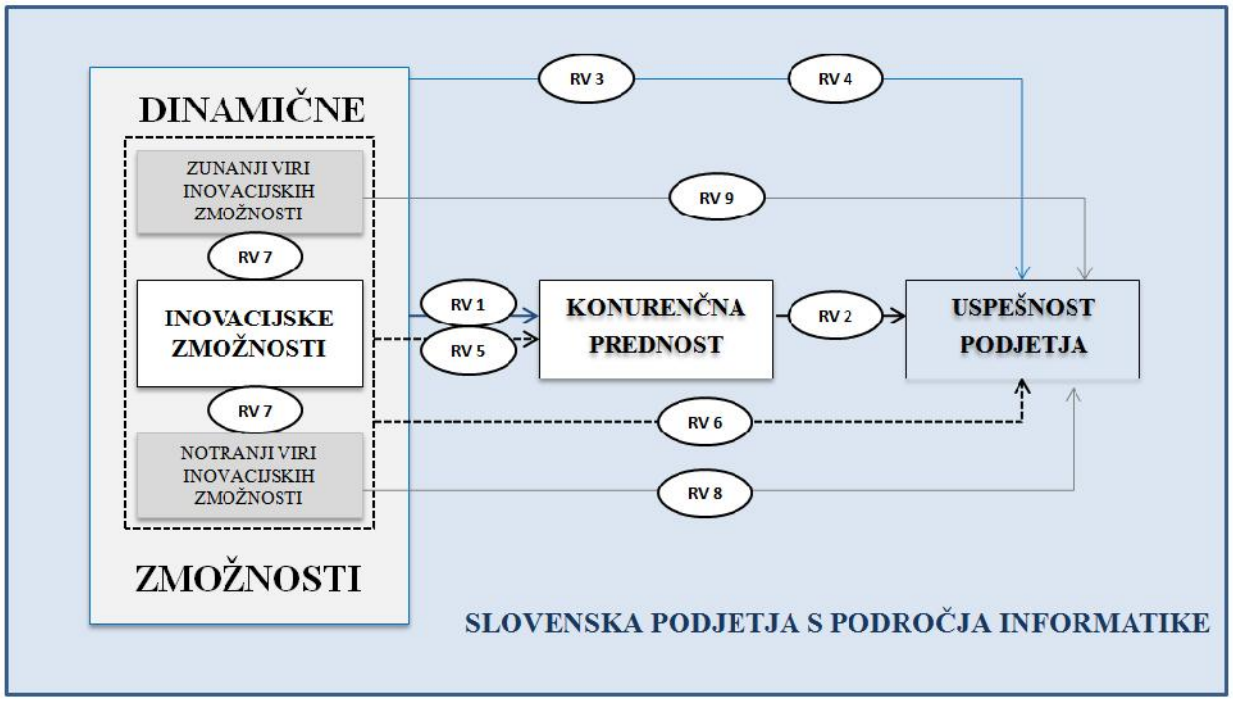
(6) **Vladne in druge podporne institucije**
Država s svojimi podpornimi institucijami in ukrepi, ki jih izvaja, pomembno ter odločilno vpliva na dogajanja v okolju podjetij. Dejavniki, kot so vladni in zakonodajni ukrepi ter razne vrste pomoči, lahko ustvarijo ali povečajo/podaljšajo konkurenčno prednost in uspešnost podjetja, ter obratno. Nekateri raziskovalci so moč države opredelili kot šesto konkurenčno silnico, saj lahko z možnostjo in izkoriščanjem vpliva moči, pridobivanja informacij in s tem povezanega mreženja opazno pridobivajo prednost pred konkurenco.

V delu empiričnega raziskovanja bomo poskušali ugotoviti, kakšen je lahko vpliv države v smislu zunanjih virov inovacijskih zmožnosti.

Empirični del doktorske disertacije bo v znamenju poglobljenega raziskovanja, pri čemer bo metoda raziskovanja slonela na študijah primerov, s katerimi bomo lahko pridobili poglobljene in vsebinsko bogate odgovore na vprašanja kaj, kako in zakaj. Predhodno predstavljene potencialne skupine notranjih in zunanjih virov inovacijskih zmožnosti nam bodo služile za orientacijo pri iskanju teh virov. Pri tem obstaja možnost, da bomo odkrili še kakšen notranji in/ali zunanji vir, saj navsezadnje gre za podjetja, ki stremijo k temu, oziroma so primorana, da so drugačna, boljša, torej so inovativna, ko iščejo poti in načine zapolnjevanja tržnih niš.

Inovacijske zmožnosti v disertaciji obravnavanih slovenskih podjetij s področja informatike so dominantni viri njihove konkurenčne prednosti in uspešnosti, to je osnovna raziskovalna hipoteza doktorske disertacije. Na osnovi osnovne raziskovalne hipoteze smo razvili raziskovalna vprašanja (RV), ki jih slikovno prikazujemo na Sliki 42, ter podrobno opisujemo v naslednjem poglavju.

Slika 42: Konceptualni okvir raziskave



Raziskovalna vprašanja, na katera bomo iskali odgovore, so naslednja.

- RV 1: Ali je v slovenskih podjetjih s področja informatike mogoče identificirati oziroma prepoznati pomembne dinamične zmožnosti kot izvor njihove konkurenčne prednosti?

- RV 2: Ali so podjetja s prepoznano konkurenčno prednostjo poslovno uspešnejša?

- RV 3: Ali so slovenska podjetja s področja informatike, ki gradijo svojo konkurenčno prednost na osnovi dinamičnih zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, ki ne gradijo svoje konkurenčne prednosti na osnovi dinamičnih zmožnosti?

- RV 4: Ali se razlike v dinamičnih zmožnostih, do katerih prihaja med slovenskimi podjetji s področja informatike, odražajo v njihovi poslovni uspešnosti?

- RV 5: Ali je v slovenskih podjetjih s področja informatike mogoče identificirati oziroma prepoznati pomembne inovacijske zmožnosti kot izvor njihove konkurenčne prednosti?

- RV 6: Ali so slovenska podjetja s področja informatike, za katera lahko prepoznamo pomembne inovacijske zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, pri katerih pomembnih inovacijskih zmožnosti ne moremo prepoznati?

- RV 7: Ali je v slovenskih podjetjih s področja informatike mogoče identificirati oziroma prepoznati pomembne notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti kot izvor njihove konkurenčne prednosti?

- RV 8: Ali so slovenska podjetja s področja informatike, za katera lahko prepoznamo notranje vire inovacijskih zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, pri katerih notranjih virov inovacijskih zmožnosti ne moremo prepoznati?

- RV 9: Ali so slovenska podjetja s področja informatike, za katera lahko prepoznamo zunanje vire inovacijskih zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, pri katerih zunanjih virov inovacijskih zmožnosti ne moremo prepoznati?

Navedena raziskovalna vprašanja podrobno opisujemo v poglavju, ki sledi.

2.1.2 Raziskovalni cilji in raziskovalna vprašanja

Glavni cilj doktorske disertacije je preučiti dinamične zmožnosti kot izvor konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij s področja informatike. Razlog za osredotočenje na podjetja s področja informatike je v poznavanju zakonitosti delovanja podjetij s področja informatike in te dejavnosti nasploh, pomemben razlog pa je tudi vpetost tovrstnih podjetij in njenih proizvodov ter storitev na druge panoge in trge. Podjetja s področja informatike so visoka tehnološka podjetja, ki s svojimi značilnostmi in z inovativno ter na znanju temelječo se naravo predstavljajo primeren okvir poskusa opredelitve in preverjanja raziskovalnega modela, ciljev ter raziskovalnih vprašanj.

Z izvedbo raziskave želimo identificirati komponente oziroma vire inovacijskih (dinamičnih) zmožnosti in preveriti veljavnost modela inovacijskih zmožnosti kot osnov konkurenčne prednosti za doseganje želene uspešnosti na primeru slovenskih podjetij s področja informatike. Potencialne skupine notranjih in zunanjih virov inovacijskih zmožnosti smo predstavili v prejšnjem poglavju.

Naslednji pomemben cilj, ki ga želimo doseči v disertaciji, je preveriti, ali so inovacijske zmožnosti kot dinamične zmožnosti dominanten vir konkurenčnih prednosti in uspešnosti slovenskih podjetij s področja informatike. Inovacijske zmožnosti smo namreč prepoznali kot dinamične zmožnosti, ki jih lahko označimo kot notranji potencial podjetij, s pomočjo katerega lahko generiramo nove ideje, identificiramo nove trge in priložnosti na trgih ter uvajamo tržno zanimive inovacije.

Inovacije in inovacijske aktivnosti, kot rezultat inovacijskih zmožnosti, so za podjetja, ki delujejo na področju informatike ključne, celo odločilne za njihov obstoj in razvoj. Zato predpostavljamo, da so inovacijske zmožnosti potencialen dominanten vir konkurenčnih prednosti in uspešnosti slovenskih podjetij s področja informatike. Slednje navezujemo na dosedanje ugotovitve, ki so nakazale pozitivno povezavo med inovacijskimi zmožnostmi in uspešnostjo podjetja.

Na osnovi glavnih ciljev smo postavili še podcilje doktorske disertacije, ki jih bomo navedli v nadaljevanju. Z doktorsko disertacijo želimo prispevati oziroma dodati nov vpogled in spoznanja v teorijo dinamičnih zmožnosti kot potencialnih osnov konkurenčne prednosti podjetja. Prav tako želimo prispevati k dosedanjim dognanjem na področju inovacijskih zmožnosti, ki jih razumemo kot dominantne vire konkurenčne prednosti slovenskih podjetij s področja informatike. V sklopu izvedbe raziskave želimo poiskati tudi notranje in zunanje vire, ki napajajo inovacijske zmožnosti v slovenskih podjetjih s področja informatike. Kot pomemben podcilj smo si postavili poskus iskanja pozitivnega vpliva inovacijskih zmožnosti na uspešnost preučevanih podjetij. V končni fazi želimo oblikovati model inovacijskih zmožnosti slovenskih podjetij s področja informatike.

V nadaljevanju predstavljamo ozadje raziskovalnih vprašanj. Raziskovalna vprašanja nam bodo oporna točka pri raziskovanju fenomenov, ki jih bomo preučevali v okviru empirične raziskave.

RV 1: Ali je v slovenskih podjetjih s področja informatike mogoče identificirati oziroma prepoznati pomembne dinamične zmožnosti kot izvor njihove konkurenčne prednosti?
Predpostavljamo, da je v slovenskih podjetjih s področja informatike mogoče prepoznati pomembne dinamične zmožnosti kot izvor njihovih konkurenčnih prednosti. Dinamične zmožnosti so v bistvu sposobnosti podjetja, da ustvarja, razširja in preoblikuje celoto virov. Lampel in Shamsie (2003) sta v svoji raziskavi uspela ugotoviti, da obstajajo panožne dinamične zmožnosti, ki so podobne med podjetji, ki delujejo v isti panogi. To seveda ne pomeni, da bomo imeli "enake" dinamične zmožnosti med podjetji, kajti obstajajo različne poti, kako bomo določeno dinamično zmožnost razvili. Zaradi tega bodo dinamične zmožnosti še vedno različne, ko jih bomo preučevali v detajle. Kot primer lahko navedemo inovacijsko zmožnost, za katero predvidevamo, da jo bomo prepoznali kot eno izmed pomembnejših dinamičnih zmožnosti v preučevanih podjetjih. Inovacijska zmožnost, prepoznana v preučevanih podjetij, se bo med njimi razlikovala v stopnji njihove razvitosti, saj bo podjetje oziroma managerji k razvoju le-te pristopili drugače in z druge izhodiščne točke ter jo tudi nadgrajevali/izboljševali drugače.

Eisenhardtova in Martin (2000, str. 1110) sta prepričana, da so dinamične zmožnosti prav zaradi dobrih praks posnemljive; prav tako menita, da ne vodijo do trajne (dolgoročne) konkurenčne prednosti. Menimo, da dobrih praks ni mogoče prenašati, zato tudi ne morejo biti v celoti posnemljive ali nadomestljive, saj so v končni fazi tudi odvisne od specifičnih virov in zmožnosti. Dobre prakse podjetij, ki vplivajo na razvijanje dinamičnih zmožnosti, lahko predstavljajo pomembne temelje pri doseganju in branjenju konkurenčne prednosti.

Na tem mestu omenimo še večno dilemo, in sicer, ali so dinamične zmožnosti značilne bolj za stabilna okolja ali bolj za dinamična okolja. Čeprav literatura pri tem ni enotna, menimo, da lahko najdemo dinamične zmožnosti tako v stabilnem kot bolj dinamičnem okolju. Kajti tudi, če je okolje dokaj stabilno in je stopnja sprememb majhna, bomo vseeno morali stalno prilagajati celoto virov. Ambrosinijeva, Bowman in Collierjeva (2009) so nazorno predstavili razvijanje dinamičnih zmožnosti z vidika sprememb v okolju.

Dinamične zmožnosti sestavljajo: (1) zmožnosti zaznavanja; (2) zmožnosti prepoznavanja in doseganja; (3) zmožnosti preoblikovanja. Navedene zmožnosti mora podjetje hkratno razvijati, da bi lahko gradilo, dosegalo in ohranjalo konkurenčno prednost. Tako govorimo o sposobnostih zaznavanja prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja. To nam daje osnove in možnosti njihovega doseganja, izkoriščanja in obvladovanja, slednje pa lahko dosežemo skozi kombiniranje in preoblikovanje virov v skladu s spremembami okolja. Kot predhodnike in tudi gradnike dinamičnih zmožnosti bi lahko opredelili vrsto zmožnosti, ki so v literaturi bile obravnavane tako na konceptualni kot tudi na empirični ravni, npr. managerske, trženjske in druge zmožnosti, ter so bile prepoznane kot pomembne osnove v procesu doseganja in ohranjanja konkurenčnega položaja.

V sklopu empiričnega preverjanja bomo preverjali, **ali lahko zmožnosti, ki jih opredeljujemo kot relevantne v smislu generiranja konkurenčne prednosti in uspešnosti, opredelimo kot dinamične zmožnosti**. Le-te naj bi predstavljale izvore konkurenčnih prednosti podjetij.

Da bi lahko v procesu preučevanja izbrano zmožnost opredelili kot dinamično zmožnost, mora biti le-ta sestav zmožnosti zaznavanja, zmožnosti prepoznavanja in zmožnosti preoblikovanja. Kot primer zmožnosti zaznavanja lahko navedemo aktivnosti identificiranja tržnih niš ali zaznavanja sprememb v obnašanju kupcev, kot primer zmožnosti prepoznavanja lahko navedemo aktivnosti prepoznavanja primerne oziroma "prave" tehnologije, prepoznavanje koristi izkoriščanja virov inovacij ali razumevanje moči organizacijske kulture; kot primer zmožnosti preoblikovanja pa lahko razumemo razvoj ključnih sposobnosti na ravni posameznika ali podjetja ter aktivnosti udejanjanja strategije v smislu njene skladnosti z okoljem (angl. strategic fit) (Teece, 2009, str. 17, 35, 44). Kot relevantne zmožnosti oziroma splet zmožnosti bomo opredelili nabor zmožnosti, ki ga sestavljajo: (1) inovacijska zmožnost; (2) managerska zmožnost; (3) trženjska zmožnost; (4) zmožnost ravnanja s človeškimi viri; (5) tehnično-tehnološka zmožnost; (6) raziskovalno-razvojna zmožnost.

(1) **Inovacijska zmožnost**

Kot prvo dinamično zmožnost lahko opredelimo inovacijsko zmožnost. Le-ta je tesno povezana in prepletena z ostalimi zmožnostmi. Mnogi so inovacijsko zmožnost prepoznali kot eno izmed najpomembnejših zmožnosti in glavno nalogo managementa, še posebej v hitro spreminjajočih se okoljih, prav posebej pa še v podjetjih, ki jih štejemo med majhna in srednja podjetja, in kamor lahko uvrstimo tudi preučevana podjetja. Inovacijskim zmožnostim v disertaciji namenjamo posebno pozornost, saj jih dojemamo kot ključni element konkurenčnosti v današnjem okolju.

(2) **Managerske zmožnosti**
Managerske zmožnosti so bile prepoznane kot prve in ključne razlikovalne sposobnosti v sklopu preučevanja osnov konkurenčne prednosti podjetja. Opredeljujemo jih v množini, saj pod tem razumemo management tako na ravni podjetja kot na ravni funkcije oziroma področja.

Management podjetja igra ključno vlogo z vidika stalnega razvijanja dinamičnih zmožnosti (Augier & Teece, 2009, str. 410; Teece, 2007, str. 1335), kot osnov konkurenčne prednosti. Managerske zmožnosti so bile prepoznane kot bistvene pri zmožnostih zaznavanja in prepoznavanja, še posebej pa je njihova vloga ključna pri preoblikovanju celote virov (Ambrosini & Bowman, 2009, str. 41; Moliterno & Wiersema, 2007, str. 1081). Ohranjanje konkurenčne prednosti mnogih podjetij je pravzaprav rezultat sposobnosti prenosa in vgrajevanja znanja, kjer so v ospredju managerske zmožnosti (npr. raziskava Chen & Lee, 2008), ki navedeno načrtujejo, vodijo, koordinirajo in komunicirajo.

(3) **Trženjska zmožnost**
Trženjske zmožnosti so nosilke znanja in informacij o obstoječih ter potencialnih kupcih. Omogočajo nam prepoznavati potrebe le-teh in se nanje odzivati hitreje ter bolje, kot to uspeva konkurenci.

(4) **Zmožnost ravnanja s človeškimi viri**
Človeški viri oziroma zmožnost ravnanja s človeškimi viri je ena izmed najbolj preučevanih zmožnosti v preučevanju osnov konkurenčnih prednosti (Newbert, 2007). Človeški viri oziroma sposobnost izkoriščanja znanja, ki ga posedujejo človeški viri, predstavljajo za podjetje strateški pomen in bistvo obstoja.

(5) **Tehnično-tehnološka zmožnost**
Tehnično-tehnološke zmožnosti so v današnjem dinamičnem okolju bolj ali manj pomembne za vsa podjetja, v vseh panogah. Razvoj in napredek tehnike ter tehnologij je namreč tako hiter, da smo se temu primorani prilagajati.

(6) **Raziskovalno-razvojna zmožnost**
Raziskovalno-razvojna zmožnost je odvisna od sposobnosti prepoznavanja "pravega" znanja in informacij, njihovega izkoriščanja ter vgrajevanja le-tega v proizvode, storitve, procese in sisteme. Veliko vlogo pri tem igrajo nosilci znanja, ki smo jih v okviru inovacijske zmožnosti opredelili s smislu notranjih in zunanjih virov. Raziskovalno-razvojna zmožnost se nanaša tudi na sposobnost izkoriščanja temeljnega znanja (Bell, 2009, str. 12).

Za tehnološka podjetja, kamor sodijo tudi podjetja s področja informatike, je pridobivanje znanj in informacij iz zunanjih virov ter vzpostavljanje in ohranjanje dolgoročnih partnerstev (Verloop, 2004) ključnega pomena. To so uspele potrditi tudi empirične raziskave (npr. Henderson & Clark, 1994 ali Powel, Koput & Smith-Doerr, 1996) in uspešna partnerstva, ki jih vsi poznamo iz prakse, recimo Sony in Ericsson ali Microsof in Lenovo (Culpan, 2008, str. 103).

RV 2: Ali so podjetja s prepoznano konkurenčno prednostjo poslovno uspešnejša?
Predpostavljamo, da so slovenska podjetja s področja informatike, kjer smo prepoznali konkurenčno prednost, tudi poslovno uspešnejša. Konkurenčno prednost dojemamo kot rezultat razvijanja in izkoriščanja dinamičnih zmožnosti.

RV 3: Ali so slovenska podjetja s področja informatike, ki gradijo svojo konkurenčno prednost na osnovi dinamičnih zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, ki ne gradijo svoje konkurenčne prednosti na osnovi dinamičnih zmožnosti?
Iz pregleda relevantne literature teorije dinamičnih zmožnosti je razvidno, da določeni avtorji nakazujejo na neposredno povezavo med dinamičnimi zmožnostmi in konkurenčno prednostjo ter uspešnostjo, medtem ko se drugi sicer strinjajo z obstojem medsebojne povezave, vendar jo opredeljujejo kot posredno. Eisenhardtova in Martin (2001, str. 1106) celo opredeljujeta, da doseganje trajne (dolgoročne) prednosti ni odvisno od dinamičnih zmožnosti, temveč od celote virov. Z navedenim se ne moremo strinjati, saj dinamične zmožnosti ustvarjajo, razširjajo in preoblikujejo vire ter zmožnosti, torej celoto virov, pri čemer je cilj doseči ter preseči pozicijo, ki jo dosegamo na trgu. V podjetju imamo lahko vire, npr. izkušenega in veščega strokovnjaka, ki si ga želijo naši konkurentje, vendar, če v podjetju ne bomo znali izkoriščati njegovega znanja in ga razvijati skozi dinamične zmožnosti, tak vir ne bo prispeval k ustvarjanju in ohranjanju konkurenčne prednosti ter uspešnosti. Prav lahko bi se tudi zgodilo, da bi bil ta učinek negativen (tehtanje stroškov (npr. stroški dela tega strokovnjaka) s koristnostjo (znanje strokovnjaka, ki ni izkoriščeno), negativen vpliv na motivacijo ostalih zaposlenih itd.).

Z empirično raziskavo želimo ugotoviti, ali so preučevana podjetja s področja informatike, ki gradijo svojo konkurenčno prednost na osnovi dinamičnih zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, ki ne gradijo svoje konkurenčne prednosti na osnovi dinamičnih zmožnosti.

RV 4: Ali se razlike v dinamičnih zmožnostih, do katerih prihaja med slovenskimi podjetji s področja informatike, odražajo v njihovi poslovni uspešnosti?
Preučevana podjetja prihajajo iz iste panoge, zato lahko sklepamo, da bodo med njimi določene podobnosti. Raziskovalci so v tej zvezi opredelili t.i. panožne dinamične zmožnosti, ki so podobne med podjetji, ki delujejo v isti panogi. To seveda ne pomeni, da bomo imeli med podjetji enake dinamične zmožnosti, saj obstajajo različne poti, kako bomo določeno dinamično zmožnost razvili. Zato bodo dinamične zmožnosti še vedno različne, ko jih bomo preučevali v podrobnosti. Raziskovalci so prav tako prepričani, da bodo imela podjetja s podobnimi značilnostmi različne dinamične zmožnosti tudi zaradi razvijanja managerskih zmožnosti.

Predvidevamo, da bomo v preučevanih podjetjih obravnali dinamične zmožnosti, ki se bodo razlikovale v stopnji njihove razvitosti. Tista podjetja, ki bodo imela dinamične zmožnosti bolj razvite, predvidevamo, da bodo poslovno uspešnejša.

RV 5: Ali je v slovenskih podjetjih s področja informatike mogoče identificirati oziroma prepoznati pomembne inovacijske zmožnosti kot izvor njihove konkurenčne prednosti?

Inovacijske zmožnosti so glavni, dominantni vir dinamičnih zmožnosti, saj ustvarjajo in razvijajo ostale dinamične zmožnosti, prav tako pa same nastopajo v vlogi dinamičnih zmožnosti. Raziskovalci so si enotni glede tega, da bolj kot podjetje razvija in izkorišča inovacijske zmožnosti, večji pozitivni vpliv lahko pričakujemo na inovacijsko uspešnost, s tem pa tudi na poslovno uspešnost.

Za preučevana podjetja smo prepričani, da bodo razvijala inovacijske zmožnosti, vseeno pa želimo ugotoviti, ali so le-te resnično temelji, na katerih preučevana podjetja gradijo svojo konkurenčno prednost.

RV 6: Ali so slovenska podjetja s področja informatike, za katera lahko prepoznamo pomembne inovacijske zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, pri katerih pomembnih inovacijskih zmožnosti ne moremo prepoznati?
Predvidevamo, da bomo v preučevanih podjetjih prepoznali relevantnost inovacijskih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti. Ob tem se sprašujemo, ali se bodo le-te vseeno razlikovale v stopnji njihove razvitosti. Kajti bolj kot bodo inovacijske zmožnosti v preučevanih podjetjih razvite, bolj jih bomo obravnavali in prepoznali kot pomembne; s tem bomo lahko tudi opredelili njihov odnos oziroma vpliv na uspešnost.

RV 7: Ali je v slovenskih podjetjih s področja informatike mogoče identificirati oziroma prepoznati pomembne notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti kot izvor njihove konkurenčne prednosti?
Predpostavljamo, da bomo v preučevanih podjetjih lahko prepoznali notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti, ki smo jih v prejšnjem razdelku opredelili v sklopu potencialnih skupin. Znotraj teh skupin želimo odkriti še morebitne določene skrite ali navidezno manj pomembne vire, ki bi vseeno lahko imeli pomemben vpliv na gradnjo konkurenčne prednosti v preučevanih podjetjih.

RV 8: Ali so slovenska podjetja s področja informatike, za katera lahko prepoznamo notranje vire inovacijskih zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, pri katerih notranjih virov inovacijskih zmožnosti ne moremo prepoznati?
Predvidevamo, da bomo v preučevanih podjetjih lahko prepoznali posamezne relevantne notranje vire inovacijskih zmožnosti. Za tista podjetja, ki bodo znala te vire bolje izkoriščati, predvidevamo, da bodo poslovno uspešnejša kot tista, pri katerih bodo ti viri manj prepoznani in izkoriščeni.

RV 9: Ali so slovenska podjetja s področja informatike, za katera lahko prepoznamo zunanje vire inovacijskih zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, pri katerih zunanjih virov inovacijskih zmožnosti ne moremo prepoznati?
Predpostavljamo, da bomo v preučevanih podjetjih lahko prepoznali posamezne relevantne zunanje vire inovacijskih zmožnosti. Predvidevamo, da bodo podjetja, ki bodo znala te vire bolje izkoriščati kot druga podjetja, tudi poslovno uspešnejša.

2.1.3 Merjenje uspešnosti podjetja

Merjenje uspešnosti podjetja je pomemben koncept strateškega managementa, kajti uspešnost podjetja je rezultat uresničitve zastavljene poslovne strategije (Gomezelj, 2010, str. 32). V raziskovanju strateškega managementa oziroma v empiričnem preučevanju uspešnosti strategij se kot merilo najpogosteje uporablja prav **finančna uspešnost**. Pokazatelji finančne uspešnosti so finančne narave, kot so na primer rast podjetja na splošno, rast prodaje ali dobičkonosnost, zato jih lahko opredelimo tudi kot računovodske mere (Venkatraman & Ramanujam, 1986, str. 803–804).

Rast podjetja, ki omogoča zagotovitev stabilnosti poslovanja, se pogosto uporablja kot merilo uspešnosti. V ekonomski teoriji je rast med najpogosteje preučevanimi spremenljivkami. Rast podjetja lahko preučujemo z vidika povečanja obsega dobička, prihodkov, zaposlenih ali pa z vidika celostnega razvoja (Drnovšek, 2002, str. 31). Brush in Vanderwerf (1992, str. 167) ne dvomita v to, da so navedeni pokazatelji zanesljiv vir, ki omogočajo vrednotenje in primerjanje med podjetji z vidika njihove rasti.

Preučevanje in primerjanje rasti med slovenskimi podjetji je zahtevnejše. Za slovenska podjetja je relativna majhnost trga njihova omejitev rasti. Podjetja so tako primorana diverzificirati dejavnosti, da lahko zagotavljajo kritično maso za preživetje, kar zmanjšuje potencial za ustvarjanje visoke vrednosti proizvodov in storitev (Drnovšek, 2002, str. 29). Kot ustreznejšo mero uspešnosti Porter (2001) predlaga dobičkonosnost, pri čemer doseganje trajne (dolgoročne) dobičkonosnosti nakazuje na to, da podjetje uspešno posluje.

Pomembna dimenzija videnja uspešnosti je lahko tudi ocena uspešnosti z vidika managementa. Managerji tako subjektivno ocenijo, ali so njihovi rezultati skladni z rezultati, ki jih od njih pričakuje okolica. V določeni meri bi lahko to dimenzijo uspeha opredelili tudi kot osebno zadovoljstvo, pri čemer primerjamo postavljene cilje in pričakovanja z resničnim, dejanskim stanjem. Cooper in Artz (1995, str. 439) pojasnjujeta, da manjša kot je vrzel med pričakovanim in želenim stanjem ter dejanskim in uresničenim stanjem (angl. disrepancy gap), večje je zadovoljstvo.

Finančna uspešnost se običajno preučuje na osnovi finančnih in nefinančnih kazalcev[39], najpogosteje gre za kombinacijo obeh. V nadaljevanju bomo na kratko opisali obe skupini.

[39] V literaturi lahko zasledimo tako uporabo termina kazalec kot kazalnik. Literatura termina sicer ločuje, vendar bomo še vedno lahko zasledili njuno enačenje. Kazalniki poslovanja so relativna števila na podlagi primerjave dveh vrednosti, kazalci poslovanja pa poleg relativnih števil izražajo tudi absolutne vrednosti. Rejčeva (2000, str. 17) opredeljuje kazalce kot informacije, ki odražajo stanje ali napovedujejo razvoj določenega preučevanega pojava. V skladu z navedenim lahko kazalce razumemo kot širši pojem, zato ta termin v nadaljevanju tudi uporabljamo.

2.1.3.1 Finančni in nefinančni kazalci uspešnosti

Pri presojanju uspešnosti poslovanja se vedno bolj srečujemo s poudarjanjem pomena nefinančnih kazalcev. Slednji so še vedno premalo zastopani v finančnih poročilih, ki jih pripravljajo podjetja. Finančna poročila običajno prikazujejo le finančne kazalce, ki temeljijo na računovodskih kategorijah. Rezultati uspešnosti poslovanja podjetij, ki so dostopni v javnih bazah podatkov, so sicer lahko dostopni in medsebojno primerljivi, vendar ne pokažejo celovite slike o uspešnosti preučevanih enot. Dogaja se tudi, da so finančne kategorije in na to vezani rezultati žrtve manipulacije ter zlorab, ki odražajo navidezno dobre rezultate v korist posameznih deležnikov.

Ko se lotevamo preučevanja uspešnosti, moramo upoštevati več kot nam ponuja računovodska praksa. Rejčeva (2002) je v svoji disertaciji nazorno prikazala pomen in pomembnost uporabe nefinančnih kazalcev ter pojasnila njihovo vrednost v današnji poslovni praksi. S tem, ko poudarjamo pomen spremljanja in analiziranja nefinančnih kazalcev, seveda ne zanemarjamo pomena finančnih kazalcev. Finančni kazalci so pokazatelji finančne uspešnosti, so izraženi v denarni enoti mere in izhajajo iz kategorij, ki so običajno zajete v temeljnih računovodskih izkazih. Finančni kazalci so v bistvu rezultati oziroma dosežki v pozitivnem ali negativnem smislu poslovanja. Slabost finančnih pokazateljev je predvsem njihova zapoznelost, saj bazirajo na podatkih iz preteklosti. V današnjem dinamičnem okolju je potrebno upoštevati ne samo finančne vidike poslovanja, temveč tudi druge vidike, npr. kupce ali zaposlene, kajti zanašanje na izključno finančne pokazatelje lahko vodi do strateško napačnih odločitev.

Poleg učinka zapoznelosti, kot bistvene pomanjkljivosti skupine finančnih kazalcev, se srečujemo tudi z naslednjo slabostjo. To je podvrženost kreativnemu računovodstvu. Poglejmo si primer te slabosti na primeru tipičnega finančnega kazalca, to je poslovnega izida. Med finančnimi kazalci je namreč najpogostejša mera merjenja uspešnosti prav poslovni izid oziroma dobiček ali izguba. Na vrednost oziroma višino dobička vplivajo računovodski standardi, ki dovoljujejo povečevanje/zmanjševanje dobička v korist managementa ali lastnikov. Takšni primeri so na primer alokacija prostih sredstev in kapitala, nerealno ocenjevanje predvidene prodaje ali vrednosti zalog ter izvenbilančno financiranje.

Kot naslednjo pomembno slabost lahko omenimo še favoriziranje vidika stroškov. V ospredju merjenja finančnega vidika uspešnosti poslovanja so predvsem stroški, medtem ko recimo vidika prihodkov, oportunitetnih stroškov ali razvojnih potencialov sploh ne upoštevamo.

Slabosti finančnih kazalcev poskušajo reševati nefinančni kazalci, ki seveda ne izrinjajo pomena finančnih kazalcev, temveč dopolnjujejo sliko o celovitem poslovanju in s tem povezano (ne) uspešnostjo. Nefinančni kazalci so po opredelitvi Rejčeve (2000, str. 19) informacije, ki so izražene v fizični enoti mere, to je opisno. Vendar pa Rejčeva opozarja, da lahko ločevanje na finančne in nefinančne kazalce zgolj po tem, ali so izraženi v denarni, ali fizični enoti, privede do napačnih razumevanj. Kot primer navaja nefinančni kazalec vrednost odhodkov za raziskave in

razvoj, ki je kazalec, ki bi ga uvrstili med nefinančne, vendar je izražen v denarni enoti, kar je karakteristika finančnih kazalcev.

Najbolj prepoznan model uvajanja in dopolnjevanja finančnega vidika z nefinančnim predstavlja model avtorjev Kaplana in Nortona. Njun pristop je poznan pod imenom uravnoteženi sistem kazalcev (angl. the balanced scorecard), čigar namen je presoditi uspešnost poslovanja skozi štiri vidike, in sicer: (1) finančni vidik; (2) vidik kupcev; (3) vidik notranjih procesov; (4) vidik učenja ter rasti; pri čemer vsi navedeni vidiki izhajajo in temeljijo na postavljeni viziji ter strategiji podjetja.

Pokazatelji nefinančne uspešnosti so nefinančni kazalci, katerih vrednosti ne bomo zlahka našli v klasičnih, računovodskih bilancah. Primere nefinančnih kazalcev lahko navedemo v povezavi s prej omenjenimi vidiki po modelu Kaplana in Nortona. Z vidika kupcev bi lahko kot primer navedli zadovoljstvo kupcev in pravočasnost dobav. Z vidika notranjih poslovnih procesov je to lahko dodana vrednost na zaposlenega in vložek v raziskave ter razvoj, z vidika učenja in rasti pa bi kot tipičen kazalec lahko opredelili zadovoljstvo zaposlenih in višino sredstev, namenjeno za izobraževanje.

V nadaljevanju navajamo nabor finančnih in nefinančnih kazalcev, ki smo jih uporabili v okviru lastne raziskave pri presojanju uspešnosti izbranih podjetij. Izbrane kazalce bomo tudi na kratko pojasnili.

2.1.3.2 Kazalci uspešnosti za potrebe empirične raziskave

Nabor kazalcev, na podlagi katerih smo presojali uspešnost izbranih podjetij, lahko v splošnem opredelimo kot standardne finančne in nefinančne kazalce, pri čemer smo v nabor vključili tudi kazalce, ki so tipičnejši za podjetja v panogi informatike, kar pojasnjujemo pri posameznih kazalcih.

Pri naboru kazalcev smo se oprli na delo Čaterja (2003), ki je v svoji disertaciji, kjer je preučeval povezanost in vpliv osnov konkurenčnih prednosti na uspešnost poslovanja podjetij, nazorno utemeljil izbor kazalcev uspešnosti, ki jih je kasneje v empiričnem delu uporabil. Izbor kazalcev je opravil po temeljitem pregledu literature, s ciljem približati se ravnovesju med finančnimi in nefinančnimi kazalci, ki odražajo tako interese zunanjih kot notranjih interesnih skupin.

V sklopu finančnih kazalcev smo za namen preučevanja uspešnosti izbranih podjetij izbrali naslednje kazalce.

- Čista dobičkonosnost kapitala – ROE (angl. return on equity) (čisti dobiček/povprečni kapital) pove, koliko čistega dobička je podjetje ustvarilo na vsakih 100 enot vloženega kapitala. Podjetje je poslovno uspešnejše, kolikor višja je vrednost kazalnika. Pri tem je pomembno opozoriti, da bi lahko visoka vrednost tega kazalca pomenila preveliko

zadolževanje in sprejemanje tveganja s strani podjetja, kajti čista donosnost kapitala je odvisna tudi od strukture virov financiranja.

- Čista dobičkonosnost sredstev – ROA (angl. return on assets) (čisti dobiček/povprečna sredstva) pove, koliko čistega dobička je podjetje ustvarilo na vsakih 100 enot obstoječih sredstev ne glede na to, kako so financirana. Podjetje je poslovno uspešnejše, kolikor višja je njegova vrednost.
- Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov (čisti dobiček/celotni prihodki) pove, koliko čistega dobička je podjetje ustvarilo na vsakih 100 enot skupnih prihodkov. Podjetje je poslovno uspešnejše, kolikor višja je njegova vrednost.
- Celotna ekonomičnost ali gospodarnost (celotni prihodki/celotni odhodki) pove, koliko skupnih prihodkov je podjetje ustvarilo na vsakih 100 enot skupnih odhodkov. Podjetje je poslovno uspešnejše, kolikor višja je njegova vrednost oziroma v tem primeru je večja kot 1.
- Ekonomičnost ali gospodarnost poslovanja (poslovni prihodki/poslovni odhodki) pove, koliko prihodkov iz poslovanja je podjetje ustvarilo na vsakih 100 enot odhodkov iz poslovanja. Podjetje je poslovno uspešnejše, kolikor višja je njegova vrednost oziroma v tem primeru je večja kot 1.
- Delež kapitala v financiranju (kapital/obveznosti do virov sredstev) pove, kakšno tveganje predstavlja podjetje za upnike oziroma kako bi dodelitev dodatnega posojila vplivala na finančno stanje podjetja in na tveganje z vidika upnikov. Večja vrednost kazalnika pomeni večji delež sredstev, ki je financiran z lastnim kapitalom. To pomeni manj tveganja za upnike in stabilnejše donose za lastnike. Pomembno je opozoriti, da lahko previsoka vrednost tega kazalnika pomeni neracionalno financiranje na osnovi dražjih virov financiranja (nižja obrestna mera v primerjavi z zahtevanim donosom kapitala).
- Dodana vrednost na zaposlenega ((kosmati donos od poslovanja-sprememba vrednosti zalog-stroški blaga, storitev in materiala-drugi poslovni odhodki)/povprečno število zaposlenih) pove, kakšno dodano vrednost smo ustvarili na zaposlenega oziroma koliko nove vrednosti so ustvarili zaposleni na podlagi rezultatov svojega dela. Podjetje je poslovno uspešnejše, kolikor višja je dodana vrednost ob izkazovanju dobička.
- Stopnja rasti prodaje (čisti prihodki od prodaje v n letu/čisti prihodki od prodaje v n-1 letu) pove, kakšna je bila rast prodaje glede na predhodno leto. Podjetje je poslovno uspešnejše, kolikor višja je stopnja rasti.
- Skupni prihodki na zaposlenega (skupni prihodki/povprečno število zaposlenih) povejo, kakšno vrednost skupnih prihodkov smo ustvarili na zaposlenega. Podjetje je poslovno uspešnejše, kolikor višji so skupni prihodki na zaposlenega ob izkazanem dobičku.
- Povprečna plača na zaposlenega (stroški plač/povprečno število zaposlenih).

V naboru nefinančnih kazalcev smo za namen preučevanja uspešnosti izbranih podjetij izbrali naslednje kazalce.

- Delež stalnih kupcev (število stalnih kupcev/število vseh kupcev) pove, kako uspešni smo bili v ohranjanju deleža stalnih, to je obstoječih kupcev. Slovenska podjetja, ki delujejo na področju informatike, so še posebej pod vplivom in pritiski s strani tujih, globalnih podjetij, ki z različnimi trženjskimi prijemi poskušajo prevzeti njihove stranke.

- Rast števila zaposlenih (število prihodov/povprečno število zaposlenih) pove, kakšno je bilo gibanje zaposlenih v določenem obdobju. Rast zaposlenih povezujemo z rastjo podjetja nasploh, zato je to pomemben kazalec, ki nakazuje na to, da podjetje pridobiva dodatne posle, ki mu omogočajo dodatno zaposlovanje.
- Delež oziroma rast števila zunanjih sodelavcev (število sodelovanj/povprečno število zaposlenih) pove, v kakšnem deležu smo v delovne procese vključevali zunanje sodelavce. Kazalec smo izbrali zato, ker je vključevanje zunanjih sodelavcev tako v projekte notranjega kot zunanjega značaja stalna praksa na področju informatike, še posebej pa v majhnih oziroma srednjih podjetjih, ki se srečujejo s pomanjkanjem virov in časa.
- Fluktuacija zaposlenih oziroma stopnja fluktuacije zaposlenih (število odhodov/začetno stanje števila zaposlenih + število prihodov) pove, kakšno je gibanje prihodov in odhodov v podjetju. Ko opazujemo fluktuacijo, moramo biti pozorni na dva vidika, to sta negativna in pozitivna fluktuacija. Ko govorimo o pozitivni fluktuaciji, s tem mislimo na odhode, ki so v nekem smislu z vidika podjetja pozitivni (npr. odhod manj sposobnih, zmanjševanje obsega dela). Kadar pa govorimo o negativni fluktuaciji, je le-ta z vidika podjetja nezaželena, vendar v določenih primerih neizbežna (npr. upokojevanje).
- Delež odhodkov za izobraževanje (odhodki za izobraževanje/celotni odhodki) pove, koliko virov smo namenili za izobraževanje zaposlenih.
- Delež odhodkov za R&R (odhodki za R&R/celotni odhodki) pove, koliko virov smo namenili za namene raziskav in razvoja.

V sklopu preverjanja uspešnosti nas bo zanimal tudi vidik uspešnosti, ki ga vidi management preučevanih podjetij. Managerji tako subjektivno ocenijo, ali so njihovi rezultati skladni z rezultati, ki jih od njih pričakuje okolica (npr. ali so zadovoljili pričakovanja glede uresničevanja strateških ciljev, ali je rast prihodkov v skladu s pričakovanji itd.).

2.2 POSTOPEK IZVEDBE EMPIRIČNE RAZISKAVE

Poglavje, ki se nanaša na predstavitev načrta in dejanske izvedbe empirične raziskave, začenjamo z opredelitvijo raziskovalnega pristopa in uporabljene metodologije. Nato bomo predstavili metodo študij primera in tehniko izvedbe globinskih intervjujev. Sledi predstavitev načina izbire preučevanih podjetij in opis pristopa zbiranja podatkov v okviru izvedbe študij primerov. Zaključili bomo z načeli raziskovalne etike, ki smo jih upoštevali v teku raziskave.

2.2.1 Raziskovalni pristop in opis metodologije

Empirična raziskava doktorske disertacije temelji na osnovi kvalitativnega raziskovanja. Kvalitativni pristop je v primeru preučevanja in raziskovanja fenomenov strateškega managementa kot tak najbolj primeren. Namreč, le z metodami kvalitativnega raziskovanja lahko razumemo pretekla dogajanja in razloge odločitev ter poiščemo odgovore na vprašanja kaj, kako

in zakaj so se določeni dogodki ter odločitve zgodili oziroma sprejeli[40]. Myers (2009, str. 73) navaja, da lahko le z uporabo kvalitativnih metod uvidimo, kaj se resnično dogaja v realnem življenju, recimo v podjetjih. Raziskovalci s področja dinamičnih zmožnosti (npr. Ambrosini, Baretto, Bowman, Teece in drugi) verjamejo, da je uporaba kvalitativnih študij in majhnih vzorcev tista, ki nam lahko globinsko pomaga razumeti področje dinamičnih zmožnosti.

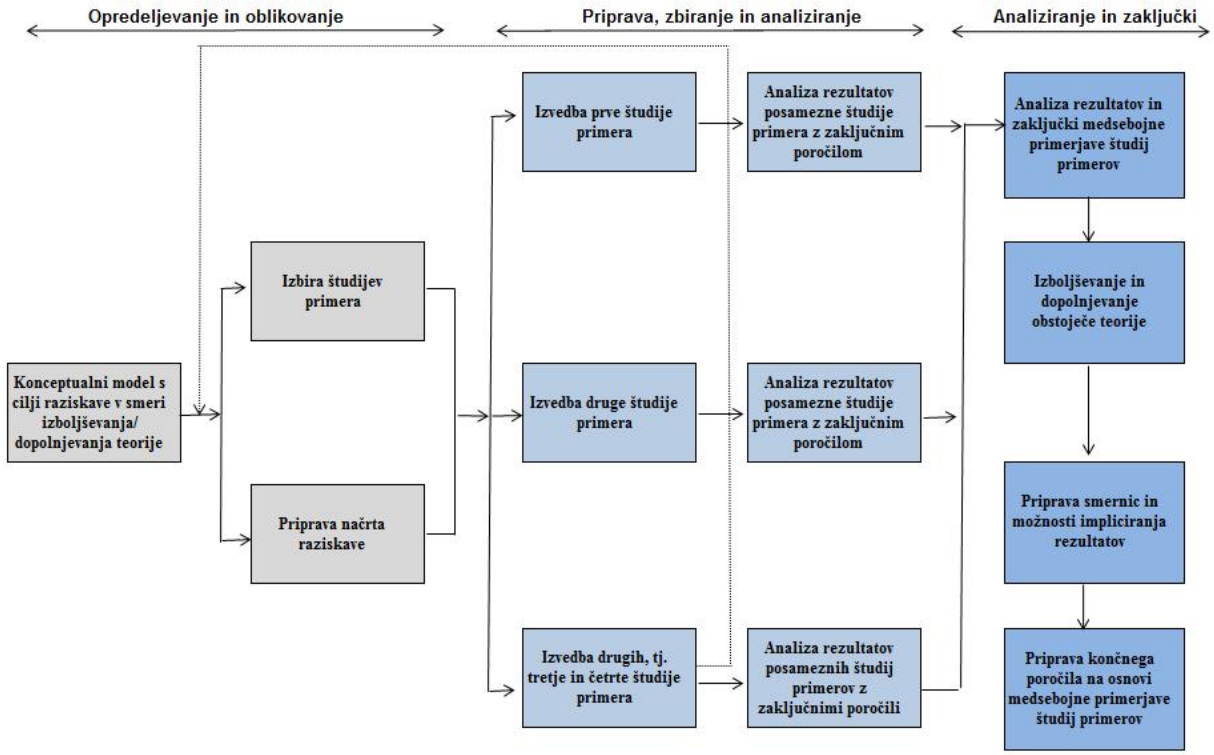
V okviru kvalitativnega preučevanja poznamo mnogo metod in tehnik, ki jih lahko uporabimo. Glede na potrebe in namen našega preučevanja smo se odločili za izvedbo študij primerov (angl. case study research).

Načrt izvedbe empirične raziskave zajema tri glavne aktivnosti, in sicer:
(1) opredelitev ter oblikovanje konceptualnega modela z definiranjem raziskovalnih vprašanj, izbira preučevanih enot in priprava načrta raziskave;
(2) izvedba in zbiranje podatkov preučevanih enot, sprotno preverjanje skladnosti glede na konceptualni model ter analiziranje pridobljenih podatkov posameznih študij primerov (Rubin in Rubin, 2005);
(3) analiziranje in primerjanje izvedenih študij primerov med seboj, priprava poročila na podlagi ugotovljenih podobnosti in razlik (Bourgeois in Eisenhardt, 1988), oblikovanje napotkov in smernic za teorijo managementa ter za prakso.

Na Sliki 43 prikazujemo načrt izvedbe empirične raziskave po posameznih aktivnostih, tj. aktivnostih, ki smo jih predhodno našteli.

[40] Strinjamo se z Myersem (2009, str. 5–6) in z njegovim prepričanjem o uporabnosti ter koristnosti izvajanja kvalitativnih metod. Avtor poudarja sposobnost govorjenja človeka, kar nas loči od sobitij, in zmožnost izkoriščanja te sposobnosti. Kot primer navaja policijsko odkrivanje in reševanje primerov, pri čemer poudarja, da če bi policija uporabljala samo kvantitativne podatke brez uporabe kvalitativnih metod, bi bila verjetna uspešnost reševanja tovrstnih primerov zelo nizka.

Slika 43: Načrt izvedbe empirične raziskave



Vir: Prilagojeno po Yin, 2009, str. 57.

Rouse in Daellenbach (1999) sta predlagala **raziskovalni pristop,** ki je **namenjen preučevanju konkurenčne prednosti** in njene ohranljivosti. Avtorja zagovarjata notranji vidik preučevanja osnov konkurenčne prednosti, saj so notranji dejavniki, viri in zmožnosti tisti, ki podjetju omogočajo ustvarjati in braniti konkurenčno prednost. Menita, da je za raziskovalce, ki resnično želijo odkriti osnove konkurenčnih prednosti, zelo pomembno, da skrbno izberejo vzorce preučevanja, na osnovi katerih bodo opravili podrobne, medsebojno primerljive študije primerov. Metodologija, ki sta jo predlagala, sloni **na štirih korakih**. (1) Prvi korak se nanaša na izbor panoge. Izbrati in osredotočiti se na eno panogo je pomembno zato, ker se vsa podjetja znotraj panoge soočajo z značilnostmi in s silnicami tega istega trga (Barney, 1986c). Te enakosti oziroma podobnosti vplivajo na njihove strateške odločitve (Mascarenhas in Aaker, 1989), prav tako pa na njihov način organizacije[41]. (2) Drugi korak omenjenega raziskovalnega pristopa se nanaša na izbor podjetij ali skupin podjetij v izbrani panogi. Avtorja predlagata izbor primernih podjetij po značilnostih, ki so tem podjetjem skupne[42], in nadalje pomembne v kontekstu preučevanja. (3) V tretjem koraku primerjamo med seboj uspešnost podjetij, ki smo jih izbrali, pri čemer se osredotočimo na tista, ki so najbolj uspešna, in tista, ki so najmanj uspešna. Kot zanimivost lahko navedemo, da sta Webb in Schlemmer (2008, str. 103) v okviru svoje raziskave

[41] Gordon (1991) navaja močan vpliv silnic panoge oziroma trga na organizacijsko kulturo podjetij v določeni panogi oziroma na trgu. Podjetja v posamezni panogi naj bi si delila oziroma imela podobne določene elemente kulture, ki so nujni v smislu preživetja in ohranjanja konkurenčnosti v tej panogi.

[42] Podjetja lahko združujemo v tako imenovane strateške skupine (angl. strategic groups) na podlagi njihovih skupnih značilnosti. Herbert in Deresky (1987) sta predstavila primere takšnega grupiranja.

ugotovila, da je do največjih odmikov v razlikovanju uspešnosti med podjetji prišlo prav v panogi informatike. (4) V četrtem, zadnjem koraku pa izbrana podjetja medsebojno primerjamo s pomočjo kvalitativnih metod.

Omenjeni pristop lahko preslikamo tudi v koncept našega preučevanja. Empirična raziskava doktorske disertacije sloni na izboru in preučitvi izbranih podjetij s področja informatike. Področje informatike sodi med visoko dinamične panoge, za katere so značilne hitre tehnološke spremembe, spreminjajoče se okolje in stalni izzivi. Naštete značilnosti panoge so ravno pravšnje za preučevanje dinamičnih zmožnosti kot potencialnih osnov konkurenčnih prednosti. Drugi pomemben razlog za izbor te panoge je (ne)posreden vpliv, ki ga imajo podjetja v tej panogi, saj preko svojih proizvodov in storitev vplivajo na podjetja v ostalih panogah. Naslednji pomemben razlog za izbor podjetij s področja informatike je neposredna osebna dnevna vpletenost in večletne izkušnje v tej panogi, kar predstavlja pomembno prednost in izhodišče poznavanja problematike okolja pri njegovem preučevanju.

Osnovni namen našega raziskovanja ne bo temeljil na poskusu oblikovanja nove teorije, temveč bo naš namen pomagati razširiti in dopolniti obstoječo teorijo. Termin, ki se uporablja za tovrsten pristop, se imenuje razširjena metoda preučevanja (angl. extended case method), katere avtor je Michael Burawoy (v Danneels, 2002, str. 1101). Burawoy opredeljuje, da sta za to metodo značilna dva procesa izmenjave (angl. running exchanges), ki potekata med kritičnim pregledom literature in analizo podatkov ter med analizo in obdelovanjem podatkov. Burawoy je prepričan, da moramo vedno poskušati delati in razvijati na tem, kar že vemo, ne pa poskušati odkrivati in razvijati nove teorije.

2.2.2 Metoda študije primerov in oblikovanje intervjujev

Empirična raziskava doktorske disertacije temelji na izvedbi raziskovalnih študij primerov (angl. exploratory case study)[43] skrbno izbranih podjetij. Študija primera, kot pristop ali metoda zbiranja podatkov, je še posebno primerna v primeru manjšega števila preučevanih enot, saj je namenjena za globlje in podrobnejše raziskovanje ter preučevanje raziskovalne problematike (Costley, Elliott & Gibbs, 2010, str. 89). Osnovni vprašanji, ki nas vodita in usmerjata, sta vprašanji kako (angl. how) ter zakaj (angl. why) (Myers, 2009, str. 73; Silverman, 2011, str. 391).

V sklopu zasnove in izvedbe študij primerov smo se zelo oprli na delo Roberta Yina, še posebej na njegov prispevek na področju študij primerov. Myers (2009) sicer priznava pomembnost, ki jo je Yin prispeval na področju kvalitativnih metod oziroma študij primerov, vendar opozarja na naslednje. V neki določeni meri so opredelitve Yina preširoke, saj ne ločuje med različnimi tipi študij primerov, prav tako ne ločuje med študijami primerov glede na področja preučevanja. Z

[43] Yin (2009, str. 21) navaja tri tipe študij primerov, in sicer: (1) pojasnjevalne (angl. explanatory); (2) opisne (angl. descriptive); (3) raziskovalne (angl. exploratory) študije primerov.

drugega vidika so lahko Yinove razlage študij primerov preozke, saj se večinoma osredotoča na pozitivističen vidik, pri čemer predlaga predhodno postavitev in opredelitev hipotez oziroma predpostavk. Myers pri tem opozarja, da druge vrste študij primerov, kot so recimo pojasnjevalne študije primerov, ne zahtevajo predhodno definiranje hipotez oziroma predpostavk. Značaj našega preučevanja v empiričnem delu doktorske disertacije je raziskovalen, saj poskušamo raziskati, odkriti, primerjati, pojasniti in predstaviti aktualne konstrukte. Za le-te je znano, da so še vedno konceptualno dokaj zamegljeni, prav tako pa nezadostno empirično podprti. Ker je narava našega preučevanja raziskovalna, smo hipoteze oziroma predpostavke oblikovali kot raziskovalna vprašanja.

Yin je pri svojem preučevanju študij primerov pomembno težo namenil tudi kakovosti izvajanja študij primerov. Opredelil je naslednja merila: (1) veljavnost konstrukta (angl. construct validity); (2) notranja veljavnost (angl. internal validity); (3) zunanja veljavnost (angl. external validity); (4) zanesljivost (angl. reliability) (Yin, 2009, str. 40–45).

(1) **Veljavnost konstrukta** se lahko zagotovi s čim večjo mero objektivnosti in z uporabo ter s primerjavo več različnih virov podatkov in informacij.

(2) **Notranja veljavnost** se kot merilo načeloma uporablja le v pojasnjevalnih študijah primerov, kjer se preverjajo vzorci in se poskuša pojasniti določene povezave ter odnose. V določeni meri je tudi del naše raziskave pojasnjevalen, saj poskušamo pojasniti povezanost izbranih konstruktov med sabo.

(3) Naslednje merilo je **zunanja veljavnost**, ki se nanaša na to, koliko lahko rezultate določene študije primera posplošimo na populacijo. To je namreč največja ovira ali slabost tovrstnih metod, saj lahko vodijo do nesplošnih rezultatov fenomena, ki ga preučujemo. Zanimivo je stališče nekaterih raziskovalcev, ki pravijo, da izvedba ene ali več študij primerov ne daje razlike v smislu veljavnosti rezultatov.

V empirični raziskavi smo preučevali šest izbranih podjetij. Menimo, da je izbor šestih študij primera, ki so seveda bili skrbno izbrani (kriterije izbora pojasnjujemo v nadaljevanju), predstavljal dobro izhodišče tako za iskanje in potrjevanje podobnosti kot pričakovanih razlik med navedenimi. Prav tako izvedba šestih študij primera namesto enega primera ni pomenila nobenih razlik ali sprememb v metodologiji. Vendar je potrebno omeniti, da literatura nakazuje na posebnosti na področju drugih ved. Takšen primer so politične vede, kjer so razvili pristope, ki se med seboj razlikujejo prav po številu obravnave preučevanih enot, to je študij primerov.

(4) Zadnje merilo je **zanesljivost**, ki poenostavljeno povedano pomeni, da v kolikor bi nekdo za nami preučeval isti primer kot smo ga mi in bi pri tem izpeljal postopek na enak način kot smo ga mi izpeljali, bi moral priti do enakih rezultatov in zaključkov. Cilj zanesljivosti je minimizirati možnosti napak in pristranskosti.

Yin za zagotovitev visoke stopnje zanesljivosti predlaga upoštevanje narave in postopka izvedbe študij primerov, pri tem pa opozarja na skrbno vodenje celovite dokumentacije zbiranja podatkov. Poudarja tudi uporabo primernih veščin pri izvedbi študij primerov, kot so sposobnost zastavljanja pravih vprašanj in interpretiranja odgovorov, sposobnost poslušanja v smislu "slišati", prilagodljivost, objektivnost in sprejemanje različnosti (Yin, 2009, str. 40–45, 53–54; Tellis, 1997).

V okviru empirične raziskave oziroma izvedbe študij primerov smo izvedli intervjuje, ki smo jih opredelili kot strukturirane (angl. structured), pol strukturirane (angl. semi-structured) in nestrukturirane (angl. unstructured) intervjuje. Značaj naše raziskave je zahteval, da smo pri zbiranju podatkov in informacij uporabili vse navedene tipe intervjujev.

2.2.3 Vzorec preučevanih enot in način zbiranja podatkov

Za potrebe empirične raziskave smo izbrali panogo oziroma podjetja, ki se ukvarjajo oziroma delujejo v dejavnosti, ki jo v Standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščamo v skupino J – Informacijske in komunikacijske dejavnosti, v sklop področja 62 – Računalniško programiranje, svetovanje in druge s tem povezane dejavnosti. V podatkovni bazi Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) in Bonitete.si smo na dan 31. 7. 2011 našli registriranih 5.363 subjektov. Hiter pregled registriranih subjektov nam daje vedeti, da v tej skupini prevladujejo samostojni podjetniki (3.196 subjektov ali 60 % vseh subjektov) in družbe z omejeno odgovornostjo (2.025 subjektov ali 38 % vseh subjektov). Podrobna analiza dejavnosti J.62 nam pokaže, da je bilo v letu 2011 aktivnih 3.600 subjektov, ki so dejansko poslovali. V zadnjih petih letih, to je od leta 2007 do 2011, je bilo na leto v povprečju ustanovljenih 600 subjektov, medtem ko je bilo izbrisanih podjetij v tem obdobju v povprečju 100 na leto. Število izbrisanih podjetij je občutno naraslo v letu 2011, saj je bilo zabeleženih kar 370 izbrisov. Glede na število zaposlenih je le 9 % subjektov takšnih, ki imajo vsaj 5 zaposlenih (podatki za leto 2011). Ta odstotek se je v zadnjih petih letih zmanjševal, in sicer od 16 % v letu 2006, na 15 % v 2007, 13 % v 2008, 12 % v 2009 in 10 % v 2010. Pregled novo ustanovljenih subjektov za leto 2006 in leto 2011 pokaže, da je bilo med novo ustanovljenimi subjekti v povprečju kar 70 % ustanovljenih kot samostojnih podjetnikov. Kljub temu, da je podjetij, ki imajo zaposlenih več kot 5 zaposlenih, le okrog 10 %, so le-ti v letu 2010 ustvarili 80 % prometa v primerjavi s celotnim prometom vseh subjektov te skupine. Izmed vseh subjektov dejavnosti J.62 so le 3 podjetja takšna, ki imajo več kot 250 zaposlenih; le-ta so v letu 2010 ustvarila 12 % prometa v primerjavi s celotnim prometom vseh subjektov te skupine. Podjetij, ki imajo več kot 50 in manj kot 250 zaposlenih, je 19 in le-ta so v letu 2010 ustvarila 25 % prometa v primerjavi s celotnim prometom vseh subjektov te skupine (Bonitete.si).

