

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

KLEMEN JANEŽIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ODPRTI INOVACIJSKI MODEL V MIKRO PODJETJIH: PRIMER
WEBOS**

Ljubljana, maj 2013

KLEMEN JANEŽIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Klemen Janežič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Odprti inovacijski model v mikro podjetjih: Primer Webos, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Anjo Svetina Nabergoj.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- 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
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) 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 zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INOVACIJE IN INOVACIJSKI MODELI	2
1.1 Vrste inovacij	3
1.2 Inovacijski modeli	6
1.2.1 Zaprti inovacijski model	6
1.2.2 Odprti inovacijski model	7
1.2.3 Odločitev med zaprtim ali odprtim modelom inovacij.....	12
2 MIKRO PODJETJA IN INOVATIVNOST.....	16
2.1 Mikro podjetja	16
2.2 Mikro podjetja z vidika inovativnosti	18
2.3 Odprti inovacijski model v mikro podjetjih	21
2.3.1 Izzivi odprtega inovacijskega modela v primeru mikro podjetij	22
2.3.2 Prednosti odprtega inovacijskega modela v primeru mikro podjetij	24
3 ŠTUDIJA PRIMERA WEBOS.....	25
3.1 Cilji in namen	25
3.2 Raziskovalno vprašanje in hipoteze	25
3.3 Kaj je Webos?	26
3.3.1 Vizualna komunikacija	28
3.3.2 Trženje in PR	28
3.3.3 Razvoj informacijske tehnologije in programske opreme	30
3.3.4 Spletni kliping in spletne analize pojavnosti	30
3.4 Inovacijski proces mreže Webos.....	31
3.4.1 Zasnova.....	32
3.4.2 Izvajanje.....	33
3.4.3 Trženje	34
3.5 Vpliv dejavnikov PEST na slovensko inovacijsko okolje	34
3.5.1 Politični dejavniki.....	35
3.5.2 Ekonomski dejavniki	36
3.5.3 Sociološki dejavniki	37
3.5.4 Tehnološki dejavniki	38
3.6 SWOT-analiza Webosa	39
4 PROJEKTI WEBOSA	40
4.1 Sistem za Facebook aplikacije	41
4.1.1 Predstavitev projekta	41
4.1.2 Vloge podjetij	43
4.1.3 Konkurenca.....	44
4.2 A-clip: program za spremljanje objav na spletu.....	45
4.2.1 Predstavitev projekta	45
4.2.2 Vloge podjetij pri razvoju in implementaciji programa A-clip	46
4.2.3 Vrsta tehnologije	46

4.2.4	Inovativnost	47
4.2.5	Konkurenca	47
4.3	FashionBlogger: spletni modni blog	49
4.3.1	Predstavitev projekta	49
4.3.2	Vloge podjetij	50
4.3.3	Inovativnost	51
4.4	M-SOS: sistem osebne varnosti	51
4.4.1	Predstavitev projekta	51
4.4.2	Vloge podjetij	52
4.4.3	Vrsta tehnologije	53
4.4.4	Inovativnost	53
4.4.5	Konkurenca	54
4.5	Mobilne aplikacije	56
4.5.1	Virtualni mobilni avatar	56
4.5.2	SloKredit	58
5	RAZISKAVA	59
5.1	Metodologija	59
5.1.1	Opis poteka intervjujev	60
5.1.2	Opis vzorca	60
5.2	Rezultati raziskave	62
5.2.1	Sodelovanje znotraj inovacijske mreže Webos	62
5.2.2	Zahtevnost odprtega inoviranja in velikost podjetja	63
5.2.3	Finančna omejenost in uspešnost inovacijske mreže	66
5.2.4	Specializacija kot ključni dejavnik izbire partnerja v mreži	67
6	DISKUSIJA	68
6.1	Možnost rasti in izboljšave mreže Webos	74
6.2	Omejitve in predlogi za nadaljnjo raziskavo	75
	SKLEP	75
	LITERATURA IN VIRI	77
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Dimenzije inovacijskega prostora	4
Slika 2: Zaprti inovacijski model	7
Slika 3: Odprti inovacijski model	9
Slika 4: Vrste oprtih inovacijskih modelov	11
Slika 5: Dejavniki uspeha pri odprtem inoviranju	12
Slika 6: Spremembe poslovnega okolja in ekonomski pritiski na inovacije	13
Slika 7: Prehod iz zaprtega v odprti inovacijski model	14
Slika 8: Razlogi za apliciranje odprtega inovacijskega modela	15

Slika 9: Poenostavljen trifazni inovacijski proces	32
Slika 10: Delovna verzija sistema Facebook aplikacij za izbiro paketa.....	42
Slika 11: Aplikacije Socialpuzzle.....	44
Slika 12: Vizualni prikaz programa A-clip	45
Slika 13: Vizualni prikaz programskega orodja Sokkol.....	48
Slika 14: Virtualni prikaz programskega orodja liveMEDIAstat.....	48
Slika 15: FashionBlogger.si modni portal	50
Slika 16: Administrativna plošča portala FashionBlogger	51
Slika 17: M-SOS ID-nosilci	52
Slika 18: Delovanje SMS-dialoga	53
Slika 19: Spletni portal www.m-sos.org, povezan s SMS-odzivnikom	54
Slika 20: iHELP-produkti.....	55
Slika 21: Predogled mobilne aplikacije Santa Talking HD	57
Slika 22: Skica mobilnega avatarja vedeževalca	58
Slika 23: Skica mobilne aplikacije SloKrediti.....	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste inovacij.....	5
Tabela 2: Kriterij delitve gospodarskih subjektov (MSP) po merilih Evropske komisije ..	17
Tabela 3: Kriterij delitve gospodarskih subjektov (MSP) po merilih ZGD-1	17
Tabela 4: Pregled raziskav – povezava med velikostjo podjetja in inovativnostjo	20
Tabela 5: Delež inovacijsko aktivnih podjetij glede na velikost podjetja v obdobju 2008–2010	21
Tabela 6: Partnerji v inovacijski mreži Webos.....	26
Tabela 7: Razlike med spletnim in tradicionalnim trženjem.....	29
Tabela 8: Razlike med spletnim in tradicionalnim PR-jem.....	30
Tabela 9: SWOT-analiza inovacijske mreže Webos	39
Tabela 10: Intervjuvanci	60

UVOD

Predstavljajte si, da načrtujete veliko zabavo. Želite, da bi bilo zabavno, spektakularno in nepozabno. Lahko bi načrtovali in upravljali vse elemente zabave (temo, kraj, glasbo, hrano, pijačo, igro, zabavo itd.) sami ali pa bi vključili nekaj ljudi, ki bi vam pomagali s svojimi idejami ali strokovnim znanjem. Tako si lahko odgovornost in aktivnosti sodelujoči razporedite med sabo ter imate tako manj dela in manj odgovornosti, kot če bi zabavo izpeljali sami. Če se pri organizaciji zabave ne odločite za sodelovanje, imate popoln nadzor in nosite celotno odgovornost dogodka sami, pri čemer sta izredno pomembna doslednost in sledenje spremembam. Če pa se pri organizaciji zabave odločite za sodelovanje s prijatelji ali zunanjimi sodelavci, imate na voljo več idej in širši spekter domišljije ter nosite manj odgovornosti pri izpeljavi projekta. Odločitev o samostojni izvedbi ali sodelovanju z drugimi je tako imenovana izbira med odprtim in zaprtim inovacijskim modelom (Sloane, 2011, str. 1).

V preteklosti so podjetja pri razvoju novega produkta v večini aplicirala zaprti inovacijski model. Z namenom predstavitve novih produktov na trgu so se osredotočila na lastne raziskave in razvoj (v nadaljevanju R & R), trženje in ostale vire. Ta model jim je dal popoln nadzor, pregled nad situacijo in neodvisnost od zunanjih igralcev. Čez čas so podjetja spoznala, da se pomen popolnega nadzora zmanjšuje ter da dragocene ideje in njihova sprostitev na trg niso nujno notranjega izvora. To pomeni, da vse več podjetij ne uporablja samo notranjih zamisli, poti na trg in tehnologij, temveč tudi zunanje zamisli in tehnologije kot tudi zunanje poti na trg z namenom napredka v inovacijskem projektu. Ob omenjenem pa mora podjetje paziti, da pri inoviranju ne ogrozi legitimne poslovne skrivnosti (Wolpert, 2002, str. 78).

Večina do sedaj izvedenih študij in raziskav na temo inovacijskih modelov je bila osredotočenih na raven velikih podjetij. Skozi čas pa se je okolje inovacij precej spremenilo in tako postane raven majhnih in celo mikro podjetij zanimivejše v smislu študije odprtih inovacijskih modelov. Odprti inovacijski model pomaga pri premostitvi ovir majhnosti podjetja, pri čemer mikro podjetja z vstopnim modelom inoviranja pridobivajo nove vire (Van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke & de Rochemont, 2009). Seveda odprti inovacijski modeli v mikro podjetjih predstavljajo mnogokatero oviro kot tudi mnogokatero korist. V tem magistrskem delu se na primeru inovacijske mreže Webos raziskuje prav to. Tako je namen magistrskega dela predstaviti inovacije in odprte inovacijske modele v kontekstu mikro podjetij ter tudi ovire, s katerimi se soočajo mikro podjetja, ki stremijo k odprtemu inoviranju, in prednosti, ki jih prinaša njihova velikost.

Cilji magistrskega dela so naslednji: pridobitev globljega razumevanja odprtih inovacijskih modelov s poudarkom na mikro podjetjih, pridobitev razumevanja povezanosti velikosti podjetja z obsegom inovacijske dejavnosti, pridobitev znanja o dejavniki in o tem, v kolikšni meri ti dejavniki vplivajo na inovacijsko aktivnost v mikro podjetjih, in pridobitev

znanja na temo partnerstva in o tem, ali specializiranost podjetja vpliva na izbiro partnerja v mreži.

Magistrsko delo je razdeljeno na šest poglavij. V prvem poglavju so orisani inovacije, inovativnost, inovacijski modeli in njihov razvoj skozi leta. Drugo poglavje se nadaljuje z opisom in klasifikacijo mikro podjetij ter z inovacijsko aktivnostjo znotraj njih. Poleg tega to poglavje predstavlja tudi prednosti in slabosti mikro podjetij v smislu odprtega inoviranja. V naslednjem poglavju so teoretični temelji strjeni v smiselno celoto na primeru odprtega inovacijskega modela oziroma inovacijske mreže Webos, bralcu pa je predstavljeno tudi raziskovalno vprašanje, nato pa še hipotezi naloge. Znotraj tega poglavja sta prikazana tudi politično, ekonomsko, sociološko in tehnološko okolje Slovenije v smislu inovacij ter tudi SWOT-analiza že omenjene inovacijske mreže, ki deluje znotraj teh okolij. V četrtem poglavju so grobem predstavljeni dosednji in tudi prihodnji projekti inovacijske mreže Webos, s čimer se teoretični del magistrskega dela zaključí. Naslednje poglavje je analitične narave. Prikazana sta metodologija raziskovanja in opis vzorca, predstavljeni pa so tudi rezultati raziskave. V zadnjem poglavju so podane ugotovitve raziskave, prav tako pa so predstavljene možnosti za rast in izboljšavo mreže Webos ter tudi omejitve in predlogi za nadaljnjo raziskavo.

1 INOVACIJE IN INOVACIJSKI MODELI

Pojem inovacija lahko neposredno povežemo z latinsko besedo »innovare«, ki lahko pomeni spremeniti, narediti novo ali obnoviti (Etymology of the Latin word innovare, 2012). Spletni slovar slovenskega knjižnega jezika pa inovacijo opredeljuje zgolj kot »*nov pojav oziroma novost*« (Inovacija, 2012). Že skozi zgodovino zgodnjih kultur in civilizacij je moč opaziti aplikacijo koncepta inovacij (Zaltman, Duncan & Holbeck, 1973, str. 5), moderna raba tega pojma pa sugerira ožje opredelitve, ki so odvisne od konteksta. Tako veliko število strokovnjakov obravnavanega področja pojem inovacija opredeljuje na različne načine.

Prvi, ki je opredelil pojem inovacija, je bil Josef Schumpeter, in sicer ga je opredelil kot kombinacijo novega in obstoječega znanja, virov, opreme in ostalega. Poleg omenjenega je načrtoval tudi razlikovanje med pojmom inovacija in invencija, pri čemer je inovacijo opisal kot specifično socialno funkcijo, izvršeno znotraj ekonomske sfere s komercialnim namenom, invencijo pa kot izid, ki je v principu lahko izvršen kjerkoli in brez komercialnega namena (Schumpeter, 1934, str. 65).

Tako kot tuji avtorji tudi slovenski stremijo k predstavitvi in identifikaciji fenomena inovacij. Tako znotraj teorije inovacij Pretnar (1995, str. 7) opredeljuje naslednje pojme:

- invencija je vsakršno ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek;

- inovacija je prva uporaba znanosti in tehnologije v gospodarske namene oziroma vsaka gospodarsko uporabljena invencija;
- inovacijski proces je načrtno in sistematično ustvarjanje invencij in njihovo pretvarjanje v inovacije.

V nadaljevanju Pretnar (1995, str. 7) razčleni inovacije na tiste, ki povečujejo povpraševanje, in tiste, ki znižujejo stroške. Prve se nanašajo na nove produkte, zato govorimo o inovacijah za nove produkte (angl. *new-product innovations*), druge pa se nanašajo na nove postopke, zato govorimo o inovacijah za nove postopke (angl. *new-process innovation*).

Souder (1987, str. 24) opredeljuje inovacijo kot zelo rizično idejo, ki je za sponzorirano organizacijo nova, in v njej vidi možnost za velik dobiček ali druge pozitivne komercialne izide. Opredelitve, ki sledijo, pa v večini inovacijo omejujejo na tehnološko raven in izhajajo iz prvotnega zapisa opredelitve tehnoloških inovacij, ki jih je zabeležil Christopher Hill. Hill (v Shaw, 1997, str. 4) tehnološko inovacijo opredeljuje kot kreacijo, dizajn, produkcijo, prvo rabo in širjenje novega tehnološkega produkta, procesa ali sistema, pri čemer omenjeni utelešujejo nove metode ali nove ideje.

Študija inovacijskih procesov znotraj organizacij in med njimi se je skozi leta prelevila v večdisciplinarno prizadevanje (Ettlie, Bridges & O'Keefe, 1984, str. 682). Raziskave upravljalnih in gospodarskih vidikov tehnoloških inovacij na mikro ravni industrij in podjetij so prispevale nekaj ključnih sprememb v usmeritvi in poudarku Schumpeterjevega dela (Loveridge & Pitt, 1996, str. 205). Še več, v zadnjih nekaj letih je upravljanje tehnoloških inovacij postalo eno od najprivlačnejših in najobetavnejših področij znotraj študije upravljanja. Omenjeno Nieto (2004, str. 314) dokazuje z naslednjimi ugotovitvami:

- vse več strokovnjakov je usmerilo svoje raziskovanje na področje inovativnosti;
- vsako leto se pojavljajo nove znanstvene revije, specializirane za proučevanje fenomena inovacij;
- konsolidacija različnih akademskih združenj.

Tehnološke inovacije so vse bolj ključnega pomena za podjetja, saj se ta konstantno trudijo doseči in ohraniti konkurenčno prednost. Trendi, kot so globalizacija, intenzivnost časovnega cikla proizvodov, porast konkurence in fuzija tehnologije, pa so le še prispevali k relevantnosti inovacij (Cardinal, 2001, str. 19).

1.1 Vrste inovacij

Ko govorimo o inovacijah, imamo načeloma v mislih inovativne spremembe produktov, storitev ali procesov. Razlikovalni dejavnik med vrstami inovacij je dimenzija sprememb oziroma stopnja novosti, ki poteka v smeri od najmanjših, inkrementalnih izboljšav do

radikalnih sprememb in transformacije uporabnikovega razmišljanja ter načina uporabe novega produkta (glej Sliko 1). Predstavniki te šole so Pavitt, Tidd in ostali, kot je razvidno tudi iz Tabele 1. Omenjene spremembe so lahko za določen sektor povsem običajne, včasih pa tako radikalne, da preoblikujejo temelje družbe, v kateri živimo (Tidd, Bessant & Pavitt, 1997, str. 7). Hagova hipoteza (1980) narekuje redkost radikalnih inovacij in tudi njihovo tveganost. Stopnja radikalnosti inovacij pa je odvisna od sprememb, ki so zahtevane od materiala, izdelave in izdelkov (Hag v Tidd et al., 1997, str. 7).

Slika 1: Dimenzije inovacijskega prostora



Vir: J. Tidd et al., *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 1997, str. 7.

Številni strokovnjaki področja in tudi podjetja, ki teorijo inovacij preslikujejo v praksi, delajo veliko napako, saj na inoviranje gledajo preveč enostransko. Na proces inoviranja bi morali gledati kot na večdimenzionalni proces, kjer inoviranje ne zadeva zgolj procesa inoviranja znotraj ali izven podjetja, zadovoljevanja potrošnikov ali pa gole tehnološke prednosti. Ključnega pomena je celosten pogled na inovacijo, kjer so dejavniki inoviranja med sabo prepleteni in povezani (Tidd et al., 1997, str. 31).

Večdimenzionalni model inovativnosti, kot ga opredeljuje Cooper (1998, str. 500), vključuje proces produktov, inkrementalne, radikalne in administrativne tehnološke inovacije. Cobbenhagen (2000, str. 6) pa dodaja, da danes inovacije niso zgolj trend ali muha, temveč bistvene aktivnosti za dolgoročno preživetje organizacij. Še več, že v zgodnjih študijah Marquisa je moč zaslediti tri vrste inovacij: radikalne in inkrementalne inovacije ter inovacije sistemov, ki pa jih Gaynor (1996, str. 82) razširi in razčleni na naslednje štiri:

- radikalne inovacije komponent;

- inkrementalne inovacije na obstoječih tehnologijah;
- radikalne inovacije sistema;
- inovacije naslednje generacije.

Tri poglavitne vrste inovacij, ki se razlikujejo po stopnji inoviranja, so (Baker, 2002, str. 3–5):

- **produktne/storitvene inovacije:** inkrementalne inovacije na področju produktov/storitev so usmerjene v izboljšanje lastnosti in funkcionalnosti obstoječih produktov in storitev, medtem ko so radikalne inovacije produktov/storitev usmerjene v ustvarjanje popolnoma novih proizvodov/storitev. Življenjski cikel produktov postaja vse krajši, zaradi česar je preživetje podjetij odvisno tako od razvoja novih produktov kot tudi od hitrosti inoviranja.
- **procesne inovacije:** procesna inovacija je inovacija, ki omogoča razvoj novega ali prilagojenega, komercialno uporabnega proizvodnega procesa, ki ga podjetje aplicira pri izdelavi obstoječega produkta. V praksi to ni enostavno izvedljivo, saj običajno nov proces zahteva tudi spremembe v produktu.
- **strateške inovacije:** strateška inovacija pomeni izboljšanje ali kreiranje nove poslovne strategije, kar pomeni, da je na strateški ravni mogoča tako inkrementalna kot tudi radikalna raven inoviranja. Baker predlaga apliciranje radikalnega strateškega inoviranja, in sicer v obliki vnovične temeljite zasnove produktov in storitev ter ne zgolj razvoja novih, redifiniranja tržnega prostora in spremembe meje industrije.

K zgoraj opisanim Drašček in Čenčič (2009, str. 62) dodajata še inovativnost menedžmenta. Ta vrsta inoviranja je najbolj tvegana, saj prinaša največje spremembe tako v industriji kot tudi v gospodarstvu nasploh. O tovrstnem inoviranju govorimo, ko se spremeni način upravljanja podjetja in kupcev. Vse omenjene inovacije pa so pogosto tehnološke narave. Tehnološke spremembe se kažejo v spremembi produkta ali storitve ter načina proizvodnje in dobave, ki pa se odraža v spremembi procesa.

Koncepti, uporabljeni v študiji tehnoloških inovacij, običajno niso natančno opredeljeni. Obstaja več različnih alternativ in seveda tudi več različnih aplikacij, ki so jih opredelili strokovnjaki na tem področju. Vrste tehnoloških inovacij in strokovnjaki, ki te koncepte aplicirajo, so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Vrste inovacij

Vrste tehnoloških inovacij	Strokovnjaki področja
Proces krepitev obstoječe tehnologije	Rosenberg (1976), Nelson in Winter (1977,1982), Dosi (1982)

se nadaljuje

nadaljevanje

Vrste tehnoloških inovacij	Strokovnjaki področja
Proces transformacije priložnosti v praktično uporabo	Pavitt (1984), Tidd (1997)
Integriran proces vključevanja	Schott (1981), Daft (1982), Rothwell in Gardiner (1985)
Vsa nova tehnologija in novi procesi	Rogers in Shoemaker (1971), Porter (1990), Voss (1994)

Vir: J. Wonglimpiyarat, *The Use of Strategies in Managing Technological Innovation*, 2004, str. 230.