Po pregledu posameznih skupin podjetij znotraj izbrane panoge smo se odločili, da je najbolj primerna skupina podjetij, med katerimi smo kasneje skrbno izbrali vzorce preučevanja, to je skupina majhnih oziroma srednjih podjetij z več kot 50 in manj kot 250 zaposlenimi. V tej

skupini je trenutno aktivnih 19 podjetij, od tega štiri delniške družbe in 15 družb z omejeno odgovornostjo (Bonitete.si). Vzorec preučevanih enot empirične raziskave je bil skrbno izbran, saj smo jih izbrali na osnovi teoretičnih in ne statističnih razlogov (Huberman & Miles, 2002, str. 12). Tako smo izbrali šest podjetij, za katere smo predpostavljali, da najbolje odražajo značilnosti podjetij celotne skupine J.62. Kot pravi Eisenhardtova (1989, str. 545), ne obstaja idealno število preučevanih enot, predlaga pa nabor enot med štiri in deset, kot najbolj primeren. Myers (2009, str. 9) je sicer prepričan, da izbor ene študije primera, torej enega podjetja, ni nič manj kvalitetnejši kot izbor večih primerov, torej večih podjetij.

Kriteriji za izbor preučevanih podjetij so bili naslednji: (1) uvrstitev podjetij med majhna oziroma srednja podjetja; (2) podjetja so aktivna na trgu vsaj deset let; (3) podjetja so v domači lasti, so slovenska podjetja in niso podružnice tujih podjetij; (4) podjetja so si podobna z vidika prodajnega oziroma storitvenega programa; (5) podjetja so na trgu prepoznavna in so med seboj konkurenčna; (6) podjetja so pripravljena za sodelovanje v raziskavi. Po prvem izločitvenem kriteriju izbora podjetij, to je opredelitvi podjetij med majhna in srednja podjetja, je nabor primernih podjetij zajemal 19 podjetij. Med temi podjetji smo naprej izločili tista, ki so na trgu aktivna manj kot deset let, in tista, ki so v tuji lasti ali so podružnice tujih podjetij. Po tem koraku smo izločanje nadaljevali s pregledom njihovega prodajnega oziroma storitvenega programa in položaja, ki ga zavzemajo na trgu. Ker panogo informatike dobro poznamo, pri slednjem nismo imeli težav. Kriterij izločanja na podlagi prodajnega programa je pomemben, saj se lahko podjetja na področju informatike precej razlikujejo glede na to, kaj ponujajo. Lahko ponujajo informacijske rešitve, ki so plod lastnih razvojnih aktivnosti, lahko pa nastopajo v vlogi posrednikov, ki ponujajo tuje rešitve, prilagojene za slovenski trg, nadalje so lahko bolj usmerjena na področje strojne opreme (npr. računalnikov) ali komunikacijske opreme (npr. postavitve omrežij), lahko pa ponujajo tudi bolj servisne storitve (npr. svetovanja ali vodenja projektov). Po opravljenem izločanju na podlagi postavljenih kriterijev smo dobili nabor šestih podjetij. Vseh šest podjetij, ki smo jih uvrstili v želeni izbor, je potrdilo pripravljenost za sodelovanje v raziskavi, kar je bil tudi zadnji kriterij izbora preučevanih enot.

V okviru raziskave smo upoštevali koncept triangulacije oziroma natančneje triangulacijo podatkov (Lobe, 2006). Tako smo uporabili in izvedli več tehnik zbiranja podatkov, od zbiranja informacij na podlagi primarnih in sekundarnih virov, priprave in izvedbe vprašalnika ter globinskih intervjujev do navzkrižnega preverjanja podatkov in informacij. S kombinacijo tehnik zbiranja in sprotnega analiziranja/preverjanja podatkov smo želeli pridobiti čim bolj kakovostne podatke.

Zbiranje podatkov je zajemalo več zaporednih aktivnosti. Izhodiščna aktivnost zbiranja podatkov se je nanašala na proces izbora primernih podjetij, v katerih smo izvedli raziskavo. Govorimo o začetnem zbiranju podatkov in informacij, ki smo jih pridobili preko javno dostopnih baz podatkov ter drugih internetnih virov. Podjetja, za katera smo želeli, da sodelujejo v raziskavi, smo povabili k sodelovanju pisno in ustno. Kot je bilo že omenjeno, so vsa podjetja, ki smo jih uvrstili v želeni izbor, potrdila pripravljenost za sodelovanje v raziskavi. Nato smo izvedli prvi predstavitveni sestanek, na katerem smo podrobneje predstavili namen in cilje raziskave ter

način zbiranja podatkov. Zaradi same narave raziskave, ki je kvalitativna, v osnovi zahtevnejša, dolgotrajnejša in zahteva angažiranje več virov ter časa, tudi s strani podjetij, ki sodelujejo, smo sodelujoče na to opozorili. Zbiranje podatkov smo nadaljevali s pregledom osnovnih informacij o preučevanih enotah ter nadaljevali z intenzivno analizo podatkov in dokumentacije, ki smo jo pridobili na osnovi javno dostopnih virov in virov, ki so nam jih zaupno posredovala preučevana podjetja.

Sledil je osrednji del zbiranja podatkov, to je priprava in izvedba poglobljenih ali globinskih intervjujev. Priprava na izvedbo posameznih globinskih intervjujev je najprej zajemala oblikovanje vprašalnika, ki nam je služil kot opora in opomnik pri sami izvedbi intervjuja. Vprašalnik smo pripravili v skladu s konceptualnim modelom in z raziskovalnimi vprašanji, na katere smo iskali odgovore. Vsebinsko smo ga razdelili na posamezna področja in teme, vprašanja pa smo oblikovali kot nadrejena ter podrejena. Podrejena vprašanja so služila za preverjanje, ali smo dobili želene podatke, v smislu pridobitve dodatnih ali poglobljenih informacij. V teku izvedbe intervjuja smo pogovore snemali, prav tako pa vodili lastne zapiske, ob tem smo se poskušali držati zaporedja in smeri intervjuja. Kljub temu smo določene podatke izvedeli iz odgovorov na druga vprašanja. Na to smo morali biti pozorni, da smo znali prepoznati in povezati ter dopolniti vsebino in da nismo spraševali nekaj, na kar odgovore že vemo. Prav tako smo morali biti pozorni na to, da intervju teče v pravi smeri, da sledimo vprašanjem, na katere želimo dobiti odgovore, da sproti preverjamo manjkajoče ali nepopolne podatke, da smo pozorni tudi na nove ideje ter da v pravi meri dopustimo, da se intervjuvanci tudi razgovorijo[44].

V osnovi smo pripravili štiri vprašalnike, in sicer za področje strateškega managementa, za področje človeških virov, za področje raziskovalne in inovacijske dejavnosti ter za prodajno in trženjsko področje. Za rang podjetij, ki smo jih preučevali, je značilno, da se velikokrat vloge in odgovornosti prekrivajo. Prav zato smo pripravili ločene vprašalnike. Ponazorimo to na primeru. V nekaterih podjetjih lahko odgovornost za razvoj človeških virov prevzema posebna služba ali še nekdo, poleg glavnega managerja. Na tak primer smo naleteli tudi pri naši raziskavi, zato smo vprašanja, vezana na področje človeških virov postavili tako glavnemu managerju kot odgovorni osebi na področju človeških virov. Seveda smo glavnemu managerju postavili bolj splošna, strateško naravnana vprašanja, odgovorni osebi za človeške vire pa bolj podrobna vprašanja, vezana na operativno izvajanje aktivnosti na tem področju. Pri tem moramo priznati, da smo določena vprašanja postavili obema. Na ta način smo preverjali tako razumevanje kot skladnost odgovorov, ki smo jih dobili.

Globinske intervjuje smo prvenstveno izvedli z vodilnimi odločevalci v podjetjih prav zaradi njihovega poznavanja podjetja, strateških in drugih vidikov. Ker obravnavamo srednja podjetja oziroma podjetja, ki jih uvrščamo med majhna ter srednja podjetja, je za slednja značilno, da je management teh podjetij bolj vpet v vsakdanje aktivnosti in tako tudi bolj podrobno pozna poslovne procese, kot je to značilno za velika podjetja. V teku raziskave smo po potrebi izvedli

[44] Upoštevali smo napotke, ki sta jih predstavila Rubin in Rubinova (2005), še posebej na področju postavljanja izhodiščnih vprašanj, oblikovanja dovolj specifičnih vprašanj, pa tudi sposobnosti postavljanja dodatnih vprašanj med samo izvedbo intervjuja.

intervjuje še z odgovornimi na posameznih področjih; to je po prej naštetih področjih, ki so po našem mnenju v največji meri vpletena in odgovarjajo za proces inovativnosti (Cottam, Ensor & Band, 2001, str. 90). Intervjuje smo s privolitvijo intervjuvancev v vseh preučevanih podjetjih posneli. Globinski intervjuji z managementom preučevanih podjetij so trajali v povprečju devetdeset minut, ostali intervjuji pa v povprečju od trideset do štirideset minut.

2.2.4 Obdelava in analiza podatkov

Po izvedbi intervjujev smo v skladu z metodološkim pristopom analizirali pridobljene podatke posameznih študij primerov in izvedli medsebojno primerjavo, to je primerjalno sintezo in analizo (angl. cross-case synthesis and analysis) (Myers, 2009, str. 89; Yin, 2009, str. 156), ki smo jo opravili znotraj in med preučevanimi podjetji. Pri tem smo zasledili posamezne teme, ki so zahtevale dodatne pojasnitve in potrditve s strani preučevanih podjetij, zaradi česar smo podatke dodatno pridobivali tudi s pomočjo internetne komunikacije in tudi preko pisne korespondence. Dodajanje podatkov oziroma zbiranje informacij je v fazi analize legitimno in priporočljivo; še več, celo nujno potrebno, če želimo razumeti problematiko, ki jo preučujemo (Eisenhardt,1989, str. 539). Leonard-Bartonova (1990, str. 263) pri tem opozarja, da moramo biti previdni, ko analiziramo zbrane podatke, saj to od nas zahteva visoko stopnjo tolerance, še posebej v začetni fazi, in tega smo se držali.

V koraku obdelovanja podatkov smo se v manjši meri poslužili uporabe programskega paketa NVIVO9, ki je namenjen za obdelavo in analiziranje kvalitativnih podatkov. Zaradi velikega obsega nestrukturiranih podatkov smo uporabili proces kodiranja (Saldana, 2009), s čimer smo zmanjšali obseg podatkov in povezali razdrobljene ter nepovezane dele v vsebinsko in pomensko zaključene dele. Te zaključene dele smo potem združili v teme ali področja. Pri obdelovanju in analiziranju podatkov smo uporabili metodo miselnih vzorcev in tematskih mrež (angl. thematic networks) (Stirling-Attride, 2001).

Ker smo intervjuje posneli, smo v procesu analiziranja določene posnetke ali dele posnetkov večkrat poslušali. Prav tako smo se vračali nazaj na teoretične predpostavke in na konceptualni model ter sprotno preverjali smer, napredek in vsebinsko skladnost raziskave. V končni predstavitvi rezultatov ni bilo nobene potrebe, da bi podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, javno izpostavljali. Zaradi tega nismo uporabili dejanskih imen preučevanih podjetij; prav tako smo finančne podatke slednjih prikazali le toliko in na način, ki zadostuje za razumevanje ter potrjevanje ugotovitev s strani bralca.

Analiziranje in obdelovanje podatkov na podlagi študij primerov, t.i. analize vsebine (angl. content analysis) je zahtevna naloga. V okviru našega preučevanja smo morali analizirati in obdelati šest študij primerov (odgovore na raziskovalna vprašanja smo iskali pri vseh šestih preučevanih podjetjih), nato pa izvesti še medsebojno primerjavo. Pregled literature je pokazal, da ni enotnega okvira, kako se tega lotiti. Huberman in Miles (2002, str. 17) pravita, da je najbrž

toliko pristopov kolikor je raziskovalcev, ki se tovrstnega preučevanja lotevajo. Vseeno pa literatura ponuja napotke in priporočila, kako pristopiti (npr. Laamanen & Wallin, 2009, str. 958).

Postopek analiziranja in obdelave podatkov je potekal po naslednjih korakih, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

(1) **Priprava analitičnega poročila za vsako študijo primera posebej**
Po izvedenih globinskih intervjujih v posameznem podjetju smo na podlagi izvedene analize in obdelave zbranih podatkov pripravili poročilo. Le-tega smo se lotili tako, da smo najprej pregledali dokumentacijo, ki smo jo zbrali za posamezno podjetje. Nato smo prvič poslušali posnetek intervjuja oziroma intervjujev ter zapisali odgovore po posameznih področjih. Za ta namen smo pripravili predlogo (na osnovi vprašalnika), v katero smo zapisovali odgovore. V teku izvedbe globinskih intervjujev smo se poskušali držati zaporedja pripravljenih vprašanj, zato smo v tej fazi že lahko zapisali (glede na posnetek) večji del podatkov. Po končanem prepisu podatkov smo pregledali lastne zapiske, ki so nastajali med izvedbo intervjuja, ter dopolnili poročilo. Poročilo smo kritično pregledali. Nato smo poslušali posnetek drugič, tokrat smo bili osredotočeni na poslušanje in primerjanje podatkov z vsebino, ki smo jo že imeli zapisano. Poročilo smo v skladu z dopolnitvami dopolnili. Postopek smo ponovili še pri ostalih petih podjetjih.

(2) **Priprava skupnega analitičnega poročila z medsebojno primerjavo**
Ko smo končno pripravili vseh šest poročil za posamezno študijo primera, smo se lotili njihove medsebojne primerjave. Ponovno smo pregledali pridobljene podatke. V skladu s konceptualnim okvirjem smo opredelili področja in teme (proces kodiranja), ki smo jih medsebojno analizirali. Področja smo razdelili na podpodročja, s čimer smo si olajšali proces kodiranja in analiziranja. Razdrobljene podatke smo kasneje združili v vsebinsko celoto. V procesu analiziranja, kodiranja in primerjanja podatkov smo izvajali proces izmenjave med pregledom literature, konceptualnim modelom in pridobljenimi podatki. Nekateri odgovori na posamična vprašanja so se kar sami ponujali, medtem ko smo druge morali izluščiti iz nabora podatkov. Recimo, za preučevana podjetja smo želeli vedeti, kakšno strategijo posamezno podjetje uresničuje. V kolikor tega nismo mogli neposredno "prebrati" v zapiskih, smo ponovno kritično pregledali podatke. Na ta način smo obdelali vsa področja oziroma teme.

Velik izziv se je nanašal na interpretiranje podatkov. V veliko pomoč nam je bila uporaba procesa kodiranja, ki pomeni sistematično označevanje posameznih tem, dogodkov in poudarkov (Rubin & Rubin, 2005, str. 207). To nam pomaga, da lažje analiziramo in intepretiramo podatke, še posebej, če je teh podatkov veliko, ki jih moramo vsebinsko združiti. Kot pomoč pri interpretiranju so nam pomagale izkušnje in sposobnost poslušanja, saj smo morali luščiti ter razumeti pomen podanih informacij. Če ponazorimo na primeru ugotavljanja strategije, ki jo posamezno podjetje uresničuje. Pri nekaterih študijah primerov je bila ta informacija neposredovano pridobljena, pri drugih pa smo morali to sami ugotoviti. Pri tej medsebojni primerjavi smo pri določenih študijah primerov še tretjič poslušali posnetke, prav tako smo

kopali po zbrani dokumentaciji in drugih virih. V tej fazi smo bili primorani ponovno kontaktirati preučevana podjetja, saj smo želeli na določena vprašanja še pojasnitve, ugotovili pa smo tudi manjše vsebinske luknje v podatkih, ki smo morali zapolniti. Določena vprašanja, ki so zahtevala pojasnitev, so se sicer pojavila že pri analiziranju posamičnih primerov, vendar smo se načrtno odločili, da jih zberemo in odgovore poiščemo, ko bomo izvedli medsebojno primerjavo.

Naslednji večji izziv pri analizi in obdelavi podatkov je predstavljalo njihovo dokumentiranje. V ta namen smo se poslužili uporabe miselnih vzorcev in tematskih mrež, ki smo jih pripravili za vsako študijo primera. Dokumentiranje in način predstavitve podatkov sta zahtevala veliko časa, saj smo morali poiskati način, kako bomo ključne podatke in ugotovitve predstavili v skupnem poročilu. Literatura namreč ne ponuja standardnega načina in oblike predstavitve rezultatov, zbranih na osnovi kvalitativnih študij (Wolcott, 2001 v Merriam, 2009, str. 237). V teku analiziranja so se miselne podobe prilagajale vedno novi oziroma izboljšani vsebinski podlagi, saj smo dodajali in odvzemali podatke. Ker smo miselne vzorce pripravili za posamezno študijo primera, nam je ta način zelo olajšal medsebojno primerjavo.

Ko smo dokončali pripravo poročila na osnovi medsebojne primerjave, smo dodali pregled oziroma poročilo o uspešnosti vseh šestih preučevanih podjetij. Nato smo se lotili kritičnega pregleda, pri čemer smo med študijami primerov iskali podobnosti in razlike. V tem delu smo že kritično vključevali teoretična spoznanja in jih primerjali s tem, kar že vemo.

(3) **Priprava povzetka ugotovitev in preseka skupnih značilnosti ter razlik z diskusijo**
Zadnji korak pri analiziranju je predstavljala priprava preseka skupnih značilnosti in razlik med preučevanimi podjetji z diskusijo. V tem koraku smo kritično vrednotili spoznanja, jih primerjali s teoretičnimi podlagami in z ugotovitvami primerljivih empiričnih raziskav. Ponovno smo preučevali posamezna poročila, pa tudi skupno poročilo. Oblikovali smo že usmeritve za teorijo managementa in prakso.

2.2.5 Upoštevanje raziskovalne etike v preučevanju

Upoštevanje etičnih načel je v okviru kvalitativnega preučevanja še posebej pomembno. V primeru, da bi v procesu raziskovanja prišlo do etičnega konflikta, je potrebno vedno postaviti ljudi oziroma njihov vidik na prvo mesto (Myers, 2009, str. 45–46). McNabb (2002) je predlagal štiri načela, ki bi se jih morali držati, ko se lotevamo preučevanja. Ta načela so: (1) **resnicoljubnost** (angl. truthfulness), ki se je moramo držati v procesu raziskovanja; (2) **temeljitost** (angl. thoroughness), ki pomeni, da sledimo in se ravnamo po ustrezni metodologiji, pri čemer ne iščemo in izkoriščamo krajših poti; (3) **objektivnost** (angl. objectivity), ki pomeni, da ne smemo pustiti, da bi naša prepričanja vplivala na proces raziskovanja; (4) **pomembnost** (angl. relevance), ki nas vodi v duhu, da mora imeti predmet in cilj našega raziskovanja uporabno vrednost. V procesu raziskovanja smo upoštevali našteta načela, pri čemer smo posebno pozornost namenili načelu objektivnosti.

Ker smo v procesu raziskovanja izvajali tudi globinske intervjuje, smo imeli neposredne, daljše stike z ljudmi. Pri tem smo se držali načela, ki sta ga predstavila Maylor in Blackmon (2005, str. 281) in ga poimenovala **zlato pravilo**. Načelo govori o tem, da moramo ravnati z drugimi ljudmi tako, kot bi želeli, da drugi ravnajo z nami, pri tem pa moramo poskrbeti, da bomo prinašali korist vsem, ki pri tem sodelujejo. Prav tako se moramo vedno postaviti v vlogo tistega, s katerim opravljamo intervju (Costley, Elliott & Gibbs, 2010, str. 43, 57).

Pomembni načeli, ki ju izpostavlja Myers (2009), sta tudi **poštenost**, ki je pravzaprav osnova vsake raziskave, ter **informiranje** in **objava rezultatov**. V sklopu našega raziskovalnega procesa smo že na predstavitvenem sestanku jasno in nazorno predstavili namen raziskave, pojasnili način zbiranja podatkov ter potrebo po vključevanju ključnih sogovornikov in njihovo pripravljenost za sodelovanje. Poudarili smo tudi načelo poštenosti in se dogovorili o zaupnosti podatkov ter informacij, ki smo jih kasneje v toku raziskave pridobili in uporabili, vključno z njihovo javno dostopnostjo.

2.3 REZULTATI IN UGOTOVITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE

Predstavitev rezultatov empirične raziskave pričenjamo s ključnimi ugotovitvami oziroma povzetkom posameznih študij primerov. Ključne ugotovitve so strnjene tudi v grafičnem prikazu, ki sledi tekstualni obliki opisa ključnih ugotovitev posameznega preučevanega podjetja. Nato sledi pregled finančnih rezultatov oziroma analiza izbranih kazalcev uspešnosti.

2.3.1 Rezultati in temeljne ugotovitve posameznih študij primerov

Rezultati in ugotovitve posameznih študij primerov so predstavljene po posameznih podjetjih, pri čemer njihovih imen in drugih podatkov nismo razkrili. Za kasnejše lažje razumevanje v postopku njihove primerjave smo jim dodelili imena, ta so Alfa, Beta, Gama, Delta, Zeta in Epsilon.

(1) **Študija primera podjetja ALFA**

Podjetje Alfa ima več kot dvajsetletno zgodovino uspešnega poslovanja v panogi informatike. Je družba z omejeno odgovornostjo. Glavni lastniki so se iz podjetja umaknili in prepustili funkcijo poslovodenja managementu. Pri tem je dvajset odstotkov lastništva vseeno ostalo v podjetju, razdeljeno med najvišji nivo odločanja. Ločevanju funkcij lastništva in managementa so v podjetju več kot naklonjeni. Po njihovem prepričanju kot lastnik razmišljaš na drug način, kot če si manager, prav tako pa ne dojemaš ravni zaposlenih, v kolikor nisi tudi sam, v neki meri, v vlogi "najete" delovne sile.

V podjetju so osredotočeni in zasledujejo strategijo diferenciranja. Pri tem so usmerjeni v iskanje tržnih niš in njihovo zapolnjevanje. Zaradi zasičenosti in hkrati majhnosti slovenskega trga ter izrazitejših konkurenčnih pritiskov na trgih bivše Jugoslavije so njihove aktivnosti usmerjene tudi na trge Bližnjega vzhoda. Kot največja tveganja v poslovanju vidijo tveganja, vezana na izvajanje projektov, še posebej v primeru večjih in kompleksnejših projektov, tveganja v primeru izbora "napačne" tehnologije ali odločitve za uvajanje tehnologij, ki jih ne poznajo dovolj oziroma nimajo dovolj izkušenj, in tveganja pri obstoječih kupcih. Kot tveganje vidijo tudi trenutno stanje gospodarstva, ki se sooča s težkimi razmerami na trgih poslovanja, to pa posledično pomeni manjša vlaganja v področje informatike.

V podjetju priznavajo, da je zelo pomembno in tudi zahtevno stalno zagotavljati vsestransko ekipo ljudi, ki bo sposobna izvesti širok razpon projektov. Ker osnova delovanja v podjetju temelji na projektnem načinu dela, sta timska vloga vsakega posameznika in usmerjenost k skupnim ciljem podjetja pogoj za uspešno delovanje. Izpostavljajo pomembnost fleksibilnosti, tako z vidika posameznika kot z vidika podjetja, in sposobnost komuniciranja na različnih ravneh ter smereh.

Panogo informatike vidijo kot zelo dinamično in spreminjajočo, še posebej v primerjavi z drugimi panogami. Zavedajo se, da je hitro prilagajanje novim razmeram v panogi ključnega pomena. Pri tem se jim zdi zelo pomembna sposobnost stalnega spremljanja okolja in predvidevanja, kaj se bo zgodilo, in kako bo to vplivalo na njihovo podjetje. Po njihovem mnenju so bile dosedanje spremembe v panogi informatike res korenite. Če primerjajo prodajni program, ki ga danes ponujajo na trgu, je le-ta skoraj neprimerljiv s prodajnim programom, ki so ga ponujali trgu pred desetimi leti.

Opozarjajo, da je časovni horizont načrtovanja vedno krajši, zato se tudi sprotnemu spremljanju izvajanja aktivnosti posveča več časa kot je bilo to značilno za preteklost. Odločanje in nasploh sprejemanje odločitev poteka bolj intuitivno. Pri tem ponovno opozarjajo na tveganje v primerih, ko se je potrebno odločiti za novo tehnologijo. Vedeti moramo, da če se izbrana tehnologija izkaže za tržno neuspešno, lahko s tem resno vplivamo na poslovanje, celo na zmožnost preživetja podjetja.

V podjetju niso organizirani v smislu hierarhičnih ravni; prav tako želijo, da je mej med managementom in zaposlenimi čim manj. Za primer navajajo ureditev pravic glede bonitet, in sicer v primeru službenih avtomobilov.

"Službeni avtomobili definirajo hierarhijo, zato jih nimamo."

- Ključne prednosti/slabosti

Ključne prednosti pred ostalimi konkurenti vidijo v njihovem preteklem uspešnem poslovanju in referencah. Menijo, da je njihova prednost v poznavanju problematike področja, ki ga pokrivajo. Kupci se ne odločajo zgolj na podlagi tehnologije, temveč v smislu, kdo bo najbolje znal rešiti

njihove probleme. Ugotavljajo, da se uspejo tržno bolje predstaviti kot konkurenca. Kot oviro pri ohranjanju ali večanju konkurenčnosti vidijo predvsem ukrepe države, še posebej pravila, ki veljajo na področju stroškov dela.

- Osrednje zmožnosti

Osrednje zmožnosti podjetja vidijo predvsem v fleksibilnosti v odnosu na potrebe trga in posameznih kupcev ter v znanju zaposlenih. Še posebej se zavedajo vrednosti tihega znanja, ki je v glavah posameznikov, kar lahko predstavlja problem, če zaposleni odide iz podjetja. Fleksibilnost se kaže tudi v vsakdanjih aktivnostih, ki pomeni, da v primeru, ko pride do zapletov ali pojava večjih tveganj pri določenem projektu, vsi, ki lahko, pristopijo k reševanju, ne glede na njihovo vlogo v tem projektu. Pomembno vlogo ima tudi način komuniciranja, še posebej neformalna komunikacija, zato sposobnosti komuniciranja še posebej razvijajo.

- Zaznavanje in prepoznavanje novih možnosti[45] ter preoblikovanje celote virov

Zaznavanje in prepoznavanje novih možnosti je naloga vseh zaposlenih v podjetju. Še posebej pomembno je prepoznavanje smeri razvoja tehnologije, saj je namreč prav odločitev o izbiri tehnologije ključnega pomena za nadaljnjo uspešnost podjetja. Izvajanje mreženja se jim zdi zelo pomembno, zato imajo te aktivnosti bolj dorečene. Tako imajo v podjetju manjšo skupino, to so trije posamezniki, ki so zadolženi za izvajanje teh aktivnosti. Fokus izvajanja teh aktivnosti je usmerjen na raven strokovnjakov, po potrebi pa tudi na raven managementa. V zadnjem času so prenovili procese na področju prodaje, proces kontrole kvalitete in proces obvladovanja ter prenosa znanja. Razlogi za prenovo naštetih procesov so tako notranje narave – to je želja po rasti podjetja, kot zunanje narave – to je pritisk konkurenčnih silnic.

- Managerske zmožnosti

Kot ključne sposobnosti najvišjega nivoja odločanja navajajo strokovno doraslost zaposlenim, pozitivno avtoriteto, karizmo, specialnost na določenem področju in skrb za vzdrževanje odnosov s strankami ter z zaposlenimi. Ključnega pomena sta tudi osebna predanost in vzgled. Po njihovem prepričanju mora manager delati in se žrtvovati najmanj toliko kot njegovi zaposleni.

Za management na najvišjem nivoju se pričakuje, da bo svojim zaposlenim stalno na razpolago in da bo sposoben reševati stresne ter konfliktne situacije, ki so v njihovem poslu pogoste. Po izkušnjah, ki jih imajo, vedo, da se noben projekt ne izvede čisto po planu. Poudarjajo, da je pomembno razumeti, da se management v proizvodnem podjetju razlikuje od managementa v tovrstnem podjetju, zato različna podjetja oziroma panoge potrebujejo različen tip poslovodenja. Ocenjujejo, da je management v njihovem podjetju bolj konzervativen, manj nagnjen k tveganju in sprejemanju hitrih odločitev kot nižje ravni odločanja. Kot pomembno nalogo managementa izpostavljajo cilje, ki jih želijo doseči na področju fleksibilnosti. To pomeni stalne napore pri

[45] Pojem možnosti, ki ga uporabljamo v empiričnem delu, razumemo s širšega vidika. Pod pojmom možnosti mislimo tako na prednosti kot slabosti v podjetju ter priložnosti in nevarnosti v okolju.

ohranjanju zavesti o pomembnosti timske vloge in ciljne osredotočenosti, kar je pomembno z vidika vsakega zaposlenega.

- Zmožnosti človeških virov

Zavedajo se, da so zaposleni njihov najpomembnejši vir doseganja konkurenčnosti. Verjamejo, da je pravi pristop k delu z ljudmi odločilnega pomena. Prepričani so, da je potrebno zaposlene spoštovati, ceniti, jim zaupati ter negovati dobre, poštene odnose, saj se v nasprotnem primeru to hitro vrne kot »bumerang«. Čeprav smo ljudje v delovnih procesih nadomestljivi, vendar ni tako enostavno, saj govorimo o strokovnjakih, ki jih ne moremo nadomestiti v kratkem času.

Število zaposlenih se v podjetju konstantno povečuje. Ker je osrednja zmožnost v njihovi fleksibilnosti, je to tudi vezano na politiko ravnanja s človeškimi viri. Za doseganje in ohranjanje fleksibilnosti najemajo tudi zunanje strokovnjake, prav tako pa je dvajset odstotkov vseh sodelavcev v vlogi zunanjih sodelavcev. Takšen način sodelovanja je v obojestranskem interesu in zadovoljstvu. Politika podjetja je med drugim naravnana tudi tako, da imajo čim manj zaposlenih za določen čas, saj si želijo strokovne, zadovoljne ter pripadne posameznike. Pri tem je potrebno omeniti, da je čas učenja in pridobivanja izkušenj v tej panogi daljši, zato v zaposlovanju za določen čas ne vidijo učinka.

Od zaposlenih se pričakuje, da bodo proaktivni, da bodo pripravljeni narediti tudi kaj več, izven rednega delovnega časa. Ključne sposobnosti za opravljanje določenega delovnega mesta so znane, zato se od zaposlenih pričakuje, da bodo tudi samoiniciativno našli poti, da bodo te sposobnosti dosegali oziroma presegali. V osnovi pa morajo zaposleni obvladati svoje področje, torej morajo biti strokovni in konkurenčni. Še posebej se spodbuja, da je področje, ki ga pokrivajo, tudi njihovo interesno področje. Pri dodeljevanju nalog in razvoju sposobnosti upoštevajo zmožnosti posameznika, prav tako pa njegove želje. Tako se zavedajo, da so nekateri bolj odprti za spremembe, drugi pa malo manj (npr. za nekatere je že selitev v drugo pisarno stresna), prav tako so eni bolj pripravljeni izstopati (npr. nastopanje in javne predstavitve), medtem ko drugi ne izkazujejo takšnih interesov. Klasičnega napredovanja po hierarhični lestvici ni, saj niso tako organizirani, je pa mogoče horizontalno napredovanje v smislu širjenja znanj in izkušenj na določenem področju.

Velik poudarek je na stalnem izobraževanju in samoizobraževanju. Ugotavljajo, da njihovi zaposleni potrebujejo zelo specifična in usmerjena znanja, ki jih je na trgu težko pridobiti. Ravno zaradi tega je zelo pomembno, da zaposleni sami prepoznajo primanjkljaj znanj, in potem sami poskušajo najti poti ter vire, da ta manjko nadoknadijo. V zadnjem času, še posebej kot odgovor na krizne razmere na trgu, so povečali aktivnosti v interna izobraževanja, in sicer v smislu, da so jih formalno organizirali in tako potekajo dvakrat na mesec. V sklopu internih izobraževanj dajejo poudarek predvsem obravnavanju problematike tekočih projektov. Dobro zgrajen sistem nagrajevanja je po njihovem mnenju odlično orodje za razvijanje vseh vidikov ravnanja s človeškimi viri. Kot oviro v sistemu nagrajevanja vidijo preveliko davčno obremenitev nagrajevanja s strani države. Pri opredeljevanju nagrajevanja se ne poslužujejo sistemov

merjenja in transparentnosti, saj menijo, da recimo pet-odstotna stimulacija nima učinka, ki ga želijo doseči. V kolikor nagrajujejo, so to nagrade večjih vrednosti, prav tako pa nagrajujejo tudi v povezavi s pridobivanjem novih znanj, kot je recimo udeležba na posebnih izobraževanjih, ki niso dostopna vsem.

- Inovacijske zmožnosti

Kot inovacijo razumejo vse, kar je koristno in izboljšuje dosedanje poznavanje ali način dela. V podjetju nimajo posebej opredeljene inovacijske strategije, saj menijo, da zato ni potrebe, ker so inovacijske aktivnosti vključene v njihov vsakdan. Tako nimajo formalnega procesa, ki bi načrtno spodbujal k ustvarjalnosti, čeprav imajo proračun za "inovacijski center". Inovacijski center deluje bolj v smislu virtualnega centra, ki neposredno nima naročnika.

Ugotavljajo, da so določeni posamezniki bolj nadarjeni za inoviranje. Pri teh tudi nadalje ugotavljajo, da se osebno bolj angažirajo kot ostali sodelavci, so bolj predani nalogam in so sposobni razmišljati izven okvirjev, kar pomeni, da so sposobni projicirati širše slike dogajanja. Zanimivo je, da posameznik, ki da idejo in je ta ideja sprejeta, ni potem nujno vključen v njen razvoj ali uvedbo. Ali bo nekdo vključen v določeno izvedbo oziroma projekt je odvisno od njegovih sposobnosti, to je znanj in izkušenj ter osebnostnih lastnosti.

Management ocenjuje, da so kot podjetje inovativni, saj jim uspe vgrajevati novo znanje v njihove proizvode oziroma rešitve. Na lestvici inovativnosti od ena do pet se ocenjujejo z oceno štiri. Inovativnost je po njihovem mnenju ključna za preživetje v tej panogi in osnova za rast ter ohranjanje konkurenčnosti podjetja. Inovacijskih aktivnosti ne merijo, vendar se le-te v največji meri spodbujajo. V kolikor ugotovijo, da določena ideja nima ali ne bo imela želenega učinka, se jo tiho opusti. Seveda pri tem nosijo odgovornost posamezniki, ki določeno idejo sprejmejo ali zavržejo, pri čemer gre predvsem za naravnanost k učenju iz napak in na odprto priznavanje zmot. Vse invencije, ki se generirajo in se lahko predstavljajo kot potencialne, morajo v končni fazi izkazovati možnost komercializacije, da bi bile kot take za podjetje zanimive.

Inovacije so usmerjene na trg, h kupcem. Poudarjajo, da v splošnem ni smiselno delati na zalogo ali za svojo dušo. Pohvalijo se lahko z nekaj inovativnimi proizvodi oziroma rešitvami, ki so jih uspešno uvedli na trg. Pri tem poudarjajo, da njihove inovativne rešitve niso revolucionarne, ker v neki podobni obliki že obstajajo kje drugje po svetu. So pa le-te aplikativno uporabne za določen trg, saj so z inovativnimi proizvodi oziroma rešitvami, ki so jih ponudili trgu, pravzaprav pokrili potrebe teh trgov.

Kot ključne notranje vire inovacij prepoznavajo bolj inovativne posameznike in zato le-te tudi drugače obravnavajo ter jim dajejo več priložnosti, da lahko izkoriščajo ta potencial. Kot zunanje vire inovacij navajajo kupce, saj so ravno oni tisti, ki so jim inovacije namenjene. Seveda vsi kupci niso enako aktivni v inovacijskih aktivnostih, zato jih tudi v okviru tega klasificirajo. Pomemben zunanji vir predstavljajo tudi dobavitelji, saj nanje postanejo vezani takoj, ko se odločijo za določeno tehnologijo, ki jo ponuja/dobavlja posamezni dobavitelj. Konkurenca ne

predstavlja pomembnega začetnega vira inovacij, zato jih tudi stalno ne spremljajo in opazujejo, vendar pa vseeno toliko, da lahko izluščijo, kaj konkurentje delajo dobro oziroma s čim so se predstavili trgu.

"Naj konkurenca raziskuje, mi pa bomo izkoristili to,
kar je že preverjeno."

Pomembne vloge institucij znanja v ustvarjanju idej in prenosu znanj ne priznavajo. Menijo, da so institucije znanja premalo vpete v realni poslovni svet, da so preveč v ozadju in imajo le vlogo opazovalcev, kar ne prinaša dodane vrednosti ne eni in ne drugi strani.

- Raziskovalno-razvojna zmožnost

V podjetju nimajo organizirane posebne službe za izvajanje raziskovalno-razvojnih aktivnosti. V tej vlogi posredno nastopajo zaposleni, ki iščejo ideje in informacije v okoljih. V splošnem so njihove raziskovalno-razvojne aktivnosti usmerjene v dve smeri, in sicer: (1) aktivnosti v usvajanje in razvoj novih tehnologij; (2) aktivnosti usvajanja novih znanj.

- Trženjska zmožnost

S kupci ohranjajo in razširjajo obstoječa partnerstva, prav tako pa iščejo in gradijo nova partnerstva. V določeni meri se zavedajo vezanosti kupcev na njih kot ponudnike, saj v končni fazi lahko celo bolje poznajo poslovne procese ter informacijske tokove v podjetjih kot ta podjetja sama.

Posebne službe, ki bi se ukvarjala z marketingom, nimajo, saj le-ta ne bi bila sposobna opravljati naloge kot si predstavljajo. Vlogo zbirateljev idej imajo vsi, ki kakorkoli poznajo razmere na trgu in kupce. Običajno so to strokovnjaki po posameznih področjih, ki spremljajo in opazujejo, kaj trg potrebuje, kakšni so novi poslovni modeli, kaj počne konkurenca, kaj razvijajo dobavitelji in drugo. V kolikor vidijo, da bi pri določeni rešitvi ali projektu lahko dosegli večjo tržno uspešnost, v ta namen sklepajo partnerstva tako s kupci, z dobavitelji in s konkurenti.

- Tehnično-tehnološka zmožnost

Za slovensko panogo informatike je značilna vezanost na globalne ponudnike tehnologij. Kot osnovna naloga tehnično-tehnološke zmožnosti je sposobnost izbrati primerno tehnologijo. Po izboru tehnologije je naslednji ključen korak izkoriščanje te tehnologije glede na potrebe trga.

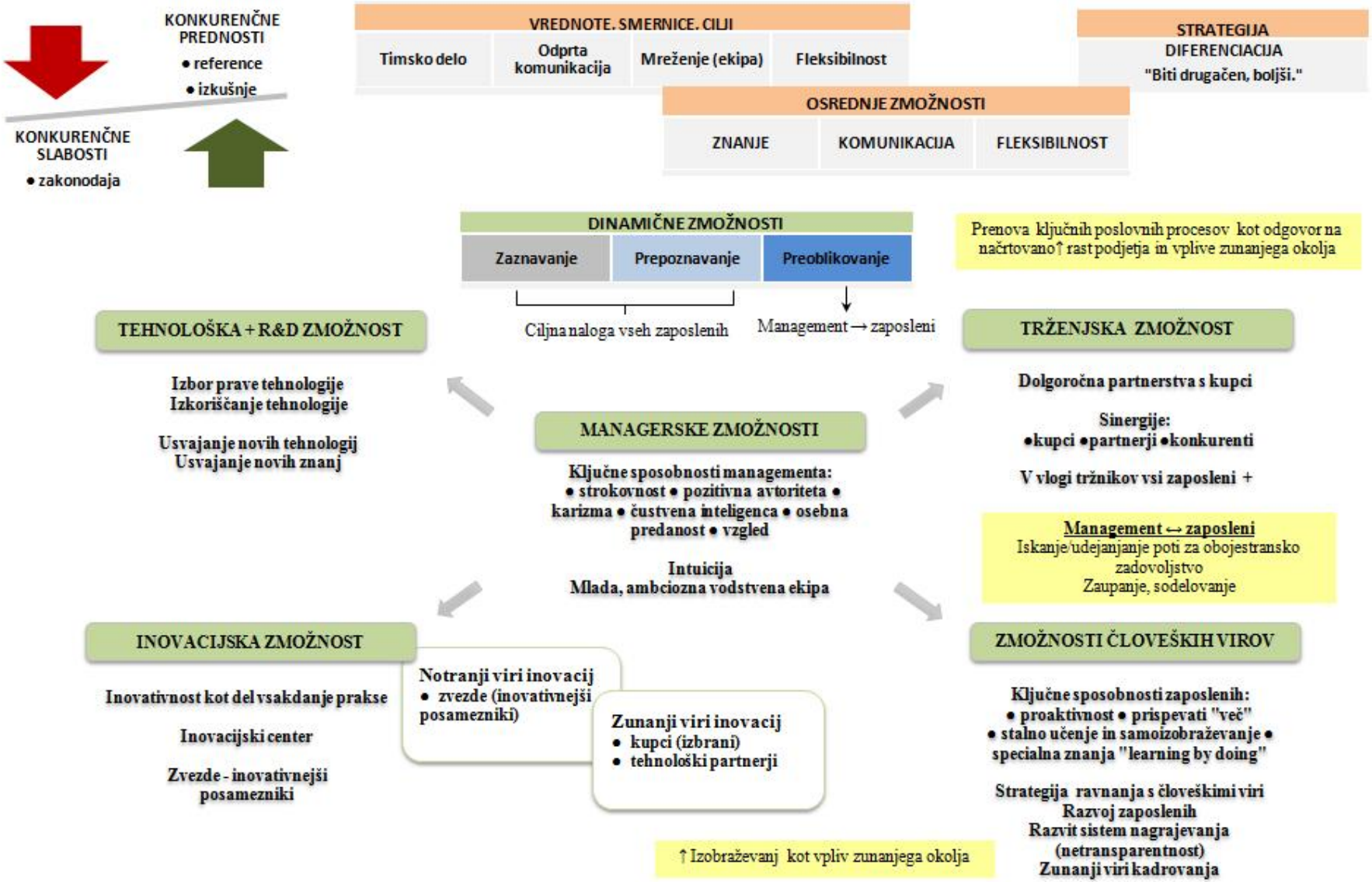
- Dinamične zmožnosti

V Tabeli 4 prikazujemo pregled obravnavanih zmožnosti – to so managerske, trženjske, tehnično-tehnološke, razvojno-raziskovalne, inovacijske zmožnosti in zmožnosti človeških virov skozi sestavne dele oziroma z vidika koncepta dinamičnih zmožnosti. Dinamične zmožnosti so namreč sestav naslednjih zmožnosti: (1) zmožnosti zaznavanja; (2) zmožnosti prepoznavanja; (3) zmožnosti preoblikovanja celote virov. Na Sliki 44 nato prikazujemo še povzetek ključnih ugotovitev podjetja.

Tabela 4: Pregled dinamičnih zmožnosti podjetja Alfa

	Dinamične zmožnosti kot sestav zmožnosti		
Zmožnosti	**(1) ZAZNAVANJA**	**(2) PREPOZNAVANJA**	**(3) PREOBLIKOVANJA**
Managerska zmožnost	Odprta komunikacija na ravni podjetja in navzven Intuicija Stalno izobraževanje Poznavanje okolja, panoge in dinamike sprememb	Gradnja dolgoročnih partnerstev s kupci, z zaposlenimi in s partnerji Vključevanje zunanjih strokovnjakov Razvoj poslovnega modela Mreženje	Razvoj ključnih sposobnosti na ravni podjetja Razvoj ključnih sposobnosti managementa in zaposlenih Udejanjanje strateške usmerjenosti "Biti drugačen, boljši" Prenova ključnih procesov Timsko delo - projektni način dela Sistem nagrajevanja Gradnja primerne organizacijske strukture in kulture Nova vodstvena ekipa
Trženjska zmožnost	Aktivnosti mreženja, tudi s posebno ekipo (tržne potrebe, konkurenčni premiki) Zaposleni kot del trženjskega procesa	Aktivnosti ciljnega mreženja, tudi s posebno ekipo (obstoječi kupci - dodatni posli, potencialni kupci - novi posli) Zaposleni kot del trženjskega procesa + neposredno izbrani posamezniki	Prenovljen proces Partnerstva s kupci, tehnološkimi partnerji in konkurenti Gradnja dolgoročnih partnerstev
Tehnično-tehnološka zmožnost	Aktivnosti mreženja, tudi s posebno ekipo (fokus na tehnološke partnerje) Spremljanje tehnološkega napredka in razvoja informacijske tehnologije	Aktivnosti mreženja, tudi s posebno ekipo (izbrani tehnološki partnerji) Prepoznavanje možnosti izkoriščanja nove tehnologije in novih znanj v skladu s poslovnim modelom	Prenova proizvodov/rešitev v skladu s tehnološkim napredkom in potrebami na trgu
Raziskovalno-razvojna zmožnost	Aktivnosti mreženja, tudi s posebno ekipo (iskanje sinergij) Spremljanje trga, konkurence Benchmarking konkurence	Prepoznavanje možnosti na trgu (iskanje sinergij) Benchmarking konkurence - iskanje drugačnosti	Usvajanje novih znanj in tehnologij ter njihova pretvorba v tržno zanimive rešitve Izboljševanje izvajanja poslovnih procesov
Inovacijska zmožnost	Inovacijske aktivnosti kot ključni poslovni proces (ni formaliziran proces)	Inovacije uporabne vrednosti, tržno zanimive Ciljno vključevanje "pravih" kupcev in tehnoloških partnerjev Zvezde – inovativnejši posamezniki	Inovacijski center Vgrajevanje novosti/idej v nove proizvode/rešitve (tržna potrditev uspešnosti) Razvoj in spodbujanje inovativnosti Sistem nagrajevanja
Zmožnosti človeških virov	Zaposleni zaznavajo manjko v obstoječih znanjih in potrebe po priučitvi novih, specifičnih znanj Zaznavanje možnosti novega znanja pri obstoječih strankah in na strokovnih konferencah	Samostojno prepoznavanje potrebe po specifičnem znanju v skladu s poslovnim modelom Samoizobraževanje zaposlenih Mreženje pri strankah Novi zaposleni	Prenovljen proces Vključevanje novih zaposlenih in zunanjih sodelavcev - kritična masa znanja Udejanjanje strategije ravnanja s človeškimi viri Prenos znanja in izkušenj Ciljna izvedba internih izobraževanj Uresničevanje fleksibilnosti Zadovoljstvo zaposlenih

Slika 44: Pregled ključnih ugotovitev podjetja Alfa



(2) **Študija primera podjetja BETA**

Podjetje Beta ima več kot tridesetletno zgodovino samostojnega uspešnega poslovanja v panogi informatike. Začetki delovanja sicer segajo vse do leta 1968, ko so bili oblikovani kot posebna skupina pod okriljem javnega instituta. Podjetje je organizirano kot delniška družba, pri čemer sta lastniška in managerska funkcija ločeni. To pomeni, da so naloge managementa, kot so planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola v rokah managementa. Management ima v lasti določeno število delnic v lastništvu podjetja, vendar je njihova udeležba zgolj simbolična. Med lastniki in managementom je vzpostavljena zelo visoka raven zaupanja.

Zasledujejo strategijo diferenciacije, pri čemer so še posebej usmerjeni k cilju biti prvi na trgu. Verjamejo, da je iskanje drugačnosti ključ do uspeha, hkrati pa doseganje le-tega omogoča gradnjo mednarodne prepoznavnosti. Kot največje tveganje v poslovanju vidijo spremembe v njihovem ožjem okolju, saj je panoga informatike še posebej dinamična in hitro razvijajoča. Pomembno oviro pri uresničevanju poslovnih priložnosti vidijo v stopnji zaznavanja strateške vloge informatike. Kljub temu, da si brez informacijske tehnologije danes ne predstavljamo delovanja družbe, je le-ta mnogokrat v podjetjih obravnavana kot podporni proces, še posebej, ko se odloča o prioritetah investiranja. Takšno vedenje s strani podjetij se je pokazalo v zadnjem obdobju, ko so se razpoložljiva sredstva za namene investicij znižala. Investicije na področju informatike so se zmanjšale in odložile za določen čas, nekateri projekti so bili tudi ustavljeni.

V podjetju menijo, da bi pri spodbujanju razvojnih in inovacijskih aktivnosti v gospodarstvu morala biti vloga države večja, še posebej v panogi kot je informatika, saj le-ta s svojimi proizvodi in storitvami pomembno pripomore k dvigovanju konkurenčnosti ostalih panog. V podjetju vidijo panogo informatiko kot neskončni bazen možnosti, ki ponuja vedno nove priložnosti. Privlačnost panoge informatike vidijo v stalnih novostih in spremembah, ki ne spreminjajo samo panogo informatike, temveč neposredno in posredno tudi vse ostale panoge.

Verjamejo, da je delovanje v panogi informatike povezano z večjo naklonjenostjo k spremembam in s pripravljenostjo k tveganju. Pri aktivnostih načrtovanja so zato bolj previdni in pripravljajo načrte tudi za krajša obdobja. Vseeno poskušajo načrtovati za obdobje štirih let. V proces strateškega načrtovanja in odločanja so posredno vključeni vsi zaposleni.

Organizacija v podjetju je projektno-matrična in v največji meri sploščena. Naloge posameznih funkcijskih področij so združene v posamezne stebre, kot je na primer steber razvoj in vzdrževanje projektov. Projektni način dela oziroma timska vloga vsakega posameznika je osnova delovanja. Izpostavljajo pomen znanja, komunikacije in vidika časa (biti ob pravem času na pravem mestu).

- Ključne prednosti/slabosti

Kot ključne prednosti pred konkurenco navajajo zanesljivost, reference in izkušnje ter komunikativnost. V boju s tujimi konkurenti navajajo prednosti v smislu fleksibilnosti,

poznavanja domačega okolja (panoge, kupcev in načina njihovega razmišljanja) ter poznavanja področja problematike, ki ga obvladujejo in tržijo. Na konkurente ne gledajo zgolj kot na konkurente, temveč jih vidijo tudi kot partnerje. Zavedajo se, da ne moreš biti v vsem najboljši. V primeru kompleksnejših projektov so sodelovanja, kjer vsak izmed partnerjev, tudi konkurentov, prispeva svoj del, edina možna pot v celovitem zadovoljevanju potreb kupcev.

"Naj vsak dela to, kar najbolje zna."

- Osrednje zmožnosti

Osrednje zmožnosti podjetja razčlenjujejo na naslednje posamezne sposobnosti: poznavanje problematike področja, profesionalen odnos do strank, razumevanje potreb kupcev in gradnja ter razvoj medsebojnih odnosov.

- Zaznavanje in prepoznavanje novih možnosti ter preoblikovanje celote virov

Prepoznavanje novih možnosti delijo v dve smeri, in sicer: (1) priložnosti v znanem okolju; (2) priložnosti v neznanem okolju. V znanih okoljih je prepoznavanje novih možnosti in njihov izbor v večji meri prepuščen zaposlenim. V neznanih okoljih pa aktivnosti zaznavanja in prepoznavanja možnosti zahtevajo daljši ter bolj formaliziran proces. Ta proces zajema aktivno pripravo in končno izvedbo tržnih raziskav, aktivno iskanje informacij in novih virov ter znanj, iskanje in vzpostavljanje stikov ter iskanje in sklepanje partnerstev.

Veliko pozornost namenjajo samemu iskanju informacij in njihovemu pretoku znotraj podjetja. Samo mreženje je po njihovem mnenju zelo pomembno, vendar v te aktivnosti ne silijo zaposlene, ki se v teh vlogah ne vidijo.

V zadnjih letih so razmere v ožjem in širšem okolju podjetja vplivale na preoblikovanje določenih procesov v podjetju. Tako so korenito prenovili proces projektnega vodenja in proces odločanja. V sklopu procesa odločanja so celo zamenjali vodstveno ekipo.

- Managerske zmožnosti

Kot ključne sposobnosti najvišjega nivoja odločanja navajajo: zanesljivost, sposobnost odločanja in sposobnost poslušanja. Čeprav v podjetju nimajo strogo določenih hierarhičnih ravni, tudi nižje ravni prevzemajo managerske naloge. Tako ločujejo med sposobnostmi managementa na najvišji ravni in sposobnostmi managementa na nižjih ravneh. Pri managementu na najvišji ravni so bolj pomembne konceptualne sposobnosti. Od managerjev na nižjih ravneh pa se pričakuje boljše poznavanje problematike področja (funkcionalna znanja) in sposobnost obvladovanja medsebojnih odnosov (vodstvena znanja).

Uspešnost managementa z vidika udejanjanja novosti in uvajanja sprememb ocenjujejo na sedemdeset odstotno uspešnost ter priznavajo, da so pri tem zelo kritični. Najvišji nivo odločanja je bolj nagnjen k tveganju kot ostali sodelavci. Največjo oviro pri doseganju uspešnosti vidijo v pasivnosti pri odločanju, zato tudi del odločanja prenašajo na nižje ravni. Projektni način dela

zahteva dobro planiranje, spremljanje in korigiranje aktivnosti. Zaradi tega temu posvečajo posebno pozornost.

- Zmožnosti človeških virov

Število zaposlenih se v podjetju konstantno povečuje. Pri zaposlovanju novih kadrov so še posebej previdni, zato k temu procesu pristopajo z vso skrbnostjo. Velik poudarek dajejo osebnostnim lastnostnim posameznika in njegovim dosedanjim izkušnjam ter referencam. Izhajajo iz prepričanja, da se je vsega mogoče naučiti in priučiti, v kolikor je posameznik to pripravljen.

Sistem mentorstva je v podjetju zelo pomemben, predvsem pri prenosu znanj in izkušenj med sodelavci, še posebej pa pri uvajanju novih kadrov. Gradijo na tem, da bodo razvili edinstveno specialno ekipo najboljših v podjetju. V proces izobraževanja in pridobivanja novih, specialnih znanj vlagajo veliko, pri čemer ocenjujejo, da je prav znanje tisto, ki jih omogoča dosegati prednosti pred konkurenco. V preteklosti so imeli izkušnje, da določeni posamezniki niso znali izkoristiti novega in udejanjiti potrebnega znanja. Zaradi tega se je v takih primerih izkazalo, da je za obe strani bolje, če zaposleni odide iz podjetja.

Posebno pozornost namenjajo notranjemu prenosu znanj, tako na formalni kot neformalni ravni. V ta namen organizirajo krajša srečanja oziroma delovne sestanke, ki so namenjeni izmenjavi novih znanj, izkušenj, obravnavanju tekoče problematike v smislu pridobivanja novih idej, sugestij in pomoči. Organizirajo pa tudi srečanja, recimo ob kavi ali čaju, kjer izmenjava informacij poteka bolj v duhu neformalnega komuniciranja.

"Organiziranje in izvajanje petkovih uric ter čajank
se nam je že obrestovalo."

Ključne sposobnosti zaposlenih so naslednje: profesionalnost, pripadnost, zanesljivost, odprtost za spremembe in tolerantnost do drugačnosti. Prepoznavanje ključnih sposobnosti zaposlenih in skrb za njihov stalen razvoj sta bistvenega pomena, zato je to tudi strateška naloga managementa.

Razmerje med moškimi in ženskami je v podjetju dokaj uravnoteženo, čeprav je splošno znano, še vedno, da je panoga informatike v osnovi bolj moška. Ugotavljajo, da ženske bolj zasedajo mesta vodij projektov in analitikov, prav tako se več ukvarjajo s strankami, medtem ko več moških zaseda delovna mesta na področju tehnične podpore in razvojnih aktivnosti.

Sistem nagrajevanja vidijo kot zelo pomemben pri gradnji in razvoju zmožnosti človeških virov. Tako nagrajujejo posameznike za uspešno izpeljane projekte, za vodenje skupin, podeljujejo nagrade za pridobitev novih projektov, nagrade za predstavitev prispevkov/dosežkov na strokovnih konferencah ter nagrade za pripravo in objavo strokovnih člankov. Pri nagrajevanju ne upoštevajo pravila transparentnosti, saj, kot ugotavljajo, je zelo težko potegniti skupni

imenovalec, čeprav se zavedajo, da relativne primerjave v sistemu nagrajevanja lahko vplivajo na odnose med sodelavci.

- Inovacijske zmožnosti

Podjetje nima posebej opredeljene inovacijske strategije, saj so inovacije del njihovega vsakdanjika. Zaradi tega tudi nimajo posebnega oddelka, imajo pa inovativno skupino posameznikov, ki so jo, še ne dolgo nazaj, vzpostavili. V to skupino so vključeni bolj inovativni posamezniki, za vodjo pa so izbrali sodelavca, ki izkazuje največji inovacijski potencial. Zavedajo se, da je pravi vodja najpomembnejši in ključni člen, ki daje vzgled ter vodi sodelavce v želeni smeri. Ugotavljajo, da bolj inovativni posamezniki, imenujejo jih zvezde, potrebujejo drugačen pristop k vodenju; prav tako so prepoznali, da ti posamezniki v dokončanju nalog in zaključevanju projektov niso najbolj uspešni.

Management je v ocenjevanju inovativnosti na ravni podjetja prav tako kritičen, zato njihovo inovativnost ocenjujejo z oceno tri na lestvici od ena do pet. Ugotavljajo, da zgolj inovativnost ni ključnega pomena za uspešnost, temveč gre v prvi vrsti za zmožnost iskanja in prepoznavanja možnosti v okoljih, čemur nato sledi zmožnost njihovega implementiranja oziroma gospodarske rabe.

Inovacije v podjetju niso strogo načrtovane in časovno omejene. Proces inoviranja je namreč del njihovih vsakdanjih aktivnosti.

"Inovacije se v podjetju kar zgodijo."

V podjetju nastane mnogo invencij, vendar je izredno malo število tistih, ki so privlačne za trg, torej takšnih, ki dejansko postanejo inovacije. Zaposleni imajo na voljo čas za ustvarjalnost, prav tako pa so se dogovorili za časovni termin, v okviru katerega se medsebojno ne motijo, saj je ta termin namenjen ustvarjanju in razvojnim aktivnostim, ki zahtevajo visoko koncentracijo ter neprekinjen miselni tok.