1.2 Inovacijski modeli

Pomembno odprto vprašanje v strategiji tehnologije je, ali naj podjetje ubere zaprt pristop do inovacij, kjer ima popoln nadzor nad razvojem produktov, ali pa naj odpre svojo tehnologijo in sprejme elemente oziroma podsisteme, ki so jih razvila druga podjetja (West, 2003, str. 1260). V naslednjih podpodpoglavjih sta predstavljena zaprti in odprti inovacijski model, prav tako pa tudi primerjava med njima.

1.2.1 Zaprti inovacijski model

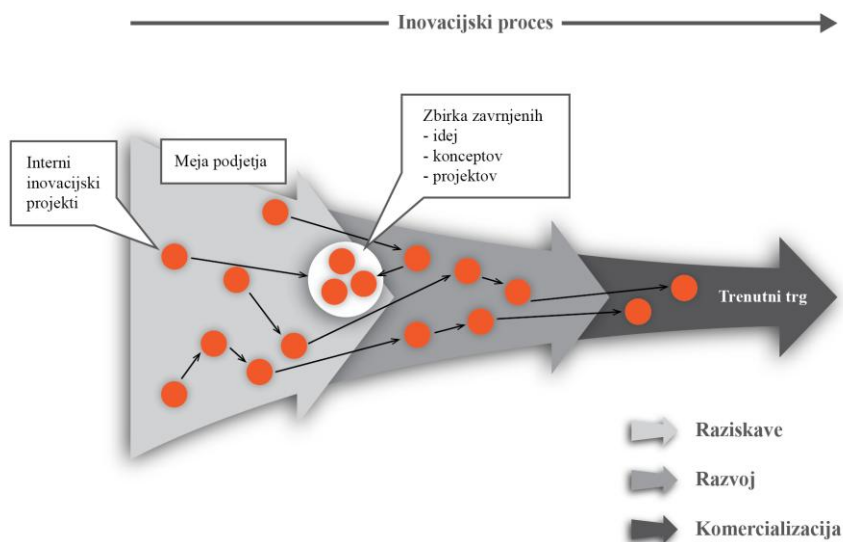
Osnovna predpostavka zaprtega modela inoviranja je, da uspešno inoviranje zahteva nadzor. To je logika, ki je močno notranje orientirana, ker ni zagotovljeno, da so tehnologija drugih in ideje, ki so na voljo zunaj podjetja, dovolj kakovostne (Vanhaverbeke v Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2005). Ta samostojnost je zakoreninjena v naslednjih implicitnih pravilih zaprtega inoviranja (Chesbrough, 2003, str. 36):

- podjetje mora zaposliti najboljši in najpametnejši kader;
- dobičkonosnost iz naslova inovativnosti zahteva samostojnost podjetja pri odkrivanju, razvoju in trženju;
- biti prvi na trgu zahteva, da raziskovalna spoznanja izvirajo iz podjetja;
- biti prvi na trgu zagotavlja, da bo podjetje korak pred konkurenco;
- vodilni položaj v investicijskih rezultatih pri R & D največjega števila in najboljših idej eventualno privede do zmage nad konkurenco;
- omejevalno upravljanje z intelektualno lastnino mora podjetju omogočiti preprečevanje črpanja koristi iz naslova idej in tehnologije drugih podjetij.

Če ta pravila sprejmemo do skrajnosti, to pomeni, da mora podjetje storiti vse, začenši z generiranjem ideje, razvojem in trženjem produkta oziroma storitve, distribucijo in seveda tudi financiranjem. To pomeni, da inovacijski projekt lahko vstopi v inovacijski proces le na samem začetku, da je razvit zgolj z uporabo notranjih virov in sposobnosti in da lahko iz procesa izstopi le s trženjem skozi distribucijske kanale lastnega podjetja. V primeru, ko

so ideja, tehnologija ali projekt zavrnjeni, se ti zberejo in shranijo v interno podatkovno bazo. Iz tega sledi, da te ideje, tehnologije ali projekti ostanejo neuporabljeni, razen če inovacijska ekipa podjetja zahteva drugače. Slika 2 prikazuje analogijo tradicionalnega lijaka, in sicer je prikazan zaprti inovacijski model (Chesbrough, 2003, str. 36).

Slika 2: Zaprti inovacijski model



Vir: Povzeto po H. W. Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, 2003, str. 31.

Analogija za zaprte inovacijske modele se nanaša na igro šaha, kjer igralec načrtuje več potez vnaprej. Prav tako igralec pozna svoje vire kot tudi vire tekmeca. Nove informacije o potrebah kupcev ali tehnologije se med igro ne pojavljajo. Poteze so v skladu s časovnim načrtom za prihodnje projekte in ustrezajo obstoječemu poslovnemu modelu. Ko se projekt, ki je bil sprva pozitivno ocenjen, dokaže kot inferioren drugim projektom, se ga izloči iz portfelja projektov in ustavi njegov razvoj (Chesbrough, 2003, str. 13).

Zaradi takšnega modela navznoter usmerjene inovativnosti veliko obetavnih poslovnih idej in tehnologij nikoli ne bo izkoriščenih. Wolpert (2002, str. 80) meni, da je to posledica strahu pred izgubo intelektualne lastnine in visoke verjetnosti, da nobeno podjetje ne ve, kaj storiti s čisto vsako novo ugotovitvijo raziskav in ali sploh imajo potrebna sredstva za izvršitev ponujenih priložnosti.

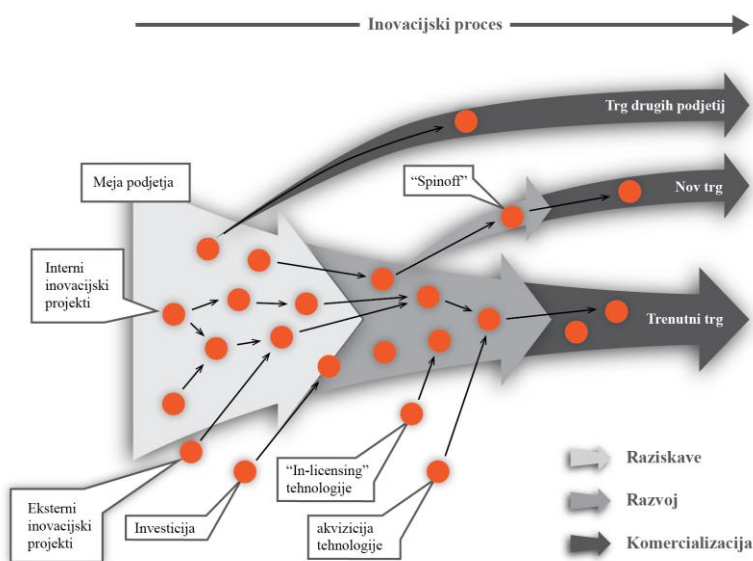
1.2.2 Odprti inovacijski model

V nasprotju s paradigmo vertikalno integriranih inovacij, kjer je vse znanje notranjega izvora in pod nadzorom podjetja (West & Bogers, 2010; Chandler, 1990), so odprte inovacijske paradigme obrnjene navzven, saj podjetje nenehno sodeluje s svojim okoljem.

Podjetja so spoznala, da se pomen popolnega nadzora zmanjšuje ter da dragocene ideje in njihova sprostitve na trg niso nujno notranjega izvora. To pomeni, da podjetja ne uporabljajo samo notranje zamisli, poti na trg in tehnologije, temveč tudi zunanje zamisli in tehnologije kot tudi zunanje poti na trg z namenom napredka v inovacijskem projektu. Ob omenjenem pa mora podjetje paziti, da pri inoviranju ne ogrozi legitimnih poslovnih skrivnosti (Wolpert, 2002, str. 78).

Na splošno ta pristop do inovacij naredi mejo med družbo in njenim okoljem bolj porozno, pri čemer se nekdanja trdna meja prelevi v polprepustno membrano. Slika 3 prikazuje model odprte inovativnosti za upravljanje inovacij. Kot je razvidno iz slike, se za razliko od zaprtega modela inovacij inovativni proces v odprtem modelu lahko sproži z notranjimi ali zunanjimi idejami in tehnološkimi viri. Te ideje in tehnologije lahko vstopajo v inovacijski proces v vsakem trenutku in na različne načine (licence, naložbe, akvizicija tehnologije). Poleg omenjenega pa lahko v primeru odprtih inovacijskih modelov podjetje svoje inovacijske projekte trži na mnoge novonastale načine, na primer kot stranske proizvode (angl. *spinoff*) ali licenciranje tehnologije (Chesbrough, 2006b, str. 2).

Slika 3: Odprti inovacijski model



Vir: Povzeto po H. W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, 2003, str. 44.

Z vključevanjem velikega števila posameznikov v inovacijski proces si podjetje zagotovi nova znanja in kreativnost (Chesbrough, 2006b). Von Hippel (1988) je predlagal uporabo vodilnih uporabnikov in drugih zainteresiranih posameznikov kot zunanje vire inovacij v sistemu vhodnih odprtih inovacij. Odprti inovacijski model pa v nadaljevanju na novo opredeljuje tako imenovani vhodni inovacijski model, in sicer tako da kot vire inovacij navede tudi univerze, dobavitelje in spletne skupnosti, torej vsakega zunanega

strokovnjaka (Christensen, Olesen & Kjaer, 2005; West & Bogers, 2010, str. 12; Rahman & Ramos, 2010, str. 476). Arora, Fosfuri in Gambardella (2001) dodajajo, da lahko poleg vhodnega pretoka inovativnosti s sodelovanjem ali nakupom podjetje uporabi neizkoriščeno intelektualno lastnino tudi v izhodnih odprtih inovacijskih sistemih, in sicer s prodajo patentov, neposrednim licenciranjem ali pa na posredniških trgih.