Inovacije se dogajajo na vseh področjih poslovanja; lahko gre za izboljšan način izdelave programskega modula, lahko pa za izboljšanje izvajanja določenega procesa, kot je proces implementacije. V podjetju so odprti za novosti in spremembe, prav tako pa za sprejemanje napak. Zavedajo se, da so napake priložnost za učenje, vendar, če se napake ponavljajo, je to signal za ukrepanje. Želijo si, da bi njihovi zaposleni bili še bolj odprti za novosti in spremembe.

Kot ključne notranje vire inovacij prepoznavajo bolj inovativne posameznike oziroma zvezde in management. Kot zunanje vire inovacij navajajo kupce in partnerje ter konkurenco. Pomembno vlogo pri izkoriščanju zunanjih virov inovacij imajo zaposleni, saj so le-ti vmesni člen, ki s svojimi sposobnostmi uspejo prepoznati ideje in možnosti, bodisi pri kupcih ali konkurentih. Zaposleni prav tako s sodelovanjem na raznih dogodkih in konferencah ter pri iskanju informacij na splošno pomembno vplivajo na raven izkoriščanja zunanjih virov inovacij. Vloga razvojno-

raziskovalnih institutov in drugih institucij znanja do sedaj ni pomembno pripomogla k iskanju inovativnih možnosti, prvenstveno zaradi namena, ki je v teh institucijah bolj temeljni, v praksi pa bolj aplikativen.

Ocenjujejo, da se sodelovanje med podjetji in institucijami znanja v zadnjih letih sicer izboljšuje, vendar ne dovolj. Menijo, da je vsako sodelovanje, ki se vzpostavi specifično, uspešnost takega sodelovanja pa je predvsem odvisna od sogovornikov na strani institucij znanja.

Inovacijske aktivnosti z vidika časa ali porabljenih virov ne spremljajo, saj je le-to zelo težko. Ker je značilna vpetost inovacijskih aktivnosti v vsakdanje aktivnosti, ne vidijo potrebe po njihovi spremljavi.

- Raziskovalno-razvojna zmožnost

V podjetju nimajo organiziranega posebnega oddelka, katerega naloga bi bila izključno raziskovalno-razvojna. Deleža, ki ga namenjajo temu področju, ne morejo opredeliti, saj ga ne merijo in ne spremljajo. Je pa ta del, tako kot vidik inovacij, del njihovega vsakdanjika, ki je prepleten in vpleten v vse poslovne procese.

Finančne vire dojemajo kot pomembne v procesu generiranja novih idej ali izboljšanja obstoječih praks, vendar pa njihova vloga ni ključna, saj je rezultat njihovega dela vedno usmerjen na trg. V zadnjem času poskušajo vzpostaviti resnejše odnose oziroma sodelovanja z R&R institucijami.

- Trženjska zmožnost

S kupci gradijo dolgoročne povezave in partnerstva. V ta namen organizirajo različna srečanja, običajno po projektnih skupinah, ki jih izvajajo na letni ravni. Večina proizvodov oziroma rešitev je kupcem pisana na kožo in tako predstavljajo edinstven proizvod oziroma rešitev. Zavedajo se, da je biti ob pravem času na pravem mestu ključnega pomena, saj v nasprotnem primeru ostajaš nekdo, ki je zamudil vlak in mu torej preostane le še kopiranje.

"Biti ob pravem času na pravem mestu."

V podjetju nimajo organizirane posebne službe za prodajo in marketing. Tako nimajo klasičnih prodajnikov, temveč to vlogo prevzemajo vodje projektov in analitiki. Marketing je v domeni managementa, deloma pa tudi vsakega posameznika. Kupci imajo osrednjo in ključno vlogo, zato je njihovo zadovoljstvo prednostno bolj pomembno kot zadovoljstvo zaposlenih. Kupce tudi aktivno vključujejo v svoje inovacijske in razvojne aktivnosti. Vsak proizvod oziroma rešitev in storitev je pripravljena tako, kot jo vidi in pričakuje kupec.

Glede na splošno znano preveliko navezanost kupcev nanje kot ponudnike na področju informacijskih rešitev ugotavljajo, da v kolikor v podjetju oziroma organizaciji ne poznajo svojih lastnih procesov dovolj dobro, potem lahko govorimo o izraziti odvisnosti. Te odvisnosti

prepoznavajo v javni upravi in manj v gospodarstvu. Ugotavljajo, da ima zelo veliko vlogo pri tem tisti, ki mu je zaupano vodenje informatike, saj le-ta s svojim poznavanjem procesov pomembno pripomore k osveščanju tako pri sodelavcih kot managementu.

- Tehnično-tehnološka zmožnost

Tehnično-tehnološke zmožnosti vidijo predvsem v izkoriščanju znanja, ki ga imajo zaposleni. Ker so v panogi informatike vezani na globalne ponudnike tehnologij, so v določeni meri odvisni od razvoja in dogajanj pri ponudnikih. Ugotavljajo, da bi v primeru zamenjave tehnologije, sicer prvih nekaj mesecev lahko imeli težave, vendar ravno zaradi znanj, ki jih posedujejo, to ne vidijo kot pomembno oviro.

- Dinamične zmožnosti

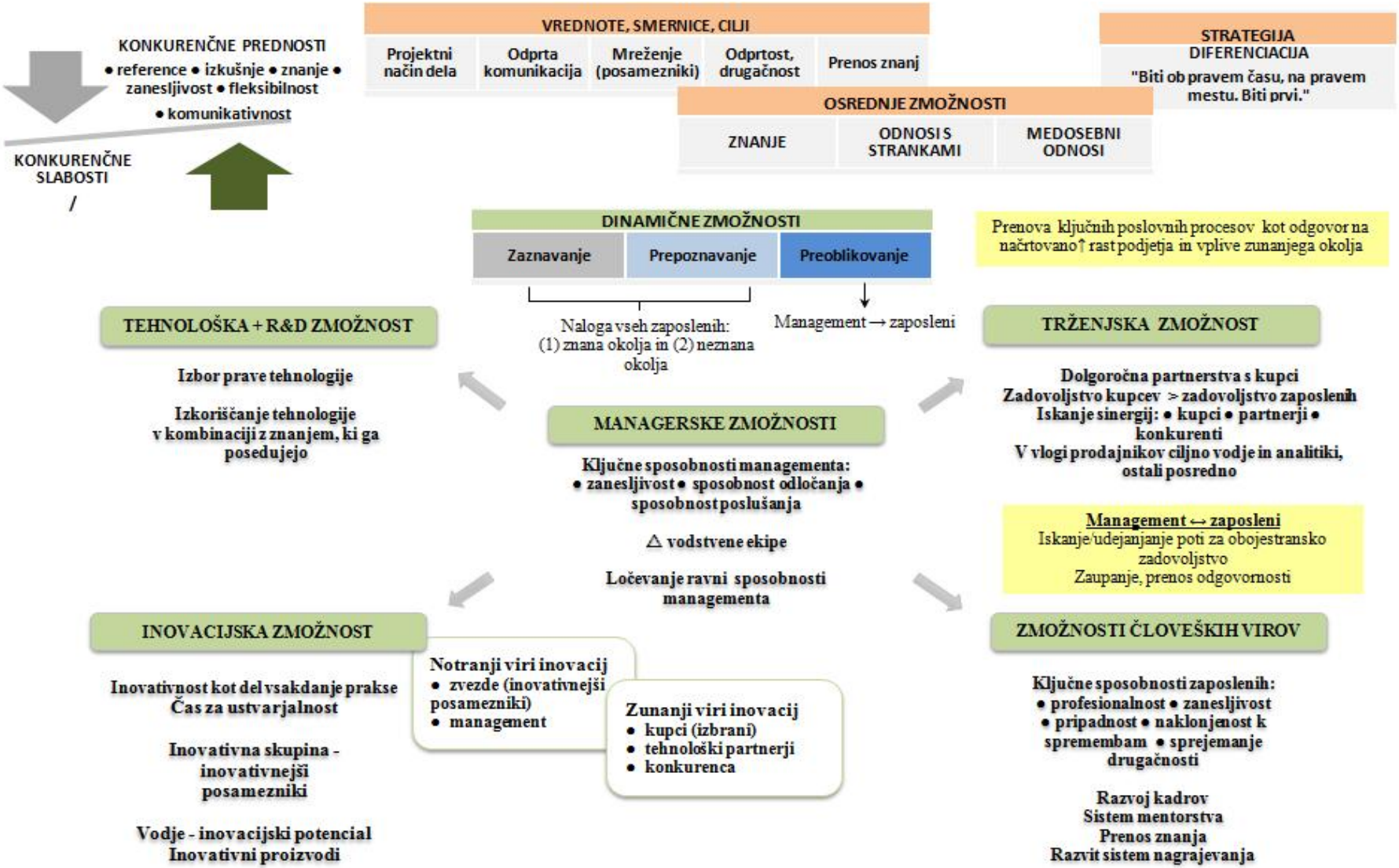
V Tabeli 5 prikazujemo pregled obravnavanih zmožnosti, to so managerske, trženjske, tehnično-tehnološke, razvojno-raziskovalne, inovacijske zmožnosti in zmožnosti človeških virov skozi sestavne dele oziroma z vidika koncepta dinamičnih zmožnosti.

Na Sliki 45 prikazujemo povzetek ključnih ugotovitev podjetja Beta.

Tabela 5: Pregled dinamičnih zmožnosti podjetja Beta

	Dinamične zmožnosti kot sestav zmožnosti		
Zmožnosti	**(1) ZAZNAVANJA**	**(2) PREPOZNAVANJA**	**(3) PREOBLIKOVANJA**
Managerska zmožnost	Odprta komunikacija na ravni podjetja in navzven Odprtost Poznavanje okolja, panoge in dinamike sprememb	Gradnja dolgoročnih partnerstev s kupci, z zaposlenimi in s partnerji Vključevanje zunanjih strokovnjakov Razvoj poslovnega modela Mreženje Sprejemanje drugačnosti	Razvoj ključnih sposobnosti na ravni podjetja Razvoj ključnih sposobnosti managementa in zaposlenih Udejanjanje strateške usmerjenosti "Biti ob pravem času na pravem mestu. Biti prvi." Prenova ključnih procesov Timsko delo – projektni način dela Sistem nagrajevanja Gradnja primerne organizacijske strukture in kulture Zamenjava vodstvene ekipe
Trženjska zmožnost	Aktivnosti mreženja – posamezniki (tržne potrebe, konkurenčni premiki) Zaposleni kot del trženjskega procesa	Aktivnosti ciljnega mreženja – posamezniki (obstoječi kupci – dodatni posli, potencialni kupci – novi posli) Zaposleni kot del trženjskega procesa + analitiki in vodje (ciljno)	Ohranjanje/povečevanje zadovoljstva kupcev Partnerstva s kupci, tehnološkimi partnerji in konkurenti Gradnja dolgoročnih partnerstev
Tehnično-tehnološka zmožnost	Aktivnosti mreženja – posamezniki (tehnološki partnerji) Spremljanje tehnološkega napredka in razvoja informacijske tehnologije	Aktivnosti mreženja – posamezniki (izbrani tehnološki partnerji) Prepoznavanje možnosti izkoriščanja nove tehnologije in novih znanj v skladu s poslovnim modelom	Prenova proizvodov/rešitev v skladu s tehnološkim napredkom in potrebami na trgu
Raziskovalno-razvojna zmožnost	Aktivnosti mreženja – posamezniki (iskanje partnerstev) Spremljanje trga, konkurence Benchmarking konkurence Aktivnosti z R&R institucijami	Prepoznavanje priložnosti na trgu (iskanje sinergij) Benchmarking trga in konkurence – iskanje drugačnosti Znana in neznana okolja (več virov)	Usvajanje novih znanj in tehnologij ter njihova pretvorba v tržno zanimive rešitve Izboljševanje izvajanja poslovnih procesov
Inovacijska zmožnost	Inovacijske aktivnosti kot ključni poslovni proces (ni formaliziran proces)	Čas za ustvarjalnost Inovacije uporabne vrednosti, tržno zanimive Ciljno vključevanje kupcev in partnerjev Zvezde – inovativnejši posamezniki	Inovativna skupina posameznikov Inovativnost vodij Vgrajevanje novosti/idej v nove proizvode/rešitve (tržna potrditev uspešnosti) Razvoj in spodbujanje inovativnosti Sistem nagrajevanja
Zmožnosti človeških virov	Zaposleni zaznavajo manjko v obstoječih znanjih in potrebe po priučitvi novih, specifičnih znanj Zaznavanje priložnosti pri obstoječih strankah in v okviru strokovnih konferenc	Samostojno prepoznavanje potrebe po specifičnem znanju v skladu s poslovnim modelom Novi zaposleni Samoizobraževanje zaposlenih Mreženje pri strankah Čas za ustvarjalnost	Udejanjanje strategije ravnanja s človeškimi viri Prenos znanja in izkušenj Sistem mentorstva Ciljna izvedba internih izobraževanj Učenje na napakah Sistem nagrajevanja Gradnja specialne ekipe najboljših Zadovoljstvo zaposlenih

Slika 45: Pregled ključnih ugotovitev podjetja Beta



(3) **Študija primera podjetja GAMA**

Podjetje Gama že dobrih dvajset let uspešno posluje in konkurira trgu s svojimi proizvodi in storitvami na področju informatike. Organizirani so kot družba z omejeno odgovornostjo in so samostojno podjetje znotraj večje diverzificirane skupine, ki je tudi večinska lastnica podjetja. Funkciji lastništva in managementa sta ločeni. Ustanovitelja podjetja, ki sta tudi manjšinska lastnika, sta se v zadnjih letih umaknila iz podjetja, in prepustila vodenje mlajšim sodelavcem.

Panogo informatike vidijo kot zelo dinamično, pri čemer prepoznavajo značilnost stalnih sprememb in hiter tehnološki napredek, ki jih neposredno sili k temu, da sledijo napredku z uvajanjem novosti in sprememb na trg preko svojih rešitev. V zadnjem obdobju so svoje napore usmerili v iskanje novih možnosti na trgu.

V podjetju so projektno-matrično organizirani, pri čemer gre v osnovi za ločevanje na tri stebre, ki so: steber programsko področje, steber ekonomika in steber prodaja. Steber programsko področje je nadalje razdeljen na tri podpodročja oziroma produktne linije. V preteklosti so se zavestno odločili, da odprodajo produktne linije, pri katerih so zaznali, da z njimi ne bodo več sposobni dosegati želeno dodano vrednost in konkurenčnost na trgu. Odprodane produktne linije so nadomestili s tržno bolj zanimivimi.

Načrtovanje v podjetju je v osnovi razdeljeno na strateški vidik (petletno obdobje) in operativni vidik (letno obdobje). Strateška usmerjenost podjetja je naravnana k uresničevanju strategije diferenciacije, pri čemer stremijo k temu, da so njihovi proizvodi diferencirani od podobnih konkurenčnih. Fokus zadovoljevanja potreb je orientiran izključno na potrebe gospodarstva, konkretneje na iskanje in pokrivanje potreb znotraj določene panoge. Njihov cilj je doseči čim višjo ponovljivost oziroma zadovoljiti čim več kupcev oziroma podjetij v določeni panogi. Svoje kupce si želijo maksimalno zadovoljiti, saj na ta način ustvarjajo "aktivne reference". Menijo, da lahko večina kupcev/podjetij posredno vpliva in tudi priporoča njih kot ponudnike vsem ostalim kupcem, ki z njimi še ne sodelujejo.

Cenovno konkuriranje, ki ga opažajo v zadnjem času med svojimi konkurenti, po njihovem mnenju ni dolgoročno sprejemljivo, saj verjamejo, da nižja cena pomeni slabšo rešitev z vidika (dolgoročnih) pričakovanj kupca. Glede na to, da so tudi sami v tej poziciji, ko tekmujejo za posel na podlagi stroškovne učinkovitosti, lahko njihovo strategijo opredelimo tudi kot strategijo integriranega položaja.

V zadnjih letih so zaradi zasičenosti slovenskega trga začeli načrtovano širiti svoje poslovanje izven mej Slovenije, in sicer na trge bivše Jugoslavije ter na druge trge. Pri slednjih so ponudili le tiste rešitve, ki niso vezane na zakonodajno politiko določenega trga oziroma države, saj so prepričani, da v nasprotnem primeru ne bi bili konkurenčni.

- Ključne prednosti/slabosti

Kot prednosti navajajo izkušnje in reference, še posebej pri njihovem osrednjem programu oziroma paradnem konju med programi. Kot pomembni prednosti izpostavljajo prilagodljivost in poznavanje določene panoge oziroma zadovoljevanje potreb podjetij, ki delujejo znotraj določene panoge. Znotraj določene panoge s svojimi rešitvami poskušajo pokriti čim več podjetij. To pomeni, da pri obstoječih kupcih želijo vzpodbuditi nove potrebe, pri potencialnih kupcih pa poskušajo predstaviti dobre prakse njim podobnih podjetij in jim tako vzpodbuditi potrebe.

Prilagodljivost je njihova ključna prednost, ki jih loči od konkurence, še posebej tuje. V tej zvezi izpostavljajo slabosti, ki jih zaznavajo v primerjavi s tujo konkurenco. Te slabosti so: neprepoznavnost blagovne znamke njihovih proizvodov oziroma rešitev, neprepoznavnost podjetja samega ter okrnjene možnosti z vidika razpoložljivih virov (finančnih in človeških) pri prodorih na tuje trge.

- Osrednje zmožnosti

Osrednje zmožnosti podjetja so vezane na znanje zaposlenih; še posebej izpostavljajo poznavanje problematike področja, ki ga obvladujejo. Zaposleni kot vir in kapital podjetja za podjetje predstavljajo tudi največje tveganje v smislu ohranjanja njihovega zadovoljstva in staleža v podjetju. Čas, ki ga namreč potrebujejo, da usposobijo posameznika za izvajanje določenih nalog, je v tej panogi oziroma področju dela daljši.

- Zaznavanje in prepoznavanje novih možnosti ter preoblikovanje celote virov

Zaznavanje in prepoznavanje možnosti na trgu je ključna naloga vseh zaposlenih. V kakšni meri bo posameznik k temu prispeval, je odvisno od delitve dela in posameznikove sposobnosti ter naravnanosti.

Spremljanje konkurence je po njihovem mnenju ključno, zato načrtovano spremljajo kaj in kako počne konkurenca, nato pa poskušajo izvleči najboljše in to prilagoditi. Pri tem poudarjajo, da je zelo pomembna sposobnost prepoznavanja možnosti.

"Tudi, če ti konkurent sam pokaže rešitev,
vendar ti tega ne znaš prepoznati v lastno korist,
potem ti to nič ne koristi."

Sodelovanje s kupci je tako pri prepoznavanju kot udejanjanju in nenazadnje pri uvedbi novih ali izboljšanih praks zelo pomembno. Izhajajo iz tega, da večjo bazo kupcev kot imajo, več idej lahko prepoznajo in plasirajo na trg, bodisi pri obstoječih bodisi pri potencialnih kupcih.

Aktivnosti mreženja ocenjujejo kot zelo pomembne na vseh ravneh v podjetju. Še posebej izpostavljajo aktivnosti mreženja izven podjetja, saj so prepričani, da lahko rezultati mreženj generirajo nove ideje in spodbujajo zaznavanje ter udejanjanje novih možnosti.

"Posel delajo ljudje."

Ocenjujejo, da imajo večja, finančno močnejša podjetja prednost, saj lahko tako aktivnosti mreženja kot iskanja idej nasploh spodbujajo v večji meri.

V zadnjih letih so v podjetju prenovili določene poslovne procese, in sicer na področju prodaje ter trženja. Kljub temu ocenjujejo, da imajo na teh dveh področjih še veliko rezerve. Uspešnost vgrajevanja novih priložnosti in znanj v procese ter rešitve ocenjujejo z oceno tri in pol na lestvici od ena do pet.

- Managerske zmožnosti

Uspešnost managementa oziroma najvišjega nivoja odločanja v podjetju ocenjujejo z oceno štiri na lestvici od ena do pet. Ker se je v zadnjem obdobju zamenjala vodstvena ekipa, bodo rezultati te nove vodstvene ekipe vidni šele v bližnji prihodnosti.

Ocenjujejo, da je management bolj nagnjen k tveganju, kot to velja za njihove sodelavce. Menijo, da je višja nagnjenost k tveganju pričakovana, saj poslujejo v panogi, za katero je splošno znano, da so tveganja bolj prisotna. Kot ključne zmožnosti managementa navajajo sposobnosti vodenja, v okviru le-teh pa še posebej izpostavljajo sposobnosti motiviranja. Sposobnosti managementa se v podjetju razlikujejo glede na ravni odločanja. Pri tem so na najvišji ravni bolj izražena konceptualna znanja, na nižjih ravneh pa so bolj izpostavljena funkcionalna znanja.

- Zmožnosti človeških virov

V podjetju imajo jasno začrtano strategijo ravnanja s človeškimi viri in tudi kader, ki skrbi za uresničevanje te strategije. V osnovi je strategija razvoja kadrov usmerjena v razvoj ključnih sposobnosti slehernega posameznika. V večji meri je vsak posameznik v podjetju strokovnjak ali specialist za določeno področje. To se najbolje vidi v izvajanju aktivnosti oziroma projektnem delu, kjer vsak prispeva tisto, v čemer je dober oziroma najboljši.

V podjetju imajo vsi zaposleni jasno določene vloge in odgovornosti. Posebej izpostavljajo skrb za ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov in zaupanje v sodelavce. Podpirajo samostojnost in suverenost pri sprejemanju odločitev, vendar ne dopuščajo vmešavanja posameznikov na področja (ali v proces odločanja na teh področjih), ki jih le-ti strokovno ne obvladujejo.

Zaposleni večino svojih znanj pridobivajo in nadgrajujejo na strokovnih dogodkih ter izbranih izobraževanjih, veliko pa je tudi samoizobraževanja v odvisnosti od potreb trga in izvedbe projektov. Zavedajo se, da je dobrih kadrov zelo malo. V svoji ekipi so v zadnjem času zaposlili tudi nekaj tehničnih kadrov – razvojnikov iz držav vzhodne Evrope. Od zaposlenih pričakujejo, da bodo strokovno podkovani, in sicer na področju, ki ga pokrivajo; posebej izpostavljajo lastnosti, kot so proaktivnost, iniciativnost in ustvarjalnost. Poudarjajo, da so naštete lastnosti kritične in jih zato njihovi zaposleni morajo imeti ter razvijati. Zaposlene motivirajo in njihov

potencial razvijajo tako, da jim omogočajo samostojno sprejemanje odločitev in načrtovanje nalog ter aktivnosti njihove izvedbe.

Trenutno so osredotočeni na izboljšanje komunikacije med zaposlenimi in različnimi oddelki oziroma področji v podjetju. Še posebej problematično izpostavljajo komunikacijo med razvojnim oddelkom in oddelkom prodaje, za katero verjamejo, da je ključna. Zavedajo se pomembnosti neformalne komunikacije in učinkovitega načina komuniciranja. Sledijo temu, da mora biti prejemniku informacije le-ta dostavljena usmerjeno in ciljno, prejemnik pa mora informacijo prejeti čim prej; vendar informacija ne sme biti filtrirana in izkrivljena.

- Inovacijske zmožnosti

V podjetju razumejo inovacije v smislu novih in izboljšanih rešitev (proizvodov in storitev) ter v smislu uvajanja novih pristopov k reševanju problemov, bodisi v podjetju samem bodisi pri kupcih. V preteklosti so celo imeli primer, ko so bili s svojo idejo oziroma predstavitvijo rešitve za trg prehitri. To je pomenilo, da na njihovo predstavitev trg še ni bil pripravljen, bil pa je pripravljen nekaj let kasneje; vendar kasneje te priložnosti niso izkoristili, ampak so jo prepustili konkurenci.

Strategijo inoviranja imajo zapisano, prav tako so jasne in dokumentirane smernice vgrajevanja ter spodbujanja inovativnosti pri delu. Aktivnosti inoviranja in njihov napredek spremljajo ter v določeni meri dokumentirajo, vendar jih neposredno ne merijo. Uspešnost izvajanja inovacijskih aktivnosti povezujejo z večjo učinkovitostjo in uspešnostjo na ravni podjetja. To je po njihovem mnenju dobro merilo za merjenje uresničevanja inovacijske strategije. Opozarjajo na to, da se določene aktivnosti v procesu inoviranja lahko predvidijo in načrtujejo, določene aktivnosti pa so rezultat tudi naključij ter sreče, ki jih uspejo bolj ali manj prepoznati in izkoristiti.

Glavni notranji vir inovacijskih zmožnosti so zaposleni, kot najpomembnejši zunanji vir pa navajajo konkurente in kupce. Posebej opozarjajo na to, da sodelovanja z institucijami znanja praktično ni. V osnovi so zaposleni ključni vir inoviranja, saj s svojimi sposobnostmi uspejo prepoznati možnosti na trgu, tako pri kupcih kot konkurentih.

V ocenjevanju inovativnosti svojih zaposlenih le-te ocenjujejo z oceno štiri na lestvici od ena do pet. Zavedajo se, da so določeni posamezniki bolj nagnjeni k inoviranju, zato pri njih te sposobnosti prepoznavajo in tudi razvijajo.

- Raziskovalno-razvojna zmožnost

Razvojne aktivnosti imajo v podjetju osrednjo vlogo, saj so vsi njihovi proizvodi oziroma rešitve ter nudenje storitev plod lastnega razvoja. Od zaposlenih se pričakuje, da bodo maksimalno prispevali v tej smeri. Pri Javni agenciji za raziskovalno dejavnost RS imajo registrirano raziskovalno skupino. Klasične organiziranosti v smislu oddelka, ki bi se izključno ukvarjal z razvojno-raziskovalnimi aktivnostmi, nimajo. Seveda pa imajo področje razvoja, ki razvija in

uvaja rešitve komercialnega značaja. Razvojne aktivnosti so vpete v vsakodnevni delokrog, so tesno prepletene znotraj podjetja, kot tudi s samim trgom oziroma s potrebami na trgu.

Financiranje raziskovalno-razvojnih aktivnosti oziroma inovacijskih aktivnosti je v večji meri iz lastnih sredstev. V podjetju so prepričani, da je finančnih spodbud in posluha za aplikativno raven razvoja s strani države ter drugih institucij premalo. Menijo, da imajo velika podjetja z vidika financiranja prednost, saj so finančno močnejša, prav tako pa so sposobna hitreje in v večji meri ustvariti povezave z drugimi viri financiranja.

- Trženjska zmožnost

V podjetju so v največji možni meri osredotočeni na vzdrževanje dobrih odnosov s kupci, zato z njimi gradijo dolgoročna partnerstva. Zavedajo se, da je vsako podjetje zgodba o uspehu zase, zato se trudijo, da svoje stranke maksimalno spoznajo in jim ponudijo tisto, kar jim pomaga držati ali izboljševati konkurenčni položaj na trgu.

Prodajni procesi so v tej panogi v primerjavi z drugimi panogami daljši. V večji meri zaradi tega, ker gre za večje, zahtevnejše projekte, tudi s stroškovnega vidika. Običajno so predmet ponudbe rešitve, ki s svojo naravo posežejo v prenovo poslovnih procesov na ravni podjetja, kar pa lahko za podjetje pomeni tudi korenite spremembe v sami organiziranosti in izvajanju poslovnih procesov. Takšna celovita rešitev zahteva večjo, usposobljeno in strokovno ekipo, ki lahko suvereno pokrije izvedbo določenega projekta. V ta namen se poslužujejo tudi sklepanja zunanjih partnerstev, tudi s konkurenti, še posebej v primerih, ko sami ne razpolagajo z določenimi znanji ali izkušnjami ali ne vidijo smiselnosti, da bi interno v podjetju razvijali določen kader.

Razume se, da morajo v vlogi tržnikov nastopati vsi zaposleni, vendar so nekateri v večji meri vpeti v ta proces. Običajno gre za strokovnjake določenih področij, ki so tudi v večji meri aktivni na samem trgu in pri kupcih.

- Tehnično-tehnološka zmožnost

Tehnično-tehnološke zmožnosti so v podjetju odvisne od znanja, ki ga imajo ključni razvojniki oziroma programerji, in od sposobnosti podjetja, da izkorišča ta znanja. Ker v podjetju razvijajo lastne rešitve, vezanost na ponudnike tehnologij ni tako neposredna; so pa seveda, kot to velja za celotno panogo informatike, vezani na izbrano tehnologijo in tehnološki napredek, kateremu morajo stalno slediti in temu primerno prilagajati svoje usmeritve.

- Dinamične zmožnosti

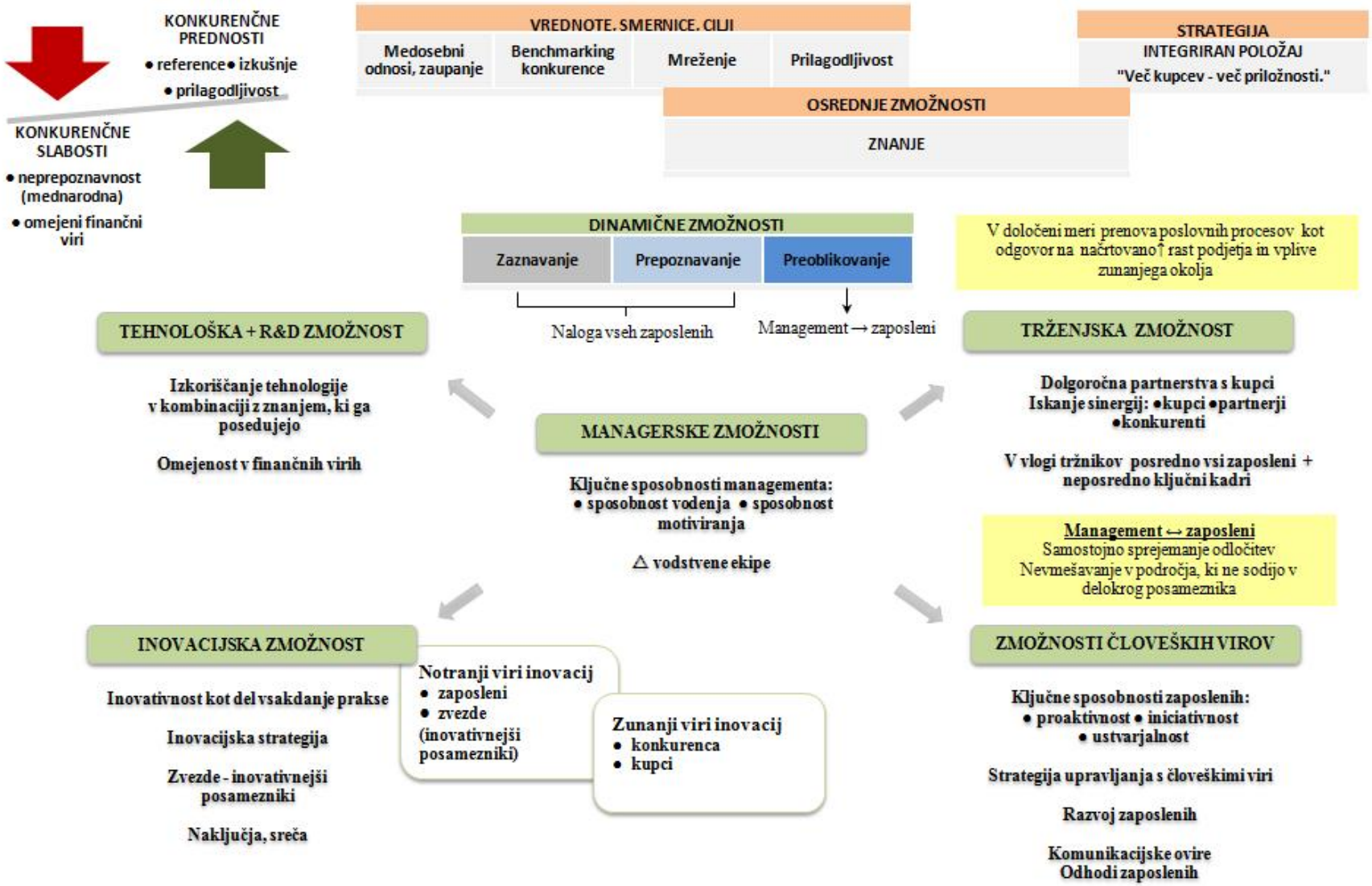
V Tabeli 6 prikazujemo pregled obravnavanih zmožnosti, to so managerske, trženjske, tehnično-tehnološke, razvojno-raziskovalne, inovacijske zmožnosti in zmožnosti človeških virov skozi sestavne dele oziroma z vidika koncepta dinamičnih zmožnosti.

Na Sliki 46 prikazujemo povzetek ključnih ugotovitev podjetja Gama.

Tabela 6: Pregled dinamičnih zmožnosti podjetja Gama

	Dinamične zmožnosti kot sestav zmožnosti		
Zmožnosti	**(1) ZAZNAVANJA**	**(2) PREPOZNAVANJA**	**(3) PREOBLIKOVANJA**
Managerska zmožnost	Poznavanje okolja, panoge in dinamike sprememb	Gradnja dolgoročnih partnerstev s kupci, z zaposlenimi in s partnerji Razvoj poslovnega modela Mreženje	Razvoj ključnih sposobnosti managementa in zaposlenih Udejanjanje strateške usmerjenosti "Več kupcev – več priložnosti." Timsko delo – projektni način dela Gradnja primerne organizacijske strukture in kulture Zamenjava vodstvene ekipe
Trženjska zmožnost	Aktivnosti mreženja – posamezniki (tržne potrebe, konkurenčni premiki) Zaposleni kot del trženjskega procesa	Aktivnosti mreženja – posamezniki (obstoječi kupci - dodatni posli, potencialni kupci – novi posli) Zaposleni kot del trženjskega procesa + neposredno izbrani posamezniki	V določeni meri prenova procesa Gradnja dolgoročnih partnerstev Sinergije s kupci, tehnološkimi partnerji in konkurenti
Tehnično-tehnološka zmožnost	Aktivnosti mreženja – posamezniki (tehnološki partnerji) Spremljanje tehnološkega napredka in razvoja informacijske tehnologije	Aktivnosti ciljnega mreženja – posamezniki (tehnološki partnerji) Prepoznavanje možnosti izkoriščanja nove tehnologije in novih znanj v skladu s poslovnim modelom	Prenova proizvodov/rešitev v skladu s tehnološkim napredkom in potrebami na trgu
Raziskovalno-razvojna zmožnost	Aktivnosti mreženja – posamezniki (iskanje partnerstev) Spremljanje trga, konkurence Benchmarking konkurence	Prepoznavanje možnosti na trgu (iskanje partnerstev) Benchmarking trga in konkurence Status R&R	Usvajanje novih znanj in tehnologij ter njihova pretvorba v tržno zanimive rešitve
Inovacijska zmožnost	Inovacijske aktivnosti kot ključni poslovni proces (ni formaliziran proces) Naključja, sreča	Inovacije uporabne vrednosti, tržno zanimive Ciljno vključevanje kupcev Zvezde – inovativnejši posamezniki Aktivnosti konkurence	Poskus vgrajevanja novosti/idej v nove proizvode/rešitve (večja uspešnost v preteklosti) Razvoj in spodbujanje inovativnosti
Zmožnosti človeških virov	Zaposleni zaznavajo manjko v obstoječih znanjih in potrebe po priučitvi novih, specifičnih znanj Zaznavanje priložnosti pri obstoječih strankah in v okviru strokovnih konferenc	Samostojno prepoznavanje manjka znanj v skladu s poslovnim modelom Novi zaposleni (tujci) Samoizobraževanje zaposlenih Mreženje pri strankah	Udejanjanje strategije ravnanja s človeškimi viri, vendar komunikacijske ovire, odhodi zaposlenih Prenos znanja in izkušenj Motiviranje zaposlenih skozi samostojno sprejemanje odločitev

Slika 46: Pregled ključnih ugotovitev podjetja Gama



(4) **Študija primera podjetja DELTA**

Podjetje Delta, družba z omejeno odgovornostjo, deluje samostojno na trgu informacijskih rešitev več kot deset let. Je eno izmed podjetij, ki je v neki obliki že obstajalo preden se je formiralo kot samostojno podjetje. Funkciji lastništva in managementa v podjetju nista ločeni, saj je večina lastnikov, ki so v preteklosti ustanovili podjetje, še vedno v podjetju zaposlenih, večinoma na vodilnih položajih. Delitev lastništva je v preteklosti potekala na osnovi dveh kriterijev, in sicer pretekle izkušnje posameznika ter njegov prihodnji potencial, pri čemer pa posameznik ni mogel pridobiti večinskega oziroma prevladujočega deleža. Danes lastniški deleži ostajajo v podjetju razdeljeni med zaposlene. V kolikor nekdo od lastnikov odide iz podjetja, se pričakuje, da je pripravljen svoj delež po dogovorjeni ceni prepustiti sodelavcem; v kolikor se upokoji, pa lahko delež obdrži.

Panogo informatike vidijo kot bolj tvegano panogo v primerjavi z drugimi panogami. Menijo, da panoga informatike še ni dosegla stopnje zrelosti, kar po eni strani prinaša možnosti večjih zaslužkov, po drugi strani pa večje možnosti izgub. Kljub temu naj bi se panoga strmo bližala stopnji zrelosti, kar najbolj opažajo z vidika koncentracije konkurence. Prav zaradi večjih tveganj, stalnega napredka in v določeni meri hitrih preobratov na trgu prihodnje poslovanje načrtujejo bolj previdno. Njihovi strateški plani so pripravljeni za tri leta vnaprej.

Kot družba z omejeno odgovornostjo so organizirani funkcijsko – po posameznih področjih in projektno. V osnovi imajo štiri programska področja, njihov fokus pa je pokrivanje izključno ene panoge, ki ima zelo specifične potrebe, kar pomeni uresničevanje strategije osredotočenosti na diferenciacijo. Zadovoljevanje potreb ene panoge oziroma podjetij znotraj le-te je lahko zelo tvegano, še posebej z vidika domačega trga, ki je zelo majhen. Ravno zaradi tega so se osredotočili na iskanje tovrstnih možnosti zadovoljevanja potreb na tujih trgih.

Trenutno obvladujejo potrebe slovenskega trga. V zadnjih letih so že poskušali širiti svoje poslovanje, pri čemer so pridobili stranke tudi izven slovenskih meja, vendar še zdaleč ne v taki meri, kot bi si želeli. Veliko priložnosti vidijo na trgih bivše Jugoslavije, vendar iz izkušenj povedo, da ti trgi še niso zreli za napredne rešitve, ki so jih uvedli na domačem trgu. Hkrati priznavajo, da je njihova slabost tudi v izvajanju trženjsko-prodajnih aktivnosti, saj se srečujejo z manjkom znanj na tem področju. Pri tem tudi ugotavljajo, da so trženjsko-prodajni pristopi lahko zelo različni na drugih trgih, kot je recimo trg bivše Jugoslavije. Cenovno konkuriranje po njihovem mnenju ne pride v poštev.

- Ključne prednosti/slabosti

Pomembne prednosti podjetja vidijo v njihovem odnosu, ki ga gojijo do strank, v zanesljivosti, in kvalitetnih ter naprednih rešitvah. V primerjavi z domačo konkurenco so vodilni in nimajo ožjih konkurentov. Konkurenti se sicer pojavljajo, vendar le-ti ne nudijo celovite rešitve ali pa so specializirani le za ožja področja, ki jih sami ne pokrivajo, zato jim prepuščajo takšne projekte.

Drugače je pri tujih konkurentih, ki so v Sloveniji uspeli pridobiti projekte in tako podjetju odvzeli določen delež strank. Ugotavljajo, da je njihova poglavitna slabost v primerjavi s tujimi konkurenti predvsem nezadostno število referenc (obvladovanje domačega trga, ki je majhen) in s tem povezana mednarodna neprepoznavnost; slednje predstavlja oviro pri širitvah poslovanja na tuje trge.

- Osrednje zmožnosti

Osrednje zmožnosti podjetja opredeljujejo v eni besedi, to je znanje, ki je v njihovem primeru še posebej specifično, prav tako pa zelo podrobno. Ker delujejo izključno znotraj ene panoge, odlično poznajo podjetja te panoge oziroma njihove procese.

"O področju poslovanja naših strank vemo več kot oni sami.
Vsako podjetje namreč vidi samo svoj svet,
mi pa vidimo svet vseh naših strank."

- Zaznavanje in prepoznavanje novih možnosti ter preoblikovanje celote virov

Prepoznavanje zmožnosti in potenciala za njihovo izkoriščanje je na strani zaposlenih. Tako so usmerjeni v stalno iskanje novih idej in potreb tako pri obstoječih kot pri potencialnih kupcih. S svojimi kupci veliko sodelujejo; običajno gre za sodelovanja, ki prinašajo največje možne obojestranske koristi.

V zadnjem času so prenovili del tržno-prodajnega procesa, in sicer sistem fakturiranja ter komuniciranja s strankami. Načrtno so pričeli s spremljanjem razvoja karier v podjetju. Kot ključen preobrat v zgodovini podjetja navajajo pravočasen in premišljen umik iz panoge, ki so jo v preteklosti pokrivali, in usmeritev v panogo, ki ne bi mogla biti bolj različna od predhodne panoge. S tem so pokazali, da se je vsega moč naučiti in priučiti, če za to obstaja interes.

- Managerske zmožnosti

Kot ključne zmožnosti managementa v podjetju navajajo: držanje besede, verodostojnost in poštenost ter odprtost in sprejemanje drugačnih pogledov. V proces sprejemanja odločitev vključujejo izbrane posameznike, običajno bolj ambiciozne sodelavce, v končni fazi pa odločitev sprejme najvišji nivo odločanja.

Najvišji nivo odločanja je manj nagnjen k tveganju, vendar je slednje odvisno tudi od teme, ki se obravnava. V kolikor se odločajo o najemanju kreditov, je pripravljenost k tveganju manjša. V kolikor se odločajo za začetni razvoj proizvoda oziroma rešitve, ki še nima znanega končnega kupca, je pripravljenost višja, saj na to gledajo tudi z vidika novih priložnosti, novega učenja in izobraževanja.

- Zmožnosti človeških virov

Kot že omenjeno, so osrednje zmožnosti podjetja izključno v izkoriščanju znanja zaposlenih. V podjetju se tega zavedajo, zato so v ta del pripravljeni vlagati prekomerno. Formalno zapisane

strategije razvoja človeških virov nimajo, vendar je le-ta temelj njihovega obstoja in rasti. Zaradi tega je uresničevanje le-te dnevna in samoumevna aktivnost vseh v podjetju.

Zaposleni tako sami ocenijo in predlagajo, kje vidijo možnosti za nadaljnji osebni in poslovni razvoj ter krepitev konkurenčnosti, kar podjetje maksimalno podpira. V podjetju je sicer zahtevana raven znanja in sposobnosti zaposlenih zelo visoka. Od zaposlenih se pričakuje, da bodo to raven znanja dosegali. Vsako novo pridobljeno znanje, ki ga pridobi posameznik, mora v določenem obsegu in ciljno prenesti tudi na svoje sodelavce. Razpon možnosti prenosa znanj na sodelavce sega od priprave pisnega povzetka do javne predstavitve in demonstracije uporabe novo pridobljenega znanja v praksi.

V podjetju imajo postavljen sistem napredovanja in nagrajevanja, ki je jasen ter transparenten. Zaradi ploske hierarhije zaposleni večinoma napredujejo vodoravno. Sledijo temu, da vzgajajo kadre v podjetju, zato študente spodbujajo za razna počitniška dela v njihovem podjetju, saj tako uspejo prepoznati bodoče potencialne kadre. Pri zaposlovanju novih kadrov so zelo previdni, zahtevajo priporočila, prav tako pa od vsakega zaposlenega, tudi z izkušnjami, zahtevajo, da po določenem času dela v podjetju opravlja interno preverjanje znanja. V kolikor zaposleni ne izpolni pričakovanj, se od njega tudi poslovijo.

"Ko iščemo nove kadre, iščemo boljše od sebe."

Od zaposlenih pričakujejo, da bodo na svojem strokovnem področju nadpovprečni, pri čemer pa morajo posedovati tudi druge veščine, kot je recimo sposobnost komuniciranja. Sposobnost komuniciranja je v podjetju in do strank še posebej pomembna, zato razvijajo te veščine v največji možni meri, hkrati pa v podjetju velja načelo prostega pretoka informacij in odprtih vrat. Veliko pozornost namenjajo tudi mreženju na različnih ravneh, prav tako pa od zaposlenih pričakujejo, da bodo predani in zvesti podjetju.

- Inovacijske zmožnosti

Posebno opredeljene strategije v smislu opredeljevanja inovacij in inovativnosti nimajo. Inovativnost razumejo kot nekaj samoumevnega in temeljnega, tako na ravni panoge informatike kot podjetja samega. Način dela in tudi razvoj proizvodov oziroma rešitev sta v podjetju usmerjena v stalno izboljševanje in iskanje novih poti, še posebej pri sodelovanju s kupci.

Inovativnost v podjetju ocenjujejo z oceno štiri na lestvici od ena do pet. Največji vir inovacij predstavljajo zaposleni kot notranji vir, kot zunanji vir pa navajajo kupce in v določeni meri tudi dobavitelje tehnologije oziroma tehnološke partnerje.

- Raziskovalno-razvojna zmožnost

Posebnega oddelka za področje raziskav in razvoja nimajo, prav tako stroškov s tega naslova ne spremljajo ločeno. Proizvodi oziroma rešitve, ki jih ponuja podjetje, so plod lastnega razvoja, le-tega pa financirajo iz lastnih sredstev. Rezultati razvojnih aktivnosti oziroma rešitve so razvite na

osnovi tehnologije, za katero se je podjetje v preteklosti odločilo. Odločitev za določeno tehnologijo sicer za podjetje pomeni hkrati vezanost na ponudnika te tehnologije in stalno prilagajanje, hkrati pa določeno omejenost v smislu zamenjave te tehnologije ali konkuriranja, v kolikor potencialna stranka ne preferira te tehnologije. V podjetju zato stremijo k temu, da ciljno izkoriščajo zmožnosti, ki jih tehnologija nudi z vgrajevanjem lastnega znanja z namenom zadovoljevanja potreb trga. Namen izvajanja razvojnih aktivnosti je izključno komercialne narave.

- Trženjska zmožnost

Po pregledu in analizi uspešnosti pridobivanja novih strank ugotavljajo, da je bil najmočnejši adut pri pridobivanju poslov prav priporočilo obstoječe zadovoljne stranke. Stranke oziroma kupce postavljajo na prvo mesto, zato imajo v podjetju tudi posameznike, katerih naloga je biti na voljo strankam štiriindvajset ur na dan, vse dni v tednu (24/7). Ravno hitra odzivnost in takojšen pristop ter nudenje rešitve na problem ali zahtevo kupca je tisto, kar jim omogoča ohranjati in povečevati zadovoljstvo strank, hkrati pa graditi dolgoročne odnose, ki bodo pomenili tudi osnove za pridobivanje novih kupcev. "Imeti posluh za stranke," je eden izmed odločilnih kriterijev pri nagrajevanju sodelavcev.

V podjetju nimajo organizirane službe za marketing in prodajo, zato te aktivnosti prevzemajo zaposleni, glede na znanja in izkušnje. Zavedajo se, da jim na tem področju manjkajo znanje in izkušnje, prav tako pa tudi kadri. Opozarjajo, da kot srednje veliko podjetje težko konkurirajo z velikimi podjetji, ki imajo specializirane oddelke prav za izvajanje tovrstnih aktivnosti.

Proizvodi oziroma rešitve, ki jih nudijo, so naravnane na potrebe kupcev, vendar pa v osnovi ponujajo standardizirano rešitev na ravni panoge. Ocenjujejo, da bi lahko bila skladnost v primerjavi rešitev med njihovimi kupci celo do osemdeset odstotna, medtem ko bi bilo dvajset odstotkov določene rešitve prilagojene posameznemu kupcu oziroma potrebam posameznega podjetja.

"Če imaš informacijski sistem oziroma rešitev pisano na kožo,
potem nazaduješ."

- Tehnično-tehnološka zmožnost

Tehnično-tehnološka zmožnost je po njihovem mnenju ključnega pomena, zato je raven le-te v podjetju zelo visoka.

- Dinamične zmožnosti

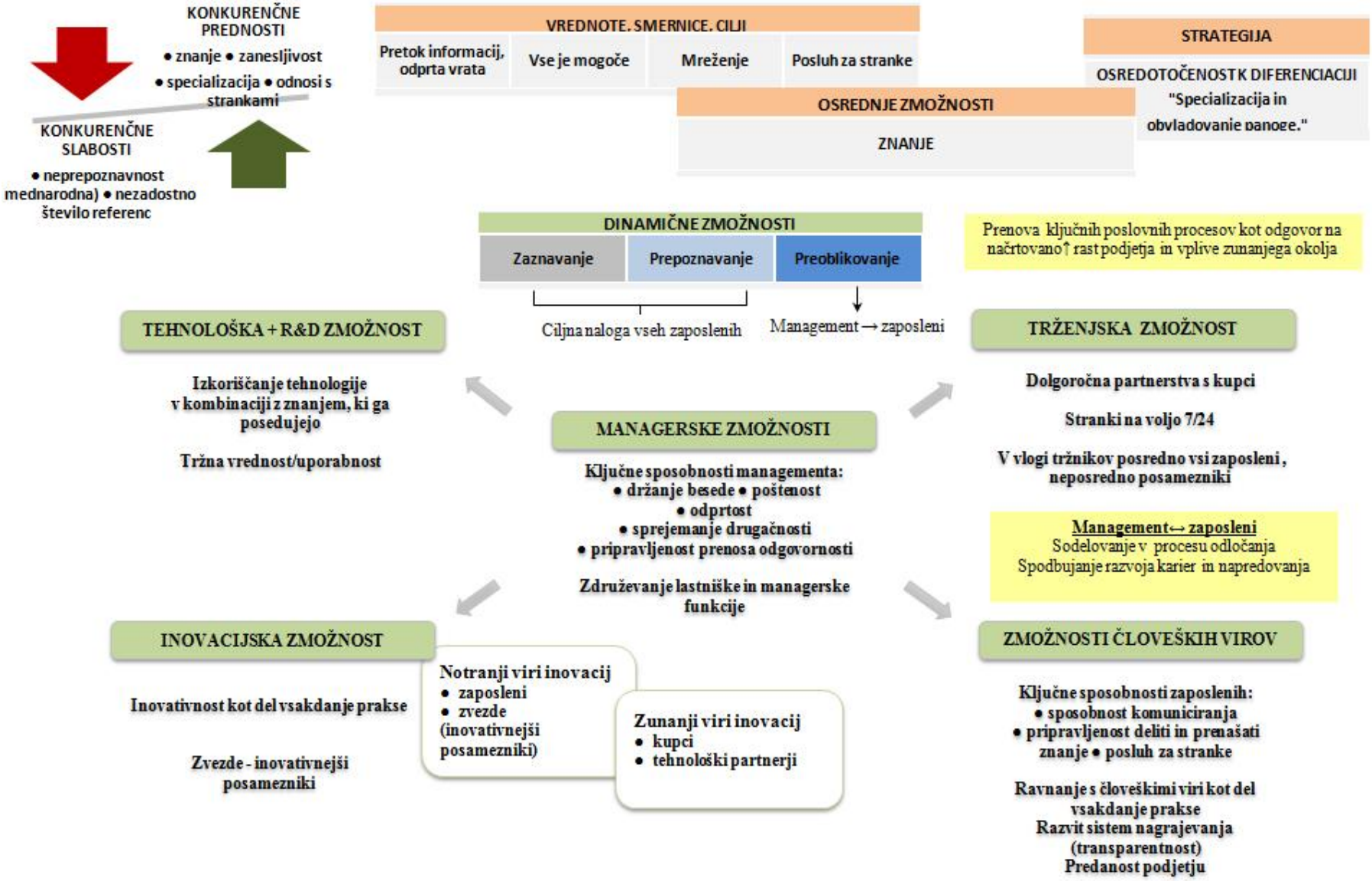
V Tabeli 6 prikazujemo pregled obravnavanih zmožnosti, to so managerske, trženjske, tehnično-tehnološke, razvojno-raziskovalne, inovacijske zmožnosti in zmožnosti človeških virov skozi sestavne dele oziroma z vidika koncepta dinamičnih zmožnosti.

Na Sliki 47 prikazujemo povzetek ključnih ugotovitev podjetja Delta.

Tabela 7: Pregled dinamičnih zmožnosti podjetja Delta

	Dinamične zmožnosti kot sestav zmožnosti		
Zmožnosti	**(1) ZAZNAVANJA**	**(2) PREPOZNAVANJA**	**(3) PREOBLIKOVANJA**
Managerska zmožnost	Poznavanje okolja, panoge in dinamike sprememb Pretok informacij navznoter in navzven, komunikacija	Gradnja dolgoročnih partnerstev s kupci in z zaposlenimi Razvoj poslovnega modela Mreženje	Razvoj ključnih sposobnosti managementa in zaposlenih Udejanjanje strateške usmerjenosti "Specializacija in obvladovanje panoge" Timsko delo – projektni način dela Gradnja primerne organizacijske strukture in kulture Usmerjenost h kupcem
Trženjska zmožnost	Aktivnosti mreženja – posamezniki (tržne potrebe, konkurenčni premiki) Zaposleni kot del trženjskega procesa	Aktivnosti ciljnega mreženja – posamezniki (obstoječi kupci – dodatni posli, potencialni kupci – novi posli) Zaposleni kot del trženjskega procesa + neposredno izbrani posamezniki Potreba po izboljšanju procesa	Prenovljen proces Gradnja dolgoročnih partnerstev Sinergije s kupci Kupec na prvo mesto, kar pomeni biti jim na voljo štiriindvajset ur na dan, vse dni v tednu (24/7)
Tehnično-tehnološka zmožnost	Aktivnosti mreženja (tehnološki partnerji) Spremljanje tehnološkega napredka in razvoja informacijske tehnologije	Aktivnosti mreženja (izbrani tehnološki partnerji) Prepoznavanje izkoriščanja nove tehnologije in novih znanj v skladu s poslovnim modelom	Prenova proizvodov/rešitev v skladu s tehnološkim napredkom in potrebami na trgu
Raziskovalno-razvojna zmožnost	Aktivnosti mreženja – posamezniki (iskanje partnerstev) Spremljanje trga, konkurence Benchmarking konkurence	Prepoznavanje možnosti na trgu (iskanje primernih partnerstev) Benchmarking trga	Usvajanje novih znanj in tehnologij ter njihova pretvorba v tržno zanimive rešitve Osredotočenost na najvišjo raven zagotavljanja specialnih rešitev Izboljševanje izvajanja poslovnih procesov
Inovacijska zmožnost	Inovacijske aktivnosti kot ključni poslovni proces (ni formaliziran proces)	Inovacije uporabne vrednosti, tržno zanimive Ciljno vključevanje kupcev in tehnoloških partnerjev Zvezde – inovativnejši posamezniki	Vgrajevanje novosti/idej v nove proizvode/rešitve (tržna potrditev uspešnosti) Razvoj in spodbujanje inovativnosti
Zmožnosti človeških virov	Zaposleni zaznavajo manjko v obstoječih znanjih in potrebe po priučitvi novih, specifičnih znanj Zaznavanje priložnosti pri obstoječih strankah in v okviru strokovnih konferenc	Samostojno prepoznavanje manjka znanj, razvoja kariere v skladu s poslovnim modelom Novi zaposleni Prepoznavanje bodočih kadrov (občasno vključevanje v delovni proces) Samoizobraževanje zaposlenih Mreženje pri strankah Zadovoljstvo zaposlenih (razvoj karier in zvestoba podjetju)	Udejanjanje strategije ravnanja s človeškimi viri Razvoj karier Prenos znanja in izkušenj Sistem nagrajevanja Sistem preverjanja znanj Sistem odločanja

Slika 47: Pregled ključnih ugotovitev podjetja Delta



(5) **Študija primera podjetja EPSILON**

Podjetje Epsilon je na trgu informatike prisotno že več kot trideset let. Organizirano je kot delniška družba, pri čemer so lastniki podjetja zaposleni, bivši zaposleni in njihovi družinski člani. Glavni delničarji podjetja, ki so v zadnjih letih odkupili deleže od sodelavcev, zasedajo vodilne položaje, nekateri so na teh položajih že daljše obdobje. Zavedajo se, da združevanje lastniške in managerske funkcije ni vedno dobro, saj v današnjih razmerah več veljajo znanje in izkušnje kot zgolj delež v lastništvu podjetja. Poudarjajo, da če bi danes sprejemali odločitve, vezane na udeležbo v lastništvu, bi se odločili drugače, vsaj v določeni meri.

Podjetje je organizirano funkcijsko in projektno. Časovni horizont planiranja v podjetju se je od preteklih pet let znižal na dve leti. V podjetju vidijo panogo informatike kot zelo dinamično in polno izzivov, ki lahko za igralce v tej panogi, če znajo to izkoristiti, pomeni doseganje visokih donosov. Glede primerjave panoge informatike z drugimi panogami slednje težko ocenjujejo, saj pravijo, da ne poznajo dovolj dobro drugih panog, da bi lahko ocenjevali njihove privlačnosti oziroma jih medsebojno primerjali. V preteklosti je podjetje naredilo pomemben korak v spremembi prodajne osredotočenosti. Nekdaj osrednji program strojne opreme (kot so delovne postaje) je postal obrobni program, osrednja dejavnost podjetja pa se je preusmerila na razvoj informacijskih rešitev (kot je programska podpora poslovnim procesom).

Kot največja tveganja pri poslovanju navajajo predvsem dva dejavnika, in sicer vpliv finančne krize, ki povzroča nestabilnost trga, in vpliv konkurence. Pri osredotočenju na zmanjševanje teh tveganj so okrepili aktivnosti ohranjanja zadovoljstva obstoječih strank (npr. aktivnosti individualne obravnave) predvsem zaradi preteklih izkušenj, ko so jim konkurenti že prevzeli obstoječe stranke. Kljub zmanjšanju investicij trga na področje informatike poskušajo pridobivati nove projekte tako na obstoječih kot potencialnih trgih. Pri ponujanju proizvodov in rešitev le-te poskušajo prilagoditi spremenjenim razmeram na trgu ter jih bolj naravnati na zadovoljevanje specifičnih potreb kupcev. Strategija, ki jo podjetje Epsilon zasleduje, je strategija diferenciacije, v zadnjem času pa tudi strategija integriranega položaja.

- Ključne prednosti/slabosti

Kot ključno prednost pred konkurenti navajajo poznavanje procesov v posameznih panogah gospodarstva, še posebej poznavanja proizvodnih procesov. Pomembno prednost vidijo tudi v njihovi prilagodljivosti strankam. Prilagodljivost strankam se kaže v smislu prilagajanja rešitev njihovim potrebam, ki lahko pomenijo tudi prilagoditve, pisane na kožo stranke. Takšne vrste prilagajanja strankam razumejo kot "butično" zadovoljevanje kupcev. Kot naslednjo pomembno prednost izpostavljajo reference oziroma uspešno izvedene projekte.

Največja slabost je po njihovem mnenju preširok asortiman rešitev, ki ga nudijo. Slednje jim po eni strani sicer omogoča večjo širino v smislu ponudbe, vendar to predstavlja oviro v specializiranem poznavanju posameznih področij in zagotavljanju stalne, dovolj konkurenčne podpore.

- Osrednje zmožnosti

Osrednje zmožnosti podjetja so po njihovem mnenju v znanju in izkušnjah zaposlenih, še posebej poznavanje poslovnih procesov v proizvodnih podjetjih. Vodstvo podjetja je prepričano, da sta tudi zvestoba in pripadnost podjetju pomemben vidik nadgrajevanja osrednjih zmožnosti.

- Zaznavanje in prepoznavanje novih možnosti ter preoblikovanje celote virov

Prepoznavanje možnosti v podjetju ni ciljno načrtovano in vodeno. Slednje je predvsem odvisno od angažiranja in sposobnosti določenega posameznika na področju, ki ga obvladuje. Rezultat tega je, da so posamezna področja bolj napredna in inovativna v konkurenčnem boju kot ostala. To posledično prinaša tudi večja razhajanja znotraj podjetja med posameznimi področji oziroma načinom njihovega dela in razmišljanja.

V podjetju deluje oddelek marketinga, vendar je njegov prispevek, zaradi ne dovolj jasno definirane vloge, pri prepoznavanju možnosti premajhen in ne dovolj ciljno orientiran. Zaznavanje možnosti je tako prepuščeno in odvisno od posameznikov, ki le-te zaznajo in prepoznajo v smislu njihove izrabe v korist podjetja. Največ možnosti je prepoznanih skozi zadovoljevanje potreb obstoječih strank.

V zadnjih letih niso prenovili načina dela in izvajanja procesov. V določeni meri so bile izvedene izboljšave v sklopu prodajnega procesa in procesa podpore strankam. Kljub temu je bilo podanih večje število predlogov za izboljšave, vendarle so le-ti ostali na papirju ali v začetni fazi načrtovanja. Ključno odgovornost pri tem nosi management v smislu nenaklonjenosti spremembam.

- Managerske zmožnosti

Management v podjetju ocenjuje svojo uspešnost za zadnja leta z oceno tri na lestvici od ena do pet. Kot ključne sposobnosti managementa navajajo: poslovna znanja, komunikacijske sposobnosti, sposobnost vživljanja v ljudi in poštenost. Menijo, da se sposobnosti vodij na različnih ravneh v podjetju razlikujejo. Za nižje ravni je značilno, da bolj podrobno poznajo poslovne procese in imajo večje sposobnosti delegiranja. Ravno posedovanje teh sposobnosti pri vodjih na nižjih ravneh managementu omogoča, da le-tem v določeni meri prepušča samostojnost in odgovornost odločanja.

- Zmožnosti človeških virov

Razvoj kadrov v podjetju se izvaja bolj spontano; prav tako je napredovanje posameznika v večji meri prepuščeno situaciji, kako bo nekdo uspešno sam sebe promoviral in izpostavil svoje ambicije.

Pridobivanje znanj zaposlenih se načrtuje na letni ravni. Zaposleni lahko samostojno izbirajo in se udeležujejo različnih oblik izobraževanj, ki so v interesu podjetja. Potrebe po določenem znanju se ugotavljajo na podlagi potreb, ki jih prepozna posameznik ali management.

Ugotavljajo, da je iniciativa po pridobivanju novih znanj in po nadgradnji obstoječega znanja občutno premajhna.

Notranji prenos znanja med zaposlenimi ocenjujejo kot zelo pomemben, vendar ga v praksi ne uspejo uresničevati v taki meri kot bi bilo potrebno. Sistem nagrajevanja v podjetju ni dovolj transparenten, zato se pojavlja nezadovoljstvo, zabeleženi pa so bili tudi že odhodi perspektivnejših kadrov.

- Inovacijske zmožnosti

Kot inovacijo v podjetju razumejo nekaj novega ali spreminjanje oziroma izboljševanje že obstoječega. Poleg komercialne vrednosti inovacije in njenega finančnega učinka v podjetju upoštevajo tudi socialni vidik inovacije. Kot primer socialnega vidika inovacij lahko razumemo izboljšave na področju ravnanja s človeškimi viri, kot so recimo aktivnosti v smeri povečanja zadovoljstva zaposlenih. Povečevanje zadovoljstva zaposlenih pa gledano dolgoročno prinaša pozitivne finančne učinke.

Za spodbujanje inovativnosti je odgovoren management. Na vprašanje, kdo je najbolj zaslužen za rezultate inovacij, ne morejo odgovoriti. Po njihovem mnenju so zato zaslužni vsi v podjetju, saj vsi v neki meri k temu prispevajo. Učinkov inovacij ne merijo, zato tudi težko ocenjujejo njihovo uspešnost. Prepričani so, da inovacijske aktivnosti, ki jih izvajajo, prinašajo pozitivne učinke. Po njihovem mnenju je ciljno izvajanje inovacijskih aktivnosti zelo pomembno, tako zaradi dinamičnosti panoge informatike kot zaradi konkurenčnih pritiskov.

V ocenjevanju inovativnosti ugotavljajo, da se lahko ocenijo z oceno štiri na lestvici od ena do pet. Menijo, da bi inovativnost lahko še izboljšali, če bi interno v podjetju prenovili in okrepili proces spodbujanja, nagrajevanja ter merjenja inovativnosti; prav tako bi bile dobrodošle spodbude z zunanjega okolja.

Zaposleni v podjetju veljajo za najpomembnejši vir inovacijskih zmožnosti. Spodbujanje samoiniciativnosti in razvijanje njihove ustvarjalnosti krepijo na osnovi učenja pri delu, in sicer z dodeljevanjem novih, zahtevnejših nalog ter s sprejemanjem novih izzivov. Napake so sprejete kot priložnosti za novo učenje, vendar le do določene stopnje. Kot zunanji vir inovacij je najpomembnejša konkurenca, ki jih v nekem smislu celo sili v stalno inoviranje s partnerji in kupci. Financiranje inovacij je pretežno iz lastnih virov, kar predstavlja pomembno finančno omejitev.

- Raziskovalno-razvojna zmožnost

Podjetje v preteklosti ni imelo definirane strategije na področju razvoja, prav tako vlaganj in učinkov v to področje niso spremljali. V zadnjih letih so bolj ciljno pristopili k načrtovanju in uresničevanju razvojnih ter tudi raziskovalnih aktivnosti. Razvojne aktivnosti sicer ostajajo primarni del njihovega poslovanja.

V zadnjem obdobju namenjajo večjo pozornost tudi raziskovalnim aktivnostim in prispevku temeljnih raziskav. Prvi korak v razvijanju raziskovalno-razvojne zmožnosti je bil storjen prav z oblikovanjem raziskovalne skupine, ki so jo registrirali pri Javni agenciji za raziskovalno dejavnost RS.

- Trženjska zmožnost

Na področju trženjskih zmožnosti se zavedajo, da bi lahko naredili več v smislu zadovoljevanja obstoječih strank kot v smislu pridobivanja novih. Menijo, da bi morali prenoviti proces trženja in ga bolj preplesti z ostalimi procesi.

V zadnjih letih so pogumno zakorakali na tuja tržišča, tako s pomočjo partnerjev kot samostojno, vendar pa ugotavljajo, da ciljev niso dosegli. V prvi vrsti je razlog v pomanjkanju finančnih in kadrovskih virov, po drugi strani pa ugotavljajo, da trgi, kot so jugovzhodni del Evrope, še niso dosegli ravni tehnološke opremljenosti, da bi lahko ponujali enakovredne rešitve in storitve v primerjavi z domačim trgom.

- Tehnično-tehnološka zmožnost

Tehnično-tehnološka zmožnost je v večji meri odvisna od izbrane tehnologije oziroma dobavitelja te tehnologije. Tako gre po eni strani za prilagajanje tej tehnologiji, večji omejenosti in zavezanosti tej tehnologiji, po drugi strani pa to prinaša stalno učenje in napredovanje za zaposlene, saj jih sili v neprestano izboljševanje njihovih sposobnosti.

Izbrana tehnologija podjetje spremlja že od začetka poslovanja. Podjetje Epsilon je namreč imelo pionirsko vlogo pri uvajanju te tehnologije na takratni trg bivše Jugoslavije. Danes se podjetje Epsilon sooča s hudo konkurenco, ki trži rešitve na tej isti tehnologiji, hkrati pa ugotavlja, da izbrana tehnologija ni nujno najbolj konkurenčna v današnjem okolju.

- Dinamične zmožnosti

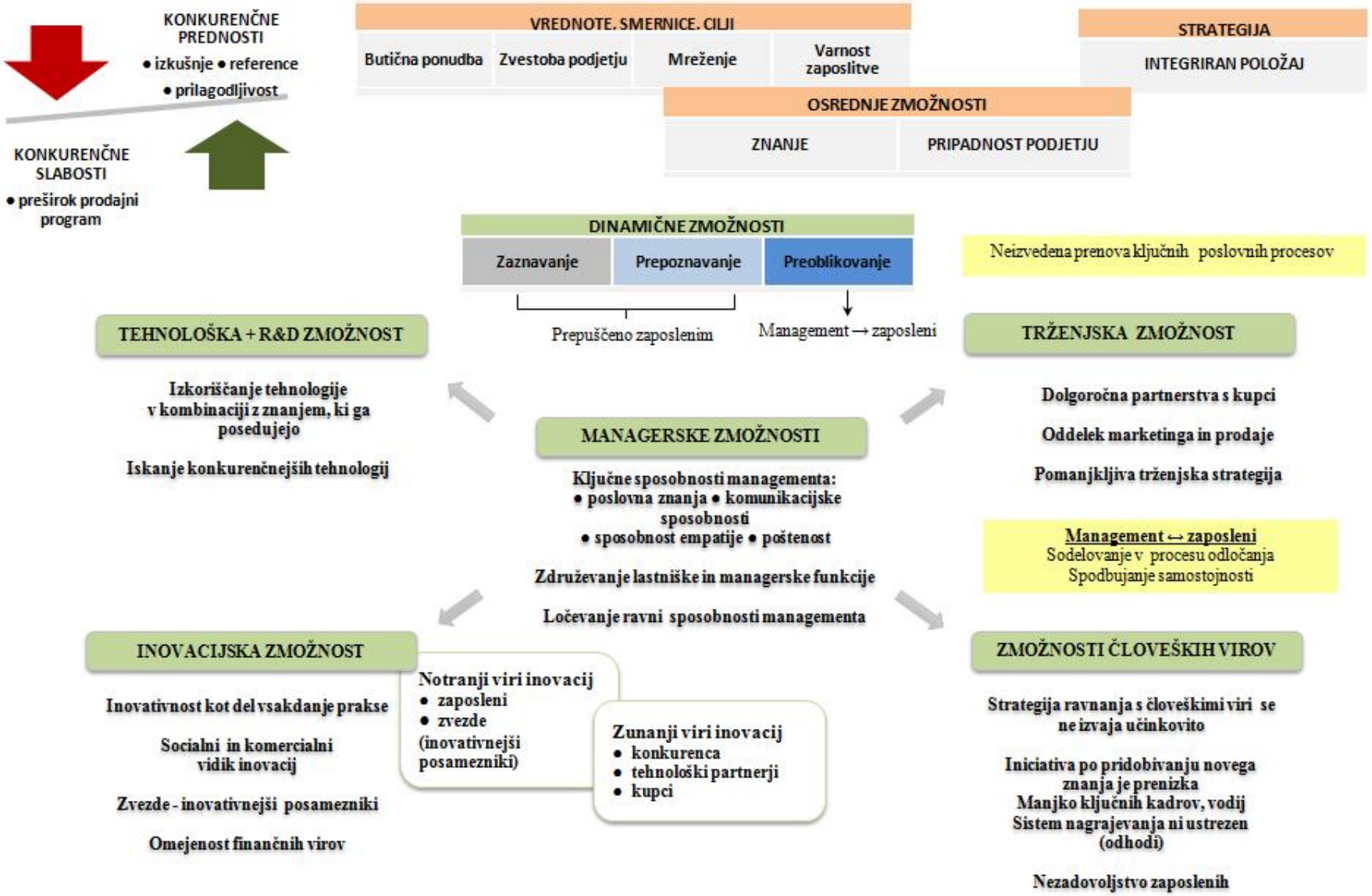
V Tabeli 8 prikazujemo pregled obravnavanih zmožnosti, to so managerske, trženjske, tehnično-tehnološke, razvojno-raziskovalne, inovacijske zmožnosti in zmožnosti človeških virov skozi sestavne dele oziroma z vidika koncepta dinamičnih zmožnosti.

Na Sliki 48 prikazujemo povzetek ključnih ugotovitev podjetja Epsilon.

Tabela 8: Pregled dinamičnih zmožnosti podjetja Epsilon

	Dinamične zmožnosti kot sestav zmožnosti		
Zmožnosti	**(1) ZAZNAVANJA**	**(2) PREPOZNAVANJA**	**(3) PREOBLIKOVANJA**
Managerska zmožnost	Poznavanje okolja, panoge in dinamike sprememb	Gradnja dolgoročnih partnerstev s kupci, z zaposlenimi in s partnerji Mreženje na managerskem nivoju Nenaklonjenost reorganizaciji poslovanja	Projektni način dela Poskus gradnje primerne organizacijske strukture in kulture Sprememba v vodstveni ekipi – prenos odgovornosti znotraj obstoječega tima (v letu 2012)
Trženjska zmožnost	Aktivnosti mreženja – posamezniki (tržne potrebe, konkurenčni premiki) Zaposleni kot del trženjskega procesa Oddelek marketinga	Potreba po prenovi procesa in večji vlogi marketinške službe Zaposleni kot del trženjskega procesa Odločitev o zožanju asortimana	Poskus prenove prodajnega procesa Gradnja dolgoročnih partnerstev Sinergije s kupci, tehnološkimi partnerji in konkurenti
Tehnično-tehnološka zmožnost	Aktivnosti mreženja – posamezniki (tehnološki partnerji) Spremljanje tehnološkega napredka in razvoja informacijske tehnologije	Aktivnosti ciljnega mreženja – posamezniki (tehnološki partnerji) Prepoznavanje možnosti izkoriščanja nove tehnologije in novih znanj Odločitev o zožanju asortimana (vidik tehnologije)	Prenova proizvodov/rešitev v skladu s tehnološkim napredkom in potrebami na trgu
Raziskovalno-razvojna zmožnost	Aktivnosti mreženja – posamezniki (iskanje partnerstev) Spremljanje trga, konkurence Aktivnosti z R&R institucijami	Prepoznavanje možnosti na trgu (iskanje partnerstev) Benchmarking trga in konkurence Status R&R	Usvajanje novih znanj in tehnologij in njihova pretvorba v tržno zanimive rešitve
Inovacijska zmožnost	Inovacijske aktivnosti kot ključni poslovni proces (ni formaliziran proces)	Inovacije uporabne vrednosti, tržno zanimive Benchmarking konkurence Ciljno vključevanje kupcev Vloga zvezd – inovativnejših posameznikov Vloga razvoja in spodbujanja inovativnosti	Delno vgrajevanje novosti/idej v nove proizvode/rešitve (tržna potrditev uspešnosti)
Zmožnosti človeških virov	Potreba po priučitvi novih, specifičnih znanj Zaznavanje priložnosti pri obstoječih strankah in v okviru strokovnih konferenc	Samostojno prepoznavanje manjka znanj Samoizobraževanje zaposlenih Vloga mreženja pri strankah Vloga prenosa znanja in izkušenj	Poskus udejanjanja strategije ravnanja s človeškimi viri, vendar odhodi, nezadovoljstvo zaposlenih, neustrezen sistem nagrajevanja Sistem odločanja

Slika 48: Pregled ključnih ugotovitev podjetja Epsilon



(6) **Študija primera podjetja ZETA**

Podjetje Zeta ima več kot petnajstletno zgodovino delovanja. S procesom združevanja in kasnejše pripojitve k večjemu podjetju (pred devetimi leti) se je podjetje Zeta oblikovalo v združbo kot obstaja danes. Je družba z omejeno odgovornostjo. Funkciji managementa in lastništva sta v podjetju ločeni. Management podjetja samostojno sprejema odločitve, v primeru strateško pomembnejših vprašanj pa se v proces odločanja vključi management matičnega podjetja.

V zadnjih letih je podjetje zelo napredovalo v smislu rasti in razvoja, vendar so učinki krize vplivali tudi na njihove poslovne rezultate. Najboljše rezultate je podjetje dosegalo pod vodstvom glavnega managerja, ki se je v podjetju Zeta zaposlil na pobudo matičnega podjetja, kjer je prej opravljal vodstvene naloge. Prihod novega managerja in oblikovanje nove vodstvene ekipe je za sabo potegnilo korenite spremembe v organiziranosti podjetja ter načinu dela.

Nova vodstvena ekipa je organizacijo podjetja prenovila in jo tako organizirala po procesih. Ta korak je pomenil radikalen poseg tudi na nivo organizacijske kulture. Danes to odločitev vidijo kot ključni dejavnik njihove uspešnosti, čeprav priznavajo, da pot reorganizacije ni bila lahka.

Strategija podjetja je v osnovi naravnana na diferenciranje, to je iskanje in zadovoljevanje tržnih niš. Po njihovem mnenju je to najboljša možna pot, ki jim omogoča, da ostajajo konkurenčni na trgu. Orientirani so k iskanju novega in drugačnega z namenom ustvarjanja edinstvene konkurenčne pozicije. Panogo informatike vidijo kot dinamično in zanimivo. Ocenjujejo, da je bila stopnja sprememb v panogi v zadnjih letih visoka in to na vseh področjih.

Proces načrtovanja je v podjetju vezan na proces in dinamiko načrtovanja matičnega podjetja. Običajno se načrti pripravljajo za obdobje štirih let, za prvo leto se načrtuje bolj natančno, za ostala tri leta pa malo manj, vendar še vedno dovolj podrobno. Zaradi večje nestabilnosti trga v zadnjem času, deloma tudi zaradi vplivov finančne krize, načrtovanju oziroma spremljanju ter korigiranju načrtovanih ciljev namenjajo toliko več pozornosti.

- Ključne prednosti/slabosti

Kot osrednjo prednost navajajo finančno moč. Le-ta je rezultat njihove lastniške strukture, ki jim omogoča pridobivanje poslov večjega obsega. Kot naslednji pomembni prednosti navajajo znanje in izkušnje zaposlenih na področju, ki ga obvladujejo. Konkurenčnost in prepoznavnost na trgu gradijo na osnovi referenc, to je uspešno izvedenih projektov.

Kot glavno slabost navajajo pomanjkanje znanj na določenih področjih. Pomanjkanje znanj na določenih področjih vodi do razlik in neskladnosti med področji. Menijo, da je rezultat pomanjkanja znanj predvsem rezultat preteklega združevanja.

- Osrednje zmožnosti

Osrednje zmožnosti podjetja so kombinacija znanj in izkušenj zaposlenih ter močno zaledje zaradi ugodne lastniške strukture. Pri tem opozarjajo, da dobri rezultati podjetja niso vezani samo na podporo in odnose, ki jih imajo z matičnim podjetjem ali jih ima to podjetje z drugimi podjetji. Velik del prihodkov so namreč ustvarili neodvisno, z lastno iniciativo in s samostojnim prodorom na trg.

- Zaznavanje in prepoznavanje novih možnosti ter preoblikovanje celote virov

V skladu z njihovo osredotočenostjo zadovoljevanja tržnih niš stalno iščejo ideje in spremljajo potrebe trga, da lahko ponudijo prave rešitve. Spremljajo tudi poteze konkurence, vendar bolj za orientacijo, saj njihov cilj ni kopiranje, temveč prepoznavanje tega, kaj in kako lahko naredijo nekaj boljše ter drugače, kot to počnejo konkurenti. Uspešnost vgrajevanja novega in/ali izboljšanega znanja ocenjujejo kot povprečno, to je z oceno tri na lestvici od ena do pet.

- Managerske zmožnosti

Kot ključne zmožnosti managementa so v podjetju izpostavili naslednje: sposobnosti komuniciranja, odločnost in zavzetost. Menijo, da mora biti komuniciranje managementa naravnano na zaposlene, biti mora odprto, jasno in pošteno, zato temu namenjajo veliko pozornost, še posebej pri sporočanju slabih novic.

Glavni manager ocenjuje, da je pripravljen tvegati in sprejemati odločitve izven normalnega okvira pričakovanj. Slednje pojasnjuje prav s preteklimi odločitvami in potezami, ki so korenito spremenile način dela v podjetju, ter se v končni fazi odražale v izredno dobrih finančnih rezultatih, kar jim je prineslo tudi nagrado za najhitrejše rastoče podjetje.

- Zmožnosti človeških virov

Zaposleni so v podjetju ključen in gonilni vir uspešnega poslovanja. Še posebej izpostavljajo pomembnost vodstvenih sposobnosti ter sposobnost uporabe čustvene inteligence. Komunikacija ima v podjetju osrednjo mesto, še posebej neformalna in odprta ter poštena, ki se pričakuje od vseh zaposlenih znotraj podjetja kot tudi do strank. Poudarjajo samoiniciativnost in ustvarjalnost zaposlenih, saj je slednje temelj za rast ter razvoj podjetja.

Sposobnosti mreženja so na vseh nivojih v podjetju zelo pomembne. Intenzivnost in smer mreženja je odvisna od posameznika do posameznika, vendar se rezultati mreženja odražajo v sklenjenih poslih tudi s strani zaposlenih, ki jim to ni primarna naloga.

Sistem nagrajevanja je razdeljen na finančno in nefinančno nagrajevanje. Pri tem poudarjajo, da ugotavljajo, da ima lahko javna pohvala veliko večjo vrednost kot finančna nagrada. S sistemom nagrajevanja niso povsem zadovoljni, zato načrtujejo njegovo prenovo. Zaposleni uživajo popolno zaupanje s strani vodstva, zato imajo možnost biti bolj samostojni pri delu, kot bi bilo to običajno, prav tako pa lahko v večji meri sami načrtujejo delovni proces. Od zaposlenih se

pričakuje, da bodo pri svojem delu maksimalno odgovorni, ciljno usmerjeni in bodo spoštovali dogovore ter roke, postavljene interno v podjetju in eksterno do strank.

- Inovacijske zmožnosti

Proces inoviranja, in inovativnost nasploh, ocenjujejo kot zelo pomembnega, saj lahko le na ta način uspešno tekmujejo na konkurenčnem trgu. Kot inovacije razumejo novosti in izboljšave, ki imajo uporabno ter tržno vrednost.

Kot ključne vire inovacij navajajo zaposlene, še posebej izpostavljajo posameznike, zvezde v podjetju, ki so bolj nadarjeni in ustvarjalni v smislu inoviranja. Ti posamezniki imajo zelo velik vpliv na spodbujanje inovativnosti, saj s svojim ravnanjem in z zgledom uspejo navdušiti sodelavce. Pomemben zunanji vir inovacij predstavljajo konkurentje in partnerji.

- Raziskovalno-razvojna zmožnost

V podjetju je bil v preteklosti organiziran poseben oddelek za raziskave in razvoj, v sklopu katerega je delovalo deset ljudi. Takšen način organiziranosti in delovanja ni prinašal najboljših rezultatov, zato so oddelek s prihodom novega managerja preorganizirali in zaposlene prerazporedili v skladu s procesno organiziranostjo. Razvojne aktivnosti so del njihovega vsakdana, zato tudi ne merijo posebej rezultatov in nimajo ločeno zapisane strategije inoviranja. Viri financiranja razvojnih oziroma inovacijskih aktivnosti so lastni, pri čemer imajo manjšo prednost zaradi matičnega podjetja, ki jim pomaga financirati tovrstne aktivnosti.

- Trženjska zmožnost

Prodajno-trženjske aktivnosti so močno prepletene z drugimi aktivnostmi oziroma s procesi v podjetju. S svojimi kupci sklepajo dolgoročna partnerstva, kar je sicer v panogi informatike pričakovano oziroma že skoraj pogoj. Da lahko kupcu ponudijo celovito rešitev oziroma storitev, ki bi maksimalno zadovoljila njihove potrebe, sklepajo partnerstva tudi svojimi konkurenti. Konkurenti so lahko v drugih okoliščinah zelo tesni nasprotniki. V takšnih situacijah je pomembno samo, kdo bo bolj uspešen oziroma kdo bo posel pridobil ("win-lose").

- Tehnično-tehnološka zmožnost

Tehnično-tehnološka zmožnost je v večji meri odvisna od ponudnika tehnologije, vendar morajo v podjetju hitremu napredku slediti in biti maksimalno vešči v izkoriščanju novih tehnologij za potrebe trga.

- Dinamične zmožnosti

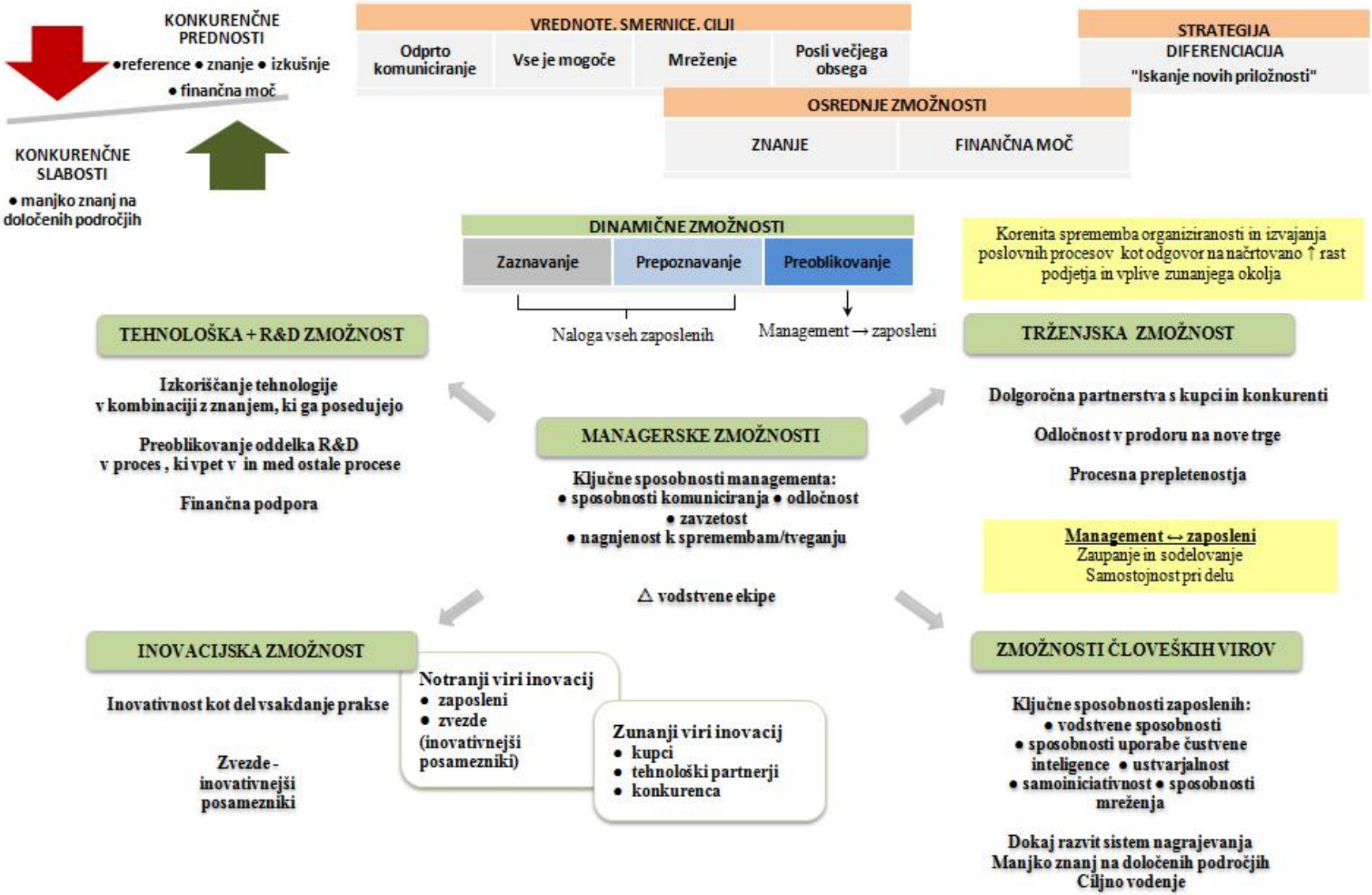
V Tabeli 9 prikazujemo pregled obravnavanih zmožnosti, to so managerske, trženjske, tehnično-tehnološke, razvojno-raziskovalne, inovacijske zmožnosti in zmožnosti človeških virov skozi sestavne dele oziroma z vidika koncepta dinamičnih zmožnosti.

Na Sliki 49 prikazujemo povzetek ključnih ugotovitev podjetja Zeta.

Tabela 9: Pregled dinamičnih zmožnosti podjetja Zeta

	Dinamične zmožnosti kot sestav zmožnosti		
Zmožnosti	**(1) ZAZNAVANJA**	**(2) PREPOZNAVANJA**	**(3) PREOBLIKOVANJA**
Managerska zmožnost	Odprta komunikacija na ravni podjetja in navzven "Vse je mogoče." Poznavanje okolja, panoge in dinamike sprememb	Gradnja dolgoročnih partnerstev s kupci, z zaposlenimi in s partnerji Razvoj poslovnega modela Mreženje	Sprememba organiziranosti "Gazela" Nova vodstvena ekipa Razvoj ključnih sposobnosti na ravni podjetja Razvoj ključnih sposobnosti managementa in zaposlenih Udejanjanje strateške usmerjenosti "Iskanje novih priložnosti." Gradnja primerne organizacijske strukture in kulture Izkoriščanje finančne moči Procesna prepletenost
Trženjska zmožnost	Aktivnosti mreženja (tržne potrebe, konkurenčni premiki) Zaposleni kot del trženjskega procesa	Aktivnosti mreženja Lastniško zaledje Zaposleni kot del trženjskega procesa	Gradnja dolgoročnih partnerstev s kupci, tehnološkimi partnerji in konkurenti Prodor na nove trge Procesna prepletenost
Tehnično-tehnološka zmožnost	Aktivnosti mreženja (tehnološki partnerji) Spremljanje tehnološkega napredka in razvoja informacijske tehnologije	Aktivnosti ciljnega mreženja (tehnološki partnerji) Prepoznavanje možnosti izkoriščanja nove tehnologije in novih znanj	Prenova proizvodov/rešitev v skladu s tehnološkim napredkom
Raziskovalno-razvojna zmožnost	Aktivnosti mreženja (iskanje partnerstev) Spremljanje trga, konkurence	Prepoznavanje možnosti na trgu (iskanje partnerstev) Benchmarking trga in konkurence Status R&R	Reorganizacija R&R oddelka Usvajanje novih znanj in tehnologij in njihova pretvorba v tržno zanimive rešitve
Inovacijska zmožnost	Inovacijske aktivnosti kot ključni poslovni proces (ni formaliziran proces)	Inovacije uporabne vrednosti, tržno zanimive Benchmarking konkurence Ciljno vključevanje kupcev Zvezde – inovativnejši posamezniki	Vgrajevanje novosti/idej v nove proizvode/rešitve (tržna potrditev uspešnosti)
Zmožnosti človeških virov	Potreba po priučitvi novih, specifičnih znanj Zaznavanje priložnosti pri obstoječih strankah in v okviru strokovnih konferenc	Samostojno prepoznavanje manjka znanj Samoizobraževanje zaposlenih Mreženje Nove zaposlitve Potreba po izboljšanju manjka znanj Potreba po prenovi sistema nagrajevanja	Udejanjanje strategije ravnanja s človeškimi viri Ciljno vodenje Delno razvit sistem nagrajevanja Sistem odločanja – samostojnost

Slika 49: Pregled ključnih ugotovitev podjetja Zeta



2.3.2 Pregled finančne slike posameznih študij primerov

V sklopu obravnave uspešnosti preučevanih podjetij smo le-to obravnavali z vidika izbranih finančnih kazalcev, deloma pa z vidika nefinančnih kazalcev. Pri obeh kategorijah kazalcev se zavedamo njunih omejitev, še posebej v primeru nefinančnih, ki sicer dopolnjujejo sliko uspešnosti posameznega podjetja, vendar otežujejo medsebojno primerjavo z drugimi podjetji. Slednji so namreč naravnani glede na potrebe in razumevanje posameznega podjetja, zato lahko prihaja do razlik v načinu in zajemanju podatkov ter v njihovem interpretiranju. Glede na to, da preučujemo podjetja, delujoča v isti panogi, lahko potegnemo vzporednice v smislu njihove interpretacije.

V Tabeli 10 prikazujemo pregled izbranih kazalcev preučevanih podjetij za obdobje zadnjih pet let, in sicer njihove povprečne vrednosti ter najnižje in najvišje dosežene vrednosti v tem obdobju. Za lažjo preglednost smo podatke, ki imajo nadpovprečne vrednosti, označili z zeleno barvo, tiste, ki pa imajo podpovprečne vrednosti, smo označili z rdečo barvo.

Tabela 10: Pregled izbranih kazalcev uspešnosti preučevanih podjetij

Izbrani kazalci (obdobje zadnjih 5 let, tj. 2006-2010)	**ALFA**	**BETA**	**GAMA**	**DELTA**	**EPSILON**	**ZETA**
Čista dobičkonosnost kapitala (ROE)						
povprečna vrednost	**75,13**	13,46	11,25	**50,36**	9,35	**6,56**
najvišja vrednost	104,40	14,57	28,19	62,08	17,47	26,84
najnižja vrednost	46,48	12,97	1,37	27,01	0,63	-37,48
Čista dobičkonosnost sredstev (ROA)						
povprečna vrednost	**33,78**	9,73	**4,70**	**42,16**	**4,66**	**1,45**
najvišja vrednost	46,44	11,31	6,56	53,19	9,43	5,02
najnižja vrednost	23,34	9,08	0,46	24,06	0,24	-7,08
Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov						
povprečna vrednost	13,08	10,11	**3,00**	**27,26**	**1,90**	**0,65**
najvišja vrednost	16,37	12,38	7,26	32,02	3,45	2,48
najnižja vrednost	10,12	9,10	0,36	20,49	0,12	-4,03
Celotna gospodarnost/ekonomičnost*						
povprečna vrednost	1,19	1,14	**1,04**	**1,56**	**1,02**	**1,01**
najvišja vrednost	1,24	1,15	1,10	1,69	1,05	1,03
najnižja vrednost	1,15	1,13	1,00	1,34	1,00	0,96

(Nadaljevanje Tabele 10)

(Se nadaljuje)

Izbrani kazalci (obdobje zadnjih 5 let, tj. 2006-2010)	**ALFA**	**BETA**	**GAMA**	**DELTA**	**EPSILON**	**ZETA**
Delež kapitala v financiranju						
povprečna vrednost	45,98	**71,15**	38,62	**85,40**	43,98	**18,51**
najvišja vrednost	52,29	73,04	46,55	92,02	59,48	20,89
najnižja vrednost	39,78	67,17	32,94	77,48	29,59	16,58
Dodana vrednost na zaposlenega						
povprečna vrednost	55.063	51.054	**37.050**	**69.952**	**37.049**	50.361
najvišja vrednost	57.076	53.785	42.332	82.734	42.297	56.788
najnižja vrednost	51.706	47.072	33.550	60.802	33.789	40.844
Stopnja rasti prodaje						
	4%	**2%**	**-11%**	-5%	**-13%**	-6%
Skupni prihodki na zaposlenega*						
povprečna vrednost	97.438	**65.549**	95.391	77.200	74.140	**220.875**
najvišja vrednost	101.148	67.753	102.290	89.069	86.998	256.069
najnižja vrednost	95.019	62.399	88.403	66.544	58.064	186.667
Povprečna plača na zaposlenega						
povprečna vrednost	2.323	2.522	**1.515**	**2.670**	2.130	2.614
najvišja vrednost	2.637	2.771	1.633	2.473	2.490	2.811
najnižja vrednost	2.057	2.173	1.431	2.818	2.013	2.219
Stopnja rasti zaposlenih						
2010/2009	**4%**	**6%**	**-5%**	**5%**	**-3%**	**-2%**
2010/2006	**44%**	**17%**	**-16%**	**69%**	5%	**67%**
Rast zaposlenih (abs.)						
2010/2006	**30**	**8**	**-16**	**31**	3	**55**

nadpovprečni rezultati

podpovprečni rezultati

* za obdobje 2007-2010

Primerjava podatkov med preučevanimi podjetji kaže na to, da lahko opredelimo podjetja, ki so bolj oziroma manj uspešna. Pri tem je potrebno opozoriti, da so podjetja, gledano v celoti, vseeno uspešna, če primerjamo njihove rezultate z rezultati panoge[46]. Preučevana podjetja so tudi uspela, kljub gospodarski krizi, ki je najmočneje prizadela prav storitvena podjetja (kamor sodijo podjetja v panogi informatike) ne samo preživeti, temveč tudi pridobivati nove posle in

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

financirati razvojne aktivnosti. Ob tem moramo upoštevati tudi, da so preučevana podjetja v slovenski lasti in samostojno tekmujejo na trgih, ker nimajo zaledja iz tujine in niso podružnice velikih mednarodnih korporacij. To poudarjamo zato, ker so bila preučevana podjetja primorana sama in samostojno iskati možnosti ter izvajati aktivnosti, zaradi katerih so uspela kljubovati neugodnim razmeram na trgu.

V skladu s cilji naše raziskave moramo preučevana podjetja ločiti na bolj in manj uspešna. Tako lahko med bolj uspešna podjetja štejemo podjetja Alfa, Beta in Delta, med manj uspešnimi pa sta podjetji Gama ter Epsilon. Podjetje Zeta je v zadnjih letih dosegalo izjemne rezultate, vendar se je v zadnjem letu precej poslabšala finančna slika, zato bomo podjetje uvrstili med manj uspešna.

Če pogledamo na kratko izbrane kazalnike po posameznih podjetjih, in sicer naprej za podjetje Alfa[47]. Alfa ima med preučevanimi podjetji najvišjo vrednost dobičkonosnosti kapitala in drugo najvišjo vrednost dobičkonosnosti sredstev ter dobičkonosnosti prihodkov. Izmed vseh podjetij ima tudi najvišjo povprečno vrednost rasti prodaje, pri čemer so prihodki iz prodaje v zadnjih petih letih konstantno rastli, kar pa ne moremo reči za ostala preučevana podjetja. Število zaposlenih so v zadnjih petih letih povečali za 44 % oziroma na novo so zaposlili 30 zaposlenih, prav tako so v svoje poslovne procese trajno vključili večje število zunanjih sodelavcev. Vrednost poslovnega izida (EBIT) se je v letih 2009 in 2010 sicer malenkost zmanjšala, vendar le-ta še vedno dosega vrednost preko en milijon evrov.

Podjetje Beta se lahko prav tako pohvali z dobrimi finančnimi rezultati, z dokaj visokim deležem kapitala v financiranju (71 %) in rastjo prodaje. Le-ta je sicer glede na leto 2010 in 2009 upadla za dobra 2 %, vendar je v panogi informatike to zelo relativno gledano, saj so posli večjega obsega in hkrati projekti, ki trajajo dlje časa, zato je tudi fakturiranje opravljenih storitev odvisno od dinamike projekta in načina dogovora. Beta je v zadnjih petih letih prav tako povečala število zaposlenih (za 17 % oziroma osem novo zaposlenih). Glede na ostala preučevana podjetja lahko pri Beti zasledimo najnižjo povprečno vrednost prihodkov na zaposlenega. Kljub temu ima podjetje zadovoljivo dodano vrednost na zaposlenega, za kar so razlogi predvsem v ugodnem razmerju med kosmatim donosom iz poslovanja in materialnimi stroški (stroški blaga, materiala in storitev). Povprečna rast poslovnega izida (EBIT) je za zadnjih pet let pozitivna in znaša 7 %. Podjetje se sooča s stalnimi pritiski s strani konkurence, še posebej v zadnjem času občutijo močan pritisk in tudi poskus prevzema pomembne, strateške stranke. V zadnjih letih so sicer z nekaj kupci prekinili sodelovanje, vendar so na ta račun pridobili tudi nekaj novih, pomembnih strank. Rast zaposlenih je pozitivna, so pa v podjetju imeli nekaj odhodov, za katere so bili razlogi ali v upokojitvi ali v sporazumni prekinitvi sodelovanja. Oboje lahko označimo kot pozitivno fluktuacijo. V podjetju imajo uveden standard kakovosti 9001. Stroškov v izobraževanje v zadnjih letih niso zmanjševali.

[47] V podjetju Alfa nismo uspeli pridobiti informacij o naslednjih vprašanjih, vezanih na nefinančne kazalce: fluktuacija zaposlenih oz. informacija o morebitnih odhodih zaposlenih, informacija o gibanju stroškov izobraževanj, informacija o stanju stalnih strank oz. morebitne prekinitve sodelovanj s strankami in informacija o uvedenih standardih dela.

Gama je eno izmed podjetij, ki se glede na ostala podjetja ne more pohvaliti z dobrimi rezultati, kot je razvidno iz Tabele 10. Dodana vrednost je med nižjimi, povprečna plača zaposlenih med najnižjimi, in to kljub zadovoljivim razmerjem med ustvarjenimi prihodki in številom zaposlenih. Rast prodaje je v zadnjih petih letih v povprečju upadla za 11 %, najvišji padec beležimo med leti 2008 in 2010, in sicer za 21 %. Gama ima tudi največji padec v številu zaposlenih v sklopu preučevanih podjetij, in sicer so v zadnjih petih letih zmanjšali število zaposlenih za 16. Poslovni izid iz poslovanja (EBIT) je v preučevanih petih letih precej nihal, v letu 2010 je bil celo negativen. Podjetje Gama se v zadnjih letih sooča z močnimi konkurenčnimi pritiski, zaradi česar so tudi izgubili pomembno stranko. Prav tako so občutili posledice finančne krize z izgubo dveh strank, ki se nista uspeli obdržati na trgu. Izgubo obstoječih strank so deloma uspeli nadomestiti s pridobitvijo novih. Rast zaposlenih je negativna. Razlogi za zmanjševanje števila zaposlenih so v optimizaciji delovnih procesov, zaradi česar so bila določena delovna mesta ukinjena. Drugi razlog za zmanjševanje števila zaposlenih pa je v odločitvi, da določene aktivnosti (npr. izbrane razvojne aktivnosti) v izvajanje prepustijo zunanjim partnerjem. V podjetju imajo uveden standard kakovosti 9001. V primerjavi s preteklimi leti so v zadnjih dveh letih več vlagali v področje izobraževanja in razvoja.

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

Podjetje Epsilon se ne more pohvaliti z dobrimi rezultati glede na ostala preučevana podjetja. Njegovi rezultati so podobni rezultatom, ki jih dosega podjetje Gama. Večina preučevanih vrednosti kazalcev je med nižjimi, nizka je tudi vrednost dodane vrednosti na zaposlenega. Podjetje je v zadnjih petih letih sicer zaposlilo dodatne kadre, vendar je v povprečju rast zaposlenih negativna, saj se kljub pozitivni povprečni rasti podjetje sooča s fluktuacijo zaposlenih, ki je negativna (odhodi perspektivnejših kadrov). Epsilon ima tudi najslabše prodajne rezultate, povprečna rast prodaje oziroma padec prodaje je 13 %, pri čemer je najvišji padec prodaje zabeležen med letoma 2009 in 2008, in sicer za 31 %. Poslovni izid iz poslovanja (EBIT) je sicer v preučevanih petih letih pozitiven, vendar lahko na podlagi podatkov razberemo,

da je vrednost poslovnega izida v letu 2010 dosegla le 4 % vrednosti, ki je bila dosežena v letu 2007. Gledano na povprečje zadnjih pet let je padec vrednosti poslovnega izida 70 %. Podjetje je v zadnjih letih izgubilo nekaj manjših in eno strateško stranko, pri čemer so bili razlogi v prevzemih s strani konkurence. Podjetje teh izgub ni uspelo nadomestiti, hkrati pa je gospodarska kriza vplivala tudi na izpad prihodka (zaustavitev in odložitev investicij) s strani obstoječih strank. V podjetju so ravno uvedli standard kakovosti 9001. Stroški, namenjeni za izobraževanje, so se v zadnjih letih deloma znižali, je pa podjetje določen del uspelo financirati s pomočjo javnih sredstev.

Kot zadnje obravnavano podjetje pa poglejmo še podjetje Zeta[48]. Hiter pregled izbranih kazalcev v Tabeli 10 kaže na najslabše povprečne rezultate v zadnjih petih letih. Podroben pregled sicer pokaže, da se je finančna situacija poslabšala šele v letu 2010 glede na predhodna leta. V letu 2010 so prihodki iz prodaje upadli za 16 %, kapital se je zmanjšal za 32 %, celotni odhodki so se povečali bolj kot celotni prihodki, poslovni izid (EBIT) je bil negativen. V tem letu se je tudi število zaposlenih glede na predhodno leto (2009) znižalo za 2 % (za tri zaposlene). Kljub temu je podjetju Zeta uspelo dokaj ohranjati vrednost dodane vrednosti na zaposlenega in povprečno plačo, beleži pa tudi najvišje prihodke na zaposlenega v zadnjih petih letih; le-ti so v primerjavi z Beto, ki ima najnižje prihodke v skupini preučevanih podjetij, kar za več kot trikrat večji. Kljub slabi finančni sliki za zadnje leto, pa vendar, gledano v celoti, ne gre zanemariti, da je podjetje v zadnjih petih letih dodatno zaposlilo 55 ljudi od izhodiščnih 82 zaposlenih v letu 2006, kar pomeni 67 % povečanje rasti zaposlenih.

Ko smo preučevana podjetja povprašali o tem, kako sami sebe ocenjujejo na lestvici uspešnosti, smo dobili dokaj podobne odgovore. Podjetja se na lestvici uspešnosti, ki smo jo opredelili od ena do pet, vidijo v rangu ocene med tri in štiri, kar pomeni, da nobeno podjetje ni popolnoma zadovoljno z rezultati, ki jih dosegajo. Kljub temu se zavedajo, da delajo dobro in uspešno, kar je razumljivo; še posebej, če upoštevamo značilnosti okolja, v katerem delujejo. V raziskavi smo tudi ugotovili, da so nekatera podjetja bolj kritična v zaznavanju in doseganju uspeha ter imajo nasploh postavljena bolj visoka merila. Ta podjetja pa so, upoštevajoč objektivne kazalce uspešnosti, tudi bolj uspešna.

Pregled finančnih in nefinančnih kazalcev ter lastne percepcije uspešnosti, podane s strani preučevanih podjetij oziroma njihovega managementa, daje vedeti, da so podjetja, ki imajo boljše, višje finančne rezultate in prav tako nefinančne (večja uspešnost pri ohranjanju obstoječih strank, manj nezaželenih odhodov s strani zaposlenih, vključevanje zunanjih sodelavcev, ohranjanje deleža, namenjenega izobraževanju) ter so bolj samokritična v zvezi s postavljanjem in z doseganjem ciljev, bolj uspešna.

[48] V podjetju Zeta nismo uspeli pridobiti informacij o naslednjih vprašanjih, vezanih na nefinančne kazalce: fluktuacija zaposlenih oz. informacija o razlogih za odhode zaposlenih, informacija o gibanju stroškov izobraževanj, informacija o stanju stalnih strank oz. morebitne prekinitve sodelovanj s strankami in informacija o uvedenih standardih dela.

Med bolj uspešna podjetja tako štejemo podjetja Alfa, Beta in Delta, med manj uspešna pa podjetja Gama ter Epsilon, deloma tudi Zeta.

2.4 OCENA REZULTATOV IN DISKUSIJA

Oceno rezultatov izvedene raziskave pričenjamo s povzetkom in z medsebojno primerjavo med študijami primerov. Nadaljujemo s predstavitvijo skupnih značilnosti in razlik med preučevanimi podjetji. Zaključili bomo z diskusijo in napotki, tako za teorijo managementa kot prakso.

2.4.1 Povzetek in medsebojna primerjava študij primera

Preučevana podjetja dojemajo panogo informatike kot dinamično in podvrženo tehnološkemu napredku. To od njih zahteva stalno in hitro prilagajanje razmeram na trgu, kar lahko uresničujejo le s kontinuiranim spremljanjem, prepoznavanjem in nadalje z izborom možnosti njihovega udejanjanja v praksi. Zaradi dinamike dogajanj na trgu in narave panoge nasploh, so spremembe del njihovega vsakdana, poleg tega pa morajo biti veliko bolj naravnana k sprejemanju novosti in tveganj. Značilna je tudi večja nagnjenost oziroma uporaba intuitivnosti v odločanju.

Kot največja tveganja v poslovanju zaznavajo: (1) ali je odločitev o strateški usmerjenosti prava; (2) ali lahko zagotavljajo dovolj posla oziroma projektov, še posebej v sedanjem času, ko se korenito nižajo investicije v področje informatike in prenove poslovnih procesov, ne da bi morali pri tem posegati v ukrepe, kot so odpuščanje zaposlenih; (3) ali lahko pridobljene projekte uspešno izvedejo tako iz časovnega kot kvalitetnega vidika, še posebej v primerih ponujenih dodatnih priložnosti (t.i. vzemi ali pusti); (4) kako se braniti pred konkurenčnimi pritiski in kako konkurirati ter reagirati v primeru pritiskov na ceno. Ravno zaradi naštetih tveganj je proces načrtovanja postal še toliko bolj pomemben. Le-ta je v povprečju skrajšan na tri leta, veliko več se načrtuje na letni ravni, hkrati pa poteka aktivnejša spremljava planov in njihovo korigiranje v smislu sprotnega ukrepanja in redefiniranja izvedbenih aktivnosti.

Za preučevana podjetja je značilna ploska struktura, kar pomeni največ dve ravni odločanja. Takšna organiziranost je smiselna, saj gre za visoko tehnološka podjetja, ki zaposlujejo visoko kvalificirane strokovnjake. Le-ti so s svojim znanjem in z izkušnjami lahko eksperti na področju, ki ga obvladujejo. Organizacijska struktura podjetij je v osnovi funkcijska, vendar razširjena v smislu projektno-matrične, tudi divizijske postavitve, ki je lahko postavljena stalno ali začasno (npr. razvoj nove rešitve, kjer se oblikuje nova programska skupina/področje, izvedba projekta pri stranki, kjer se formira začasna projektna skupina, izvedba trženjske akcije, kjer se oblikuje skupina z večih področij/enot v podjetju itd.), ter tudi procesne organiziranosti.

Podjetja, ki smo jih preučevali, v osnovi zasledujejo strategijo diferenciacije kot eno izmed dveh pojavnih oblik konkurenčne prednosti. Podjetja Alfa, Beta in Zeta tako uvrščamo med podjetja, ki uresničujejo zgolj strategijo diferenciacije, podjetji Gama in Epsilon poskušata v zadnjem času uveljavljati strategijo integriranega položaja, medtem ko podjetje Delta zasleduje strategijo osredotočenosti na diferenciacijo.

Na Sliki 50 prikazujemo pregled notranjih prednosti, na osnovi katerih preučevana podjetja gradijo in ohranjajo svojo konkurenčno pozicijo. Notranje prednosti so preučevana podjetja navedla glede na primerjavo z njihovimi konkurenti.

Vsa podjetja vidijo znanje, izkušnje in reference, to je uspešno izvedene projekte kot njihove ključne prednosti. Izpostavljanje navedenih prednosti kot ključnih je razumljivo, saj podjetja na področju informatike ustvarjajo dodano vrednost izključno na zmožnostih svojih zaposlenih. Kot vidimo s Slike 50, so podjetja navedla še druge notranje prednosti, ki jim omogočajo dosegati prednostni položaj pred konkurenco.

Slika 50: Notranje prednosti preučevanih podjetij

NOTRANJE PREDNOSTI:	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta
reference (uspešno izvedeni projekti)	■	■	■	■	■	■
izkušnje	■	■	■	■	■	■
znanje	■	■	■	■	■	■
zanesljivost		■		■		
prilagodljivost			■		■	
specializacija				■		
fleksibilnost	■	■				
razumevanje potreb kupcev		■		■		
organizacijska kultura: medosebni odnosi		■				
organizacijska kultura: pripadnost podjetju					■	
komunikativnost	■	■				
finančna moč						■

Podjetji Beta in Delta izpostavljata zanesljivost kot pomembno prednost. Delta pri tem poudarja, da je zanesljivost zelo pomemben vidik ustvarjanja temeljev uspešnosti, še posebej zato, ker zadovoljujejo potrebe panoge, ki ta vidik visoko ceni. Podjetji Gama in Epsilon izpostavljata prilagodljivost v smislu sposobnosti prilagajanja njihovih proizvodov in rešitev potrebam posameznega podjetja. Delta navaja prednost v specializaciji, ki je povezana z njihovo osredotočenostjo na zadovoljevanje potreb ene panoge. Podjetji Alfa in Beta sta prepričani, da sta fleksibilnost in komunikativnost njuni pomembni notranji prednosti. Kot pomembno prednost v razumevanju potreb kupcev navajata Beta in Delta. Beta izpostavlja še dobre notranje odnose in razumevanje med zaposlenimi kot pomembno prednost. Podjetje Epsilon je prepričano, da je pripadnost zaposlenih podjetju ena izmed njihovih ključnih prednosti. Zeta kot pomembno prednost izpostavlja finančno moč, kar jim omogoča lastniška struktura, in v čemer dejansko imajo premoč v primerjavi z ostalimi podjetji, saj jim le-ta omogoča pridobivati posle večjega obsega.

Na Sliki 51 predstavljamo notranje slabosti, ki jih zaznavajo preučevana podjetja v primerjavi s konkurenčnimi podjetji.

Slika 51: Notranje slabosti preučevanih podjetij

KONKURENČNE SLABOSTI:	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta
mednarodna neprepoznavnost						
nezadostno število referenc						
manjko znanj na določenih področjih						
preširok asortiman: pomanjkanje specializacije						
omejeni finančni viri						

Podjetji Alfa in Beta ne zaznavata ključnih slabosti. Alfa sicer kot oviro pri gradnji in ohranjanju konkurenčne prednosti izpostavlja ukrepe države in zakonodajo (nespodbude, togi zakoni ter birokracija). Gama in Delta sta navedli kot slabost mednarodno neprepoznavnost, ki jo občutita pri poskusu prodora na tuje trge. Delta izpostavlja tudi primanjkljaj v številu referenčnih projektov, kar jih ovira pri prodiranju na tuje trge. Slabost v primanjkljaju znanj na določenih področjih zaznava podjetje Zeta. Menijo, da je ta slabost rezultat preteklega združevanja podjetij in še nedokončane integracije znanj. Podjetje Epsilon kot pomembno slabost vidi v preširokem prodajnem programu, ki ga ponujajo na trgu. Zavedajo se, da to pomeni zagotavljanje le povprečne ponudbe. Gama kot slabost omenja tudi omejenost finančnih virov, ki jo čutijo pri prodiranju na tuje trge.

V nadaljevanju pregleda ključnih ugotovitev in spoznanj empirične raziskave bomo rezultate predstavili kot odgovore na raziskovalna vprašanja, ki smo jih opredelili v konceptualnem modelu raziskave.

V sklopu prvega raziskovalnega vprašanja nas je zanimalo, **ali je v slovenskih podjetjih s področja informatike mogoče identificirati oziroma prepoznati pomembne dinamične zmožnosti kot izvor njihove konkurenčne prednosti (RV 1)?**

Kot smo predpostavljali, smo v preučevanih podjetjih prepoznali dinamične zmožnosti kot izvore njihovih konkurenčnih prednosti. Kot dinamične zmožnosti smo prepoznali naslednje zmožnosti: (1) managersko zmožnost; (2) trženjsko zmožnost; (3) tehnično-tehnološko zmožnost; (4) raziskovalno-razvojno zmožnost; (5) inovacijsko zmožnost; (6) zmožnost ravnanja s človeškimi viri. V vseh šestih preučevanih podjetjih smo prepoznali navedene zmožnosti kot ključne zmožnosti, zato jih lahko opredelimo kot značilne dinamične zmožnosti za panogo informatike. Slednje je v skladu z ugotovitvami Lampleta in Shamsieta (2003), ki sta v svoji raziskavi ugotovila, da obstajajo panožne dinamične zmožnosti, ki so podobne med podjetji, ki delujejo v isti panogi. V našem primeru seveda ne pomeni, da imamo "enake" dinamične zmožnosti med podjetji, ki smo jih preučevali. Obstajajo namreč različne poti, kako se določene dinamične zmožnosti razvijajo, zato so dinamične zmožnosti še vedno različne, ko jih preučujemo bolj podrobno. Po izvedeni analizi ravni razvitosti dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij ugotavljamo, da lahko najdemo razlike v njihovi razvitosti.

V Tabeli 11 prikazujemo pregled dinamičnih zmožnosti kot sestav zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja po posameznih preučevanih zmožnostih oziroma preučevanih podjetjih glede na raven razvitosti. Raven razvitosti smo opredelili kot nizko, srednjo in visoko, ocene ravni pa smo dodelili glede na medsebojno primerjavo pridobljenih rezultatov v izvedenih študijah primerov.

Tabela 11: Pregled ravni razvitosti dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij

	Preučevana podjetja					
Zmožnosti	**ALFA**	**BETA**	**GAMA**	**DELTA**	**EPSILON**	**ZETA**
Managerska zmožnost						
(1) zaznavanja	visoka	visoka	srednja	visoka	srednja	visoka
(2) prepoznavanja	visoka	visoka	srednja	visoka	srednja	visoka
(3) preoblikovanja	visoka	visoka	visoka	visoka	nizka	srednja
Trženjska zmožnost						
(1) zaznavanja	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka
(2) prepoznavanja	visoka	visoka	visoka	visoka	srednja	visoka
(3) preoblikovanja	visoka	visoka	srednja	srednja	nizka	srednja

(Nadaljevanje Tabele 11)

(Se nadaljuje)

Zmožnosti	Preučevana podjetja					
	ALFA	BETA	GAMA	DELTA	EPSILON	ZETA
Tehnično-tehnološka zmožnost						
(1) zaznavanja	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka
(2) prepoznavanja	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka
(3) preoblikovanja	visoka	visoka	srednja	visoka	srednja	visoka
Raziskovalno-razvojna zmožnost						
(1) zaznavanja	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka
(2) prepoznavanja	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka
(3) preoblikovanja	visoka	visoka	srednja	visoka	srednja	visoka
Inovacijska zmožnost						
(1) zaznavanja	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka
(2) prepoznavanja	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka
(3) preoblikovanja	visoka	visoka	srednja	visoka	srednja	visoka
Zmožnost človeških virov						
(1) zaznavanja	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka
(2) prepoznavanja	visoka	visoka	srednja	visoka	srednja	visoka
(3) preoblikovanja	visoka	visoka	nizka	visoka	nizka	srednja

Kot je razvidno iz Tabele 11, vsa preučevana podjetja razvijajo ključne zmožnosti kot dinamične zmožnosti. V nasprotnem primeru bi se lahko zgodilo, da ne bi bila zmožna preživeti v dinamičnem in hitro razvijajočem se okolju, kot je panoga informatike. Pogled v Tabelo 11 razkriva, da se raven stopnje razvitosti med preučevanimi podjetji v posameznih dinamičnih zmožnostih razlikuje.