Kot taka se torej odprta inovacija nanaša na vse tri faze inovacijskega procesa (R & R in komercializacijo). V fazi raziskav podjetja iščejo eksterne rešitve problemov, na primer iščejo inovatorje ali novoustanovljena podjetja, ki bi potencialno lahko predstavljala vir za notranje inoviranje. V drugi fazi, to je v fazi razvoja, se podjetje osredotoči na pridobivanje licenc in zunanje intelektualne lastnine, ki je predhodno morda že bila komercializirana, a ponovno predstavlja tržne priložnosti. Prav tako se podjetja lahko odločijo tudi za prodajo licenc in tehnologije z namenom zviševanja prodaje. V zadnji fazi, to je v fazi komercializacije, pa podjetja lahko oddajo tehnologijo, ki so jo že uporabila znotraj lastnih distribucijskih kanalov (glej Sliko 2).

Po že navedenih implicitnih pravilih zaprtega modela inoviranja so temeljna načela odprtih inovacijskih modelov izražena v naslednjih načelih (Chesbrough, 2003, str. 26):

- podjetju ni treba zaposliti vseh najboljših kadrov, saj z njimi lahko sodeluje znotraj in zunaj podjetja;
- notranje inovacijske dejavnosti so potrebne pri zahtevanju nekaterih pomembnih vrednosti, ki so lahko ustvarjene z zunanjimi inovacijskimi prizadevanji;
- pri zmagi nad konkurenco je pomembneje imeti boljši poslovni model kot pa biti na trgu prvi;
- zmaga nad konkurenco ne zahteva porajanja najboljših in najštevilčnejših idej, temveč najučinkovitejšo uporabo idej notranjega in zunanjega izvora;
- proaktivno upravljanje intelektualne lastnine omogoča uporabo intelektualne lastnine podjetja s strani drugih podjetij. Prav tako pa sugerira nakup intelektualne lastnine drugih podjetij, kadar ta lahko nadgradijo lasten poslovni model.

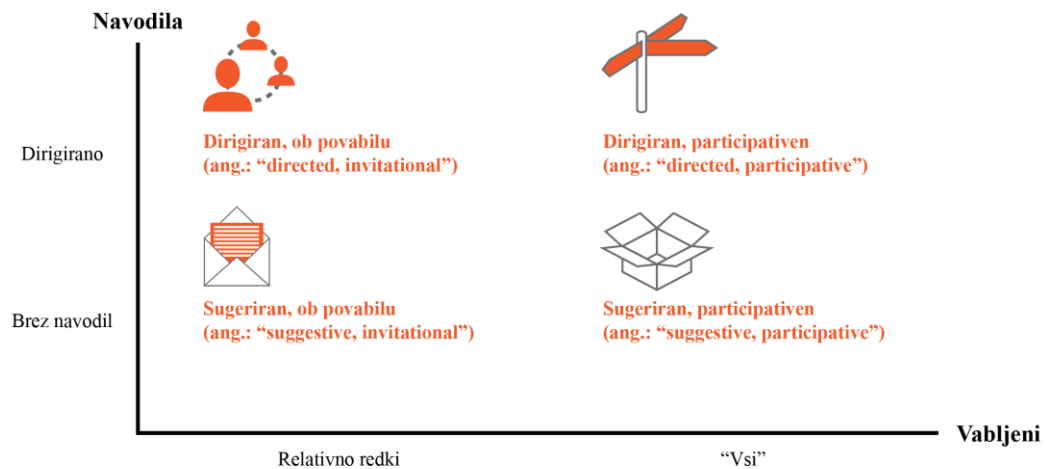
Posledično lahko odprte inovacije opredelimo kot uporabo namenskih prilivov in odlivov znanja z namenom pospeševanja notranjega inoviranja in širitve trgov za zunanjo uporabo inovacij (Chesbrough, 2006b, str. 1; Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2006, str. 1). West in Gallagher (2006, str. 320) pa navajata, da je odprto inoviranje več kot le uporaba zunanjih idej in tehnologije – je sprememba v načinu uporabe, upravljanja, zaposlovanja in tudi ustvarjanja intelektualne lastnine. Odprto inoviranje je sistematično spodbujanje in raziskovanje široke palete notranjih in zunanjih virov z namenom gojenja inovacijskih priložnosti, hkrati pa je tudi zavestna integracija raziskovanja znotraj zmogljivosti in virov podjetja ter vsestransko raziskovanje priložnosti skozi različne kanale. De Jong, Kalvet in Vanhaverbeke (2010, str. 879) v grobem orišejo pet aktivnosti podjetij, ki aplicirajo

metode odprtega inoviranja. Te aktivnosti so: povezovanje v mreže, sodelovanje (angl. *collaboration*), korporacijsko podjetništvo, upravljanje z intelektualno lastnino in R & R.

Kot je razvidno iz Slike 4, Phillips (v Sloane, 2011, str. 22–36) poleg vsega že omenjenega odprte modele inovacij deli na:

- **dirigirane, ob povabilu** (angl. *Directed, Invitational*): podjetje povabi posamezne osebe ali partnerje k izzivu ali prošnji. To je najbolj priljubljen model in tudi tisti, ki ga aplicira Procter & Gamble v svojem programu »Connect and Develop«. Na tak način podjetje pride do rešitev tudi za tiste najbolj zapletene znanstvene probleme. Sicer z aplikacijo tega modela podjetje pridobi precej manjše število idej in rešitev, vendar so te bolj osredotočene na samo problematiko in so posledično tudi več vredne.
- **sugerirane, ob povabilu** (angl. *Suggestive, Invitational*): podjetje povabi posamezne osebe, skupine ali podjetja, da prispevajo ideje na zelo širokem tematskem področju. Primer takšnega podjetja je IBM, in sicer tako imenovani Idea Jams, ki so običajno časovno omejeni ter v obliki kampanj ali dogodkov. Na tak način IBM prejme na tisoče idej, iz katerih lahko izlušči tiste najprimernejše.
- **dirigirane, participativne** (angl. *Directed, Participative*): ta model narekuje, da lahko vsakdo vloži predloge za zelo specifične izzive. Tako je vlada Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA), ko je v letu 2010 v Mehškem zalivu prišlo do katastrofalnega izliva olja, uporabila spletne strani z namenom pridobivanja idej o zajetju izlitega olja. Takšna metoda zajema veliko število idej za zelo specifične problematike.
- **sugerirane, participativne** (angl. *Suggestive, Participative*): podjetje spodbuja vsakogar k predložitvi ideje ter pregledu in rangiranju idej drugih. Dober primer omenjenega je Dellov Ideastorm. To je spletna stran, ki vabi k oddaji predlogov za izboljšavo in nadgradnjo produktov in storitev Dell. Tako je podjetje Dell prejelo več kot 15.000 predlogov, od katerih je bilo izvedenih celih 400. Pri omenjenem je treba upoštevati, da predlog lahko predloži kdor koli, in seveda tudi to, da je lahko tema predloga kakršna koli. Tak model posledično generira veliko število idej na vseh mogočih področjih, zaradi česar je ocenjevanje in izbira najprimernejših precej otežena.

Slika 4: Vrste oprtih inovacijskih modelov



Vir: J. Phillips, *Open Innovation Typology*. V P. Sloane, *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Practical Tips, Advice and Examples from Leading Experts in the Field*, 2011, str. 25.

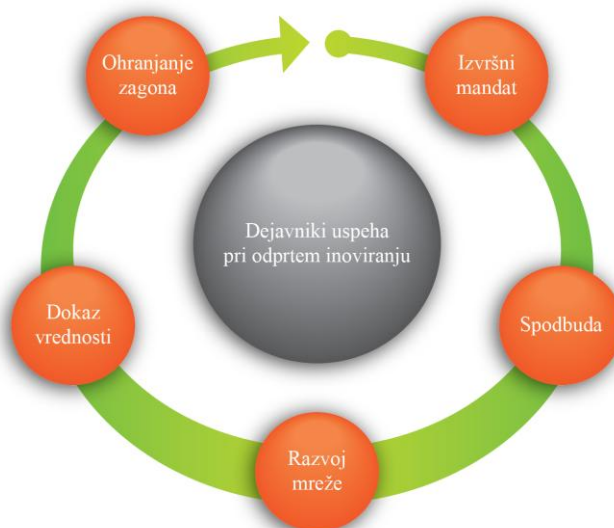
Odpri inovacijski modeli zahtevajo nove sisteme in procese, ki skrbijo za obdelavo celotnega obsega odziva v določenih časovnih okovih. Prav tako zahteva nove poslovne prakse v smislu licenc ter razkritja in delitve intelektualne lastnine. Ko podjetje identificira partnerje, s katerimi želi sodelovati znotraj inovacijskega projekta, mora upoštevati naslednja navodila (Sloane, 2001, str. 4):

- vsaka stranka mora opredeliti, kaj želi doseči s partnerstvom;
- jasno mora biti, kdo je lastnik intelektualne lastnine v tem partnerstvu;
- vsaka stran bi morala določiti višjo vodstveno osebo, ki bo nosila splošno odgovornost za uspeh partnerstva;
- ključne obveznosti, pričakovanja in mejnike je treba določiti pravočasno;
- iskrenost in zaupanje temeljita na jasni komunikaciji, še posebej če so cilji težko dosegljivi;
- vse vključene stranke sklenejo temeljito pravno pogodbo.

Zaradi odprtega inoviranja in množičnega zunanjega izvajanja (angl. *crowdsourcing*) je omogočena izjemna možnost preoblikovanja in pospeševanja razvoja novega produkta. Učinkovitost teh konceptov so dokazali nekateri največji predhodno omenjeni »igralci« današnje ekonomije. Kljub vsemu pa implementacija teh modelov zahteva spremembo miselnosti podjetja, kulture in procesov, za kar je na srečo mogoče pridobiti dovolj pisnih vodil, ki usmerijo novince v, kot ga imenuje Sloane (2011, str. 4), ta pogumni novi svet (angl. *Brave new world*).

V Forresterjevi raziskavi (2012, str. 2), ki temelji na 229 anketnih vprašalnikih, rešenih s strani velikih podjetij iz ZDA, Nemčije in Velike Britanije, je zapisanih pet ključnih dejavnikov na poti k uspešnemu odprtemu inoviranju (glej Sliko 5).

Slika 5: Dejavniki uspeha pri odprtem inoviranju



Vir: Forrester Report po naročilu InnoCentive, State of Global Open Innovation, 2012, str. 2.

Iz raziskave je razvidno, da so izvršilni mandati oziroma voditelji primarni vozniki inovacijske strategije. Dober voditelj je prvi izmed ključev do uspeha v odprtem inovacijskem modelu. Drugi tako imenovani ključ do uspeha je spodbuda pri zajemanju zunanjih virov znanja in širjenju zmožnosti zunaj meja podjetja. Tretji dejavnik uspeha je razvoj mreže partnerjev, zaradi česar je pogled na odprto inoviranje z zornega kota večdimenzionalnosti nujen. Prispevek raznolikosti in širokega spektra znanja je poglavitno pravilo pri izbiranju dobaviteljev in kupcev. Bistvenega pomena pri vzpostavljanju zagona kot tudi pri zagotavljanju in vzdrževanju sredstev je peti dejavnik uspeha, in sicer dokazovanje vrednosti. Z uporabo prototipov in poskusov je dokazovanje vrednosti sila enostavno. Peti in zadnji dejavnik uspeha v primeru odprtega inoviranja je vzdrževanje zagona. Tako medfunkcijsko usklajevanje in sodelovanje ohranjata dolgoročni odprtoinovacijski zagon (Forrester Report, 2012, str. 2–3).

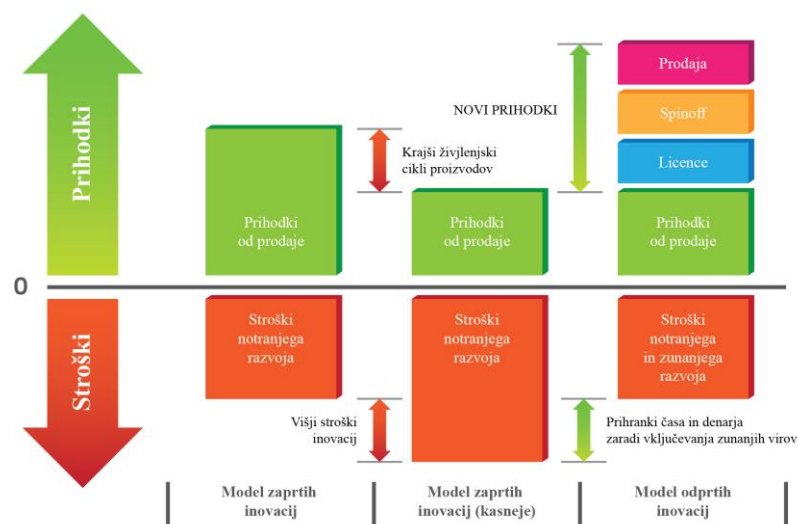
1.2.3 Odločitev med zaprtim ali odprtim modelom inovacij

Zaprti model inovacij je samostojen model, v katerem se odvija vrsta znotraj organizacije integriranih procesov. V takem modelu so R & R-dejavnosti predmet ekonomije obsega, v katerih osrednji raziskovalni laboratorij igra pomembno vlogo. Takšen model Chesbrough opredeljuje kot »stari« model inoviranja in poudarja prehod paradigme zaprtega inovacijskega modela v odprti inovacijski model (Nakayama, 2010, str. 4).

V zadnjih letih se je okolje, ki obdaja inovacije, precej spremenilo, saj so se povečali stroški za razvoj tehnologije, skrajšale življenjske dobe produktov in povečala mobilnost človeškega kapitala, kar pa je posledično privedlo do zmanjšanja učinkovitosti zaprtega modela inovacij. Po drugi strani pa se je precej povečalo tudi prizadevanje posredniških agentov, vključno z investitorji (angl. *venture capitalists*), novonastalimi podjetji in univerzami, za iskanje zunanjih partnerjev za realizacijo odprtih inovacij (Nakayama, 2010, str. 4; Chesbrough, 2007, str. 24). Slika 5 prikazuje omenjeno spremembo okolja in posledice tega v smislu inovacij.

Organisation for Economic Co-operation and Development (v nadaljevanju OECD) (2008, str. 27) navaja, da spremembe na trgu, ki jih vidimo tudi na Sliki 6, od podjetij zahtevajo, da odprejo svoje poslovanje. Posledično bodo podjetja z zunanjim znanjem in idejami dogradila svoje notranje procese raziskav in razvoja. Še več, hitrejši tehnološki napredek in porast globalne konkurence skrajšata življenjski cikel proizvodov, kar pa od podjetij zahteva hitrejši in učinkovitejši razvoj novih. Da bi bili pri razvoju uspešni, pa je potrebno vedno večje število integriranih tehnologij, ki posledično znižajo stroške in tveganje ter hkrati zaostrejuje pogoje. Omenjene spremembe okolja spodbujajo sodelovanje med podjetji ter iskanje znanja, idej in tehnologij zunaj meja podjetja.

Slika 6: Spremembe poslovnega okolja in ekonomski pritiski na inovacije



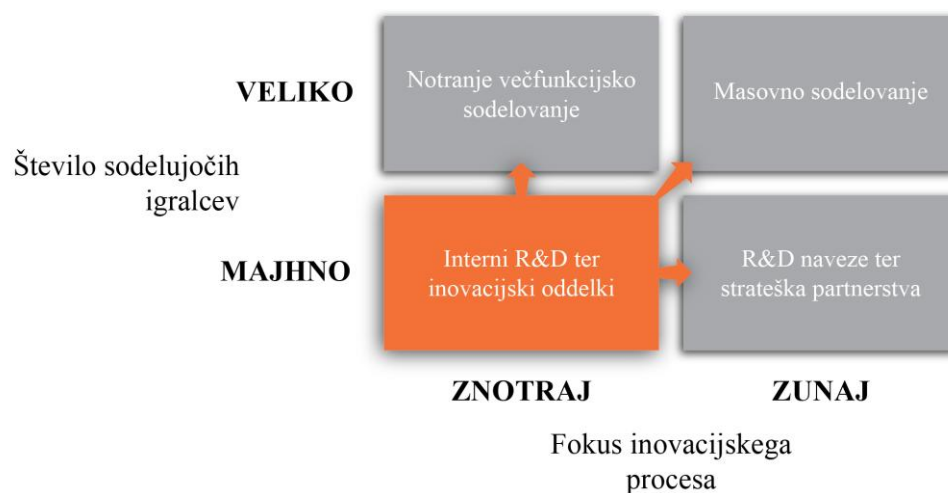
Vir: H. W. Chesbrough, *Why Companies Should Have Open Business Models*, 2007, str. 24.

Že dolgo je kar nekaj namigovanj o zaprtih inovacijskih modelih in njihovih omejitvah. Chesbrough (v Rosenbloom & Spencer, 1996) to simbolizira kot konec monopola znanja ter »konec dobe osrednjih laboratorijev in raziskav« (angl. *the end of an era of central research laboratories*). V ZDA so leta 1981 70 % vseh izdatkov za R & R predstavljala velika podjetja z več kot 25.000 zaposlenimi. Do leta 2001 pa se je ta odstotek zmanjšal za

40 enot, kar namiguje na uklanjanje vodilne vloge osrednjih raziskovalnih laboratorijev velikih podjetij na tem področju (Chesbrough, 2006a, str. 22).

Glede na omenjeni trend morajo podjetja, ki stremijo k inovacijam, spodbujati delitev dela, ki temelji na predpostavki, da so dobre ideje na voljo tudi zunaj podjetja. Odprti inovacijski model je pristop, ki bi lahko zadovoljil potrebe tovrstnega položaja. Slika 7 prikazuje prehod iz zaprtega v odprti inovacijski model, in sicer, v grobem, kot povečanje števila sodelujočih igralcev in odprtje proti zunanjim inovacijskim prispevkom (Delisle, 2008, str. 4).

Slika 7: Prehod iz zaprtega v odprti inovacijski model



Vir: D. Delisle, Open Innovation and Orange, 2008, str. 4.

Zakaj naj bi se torej podjetje odločilo za odprti inovacijski model? Chesbrough (2003) navaja naslednje strnjene razloge:

- **večja mobilnost delovne sile:** porast mobilnosti delovne sile predstavlja oviro modelu zaprtih inovacij zaradi porasta stroškov kot tudi konkurenčnosti v panogi. Nasprotno velja za modele odprtega inoviranja, kjer imajo podjetja prosto pot pri sodelovanju s strokovnjaki različnih strok. Na tak način pridobijo znanje in ideje ljudi z različnih področij in zajemajo širši spekter kreativnosti. Ker so v projektih vključeni različni ljudje z različnimi ozadji, podjetje dostopa do večjega volumna znanja, kot pa bi ga zajelo le znotraj svoje enote.
- **rast tveganega kapitala:** rast tveganega kapitala, kjer se R & R vedno pogosteje financira prek mednarodnih meja v obliki medsebojnega vlaganja nepovezanih podjetij, je prav gotovo trend, ki se odraža povsod v svetu. Tudi vzajemno sodelovanje ter soustvarjanje inovacij in inovativnih idej sta v porastu, kar pa zahteva dodatna vlaganja in posledično tudi dodatna tveganja.

- **skrajšan čas neuporabe inovacij:** velika prednost odprtega modela pred zaprtim je v času neuporabe inovacije. V zaprtem modelu je ideja oziroma inovacija lahko neuporabljena zelo dolgo, kar pa prinaša riziko uhajanja iz podjetja. Na tak način prenesena ideja lahko postavi podjetje pred mnogokatero preizkušnjo, kot so poostreitev konkurence, izguba sredstev, vloženih v razvoj ideje, in tudi izguba zaposlenega, ki je idejo prenesel na trg. V primeru odprtega inovacijskega modela pa je ta čas neuporabe precej krajši oziroma ga ni. Predhodno omenjena prepustna membrana odprtega inovacijskega modela omogoča pretok znanja, takojšnjo uporabo ideje ali morebiten nadaljnji razvoj.
- **obvladovanje celotnega proizvodnega cikla s strani večjih podjetij:** ker je za razvoj celostne vrednostne verige potrebnega ogromno časa, je za podjetje ključne pomembnosti imeti kompetentne zunanje sodelavce. Dolgoročno sodelovanje z več specializiranimi podjetji pa zagotavlja večjo stopnjo odzivnosti kot tudi pokrivanje večjega tržnega deleža.

Institute for Manufacturing (2009, str. 14) je v raziskavi, v katero je zajetih 36 podjetij različnih velikosti in poslovnih disciplin, zabeležil razloge za aplikacijo odprtih inovacijskih modelov. Slika 8 prikazuje glavne razloge, razvrščene po pomembnosti. Tako je moč razbrati, da so izprašana podjetja v večini določila kot poglobitveni odločilni dejavnik krajši čas vstopa na trg, ki mu sledijo iskanje novih tehnologij, dostop do dodatnega znanja, iskanje novih idej, zniževanje stroškov, dostop do novih trgov, vpliv na inovacije v ekosistemu in dostop do ključnih informacij pri odločanju.