Podjetji Alfa in Beta sta primeri podjetji, za kateri velja, da lahko njuno raven razvitosti dinamičnih zmožnosti ocenimo kot visoko, in sicer pri vseh preučevanih zmožnostih. Pri podjetju Delta lahko ravno tako ocenimo zmožnosti kot visoko razvite, razen ene zmožnosti, ki jo ocenjujemo kot srednje razvito, in to je zmožnost preoblikovanja v okviru trženjske zmožnosti. Podobne ocene najdemo pri podjetju Zeta, kjer smo, razen dveh zmožnosti, vse ostale prepoznali kot visoko razvite. Zmožnosti, ki smo ju ocenili kot srednje razviti, sta zmožnosti preoblikovanja v sklopu trženjske zmožnosti in zmožnosti ravnanja s človeškimi viri.

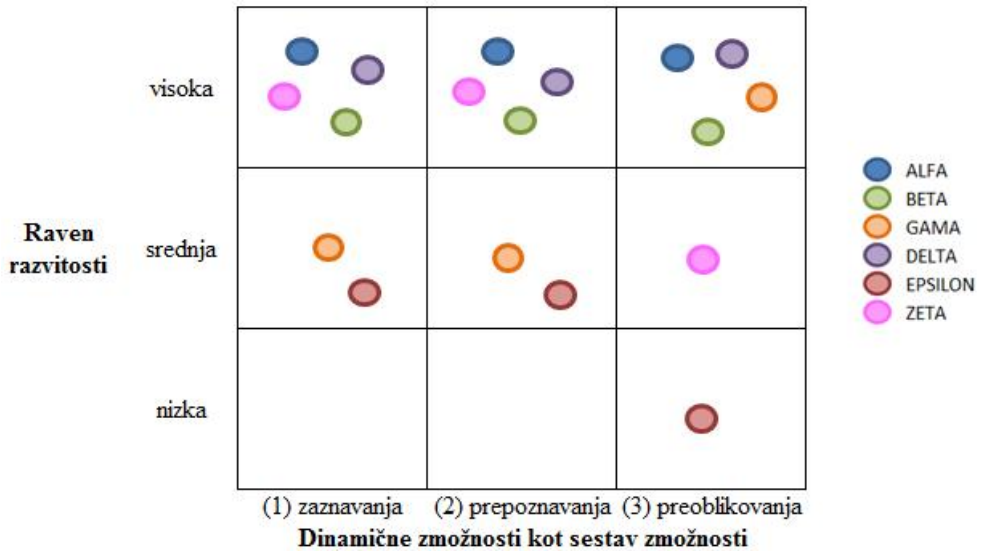
Pri dveh podjetjih, to sta Gama in Epsilon, so rezultati ocene ravni razvitosti dinamičnih zmožnosti slabši kot pri ostalih preučevanih podjetjih. Podjetje Gama ima določene zmožnosti

razvite visoko, določene srednje, eno zmožnost pa ocenjujemo kot nizko razvito, in to je zmožnost preoblikovanja v sklopu zmožnosti ravnanja s človeškimi viri. Podjetje Epsilon ima med preučevanimi podjetji najnižje ravni ocen, in sicer smo pri treh zmožnostih preoblikovanja v sklopu managerske, trženjske zmožnosti in zmožnosti človeških virov ugotovili nizko raven razvitosti z vidika dinamičnih zmožnosti.

Pregled po posameznih zmožnostih daje naslednjo sliko, ki jo predstavljamo v nadaljevanju.

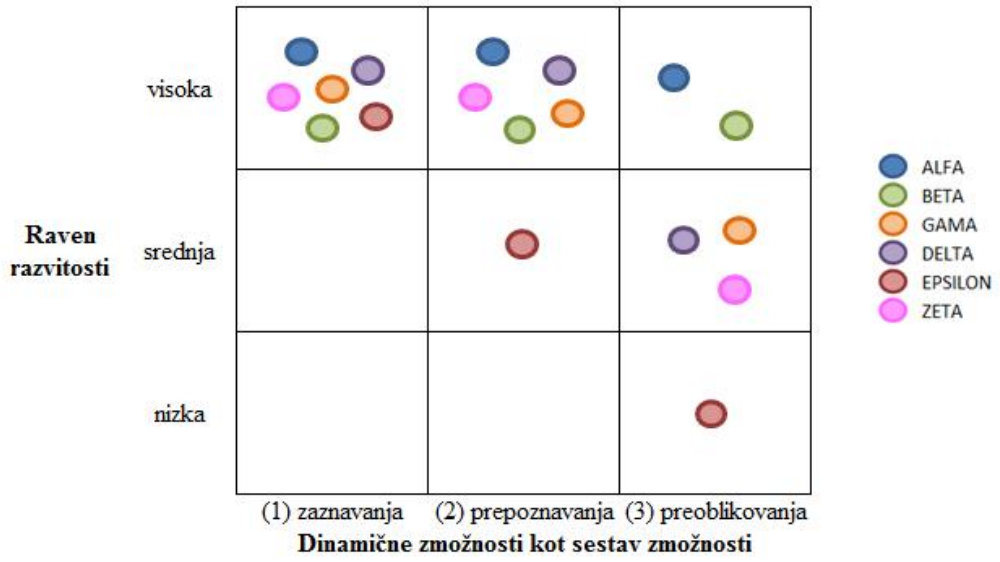
(1) **Managerske zmožnosti** (Slika 52 in Tabela 11) so v podjetjih Alfa, Beta in Delta na visoki ravni. V podjetju Gama smo managerske zmožnosti ocenili kot srednje razvite z vidika zmožnosti zaznavanja in prepoznavanja ter visoko razvite z vidika zmožnosti preoblikovanja. Gama je namreč v sklopu preoblikovanja managerskih zmožnosti v zadnjih letih korenito in pogumno posegla v to področje, zaradi česar lahko aktivnosti preoblikovanja celote virov ocenimo kot visoke, vendar pa rezultati teh aktivnosti niso v skladu z želenimi pričakovanji in s strateškimi usmeritvami. Razloge lahko iščemo v sposobnostih zaznavanja in prepoznavanja, ki smo jih ocenili kot srednje, saj menimo, da Gama ne izkorišča oziroma ne dovolj aktivno in ciljno pristopa k izvajanju aktivnosti zaznavanja in prepoznavanja. Podobno stanje lahko v sklopu managerskih zmožnosti ugotovimo za podjetje Epsilon, in sicer v primeru zmožnosti zaznavanja ter zmožnosti prepoznavanja. V primeru zmožnosti preoblikovanja pa ugotavljamo nizko raven razvitosti. Podjetju Zeta je na osnovi managerskih zmožnosti uspelo korenito preoblikovati organizacijo dela in izvajanje poslovnih procesov, zaradi česar lahko managerske zmožnosti glede na vse tri ravni razvitosti opredelimo kot visoke. Vendar je v zadnjem letu (2010) v podjetju prišlo do situacije, ki je posledično pomenila odhod glavnega managerja v letu 2011, zaradi česar bomo zmožnost preoblikovanja opredelili kot srednje razvito.

Slika 52: Raven razvitosti managerskih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij



(2) **Trženjske zmožnosti** (Slika 53 in Tabela 11) oziroma pregled z vidika trženjskih zmožnosti kaže, da imata podjetji Alfa in Beta visoko razvite zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja. Podjetja Gama, Delta in Zeta imajo prav tako visoko razvite zmožnosti zaznavanja in prepoznavanja, vendar so njihove zmožnosti preoblikovanja na srednji ravni. Gama je namreč prenovila proces trženja le deloma, medtem ko je Delta prepoznala potrebo po prenovi trženjskega procesa, ga tudi prenovila; vendar, kot ugotavljajo, bodo potrebne še dodatne aktivnosti. Podjetju Zeta je uspel prodor na tuje trge, vendar v zadnjem času niso uspeli uresničiti zadanih ciljev na področju prodaje in trženja. Slednje se odraža tudi v negativni rasti prodaje in v poslabšanju finančnih rezultatov. Podjetje Epsilon, kot zadnje med preučevanimi podjetji, ima sicer visoke razvite zmožnosti zaznavanja, vendar srednje razvite zmožnosti prepoznavanja in nizko razvite zmožnosti preoblikovanja. Med preučevanimi podjetji je tako najmanj uspešno z vidika trženjskih zmožnosti prav zaradi poskusa prenove tega procesa, ki ni bil uspešen.

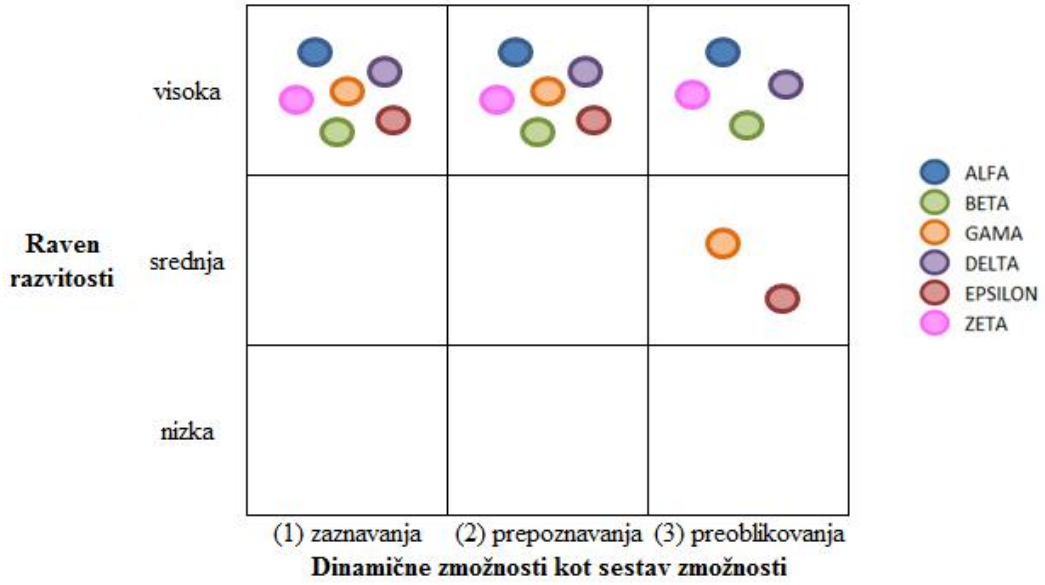
Slika 53: Raven razvitosti trženjskih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij



(3) **Tehnično-tehnološke zmožnosti** (Slika 54 in Tabela 11) večinoma prepoznavamo kot visoke razvite pri vseh preučevanih podjetjih. Slednje je razumljivo, saj sta obstanek in rast v panogi informatike pogojena prav s kontinuiranim spremljanjem in prilagajanjem poslovnega modela glede na tehnološki napredek in spremembe v tem okolju.

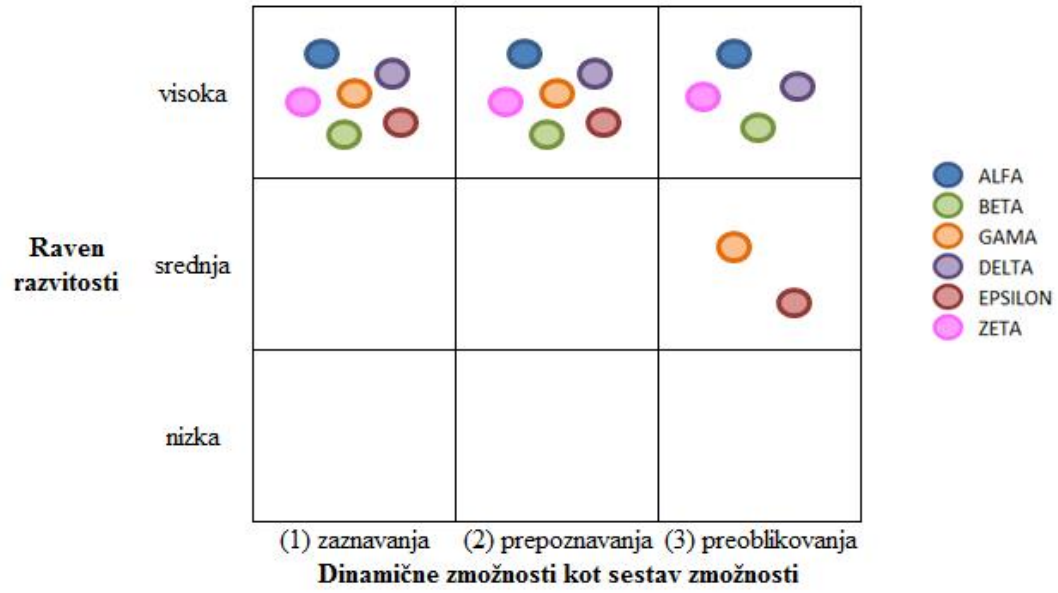
Le v primeru podjetij Game in Epsilona lahko najdemo srednje razvite sposobnosti preoblikovanja. Podjetji namreč ponujata oziroma zasledujeta podoben poslovni model; prav tako so njuni proizvodi in rešitve dokaj podobni, kar podjetji medsebojno občutita v procesu pridobivanja/izgubljanja poslov, tudi na račun cenovnega konkuriranja.

Slika 54: Raven razvitosti tehnično-tehnoloških zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij



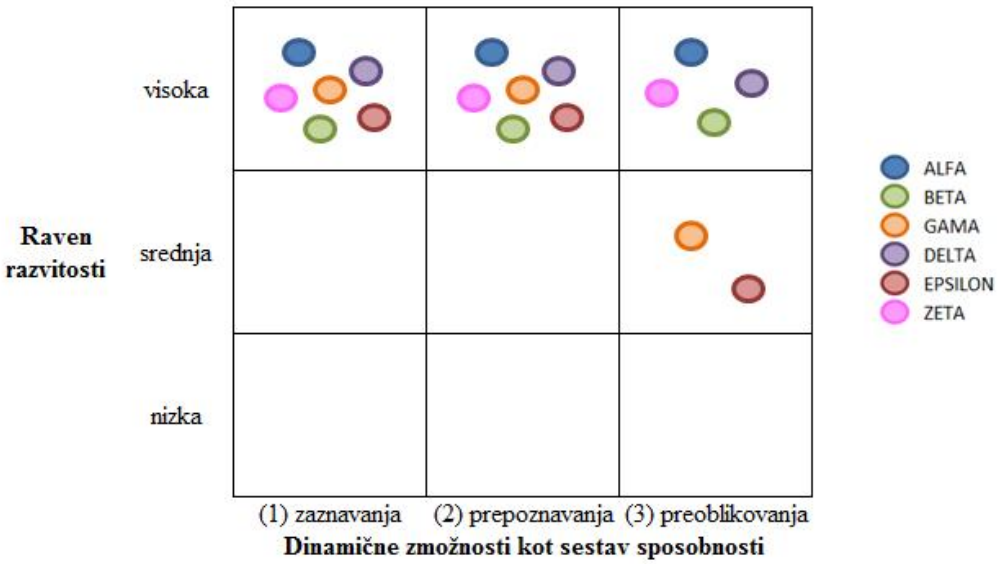
(4) **Raziskovalno-razvojne zmožnosti** (Slika 55 in Tabela 11) so prav tako prepoznane kot visoko razvite pri večini preučevanih podjetij (Alfa, Beta, Delta in Zeta), in sicer pri zmožnostih zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja. Pri ostalih dveh, to sta Gama in Epsilon, sta kot visoko razviti ocenjeni le zmožnosti zaznavanja in prepoznavanja. Zmožnosti preoblikovanja pa ostajajo na srednji ravni, saj rezultati prenove poslovnih procesov in poslovnega modela pri Gami in Epsilonu zaostajajo za ostalimi preučevanimi podjetji.

Slika 55: Raven razvitosti raziskovalno-razvojnih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij



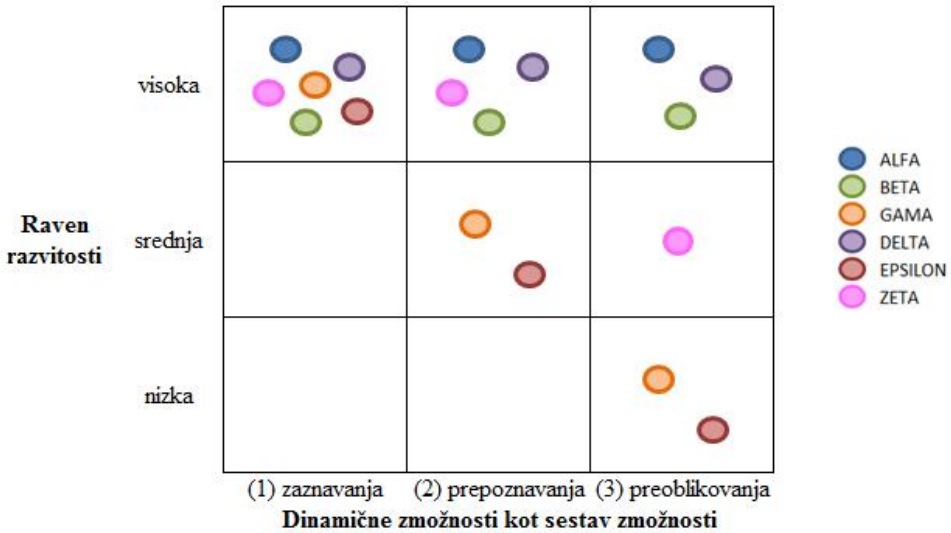
(5) **Inovacijske zmožnosti** (Slika 56 in Tabela 11) so prav tako prepoznane kot visoko razvite pri večini preučevanih podjetij (Alfa, Beta, Delta in Zeta). Pri ostalih dveh, torej pri Gami in Epsilonu, lahko označimo kot visoko razviti le zmožnosti zaznavanja in prepoznavanja. Zmožnosti preoblikovanja pa ostajajo na srednji ravni, saj je vgrajevanje novosti in sprememb v poslovne procese ter proizvode oziroma rešitve prepočasno, preveč osredotočeno na to, kaj dela konkurenca, in premalo na iskanje drugačnosti.

Slika 56: Raven razvitosti inovacijskih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij



(6) **Zmožnosti človeških virov** (Slika 57 in Tabela 11) so z vidika dinamičnih zmožnosti na najvišji ravni v podjetjih Alfa, Beta in Delta.

Slika 57: Raven razvitosti zmožnosti človeških virov kot dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij



V podjetju Zeta smo zmožnosti zaznavanja in prepoznavanja v sklopu zmožnosti človeških virov ocenili kot visoke, vendar so zmožnosti preoblikovanja na srednji ravni, saj podjetje ni v celoti preoblikovalo procesa ravnanja s človeškimi viri oziroma v skladu s postavljenimi cilji. Podjetji Gama in Epsilon visoko raven dosegata samo pri zmožnostih zaznavanja, medtem ko je raven zmožnosti prepoznavanja ocenjena kot srednja, raven zmožnosti preoblikovanja pa nizka. Obe podjetji sicer prepoznavata slabosti in prihodnje potrebe v sklopu strategije ravnanja s človeškimi viri, vendar se njihovi napori ne odražajo v želenih in pričakovanih rezultatih.

Pregled ravni razvitosti posameznih zmožnosti v preučevanih podjetjih (Tabela 11 in Slike 52–57) kaže, da so zmožnosti zaznavanja na najvišji ravni razvitosti pri preučevanih podjetjih, sledijo zmožnosti prepoznavanja, največ možnosti za izboljšave pa vidimo v zmožnostih preoblikovanja, kjer so ravni njihove razvitosti v primeru posameznih podjetij nižje.

Glede na raven razvitosti so tehnično-tehnološka zmožnost, raziskovalno-razvojna zmožnost in inovacijska zmožnost v skladu s pričakovanji. Tehnično-tehnološka zmožnost je namreč v današnjem dinamičnem okolju, še posebej pa v panogi informatike, ključnega pomena za preživetje teh podjetij. Podobno lahko opredelimo tudi za ostali dve zmožnosti, ki sta s tehnično-tehnološko neposredno povezani. Namreč, razvojne in inovacijske aktivnosti omogočajo izkoriščati, kombinirati in vpeljevati tehnološko napredne ter tržno zanimive rešitve, hkrati pa prilagajati celoto virov v skladu s spremembami v notranjem in zunanjem okolju podjetij.

V sklopu drugega raziskovalnega vprašanja nas je zanimalo, **ali so podjetja s prepoznano konkurenčno prednostjo poslovno uspešnejša (RV 2)?**

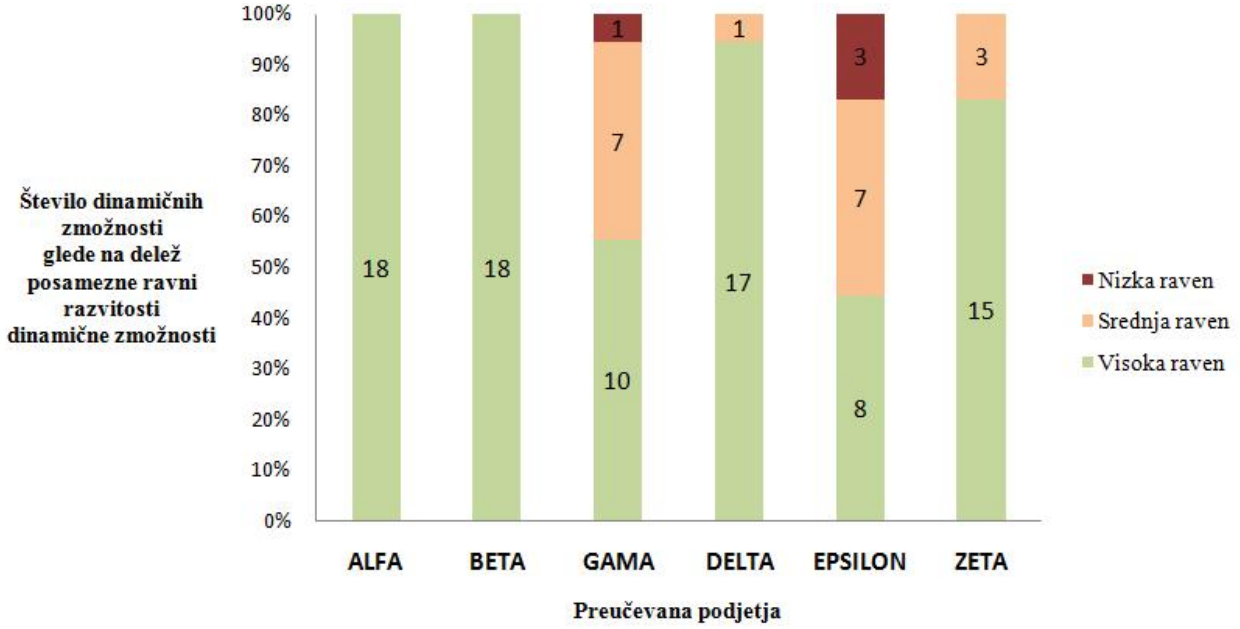
Vprašanje, ki smo si ga zastavili, je zasnovano na predpostavki, da so slovenska podjetja s področja informatike, kjer smo prepoznali konkurenčno prednost, tudi poslovno uspešnejša. Kot konkurenčno prednost smo razumeli rezultat razvijanja in izkoriščanja dinamičnih zmožnosti. Ugotovili smo, da vsa preučevana podjetja razvijajo relevantne zmožnosti kot dinamične zmožnosti, vendar pa do razlik med njimi prihaja v ravni njihove razvitosti (z vidika zmožnosti zaznavanja, zmožnosti prepoznavanja in zmožnosti preoblikovanja).

Na osnovi Tabele 11 v Slikah 58, 59 in 60 prikazujemo raven razvitosti dinamičnih zmožnosti, in sicer vseh šest relevantnih zmožnosti, v okviru katerih smo ocenjevali zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja kot sestavne dele dinamičnih zmožnosti, skupno torej osemnajst (šest x tri) zmožnosti. Ker vsa podjetja razvijajo dinamične zmožnosti, je odstotek za vse sto. To pomeni, da smo v preučevanih podjetjih ugotovili prisotnost in razvoj dinamičnih zmožnosti v sklopu vseh zmožnosti, ki smo jih obravnavali.

Na Sliki 58 vidimo, da imata podjetji Alfa in Beta vse zmožnosti (tj. vseh osemnajst zmožnosti) prepoznane kot visoko razvite, podjetje Delta ima le eno zmožnost srednje razvito, ostale zmožnosti (tj. sedemnajst zmožnosti) pa visoko razvite, Epsilon ima tri zmožnosti srednje razvite, ostale zmožnosti (tj. petnajst zmožnosti) pa so visoko razvite. Gama in Epsilon imata

zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja različno razvite. Gama ima deset visoko razvitih zmožnosti, sedem srednje razvitih in eno nizko razvito zmožnost, podjetje Epsilon pa ima osem visoko razvitih, sedem srednje razvitih in tri nizko razvite zmožnosti.

Slika 58: Raven razvitosti zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja v okviru dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij



Vprašanje, na katerega iščemo odgovor je, ali je podjetje oziroma so podjetja, pri katerih lahko prepoznamo konkurenčno prednost, bolj uspešna kot tista, pri katerih ne moremo prepoznati konkurenčne prednosti. Kot konkurenčno prednost razumemo podjetja, ki razvijajo dinamične zmožnosti oziroma bolj kot podjetje razvija dinamične zmožnosti, bolj kot so te na višji ravni, večjo uspešnost lahko pričakujemo.

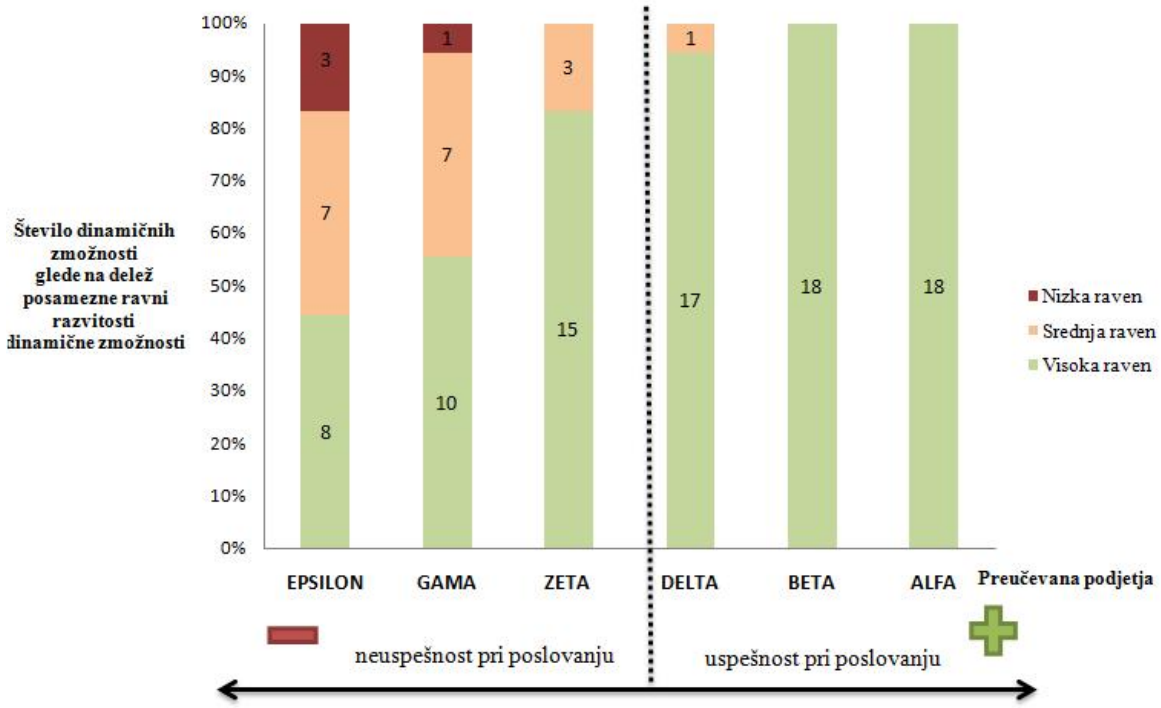
S Slike 58 lahko razberemo, da so nekatera izmed preučevanih podjetij bolj uspešna pri razvijanju dinamičnih zmožnosti, druga pa malo manj, čeprav v osnovi vsa razvijajo dinamične zmožnosti. Ker želimo podati odgovor na vprašanje, ali so podjetja, ki so bolj uspešna v razvijanju dinamičnih zmožnosti, tudi bolj uspešna, na Sliki 59 razširjamo podatke na osnovi Slike 58 in dodajamo podatek o njihovi uspešnosti. Preučevana podjetja smo v omenjeni sliki ločili na dva pola, in sicer na manj ter bolj uspešna na osnovi podatkov, ki smo jih obravnavali v prejšnjem poglavju (glej Tabelo 10).

Slika 59 nam tako kaže, da so podjetja, ki so bolj uspešna pri razvijanju dinamičnih zmožnosti, tudi poslovno bolj uspešna.

Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko na tem mestu odgovorimo tudi na naslednji raziskovalni vprašanji, in sicer nas je v okviru tretjega raziskovalnega vprašanja zanimalo, **ali so slovenska podjetja s področja informatike, ki gradijo svojo konkurenčno prednost na**

osnovi dinamičnih zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, ki ne gradijo svoje konkurenčne prednosti na osnovi dinamičnih zmožnosti (RV 3), in v okviru četrtega vprašanja, **ali se razlike v dinamičnih zmožnostih, do katerih prihaja med slovenskimi podjetji s področja informatike, odražajo v njihovi poslovni uspešnosti (RV 4)?**

Slika 59: Medsebojna povezanost ravni razvitosti dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij in njihove poslovne uspešnosti



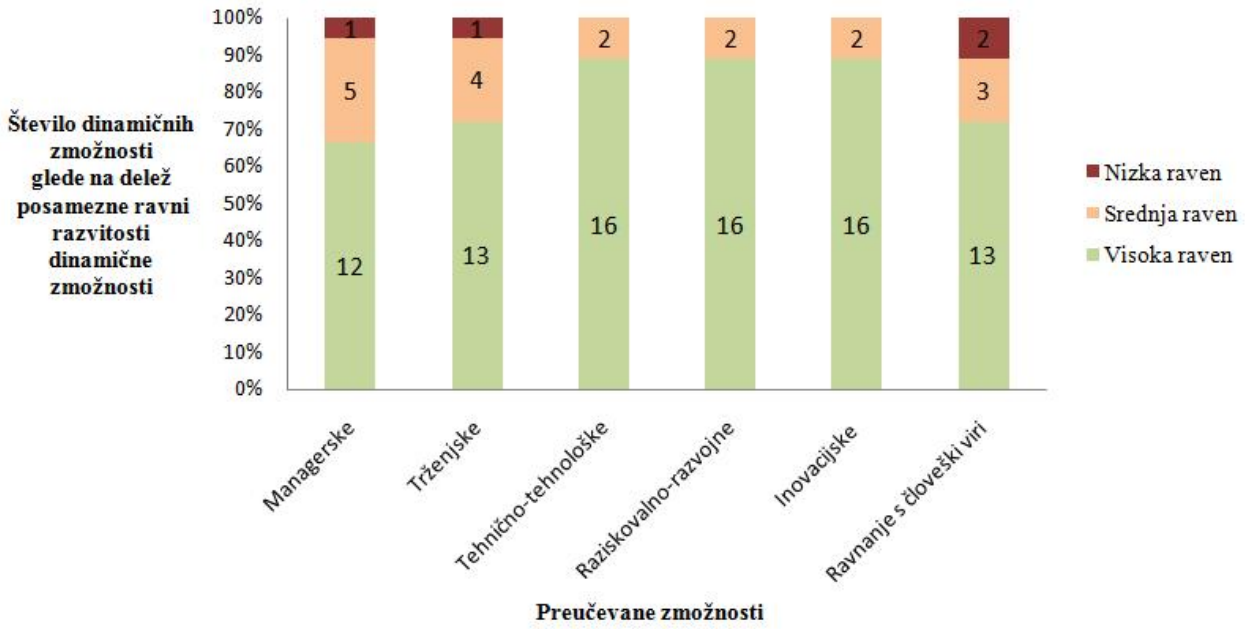
Ugotovili smo, da so med preučevanimi podjetji tista, ki so bolj uspešna pri razvijanju dinamičnih zmožnosti, tudi poslovno bolj uspešna, in obratno. Na podlagi tega lahko sklepamo, da se razlike v dinamičnih zmožnostih odražajo v njihovi poslovni uspešnosti, saj imajo podjetja, pri katerih ugotavljamo bolj razvite dinamične zmožnosti, v osnovi višje oziroma boljše poslovne rezultate, in obratno.

V nadaljevanju predstavitev rezultatov, ugotovljenih na podlagi empirične študije izbranih slovenskih podjetij s področja informatike, se bomo osredotočili na področje inovacijskega managementa, to je obravnave inovacijskih zmožnosti, ki smo jih preučevali v teku raziskave. Kot peto raziskovalno vprašanje smo obravnavali vprašanje, **ali je v slovenskih podjetjih s področja informatike mogoče identificirati oziroma prepoznati pomembne inovacijske zmožnosti kot izvor njihove konkurenčne prednosti (RV 5)?**

V sklopu obravnave prvega raziskovalnega vprašanja smo ugotovili, da preučevana podjetja razvijajo dinamične zmožnosti, vendar prihaja do razlik v stopnji njihove razvitosti. Na Sliki 60 smo dosedanja spoznanja strnili v prikaz, iz katerega je razvidno, da podjetja najbolj razvijajo

tehnično-tehnološko, raziskovalno-razvojno in inovacijsko zmožnost, najmanj pa razvijajo zmožnost ravnanja s človeškimi viri, managersko zmožnost in trženjsko zmožnost.

Slika 60: Ravni razvitosti posameznih zmožnosti z vidika dinamičnih zmožnosti



Kot lahko vidimo s slike 60, so tehnično-tehnološka, raziskovalno-razvojna in inovacijska zmožnost tiste zmožnosti, ki so z vidika dinamičnih zmožnosti visoko razvite. Navedene zmožnosti so med sabo tesno povezane, prepletene in soodvisne; še posebej, če upoštevamo okolje in panogo preučevanih podjetij, ki te zmožnosti razvijajo oziroma so jih primorana razvijati, da so rezultati, ki postavljajo vse tri zmožnosti na enako raven, pričakovani in tudi smiselni. Kljub temu želimo dodatno vedeti, ali so inovacijske zmožnosti tiste, za katere lahko trdimo, da predstavljajo izvor konkurenčnih prednosti.

Inovacijske zmožnosti smo opredelili kot dominantni vir dinamičnih zmožnosti, saj ustvarjajo in razvijajo ostale dinamične zmožnosti. Rezultati raziskave so pokazali, da se vsa preučevana podjetja želijo na nek način razlikovati od svojih konkurentov. Razlikovanje v smislu delati drugače, boljše ali nekaj novega je vodilo ter strategija vseh preučevanih podjetij, zato tudi vsa udejanjanja inovativnosti in razvijanje inovacijskih zmožnosti dojemajo kot brezpogojno v smislu njihove ohranitve. Na proces inoviranja gledajo kot na samoumevni proces, prepreden skozi celotno podjetje in tesno povezan ter soodvisen z ostalimi procesi oziroma zmožnostmi.

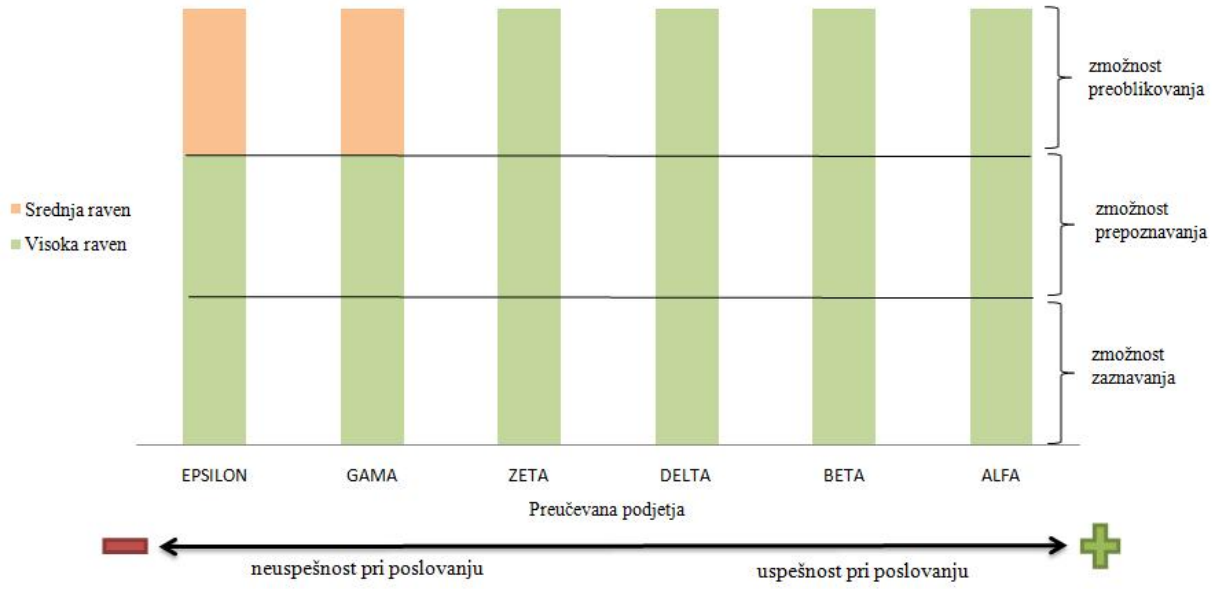
Vsa podjetja, ki smo jih obravnavali, se pomena stalnega inoviranja in virov, ki jih pri tem potrebujejo, v največji možni meri zavedajo. Zaradi tega vsako podjetje poskuša najti načine in poti, kako najbolje izkoristiti celoto virov, ob tem pa ustvariti rešitve in ponuditi storitve, ki jih bodo tako sami, še posebej pa kupci, dojemali kot prednostne v primerjavi s konkurenti. To v končni fazi pomeni udejanjanje inovativnosti in izkoriščanje inovacijskih zmožnosti na celotni verigi vrednosti. Kot odgovor na peto vprašanje, ali je možno prepoznati inovacijske zmožnosti

kot izvore njihove konkurenčne prednosti, lahko zapišemo, da je na podlagi rezultatov raziskave to mogoče trditi.

Kot smiselno nadaljnje preučevanje vrednosti inovacijskih zmožnosti, smo iskali odgovor na šesto raziskovalno vprašanje, **ali so slovenska podjetja s področja informatike, za katera lahko prepoznamo pomembne inovacijske zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, pri katerih pomembnih inovacijskih zmožnosti ne moremo prepoznati (RV 6)?**

V vseh preučevanih podjetjih smo prepoznali inovacijske zmožnosti kot zelo pomembne pri ustvarjanju in ohranjanju želenega konkurenčnega položaja. Na Sliki 61 lahko vidimo inovacijske zmožnosti in njihove sestavne dele – to so zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja po posameznih preučevanih podjetjih. S slike je tako razvidno, da vsa podjetja razvijajo inovacijske zmožnosti kot dinamične zmožnosti.

Slika 61: Inovacijska zmožnost kot sestav zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja po ravni razvitosti in posameznem podjetju

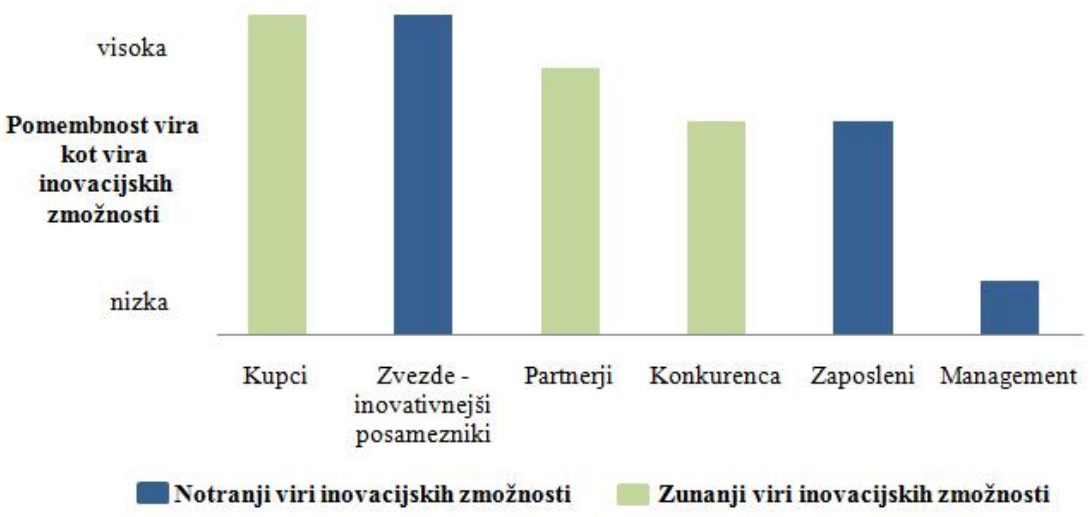


Slika 61 kaže, da ima večina podjetij visoko razvite inovacijske zmožnosti pri vseh treh njenih sestavnih delih, razen podjetij Gama in Epsilon, kjer smo ugotovili, da zmožnost preoblikovanja ni na takšni ravni (visoki) kot je to v ostalih podjetjih. Obe omenjeni podjetji smo uvrstili med manj uspešna podjetja, iz česar lahko sklepamo, da v kolikor bi njuni zmožnosti preoblikovanja bili na takšni ravni kot pri ostalih podjetjih, bi lahko pričakovali pozitiven učinek na njuno uspešnost. Za podjetje Zeta, ki smo ga sicer zaradi slabih rezultatov v zadnjem obdobju uvrstili med manj uspešna podjetja, smo ugotovili, da je raven razvijanja inovacijskih zmožnosti visoka (Slika 61). Na podlagi tega je mogoče trditi, da v kolikor raven inovacijskih zmožnosti ne bi bila visoka, bi to lahko imelo negativen učinek na uspešnost.

Naslednje raziskovalno vprašanje, na katerega želimo odgovoriti je, **ali je v slovenskih podjetjih s področja informatike mogoče identificirati oziroma prepoznati pomembne notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti kot izvor njihove konkurenčne prednosti (RV 7)?**

V preučevanih podjetjih smo prepoznali pomembne tako notranje kot zunanje vire inovacijskih zmožnosti. Na Sliki 62 predstavljamo ugotovljene notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti po njihovi pomembnosti, ki so jih preučevana podjetja neposredno tekom raziskave poudarila.

Slika 62: Notranji in zunanji viri (nosilci znanja) inovacijskih zmožnosti preučevanih podjetij



Kot lahko vidimo s Slike 62, so podjetja kot najbolj pomembne vire navedla kupce kot zunanji vir in inovativnejše posameznike, to je zvezde kot notranji vir. Oba vira sta bila prepoznana pri vseh šestih preučevanih podjetjih. Kot naslednja dva pomembna zunanja vira inovacijskih zmožnosti so podjetja navedla partnerje (partnerji kot pomemben zunanji vir inovacijskih zmožnosti so pomembni v petih preučevanih podjetjih) in konkurente (konkurenti kot pomemben zunanji vir inovacijskih zmožnosti so pomembni v štirih preučevanih podjetjih), kot notranje vire pa zaposlene (zaposleni kot pomemben notranji vir inovacijskih zmožnosti so pomembni v štirih preučevanih podjetjih) in management (management kot pomemben notranji vir inovacijskih zmožnosti je pomemben v enem preučevanem podjetju).

Če strnemo ugotovitve z vidika vseh preučevanih podjetij, potem lahko kot pomembne zunanje vire inovacijskih zmožnosti prepoznamo kupce, partnerje in konkurente. Pomembno vlogo zunanjih virov, kot so institucije znanja, zunanji strokovnjaki ter vladne in druge institucije, ki smo jih sicer obravnavali kot potencialne vire, nismo mogli potrditi.

Kot pomembne notranje vire inovacijskih zmožnosti ugotavljamo človeške vire, ki so jih kot ključna prepoznala vsa podjetja. Za naslednje skupine notranjih virov, to so organizacijski viri, fizični in finančni viri pa ugotavljamo, da lahko vplivajo na razvijanje inovacijskih zmožnosti, vendar ne moremo opredeliti, kakšen je ta vpliv.

V primeru finančnih virov ugotavljamo, da podjetja občutijo pomanjkanje finančnih virov, še posebej v primeru udejanjanja inovacijskih, razvojnih in trženjskih aktivnosti. Podjetje, ki tega pomanjkanja ne občuti v takšni meri kot preostala podjetja, je podjetje Zeta, ki ima zaradi lastniške strukture večjo moč izkoriščanja finančnih virov, kar je tudi po mnenju podjetja njihova pomembna prednost. Vendar pa kljub temu, da si podjetja želijo večjo moč financiranja, tudi v obliki spodbud iz okolja, finančne vire ne razumejo kot dominantne v procesu inoviranja.

Pomembnih fizičnih virov, ki bi bili relevantni v kontekstu razvijanja inovacijskih zmožnosti, nismo ugotovili. Kot fizične vire smo predvsem razumeli lokacijo podjetij, ki bi jim lahko omogočala lažji, hitrejši dostop do virov znanja.

Kot zadnji potencialni notranji vir inovacijskih zmožnosti smo ugotavljali organizacijske vire. Za vsa preučevana podjetja smo ugotovili, da je organizacijska struktura zelo pomembna, to je postavitev organizacijske strukture, ki je sploščena in prepustna; nadalje organizacijska kultura in klima, kjer smo ugotovili, da so v ospredju aktivnosti komuniciranja ter mreženje navzven in navznoter. Pomembne dimenzije organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost, so tudi sprejemanje negotovosti in tveganja, naravananost k spremembam in novostim, gradnja inovativnega okolja, timsko delo in sodelovalni odnos ter razvoj zaposlenih, kjer je še posebej poudarek na sistemih spodbujanja in nagrajevanja zaposlenih.

Pomembno vlogo v okviru organizacijskih virov smo prepoznali tudi v partnerskih povezavah, ki jih preučevana podjetja vzpostavljajo tako s svojimi zaposlenimi kot s kupci, stalnimi partnerji (tehnološkimi in drugimi) kot tudi s konkurenti, po potrebi pa tudi z drugimi posamezniki ali institucijami, v kolikor je za to izražena potreba s strani trga (pridobitev posla, izvedba večjega projekta). Primarni trg preučevanih podjetij je slovenski trg, zato se tudi preučevana podjetja med seboj zelo dobro poznajo; prav tako poznajo druge ponudnike na trgu informatike, zato je sklepanje partnerstev, bodisi kratkoročnih (npr. za čas trajanja projekta) bodisi dolgoročnih, stalnica v tej panogi. Zaradi zasičenosti slovenskega trga vsa preučevana podjetja v večji ali manjši meri iščejo poti ter načine konkuriranja na tujih trgih, kar pomeni skoraj brezpogojno iskanje in sklepanje novih partnerstev.

Sistemi planiranja in kontrole so si v preučevanih podjetjih dokaj podobni. Posebnosti glede načinov dela nismo zaznali, nekatera podjetja imajo uvedene standarde kakovosti. Podjetja planirajo na krajša obdobja, sprotno prilagajajo načrte glede na tržne razmere, v sistem načrtovanja, odločanja in kontrole vključujejo tudi zaposlene, kar je skladno z njihovim sistemom organizacije in z vzpostavljenim sodelovalnim načinom dela oziroma nasploh z uresničevanjem visoke ravni organizacijske kulture.

Vloge baz podatkov in informacijskih sistemov nismo prepoznali kot ključne vire inovacijskih zmožnosti, saj gre za temelje, ki jih morajo imeti podjetja v tej panogi vzpostavljene. Ker gre za podjetja, ki delujejo v panogi informatike, so torej sama ponudniki in razvijalci informacijskih rešitev. Zaradi tega lahko za informacijske potrebe samostojno poskrbijo in tako tudi v največji možni meri izkoriščajo možnosti tehnologije v vseh svojih procesih.

V nadaljevanju obravnave raziskovalnih vprašanj bomo najprej podali odgovor na vprašanje, **ali so slovenska podjetja s področja informatike, za katera lahko prepoznamo notranje vire inovacijskih zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, pri katerih notranjih virov inovacijskih zmožnosti ne moremo prepoznati (RV 8)?**

Relevantne notranje vire inovacijskih zmožnosti smo prepoznali pri vseh preučevanih podjetjih. Zaradi tega ne moremo podati odgovora na vprašanje, ali so tista podjetja, pri katerih teh virov ne bi prepoznali, manj uspešna. Vendar smo na podlagi pridobljenih rezultatov ugotovili, da se podjetja med seboj razlikujejo v zmožnostih zaznavanja, prepoznavanja in izkoriščanja teh virov, kar nas naveže na koncept dinamičnih zmožnosti, ki smo jih prepoznali kot osnove konkurenčne prednosti.

V sklopu podanega odgovora na šesto raziskovalno vprašanje smo zapisali, da ima večina preučevanih podjetij visoko razvite inovacijske zmožnosti pri vseh treh njenih sestavnih delih, razen podjetij Gama in Epsilon, kjer smo ugotovili, da zmožnost preoblikovanja ni na takšni ravni (visoki), kot je to v ostalih podjetjih. Obe omenjeni podjetji smo uvrstili med manj uspešni podjetji, iz česar lahko sklepamo, da v kolikor bi njuni zmožnosti preoblikovanja bili na takšni ravni kot pri ostalih podjetjih, bi lahko pričakovali pozitiven učinek na njuno uspešnost. Za podjetje Zeta, ki smo ga sicer zaradi slabih rezultatov v zadnjem obdobju uvrstili med manj uspešna podjetja, smo ugotovili, da je raven razvijanja inovacijskih zmožnosti visoka (Slika 61). Na podlagi tega lahko sklepamo, da v kolikor raven inovacijskih zmožnosti ne bi bila na takšni ravni kot je, bi to imelo negativen učinek na uspešnost podjetja.

Kot ključne notranje vire inovacijskih zmožnosti smo prepoznali človeške vire. Prav zaradi tega lahko sklepamo, da sta zmožnosti ravnanja s človeškimi viri in managerska zmožnost ključni silnici pri razvijanju inovacijske zmožnosti. Ker želimo na tem mestu dodatno potrditi, da so podjetja, ki v manjši meri razvijajo inovacijske zmožnosti, manj uspešna od tistih, ki jim to uspeva bolje, moramo odgovor poiskati v zmožnostih, ki so z inovacijskimi zmožnostmi najtesneje prepletene in soodvisne, to pa sta v prvi vrsti managerska zmožnost in nato zmožnost ravnanja s človeškimi viri.

Podjetja Alfa, Beta in Delta smo prepoznali kot bolj uspešna v primerjavi z ostalimi tremi, to so Gama, Epsilon in Zeta. Ker smo v tem delu osredotočeni na iskanje podobnosti in razlik znotraj managerskih zmožnosti ter zmožnosti ravnanja s človeškimi viri med bolj uspešnimi (Alfa, Beta in Delta) v primerjavi z ostalim tremi (Gama, Epsilon in Zeta), si bomo v nadaljevanju pogledali, ali lahko jasno razmejimo podobnosti oziroma razlike med obema skupinama.

Hiter pogled stanja razvitosti managerske zmožnosti in zmožnosti ravnanja s človeškimi viri v Tabeli 12 pokaže, da imajo podjetja, ki smo jih opredelili za manj uspešna (Gama, Epsilon in Zeta) manj razviti omenjeni zmožnosti.

Tabela 12: Pregled ravni razvitosti managerske zmožnosti in zmožnosti ravnanja s človeškimi viri

	Preučevana podjetja					
Zmožnosti	**ALFA**	**BETA**	**GAMA**	**DELTA**	**EPSILON**	**ZETA**
Managerska zmožnost						
(1) zaznavanja	visoka	visoka	srednja	visoka	srednja	visoka
(2) prepoznavanja	visoka	visoka	srednja	visoka	srednja	visoka
(3) preoblikovanja	visoka	visoka	visoka	visoka	nizka	srednja
Zmožnosti človeških virov						
(1) zaznavanja	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka	visoka
(2) prepoznavanja	visoka	visoka	srednja	visoka	srednja	visoka
(3) preoblikovanja	visoka	visoka	nizka	visoka	nizka	srednja

Analiza pridobljenih podatkov nam v nadaljevanju razkrije, da podjetja Gama, Epsilon in Zeta manj uspešno uresničujejo strategijo ravnanja s človeškimi viri. Gama se recimo sooča z odhodi zaposlenih, s komunikacijskimi ovirami, Epsilon z nezadovoljstvom zaposlenih, neustreznim sistemom nagrajevanja, s pomanjkanjem kadrov z vodstvenimi sposobnostmi, Zeta pa s pomanjkanjem znanj na določenih področjih. Podobne rezultate ugotavljamo tudi v okviru managerskih zmožnosti, kjer Epsilon dosega najslabše rezultate in je edino izmed podjetij, ki v zadnjih letih ni spremenilo, prenovilo zmožnosti managerske ekipe. Ostali podjetji, Gama in Zeta, sta obe prepoznali ključno vlogo managerskih zmožnosti. Gama je tako zamenjala vodstveno ekipo, ki kot ugotavljamo, poskuša prenoviti procese v podjetju, vendar za to potrebuje čas, medtem ko je Zeta prav z menjavo vodstvene ekipe korenito spremenila način dela in razmišljanja v podjetju, slednje pa se je odražalo tudi v poslovni uspešnosti.

Ko smo ugotavljali pomembne notranje vire inovacijskih zmožnosti, smo se dotaknili tudi fizičnih in finančnih virov. Pri fizičnih virih nas je predvsem zanimala lokacija preučevanih podjetij, za katero smo ugotovili, da ni pomemben vir inovacijskih zmožnosti. Štiri izmed preučevanih podjetij imajo sedeže podjetja ali poslovne enote v glavnem mestu, dve izmed podjetji pa izven. Za slednji bi lahko lokacija ali njuna oddaljenost pomenila slabost v primeru komunikacijskih poti; vendar pa to pomeni tudi prednost, še posebej pri kadrovanju.

Kot drugi potencialni notranji vir smo obravnavali finančne vire, ki jih nismo prepoznali kot ključne vire preučevanih podjetij, kar lepo kaže slika uspešnih podjetij, ki sicer priznavajo, da si

teh virov želijo imeti več, vendar njihova uspešnost ne temelji na tem. To lahko ponazorimo tudi na primeru podjetja Zeta, ki ima prednost pred ostalimi ravno zaradi finančne moči, čeprav zaradi tega ne dosega večje ali superiorne uspešnosti. In če pogledamo še v sklop organizacijskih virov, potem lahko ugotovimo, da so manj uspešna podjetja tudi manj uspešna pri izkoriščanju teh virov, za kar lahko razloge iščemo najprej v managerskih zmožnostih in nato v zmožnostih ostalih zaposlenih.

Kot zadnje raziskovalno vprašanje bomo obravnavali naslednje vprašanje, in sicer, **ali so slovenska podjetja s področja informatike, za katera lahko prepoznamo zunanje vire inovacijskih zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, pri katerih zunanjih virov inovacijskih zmožnosti ne moremo prepoznati (RV 9)?**

Vsa preučevana podjetja so kot najpomembnejše zunanje vire navedla kupce, nato partnerje in konkurente. Drugih zunanjih virov, ki bi lahko bili bolj pomembni pri razvijanju inovacijskih zmožnosti, nismo ugotovili. Kljub temu, da podjetja ne bi mogla biti bolj skladna v opredeljevanju zunanjih virov, vseeno obstajajo razlike med njimi, pri čemer nas še posebej zanima povezava z njihovo poslovno uspešnostjo.

Analiza pridobljenih rezultatov kaže, da podjetji Gama in Epsilon nekaj več pozornosti namenjata konkurenci kot ostala podjetja, zato poskušata preveč slediti potezam konkurence. S tem se podjetji razlikujeta od ostalih, ki sicer tudi vse budno spremljajo razmere na trgu, vendar se poskušajo bolj diferencirati, kar se kaže tudi v njihovi strateški usmerjenosti. Ker smo pri vseh preučevanih podjetjih prepoznali relevantne zunanje vire, razlika med preučevanimi podjetji ni v samih virih, temveč v njihovi sposobnosti izkoriščanja. Bolj kot znajo podjetja zaznati oziroma prepoznati potencial ter korist zunanjih virov in to izkoristiti v obojestransko korist, boljše rezultate lahko pričakujejo.

V odgovor, ali so podjetja, pri katerih lahko prepoznamo zunanje vire inovacijskih zmožnosti bolj uspešna, lahko odgovorimo, da so bolj uspešna tista podjetja, ki bodo te vire uspela bolj izkoristiti; bolj pa bodo uspela te vire izkoristiti tista podjetja, pri katerih so dinamične zmožnosti bolj razvite.

2.4.2 Presek skupnih značilnosti/razlik preučevanih podjetij z diskusijo

Ko smo izbirali podjetja, za katera smo želeli, da bi sodelovala v raziskavi, smo jih izbrali v povezavi z zastavljenimi cilji in raziskovalnimi vprašanji, katerih odgovore smo iskali v empiričnem preverjanju. Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, imajo dolgo in pestro preteklost, večina jih je na trgu vsaj že dvajset let, razen podjetij Delta in Zeta, ki sta na trgu prisotni desetletje. Vendar imata obe omenjeni podjetji korenine v njunih predhodnikih, kar pomeni, da sta podjetji v neki organizacijski obliki že obstajali na trgu pred formiranjem združbe, kot obstaja danes.

Preučevana podjetja so se tako v preteklosti kot se tudi danes soočajo s silnicami okolja, ki so skupne vsem podjetjem v panogi informatike. To pomeni, da med njimi obstajajo določene podobnosti, ki se odražajo v njihovi strateški usmerjenosti, načinu dela in razmišljanja ter nenazadnje v razvijanju dinamičnih zmožnosti. Skozi zgodovino svojega poslovanja so se obravnavana podjetja morala soočiti z mnogimi spremembami v okolju. Ena takih večjih sprememb je bila menjava družbeno-političnega sistema, ki je posledično pomenila korenite tržne spremembe (izgubo jugoslovanskega trga in prihod globalizacije v nekdaj zaprt tržni sistem) za vsa preučevana podjetja. Soočanje z novimi razmerami v okolju in iskanje novih poslovnih priložnosti nikakor nista bili lahki nalogi. Glede na to, da so vsa preučevana podjetja uspela premostiti ta prehod, jih lahko označimo kot uspešna.

Analiza podjetij, bolj ali manj aktivnih na trgu informatike, kaže, da se vsako leto na novo ustanovi več kot sto podjetij, po drugi strani pa veliko podjetij zapre svoja vrata. V zadnjih petih letih, to je med leti 2007 in 2011, se je v povprečju na leto ustanovilo 600 podjetij, okoli 100 podjetij pa je v povprečju bilo izbrisanih iz registra poslovnih subjektov. Največje število izbrisov podjetij oziroma poslovnih subjektov beležimo za leto 2011, saj jih je bilo izbrisanih kar 370 (Bonitete.si). Takšno stanje nam daje vedeti, da je stopnja preživetja na trgu informatike zelo nizka, zato moramo dati podjetjem, ki jim vseeno uspeva ne samo preživeti, temveč tudi rasti in se razvijati zasluženo priznanje. Pri tem moramo poudariti, da predstavlja prihodek podjetij, ki smo jih izbrali v okvir našega preučevanja, 6 % delež v celotnem prihodku panoge[49] oziroma dejavnosti J.62 (podatki za leto 2010). Preučevana podjetja zaposlujejo 506 zaposlenih; to pomeni 6 % delež vseh zaposlenih v panogi informatike (podatki za leto 2010), so slovenska in lastniško samostojna podjetja, hkrati pa predstavljajo segment malih oziroma srednjih podjetij, ki so gonilci današnje ekonomije. Menimo, da je doseganje njihovih rezultatov zgled tudi za druga podjetja v obravnavani panogi, pa tudi izven panoge in geografskih mej.