Slika 8: Razlogi za apliciranje odprtega inovacijskega modela



Vir: Institute for Manufacturing, How to implement open innovation: Lessons from studying multinational companies, 2009, str. 14.

2 MIKRO PODJETJA IN INOVATIVNOST

V tem poglavju magistrskega dela sta najprej predstavljena opredelitev majhnih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP) ter mesto mikro podjetij znotraj njih. Sledi predstavitev mikro podjetja z vidika inovativnosti in kako delujejo v sklopu odprtega inovacijskega modela.

2.1 Mikro podjetja

Na enotnem trgu brez notranjih meja je bistvenega pomena, da so ukrepi v korist MSP uvedeni na podlagi skupne opredelitve z namenom izboljšanja doslednosti in učinkovitosti podjetij ter omejitve izkrivljanja konkurence. To je še toliko bolj potrebno zaradi interakcije med nacionalnimi ukrepi in ukrepi Evropske unije (v nadaljevanju EU) za pomoč MSP na področjih, kot sta regionalni razvoj in financiranje raziskav (European Commision, 2005, str. 8).

Leta 1996 je Evropska komisija predstavila prvo skupno opredelitev MSP, ki je bila široko aplicirana s strani EU. Leta 2003 pa je Evropska komisija opredelitev prirojila in ponudila drugo različico, in sicer z upoštevanjem ekonomskega razvoja od leta 1996 dalje. Omenjeni predlog je stopil v veljavo s 1. januarjem 2005 in velja za vse politike, programe in ukrepe, ki jih izvaja Evropska komisija za MSP. Uporaba te opredelitve je za države članice prostovoljne narave, pri čemer Evropska komisija skupaj z Evropsko investicijsko banko in Evropskim investicijskim skladom vabi k čim širši uporabi (European Commision, 2005, str. 8).

Nova opredelitev narekuje primerjavo podatkov podjetja s tremi vnaprej načrtanimi merili (število zaposlenih, letni promet in bilančna vsota) z namenom opredelitve velikosti podjetja. Tako je podjetje lahko mikro, majhno ali pa srednje veliko. Pri omenjenem je treba poudariti, da medtem ko je obvezno upoštevati prag števila zaposlenih, se MSP lahko odloči izpolnjevati bodisi prag letnega prometa bodisi prag bilančne vsote. Podjetju ni treba doseči obeh pragov in tudi lahko preseže enega izmed njih, brez da bi izgubilo svoj status. Nova opredelitev ponuja to možnost izbire zaradi narave podjetij, saj imajo podjetja v sektorju trgovine in distribucije višji promet od tistih v predelovalnih dejavnostih (European Commision, 2005, str. 12–13).

Kot je razvidno iz Tabele 2, kategorijo mikro, majhnih in srednje velikih podjetij sestavljajo podjetja, ki zaposlujejo manj kot 250 oseb, katerih letni promet ne presega 50 milijonov EUR ali pa njihova bilančna vsota ne presega 43 milijonov EUR. Mikro podjetja so torej opredeljena kot podjetja, ki v povprečju zaposlujejo manj kot 10 oseb in katerih letni promet ali bilančna vsota ne presegata 2 milijonov EUR (European Commision, 2008, str. 5; European Commision, 2005, str. 14).

Tabela 2: Kriterij delitve gospodarskih subjektov (MSP) po merilih Evropske komisije

	Kriterij razmejitev		
Velikost družbe	Število zaposlenih	Letni promet	Bilančna vsota
Mikro	< 10	≤ 2.000.000 EUR	≤ 2.000.000EUR
Majhna	< 50	≤ 10.000.000 EUR	≤ 10.000.000 EUR
Srednja	< 250	≤ 50.000.000 EUR	≤ 43.000.000 EUR

Vir: European Commision, The New SME definition, 2005, str. 14.

V Sloveniji MSP prav tako delimo na mikro, majhna in srednje velika, pri čemer kot kriterije opredelitve uporabimo povprečno število delavcev v poslovnem letu, čiste prihodke od prodaje in vrednost aktive. Za pripadnost eni skupini pa mora podjetje izpolnjevati vsaj dva od navedenih kriterijev. Tako so mikro podjetja, kot je razvidno iz Tabele 3, podjetja s povprečnim številom zaposlenih v poslovnem letu do 10 in katerih čisti prihodki od prodaje ter vrednost aktive ne presegajo 2 milijonov EUR (Zakon o gospodarskih družbah, Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl.US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, 33/2011, 91/2011, 100/2011 Skl.US: U-I-311/11-5, 32/2012, 57/2012, v nadaljevanju ZGD-1).

Tabela 3: Kriterij delitve gospodarskih subjektov (MSP) po merilih ZGD-1

	Kriterij razmejitev		
Velikost družbe	Povprečno število delavcev v poslovnem letu	Čisti prihodki od prodaje	Vrednost aktive
Mikro	< 10	≤ 2.000.000 EUR	≤ 2.000.000EUR
Majhna	< 50	≤ 8.800.000 EUR	≤ 4.400.000 EUR
Srednja	< 250	≤ 35.000.000 EUR	≤ 17.500.000 EUR

Vir: Zakon o gospodarskih družbah, 2006, 55. člen.

Statistični letopis (Statistični urad Republike Slovenije, 2011a, str. 58) iz leta 2011 je zabeležil delovanje 160.931 podjetij v letu 2009. Upoštevajoč število zaposlenih Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) ugotavlja, da med mikro podjetja spada 150.916 podjetij, kar predstavlja 93,78 % vseh družb. Majhnih podjetij je bilo 7500 oziroma 4,66 % in srednje velikih podjetij 2152 oziroma 1,34 %. Evropska komisija (European Commission, 2011, str. 8) pa v letu 2010 beleži 19.198.539 mikro podjetij na področju EU, kar predstavlja 92,1 % vseh družb, 1.378.401 majhnih podjetij, kar predstavlja 6,6 % vseh družb, in 219.252 srednje velikih podjetij, kar predstavlja 1,1 % vseh družb. Omenjena statistika sugerira izjemno pomembnost MSP v ekonomiji EU, če ne kar njene hrbtenice.

2.2 Mikro podjetja z vidika inovativnosti

Pojmovanje inovacije za namene tega poglavja najbolje strneta Garcia in Calantone (2002), ki navajata, da je inoviranje komercialno smiselna diskontinuiteta na različnih ravneh – tako v smislu produktov kot tudi procesov. Omenjena avtorja kategorizirata tovrstno diskontinuiteto na različnih področjih (trženje proti tehnologiji) in različnih ravneh (mikro proti makro). Tako inovacije razvrščata v naslednje tri skupine:

- radikalna inovacija: inovacije z diskontinuitetami na področjih trženja in tehnologije kot tudi na makro in mikro ravni;
- »zares novo«: te inovacije lahko vključujejo bodisi trženjske bodisi tehnološke diskontinuitete na makro ali mikro ravni;
- inkrementalna inovacija: inovacije z diskontinuitetami le na mikro ravni.

Strategija inoviranja, kot jo imenujejo Coombs, Richards, Saviotti in Walsh (1996), razlikuje med posnemovalnimi, izkoriščevalskimi in raziskovalnimi pristopi. Prva vključuje sprejetje novih idej, ki jih podjetje ni razvilo samo. Posnemanje je gonilna sila v tradicionalnem pogledu inovacij, kateri sledi difuzija, saj podjetja sledijo tistemu podjetniku, ki je naredil preboj. V primeru radikalnih inovacij je posnemanje oteženo, saj so tovrstne inovacije velikokrat zaščitene z zakonom ali drugačnimi ovirami. Razlika med raziskovanjem in izkoriščanjem pa se do neke mere odraža v privlačenju povpraševanja (angl. *demand pull*), kjer se podjetnik zaveda potreb trga in jih posledično zadovoljuje, v primerjavi z odbijanjem ponudbe (angl. *supply push*), kjer inovacija dejansko ustvarja nov trg.

Mikro podjetja v veliki večini aplicirajo posnemovalno obliko inoviranja. Medtem ko so nekatera mikro in majhna podjetja nosilci velikih in radikalnih inovacij (na primer OfficeTiger, OutlookSoft in tudi Facebook so podjetja, ki so bila mikro velikosti v času generiranja in implementacije ideje), so inovacije na njihovi ravni običajno povezane z inkrementalnimi ali pa »zares novimi« dimenzijami inoviranja. Na primer: sprejetje netradicionalnih kmetijskih izvoznih produktov, premik k premium blagovnim znamkam kave ali uporaba sodobnih komunikacijskih tehnologij z namenom doseganja novih trgov predstavljajo tako imenovane »zares nove« inovacije. Te lahko privedejo do diskontinuitet tako na makro kot na mikro ravni. Inkrementalne inovacije v mikro in majhnih podjetjih pa lahko vključujejo ukrepe za izboljšanje doslednosti pri izpolnjevanju nekaterih standardov kakovosti proizvodov ali storitev. Zaradi omenjenega se razlikujejo od srednje velikih in velikih podjetij v razvitih državah. Omejeno število tehnoloških sredstev in izkušnje v proizvodnji dajejo prednost tovrstnemu pristopu, pri čemer uspeh temelji na odzivnosti (Cooper, 1994).

V primeru odprtih inovacijskih modelov pa Cosh, Jin Zhang, Bullock in Milner (2011, str. 4) z aplikacijo treh spremenljivk – širina, formalno sodelovanje in eksterni prenos –

določijo tri tipe inovacijskih modelov. Ti modeli so: tradicionalni (angl. *traditional*), lovsko-goječi (angl. *hunting-cultivating*) in dvolični (angl. *ambidextrous*). Tradicionalna podjetja so tista brez eksternih prenosov, z le nekajkratnim eksternim formalnim sodelovanjem, in so v spodnji polovici podjetij v smislu njihove uporabe zunanjega znanja. Lovsko-goječa podjetja ne opravljajo eksternih prenosov, temveč so aktivnejša pri eksternem pridobivanju znanja in eksternih formalnih sodelovanjih. Dvolična podjetja pa so tista, ki prenašajo znanje in tehnologijo izven svojih meja, pri čemer poskrbijo tudi za eksterno pridobivanje znanja in eksterno formalno sodelovanje. Ime te vrste podjetja izvira prav iz tega naslova.

Cosh et al. (2011, str. 6) so z obsežno raziskavo, opravljeno v Veliki Britaniji, ugotovili, da so mikro podjetja (avtorji mikro podjetja opredeljujejo kot podjetja z manj kot 20 zaposlenimi) v največjem deležu tradicionalna podjetja, vendar je tudi v tej skupini moč najti tako lovsko-goječa kot tudi dvolična podjetja. Delež tradicionalnih podjetij v kategoriji majhnih podjetij (20–99 zaposlenih) je podoben tistemu v kategoriji z največ zaposlenimi (100–999), medtem ko je delež dvoličnih podjetij najbolj prisoten prav v skupini majhnih podjetij. Omenjena raziskava se opira na vzorec več kot 50.000 proizvodnih in storitvenih podjetij Velike Britanije z do 999 zaposlenimi med junijem 2010 in novembrom 2010. Rezultati raziskave so prikazani v Prilogi 1.

Kot je moč razbrati iz že zapisanega, uspeh in preživetje podjetja slonita na inovativnosti in konstantni nadgradnji. Inovativnost je podjetniški proces in ne podjetniški dosežek, kar pomeni, da sta inovativna zmogljivost in dejavnost izjemnega pomena. Na žalost pa je to težko opazovati in meriti. Naslednje vprašanje, ki se poraja, pa je, ali velikost podjetja vpliva na volumen inovativnosti podjetja.

Schumpeter je bil en izmed prvih teoretikov, ki se je poglobil v raziskovanje vpliva velikosti podjetja na inoviranje. Teza, ki jo je razvil, je po eni strani narekovala pozitiven odnos med velikostjo podjetja in koncentracijo na trgu, po drugi strani pa med velikostjo podjetja in inoviranjem (Cohen & Levin, 1989, str. 1060). Shumpetrovi argumenti, na katerih temelji omenjena hipoteza, pa so naslednji (Kamien & Schwartz, 1982, str. 47; Symeonidis, 1996, str. 3):

- s projekti R & D so povezani visoki fiksni nepovratni stroški, ki jih podjetje lahko pokrije le v primeru, če ima na razpolago dovolj sredstev. Običajno imajo takšen obseg sredstev le velika podjetja, saj imajo tudi več kapitala.
- velika podjetja so v boljšem položaju, ko govorimo o širjenju nepreverjenih inovacij. Imajo tudi boljši dostop do zunanjega financiranja in temu primerno večjo tržno moč. Tako so velika podjetja bolj pripravljena sprejemati tvegane neuspešne inovacije, saj lahko to tveganje razpršijo.
- velika podjetja imajo večjo kontrolo nad trgom z namenom zajemanja nagrad iz inovacije.

Po drugi strani pa lahko argumenti, kot sta prilagodljivost in iznajdljivost manjših podjetij v nasprotju s togostjo in birokracijo velikih podjetij, sugerirajo negativen odnos med velikostjo podjetja in inovacijskimi prizadevanji. Reider (1998, str. 3) izpostavlja naslednje argumente za tovrstno negativno korelacijo:

- manjša podjetja so bolj inovacijsko motivirana, kadar lahko vplivajo na strukturo trga v njihovo korist. Tovrstno postopanje ne velja za velika podjetja, saj ta uživajo monopolni položaj, ki bi lahko bil z inovacijsko dejavnostjo ogrožen.
- manjša podjetja imajo tesne odnose s svojimi potrošniki, zaradi česar so prilagodljivejša pri potrebah povpraševanja;
- velika podjetja so načeloma bolj konzervativna, ker se spodbude znanstvenikov in vodstva lahko močno razlikujejo. To privede do neskladja o inovacijskih koristih.

Ker se strokovnjaki področja na temo korelacije velikosti podjetja in inovacijske aktivnosti ne strinjajo, imamo dve teoretično argumentirani veji korelacij. Pozitivna povezava med velikostjo podjetja in inovacijsko aktivnostjo sugerira več inovacijske aktivnosti v velikih podjetjih, medtem ko negativna povezava med omenjenima dejavnikoma sugerira nasprotno. Določeni avtorji pa predlagajo tudi tretjo možnost, in sicer da med velikostjo podjetja in inovacijsko aktivnostjo ni nobene povezave (Camison-Zornoza, Lapiedra-Alcami, Segarra-Cipres & Boronat-Navarro, 2003). V Tabeli 4 so prikazani avtorji in njihova prepričanja o tej temi.

Tabela 4: Pregled raziskav – povezava med velikostjo podjetja in inovativnostjo

Povezava	Avtorji
Pozitivna povezava med velikostjo podjetja in inovativnostjo	Sullivan in Kang (1999), Damanpour (1992), Symeonidis (1996), Nord in Tucker (1987)
Negativna povezava med velikostjo podjetja in inovativnostjo	Scherer in Ross (1990), Wade (1996)
Ni povezave med velikostjo podjetja in inovativnostjo	Aiken et al. (1980)

Vir: Povzeto po C. Camison-Zornoza et al., A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size, 2003, str. 331–361.

SURS je za obdobje 2008–2010 zabeležil, da upoštevajoč velikost podjetja (glede na število zaposlenih) delež podjetij z inovacijsko dejavnostjo raste z velikostjo podjetja. Delež podjetij, ki se ukvarjajo z inovacijsko dejavnostjo, je med manjšimi podjetji (podjetja z 1–49 zaposlenimi) še vedno najmanjši; teh je bilo v obdobju 2008–2010 43,1 %. Kot v predhodnih letih pa so se tudi v tem obdobju v največjem obsegu z

inovacijsko dejavnostjo ukvarjala velika podjetja (podjetja, ki imajo več kot 250 zaposlenih). Inovacijsko aktivnih je bilo kar 86,8 % velikih podjetij (Statistični urad Republike Slovenije, 2012a). Zapisano je razvidno tudi iz Tabele 5.

Tabela 5: Delež inovacijsko aktivnih podjetij glede na velikost podjetja v obdobju 2008–2010

	Število podjetij	Inovacijsko aktivna podjetja (%)
Mala podjetja (1–49 zaposlenih)	3.156	43,1
Srednje velika podjetja (50–249 zaposlenih)	828	65,4
Velika podjetja (več kot 250 zaposlenih)	174	86,8

Vir: SURS, Investicijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2008–2010, 2012.

2.3 Odprti inovacijski model v mikro podjetjih

Inovacije so ključnega pomena za preživetje podjetij na današnjem globalnem trgu (Katila & Ahuja, 2002, str. 1184; Vanhaverbeke, Vermeersch & de Zutter, 2012, str. 74). Tradicionalno so bile inovacijske dejavnosti v podjetju osredotočene na notranji R & R-oddelek, nova paradigma odprtih inovacij pa takšno postopanje postavi pod vprašaj. Usmerjenost v notranji R & R ni več zadosten, pretok znanja iz in v podjetje pa absolutno nujen, saj si na tak način podjetja zagotovijo primerno raven inovativnosti. Poleg tega pa narašča tudi priljubljenost spletnih medijev, ki lahko predstavljajo pomemben vir za tovrstne vhodne oblike znanja (Chesbrough, 2006b, str. 1).

Večina do sedaj izvedenih študij o odprtih inovacijskih modelih se je osredotočala predvsem na raven velikih podjetij (Laursen & Salter, 2006). Sčasoma pa se je inovacijsko okolje močno preoblikovalo, kar je privedlo do sprememb pri razsežnosti apliciranja tovrstnega poslovnega modela. Zaradi mobilnosti delovne sile, zahtevanega tveganega kapitala in široko razpršenega znanja prek več javnih in zasebnih organizacij si podjetja ne morejo več privoščiti inoviranja znotraj podjetja. Van de Vrande et al. (2009) so zapisali, da odprti inovacijski model pomaga pri premostitvi ovir majhnosti podjetja. Majhna podjetja (Van de Vrande in ostali v to skupino vključujejo tudi mikro podjetja) bolj kot izstopni vidik inovacijskega modela raziskujejo vstopni vidik, s čimer majhna podjetja pridobivajo nove vire (Van de Vrande et al., 2009).

Na splošno lahko ugotovitve dosedanjih raziskav odprtih inovacijskih modelov strnemo v nekaj točk. Glavne med njimi so:

- posedovanja zadostnega obsega človeških virov, finančnih sredstev in R & D-aktivnosti je odločilni dejavnik sodelovanja zunaj meja podjetja. Več omenjenih virov privede do večje odprtosti inoviranja (Koschatzky, Bross & Stanovnik, 2001, str. 315; OECD, 2008, str. 6).
- do kakšne mere se podjetje odpre, je odvisno predvsem od razpoložljivosti virov, saj z omenjenimi viri podjetje neguje odnose, ki jih je zgradilo zunaj meja podjetja. Večja podjetja imajo na razpolago več virov. Majhna in tudi mikro podjetja v tem pogledu ne morejo konkurirati velikim in tako so velika podjetja dovzetnejša za odprte inovacijske modele (Chesbrough, 2006b; Busom & Fernandez-Ribas, 2008, str. 248).
- mnogi avtorji, med njimi tudi King (2006, str. 21), namigujejo, da imajo večja podjetja več znanja in so tako zanimivejša za druga podjetja. Več znanja, kot ga ima podjetje, bolj si drugi želijo sodelovanja, saj na tak način pridobijo potrebna znanja za lasten razvoj.
- ali je majhno oziroma mikro podjetje dovolj organizacijsko zrelo in ali dopušča delegiranje moči odločanja drugim, sta dva izmed kazalcev odprtosti modela. Načeloma vodstvo v manjših podjetjih v primerjavi z velikimi podjetji ne želi delegirati moči odločanja drugim, še manj pa ne zunaj meja podjetja (Massa & Testa, 2008, str. 395).

2.3.1 Izzivi odprtega inovacijskega modela v primeru mikro podjetij

Chesbrough (2010) raje kot na mikro, majhna, srednje velika in velika podjetja gospodarske družbe deli na MSP in velika podjetja. Naslednji podpoglavji sta usmerjeni v MSP, znotraj katerih najdemo tudi mikro podjetja, za katera veljajo ista pravila.