Kot smo lahko videli v prejšnjem poglavju, ko smo predstavili ključne ugotovitve posameznih študij primerov, se preučevana podjetja dobro zavedajo svojih značilnosti in le-te spretno izkoriščajo pri udejanjanju svojih strateških usmeritev. Takšna značilnost je na primer njihova relativna majhnost, še posebej, če jih primerjamo z globalnimi ponudniki informacijskih tehnologij (kot je podjetje SAP v primeru informacijskih rešitev, npr. programske opreme, ali podjetje Oracle v primeru informacijske arhitekture, npr. baz podatkov), vendar jim ravno ta relativna majhnost omogoča biti fleksibilnejši, prilagodljivejši in odzivnejši na potrebe trga. Ta značilnost je tudi prednost same organizacije dela, ki se kaže v sploščeni organizacijski strukturi, prav tako pa omogoča učinkovitejši in kakovostnejši pretok informacij ter izvajanje projektnega in timskega načina dela. Takšna postavitev organizacije dela predstavlja idealne temelje za vzpostavitev in udejanjanje inovativnega okolja.

[49] Preučevana podjetja so v letu 2010 ustvarila 54.754.480 € prometa, celotna skupina J.62 (3205 aktivnih podjetij) pa je ustvarila 969.658.221€ prometa. Skupno število zaposlenih v preučevanih podjetjih je znašalo 506 zaposlenih, v celotni skupini J.62 pa je v letu 2010 bilo zaposlenih 7.941 ljudi.

Za preučevana podjetja je značilno, da se želijo in hkrati tudi morajo razlikovati tako od tujih konkurentov, ki svojo strategijo udejanjajo na temeljih finančne in tržne moči, kot tudi od domačih konkurentov, ki poti do strank iščejo na različne načine, vendar pa poznajo zakonitosti lokalnega okolja. Glede na to je edina možna izbira poti do cilja pravzaprav v uresničevanju diferenciacije kot pojavne oblike konkurenčne prednosti. Rezultati raziskave so pokazali, da preučevana podjetja vsa v osnovi uresničujejo strategijo diferenciacije, ki je lahko splošna oblika diferenciacije (Alfa, Beta, Zeta), lahko ima ožji konkurenčni domet (Delta), lahko pa je kombinirana s strategijo stroškovne učinkovitosti (Gama in Epsilon). Ravno slednja strateška orientiranost se ni izkazala kot najbolj uspešna, saj je pokazala, da ni najbolj primerna izbira za okolje, v katerem preučevana podjetja tekmujejo. Prav tako obe podjetji, to sta Gama in Epsilon, nimata potrebnih osnov in celote virov, da bi lahko uresničevala to vrsto strategije, kot jo recimo uresničuje podjetje Dell.

Analiza podjetij, še posebej njihovih osrednjih prednosti in slabosti, je pokazala, da je znanje za omenjena podjetja tisto, kar je osnova njihovega preživetja; seveda pa tudi nadaljnje rasti in razvoja. Znanje se namreč transformira in kombinira v izkušnje, prav tako pa pretekle izkušnje spodbujajo novo učenje in prenos znanja tako interno v podjetju kot eksterno v zunanje okolje. Vsa podjetja so jasno nakazala, da so reference tisto, kar jim omogoča pridobivati nove, dodatne posle oziroma projekte, največ pa velja tako imenovana aktivna referenca, ki pomeni, da te zadovoljna stranka priporoča potencialni, novi stranki.

Znano je, da so v panogi informatike posamezni posli ali projekti lahko zelo obsežni, kompleksni, nenazadnje tudi v finančnem smislu (npr. izguba večjega projekta ali obstoječe stranke lahko celo ogrozi finančno stabilnost podjetja) in zahtevajo veliko virov ter časa. Še večji izziv predstavlja razpoložljivost virov za izvedbo takih projektov, ki lahko glede na tržne razmere pomeni tudi izvajanje več takih projektov hkrati. V primeru, da so podjetja soočena s tako situacijo, vključujejo v izvajanje projektov tudi svoje bolj ali manj ožje konkurente, saj je glavni cilj, da pridobijo posel in da ga izvedejo po najboljši možni poti. Zavedajo se, da ne more biti vsak specialist za vse, zato je nujno, da se v primeru obsežnejših projektov vključijo strokovnjaki, ki lahko glede na svoja znanja in izkušnje najbolje opravijo aktivnosti, tudi če to pomeni, da so iz konkurenčnega podjetja.

Uspešno konkurirati v današnjem okolju in pod takimi pogoji, kot jih ustvarja trg, pa tudi zakonodaja in druge regulative, je izjemno težko. Preučevana podjetja so se, še posebej v zadnjem obdobju, bila primorana soočiti s situacijo v gospodarstvu, ki ni bila obetavna, saj je pomenila klestenje stroškov na vseh mogočih področjih, najbolj pa na področju investicij. Zmanjševanje investicijskih sredstev je posledično pomenilo signal za podjetja v panogi informatike; namreč, da ne bodo uspela doseči načrtovanih prihodkov. Podjetja so bila tako v primežu iskanja poti in načinov, da bi ponovno spodbudila povpraševanje po rešitvah in storitvah, ki jih ponujajo.

Spodbujanje povpraševanja na trgu pomeni zmožnost zaznati in prepoznati možnosti ter jih nato zadovoljiti ali izkoristiti z viri, ki jih ima podjetje na voljo. Takšen način iskanja novih idej in možnosti na trgu ter njihovega zadovoljevanja za preučevana podjetja ni nov, je pa vsekakor v zadnjih letih toliko bolj izrazit in strateško pomemben. Koncept dinamičnih zmožnosti v osnovi pomeni zmožnost zaznavanja in prepoznavanja novih možnosti, nato pa z zmožnostjo kombiniranja in preoblikovanja celote virov te možnosti izkoristiti s ciljem doseganja in ohranjanja konkurenčne prednosti. Analiza rezultatov preučevanih podjetij kaže, da so vsa podjetja dokaj uspešna v razvijanju dinamičnih zmožnosti. Ugotovili smo, da so preučevana podjetja najbolj uspešna v zmožnostih zaznavanja, nato v zmožnostih prepoznavanja, največji izziv pa predstavlja zmožnost preoblikovanja. Preučevana podjetja so si v razvijanju dinamičnih zmožnosti med seboj zelo podobna. Razloge lahko iščemo v njihovih skupnih značilnostih, ki izvirajo iz okolja in panoge, v kateri delujejo.

V naslednjih treh tabelah predstavljamo pregled ključnih praks oziroma aktivnosti, ki jih preučevana podjetja izvajajo, in sicer v sklopu zmožnosti zaznavanja (Tabela 13), zmožnosti prepoznavanja (Tabela 14) in zmožnosti preoblikovanja (Tabela 15).

Preglede ključnih praks z vidika zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja smo pri vsaki zmožnosti razdelili na dva dela oziroma stolpca. V prvem stolpcu tako predstavljamo dobre prakse in aktivnosti, ki so si podobne med preučevanimi podjetji. To pomeni, da te dobre prakse ugotavljamo vsaj pri štirih izmed šestih preučevanih podjetij. V drugi stolpec smo uvrstili dobre prakse in aktivnosti, ki izstopajo, torej so značilne za posamezno podjetje.

Zaradi boljše preglednosti s prikazom omenjenih tabel pričenjamo na naslednji strani. S tem smo ohranili celovit pregled ključnih praks po posamezni zmožnosti na eni strani.

Tabela 13: Pregled ključnih aktivnosti/praks preučevanih podjetij v sklopu zmožnosti zaznavanja

Zmožnosti zaznavanja	
Skupne (podobne) aktivnosti/prakse podjetij	**Aktivnosti/prakse, vezane na posamezno podjetje**
Izbrani zaposleni aktivno spremljajo dogajanja na trgih (potrebe strank, aktivnosti konkurence) in okolju (tehnološki napredek, spremembe v drugih okoljih)	Uporaba intuitivnosti
Z aktivnostmi mreženja (raven managementa, raven strokovnih kadrov na različnih področjih) poskušajo pridobiti dodatne ali nove informacije ali dostop do teh informacij	Posebna ekipa, ki se aktivno in načrtno ukvarja z mreženjem in s pridobivanjem informacij v procesu zaznavanja
Zaposleni sami samostojno zaznavajo potrebe po novih ali izboljšanih znanjih in potrebe po pridobivanju novih izkušenj	Vključevanje strokovnjakov s področja ravnanja s človeškimi viri kot pomoč pri aktivnem zaznavanju aktualnih znanj
Inovacijski proces, prav tako pa R&R proces oziroma aktivnosti, so tesno prepletene z ostalimi procesi v podjetju in so tako del vsakdanjih poslovnih aktivnosti – neformalna vloga	R&R oddelek je preorganiziran v proces R&R – formalna vloga
Aktivno zaznavanje potreb pri kupcih, tako obstoječih kot potencialnih, z različnimi trženjskimi tehnikami (načini obveščanja, npr. o dobrih praksah, novostih v svetu tehnologije ali organiziranje ciljno orientiranih dogodkov) in izobraževalnimi aktivnostmi	
Aktivno sodelovanje s tehnološkimi partnerji (npr. v procesu testiranja, v sklopu strokovnih konferenc)	

Tabela 14: Pregled ključnih aktivnosti/praks preučevanih podjetij v sklopu zmožnosti prepoznavanja

Zmožnosti prepoznavanja	
Skupne (podobne) aktivnosti/prakse podjetij	**Aktivnosti/prakse, vezane na posamezno podjetje**
Gradnja dolgoročnih partnerstev in ohranjanje zadovoljstva, še posebej prepoznavanje ključnih kupcev in gradnja strateških povezav z njimi (aktivne reference)	
Prepoznavanje zmožnosti novo zaposlenih, še posebej njihovih izkušenj, idej in drugih vidikov videnja sveta, ki jih prinesejo v podjetja (prenos na sodelavce)	Testno zaposlovanje bodočih kadrov
Vključevanje ciljnih kupcev v procese formiranja novih idej, rešitev in tudi testiranj (testne uporabe)	Med ciljnimi kupci opravijo še izbor glede na največji potencial in prispevek s smislu generiranja in uvajanja novih rešitev
Strokovnjaki po posameznih področjih prepoznavajo potencial in aplikativno, tržno uporabo novih tehnologij in znanja, ki ga je možno vgraditi ali izkoriščati s pomočjo nove ali obstoječe tehnologije	Ločevanje na znana in neznana okolja, pri slednjih aktivno vključevanje zunanje pomoči – tržne raziskave
Iskanje drugačnosti, edinstvenosti na konkurenčnem trgu, prepoznavanje tržnih niš, novih možnosti zadovoljevanja trga	
Prepoznavanje tržnega potenciala strokovnjakov	
Prepoznavanje moči primerne organizacijske kulture in klime, ki spodbuja inovativnost	
Prenos odločanja in odgovornosti na sodelavce	

Tabela 15: Pregled ključnih aktivnosti/praks preučevanih podjetij v sklopu zmožnosti preoblikovanja

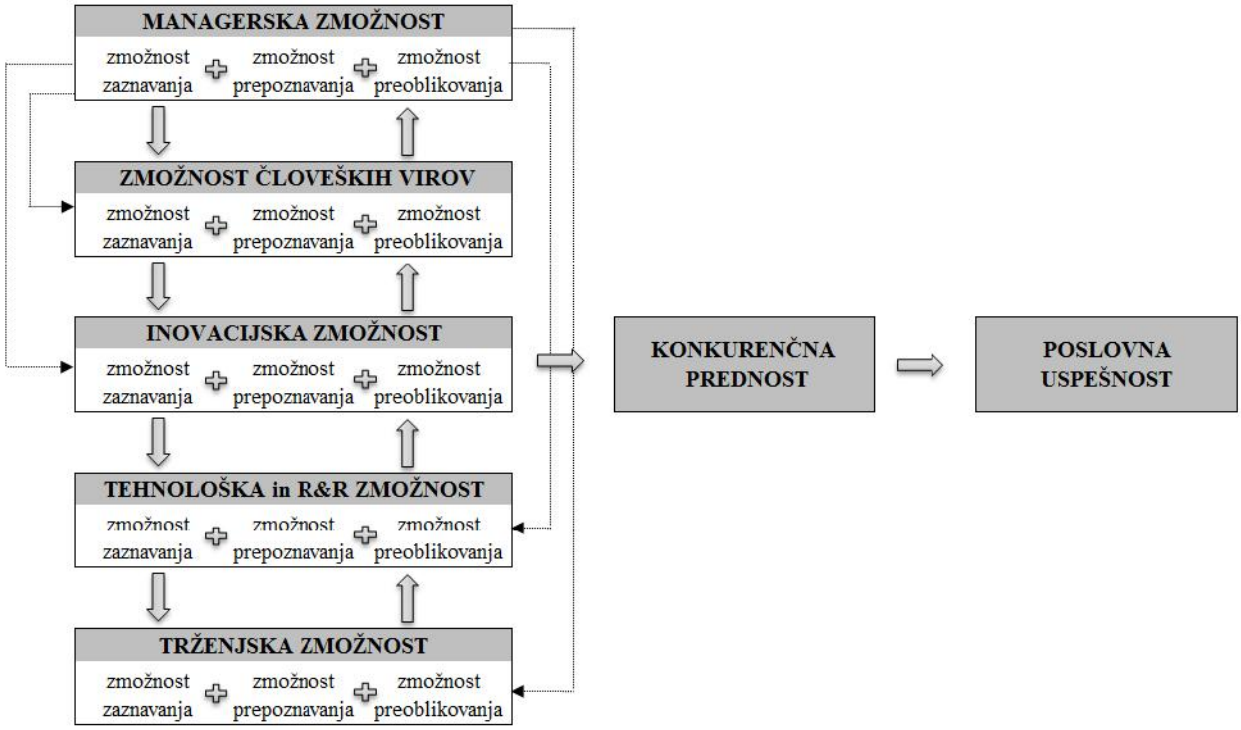
Zmožnosti preoblikovanja	
Skupne (podobne) aktivnosti/prakse podjetij	**Aktivnosti/prakse, vezane na posamezno podjetje**
Razvoj ključnih sposobnosti na ravni podjetja	Natančno določene vloge in sposobnosti vseh zaposlenih
Razvoj ključnih sposobnosti managementa in zaposlenih	Pričakovanje posameznika = pričakovanje podjetja
Periodično vključevanje izbranih zaposlenih v sistem planiranja in odločanja	Vključevanje zunanjih strokovnjakov (zagotavljanje fleksibilnosti, integracije znanj, zadovoljstvo obeh strani)
Udejanjanje odprte komunikacije, timskega dela in prenosa znanja ter izkušenj (delo po projektih, interdisciplinarne skupine) (v podjetju, med partnerji)	Sistem mentorstva
	Sistem periodičnega preverjanja znanj
	Gradnja specialne ekipe najboljših
Spremembe v managementu podjetja, vodenju in organizaciji dela	Čas za ustvarjalnost ("Ne moti!")
Zamenjave celotnih managerskih ekip	Organiziranost po procesih
Pretvarjanje novega znanja ali novih tehnologij v tržno zanimive rešitve in storitve (spremembe v načinu dela – izvedbe, prodaje)	Inovacijski center
	Posebna inovacijska skupina
	Kupec in ohranjanje njegovega zadovoljstva je prioriteta
	Skrb za kupca 24/7, osebni kontakti

V okviru preučevanja dinamičnih zmožnosti smo obravnavali šest ključnih zmožnosti. Pri vsaki zmožnosti smo preverjali, ali jo lahko potrdimo kot dinamično zmožnost, in sicer tako, da smo vsako izmed le-teh razčlenili na tri sestavne dele zmožnosti. V skladu z dobljenimi rezultati smo tako ugotovili, da lahko vseh šest preučevanih zmožnosti opredelimo kot dinamične zmožnosti. Ugotovitev, da lahko v vseh preučevanih podjetjih najdemo in tudi potrdimo razvijanje dinamičnih zmožnosti, se je nadaljevalo v vprašanje, kakšne so razlike med dinamičnimi zmožnostmi med podjetji, ki jih preučujemo.

Da bi to ugotovili, smo postavili tri ravni razvitosti, in sicer visoko, srednjo ter nizko raven. Vsako zmožnost smo potem ocenili z vidika omenjenih ravni. Rezultati po podjetjih so pokazali, da podjetja zelo dobro razvijajo inovacijsko, raziskovalno-razvojno in tehnično-tehnološko zmožnost, kar je glede na panogo in okolje, v katerem delujejo, pričakovano. Glede razvijanja trženjske zmožnosti, managerske zmožnosti in zmožnosti ravnanja s človeškimi viri smo ugotovili, da so slednje manj razvite. Pri tem je potrebno poudariti, da so podjetja, ki so manj razvijala zmožnosti kot ostala preučevana podjetja (raven njihovih dinamičnih zmožnosti je nižja v primerjavi z ostali podjetji) tudi manj uspešna.

Na Sliki 63 prikazujemo model inovacijskih zmožnosti na osnovi dinamičnih zmožnosti. Kot osrednjo zmožnost smo prikazali inovacijsko zmožnost, katere rezultati predstavljajo osnove konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti.

Slika 63: Model inovacijskih zmožnosti preučevanih podjetij na osnovi dinamičnih zmožnosti



Kot ključni dinamični zmožnosti lahko opredelimo inovacijsko zmožnost, ki je strateška sila in smer delovanja podjetij v panogi informatike, ter managersko zmožnost, ki je poganjalec in

motor vseh zmožnosti. Seveda to ne pomeni, da so ostale zmožnosti manj pomembne, prav nasprotno. Brez razvijanja trženjske, raziskovalno-razvojne, tehnično-tehnološke zmožnosti in zmožnosti ravnanja s človeškimi viri se tudi inovacijska in managerska zmožnosti ne bi razvijali. S Slike 63 je razvidno, da je inovacijska zmožnost z ostalimi zmožnostmi, to so managerska zmožnost, zmožnost človeških virov, tehnično-tehnološka in raziskovalno-razvojna zmožnost ter trženjska zmožnost, tesno prepletena in soodvisna, kar smo ponazorili s puščicami.

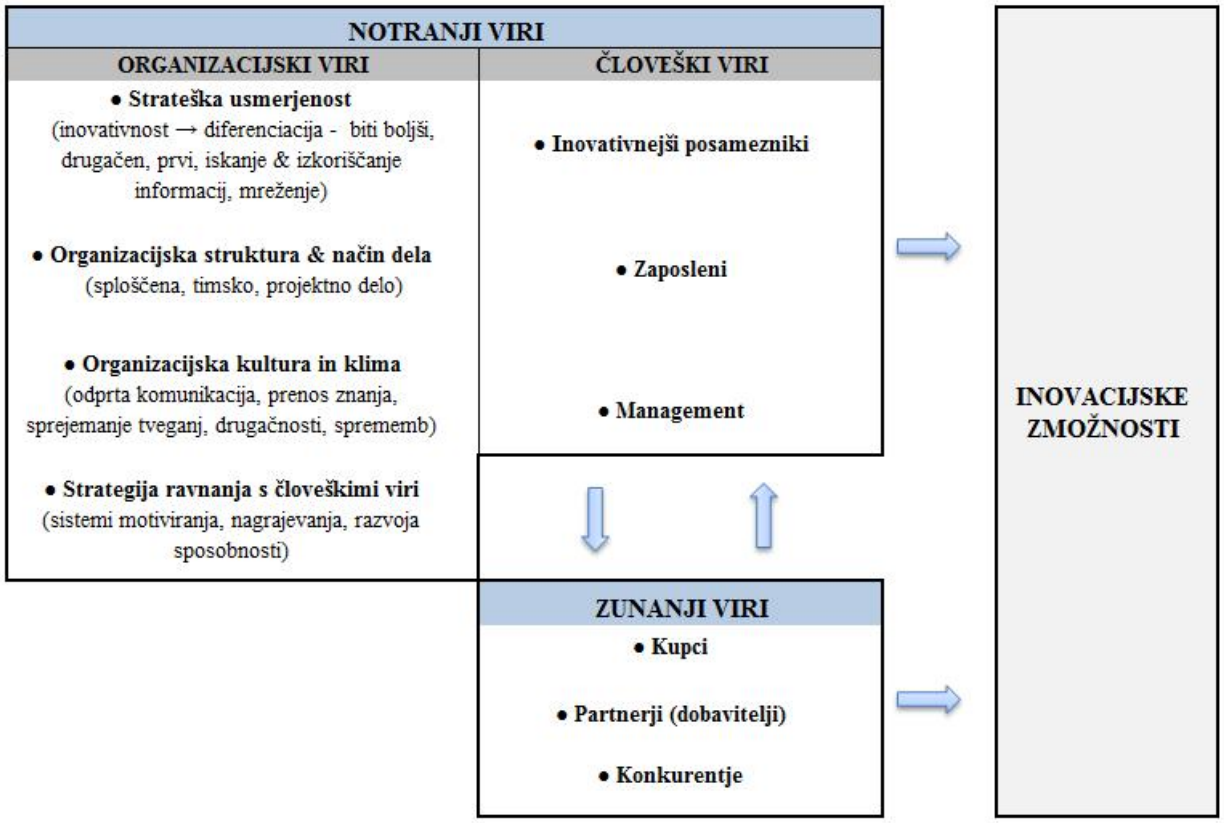
Managersko zmožnost razumemo kot motor podjetij, saj poganja in napaja vse ostale zmožnosti. Zaradi tega smo v predstavljenem modelu inovacijskih zmožnosti na Sliki 63 poudarili rezultate managerske zmožnosti z dodatnim prikazom puščic. Te puščice ponazarjajo rezultate managerskih zmožnosti, ki tako neposredno vplivajo na ostale zmožnosti.

Ker smo inovacijske zmožnosti prepoznali kot dominantne, še posebej v podjetjih, ki smo jih preučevali, smo želeli nadalje ugotoviti, kateri so ključni viri, ki napajajo inovacijske zmožnosti in kakšen je njihov vpliv na poslovno uspešnost. Ugotovili smo, da so najpomembnejši notranji viri človeški in organizacijski, najpomembnejši zunanji viri pa so kupci, partnerji in konkurentje. Pomembno je poudariti, da imajo primarno vlogo v razvijanju inovacijskih zmožnosti prav človeški viri, ki s svojimi sposobnostmi ustvarjajo, negujejo in izkoriščajo potencial ter znanje zunanjih virov. Z vidika zmožnosti oziroma dinamičnih zmožnosti so managerske zmožnosti, ki vplivajo na vse ostale zmožnosti, še posebej pa na zmožnosti človeških virov, motor podjetij. Slednje smo pokazali, ko smo raven razvitosti dinamičnih zmožnosti v posameznem podjetju povezali z uspešnostjo in tako ugotovili, da višja kot je raven razvitosti obeh zmožnosti, večja je poslovna uspešnost.

Na podlagi ugotovitev izvedene raziskave na Sliki 64 prikazujemo pomembne notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti preučevanih podjetij. Kot rezultat kombiniranja notranjih in zunanjih virov prikazujemo inovacijsko zmožnost. Le-ta je strateška sila in smer delovanja ter predstavlja ključni vir konkurenčne prednosti, ki vodi do poslovne uspešnosti. **Notranji viri** inovacijskih zmožnosti preučevanih podjetij so razdeljeni v dve skupini, in sicer (1) **organizacijski viri**: (1a) strateška usmerjenost, ki temelji na uresničevanju diferenciiranja na trgu; (1b) organizacijska struktura in način dela; (1c) organizacijska kultura in klima, ki vzpodbuja ter omogoča udejanjanje inovacijskih aktivnosti; ter (1d) strategija ravnanja s človeškimi viri, ki zaposlene usmerja, motivira in nagrajuje za doseganje ter preseganje inovacijskih rezultatov; (2) **človeški viri**: (2a) posamezniki, ki izkazujejo in udejanjajo večji inovacijski potencial; (2b) zaposleni, ki inovacijske aktivnosti izvajajo v smeri vsakodnevne prakse; (2c) vodilna ekipa – management, ki s svojimi sposobnostmi navdihuje in usmerja inovacijski proces. Kot **zunanje vire** inovacijskih zmožnosti preučevanih podjetij smo prepoznali: (1) **kupce**, tako obstoječe kot potencialne; (2) **partnerje**, predvsem na tehnološkem področju; (3) **konkurente**, ki lahko v določenem času predstavljajo konkurente, lahko pa nastopajo tudi kot partnerji pri posameznem poslu, kjer gre za sinergijske učinke.

Med notranjimi in zunanjimi viri smo še posebej opredelili njun odnos (na Sliki 64 je ponazorjen s puščicama), s čimer poudarjamo, da so človeški viri tisti, ki s svojimi sposobnostmi (na osnovi organizacijskih virov) zaznavajo, prepoznavajo in izkoriščajo možnosti pri zunanjih virih. Zunanji viri so tako spodbujeni in motivirani, da v tem procesu bolj ali manj aktivno sodelujejo (obojestranski odnos).

Slika 64: Relevantni notranji in zunanji viri inovacijskih zmožnosti preučevanih podjetij



2.4.3 Diskusija in napotki za teorijo managementa ter za prakso

Glavni namen našega raziskovanja je bil prepoznati dinamične zmožnosti kot izvor konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij s področja informatike. Rezultati raziskave so pokazali, da v slovenskih podjetjih s področja informatike obstajajo dinamične zmožnosti, pri čemer razvijanje le-teh za podjetja pomeni osnovo ustvarjanja in ohranjanja konkurenčne prednosti.

Ugotavljanja obstoja dinamičnih zmožnosti smo se lotili tako, da smo opredelili relevantne zmožnosti, nato pa v skladu s konceptom po Teecu ugotavljali, ali je posamična zmožnost sestav zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja. Vsako zmožnost smo ocenili z vidika ravni razvitosti, nato pa rezultate povezali s kazalniki uspešnosti. Tako smo ugotovili, da so podjetja, ki bolj razvijajo zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja pri vseh relevantnih zmožnostih uspešnejša.

Osnovna raziskovalna hipoteza doktorske disertacije predpostavlja, da je inovacijska zmožnost kot dinamična zmožnost preučevanih podjetij dominantni vir njihove konkurenčne prednosti in uspešnosti. Rezultati študije primerov šestih preučevanih podjetij potrjujejo raziskovalno hipotezo. Udejanjanje inovativnosti je gonilo uspeha preučevanih podjetij, hkrati pa edina pot preživetja v okolju, v katerem delujejo.

Cilji doktorske disertacije so v osnovi razdeljeni na dva dela, in sicer: (1) najprej s sintezo teoretičnih podlag in s pregledom empiričnih ugotovitev dodati lasten prispevek na področju osnov konkurenčnih prednosti, še posebej v delu, ki je vezan na teorijo dinamičnih zmožnosti, prav tako pa prispevati na področju inovacijskega managementa, še posebej v delu, ki se nanaša na obravnavo inovacijskih zmožnosti, nato pa (2) praktično preveriti "obstoj" dinamičnih zmožnosti in njihov vpliv na ustvarjanje konkurenčne prednosti, z osredotočenostjo na inovacijsko zmožnost in njene vire, s ciljem slednjo prepoznati kot dominantni vir konkurenčne prednosti preučevanih podjetij.

Že takoj na začetku preučevanja izbranih podjetij smo se osredotočili na prepoznavanje njihovih osrednjih zmožnosti in ključnih prednosti, s čimer smo želeli ugotoviti in tudi potrditi njihovo osredotočenost na inovacijske zmožnosti, za katere smo predpostavljali, da bodo ključna silnica delovanja podjetij. Ob tem začetnem prepoznavanju njihove osredotočenosti smo prepoznali znanje kot najpomembnejši vir konkurenčnosti (Demarest, 1997; Drucker,1994; Dodgson, Gann & Salter, 2008), kar je za podjetja v tej dinamični in na tehnološki napredek vezani panogi pričakovano. Raziskava, ki jo je izvedel Čater (2003), ko je preučeval konkurenčne prednosti slovenskih podjetij, je pokazala, da je znanje najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, ki ima visoko nezmožnost posnemanja. Ugotovil je tudi, da je znanje, vezano v organizacijskem kapitalu, tiho znanje, in znanje, pridobljeno na osnovi izkušenj, še posebej pomembno v razvijanju trajne konkurenčne prednosti. Do podobnih ugotovitev smo prišli tudi v našem primeru, ko smo preučevali podjetja v panogi informatike.

Podjetja v panogi informatike prodajajo svoje znanje ali v obliki proizvodov oziroma rešitev (npr. programska rešitev ali programska koda) ali v obliki storitev (npr. svetovanja). Z vidika konkurentov je posnemanje obeh skupin izredno težko; poleg tega je znanje, ki je vgrajeno, večinoma vezano v tihem znanju in na izkušnjah posameznika. Čater (2003) v raziskavi konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij nadalje ugotavlja, da sta najpomembnejši značilnosti osrednjih zmožnosti prav njihova skritost in prepredenost skozi celotno podjetje, kar je še posebej značilno za znanje kot vir, še toliko bolj v podjetjih, ki smo jih preučevali. V teh podjetjih je prav zaradi projektnega načina dela, tudi sestave in angažiranja vedno novih projektnih skupin, in nadalje dinamike tehnološkega napredka panoge informatike vrednost znanja ter izkušenj ključna v smislu preživetja in rasti podjetij te panoge. Pri tem je potrebno opozoriti, da zgolj posedovanje določenega znanja ali vira nima nobene vrednosti, če le-ta ni prepoznan in izkoriščen v smislu ustvarjanja konkurenčne prednosti. S tem, ko smo znanje opredelili in potrdili kot ključni podporni vir v podjetjih, ki smo jih preučevali, smo dodatno potrdili spoznanja mnogih raziskovalcev z različnih področij (npr. Chesbrough, 2003; Drucker,

1994; Nonaka, 1991; Webb & Schlemmer, 2008). Znanje smo prepoznali kot srce dinamičnih zmožnosti (Teece, 2009), saj brez ustreznega znanja ne moremo zaznavati, prepoznavati možnosti in jih s pomočjo celote virov preoblikovati v želene izložke.

Zmožnost zaznavanja, zmožnost prepoznavanja in zmožnost preoblikovanja so sestavni deli posamezne dinamične zmožnosti. Da bi lahko določeno zmožnost opredelili, da je dinamična, moramo razvijati vse njene sestavne dele. V empiričnem delu smo ugotovili, da so podjetja različno uspešna pri razvijanju posameznih dinamičnih zmožnosti. Najbolj uspešna, to pomeni, da najbolj razvijajo, so pri razvijanju zmožnosti zaznavanja. Podroben vpogled v razvijanje zmožnosti zaznavanja kaže, da lahko ugotovimo podobnosti v načinu izvajanja razvoja te zmožnosti med preučevanimi podjetji. Najmanj uspešna, to pomeni, da najmanj razvijajo, so preučevana podjetja pri razvijanju zmožnosti preoblikovanja. Vpogled v način izvajanja razvijanja te zmožnosti kaže, da so si preučevana podjetja pri razvijanju te zmožnosti najbolj različna.

Naše ugotovitve kažejo, da so podjetja, ki so manj uspešna pri razvijanju dinamičnih zmožnosti oziroma le-te razvijajo v manjši meri, tudi poslovno manj uspešna, in obratno. Slednje je v skladu z ugotovitvami Teeca (2007) ter Katkala, Pitelisa in Teeca (2010), ki pravijo, da bodo le podjetja z močnimi dinamičnimi zmožnostmi lahko pričakovala nadpovprečne donose. Rezultati naše raziskave so nadalje pokazali, da je najtežje dosegati visoko raven razvitosti zmožnosti preoblikovanja, saj le-ta zahteva spreminjanje in prilagajanje celote virov v podjetjih. To seveda ne pomeni, da so zmožnosti zaznavanja manj pomembne; prav nasprotno, zelo so pomembne, kajti, če ne bomo zaznali možnosti v pravi luči ali prepozno, jo bomo izkoristili na napačen način, ali pa je sploh ne bomo, ker jo bo prepoznal in izkoristil konkurent.

Prominentna avtorja na področju preučevanja dinamičnih zmožnosti, Eisenhardtova in Martin (2000), sta prepričana, da doseganje trajne konkurenčne prednosti ni odvisno od razvijanja dinamičnih zmožnosti, temveč od celote virov. S slednjim se ne moremo strinjati, saj razumemo dinamične zmožnosti kot sile, ki razvijajo celoto virov, kar pomeni tako zmožnosti kot vire. Celota virov, le-ti so lahko superioni, nam nič ne koristi, če ne znamo prepoznati in izkoristiti njihove vrednosti. Izkušnje iz prakse kažejo, da lahko v podjetju zaposliš strokovnjaka, ki si ga recimo privabil iz konkurenčnega podjetja, pa ne bo dosegal niti približno takih rezultatov kot jih je poprej. Zato celoto virov razumemo kot temelje, ki jih moramo imeti, da jih lahko razvijamo, vendar bomo le na osnovi dinamičnih zmožnosti le-te tudi razvijali in z njimi ustvarjali konkurenčno prednost, s tem pa dosegali želeno uspešnost. To sta jasno opredelila tudi Tidd in Bessant (2009), in sicer v kolikor podjetja ne posedujejo in izkoriščajo dinamičnih zmožnosti, potem niso zmožna pravočasno prepoznati in izkoriščati možnosti tako v notranjem kot zunanjem okolju podjetja.

Povezava med dinamičnimi zmožnostmi, konkurenčno prednostjo in uspešnostjo je za naše razumevanje neposredna, zato se ne moremo strinjati z Zottom (2003), ki pravi, da dinamične zmožnosti niso neposredno povezane z uspešnostjo, temveč je ta odnos posreden. Po njegovem

mnenju dinamične zmožnosti lahko le posredno vplivajo na uspešnost, preko celote virov. Strinjamo se, da dinamičnih zmožnosti ne moremo razvijati, če ne razpolagamo s celoto virov, vendar nam celota virov, kot smo že omenili, ne koristi, če je ne znamo izkoriščati. Po našem mnenju so tako viri kot zmožnosti statične narave, medtem ko so dinamične zmožnosti dinamične narave, ki celoto virov ohranjajo "svežo" oziroma aktualno, skladno z okoljem. Menimo, da je bistvo razumevanja dinamičnih zmožnosti v tem, da razumemo, kaj je naloga dinamičnih zmožnosti, ki je spreminjanje celote virov v skladu s spreminjajočim se okoljem.

Večje kot so spremembe v panogi, bolj to vpliva na ustvarjanje in razvoj dinamičnih zmožnosti (Winter, 2003). Pri tem je pomembno opozoriti na to, da lahko dinamične zmožnosti, ki so nekoč omogočale ustvarjati konkurenčno prednost, v spremenjenih razmerah na trgu izgubijo vrednost v smislu prispevka k ohranjanju konkurenčne prednosti (Barney, Wright & Ketchen, 2001, str. 631). Slednje smo ugotovili tudi v našem primeru, saj so spremembe politično-družbenega sistema, predvsem radikalno spremenjen položaj na trgih, hkrati pa izjemen napredek tehnologije, povzročili, da veliko podjetij v tej panogi temu ni bilo kos. Tudi za preučevana podjetja so bile spremembe, predvsem v zadnjem desetletju, velik izziv, s katerim so se nekatera podjetja znala bolje, druga pa malo manj uspešno spoprijeti. Ugotovili smo namreč, da podjetja, ki so znala zaznati in prepoznati možnosti ter le-te udejanjiti, bolj uspešna od tistih, ki tega niso vzela tako resno. Pri slednjih so bile tudi dinamične zmožnosti manj razvite.

Zahra, Sapienza in Davidsson (2006) ter Zollo in Winter (2002) so prepričani, da so dinamične zmožnosti najbolj vredne takrat, ko je okolje hitro spreminjajoče in nepredvidljivo. S slednjim se strinjamo, vendar dodajamo, da so najbolj vredne takrat, ko podjetju uspe ohranjati konkurenčno prednost in pozitivno prispevati k poslovni uspešnosti v hitro spreminjajočih se in nepredvidljivih okoljih ravno na osnovi dinamičnih zmožnosti. To tudi pomeni, da moramo dinamične zmožnosti v skladu z zahtevami okolja stalno razvijati.

Ko smo obravnavali osnove konkurenčnih prednosti, smo vzročno nejasnost prepoznali kot pomembno oviro posnemanja s strani konkurentov. Kot smo videli na primeru preučevanih podjetij, vsa podjetja budno spremljajo konkurenco, nato pa informacije, ki jih pridobijo, uporabijo v kontekstu njihove strateške usmerjenosti. Konkurenca za preučevana podjetja predstavlja pomemben zunanji vir inovacijskih zmožnosti, prav tako pa lahko predstavlja ključne partnerje v projektih. Kakorkoli, konkurenca je še vedno konkurenca, s katero se bomo vedno primerjali in želeli izvedeti čim več informacij o tem, kako ohranjajo konkurenčnost. Ker ne želimo, da konkurenca izve za vse naše skrivnosti, je prav razvijanje dinamičnih zmožnosti lahko pomembna prednost za podjetje, ki jih razvija; hkrati pa to pomeni oviro za posnemovalce. Z vidika vzročne nejasnosti pomeni razvijanje dinamičnih zmožnosti za konkurente oviro, saj ne morejo na hitro prepoznati ozadja njihovega prispevka. Ko govorimo o celoti virov, lahko so to organizacijski viri ali človeški viri, jih lahko hitreje prepoznamo. Če ponazorimo to na primeru: z malo raziskovanja lahko hitro izvemo, kakšne kadre zaposluje konkurenčno podjetje, kakšne so njihove sposobnosti (še posebej, ko sodelujejo v skupnih projektih) in kakšen sistem nagrajevanja imajo. Zmotno bi bilo sedaj misliti, čeprav veliko podjetij še razmišlja tako, da bi

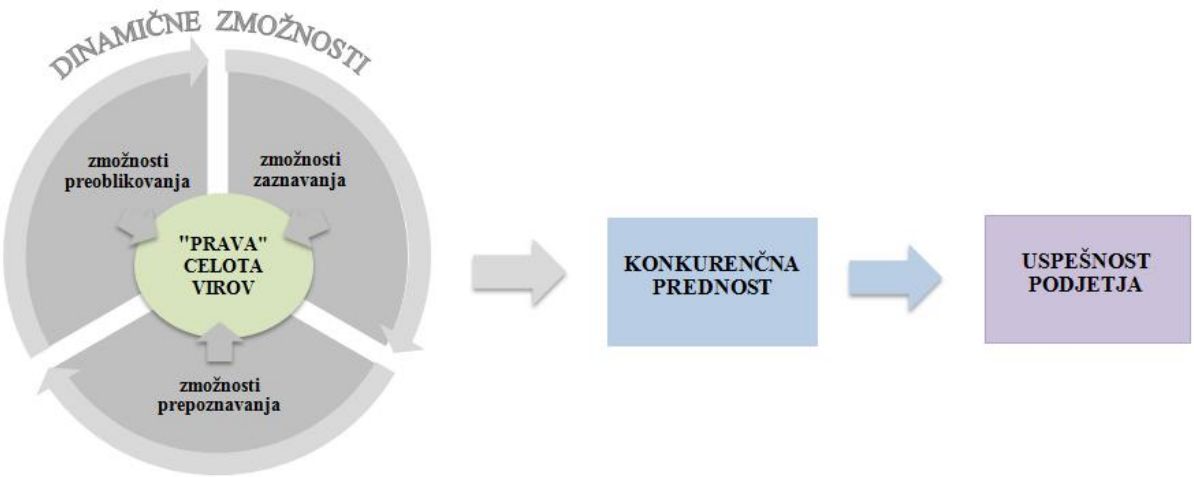
prevzem strokovnjaka ali kopiranje sistema nagrajevanja imelo enake učinke kot v konkurenčnem podjetju.

Razpolagati s podobnimi viri ali celo z enakimi, ne zagotavlja konkurenčne prednosti; pomembno je namreč zaznati in prepoznati, kaj je lahko dodana vrednost za določeno podjetje in kako to izkoristiti. To je bistvo dinamičnih zmožnosti. Namreč zaposlitev izkušenega managerja ne pomeni ničesar, tudi če le-ta poseduje izjemne managerske sposobnosti, vse dokler ne znamo teh njegovih sposobnosti prepoznati in ciljno izkoristiti. Je pa res, s čimer se strinjamo z Makadokom (2001), da mora podjetje naprej posedovati "prave" vire, da bi le-te s pomočjo dinamičnih zmožnosti lahko ravnali in preoblikovali.

Pri preučevanju dinamičnih zmožnosti smo ugotovili, da lahko med preučevanimi podjetji najdemo tako podobnosti kot tudi razlike. Največ podobnosti smo ugotovili med zmožnostmi zaznavanja in prepoznavanja, največ razlik pa znotraj zmožnosti preoblikovanja. Iz praktičnih izkušenj gledano je zaznavanje in prepoznavanje enostavneje kot preoblikovanje prepoznanih možnosti. Kajti preoblikovanje zahteva več časa, napora, lahko pomeni korenite spremembe v načinu dela, rezultati niso nujno kratkoročni, podjetje ne razpolaga s potrebnimi viri (vsaj ne na kratek rok) in drugo. Vendar pa ravno zmožnost preoblikovanja loči uspešna podjetja od manj uspešnih, kar smo ugotovili v našem primeru. To seveda ne pomeni, kot smo že omenili, da sta ostali dve zmožnosti manj pomembni. Prav nasprotno, saj se lahko zgodi, da preoblikujemo celoto virov na osnovi napačnih zaznav. To lahko povzroči negativen vpliv v smislu izgube konkurenčnega položaja, kar ugotavlja tudi Teece (2007).

Na Sliki 65 predstavljamo naše videnje vpliva dinamičnih zmožnosti na konkurenčno prednost in uspešnost podjetja. Menimo, da je povezava med dinamičnimi zmožnostmi in konkurenčno prednostjo (ter doseganjem uspešnosti) neposredna, saj je osnovni namen teorije na temelju dinamičnih zmožnosti prav ustvarjanje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Pri tem opozarjamo na dvoje.

Slika 65: Povezava med celoto virov, dinamičnimi zmožnostmi, konkurenčno prednostjo in uspešnostjo podjetja



Prvič, temelj razvijanja dinamičnih zmožnosti je celota virov, zato brez pravih virov tudi razvijanje dinamičnih zmožnosti ne bo uspešno; in obratno, če imamo prave vire, vendar pozabimo na njihovo razvijanje v smislu dinamičnih zmožnosti, prav tako ne bo želenih rezultatov. To se je pokazalo pri enem izmed preučevanih podjetij, kjer so preprosto "pozabili" na to, da se vrednost virov lahko čez čas spremeni, iztroši (npr. managerska ekipa), in le-ti lahko postanejo celo ključna ovira, kot je na to opozorila že Leonard-Bartonova (1992).

Drugič, čeprav literatura nakazuje na to, da je mogoče, da dinamične zmožnosti pomenijo le konkurenčno enakost ali celo vodijo do konkurenčne neenakosti, je za naše razumevanje pomemben le odnos, ki nakazuje na pozitivno povezavo med dinamičnimi zmožnostmi in konkurenčno prednostjo. Najprej zaradi tega, ker nima smisla, da dokazujemo, da dinamične zmožnosti ne prispevajo h konkurenčni prednosti, saj je namen, tako za teorijo managementa kot prakso, da iščemo poti in načine, ki bodo podjetjem pomagali razvijati in ohranjati konkurenčno prednost, v pozitivnem smislu. In nadalje poskus zniževanja vrednosti teorije na temelju dinamičnih zmožnosti kot osnov, ki omogočajo doseganje trajne konkurenčne prednosti, ni utemeljen, saj ni zadostne empirične podpore, ki bi to podprla.

Ugotovitve izvedene raziskave so pokazale, da moramo razvijati vse prepoznane dinamične zmožnosti, kajti kakor hitro zanemarimo razvoj določene dinamične zmožnosti, to vpliva na ostale dinamične zmožnosti, saj smo ugotovili, da so med seboj soodvisne. Ne pomaga nam, če smo na področju trženja zaznali, prepoznali možnosti in imamo strategijo, kako bi to izkoristili, če tega ne znamo vgraditi v ostale dinamične zmožnosti. Tako se lahko zgodi, da razvijamo edinstveno rešitev, vendar trg nanjo še ni pripravljen. Podoben primer smo ugotovili tudi v okviru naše raziskave.

Rezultati izvedenih študij primerov so pokazali, da sta managerska zmožnost in zmožnost ravnanja s človeškimi viri tisti dinamični zmožnosti, pri katerih ima največ podjetij težave v njunem razvijanju. V ozadju obeh zmožnosti so človeški viri, ki so temelji za razvijanje vseh dinamičnih zmožnosti; to še posebej velja za podjetja v panogi informatike. Razumljivo je, da je prepoznavanje in razvijanje človeških zmožnosti najtežja naloga. Lahko bi rekli, da je celo umetnost, kako prepoznati in izkoristiti moč človeškega potenciala in ob tem uravnovesiti ekonomski ter socialni vidik. Kljub temu je nekaterim podjetjem izmed preučevanih uspelo prepoznati in bolje razvijati potencial človeških virov kot ostalim, zato so tudi bolj uspešna.

Zanimiva, vendar ne presenetljiva ugotovitev je bila, da v podjetjih, kjer management oziroma managerji prepoznavajo in nadgrajujejo lastne sposobnosti ter so tudi bolj zahtevni sami do sebe, bodo bolj zahtevni tudi do svojih sodelavcev. To jim omogoča, da znajo zaznati, prepoznati, izkoristiti ter tudi razvijati ključne sposobnosti svojih sodelavcev. Ključne sposobnosti so vezane tako na posameznika (individualna rast in razvoj) kot na skupino (timsko, projektno delo) in tudi na raven podjetja (uresničevanje strateških usmeritev). Sposobnosti managerjev in managerska zmožnost imata odločilno vlogo, saj lahko spodbujata ali pa zavirata razvoj dinamičnih zmožnosti kot tudi celote virov.

Pomemben cilj v naši raziskavi je bila preučitev inovacijskih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti. V sklopu preverjanja smo namreč želeli ugotoviti, ali so inovacijske zmožnosti dominantni vir konkurenčne prednosti v podjetjih, ki smo jih preučevali. Rezultati so pokazali, da so inovacijske zmožnosti strateška sila, ki omogoča, da podjetje konkurira na tako dinamičnem trgu, kot je panoga informatike.

V vseh preučevanih podjetjih smo inovacijsko zmožnost ocenili kot visoko razvito. Visoka raven razvitosti inovacijske zmožnosti je pomemben dejavnik preživetja v panogi informatike. Inovacije so kot ključne rezultate poslovanja prepoznala vsa preučevana podjetja. Inovacije kot rezultati razvijanja inovacijske zmožnosti so odvisne in povezane tudi z razvijanjem vseh ostalih zmožnosti, kar smo prikazali na Sliki 65. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi drugi raziskovalci (npr. Birchall & Tovstiga, 2005; Lamson & Samson, 2001; Parashar & Singh, 2005), ki so še posebej opozorili na upoštevanje vzročne nejasnosti v smislu nezmožnosti prepoznavanja, kateri vir ali zmožnost neposredno ali največ prispeva, in na upoštevanje vidika komplementarnosti virov ter prepletenosti zmožnosti, kar smo ugotovili tudi v naši raziskavi.

Rezultate inovacij smo prepoznali na vseh štirih področjih (Francis & Bessant, 2005; Tidd & Bessant, 2009), in sicer na področju proizvodov oziroma rešitev in storitev, procesov, pozicije podjetja in strateške usmerjenosti. Seveda so najbolj drzne tiste, ki so korenito spremenile način delovanja podjetij, kot je primer prehoda iz ene panoge v drugo (Delta), organiziranje načina dela po procesih (Zeta) ali sprememba prodajnega programa (Epsilon). Kot najpomembnejše notranje vire smo prepoznali človeške in organizacijske vire, kot najpomembnejše zunanje vire pa kupce, partnerje in konkurente.

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

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

Kot prvo skupino notranjih virov inovacijskih zmožnosti smo opredelili strateško usmerjenost podjetij. Le-ta je naravnana k iskanju drugačnega, boljšega, novega na vseh področjih/procesih delovanja. Ne gre več samo za golo primerjanje ali zaznavanje možnosti, temveč za njihovo prepoznavanje in udejanjanje s ciljem doseganja razlikovanja, to je diferenciiranja na trgu oziroma pri kupcih.

Kot pomemben element v udejanjanju strateških ciljev smo prepoznali aktivnosti mreženja. Aktivnosti mreženja so pomemben dejavnik inovacijske zmožnosti, kot ugotavljata tudi Hii in Neely (2000). Mreženje se je kot zelo učinkovito pokazalo v primerih, ko so bile te aktivnosti ciljno določene in vodene s strani managementa. Kot drugo skupino organizacijskih virov smo opredelili organizacijo podjetja oziroma organizacijsko strukturo, ki je sploščena in prepustna, ter način dela, ki temelji na timskem in projektnem delu. V tretjo skupino smo uvrstili organizacijsko kulturo in klimo, ki temelji na odprti komunikaciji, prenosu znanja, naklonjenosti spremembam, sprejemanju tveganja in drugačnosti ter zadovoljstvu zaposlenih. Kot zadnjo skupino pa smo prepoznali udejanjanje strategije ravnanja s človeškimi viri, kjer smo še posebej kot dobre prakse prepoznali sisteme motiviranja, sisteme nagrajevanja in razvoj zaposlenih.

Glede na rezultate pregleda literature, ki sta ga opravila Jimenez in Sanz (2008), ko sta ugotavljala dobre prakse povečevanja inovativnosti, lahko ugotovimo, da v preučevanih podjetjih izvajajo in razvijajo določene dobre prakse. Nekatere prakse lahko najdemo v vseh preučevanih podjetjih, to so na primer: (1) fleksibilnost dela in delovnega časa ter avtonomija dela; (2) sodelovanje zaposlenih, kjer smo ugotovili predvsem pomembnost odnosa med zaposlenimi in managementom; (3) komuniciranje, ki temelji na odprti in pošteni komunikaciji v vseh smereh; (4) timsko delo, ki vključuje uresničevanje vseh elementov uspešnega timskega dela; (5) primernost organizacijske kulture, ki omogoča udejanjanje strateških usmeritev; (6) usposabljanje zaposlenih, pri čemer še posebej izpostavljamo učenje na podlagi izkušenj.

Prakse, ki jih navajamo v nadaljevanju, smo prepoznali samo v določenih podjetjih. Le-te so: (1) razpoložljiv čas za razvoj novih idej, kar pomeni, da je ta čas formalno določen in zato tudi bolj produktiven; (2) vključevanje zunanjih virov kadrovanja, saj v podjetje prinesejo val svežih, novih idej; (3) privlačen zaposlitveni paket in varnost zaposlitve, ki lahko v današnjem času neugodne ekonomske situacije pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih; (3) razvoj karier, veščin zaposlenih; (4) sistem nagrajevanja. Večino naštetih praks smo prepoznali v bolj uspešnih podjetjih, prav tako pa smo ugotovili, da je izvajanje teh praks sorazmerno z njihovo uspešnostjo.

Poleg notranjih virov inovacijskih zmožnosti smo ugotavljali tudi zunanje vire. Kot prvi zunanji vir inovacijske zmožnosti smo prepoznali kupce, nato partnerje, to so dobavitelji, in konkurente. Vsa preučevana podjetja so kot najpomembnejši zunanji vir inovacijskih zmožnosti navedla kupce. To nas naveže na rezultate raziskave, ki sta jo izvedla Čater in Čaterjeva (2009), ko sta preučevala osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. V tej raziskavi med drugim

ugotavljata, da je pravzaprav kapital v kupcih odločilni dejavnik ustvarjanja konkurenčne prednosti.

Takšno razvrstitev smo glede na dosedanje raziskave in praktične izkušnje iz preučevane panoge tudi pričakovali. Vendar nismo pričakovali, da bo raven sodelovanja med podjetji in institucijami znanja tako nizka. Del odgovornosti za takšno situacijo lahko prevalimo na institucije znanja, ki bi morale biti bolj odprte in pripravljene za prenos znanja v praktično rabo. Kakorkoli, znanje ima vrednost le, če je izkoriščeno, zavedamo pa se, da bi bile potrebne korenite sistemske spremembe na ravni institucij znanja. Po drugi strani pa bi tudi raven gospodarstva morala ceniti doprinos znanosti k dodani vrednosti podjetij.

Kot zaključek tega poglavja v Tabeli 16 predstavljamo primerjavo ključnih ugotovitev izbranih relevantnejših empiričnih raziskav, ki so preučevale vlogo dinamičnih zmožnosti s ključnimi ugotovitvami naše raziskave.

Tabela 16: Primerjava ključnih ugotovitev izbranih empiričnih raziskav z ugotovitvami empirične raziskave pričujoče doktorske disertacije

Izbrane empirične raziskave		**Naša raziskava**
Avtor (leto, metoda)	**Izbor ugotovitev**	**Ugotovitve – skladnosti in dopolnitve**
Helfat (1997, kvantitativna)	**Uspešno izkoriščanje R&R zmožnosti** je odvisno od **komplementarnosti virov in znanja**, še posebej tehnološkega.	• **Znanje je srce dinamičnih zmožnosti, med drugim tudi R&R zmožnosti.** • **R&R je dinamična zmožnost, prepletena in odvisna od drugih prepoznanih dinamičnih zmožnosti (komplementarnost zmožnosti, ki izkoriščajo celoto virov).**
Tripsas (1997, kvalitativna)	**Tehnično-tehnološka zmožnost kot dinamična zmožnost je bila ključna** za ohranjanje konkurenčne prednosti preučevanega podjetja več kot tri desetletja.	• **Je osnovna dinamična zmožnost na področju panoge informatike.** • **Je ena izmed ključnih** prepoznanih dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij.
Brown & Eisenhardt (1997, kvalitativna)	**Za uspešno krmarjenje v okolju stalnih sprememb** je pomembno **stalno prilagajanje spremembam** v okoljih, **intenzivnost komuniciranja**, **natančno opredeljene managerske naloge in odgovornosti**, **osredotočenost k ciljem** in **sposobnost izkoriščanja priložnosti**.	Skladnost ugotovitev.

(Nadaljevanje Tabele 16)

(Se nadaljuje)

Izbrane empirične raziskave		Naša raziskava
Avtor (leto, metoda)	**Izbor ugotovitev**	**Ugotovitve – skladnosti in dopolnitve**
Rosenbloom (2000, kvalitativna)	**Za uspešno večdesetletno konkuriranje na trgu radikalnih tehnoloških sprememb** so ključne **managerske sposobnosti**, še posebej vodenje, **nagnjenost k tveganjem**, razvoj **organizacijske kulture**, ki temelji na stalnem učenju.	Skladnost ugotovitev.
Madhok & Osegowitsch (2000, kvantitativna)	**Značilnosti države in narodnega gospodarstva** vplivajo na **razvoj ter konkurenčnost** podjetij, prav tako pa njihove **vire in zmožnosti.**	• **So pomembno vplivale na konkurenčni položaj in razvoj slovenskih podjetij s področja informatike.**
Madhok & Osegowitsch (2000, kvantitativna)	Za področje biotehnologije **je nujno zunanje povezovanje na področju razvoja.**	• **Za slovenska podjetja na področju informatike R&R institucije niso pomembni vir, vendar pa so toliko bolj pomembni tehnološki partnerji, ki so primarni vir razvoja novih tehnologij.**
Kor & Mahoney (2005, kvantitativna)	Kot kritično se je izkazalo **zanemarjanje skrbi za prenavljanje dinamičnih zmožnosti.**	• **Podjetja, ki imajo nizko raven razvitosti dinamičnih zmožnosti, tudi če to velja le za eno dinamično zmožnost, bodo čutila negativen vpliv tako na konkurenčno prednost kot uspešnost.**
Verona & Ravasi (2003, kvalitativna)	**Inoviranje proizvodov** je možno samo na osnovi razvijanja dinamičnih zmožnosti.	• **Dinamične zmožnosti so osnova ne samo za inoviranje proizvodov, temveč tudi za inoviranje procesov, pozicij in celo paradigem podjetij (4P).**
Athreye (2005, kvalitativna)	**Dinamične zmožnosti** omogočajo razumeti in razvijati podjetja.	• **Prav tako pa ustvarjati ter ohranjati konkurenčno prednost.**
Slater, Olson & Hult (2006, kvantitativna)	**Strateška usmerjenost** je ključen dejavnik uveljavljanja strategije.	• **Ki mora biti skladna z elementi inovativnega okolja in pogoji, ki omogočajo inoviranje in diferenciranje.**
Kale & Singh (2007, kvantitativna)	**Sposobnosti povezovanja in ustvarjanja partnerstev** omogočajo dosegati večjo uspešnost.	• **Razvijanje partnerstev je ustaljen način delovanja preučevanih podjetij (partnerstva celo s konkurenti).** • **So glavni vir inovacij in inovacijske zmožnosti.**

(Nadaljevanje Tabele 16)

(Se nadaljuje)

Izbrane empirične raziskave		Naša raziskava
Avtor (leto, metoda)	**Izbor ugotovitev**	**Ugotovitve – skladnosti in dopolnitve**
Rothhaermel & Hess (2007, kvantitativna)	**Inovacijske zmožnosti so odvisne od znanja, človeškega kapitala** (posamezniki, managerji, strokovnjaki). Nujno je **stalno inoviranje in razvijanje inovacijskih zmožnosti.**	• **Prav tako pa odvisne tudi od izkoriščanja znanja zunanjih virov** (kupcev, partnerjev in konkurence). • **Prav tako je nujno stalno razvijanje managerskih, trženjskih, tehnično-tehnoloških in R&R zmožnosti ter zmožnosti ravnanja s človeškimi viri.**
Doving & Gooderham (2008, kvantitativna)	**Od dinamičnih zmožnosti je odvisno** kaj bodo podjetja proizvajala in prodajala trgu, ter kako uspešna bodo pri tem.	Skladnost ugotovitev.
Bruni & Verona (2009, kvalitativna)	**Dinamična trženjska zmožnost** ima **ključno vlogo pri razvoju novih proizvodov** (znanje o kupcih).	• **Prav tako ima pomembno vlogo pri prenovi procesov** (implementacija dobrih praks, ki jih prepoznamo pri kupcih). • **Je prav tako ena izmed ključnih** prepoznanih dinamičnih zmožnosti preučevanih podjetij.
Jantunen, Ellonen & Johansson (2012, kvalitativna)	**Dinamične zmožnosti so podobne na ravni panoge.** Največje razlike v sestavu dinamičnih zmožnosti obstajajo med zmožnostmi preoblikovanja in delno prepoznavanja, medtem ko največ podobnosti med podjetji najdemo v zmožnostih zaznavanja.	Skladnost ugotovitev.

3 OVREDNOTENJE PRISPEVKA DOKTORSKE DISERTACIJE

Ko smo se lotevali pregleda literature na področju managementa in ko smo razmišljali o znanstvenem prispevku, ki ga lahko doprinesemo teoriji managementa, smo v mislih razmišljali tudi o tem, da ne smemo pozabiti na prispevek, ki bo imel uporabno vrednost za stroko. Izkušnje iz prakse so namreč pokazale, da kopica znanstvenih dognanj, ki bi lahko koristila managementu v poslovni praksi, le-teh ne doseže ali pa ni predstavljena na način, da bi bila uporabna vrednost prepoznana.

Preučevanje konkurenčne prednosti ima pestro zgodovino in bogato literaturo. Pregled literature je pokazal, da je bila predstavljena vrsta konceptov in teorij, s katerimi se je poskušalo pojasnjevati ozadje ustvarjanja ter branjenja konkurenčne prednosti. Čeprav lahko zametke najdemo že v prvi polovici dvajsetega stoletja, ostaja iskanje in ohranjanje konkurenčnega položaja vedno bolj pomemben ter zahteven izziv za današnja podjetja, ne glede na to, v kateri panogi so aktivna.

Znano je, da so nekatere panoge bolj dinamične kot druge in bolj odvisne od tehnološkega napredka, kot je na primer panoga informatike. Izkušnje dela v tej panogi nas vedno znova in vsak dan opomnijo na rekla, kot so "konkurenca ne spi" ali "kupec je kralj", zaradi katerih se moramo nenehno prilagajati potrebam okolja in iskati drugačnost ter raznolikost, ki bo omogočala "ostajati v igri".

3.1. KLJUČNI PRISPEVKI ZA TEORIJO MANAGEMENTA

Da bi podjetja lahko "ostajala v igri", morajo znati zaznati in prepoznati prednosti ter slabosti in priložnosti ter nevarnosti v okoljih, kjer delujejo, nato pa biti zmožna te možnosti izkoristiti in preoblikovati v največjo možno korist. To pomeni, da morajo posedovati in razvijati dinamične zmožnosti na osnovi celote virov, saj jim bo to omogočalo ohranjati konkurenčno prednost in dosegati želeno uspešnost. Dinamične zmožnosti, kot izvor konkurenčnih prednosti, so tako rdeča nit doktorske disertacije, vsekakor pa ne edino področje, katerega obravnave se skozi pričujoče delo lotevamo.

Teoretični del doktorske disertacije smo zastavili tako, da smo najprej predstavili koncept konkurenčnosti in ga povezali z uspešnostjo, nato pa smo obširno predstavili relevantne teorije osnov konkurenčnih prednosti in terminologijo, ki je ob tem nastajala. Pri kreiranju različnih pogledov na izvore konkurenčnih prednosti je namreč nastala kopica terminov, ki smo jih skozi pregled posameznih teorij poskušali pojasniti. Obširno in sistematično smo predstavili tri teorije preučevanja osnov konkurenčne prednosti, ki smo jih za naše obravnavanje ter preučevanje prepoznali kot relevantne. Te teorije so teorija na temelju virov, teorija na temelju sposobnosti oziroma zmožnosti in teorija na temelju znanja. Čeprav v slovenski literaturi že obstaja sistematični pregled zgoraj omenjenih teorij, ki je podkrepljen z empirično raziskavo preučitve osnov konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij (Čater, 2003), je vsekakor, skoraj desetletje potem, bila potrebna tako osvežitev kot nadgradnja z najnovejšo teorijo, to je s teorijo na temelju dinamičnih zmožnosti. Poleg tega smo naredili pomemben korak v integraciji spoznanj področij strateškega in inovacijskega managementa, ki smo jih kasneje preverjali v empiričnem delu.

S ciljem izboljšave pregleda temeljev in najnovejših dognanj posamezne teorije osnov konkurenčne prednosti smo se slednjega lotili tako, da smo pri analizi in sintezi literature kombinirali različne vire, ob tem nanizali rezultate preverjanj v praksi ter rezultate študij primerov uspešnih podjetij; z grafičnimi prikazi smo pripomogli k lažjemu razumevanju, prav

tako pa smo k stilu pisanja pristopili na način, ki je razumljiv in privlačen tudi za praktike. Poleg omenjenih treh teorij smo obravnavali tudi poskuse, koncepte in terminologijo, povezane s preučevanjem konkurenčne prednosti, ki je hkrati nastajala v zadnjih letih preučevanja, vendar zato ni nič manj pomembna. Prav nasprotno, dodatni pogledi na koncept konkurenčne prednosti so s svojimi idejami in z vidikom z drugega zornega kota pomagali izboljševati vse ostale koncepte, bili pa so tudi povod za nastajanje novih, kot je teorija dinamičnih zmožnosti. Tako obširen pregled teorij in konceptov ustvarjanja konkurenčne prednosti je bil potreben, še preden smo se lotili obravnavanja teorije na temelju dinamičnih zmožnosti. Slednja je namreč nadgradnja in sinteza vseh ostalih teorij, zato je širok in podroben pregled pomemben za razumevanje njenega bistva, še toliko bolj za empirično preverjanje, tudi zato, ker smo se tega lotili s kvalitativnimi metodami.

Pomemben prispevek k teoriji managementa predstavljata analiza in sinteza spoznanj teorije dinamičnih zmožnosti. Slednjo namreč s to disertacijo prvič uvajamo v slovenski prostor, tako s teoretičnega kot empiričnega vidika. Sinteza njenih dosedanjih ugotovitev in tudi sama terminologija, je predstavljala velik zalogaj, saj je kljub njeni relativni mladosti nastala kopica različnih pogledov in utemeljitev. V pregledu literature, kjer obravnavamo teorijo na temelju dinamičnih zmožnosti, smo predstavili ključna spoznanja in dileme, pa tudi argumentacijo strinjaj in nestrinjanj z različnimi pogledi. Teoretični pregled raziskovanja teorije dinamičnih zmožnosti smo zaključili s kritičnim pregledom empirične podpore, ki je je še vedno zelo malo, vendar smo izluščili tisti nabor raziskav in tista spoznanja, ki so nam koristila pri postavljanju konceptualnega modela naše lastne raziskave.

Teoretična izhodišča doktorske disertacije smo nadaljevali s pregledom izbranih ključnih področij inovacijskega managementa. Pri analiziranju in kasnejši sintezi literature smo ugotovili, da je področje inovacijskega managementa izredno bogato in prepleteno z ostalimi vedami. Prav tako smo ugotovili, da se teoriji strateškega in inovacijskega managementa premalo povezujeta, kar je razvidno tudi iz raziskav, ki kažejo na nekonsistentnost v primeru njunega povezovanja. Tudi na področju izbranih tem inovacijskega managementa smo po najboljši meri poskušali predstaviti ključna teoretična in empirična spoznanja, prav tako pa smo na področje strateškega managementa, kamor sodi ta disertacija, vpeljali pojme in spoznanja, ki do sedaj niso bila obravnavana na tak način. Poglavje smo zaključili s pregledom teoretičnih in empiričnih spoznanj na področju inovacijskih zmožnosti. Le-te so bile predmet naše osnovne raziskovalne hipoteze, kjer smo poskušali potrditi, da so inovacijske zmožnosti preučevanih podjetij dominantni viri njihove konkurenčne prednosti.

Teoretični pregled izbranih tem inovacijskega managementa je bil pomemben zato, da smo lahko razumeli naravo inovacijskih zmožnosti, prav tako pa naravo delovanja podjetij, ki smo jih preučevali. Pri tem smo se odločili za panogo informatike zaradi vloge in učinkov, ki jih ima ta panoga prednostno pred drugimi panogami, čeprav po pregledu raziskav ugotavljamo, da ni najbolj zaželena panoga za preučevanje. Zaradi usmerjenosti na majhna oziroma srednja podjetja in na geografsko omejenost na območje Slovenije, je v situ možnih enot za preučevanje ostala le

še peščica primernih podjetij. Prav zaradi omejenosti v številu primernih enot za preučevanje je bila uporaba kvalitativnih tehnik raziskovanja zelo smiselna. Menimo, da je uporaba kvalitativnih tehnik, še posebej na primeru te disertacije, pomemben korak k globljemu razumevanju osnov konkurenčne prednosti, teorije dinamičnih zmožnosti in inovativnosti v današnji poslovni praksi, kar bomo tudi podrobneje opredelili v nadaljevanju, ko opisujemo prispevek na metodološkem področju.

Prehod iz teoretičnega dela v empirični del doktorske disertacije smo izvedli s predstavitvijo konceptualnega modela raziskave. V modelu smo povezali med sabo tri zelo kompleksna področja oziroma konstrukte, to so dinamične zmožnosti kot osnove konkurenčne prednosti, inovacijske zmožnosti in uspešnost. Konceptualni model je predstavljal motor naše raziskave, njegova postavitev pa je predstavljala še poseben izziv, saj je zahtevala integracijo spoznanj na področjih, ki so še vedno nezadostno definirana in operacionalizirana. Pri snovanju konceptualnega modela smo črpali spoznanja s širšega področja poslovnih in ekonomskih ved, zašli pa smo tudi na področje tehnologije in inženirskih ved. Glede na rezultate raziskave, ki so ponudili nova spoznanja in odgovore na raziskovalna vprašanja področja preučevanja, ugotavljamo, da smo model dobro zasnovali.

Skozi argumentacijo in diskusijo rezultatov v prejšnjem poglavju smo dali vedeti, da je potrebno gledati na svet s širšega vidika ter se potruditi razumeti bistvo in ozadje dogajanja. Kajti teorija dinamičnih zmožnosti v osnovi zagovarja to, kar v praksi nezavedno delamo, to je iščemo vedno nove in nove priložnosti oziroma možnosti, od katerih bomo imeli ekonomsko ter socialno korist. Poskus preučevanja inovacijske zmožnosti in iskanja njenih virov z vidika dinamičnih zmožnosti se je izkazal za uspešnega, zato je pomemben prispevek tudi v teoriji inovacijskega managementa, kjer se je do sedaj premalo osredotočalo na preučevanje virov inovacij kot tudi na uvajanje in kombiniranje novih pogledov. Ugotovitve in spoznanja empirične raziskave odpirajo mnoga vprašanja in priložnosti tako za poglobljeno raziskovanje kot za poskus preverjanja in uvajanja spoznanj na druga področja, podjetja in panoge. Več o smernicah nadaljnjega preučevanja bomo govorili v poglavju 3.4.

S pridobljenimi rezultati in z ugotovitvami izvedenih študij primerov smo pokazali, da ima teorija dinamičnih zmožnosti veliko možnosti, da postane preverjen okvir za preučevanje konkurenčne prednosti. Še več, njen obstoj smo dokazali na primeru preučevanih podjetij, to je v panogi informatike, in potrdili, da bolj kot razvijamo dinamične zmožnosti, večje pozitivne učinke lahko pričakujemo tako v smislu ohranjanja konkurenčne prednosti kot doseganja želene poslovne uspešnosti. K preučevanju obravnavanih tem smo pristopili tudi pragmatično, saj želimo, da imajo obravnavane teme in njihovi zaključki dodano vrednost tudi za prakso.

Kot smo videli na primeru preučevanih podjetij, je njihovo vodilo in pot preživetja na trgu možna le skozi stalno inoviranje; inoviranje pa pomeni ustvarjanje uporabne vrednosti. Če podjetja ne bodo znala ustvarjati uporabne vrednosti, ki jo bo priznal trg, bodo obsojena na

propad. Ravno zato je potrebno, da ugotovitve na podlagi znanstvenega prispevka strnemo in predstavimo na način, ki bo omogočal njihovo implikacijo v praksi.

3.2. KLJUČNI PRISPEVKI ZA PRAKSO

Analiza podjetij na trgu informatike kaže, da se vsako leto na novo ustanovi več kot sto podjetij, prav tako pa veliko podjetij zapre svoja vrata. V zadnjih petih letih, to je med leti 2007 in 2011, se je v povprečju na leto ustanovilo šesto podjetij, v povprečju okoli sto podjetij pa je bilo izbrisanih iz registra poslovnih subjektov. Podatki kažejo, da se je število izbrisanih subjektov v letu 2011 povzpelo kar na 370 izbrisov. Takšno stanje daje vedeti, da je stopnja preživetja na trgu informatike nizka, zato moramo podjetjem, ki jim vseeno uspe, ne samo preživeti, temveč tudi rasti in se razvijati, dati zasluženo priznanje. Z novimi ali izboljšanimi spoznanji jim lahko pomagamo, da bodo tudi v prihodnosti zmožna uspešno kljubovati in konkurirati v vedno bolj dinamičnem ter nepredvidljivem okolju.

Pregled literature kaže, da se še vedno premalo osredotočamo in poskrbimo za to, da bi se novo ustvarjeno znanje prenašalo v prakso z dinamiko, s kakršno se generira. Obravnavana področja disertacije ponujajo informacije in spoznanja, ki lahko imajo za bralca iz prakse uporabno vrednost tudi, če govorimo samo o teoretičnem delu. Teoretični del doktorske disertacije je namreč sinteza dosedanjih teoretičnih in empiričnih ugotovitev, podkrepljen s primeri iz prakse. Vendarle je empirični del toliko bolj zanimiv, saj je vsakdo radoveden, kaj smo odkrili, potrdili ali ovrgli. Uporaba kvalitativnih tehnik običajno pomeni tudi poglobljeno obravnavo, zato so rezultati takšnih preučevanj še toliko bolj zanimivi. Vprašanji kako in zakaj, na kateri iščemo odgovore, ponujata bogate odgovore in omogočata boljše razumevanje načina dela in razmišljanja v praksi.

V tem podpoglavju, ki je smiselno nadaljevanje predhodnih podpoglavij, želimo povzeti izbrane ugotovitve, ki smo jih zbrali na osnovi izvedenih študij izbranih podjetij. Pri tem ne bomo izpostavljali vsakega podjetja posebej, saj zato ni potrebe. Povzeli bomo dobre prakse, iz katerih se podjetja lahko kaj naučijo, prav tako pa slabe prakse, ki predstavljajo izziv za prihodnje izboljšanje. Pri tem pričakujemo, da bodo podjetja znala zaznati in prepoznati, ali njihove vsakdanje prakse sodijo v nabor slabih praks, in če sodijo, da bodo znala preoblikovati svojo celoto virov tako, da se bodo lahko uvrstila med podjetja z dobrimi praksami. Za podjetja, ki bodo mnenja, da so njihove prakse podobne s predstavljenimi dobrimi praksi, pričakujemo, da bodo te prakse znala stalno negovati in jih izboljševati v skladu s spremembami v okolju.

Preden predstavimo izbrane dobre (in slabe) prakse preučevanih podjetij, bomo navedli citate intervjuvancev, ki smo jih sicer že zapisali pri predstavitvi posameznih študij primerov. Če se navežemo na reklo "slika pove več kot tisoč besed", potem lahko podobno razumemo tudi za navedene citate.

"Naj konkurenca raziskuje,
mi pa bomo izkoristili to, kar je že preverjeno."

"Naj vsak dela to, kar najbolje zna."

"Posel delajo ljudje."

"Če imaš informacijski sistem oziroma rešitev pisano na kožo,
potem nazaduješ."

"Ko iščemo nove kadre, iščemo boljše od sebe."

"O področju poslovanja naših strank vemo več kot oni sami.
Vsako podjetje namreč vidi samo svoj svet,
mi pa vidimo svet vseh naših strank."

"Tudi, če ti konkurent sam pokaže rešitev,
pa ti tega ne znaš prepoznati v lastno korist,
potem ti to nič ne koristi."

"Biti ob pravem času, na pravem mestu."

"Inovacije se v podjetju kar zgodijo."

Najpomembnejši prispevek za prakso, ki ga lahko izluščimo iz izvedene raziskave, je zavedanje, da se vse spreminja in da nič ni večno. Zato je potrebno stalno spremljati, kaj se dogaja v okolju podjetja in kaj v samem podjetju. Velikokrat je management podjetij presenečen, ko napove odhod ključni sodelavec ali konkurenca prevzame dolgoletno stranko. Največja napaka, ki jo podjetja v takih primerih naredijo je, da poskušajo prevaliti odgovornost. Vprašanja, kot so zakaj se je to zgodilo, kaj smo naredili narobe, kaj smo spregledali in zakaj nismo prepoznali signalov, ostajajo v ozadju, nepojasnjena. Takšno vedenje smo prepoznali pri dveh podjetjih, ki smo ju preučevali, in obe podjetji imata danes kup težav, tudi finančne narave.

Večina preučevanih podjetij ima dolgo in pestro zgodovino. Glede na to, da so vsa uspela uspešno krmariti skozi korenite družbeno-politične in tržne spremembe, saj danes še obstajajo, pa v današnjem okolju nekatera izmed njih izgubljajo orientacijo. Ko smo preučevali razvijanje dinamičnih zmožnosti, smo ugotovili, da moramo razvijati vse dinamične zmožnosti hkrati, le-te pa morajo biti usklajene druga z drugo, delovati morajo kot orkester, kot se je izrazil Teece (2009). Stalna skrb za doseganje skladnosti celote virov s spremembami v okolju nikakor ni enostavna naloga, saj zahteva nenehne napore in novo učenje ter sposobnost prilagajanja.

Pri podjetjih, ki so manj uspešna kot ostala, smo ugotovili, da imajo največ problemov pri razvijanju managerskih zmožnosti in zmožnosti človeških virov. Ko smo analizirali managersko ekipo, smo ugotovili, da sta podjetji, ki sta najmanj uspešni, najmanj razvijali managersko zmožnost oziroma sta k razvijanju managerske zmožnosti pristopili prepozno. Današnji svet se

vrti z izjemno hitrostjo, edini gotovi vir konkurenčne prednosti je znanje, edina stalnica pa so spremembe. Od današnjih managerjev se pričakuje, da bodo znali spremembe v okolju obrniti v lastno korist. Pomembno je tudi, da managerji razumejo spremembe in zahteve okolja, v smislu ne samo poslušati in gledati, temveč slišati ter videti (spregledati). Kot smo ugotovili v izvedeni raziskavi, lahko način dela in razmišljanja, ki je bil uspešen pred desetletjem, v današnjem okolju pomeni ključno oviro v razvoju podjetja. To pomeni, da morajo managerji znati zaznati in prepoznati, kdaj je čas, da prepustijo krmilo podjetja ali da vključijo nove sodelavce v managersko ekipo. Posledično tudi velja, če managerji ne znajo prepoznati svojih prednosti in slabosti, potem jih tudi pri sodelavcih ne bodo znali.

Prepoznavanje sposobnosti zaposlenih je za podjetja ključnega pomena. Dokler ne poznamo, kaj zmorejo zaposleni in česa so sposobni, ne moremo razvijati njihovega potenciala in zadovoljivo dosegati strateških ciljev. Zato je potrebno natančno opredeliti, za vsakega sodelavca posebej, kakšna znanja in izkušnje ima ter kako so le-ta skladna s tem, kar podjetje potrebuje. Govorimo o zmožnostih zaznavanja in prepoznavanja, ki morajo biti tako naloga managementa kot naloga zaposlenih, ki tako pri sebi kot pri svojih sodelavcih prepoznavajo možnosti, ki jih lahko ponudijo. Da bi zaposleni znali zaznati in prepoznati, kaj je tisto, kar podjetje potrebuje pri uresničevanju strateških ciljev, morajo biti o tem informirani; prav tako se morajo čutiti zavezane, da k temu lahko po svoji moči najbolje pripomorejo. Sploščena in prepustna organizacijska struktura je prvi korak, ki omogoča približati cilje podjetja s cilji zaposlenih. Pri tem je še posebej pomembno, da organizacija dela sloni na odprti komunikaciji in timskem delu, saj le-ta omogoča gradnjo sodelovalnega odnosa, ki temelji na zaupanju. Zaupanje med managementom in zaposlenimi postaja v današnjem okolju redka vrednota, zato jo je vredno zgraditi, še toliko pomembneje pa ohranjati.

Rezultati raziskave so pokazali, da se zaupanje začne z dejanji in odnosom managementa do zaposlenih, z vzgledom in s posluhom za ljudi. Veliko vlogo in odgovornost tako nosi management, ki lahko z vključevanjem zaposlenih v procese načrtovanja in odločanja to odgovornost porazdeli. S tem, ko del odgovornosti prevzamejo zaposleni, se njihova vloga pri uresničevanju ciljev poveča, kar vpliva na njihovo samozavest in večjo delovno storilnost. Pomembno je, da management in tudi zaposleni stalno skrbijo zato, da se zaupanje ohranja. To je še posebej pomembno v primerih, ko načrtovane aktivnosti ne tečejo tako kot morajo ali takrat, ko je potrebno sporočiti slabe novice. V teh primerih je pomembno, da pristopimo k reševanju problematike ali informiranja na pravi način (osebno, brez olepševanja in pošteno). Veliko vlogo ima pri tem ustrezna organizacijska kultura. Gradnja in razvijanje organizacijske kulture je za podjetja dolgoročen, zahteven proces. Kot ugotavljamo, je primerno delovno okolje temelj, na osnovi katerega se rojevajo ideje in inovacije. Sprejemanje drugačnosti, naravnanost k spremembam in novostim, učenje na napakah, čas za ustvarjalnost, razvijanje potenciala sodelavcev, ki izkazujejo večji inovacijski potencial in izvajanje mentorstev so dejavniki, ki krepijo zdravo delovno klimo in spodbujajo inovativnost.

Strategija ravnanja s človeškimi viri je v podjetjih, ki smo jih uvrstili med bolj uspešna podjetja, pomemben strateški cilj. Pri teh podjetjih smo ugotovili, da zaposlene obravnavajo kot enakovredne posameznike, pri čemer je prispevek vsakega posameznika cenjen in nagrajen. Sistemi nagrajevanja so se pokazali kot orodje, ki pomembno pripomorejo k ustvarjanju in udejanjanju inovativnosti, krepitvi motivacije in zadovoljstva pri delu. Prav tako vplivajo na večjo storilnost in učinkovitost zaposlenih. Pri tem ni nujno, da so sistemi nagrajevanja transparentni (v okolju z visoko usposobljenimi strokovnjaki je tudi težko oblikovati tak sistem). Pomembneje je oblikovati sistem, ki ga bodo zaposleni dojemali kot poštenega in privlačnega.

Vključevanje zunanjih strokovnjakov je bilo prepoznano kot dobra praksa krepitve in razvoja znanja v podjetjih. Z vključevanjem zunanjih sodelavcev smo glede na potrebe trga bolj fleksibilni in lažje zagotavljamo potrebne vire takrat, ko jih potrebujemo. Zunanji sodelavci so pomemben vir novih informacij in znanja, ki s tem bogatijo celoto virov, prav tako pa spodbujajo zdravo tekmovalnost pri zaposlenih. Podobne prednosti so se pokazale tudi pri zaposlovanju novih kadrov. Novega zaposlovanja se podjetja v teh časih lotevajo zelo previdno, še posebej pa v panogi informatike, ki je z vidika stalnega zagotavljanja novih poslov oziroma projektov lahko precej tvegana. Kljub temu podjetjem priporočamo, da sprejmejo to tveganje in privabijo ter zaposlijo nove kadrovske moči.

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

Zmožnosti človeških virov so ena izmed dinamičnih zmožnosti, ki ostaja nezadostno razvita v manj uspešnih podjetjih. Človeški viri danes predstavljajo ključni vir inovacijskih zmožnosti, le-te pa so dominantni izvori konkurenčnih prednosti. Kot ključne notranje vire v modelu inovacijskih zmožnosti smo prepoznali tudi organizacijske vire, vendar je potrebno poudariti, da so temelj razvijanja in izkoriščanja organizacijskih virov prav človeški viri. Pravzaprav so človeški viri tisti, ki soustvarjajo, gradijo in negujejo odnose z zunanjimi viri inovacijskih zmožnosti, to je s kupci, partnerji in konkurenti. Nedvomno, človeški viri in njihovo znanje so edini vir, ki ga imamo. To še posebej velja za podjetja na področju informatike, saj ustvarjajo in prodajajo svoje proizvode ter rešitve na osnovi znanja, ki ga imajo in znajo izkoriščati. Pri tem poudarjamo pomen izkoriščanja znanja, kajti zmotno je prepričanje, da je nakup ali razvoj znanja

zadosten dejavnik, ki bo omogočal uresničevati cilje. Zgolj zaposliti vrhunskega strokovnjaka ali namestiti napredno informacijsko tehnologijo v podjetje ne bo prineslo sprememb. Edina sprememba bo vidna s finančnega vidika, kajti z zaposlitvijo oziroma nakupom smo povzročili le dodatne stroške. Dodatno se pojavi še dilema, ali je zaposlitev vrhunskega strokovnjaka, ki si ga želijo tudi konkurentje, prava odločitev za naše podjetje, in ali je namestitev najnaprednejše informacijske podpore res potrebna ali smiselna, ko tehtamo vidik stroškov in koristi. Izkušnje iz prakse kažejo, da se mnogo podjetij še vedno odloča prehitro in nepremišljeno. Res je, da nas današnje okolje sili k sprejemanju odločitev praktično čez noč, vendar pa obstajajo mehanizmi in koncepti, ki nam takšno odločanje lahko olajšajo ali vsaj zmanjšajo njegovo tveganje. V tej zvezi menimo, da je uporaba koncepta dinamičnih zmožnosti v praksi pravo orodje, ki nam pomaga premostiti stare navade in postaviti nove temelje, pri čemer nam slednji omogočajo graditi in ohranjati dolgoročno konkurenčno prednost.

V Tabeli 17 predstavljamo pregled ugotovljenih dobrih praks, ki pomagajo graditi konkurenčno prednost in dosegati želeno uspešnost podjetij, ter slabih praks, ki onemogočajo dosegati želeni konkurenčni položaj in poslovne rezultate.

Naloga podjetij je, neodvisno od panoge, v kateri delujejo, da prepoznajo, katere dobre prakse lahko uvedejo ali izboljšajo na primeru svojega podjetja, nato pa preoblikujejo celoto virov tako, da bodo dosegli želene rezultate.

Tabela 17: Pregled ključnih ugotovljenih dobrih in slabih praks

Področje	Pregled dobrih praks, priporočil	Pregled slabih praks
Človeški viri		
Razvoj sposobnosti človeških virov	Natančno so opredeljene sposobnosti vsakega zaposlenega glede na področje, ki ga obvladuje. Izvajanje sistema mentorstva na vseh ravneh (novo zaposleni, inovacijske aktivnosti, prevzemanje novih nalog, sodelovanje v projektih itd.). Razvoj in gradnja specialne ekipe najboljših kadrov.	Managerji ne prepoznavajo ključnih kadrov in njihovih sposobnosti, zato jih ne razvijajo. Managerji niso pripravljeni priznati, da je čas, da vajeti prepustijo. Managerji niso naklonjeni spremembam, saj to pomeni spremembo tudi v samem managementu in sistemu odločanja. Sistem mentorstva se ne izvaja, saj zato ni potrebe.

(Nadaljevanje Tabele 17)

(Se nadaljuje)

Področje	Pregled dobrih praks, priporočil	Pregled slabih praks
Sistem nagrajevanja	Jasen, določen in pošten sistem nagrajevanja, ki je sicer lahko tudi netransparenten. Finančno nagrajevanje, recimo v obliki večjih zneskov, da ima nagrada želeni učinek. Nefinančno nagrajevanje, recimo ekspertna, posebna izobraževanja.	Zaposleni ne zaznavajo sistema nagrajevanja kot pošten in transparenten, saj niso jasno določena in ne zapisana pravila igre. Posledice napačnih odločitev in pasivnosti managementa, ki se odražajo v slabih rezultatih poslovanja, se prevali na zaposlene (stroški dela).
Stalno izobraževanje	Strogo načrtovana in organizirana interna izobraževanja (prenos znanj med zaposlenimi, prenos izkušenj, predstavitev problematike pri vsakdanjem delu itd.) Interno, stalno preverjanje znanj (pogoj za ohranjanje konkurenčnosti in delovnega mesta v podjetju). Prenos pridobljenih znanj na sodelavce.	Potrebe po izobraževanjih se ne ugotavljajo, prav tako se ne načrtujejo in izvajajo. Izobraževanje je prepuščeno zaposlenim, ni enotne in uravnotežene ravni razvoja in pridobivanja znanja.
Zunanji viri kadrovanja	Stalno vključevanje zunanjih zaposlenih (dolgoročno sodelovanje, ugodnejši finančni vidik za obe strani, večja fleksibilnost glede prilagajanja poslovnim potrebam s strani podjetja, večja svoboda in organiziranje dela pri posamezniku).	Pomen vključevanja zunanjih virov, znanja, ki ga lahko na ta način pridobijo ali izboljšajo, je neprepoznan.
Zaposlovanje novih kadrov	Zaposlovanje novih kadrov (novo znanje, izkušnje, raznolikost idej – prenos na obstoječe zaposlene). Prepoznavanje bodočih kadrov (vključevanje v delovni proces).	Managerji ne prepoznavajo potenciala, ki ga lahko v podjetje vložijo novi zaposleni.

(Nadaljevanje Tabele 17)

(Se nadaljuje)

Področje	Pregled dobrih praks, priporočil	Pregled slabih praks
Management		
Razvoj sposobnosti managerjev in vodij	Managerji sami pri sebi prepoznavajo prednosti, slabosti in v skladu s tem razvijajo svoje sposobnosti. Pripravljeni so mesto odstopiti drugemu, v kolikor lahko ta prispeva več. Pravočasno znajo prepoznati potenciale ključnih kadrov in jih tako vključiti v svojo ekipo. Razvijajo vodstvene sposobnosti na vseh ravneh. Spodbujajo mreženje zaposlenih, oblikovana je celo posebna ekipa, ki izvaja aktivnosti mreženja.	Managerji ne prepoznavajo svojih slabosti in manjka znanj ter sposobnosti, zato jih tudi ne odpravljajo ali izboljšujejo. Mreženje ni ciljno vodeno, pomen mreženja je prenizek.
Uresničevanje strateške usmerjenosti	Managerji v proces planiranja in odločanja vključujejo izbrane zaposlene, v določenih primerih pa tudi vse zaposlene. Značilno je odprto, neformalno in osebno komuniciranje. Slabe novice se sporočijo takoj, brez olepšav, osebno. Prisotna je naklonjenost tveganju in spremembam, novostim v okolju in podjetju samem. Sprejemanje drugačnosti.	
Tržno-prodajni proces		
Spodbujanje zadovoljstva kupcev	Skrb za kupce se izvaja na osebni ravni, celo 24/7 (vse dni v tednu, 24 ur na dan).	

(Nadaljevanje Tabele 17)

(Se nadaljuje)

Področje	Pregled dobrih praks, priporočil	Pregled slabih praks
Spodbujanje prodajnih priložnosti	Ciljno vključevanje strokovnjakov v tržno-prodajne procese.	
Inovacijski proces		
Spodbujanje inovativnosti	Formiranje posebne ekipe inovativnejših posameznikov, katerega naloga je tudi spodbujanje inovativnosti pri ostalih sodelavcih. Gradnja inovativne kulture: učenje na napakah, čas za ustvarjalnost.	
Izkoriščanje zunanjih virov inovacij	Ciljno vključevanje izbranih kupcev, ki na različne načine sodelujejo v inovacijskih aktivnostih.	
Organizacija dela		
Organizacijska struktura	Sploščena in prepustna organizacijska struktura. Timsko in projektno delo (skupni cilj, vsi enakovredni).	Podjetje kljub navidezni sploščeni organizacijski strukturi, še vedno postavlja hierarhične meje in uveljavlja bonitetne pravice.
Organizacijska kultura	Odprto in pošteno komuniciranje v podjetju in navzven. Odprta vrata. Vzpostavljen odnos zaupanja in sodelovanja med managementom in zaposlenimi.	Med managementom in zaposlenimi ni odprte, pravočasne komunikacije. Pojavljajo se razkoraki med posameznimi področji dela in prelaganje odgovornosti.

3.3. KLJUČNI PRISPEVKI NA METODOLOŠKEM PODROČJU IN OMEJITVE DOKTORSKE DISERTACIJE

Osrednji del empiričnega dela doktorske disertacije smo izvedli na osnovi kvalitativnega raziskovanja. Odločitvi, da bomo kot primarno tehniko preučevanja uporabili induktivni pristop in metodo študije primerov, je botrovalo večje število razlogov. Na kratko bomo ključne razloge predstavili še enkrat.

(1) Preučevali smo področja, ki so kompleksna, še vedno nezadostno definirana in operacionalizirana. (2) Za preučevanje dinamičnih zmožnosti še vedno nimamo na voljo preverjenega metodološkega okvirja, prav tako pa narava dinamičnih zmožnosti zahteva poglobljeno raziskovanje in razumevanje. (3) Raziskovalci teorije na temelju dinamičnih zmožnosti so prepričani, da je le uporaba kvalitativnih študij tista, ki lahko dejansko pomaga razumeti razvijanje dinamičnih zmožnosti in tako ponuditi kvalitetne ugotovitve na teoretičnem in praktičnem področju. Podobno ugotavljajo tudi raziskovalci s področja preučevanja osnov konkurenčne prednosti in inovacij. (4) V sklopu raziskave smo preučevali panogo informatike v slovenskem prostoru oziroma izbrana podjetja v tej panogi. Podjetja smo izbrali na podlagi teoretičnih razlogov (rang majhnih oziroma srednjih podjetij, zgodovina poslovanja, neodvisna in domača podjetja in primerljivost v njihovem prodajnem programu), kar je nadalje pomenilo, da smo dobili v sito majhno število podjetij. Glede na majhno število enot v vzorcu preučevanja je edino možna kvalitativna raziskava. (5) Želeli smo pridobiti globlje razumevanje v smislu vprašanj kaj, kako in zakaj, zato si tudi nismo znali predstavljali načina, da bi uporabili izključno kvantitativni način, v kolikor bi ta izbira bila možna. Zaradi tega smo tudi v osnovi hipoteze zastavili kot raziskovalna vprašanja, ki so nam služila kot oporna točka pri raziskovanju fenomenov, ki smo jih preučevali. (6) Glede na večletne izkušnje v praksi in poznavanje posebnosti različnih panog, je to bila pomembna prednost v preučevanju, saj smo vedeli, kaj iskati in kako poiskati informacije, kar je osnova kvalitativnega raziskovanja.

Metodološki prispevki temeljijo na teoretičnih in empiričnih podlagah, saj smo pri oblikovanju konceptualnega okvira izhajali iz do sedaj ugotovljenih vrzeli in priporočil. Ponazorimo to na primeru analiziranja uspešnosti preučevanih podjetij. V okviru preučevanja uspešnosti podjetij, smo uporabili tako finančne kot nefinančne kazalnike, upoštevali smo pogled na vidik uspešnosti s strani managementa preučevanih podjetij (npr. izpolnjevanje strateških ciljev) ter jih medsebojno primerjali. Pri tem smo upoštevali tudi posebnosti poslovanja v panogi informatike, še posebej kar se tiče prihodkovne in tudi stroškovne strani (npr. plačilo po zaključku projekta, ki je lahko v naslednjem fiskalnem letu, daljši prodajni procesi, financiranje razvojnih aktivnosti, kjer so lahko rezultati predstavljeni/prodani na trgu leto ali še več kasneje itd.).

Pomemben prispevek na metodološkem področju predstavlja uporaba kvalitativnega načina preučevanja, kar so priporočali tudi raziskovalci na področju teorije na temelju dinamičnih zmožnosti. Ob tem se zavedamo, da so nam praktične izkušnje veliko pomagale pri razumevanju in analiziranju problematike. Prednosti uporabe kvalitativnega načina pred kvantitativnim lahko

ponazorimo na naslednjem primeru. V kolikor bi uporabili kvantitavni način, bi na podlagi vprašalnika zastavili vprašanje *Ali imate/uveljavljate sistem nagrajevanja.* Nesporen odgovor bi bil da, vendar pa nam ta odgovor nič ne pove, kajti vsa podjetja imajo sistem nagrajevanja. S tem, ko smo to vprašanje zastavili na kvalitativni način, smo intervjuvancem naprej pojasnili, kaj razumemo pod sistemom nagrajevanja in kaj nas zanima, šele nato pa je sledilo glavno vprašanje, in sicer na kakšen način izvajajo sistem nagrajevanja. S tem nismo dobili samo informacij o tem, kako uresničujejo sisteme nagrajevanja, temveč smo izvedeli tudi kakšne so dobre prakse in tudi slabosti, s katerimi se srečujejo.

V procesu zbiranja in analiziranja podatkov smo veliko časa namenili upoštevanju priporočil raziskovalcev s področja kvalitativnih študij; prav tako smo upoštevali načela raziskovalne etike, ki so v takšnem načinu raziskovanja izredno pomembna. Le na tak način smo lahko dosegali ustrezno raven veljavnosti in zanesljivosti rezultatov. Zelo pogosto navedena omejitev, dokaj značilna za kvalitativni pristop, je zunanja veljavnost oziroma zmožnost posploševanja rezultatov študij primerov na populacijo. Podjetja, ki smo jih preučevali, smo izbrali z določenim razlogom. Glede na to, da smo izbrali šest reprezentativnih podjetij s področja panoge informatike, je možna posplošitev rezultatov na panogo informatike. Ob tem se zavedamo omejitev tovrstnega kvalitativnega raziskovanja. Upoštevati je potrebno tudi, da je vsako podjetje živi organizem, ki raste in se spreminja ter se tako razlikuje od drugih podjetij v svojih posebnih značilnostih.

Z vidika ugotovitev (kaj se lahko naučimo za svojo prakso) smo lahko prepričani, da je kvalitativna raziskava ponudila odgovore in napotke za podjetja, ne glede na panoge, v kateri delujejo.

3.4. SMERNICE PRIHODNJEGA RAZISKOVANJA

Pričujoča doktorska disertacija, še posebej njen empirični del, ponuja iztočnice za prihodnje raziskave.

Kot smiselno nadaljevanje je možna podrobna preučitev vsake obravnavane dinamične zmožnosti in ugotovitev njenih gradnikov oziroma dejavnikov, še posebej poti in položajev, ki vplivajo na ustvarjanje in razvijanje dinamičnih zmožnosti. Kot poti razumemo zgodovino in pretekle izkušnje, v okviru položajev pa ločimo zunanje položaje, ki predstavljajo trge in okolja, ter notranje položaje, ki pomenijo celoto virov. Tako podrobna analiza bi lahko pomagala razumeti ozadje razvoja dinamičnih zmožnosti. Recimo, ugotovitve naše raziskave so pokazale, da so aktivnosti mreženja v razvijanju dinamičnih zmožnosti pomembne in vplivne, še posebej takrat, ko so te aktivnosti načrtovane. Zaradi namenskih in drugih omejitev nismo ugotavljali, kako potekajo te aktivnosti in kakšen je dejanski vpliv. Izkušnje iz prakse kažejo, da so lahko rezultati aktivnosti mreženja tudi neugodni, recimo v nepridobitvi posla oziroma projekta.

Dodatna poglobitev bi bila smiselna tudi za prakse, za katere smo ugotovili, da so si v nekem smislu podobne med podjetji, ki smo jih preučevali. Predvidevamo, da bi v globljem preučevanju ugotovili, da so si na videz podobne prakse v podrobnostih vendar različne in te podrobnosti bi bilo priporočljivo vedeti.

Rezultati, ki bi temeljili na longitudialnem preučevanju, bi imeli prav tako visoko dodano vrednost, kajti razvijanje dinamičnih zmožnosti oziroma rezultati slednjih ponavadi niso vidni v kratkem obdobju. V panogi informatike je na primer potrebnih več let intenzivnega dela in izkušenj, da je posameznik sposoben za samostojno delo. Pravzaprav vsaka sprememba, ki jo uvajamo, zahteva svoj čas in potrebne vire. Ko se podjetje odloči za korenite spremembe v organizaciji dela, to pomeni preoblikovanje celote virov. V tem primeru so napori in vložki lahko zelo visoki, rezultati pa niso vidni ali celo poslabšajo stanje podjetja v nekem obdobju. Takšna situacija lahko nekomu, ki je le zunanji površinski opazovalec dogajanja, naslika popolnoma drugačno sliko.

Menimo, da bi bilo smiselno opraviti dodatno raziskavo v podjetjih Gama in Epsilon, ki sta najmanj uspešni med preučevanimi podjetji, ter ugotoviti, zakaj se nista uspeli tako uspešno soočati s spremembami. Mogoče bi ugotovili, da so razlogi manj uspešnega prilagajanja povezani z inercijo (angl. inertia), kot sta se izrazila Hill in Jones (2001, str. 147). Inercija sicer ne pomeni, da podjetja nimajo možnosti, da se spreminjajo, vendar so odločevalci v podjetjih nenaklonjeni spremembam, saj se počutijo ogrožene.

Rezultati empirične raziskave te doktorske disertacije se nanašajo na slovenski prostor in domača podjetja. Mogoče bi bilo dobro, da bi izvedli primerjavo s podjetji, ki so v lasti tujih korporacij, saj predvidevamo, da bi odkrili določene druge vzorce vedenja, še posebej takrat, ko se strategije oblikujejo v matičnem podjetju v tujini.

Naslednji koraki v nadaljevanju te raziskave kažejo na preučitev dinamičnih zmožnosti v kateri drugi dinamičnejši panogi, recimo na področju biotehnologije, mogoče pa tudi v ostalih bolj stabilnih panogah, kot sta predelovalna ali kovinska panoga. Smiselno bi bilo pripraviti analizo in primerjavo ugotovitev med panogami. Dodatno bi to primerjavo lahko razširili v smislu mednarodne primerjave.

V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno izvesti poglobljeno študijo na področju inovacijskih zmožnosti, v katero bi lahko vključili tudi kupce, partnerje in celo konkurente. Zanimivo bi bilo preveriti, ali lahko govorimo o eni inovacijski zmožnosti ali o večih inovacijskih zmožnostih, ko obravnavamo posamezno podjetje, in nadalje kaj to pomeni. Siquiera in Cosh (2009) namreč ugotavljata, da lahko podjetja razvijajo tudi več inovacijskih zmožnosti hkrati.

V kolikor bi želeli v nadaljnjem preučevanju globlje raziskovati fenomene in koncepte, bi bila smiselna uporaba še kakšne druge metode zbiranja podatkov, recimo metode opazovanja ali metode fokusnih skupin. Prihodnje raziskave bi se lahko osredotočile na poskus oblikovanja

modela preučevanja dinamičnih zmožnosti. K temu bi bilo smiselno pristopiti tako, da bi ta model omogočal tudi testiranje s pomočjo uporabe kvantitativnih metod.

Pričujoča doktorska disertacija ponuja odgovore in spoznanja, ki bogatijo naše vedenje o preučevanih področjih. Ob tem odpira nova, dodatna vprašanja, prav tako pa možnosti za dodatno, globlje in tudi širše preučevanje. Konec koncev je namen znanosti nenehno raziskovanje, kjer je pomembna pot, ki jo prehodimo. Gummesson (2000, str. 22) je v angleškem jeziku lepo ponazoril "re-search → search again", ki pomeni vedno novo in stalno iskanje ter raziskovanje.

ZAKLJUČEK

S to doktorsko disertacijo smo želeli prispevati na večih področjih. Svoj pečat smo želeli pustiti tako v teoriji strateškega managementa, kjer smo s celovitim pregledom literature teorije dinamičnih zmožnosti le-to prvič uvedli v slovenski prostor, kot v teoriji inovacijskega managementa, kjer smo z obravnavo inovacijskih zmožnosti in njihovo nadaljnjo preslikavo v okvir dinamičnih zmožnosti prispevali k sintezi spoznanj na obeh področjih. Pomemben korak smo naredili z obravnavo in empiričnim potrjevanjem konstruktov, ki še vedno veljajo za zahtevne, predvsem v smislu njihovega razumevanja in preverjanja v praksi.

Menimo, da smo z načinom pregleda literature v disertaciji obravnavanih področij ustvarili dodano vrednost tako za teoretike kot praktike. Z ugotovitvami empirične raziskave smo sicer potrdili cilje, ki smo si jih zastavili, hkrati pa smo odprli mnogo vprašanj, tudi dilem, prav tako pa nanizali ideje za nadaljne raziskovanje. Kakorkoli, ugotovitve empiričnega dela so pomemben korak k razumevanju bistva oziroma ozadja teorije dinamičnih zmožnosti.

Ob koncu je prav, da opozorimo na to, da podlage in smernice za preučevanje teorije na temelju dinamičnih zmožnosti šele nastajajo. Mnogo je še praznin v konceptu preučevanja in pojavlja se kopica vprašanj ter smernic za prihodnje raziskovanje, ki še čaka na raziskovalce. Verjamemo, da bodo mnoga današnja spoznanja doživela prilagoditve, morebiti bodo celo ovržene. S teoretičnega vidika si za prihodnost želimo bolj pozitiven pristop k obravnavanju konceptov na področju ustvarjanja konkurenčnih prednosti, saj navsezadnje le-ti morajo imeti uporabno vrednost za prakso. S praktičnega vidika je naša želja, da bi praktiki spoznali in se v večji meri zavedali, da jim lahko znanstvena spoznanja in izsledki raziskav pomagajo pri njihovi poslovni praksi, vendar bodo morali ta korak, k iskanju in luščenju uporabnih informacij, narediti sami. V skladu s teorijo dinamičnih zmožnosti to pomeni stalno iskanje novih možnosti, novega znanja, nadalje prepoznavanje njihove vrednosti in uporabnosti ter v končnem koraku vpeljevanje in vgrajevanje v lastno korist.

SEZNAM LITERATURE IN VIROV

1. Aaker, D.A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review, 31*(2), 91–106.
2. Adner, R. & Helfat, C.E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal, 24*(10), 1011–1025.
3. Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quaterly, 25*(1), 107–136.
4. AJPES. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. http://www.ajpes.si
5. Albert, M.B., Avery, D., Narin, F. & McAllister, P. (1991). Direct validation of citation counts as indicators of industrially important patents. *Research Policy, 20*(3), 251–259.
6. Albertini, S. & Butler, J. (1995). R&D networking in a pharmaceutical company: Some implications for human resource management. *R&D Management, 25*(4), 377–393.
7. Allfred, B. B. (2001). Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power innovation. *The Academy of Management Executive, 15*(1), 161–162.
8. Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management. *International Journal of Management Reviews*, *11*(1), 29–49.
9. Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource. *British Journal of Management, 20*(Special issue), 9–24.
10. Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, *14*(1), 33–46.
11. Andrews, K. (1971). Personal values and corporate strategy. *Harvard Business Review*, *49,*103.
12. Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy.* New York: McGraw-Hill.
13. Aragón-Correa, J. & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review, 28*(1), 71–88.
14. Arend, R.J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *24*(3), 279–284.
15. Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, retaining, and transfering knowledge.* Boston: Kluwer Academic.
16. Armstrong, C. E. & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management, 33*(6), 959–986.
17. Arnold, E. & Thuriaux, B. (1997). *Developing firm's technological capabilities*. Najdeno 16. decembra 2010 na spletni strani http://www.technopolis-group.com/resources/downloads /reports/094_Capabilities_970707.pdf
18. Arthurs, J. D., & Busenitz, L. W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capi- talists. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 195–215.

19. Arundel, A & Kabla, I. (1998). What percentage of innovations are patented? Empirical estimates for European firms. *Research Policy, 27*(2), 127–141.
20. Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability:A conceptual model. *European Journal of Innovation, 9*(2), 215–233.
21. Athreye, S.S. (2005). The Indian software industry and its evolving service capability. *Industrial and Corporate Change, 14*(3), 393–418.
22. Augier, M. & Teece, D.J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science, 20*(2), 410–421.
23. Augier, M. & Teece, D.J. (2006). Understanding complex organization: The role of know-how, internal structure, and human behaviour in the evolution of capabilities. *Industrial and Corporate Change, 15*(2), 395–416.
24. Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., & Waterson, P.E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 73*(3), 265–285.
25. Baden-Fuller, C. & Pitt, M. (1996). *Strategic innovation. An international casebook on strategic management*. London, New York: Routledge.
26. Bain, J.S. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.
27. Balkin, D.B., Markaman, G.D. & Gomez-Mejıa, L.R. (2000) Is CEO pay in high-technology firms related to innovation? *Academy of Management Journal, 43*(6), 1118–1129.
28. Barney, J. B. (1986a). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review, 11*(3), 656–665.
29. Barney, J. B. (1986b). Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11(4), 791–800.
30. Barney, J. B. (1986c). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science, 32*(10), 1231–1241.
31. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.
32. Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive, 9*(4), 49–61.
33. Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining competitive advantage*. Reading: Addison-Wesley.
34. Barney, J. B. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review, 26*(1), 41–56.
35. Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage.* Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
36. Barney, J. B. & Clark, D.N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage.* Oxford: University Press.
37. Barney, J. B. & Hesterly, W.S. (2010). *Strategic management and competitive advantage*. *Concepts.* Boston: Pearson Education International.
38. Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management, 27*(6), 625–641.

39. Baron, D.P. (1995). Integrated strategy: Market and nonmarket components. *California Management Review, 37*(2), 47–65.
40. Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, *36*(1), 256–280.
41. Basberg, B.L. (1987). Patents and measurement of technological change: A survey of the literature. *Research Policy, 16*(2-4), 131–141.
42. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19–31.
43. Bell, M. (2009). *Innovation capabilities and directions of development*. STEPS Working Paper 33, Brighton: STEPS Centre.
44. Bernstein, J.I. (2002). A tour of innovation and productivity: Measurement, determinants and policy. V Rao, S. & Sharpe, A. (Ur.). *Productivity Issues in Canada*. Calgary: University of Calgary Press.
45. Bharadwaj, A.S. (2000). A resource-based perspective on information technology and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly, 24*(1), 169–196.
46. Bharadway, S.G., Varadarajan, P.R. & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in services industries: A conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing, 57*(4), 83–99.
47. Bhatt, D.G. & Grover, V. (2005). Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage. *Journal of Management Information Systems*, *22*(2), 253–277.
48. Bierly III, P.E., Kessler, E.H. & Christensen, E.W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change*, *13*(6), 595–618.
49. Birchall, D. & Tovstiga, G. (2005). *Capabilities for strategic advantage: Leading through technological innovation.* Basingstoke: Palgrave Macmillian.
50. Black, J.A. & Boal, K.B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal, 15*(Special Issue), 131–148.
51. Blyler, M. & Coff, R.W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic Management Journal, 24*(7), 677–686.
52. Boer, H. & During, W.E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. *International Journal of Technology Management, 22*(1-3), 83–107.
53. Bonitete.si. Poslovne in bonitetne informacije. http://www.bonitete.si
54. Bourgeois, L.J. & Eisenhardt, K.M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environment: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science, 34*(7), 816–835.
55. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Brown, J.S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, *12*(2), 198–213.
57. Brown, S.L. & Eisenhard, K.M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quaterly*, *42*(1), 1–34.

58. Bruni, S.D & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20, 101–117.
59. Brush, C. & Vanderwerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing, 7*(2), 157–170.
60. Burawoy, M. (1998). The Extended Case Method. *Sociological theory*, 16(1), 4–33.
61. Burgelman, R.A. & Sayles, G.M. (1986). *Inside corporate innovation: Strategy, Structure, and managerial skills*. New York: The Free Press.
62. Cakar, N.D. & Ertuerk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examing the effects of organizational culture and empowerment? *Journal of Small Business Management*, *48*(3), 325–359.
63. Campbell, D., Stonehouse, G. & Houston, B. (1999). *Business strategy: An introduction.* Oxford: Butterworth-Heinemann.
64. Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, *4*(2), 87–98.
65. Carpenter, M.A. & Sanders, W.G. (2009). *Strategic management: A dynamic perspective concepts.* Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
66. Castellacci, F., Grodal, S., Mendonca, S. & Wibe, M. (2005). Advances and challenges in innovation studies. *Journal of Economic Issues*, 1, 91–119.
67. Cavusgil, E., Seggie, S.H. & Talay, M.B. (2007). Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 159–166.
68. Cepeda, G. & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, *60*(5), 426–437.
69. Chamberlin, E.H. (1933). *The theory of monopolistic competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
70. Chan Lismen, L.M., Shaffer, M.A. & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *Journal of Human Resource Management*, *60*(5), 17–35.
71. Chen, H.H. & Lee, P.Y. (2008). The driving drivers of dynamic competitive capabilities: a new perspective on competition. *European Business Review, 21*(1), 78–91.
72. Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
73. Choi, S., Jang, H. & Hyun, J. (2009). Correlation between innovation and performance of construction firm. *Canadian Journal of Civil Engineering, 36*(11), 1722–1732.
74. Christensen, C. (1997). *The innovator's dillema: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
75. Christensen, C., Scott, A.D. & Roth, E.A. (2005). *Korak pred prihodnostjo: Kako s teorijami o inovacijah napovedati spremembe v industriji.* Ljubljana: GV Založba.
76. Clarke, C.J. (1988). Using finance for competitive advantage. *Long Range Planning, 20*(2), 69–69.

77. Clemons, E. & Row, M. (1991). Sustaining IT advantage: The role of structural differences. *MIS Quarterly, 15* (3), 275–292.
78. Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning aand innovation. *Administrative Science Quaterly, 35*(1), 128–152.
79. Collis, D.J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, *15*(1), 143–152.
80. Collis, D.J. & Montgomery, C.A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard business Review, 73,*118–128.
81. Collis, D.J. & Montgomery, C.A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review, 86*(7/8)*,* 140–150.
82. Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management, 17*(1), 121–154.
83. Cooper, A.C. & Artz, K.W. (1995). Determinants of satisfaction for enterpreneurs. *Journal of Business Venturing, 10*(4), 439–457.
84. Copeland, T.E., Koller, T. & Murrin, J. (1996). *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. New York: John Wiley & Sons.
85. Costley, C., Elliott, G. & Gibbs, P. (2010). *Doing work based research. Approaches to enquiry for insider-researchers*. London: Sage Publications.
86. Cottam, A., Ensor, J. & Band, C. (2001). A benchmark study of strategic commitment to innovation. *European Journal of Innovation Management, 4*(2), 88–94.
87. Coulter, M. (2008). *Strategic management in action*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
88. Culpan, R. (2008). The role of strategic alliances in gaining sustainable competitive advantage for firms. *Management Revue, 19*(1/2), 94–105.
89. Čater, T. (2000). Znanje kot vir konkurenčnih prednosti in management znanja. *Naše Gospodarstvo, 46*(4), 505–520.
90. Čater, T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
91. Čater, T. & Čater, B. (2009). (In) tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 186–209.
92. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 555–590.
93. Damanpour, F. (1996). Organizational complexity developing and and innovation: Multiple contingency models. *Management Science, 42*(5), 693–716.
94. Damanpour, F. & Evan, W. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly, 29*, 392–409.
95. Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, *29*(5), 519–543.
96. Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal, 23*(12), 1095–1121.

97. Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management, 9*(3), 101–115.
98. D'Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
99. Day, G. (1994). The capabilities market-driven organisations. *Journal of Marketing, 58*(3), 37–52.
100. Day, G.S. & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing, 52*(2), 1–20.
101. DeMello, A.M., De Lima, W.D., Villas, B. E., Sbragia, R. & Marx, R. (2008). *Innovation capability and competitive advantage: A case study of two Brazilian firms*. Prispevek predstavljen na konferenci PICMET 2008, Portland international center for management of engineering and technology, Cape Town, 27–31 julij 2008.
102. Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, *30*(3), 374–384.
103. Dervitsiotis, K.N. (2010). Developing full-spectrum innovation capability for survival and success in the global economy. *Total Quality Management, 21*(2), 159–170.
104. Devinney, T.M., (1993). How well do patents measure new product activity? *Economic Letters, 41*(4), 447–450.
105. Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science, 35*(12), 1504–1511.
106. Ding, D.Z. & Akhtar, S. (2001). The organizational choice of human resource management practices: A study of Chinese enterprises in three cities in the PRC. *International Journal of Human Resource Management, 12*(6), 946–964.
107. DiStefano, G., Peteraf, M. & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change, 19*(4), 1187–1204.
108. Dodgson, M., Gann, D. & Salter, A. (2008). *The management of technological innovation: Strategy and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
109. Døving, E., & Gooderham, P. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, *29*(8), 841–857.
110. Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy,* 11 (3), 147–162.
111. Drazin, R., & Schoonhoven, C. B. (1996). Community, population, and organization effects on innovation: A multilevel perspective. *Academy Of Management Journal,* 39(5), 1065–1083.
112. Drejer, A. (2002). Situations for innovation management: Towards a contingency model. *European Journal of Innovation Management*, *5*(1), 4–17.
113. Drnovšek, M. (2002). *Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti v mladih tehnoloških podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
114. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. London: Heinemann.
115. Drucker, P. F. (1994). *Innovation and entrepreneurship*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

116. Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, *80*(8), 95–103.
117. Drucker, P.F. (2004). *O managementu.* Ljubljana: GV Založba.
118. Drucker, P. F. (2007). *Innovation and entrepreneurship.* Oxford: Butterworth-Heinemann.
119. *Drzna Slovenija: Na poti v družbo znanja.* (2010). Analiza Nacionalnega raziskovalnega in Razvojnega Programa 2006–2010 in Ocena Izvajanja Nacionalnega Programa Visokega Šolstva 2007–2010. RS: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Delovno gradivo.
120. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
121. Duffy, J. (2001). The tools and technologies needed for knowledge management. *Information Management Journal, 35(1), 64–67.*
122. Duh, R.R., Chow, C.W. & Chen, H. (2006). Strategy, IT applications for planning and control, and firm performance: The impact of impediments to IT implementation. *Information & Management, 43* (8), 939–949.
123. Durand, R. (2002). Competitive advantages exist: A critique of Powell. *Strategic Management Journal*, *23*(9), 867–872.
124. Easterby-Smith, M. & Prieto, I.M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning. *British Journal of Management, 19*, 235–249.
125. Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. & Peteraf, M.A. (2009). Dynamic capabilites: Current debates and future directions. *British Journal of Management, 20*, S1–S8.
126. Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Scandia. *Long Range Planning*, *30*(3), 366–373.
127. Edquist, C. (1997). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*. Pinter: London.
128. Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case studies. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550.
129. Eisenhardt, K.M. & Graebner, F.M. (2007). Theory building from case studies. *Academy of Management Journal, 50*(1), 25–32.
130. Einsehardt, K.M. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? S*trategic Management Journal, 21*(10/11), 1105-1121.
131. Eisenhardt, K.M. & Tabrizi, B.N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly, 40*(1), 84–110.
132. Ellonen, K.H., Wikstrom, P. & Jantunen, A. (2009). Linking dynamic capability portfolios and innovation outcomes. *Technovation*, *29*(11), 753–762.
133. Ernst, H. (2001). Patent applications and subsequent changes of performance: Evidence from time-series cross-section analyses on the firm level. *Research Policy, 30*(1), 143–157.
134. *European innovation scoreboard 2009*. Comparative analysis of innovation performance. Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT), Joint Research Centre (Institute for the Protection and Security of the Citizen) of the European Commission.

135. *Eurostat: Small and medium-sized enterprises (SMEs).* Najdeno 22. avgusta 2010 na spletni strani http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_topics/small_medium_sized_enterprises_SMEs
136. *Eurostat: Enterprises and industry: Small and medium-sized enterprises (SMEs).* Najdeno 22. avgusta 2010 na spletni strani http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm
137. Fagerberg, J. (2003*). Innovation: A guide to the literature*. Working paper on innovation studies. University of Oslo: Centre for Technology, innovation and culture. Najdeno 24. avgusta 2010 na spletni strani http://ideas.repec.org/p/tik/inowpp/20031012.html
138. Fahy, J. (1996). Competitive advantage international services: A resource based view. *International studies of Management and organization, 26*(2), 24–37.
139. Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: Some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training, 24*(2/4), 94-104.
140. Fiegenbaum, A., Hart, S. & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal, 17(*3), 219–235.
141. Fixson, S. K. (2005). Product architecture assessment: A tool to link product, process, and supply chain design decisions. *Journal of Operations Management, 23*(3–4), 345–369.
142. Flamholtz, E. & Hua, W. (2008). Searching for competitive advantage in the black box. *European Management Journal, 21*(2), 222–236.
143. Foss, K. & Foss N.J. (2004). *The next step in the evolution of RBV: Integration with transaction cost economics*. Working paper. Copenhagen: Copenhagen business school.
144. Foss, N.J. & Knudsen, T. (2003).The resurce-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24*,* 291–307.
145. Francis, D. & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation, 25*(3), 171–183.
146. Franko, L.G. (1989).Global corporate competition: who's winning, who's losing, and the R&D factor as one reason why. *Strategic Management Journal, 10*(5), 449–474.
147. Freiling, J. (2004). A competence-based theory of the firm. *Management Revue, 15*(1), 27–52.
148. Frery, F. (2006). The fundamental dimensions of strategy. MIT Sloan *Management Review, 48*, 71–75.
149. Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. London: Pinter.
150. Freeman, C., Clark, J. & Soete, L. (1997). *Unemployment and technical innovation*. London: Pinter.
151. Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. London: Pinter.
152. Friedman, M. (1953). The methodology of positive economics. V M. Friedman (ur.), *Essays in positive economics* (str. 3–43). Chicago, IL: University of Chicago Press.
153. Fuchs, P.H., Mifflin, K.E., Miller, D. & Whitney, J.O. (2000). Strategic integration: Competing in the age of capabilities. *California Management Review*, *42*(3), 118–147.
154. Galunic, D. C. & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1229–1250.

155. Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and inovativeness terminology: A literature review. *The Journal of Product Innovation Management, 19*(2), 110–132.
156. Gaynor, G.H. (2002). *Innovation by Design: What it takes to keep your company on the cutting edge*. New York, NY: AMACOM American Management Association.
157. Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard Business Review, 64*(5), 53–58.
158. Gilbert, C. G. (2006). Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? *Organization Science, 17*(1), 150–167.
159. Glas, M. (2002). Podjetništvo: Izziv za spremembe. V *Management: Nova znanja za uspeh*. (str. 96-148). Radovljica: Didakta.
160. Glavič, P., Kos. M. & Sočan, L. (2011). Prispevek k novi strategiji razvoja Slovenije. *36. Strokovno posvetovanje. Prispevki k strategiji Razvoja Slovenije in Povečanje Konkurenčnosti Podjetij: S Primeri Najboljše Prakse*. Maribor: Društvo ekonomistov Maribor in Zveza ekonomistov Slovenije.
161. Godfrey, P.C. & Gregersen, H.B. (1999). Where do resources come from? A model of resource generation. *Journal of High Technology Management Research,10*(1), 37–60.
162. Goffin, K. & Mitchell, R. (2010). *Innovation management: Strategy and implementation using the Pentathlon framework.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.
163. Gomezelj, D.O. (2010). *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
164. Gopalakrishnan, S. (2000). Uraveling teh links between dimensions of innovation and organizational performance. *Journal of High Technology Management research*, *11*(1), 137–157.
165. Gordon, G.G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review, 16*(2), 396–415.
166. Goswami, S. & Mathew, M. (2005). Definition of innovation revisited: An empirical study of Indian information technology industry. *International Journal of Innovation Management, 9*(3), 371–383.
167. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review, 33*(3), 114–135.
168. Grant, R. M. (1996a). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17(4), 109–122.*
169. Grant, R. M. (1996b). Prospering in dynamically-competitive environment: Organisational capability as knowledge creation. *Organisation Science, 7*(4), 375–387.
170. Grawe, J.S., Chen, H. & Daugherty, J.P. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation and performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 39*(4), 282–300.
171. Gu, W. & Tang, J. (2004). Link between innovation and productivity in Canadian manufacturing industries. *Economics of Innovation&New Technology, 13*(7), 671–686.
172. Guo, R.J., Baruch, L. & Zhou, N. (2005). The valuation of biotech IPOs. *Journal of Accounting, Auditing & Finance, 2*0(4), 423–459.
173. Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

174. Gupta, A.K. & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management, 36*(3), 41–48.
175. Hafeez, K., Zhang, Y.B. & Malak, N. (2002). Core competence for sustainable advantage: A structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *49*(1), 28–35.
176. Hagedoorn, J. & Cloodt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, *32*(8), 1365–1379.
177. Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
178. Hamel, G. (2003). Innovation as a deep capability. *Leader to Leader Journal, 27*(Winter), 19-24. Najdeno 4. maja 2011 na spletni strani http://www.leadertoleader.org/knowledge center/journal.aspx?ArticleID=129
179. Han, J.K., Kim, N. & Srivastava, R.K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing, 62*(4), 30–45.
180. Hansen, M., Nohria, T. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review, 77*(2), 106–116.
181. Harreld, J.B., O'Reilly, C. A. & Tushman, M.L. (2007). Dynamic Capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review, 49*(4), 21–43
182. Hart, S. & Banbury, C. (1994). How strategy making processes can make a difference. *Strategic Management Journal, 15*(4), 251–269.
183. 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.
184. Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J. & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding Strategic Change and Organizations.* London: Blackwell.
185. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal, 24*(10), 997–1010.
186. Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research, 38*(3), 362–375.
187. Henderson, R.M. & Clark, K.B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science quarterly, 35*(1), 9–30.
188. Henderson, R.M. & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal,15*(Special issue), 63–84.
189. Herbert, T. & Deresky, H. (1987). Generic strategies: An empirical investigation of typology validity and strategic content. *Strategic Management Journal*, 8(2), 135–147.
190. Heunks, F.J. (1998). Innovation, creativity and success. *Small Business Economics, 10* (3), 263–272.
191. Hii, J. & Neely, A. (2000). *Innovative capacity of firms: On why some firms are more innovative than others*. Prispevek predstavljen na konferenci 7th International annual EurOMA conference 2000, Ghent, junij 2000.
192. Hill, C.W.L. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review, 13*(3), 401–412.

193. Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (2001). *Strategic Management Theory: An Integrated Appproach.* Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
194. Hiltrop, J.M. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Theory and research. *European Management Journal, 14*(6), 628–637.
195. Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal, 6*(3), 273–293.
196. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju.* Ljubljana: GV Založba.
197. Hooley, G., Broderick, A. & Moller, K. (1998). Competitive positioning and the resource based view of the firm. *Journal of strategic Marketing, 6*(2), 97–115.
198. Hrebiniak, L.G. & Snow, C.C. (1982). Top-management agreement and organizational performance. *Human Relations, 35*(12), 1139–1157.
199. Huberman, M. A. & Miles, M. B. (2002). *The qualitative researcher's companion*. Thousands Oaks, California: Sage Publications.
200. Hult, M.G.T., Hurley, F.R. & Knight, A.G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management, 33*(5), 429–438.
201. Hunger, D. J. & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management (5 th ed.)*. Reading: Addison-Wesley.
202. Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing, 59*(2), 1–15.
203. Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1997). Resource-advantage theory: A snake swallowing its tail or a general theory of competition. *Journal of Marketing, 61*(4), 74–82.
204. Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal, 40*(1),171–188.
205. Huygens, M., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. & Baden-Fuller, C. (2001). Co-evolution of firm capabilitis and industry competition: Investigating the music industry. *Organization Studies, 22*(6), 971–1011.
206. Hyvonen, S. (1995). Competitive advantage, bargaining power, and organizational performance: The case of Finnish food manufacturing firms. *Agribusiness*, 11(4), 333–348.
207. Iansiti, M. (1995). Technology integration: Managing technological evolution in a complex environment. *Research Policy, 24*(4), 521–542.
208. Iansiti, M. & Clark, K.B. (1994). Integration and dynamic capabilities: Evidence from product development in automobile and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change, 3*(3), 557–605.
209. Itami, H. & Roehl, T.L. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
210. OECD Innovation strategy. (2009). *Innovation in firms. A microeconomic perspective.*
211. Jacobsen, R. (1988). The persistence of abnormal returns. *Strategic Management Journal, 9*(5), 415–430.
212. Jaklič, M. (2006). Pomen znanja v družbi. V Možina, S. & Kovač, J. (Ur.), *Menedžment Znanja: Na Poti k Učečemu se Podjetju* (str. 13–24). Maribor: Založba Pivec.

213. Jantunen, A., Ellonen, H.K. & Johansson, A. (2012). Beyond appeareances - Do dynamic capabilites of innovative firms actually differ? *European Management Journal, 30*(2), 141–155.
214. James, W. M. (2002). Best HR practices for today's innovation management. *Research Technology Management, 4*(1), 57–60.
215. Jaruzelski, B., Dehoff, K. & Bordia, R. (2006). *Smart Spenders: The Global Innovation 1000*. Booz and Hamiltob Resilience Report. Najdeno na spletni strani 5. oktobra 2010 http://www.strategy-business.com/media/file/resilience-12-14-06.pdf
216. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, *57*(3), 53–70.
217. Jie, Z., Han, L. & Ziegelmayer, J. (2009). Resource or capability? A dissection of SMEs' IT infrastructure flexibility and its relationship with IT responsiveness. *Journal of Computer Information Systems, 50*(1), 46–53.
218. Jimenez, J.D. & Sanz, V.R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(7), 1208–1221.
219. Johannessen, J.A., Olsen, B. & Lumpkin, G.T. (2001). Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, *4*(1), 20–31.
220. Johansson, D. (2004). Is small beautiful? The case of the Swedish IT industry. *Entrepreneuership & Regional Development,16*(4), 271–287.
221. Jones, O. & Sullivan, T. (1994). Establishing the determinants of internal reputation: The case of R&D scientists. *R&D Management, 24*(4), 325–339.
222. Kale, P. & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, *28*(10), 981–1000.
223. Kamoche, K., & Mueller, F. (1998). Human resource management and the appropriation-learning perspective. *Human Relations, 51*(8), 1033–1060.
224. Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing, 1*, 47–60.
225. Karim, S. (2006). Modularity in organizational structure: The reconfiguration of internally developed and acquired business units. *Strategic Management Journal, 27*(9), 799–823.
226. Karim, S. and Mitchell, W. (2000). Path-dependet and part-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978–1995. *Strategic Management Journal, 21*(10/11), 1061–1081.
227. Katkalo, V.S., Pitelis, C.N. & Teece, D.J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change, 19*(4), 1175–1186..
228. Kay, J. (1993). The structure of strategy. *Business Strategy Review, 4*(2), 17–37.
229. King, A. A., & Tucci, C. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management science*, *48*(2), 171–186.
230. King, N. (1990). Innovation at work: The research literature. In West, M.A. & Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work*. Chichester, England: John Wiley & Sons, 15–59.

231. King, W.R. (2000). Measuring police innovation: Issues and measurement. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, 23*(3), 303–317.
232. Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard business review, 75*(1), 102–112.
233. Kimberly, J. (1984). Managerial innovation. V Nystrom, P. & Starbuck, W. (Ur.) *Handbook of Organizational Design, 1: Adapting Organizations to their Environments*. New York: Oxford University Press.
234. Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of chicago press.
235. Kotabe, M., & Swan, S.K. (1995). The role of strategic alliances in high-technology new product development. *Strategic Management Journal*, *16*(8), 621–636.
236. Kogut B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, *3*(3), 383–397.
237. Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, *26*(5), 489–496.
238. Kor, Y.Y. & Mahoney, TJ. (2000). Penrose's resource-based approach: The process and product of research creativity. *Journal of Management Studies, 37*(1), 109–136.
239. Kos, M. (2006). Znanje in konkurenčnost organizacije. V Možina, S. & Kovač, J. (Ur.), *Menedžment znanja: Na poti k učečemu se podjetju* (str. 155–169). Maribor: Založba Pivec.
240. Kraaijenbrink, J., Spender, J.C. & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management, 36*(1), 349–372.
241. Kraatz, S.M. & Zajac J.E. (2001). How Organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and Evidence. *Organization Science, 12*(5), 632–657.
242. Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs, 73*(2), 28–44.
243. Kumar, A. (2007). *Mednarodna Ekonomika.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
244. Kusunoki, K., Nonaka, I. & Nagata, A. (1998). Organizational capabilities in product development of Japanese firms: A conceptual framework and empirical findings. *Organization Science*, *9*(6), 699–718.
245. Kydd, C.T., & Oppenheim, L. (1990). Using human resource management to enhance competitiveness: Lessons from four excellent companies. *Human Resource Management, 29*(2), 145–166.
246. Laamanen, T. & Wallin, J. (2009). Cognitive dynamics of capability development paths. *Journal of Management Studies,* 46(6), 950–981.
247. 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.
248. Lado, A.A., Boyd, N.G., Wright, P. & Kroll, M. (2006). Paradox and theorizing within the resource-based view. *Academy of Management Review, 31*(1), 115–131.

249. Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies, 21*(3), 487–513.
250. Lampel, J., & Shamsie, J. (2003). Capabilities in motion : New organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry. *Journal of Management Studies*, *40*(8), 2189–2210.
251. Laursen, K. & Foss, N.J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics, 27*(2), 243–263.
252. Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management, 5*(3), 377–400.
253. Learned, E.P., Christensen; C.R., Andrews, K.R. & Guth, W. (1969). *Business Policy.* Homewood, IL: Irwin.
254. Lee, H. & Kelley, D. (2008). Building dynamic capabilities for innovation: An exploratory study of key management practices. *Research and Development Management, 38*(2), 155–168.
255. Lemon, M. & Sahota, P.S. (2002). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *The Third European Conference on a organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Atene.* Najdeno 29. decembra 2010 na spletni strani http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc3/papers/id88.pdf
256. Lev, B. (2000). Knowledge management: Fad or need? *Research Technology* Management, 43(5), 9–10.
257. Levinthal, D. & Ocasio, W.C. (2007). Dynamic capabilities and adaption. *DRUID Debates* (video). Najdeno na: http://www.druid.dk/streaming/ds2007/onsdag/msh.htm
258. Leonard-Barton, L.D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science, 1*(3), 248–266
259. Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal, 13*(Summer Special Issue), 111–125.
260. Leonard-Barton, D. & Rayport, J.F. (1997). Spark innovation through empathic design. *Harvard Business Review,75*(6), 102–113.
261. Likar, B. (2006). *Management inovacijskih procesov v EU.* Ljubljana: Korona Plus.
262. Likar, B., Križaj, D. & Fatur, P. (2006). *Management Inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
263. Lim, B. (1997). Transformational leadership in the UK management culture. *Leadership and Organization Development Journal, 18*(6/7), 283–289.
264. Lippman, S.A. & Rumelt, R.P. (1982). Uncertain imitabilty: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics, 13*(2), 418–438.
265. Liu, J., Baskaran, A. & Li, S. (2009). Building technological-innovation-based strategic capabilitiess at firm level in China: A dynamic-resource-based view. *Industry and Innovation, 16*(4–5), 411–434.

266. Lloyd-Reason, L. & Wall, S. (2000). *Dimensions of competitiveness: Issues and policies.*Cheltenham: Edward Elgar.
267. Lobe, B. (2006). Združevanje kvalitativnih in kvatitativnih metod - stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne Razprave*, 22(53), 55-73.
268. Loewe, P. & Dominiquini, J. (2006). Overcoming the barriers to effective innovation. *Strategy & Leadership, 34*(1), 24–31.
269. Lopez, S.V. (2005). Competitive advantage and strategy formulation. The key role of dynamic capabilities. *Management Decision, 43*(5), 661–669.
270. Lumpkin, G. T. & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review, 21*(1), 135–172.
271. Ma, H. (2000a). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review, 10*(2), 16–32.
272. Ma, H. (2000b). Of competitive advantage: Kinetic and Positional. *Business Horizons, 43*(1), 53–64.
273. Madhok, A. (2002). Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal, 23*(6), 535–550.
274. Madhok, A. & Osegowitsch, T. (2000). The international biotechnology industry: A dynamic capabilities perspective. *Journal of International Business Studies, 31*(2), 325–336.
275. Mahoney, J.T. (1995).The management of resources and resource of management. *Journal of Business Research, 33*(2), 91–101.
276. Mahoney, J.T. (2005). *Economic foundations of Strategy*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
277. Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal, 22*(5), 387–401.
278. Makovec Brenčič, M. (2000). *Soodvisnost cenovnih in necenovnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v mednarodnem poslovanju* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
279. Mansfield, E., Schwartz, M., & Wagner, S. (1981). Imitation costs and patents: An empirical study. *The Economic Journal*, *91*(364), 907–918.
280. Maravelakis, E., Bilalis, N., Antoniadis, A., Jones, K.A. & Moustakis, V. (2006). Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: A three-dimensional fuzzy logic approach. *Production Planning and Control*, *37* (3), 283–292.
281. Marcus, A. A. & Anderson, M. H. (2006). General dynamic capability: Does it propagate business and social competencies in the retail food industry? *Journal of Management Studies, 43*(1), 19–46.
282. Mata, F.J., Fuerst, W.L. & Barney, J.B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource based analysis. *MIS Quaterly, 19*(4), 487–505.
283. Matusik, S.F. & Hill, C.W. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of management Review, 23*(4), 680–697.
284. Marcarenhas, B. & Aaker, D. (1989). Strategy over the business cycle. *Strategic Management Journal, 10(*3), 199–210.

285. Maylor, H. & Blackmon, K. (2005). *Researching business and management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
286. McAdam, R. & McClelland, J. (2002). Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry. *Technovation, 22*(1), 113–121.
287. McGahan, A.M. & Porter, M. (2003).The emergence and sustainability of abnormal profits. *Strategic Organization,1*(1), 79–108.
288. McGee, J.E., Dowling, M.J. & Megginson, W.L. (1995). Cooperative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience. *Strategic Management Journal, 16*(7), 565–580.
289. McNabb, D.E. (2002). *Research methods in public administration and nonprofit management: Quantitative and qualitative approaches*. Armonk, NY: M.E.Sharpe.
290. Medina, C.C., Lavado, C.A. & Cabrera, V.R. (2005). Characteristics of innovative companies: A case study of companies in different sectors. *Creativity and Innovation Management, 14*(3), 272–287.
291. Memon, M.A., Mangi, R.A. & Rohra, C.L. (2009). Human capital as source of competitive advantage: Ideas for strategic leadership. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3*(4), 4182–4189.
292. Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Academy of Marketing Science, 34*(1) 63–73.
293. Merriam, S. B. (2009). Qualitative research. A guide to design and implementation. San Francisco: Joseey-Bass. A Wiley Imprint.
294. Merono-Cerdan, A.L. & Soto-Acosta, P. (2007). External Web content and its influence on organizational performance. *European Journal of Information Systems, 16*, 66–80.
295. Metz, P. (1999). *Innovation in a Wired World*. PRISM: The journal of Arthur D. Little, First quarter.
296. Meyer, A.D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly, 27*(4), 515–538.
297. Michalisin, M.D., Smith, R. D. & Kline, D.M. (1997). In search of strategic assets. *The International Journal of organizational Analysis, 5*(4), 360–387.
298. Miller, D. & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *The Academy of Management Journal*, *39*(3), 519–543.
299. Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill: New York.
300. Miner, A.S., Bassoff, P. & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative Science Quaterly, 46*(2), 304–337.
301. Moffet, S., Anderson-Gillespie, K. & McAdam, R. (2008). Benchmarking and performance measurement: A statistical analysis. *Benchmarking: An International Journal, 15*(4), 368–381.
302. Mohr, L.B. (1969). Determinants of innovations in organizations. *The American Political Review, 63*, 111–126

303. Moliterno, T. & Wiersema, M.F. (2007). Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divesment capability. *Strategic Management Journal, 28*(1), 1065–1087.
304. Montgomery, C.A. & Wernerfelt, B. (1988). Diversification, Richardian rents, and Tobin's q. *RAND Journal of Economics, 19*(4), 623–632.
305. Mooney, A. (2007). Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference? *Journal of Education for Business, 83*(2), 110–115.
306. Mulej, M. & Ženko, Z. (2004). *Dialektična Teorija Sistemov in Invencijsko-Inovacijski Management.* CD-ROM. Maribor: Management Forum.
307. Morgan, R.M. & Hunt, S. (1999). Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in manrketing strategy. *Journal of Business Research, 46*(3), 281–290.
308. Mueller, D.C. (1977). The persistence of profits above the norm. *Economica, 44*, 369–380.
309. Mumford, M.D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review, 10*(3), 313–351.
310. Myers, M.D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management.* London: Sage Publications.
311. Nambisan, S. (2002). Software firm evolution and innovation–orientation. *Journal of Engineering and Technology Management, 19*(2), 141–165.
312. Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitabilty. *Journal of Marketing, 54*(4), 20–35.
313. Newbert, S.L. (2007). Empirical research on the resource based view of the firm: An assesstment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal, 28*(2), 121–146.
314. Neil, T. (1986). Distinctive competence: A marketing strategy for survival. *Journal of Small Business Management, 24*, 16-21.
315. Neira, O.C., Lindman T.M. & Fernandez, J.M. (2008). Innovation and performance in SME furniture industries: An international comparative case study. *Marketing Intelligence and Planning, 27*(2), 216–232.
316. Neirotti, P. & Paolucci, E. (2007). Assessing the strategic value of information technology: An analysis of the insurance sector. *Information & Management, 44*(6), 568–582.
317. Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change.* Cambridge MA: Harvard University Press.
318. Ngowi, A.B., Iwisi, D.S. & Mushi, R.J. Competitive strategy in a context of low financial resources. *Building Research & Information, 30*(3), 205–211.
319. Nielsen, A.P. (2006).Understanding dynamic capabilities trough knowledge management. *Journal of Knowledge Management, 10*(4), 59–71.
320. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2008). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw Hill. http://courses.ceit.metu.edu.tr/ceit627/KM/knowledge%20creating%20company-nonaka.pdf
321. Nohria, N. & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1245–1264.

322. Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*. Best of HBR, julij-avgust 2007. Najdeno 12. septembra 2010 na spletni strani http://zonecours.hec.ca/documents/H2010-1-2312839.NONAKA-TheKnowledge-Creating Company.pdf
323. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics Of Innovation.* Oxford: Oxford University Press.
324. O'Connor, G.C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: A system approach. *Product Innovation Management, 25*(4), 313–330.
325. O'Neill, H. M., Pouder, R. W., & Buchholtz, A. K. (1998). Patterns in the diffusion of strategies across organizations: Insights from the innovation diffusion literature. *Academy of Management Review, 23*(1), 98–114.
326. Oslo Manual (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data. (3rd ed.) OECD.
327. Oster, S.M. (1999). *Modern competitive analysis.* New York: Oxford university press.
328. O'Regan, N., Ghobadian, A. & Sims. M. (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation, 26*(2), 251–261.
329. Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R. & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies, 44*(5), 687–708.
330. Panayides, P. (2006). Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance. *European Journal Of Innovation Management, 9*(4), 466–483.
331. Penrose, E.T. (2009). *The theory of growth of the firm. With a new introduction by Christos N. Pitelis*. Oxford: Oxford University Press.
332. Penrose, E.T. (1959). *The theory of growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
333. Parashar, M. & Singh, K.S. (2005). Innovation capability. *IIMB Management Review*, 115-123.
334. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal, 14*(3), 179–191.
335. Peteraf, M. A. & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics, 24*(4), 309–323.
336. Petts, N. (1997). Building growth on core competences - a practical approach. *Long Range Planning, 30*(4), 551–561.
337. Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension.* London: Routledge & Kegan Paul.
338. Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy.* New York: The Free Press.
339. Porter, M.E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *The Academy of Management Review, 6*(4), 609–620.
340. Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
341. Porter, M.E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. *with a new introduction*. New York: The Free Press.

342. Powell, T.C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal, 13*(2), 119–134.
343. Powell, T.C. (2001). Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal, 22*(9), 875–888.
344. Powell, T.C. (2003). Varieties of competitive parity. *Strategic Management Journal, 24*(1), 61-86.
345. Powell, W.W., Koput, K.W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation. *Administrative Science Quaterly, 41*(1), 116–145.
346. Prahalad, C. K. & Bettis, R.A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. V Birkinshaw, J.M. (Ur.), *Strategic Management 2* (str. 309-32). Cheltenham; Edward Elgar.
347. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review,* 68(3), 79–91.
348. *Predlog resolucije o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011-2020*. (2011). Vlada RS: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Delovno gradivo.
349. Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review, 32*(1), 219–235.
350. Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research*? Academy of Management Review, 26*(1), 22–40.
351. Pringle, C.D. & Kroll, M.J. (1997). Why Trafalgar was won before it was Pringle: Lessons from resource-based theory. *Academy of Management Executive, 11*(4), 73–89.
352. Prieto, I. M. & Easterby-Smith, Mark. (2006). Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: An exploration. *European Journal of Information Systems*. 15(5), 500–510.
353. Pučko, D. (1998). Poslovodenje znanja in vplivi na strateško poslovodenje ter analizo. *Organizacija*, 31(10), 557–565.
354. Pučko, D. (2002). Sources of competitive advantage of the business firms in the Slovenian transforming economy: Could we explain them by existing theories. *The european Academy of Management, 2nd Annual Conference*, Stockholm.
355. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški Management 2.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
356. Quinn, J. B., Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996). Managing professional intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review*, 74(2), 71–80.
357. Raduan, C.R., Jegak, U., Haslinda, A. & Alimin, I.I. (2009). A conceptual framework of the relationship between organizational resources, capabilities, system, competitive advantage and performance. *Research Journal of International Studies, 12*, 45–58.
358. Reed, R. & DeFillippi, R.J. (1990). Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review, 15*(1), 88–102.
359. Rejc, A. (2002). *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja - teorija in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

360. Rindova, V.P. & Kotha, S. (2001).Continuous morphing: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1263–1280.
361. 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.
362. Rodriguez Perez, J., & Ordóñez De Pablos, P. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management, 7*(3), 82–91.
363. Rogers, E. & Schoemaker, F. (1971). *Communication of innovation: A cross-cultural approach* (2nd ed.). New York: The Free Press.
364. Robinson, J. (1933). *The Economics of Imperfect Competition*. London: Macmillan Press.
365. Romijn, H. & Albaladejo, M. (2000). Determinants of innovation capability in small UK firms: An empirical analysis. Eindhoven Center for Innovation Studies (ECIS) working paper series: *Eindhoven Center for Innovation Studies (ECIS).*
366. Romijn, H. & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy, 31*(7), 1053-1067.
367. Roos, G. & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413–426.
368. Roper, S & Love, J. H. (2002). Innovation and export performance: Evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy, 31*(7), 1087–110
369. Rosenbloom, R.S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal, 21*(10/11), 1083–1103.
370. Rosenbusch, N., Brinckmann, J. & Bausch, A. (2010). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing, 25*(5), 1–17.
371. Rothaermel, F. T. & Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual, firm, and network-level effects. *Organization Science, 18*(6), 898–921.
372. Rothwell, R. (1989). SMFs, inter-firm relationships and technological change. *Entrepreneurship and Regional Development, 1*(3), 275–291.
373. Rothwell, R. & Dodgson, M. (1991). External linkages and innovation in small and medium-sized entrepresis. *R&D Management, 21*(2), 125–138.
374. Rouse, M.J. & Daellenbach, U.S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal, 20*(5), 487–494.
375. Rubin, P.H. (1973). The expansion of firms. *Journal of Political Economy, 81*(4), 936-949.
376. Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oak, California: Sage Publications.
377. Rugman, A.M. & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal, 23*(8), 769–780.
378. Rumelt, R.P., Schendel, D. & Teece, D.J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal, 12* (Special Issue), 5–29.

379. Saldana, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage Publications.
380. Saleh, S.D. & Wang, C.K. (1993). The management of innovation: Strategy, structure, and organizational climate. *IEEE Transactions on Engineering Management, 40*(1), 14–21.
381. Salvato, C. (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, *40*(1), 83–108.
382. Saint-Onge, H. & Wallace, D. (2003). *Leveraging communities of practice for strategic advantage*. Burlington: Elsevier Science.
383. Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal, 16*(Special Edition), 135–159.
384. Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five models of competence. *Journal of Business Research, 57*(5), 518–532.
385. Sanchez, R. & Heene, A. (1997). Competence-based strategic management. In Heene, A. & Sanchez, R. Competence-based Strategic Management. Chichester, England: John Wiley & Sons.
386. Santhanam, R. & Harnoto, E. (2003). Issues in linking information technology capability to firm performance. *MIS Quarterly*, 27(1), 125–153.
387. Sanz, V.R., Sabater, S.R. & Aragon, S. (1999). Human resource management and business strategy links: An empirical study. *International Journal of Human Resource Management, 10*(4), 655–671.
388. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students*. Harlow, England, New York: Prentice Hall.
389. Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive, 1*(3), 207–219.
390. Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
391. Schumpeter, J.A. (1983). *The theory of economic development. An inguiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. With a new introduction by John E. Elliott*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
392. Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. *RAND Journal of Economics, 20*(1), 125–137.
393. Shih-Chia, C., Rong-Huei, C., Hsin-Yen, T. & Hsin-Chang, T. (2007). A conceptual framework of the capabilities of knowledge application and innovation capabilities. *International Conference on Business and Information*. Tokyo. Najdeno 10. septembra na spletni strani http://ibacnet.org/bai2007/proceedings/Papers/ 2007bai7262.doc
394. Schilling, M.A. (2005). *Strategic management of technological innovation*. Ney York, NY: Mcgraw-Hill/Irvin.
395. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 580–607.
396. Sirkin, H.L., Hemerling, J.W. & Bhattacharya, A.K. (2008). *Globality: competing with everyone from everywhere for everything*. New York: Business Plus.

397. Singh, R.K. & Garg, S.K. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking: An international journal, 15*(5), 525–547.
398. Sitar, A.S. (2006). Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V Možina, S. & Kovač, J. (Ur.), *Menedžment znanja: Na poti k učečemu se podjetju* (str. 55–69). Maribor: Založba Pivec.
399. Siqueira O.C.A. & Cosh, Andy. (2009). Innovation capabilities and performance among established versus young firms. *Academy of Management Proceedings,* 1-5.
400. Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. Third Edition. London: Sage Publications Ltd.
401. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, *59*(3), 63–74.
402. Slater, S.F., Olson, E. M. & Hult, G.T.M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal,* 27 (12), 1221–1231.
403. *Slovenia Information Technology Report Q3 2010*. Business Monitor International.
404. Snow, C.C. & Hrebiniak, L.G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly 25*(2), 317–336.
405. Song, M., Droge, C., Hanvanich, S. & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal, 26*(3), 259–276.
406. Spender, J.C. & Grant, R.M. (1996). Knowledge and the firm. *Strategic Management Journal, 17*(Winter Special Issue), 5–9.
407. Stalk, G. (1990). Time - the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review, 68*(4), 41–51.
408. Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review, 70*(2), 57–69.
409. Stirling-Attride, J. (2001). Thematic networks: An analytical tool for qualitative research. *Qualitative Research,* 1(3), 385–405.
410. Stoner, C.R. (1996). Distinctive competence and competitive advantage. *Journal of Small Business Management, 25*(2), 33–39.
411. Storey, J. (2003). *The management of innovation*. Cheltenham (UK), Northampton (MA): E. Elgar.
412. Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, *21*(8), 791–811.
413. Styhre, A. (2004). Rethinking knowledge: A Bergsonian critique of the notion of tacit knowledge. *British Journal of Management, 15*(2), 177–188.
414. Styhre, A. (2003). *Understanding Knowledge Management: Critical and postmodern perspectives*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
415. Tampoe, M. (1994). Exploting the core comptences of your organization. *Long Range Planning, 27*(4), 66–77.
416. Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfundations of

(sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350.
417. Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford, New York: Oxford University Press.
418. Teece, D., Pierce, J.L. & Boerner, C.S. (2002). Dynamic capabilities, competence, and the behavioral theory of the firm. V Augier, M. & March, J.G. (Ur.). *The Economics of change, choice, and structure: Essays in the memory of Richard M. Cyert*. Cheltenham: Edward Elgar.
419. Teece, D. & Pisano, G. (1994). *The Dynamic capabilities of firms: An introduction.* Laxenburg, Austria: International Institute for applied systems analysis (IIASA).
420. Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1990). *Firm capabilities, resources and the concept of strategy*, Economic analysis and policy working paper EAP 38, University of California.
421. Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamics capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533.
422. Tellis, W. (1997). Application of case study methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 509-533. Najdeno 24. avgusta 2010 na spletni strani http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html
423. Thompson, M. (2007). Innovation in work practices: A practice perspective. *International Journal of Human Resource Management, 18*(7), 1298–1317.
424. Tidd J. & Bessant, J. (2009). *Managing innovation. integrating technological, market and organizational change*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
425. Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. Cambridge, Mass.: MIT Press
426. Tripsas, M, (1997). Surviving radical technological change through dynamic capabilities: Evidence from the typesetter industry. *Industrial and Corporate Change, 6*(2), 341–377.
427. Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal Management*, *41*(4), 464–476.
428. Turock, A. (2001). Strategic innovation. *Executive Excellence, 19*(9), 9–10.
429. Tushman, M., & Anderson, P. (1986). Techological discontinuites and organizational environment. *Administrative Science Quaterly, 31*(3), 439—456.
430. Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California management Review, 28*(3), 74–92.
431. Uhlenbruck, K. (2004). Developing acquired foreign subsidiaries: The experience of MNEs in transition economies. *Journal of International Business Studies, 35*(2), 109–123.
432. Ulrich, D. & Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive, 5*(1), 77–92.
433. Ulrich, D. & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities. *Harvard Business Review, 82*(6), 119–127.
434. Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science, 32*(5), 590–607.
435. Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, *11*(4), 801–814.

436. Verdin, P.J. & Williamson, P.J. (1993). *Core competence, competitive advantage and market analysis: Forging the links.* Fontainebleau: Institut Europeen d'Administration des Affaires (INSEAD).
437. Verloop, J. (2004). *Insights in innovation: Managing innovation by understanding the laws of innovation*. Amsterdam: Elsevir.
438. Vermeulen, P.A.M., De Jong, J.P.J. & O'Shaughnessy, K.C. (2005). Identifying key determinants for new product introductions and firm performance in small service firms. *Service Industry Journal, 25*(5), 625–640.
439. Verona, G. (1999). The resource-based view of product development. *Academy of management Review*, *24*(1), 132–141.
440. Verona, G. & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous prodcud innovation. *Industrial and Corporate Change, 12*(3), 577–606.
441. Vining, A.R., Shapiro, D.M. & Borges, B. (2005). Building the firm's political (lobbying) strategy. *Journal of Public Affairs, 5*, 150–175.
442. Wade, M. & Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quaterly, 28*(1), 107–142.
443. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Review*s, *9*(1), 31–51.
444. Waring, G.F. (1996). Industry differences in the persistence of firm-specific returns. *The American Economic Review, 86*(5), 1253–1265.
445. Webb, B. & Schlemmer, F. (2008). *Information technology and competitive advantage in small firms*. New York: Routledge.
446. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
447. Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal, 16*(3), 171–174.
448. Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2006). *Strategic management and business policy*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
449. *World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2010-2011*. (2010). Geneva: World Economic Forum.
450. Wiggins, R.R. & Ruefli, W.T. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal, 26*(10), 887–911.
451. Williams, J.R. (1992). How sustainable is your competitive advantage? *California Management Review, 34*(3), 29–51.
452. Williams, J.R. (1998). *Renewable advantage: Crafting strategy through economic time.* Free Press: New York.
453. Winter, S.G. (1987). Knowledge and competences as strategic assets. V Teece, D. (Ur.), *The Competitive Challenge* (str. 159–184). Cambridge, MA: Ballinger.
454. Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 991–995.

455. Wilson, J. (1966). Innovation in organizations: Notes toward a theory. In Thomson, J. (Ed.) *Approaches to Organizational Design*. Pittsburgh: Pittsburgh Press.
456. Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
457. Zahra, S. A. & Das, S. R. (1993). Building competitive advantage on manufacturing resources. *Long Range Planning*, 26(2), 90–100.
458. Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 213–240.
459. Zahra, S. A., Sapienza H. & Davidsson, P. (2006). Enterpreunership and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies, 43*(4), 917–955.
460. Zajac, E. (1995). SMJ 1994 best paper prize to Birger Wernerfelt. *Strategic Management Journal, 16*(3), 169–170.
461. Zajac, E.J. & Bazerman, M.H. (1991). Blind spots in industry and competitor analysis. *Academy of Management Review, 16*(3), 37–56.
462. Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: John Wiley & Sons.
463. Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science, 13*(3), 339–351.
464. Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. S*trategic Management Journal, 24*(2), 97–125.
465. Zuniga-Vicente, J. A., & Vicente-Lorente, J. D. (2006). Strategic moves and organizational survival in turbulent environments: The case of Spanish banks (1983-1997). *Journal of Management Studies, 43*(3), 485–519.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik (opomnik) za izvedbo poglobljenega intervjuja - glavni manager

Raziskava

DINAMIČNE ZMOŽNOSTI KOT IZVOR KONKURENČNIH PREDNOSTI V SLOVENSKIH PODJETIJ S PODROČJA INFORMATIKE

VIDIK: STRATEŠKI, SPLOŠNI MANAGEMENT
NOSILEC: GLAVNI MANAGER

Podjetje

Koda:

Naziv:

Respondent

Ime in priimek:

Področje odgovornosti:

Izvedba intervjuja

Datum:

Trajanje od - do:

Dovoljenje za snemanje:

1 Splošno o podjetju

11 Lastniška struktura

111 Kakšna je lastniška struktura, kako se je spreminjala skozi leta vašega delovanja in zakaj?

112 Kakšna je povezanost vloge lastnika (-ov) in managerja (-ev)?

12 Organizacijska struktura in način dela

121 Kako ste v podjetju organizirani (funkcijsko, matrično, divizijsko, procesno, itd.) in razlogi (+/-) za takšno organiziranost?

13 Merjenje uspešnosti

131 Katere so tiste kategorije in vidiki (finančni, nefinančni, osebni uspeh), po katerih merite in presojate vašo uspešnost?

132 Ali se pri spremljanju uspešnosti poslužujete posebnih tehnik oz. modelov (npr. BSC)?

133 Komentar predočenih finančnih rezultatov na temelju izbranih kazalnikov za zadnjih 5 let.

2 Ustvarjanje konkurenčnih prednosti

21 Privlačnost IT panoge

211 V čem je vaša panoga bolj ali manj privlačna v primerjavi z drugimi panogami?

22 Prednosti/slabosti v primerjavi z domačimi in tujimi konkurenti

221 Katere prednosti/slabosti vašega podjetja vidite v primerjavi z vašimi konkurenti, bodisi domačimi ali tujimi?

222 Zakaj kupci kupujejo pri vas in ne pri vaši konkurenci?

23 Ključne (osrednje) zmožnosti uspeha

231 Katere so tiste osrednje zmožnosti, na katerih temelji doseganje vaše uspešnosti?

232 So spremembe v okolju povzročile bistvene spremembe v vaših strategijah in razvijanju novih osrednjih zmožnosti? Navedite primer.

24 Zmožnosti prepoznavanja priložnosti

241 Na kakšen način (kako, kdo, kaj) se lotevate prepoznavanja priložnosti, ki bi lahko bile pomembne za vaše podjetje?

242 Na katerih področjih je največ priložnosti, ki se ponujajo?

25 Zmožnosti prepoznavanja pravih priložnosti in njihovega udejanjanja

251 Na kakšen način (kako, kdo, kaj) se lotevate udejanjanja in prilagajanja novosti (sprememb, izboljšav) v podjetje?

252 Na katerih področjih ste dejansko izkoristili največ priložnosti in zakaj ravno ta področja?

253 Kako je potekal proces odločanja s smislu odločitve, da se odločite, da sprejmete določen izziv/priložnost?

26 Zmožnosti učenja in spreminjanja

261 Kako sledite novemu znanju in hitremu tehnološkemu napredku na vašem področju?

262 Kako ocenjujete uspešnost vgrajevanja novega znanja v vaše proizvode/storitve, 1-5, primer?

263 Na katerih področjih ste v zadnjih letih uvedli ali prenovili poslovne procese ter zakaj?

264 Ali ste bili zaradi napredka, okolja primorani uvesti večje, korenite spremembe v vašem poslovanju, organizaciji? Navedite primer.

3 Managerske zmožnosti

31 Sprejemanje tveganj in udejanjanje sprememb

311 Katera so največja tveganja pri vašem poslovanju in kako se soočate z njimi?

312 Kako uspešen je management pri udejanjanju sprememb (hitrost, z rezultati, ocena 1-5)? (Kaj bi izboljšalo njegovo uspešnost?)

313 Bi lahko zase rekli, da ste bolj/manj nagnjeni k tveganju kot vaši sodelavci?

314 Ali je delovanje v IT panogi povezano z večjo naklonjenostjo k tveganju/spremembam?

32 Usmerjenost v prihodnost

321 Na kako dolg časovni horizont v prihodnost je vezano sprejemanje odločitev in zakaj ?

33 Sposobnosti mreženja in razvoja partnerstev

331 Koliko je mreženje na različnih ravneh (na ravni podjetja (npr. stateške zveze), hierarhične ravni, formalno-neformalno) pomembno za uspešnost poslovanja? (Kakšne koristi/slabosti bi lahko bile, če tega ne izvajate/uporabljate?)

332 Na katerih področjih in kako se mrežite? Imate za to opredeljeno posebno strategijo?

333 Na katerih področjih imate vzpostavljena dolgoročnejša partnerstva in zakaj?

34 Sposobnosti komuniciranja

341 Kakšen pomen pripisujete učinkoviti komunikaciji in kakšna je po vašem učinkovita komunikacija?

342 Kakšen način in oblike komuniciranja (neformalne, formalne) so te del vaše dnevne prakse v podjetju?

35 Sposobnosti managementa

351 Kdo je odločevalec v vašem podjetju (posameznik-glavni manager ali ekipa managementa)? (V kakšni meri delegirate samostojnost in odgovornost odločanja na nižje ravni in zakaj?)

352 Katere so ključne kompetence, ki bi jih moral imeti odločevalec-glavni manager?

353 Se kompetence managerjev na različnih ravneh v podjetju med seboj razlikujejo?

4 Zmožnosti človeških virov

41 Razvoj kadrov in strategija upravljanja s človeškimi viri

411 Kdo je v vašem podjetju odgovoren za strategijo razvoja kadrov?

44 Usmerjenost v prihodnost

441 Ali vaši zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev in strategije ter kako?

45 Sposobnosti mreženja

452 Ali spodbujate njihovo tako neformalno kot formalno mreženje in kako ter zakaj?

5 Inovacijske zmožnosti

51 Razumevanje inovacij in inovacijska strategija

512 Kako pomembna je inovacijska aktivnost za vaše podjetje in panogo, v kateri delujete?
513 Se imate za inovativno podjetje in zakaj, ter kako bi se ocenili med 1-5?

52 Viri inovacij

521 Kateri dejavniki/sile okolja vplivajo na stopnjo inoviranja, in kaj bi le-to pospešilo?
524 Kateri so najpomembnejši notranji viri inovacij, 1-5 (zaposleni-kdo, management, lokacija-dostop do znanja, itd.)?
525 Kateri so najpomembnejši zunanji viri inovacij, 1-5 (kupci, dobavitelji, konkurenca, svetovalci, institucije znanja, študenti, MR-ji, partnerji, državne institucije, itd.)?

53 Financiranje inovacij

532 Menite, da ste kot MSP ste v slabšem položaju kot velika podjetja v smislu razpoložljivosti finančnih virov?

6 Trženjske zmožnosti

61 Vidik kupcev in trženjsko-prodajna strategija

611 Kako pomembne so potrebe kupcev v vaših poslovnih strategijah?

Priloga 2: Vprašalnik (opomnik) za izvedbo poglobljenega intervjuja - R&R manager

Raziskava

DINAMIČNE ZMOŽNOSTI KOT IZVOR KONKURENČNIH PREDNOSTI V SLOVENSKIH PODJETIJ S PODROČJA INFORMATIKE

VIDIK: RAZISKOVALNO-RAZVOJNI, INOVACIJSKI PROCES
NOSILEC: R&R MANAGER

Podjetje
Koda:
Naziv:

Respondent
Ime in priimek:
Področje odgovornosti:

Izvedba intervjuja
Datum:
Trajanje od - do:
Dovoljenje za snemanje:

2	**Ustvarjanje konkurenčnih prednosti**
21	**Privlačnost IT panoge**
211	V čem je vaša panoga bolj ali manj privlačna v primerjavi z drugimi panogami?
22	**Prednosti/slabosti v primerjavi z domačimi in tujimi konkurenti**
221	Katere prednosti/slabosti vašega podjetja vidite v primerjavi z vašimi konkurenti, bodisi domačimi ali tujimi?

222 Zakaj kupci kupujejo pri vas in ne pri vaši konkurenci?

23 Ključne (osrednje) zmožnosti uspeha

231 Katere so tiste osrednje zmožnosti, na katerih temelji doseganje vaše uspešnosti?

232 So spremembe v okolju povzročile bistvene spremembe v vaših strategijah in razvijanju novih osrednjih zmožnosti? Navedite primer.

24 Zmožnosti prepoznavanja priložnosti

241 Na kakšen način (kako, kdo, kaj) se lotevate prepoznavanja priložnosti, ki bi lahko bile pomembne za vaše podjetje?

242 Na katerih področjih je največ priložnosti, ki se ponujajo?

25 Zmožnosti prepoznavanja pravih priložnosti in njihovega udejanjanja

251 Na kakšen način (kako, kdo, kaj) se lotevate udejanjanja in prilagajanja novosti (sprememb, izboljšav) v podjetje?

252 Na katerih področjih ste dejansko izkoristili največ priložnosti in zakaj ravno ta področja?

253 Kako je potekal proces odločanja s smislu odločitve, da se odločite, da sprejmete določen izziv/priložnost?

26 Zmožnosti učenja in spreminjanja

261 Kako sledite novemu znanju in hitremu tehnološkemu napredku na vašem področju?

262 Kako ocenjujete uspešnost vgrajevanja novega znanja v vaše proizvode/storitve, 1-5, primer?

263 Na katerih področjih ste v zadnjih letih uvedli ali prenovili poslovne procese ter zakaj?

264 Ali ste bili zaradi napredka, okolja primorani uvesti večje, korenite spremembe v vašem poslovanju, organizaciji? Navedite primer.

3 Managerske zmožnosti

33 Sposobnosti mreženja in razvoja partnerstev

331 Koliko je mreženje na različnih ravneh (na ravni podjetja (npr. stateške zveze), hierarhične ravni, formalno-neformalno) pomembno za uspešnost poslovanja? (Kakšne koristi/slabosti bi lahko bile, če tega ne izvajate/uporabljate?)

34 Sposobnosti komuniciranja

341 Kakšen pomen pripisujete učinkoviti komunikaciji in kakšna je po vašem učinkovita komunikacija?

342 Kakšen način in oblike komuniciranja (neformalne, formalne) so te del vaše dnevne prakse v podjetju?

35 Sposobnosti managementa

353 Se kompetence managerjev na različnih ravneh v podjetju med seboj razlikujejo?

4 Zmožnosti človeških virov

42	**Samoiniciativnost in inovativnost**
423	Ali so zaposleni vaš najpomembejši vir inovacijskih zmožnosti in zakaj?

43	**Sprejemanje tveganj/negotovosti in udejanjanje sprememb**
431	Ali so vaši zaposleni odprti za spremembe in novosti, so pripravljeni tvegati? Navedite primer.

44	**Usmerjenost v prihodnost**
441	Ali vaši zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev in strategije ter kako?

5 Inovacijske zmožnosti

51	**Razumevanje inovacij in inovacijska strategija**
511	Kaj razumete pod pojmom inovacija in kaj v podjetju štejete za inovacijo?
512	Kako pomembna je inovacijska aktivnost za vaše podjetje in panogo, v kateri delujete?
513	Se imate za inovativno podjetje in zakaj, ter kako bi se ocenili med 1-5?
514	Ali imate opredeljeno/zapisano inovacijsko strategijo in kako jo uveljavljate? Ali ta bolj temelji na izboljšavah obstoječega ali iskanja novega?
515	Na katerih področjih ste bili bolj/manj uspešni pri inoviranju (proizvodi/storitve, procesi, marketing, podjetje) in zakaj?
516	S kakšnimi metodami, tehnikami in sredstvi podpirate proces R&R in inovacij (standardi dela, baze podatkov)?
517	Kako hiter je proces R&R ali inoviranja proizvodov/storitev v povprečju, od ideje do komercializacije?
518	Kako spremljate in merite inovacijske rezultate?
519	Kako je v vašem podjetju sprejeto udejanjanje idej in kako reagirate v primeru napak?
520	Imajo vaši zaposleni dovolj časa in drugih virov (opremo) za udejanjanje ustvarjalnosti in inovativnosti?

52	**Viri inovacij**
521	Kateri dejavniki/sile okolja vplivajo na stopnjo inoviranja, in kaj bi le-to pospešilo?
522	Kdo je odgovoren za strategijo inoviranja in nasploh za spodbujanje inoviranja?
523	Kdo je najbolj zaslužen (oddelek, posamezniki) za rezultate inovacij oz. komercializacijo inovacij? Imate za to poseben oddelek/skupino?
524	Kateri so najpomembnejši notranji viri inovacij, 1-5 (zaposleni-kdo, management, lokacija-dostop do znanja, itd.)?
525	Kateri so najpomembnejši zunanji viri inovacij, 1-5 (kupci, dobavitelji, konkurenca, svetovalci, institucije znanja, študenti, MR-ji, partnerji, državne institucije, itd.)?

53	**Financiranje inovacij**
531	Kako financirate razvojne in inovacijske aktivnosti?
532	Menite, da ste kot MSP ste v slabšem položaju kot velika podjetja v smislu razpoložljivosti finančnih virov?
533	Kakšen delež prihodkov/stroškov namenjate za razvojne in inovacijske aktivnosti?

6 Trženjske zmožnosti

61 Vidik kupcev in trženjsko-prodajna strategija

612 Ali vaši kupci sodelujejo v inovacijskih aktivnostih in na kakšen način (skupen razvoj, iniciativa, opazovanje)?

614 Kako odkrivate potrebe obstoječih in potencialnih kupcev oziroma trgov?

62 Vidik dobaviteljev

622 Kakšni so učinki dolgoročnih partnerstev in prenosa znanja ter skupnega razvoja z dobavitelji, tj. tehnološkimi vodji?

64 Vidik partnerstev

641 V kolikšni meri sodelujete z institucijami znanja (katere) in zakaj ter komercializacija sodelovanj?

642 V kolikšni meri sodelujete z zunanjimi strokovnjaki (katerimi) in zakaj ter komercializacija sodelovanj?

Priloga 3: Vprašalnik (opomnik) za izvedbo poglobljenega intervjuja - HR manager

Raziskava

DINAMIČNE ZMOŽNOSTI KOT IZVOR KONKURENČNIH PREDNOSTI V SLOVENSKIH PODJETIJ S PODROČJA INFORMATIKE

VIDIK: RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

NOSILEC: HR MANAGER

Podjetje
Koda:
Naziv:

Respondent
Ime in priimek:
Področje odgovornosti:

Izvedba intervjuja
Datum:
Trajanje od - do:
Dovoljenje za snemanje:

3	**Managerske zmožnosti**
33	**Sposobnosti mreženja in razvoja partnerstev**
331	Koliko je mreženje na različnih ravneh (na ravni podjetja (npr. stateške zveze), hierarhične ravni, formalno-neformalno) pomembno za uspešnost poslovanja? (Kakšne koristi/slabosti bi lahko bile, če tega ne izvajate/uporabljate?)
34	**Sposobnosti komuniciranja**

341 Kakšen pomen pripisujete učinkoviti komunikaciji in kakšna je po vašem učinkovita komunikacija?

342 Kakšen način in oblike komuniciranja (neformalne, formalne) so te del vaše dnevne prakse v podjetju?

35 Sposobnosti managementa

352 Katere so ključne kompetence, ki bi jih moral imeti odločevalec-glavni manager?

353 Se kompetence managerjev na različnih ravneh v podjetju med seboj razlikujejo?

4 Zmožnosti človeških virov

41 Razvoj kadrov in strategija upravljanja s človeškimi viri

411 Kdo je v vašem podjetju odgovoren za strategijo razvoja kadrov?

412 Ali imate opredeljeno/zapisano strategijo razvoja kadrov in kako jo uresničujete?

413 Kakšen sistem nagrajevanja imate in kako nagrajujete bolj uspešne,inovativne posameznike/skupine?

42 Samoiniciativnost in inovativnost

421 Bi lahko za vaše zaposlene rekli, da so v splošnem iniciativni in ustvarjalni kot predpogoj za inovativnost (ocena 1-5)?

422 Kako spodbujate ter razvijate samoiniciativnost in ustvarjalnost zaposlenih oz. njihovo inovativnost?

423 Ali so zaposleni vaš najpomembejši vir inovacijskih zmožnosti in zakaj?

424 Bi lahko rekli, da so določeni posamezniki bolj inovativni? Bi lahko opisali njihov profil? Imate takšne tudi v podjetju?

425 Ali razvijate zaposlene, ki jih prepoznavate za bolj inovativne drugače kot ostale zaposlene?

43 Sprejemanje tveganj/negotovosti in udejanjanje sprememb

431 Ali so vaši zaposleni odprti za spremembe in novosti, so pripravljeni tvegati? Navedite primer.

44 Usmerjenost v prihodnost

441 Ali vaši zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev in strategije ter kako?

45 Sposobnosti mreženja

451 Ali so vaši zaposleni vključeni v razna združenja, klube?

452 Ali spodbujate njihovo tako neformalno kot formalno mreženje in kako ter zakaj?

46 Sposobnosti človeških virov

461 Katere so ključne kompetence, ki bi jih morali imeti vaši zaposleni oz. katere kompetence so v vašem poslu še posebej pomembne?

462 Kako se ta predstava o ključnih kompetencah sklada z dejanskimi kompetencami vaših zaposlenih?

463 Kako ocenjujete pomembnost in pogostnost notranjega prenosa znanj in samoizobraževanja ter vaše izkušnje pri tem?

464 Število ur izobraževanja na leto (razmerje zunanja in notranja izobraževanja, področje izobraževanja)?

465 Rast števila zaposlenih in fluktuacija; rast in delež zunanjih sodelavcev.

5 Inovacijske zmožnosti

52 Viri inovacij

523 Kdo je najbolj zaslužen (oddelek, posamezniki) za rezultate inovacij oz. komercializacijo inovacij? Imate za to poseben oddelek/skupino?

Priloga 4: Vprašalnik (opomnik) za izvedbo poglobljenega intervjuja - Trženjski manager

Raziskava

DINAMIČNE ZMOŽNOSTI KOT IZVOR KONKURENČNIH PREDNOSTI V SLOVENSKIH PODJETIJ S PODROČJA INFORMATIKE

VIDIK: STRATEŠKI MARKETING, PRODAJA

NOSILEC: MANAGER TRŽENJA IN PRODAJE

Podjetje
Koda:
Naziv:

Respondent
Ime in priimek:
Področje odgovornosti:

Izvedba intervjuja
Datum:
Trajanje od - do:
Dovoljenje za snemanje:

2 Ustvarjanje konkurenčnih prednosti

21 Privlačnost IT panoge

211 V čem je vaša panoga bolj ali manj privlačna v primerjavi z drugimi panogami?

22 Prednosti/slabosti v primerjavi z domačimi in tujimi konkurenti

221 Katere prednosti/slabosti vašega podjetja vidite v primerjavi z vašimi konkurenti, bodisi

domačimi ali tujimi?

222 Zakaj kupci kupujejo pri vas in ne pri vaši konkurenci?

23 Ključne (osrednje) zmožnosti uspeha

231 Katere so tiste osrednje zmožnosti, na katerih temelji doseganje vaše uspešnosti?

232 So spremembe v okolju povzročile bistvene spremembe v vaših strategijah in razvijanju novih osrednjih zmožnosti? Navedite primer.

24 Zmožnosti prepoznavanja priložnosti

241 Na kakšen način (kako, kdo, kaj) se lotevate prepoznavanja priložnosti, ki bi lahko bile pomembne za vaše podjetje?

242 Na katerih področjih je največ priložnosti, ki se ponujajo?

25 Zmožnosti prepoznavanja pravih priložnosti in njihovega udejanjanja

251 Na kakšen način (kako, kdo, kaj) se lotevate udejanjanja in prilagajanja novosti (sprememb, izboljšav) v podjetje?

252 Na katerih področjih ste dejansko izkoristili največ priložnosti in zakaj ravno ta področja?

253 Kako je potekal proces odločanja s smislu odločitve, da se odločite, da sprejmete določen izziv/priložnost?

26 Zmožnosti učenja in spreminjanja

262 Kako ocenjujete uspešnost vgrajevanja novega znanja v vaše proizvode/storitve, 1-5, primer?

3 Managerske zmožnosti

33 Sposobnosti mreženja in razvoja partnerstev

331 Koliko je mreženje na različnih ravneh (na ravni podjetja (npr. stateške zveze), hierarhične ravni, formalno-neformalno) pomembno za uspešnost poslovanja? (Kakšne koristi/slabosti bi lahko bile, če tega ne izvajate/uporabljate?)

34 Sposobnosti komuniciranja

341 Kakšen pomen pripisujete učinkoviti komunikaciji in kakšna je po vašem učinkovita komunikacija?

342 Kakšen način in oblike komuniciranja (neformalne, formalne) so te del vaše dnevne prakse v podjetju?

35 Sposobnosti managementa

354 Se kompetence managerjev na različnih ravneh v podjetju med seboj razlikujejo?

6 Trženjske zmožnosti

61 Vidik kupcev in trženjsko-prodajna strategija

611 Kako pomembne so potrebe kupcev v vaših poslovnih strategijah?

612 Ali vaši kupci sodelujejo v inovacijskih aktivnostih in na kakšen način (skupen razvoj, iniciativa, opazovanje)?

613 Ali lahko opredelite karakteristike kupcev, ki so v inovacijski proces bolj vpeti kot ostali in zakaj (npr. zahtevnejši kupci)?

614 Kako odkrivate potrebe obstoječih in potencialnih kupcev oziroma trgov?

615 Kakšen je delež stalnih in novih kupcev (v zadnjih petih letih)?

62 Vidik dobaviteljev

621 Kako pomembno je sodelovanje z dobavitelji, tehnološkimi vodji na področju IT panoge in zakaj?

622 Kakšni so učinki dolgoročnih partnerstev in prenosa znanja ter skupnega razvoja z dobavitelji, tj. tehnološkimi vodji?

63 Vidik konkurentov

631 Ali izvajate primerjalne analize v primerjavi z vašimi konkurenti in kako vam to koristi pri uresničevanju strategij?

632 Ali s svojimi konkurenti sklepate partnerstva (skupen razvoj, nastop na trgu) in zakaj?

64 Vidik partnerstev

641 V kolikšni meri sodelujete z institucijami znanja (katere) in zakaj ter komercializacija sodelovanj?

642 V kolikšni meri sodelujete z zunanjimi strokovnjaki (katerimi) in zakaj ter komercializacija sodelovanj?