Glede na vse večji pomen MSP je spopad teh podjetij s priložnostmi in rizikom, ki jih predstavlja odprto inoviranje, neizogiben. Žal pa imajo MSP kar nekaj strukturnih pomanjkljivosti, ko govorimo o odprtem inoviranju, saj velikokrat nimajo zadostnih zmožnosti, potrebnih za identifikacijo, prenos in absorpcijo eksternih idej in tehnologije. Najpomembnejše strukturne pomanjkljivosti MSP v primeru odprtega inoviranja so (Chesbrough, 2010, str. 1–2):

- **manjša absorpcijska sposobnost:** MSP običajno nimajo možnosti za podporo namenskih sredstev in osebja za izgradnjo struktur za identifikacijo koristnega eksternega znanja. Te strukture so lahko tako imenovana tehnološka oporišča (Hitachijeve pisarne v Dublinu ali Nokia v Palo Altu), univerzitetne zveze menedžerjev za dostop do novih tehnologij univerz (IBM in Intel) in skupine skavtov, ki iščejo obetavne tehnologije (P & G).
- **manjša absorpcijska sposobnost tudi v primeru vnaprej opredeljenih in prenesenih idej in tehnologij:** redko so eksterne ideje in tehnologije celostne že ob

prenosu in običajno potrebujejo velike spremembe, da bi učinkovito zadovoljevale gospodarske potrebe. Veliko MSP nima osebja z zahtevanimi znanstvenimi izkušnjami, ki bi absorbiralo in izkoristilo znanstvena odkritja in tehnologijo, razvito na univerzah, v raziskovalnih laboratorijih ali znotraj velikih podjetij. Prav tako MSP nimajo ustanovljenih tehničnih svetovalnih odborov, ki jim pomagajo pri integraciji uporabnih idej in tehnologij v svoje procese.

- **večja podjetja so privlačnejša v smislu sodelovanja:** MSP se ne štejejo med privlačne partnerje, tudi v primeru, ko so sposobna identificirati ideje in tehnologije. Univerzitetni profesorji, na primer, raje delajo z večjimi, znanimi in prestižnimi podjetji ali pa pomagajo ustanoviti novo podjetje, kot pa da se povežejo z že obstoječimi MSP. Poleg tega imajo MSP le redko zadostna sredstva za zagotovitev podpore obetavnim akademskim raziskavam, ki bi bile primerne za projekt odprtih inovacij. Prav tako MSP pogosto nimajo institucionaliziranega in dobro strukturiranega inovacijskega procesa.
- **pomanjkljivost pri zajemanju vrednosti:** MSP običajno nimajo tržne moči, da bi zajela vrednost njihovih eksternih znanj in inovacij, kadar ta niso zaščiteni s pravicami intelektualne lastnine. Če ne morejo pričakovati koristi od eksternih idej in tehnologij, ne morejo upravičiti naložbe v tovrstne vire.

V MSP je dobiček iz intelektualne lastnine omejen zaradi pomanjkanja uveljavitvene moči, saj so manjša podjetja ekonomsko odvisna od velikih podjetij. Uveljavljanje primera kršitve patenta v ZDA stane v povprečju 500.000 \$, če je vrednost tega nižja od 1.000.000 \$. Takšen strošek je velik in si ga večina MSP ne more privoščiti. Iz tega naslova se Go Corp ni odločil za sodni postopek proti Microsoftu, ko je ta trgu predstavil kopijo Go Corpovega PenPointa, imenovano PenWindows. Zaradi visokih stroškov sodnih postopkov in negotovosti izida se je vodstvo Go Corpa odločilo za umik. Vse pogostejši so tudi primeri, ko se MSP odloči za oddajo nekaterih dejavnosti v države, kot sta Indija ali Kitajska, njihov partner pa nezakonito kopira tehnologijo in jo predstavi kot svojo. Izvrševanje moči pa je v čezmorskih državah zaradi diferenciacije sodnih pravil in postopkov tako predrago kot tudi negotovo (Chesbrough, 2010, str. 2).

Poleg visokih stroškov in tveganja pravne izvršbe so MSP pogosto tudi ekonomsko odvisna od velikih podjetij, kar pa še dodatno zmanjša možnosti profitiranja od svojih inovacij. Za primer vzemimo nekega švicarskega dobavitelja v avtomobilski industriji, ki zaposluje 500 ljudi in čigar 30-odstotkov letnih prihodkov izhaja iz ene same stranke, Volkswagna. Ko je dobavitelj odkril kršitev patenta, se za sodni postopek ni odločil že zgolj zaradi tega, ker bi tako gotovo izgubil svojega največjega klienta (Chesbrough, 2010, str. 2).

2.3.2 Prednosti odprtega inovacijskega modela v primeru mikro podjetij

Vanhaverbeke, Vermeersch in de Zutter (2012, str. 34) ter Chesbrough (2010, str. 3–4) razširjajo teorijo odprtih inovacijskih modelov znotraj SME in posledično tudi znotraj mikro podjetij s podajanjem naslednjih prednosti:

- **velika podjetja se vse bolj zanimajo za investicijska partnerstva:** manjša podjetja z močnimi kompetencami in usmerjeno specializiranostjo so zanimivi potencialni poslovni partnerji za večja podjetja. Tovrstno znanje MSP pospeši izvršitev inovacijske pobude znotraj velikih podjetij. Poleg tega pa sta odprto inoviranje in odprta komercializacija značilna za mrežo povezav in dolgoročnih poslov med različnimi organizacijami. Medorganizacijska omrežja na ta način ustvarjajo nove poslovne priložnosti za specializirana MSP.
- **manjša podjetja za razvoj produktov:** velika podjetja ustvarjajo tehnološke platforme in aktivno zaposlujejo MSP za razvoj produktov za te platforme. Vodje platform zagotovijo obsežne tehnične informacije, trženjske priložnosti in celo občasne subvencije za manjša podjetja na področju R & R.
- **uporabniške inovacije:** MSP so aktivni uporabniki številnih novih tehnologij in lahko razvijejo pomembne izboljšave za omenjene tehnologije. Na tak način lahko izboljšajo kakovost ali zmožnost tehnologij. Tovrstnim odprtim inovacijskim skupnostim se želijo pridružiti mnoga velika podjetja.
- **strategija niše:** globalno uspešna MSP, ki so znana tudi kot »skriti šampioni«, so zaradi svoje visoke donosnosti razvila strategijo niš kot vir konkurenčne prednosti. Ta podjetja delajo v ozkih tržnih segmentih, v katerih velika podjetja ne vidijo zadostnega tržnega potenciala. Na tak način so manjša podjetja prodrli na trge v mnogih regijah sveta, s čimer so omogočila doseganje ekonomij obsega s skupnimi dobavitelji in zadovoljevanjem ključnih kupcev.
- **splošna korist odprtih inovacijskih modelov:** odprti inovacijski model prinaša koristi v smislu inovacijskih prizadevanj vseh podjetij, neodvisno od njihove velikosti. Glavne prednosti temeljijo na večji stopnji ponovne uporabe kode v primerjavi z lastniško programsko opremo in na večji stabilnosti sistema zaradi strogih strokovnih pregledov in aplikacije darvinističnega načela izbora (»najboljša koda preživi«).
- **velika zmožnost specializacije:** pri odprtih inovacijskih modelih gre v osnovi za večji vdor trgov v procese R & R. MSP imajo večjo zmožnost specializacije od velikih podjetij. Ta specializacija je več kot koristna, ko so trgi dostopnejši v smislu inovacijskih aktivnosti. Interno organizirane dejavnosti so omejene na eno samo stranko na enem samem trgu. Odprte inovacijske dejavnosti pa skušajo gojiti več strank na več trgih za isto inovativno dejavnost ter tako razpršiti stroške in tveganje.

3 ŠTUDIJA PRIMERA WEBOS

V tem poglavju magistrskega dela so predstavljeni inovacijska mreža Webos, njeni glavni akterji, delovanje, okolja, v katerih posluje, in SWOT-analiza. Predstavljeni so tudi cilji, namen, raziskovalno vprašanje in hipotezi, na kateri se opira raziskovalni del magistrskega dela.

3.1 Cilji in namen

Namen magistrskega dela je predstaviti inovacije in odprte inovacijske modele v kontekstu mikro podjetij kot tudi prikazati odprti inovacijski sistem v slovenskem kontekstu. Veliko avtorjev se je že podalo v raziskavo odprtih inovacijskih modelov, apliciranih s strani velikih podjetij, odprti inovacijski modeli za mikro podjetja pa so še danes precej neraziskano področje. To je tudi razlog, zaradi katerega smo se odločili pisati magistrsko delo na to temo. Poleg že omenjenega pa je namen tega dela predstaviti ovire, s katerimi se soočajo mikro podjetja, ki stremijo k odprtemu inoviranju, in prednosti, ki jih prinaša njihova velikost.

Cilji magistrskega dela so:

- pridobiti globlje razumevanje o temi odprtih inovacijskih modelov na ravni mikro podjetij;
- ugotoviti, ali obstaja povezava med velikostjo podjetja in obsegom inovacijske dejavnosti;
- ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na inovacijsko aktivnost v mikro podjetjih;
- pridobiti znanje na temo partnerstva in ugotoviti, ali specializiranost podjetja vpliva na izbiro partnerja v inovacijski mreži.

3.2 Raziskovalno vprašanje in hipoteze

Po pregledu razpoložljive strokovne literature smo izoblikovali raziskovalno vprašanje, s katerim želimo pridobiti globlje razumevanje partnerstva v odprtih inovacijskih sistemih v primeru mikro podjetij.

Raziskovalno vprašanje:

Kakšne motive za odločitev vključevanja partnerjev v inovacijsko mrežo imajo mikro podjetja in kateri so dejavniki izbire poslovnega partnerja v inovacijski mreži?

Hipotezi, ki ju želimo proučiti, pa sta naslednji:

- **Hipoteza 1:** Specializiranost mikro podjetja je ključni dejavnik pri izbiri partnerja v inovacijski mreži.
- **Hipoteza 2:** Finančna omejenost je ključni motiv za odločitev vključevanja partnerjev v inovacijsko mrežo.

3.3 Kaj je Webos?

Webos je mreža podjetij, ki sodelujejo z namenom doseganja skupnih ciljev. Znotraj te mreže deluje sedem mikro podjetij, ki vsako iz svojega področja specializiranosti prispevajo k storitvi oziroma produktu. Pet podjetij ima sedež v Sloveniji in dve v Srbiji. Ta podjetja so: I-splet, d. o. o, Žur, d. o. o, VKG, d. o. o, Triniti PR, d. o. o, Verbič design, Webos, d. o. o, in Web Lab, d. o. o. Tabela 6 prikazuje vse sodelujoče partnerje.

Naloga vseh podjetij v mreži Webos je skupen in kontinuiran razvoj novih in inovativnih proizvodov ter izboljšava in nadgradnja obstoječih poslovnih procesov, predvsem na področju informacijske tehnologije in spletnega trženja. Pogoji za sodelovanje pri projektih, za katere sta mišljena skupen razvoj in inoviranje, so, da takšno podjetje spada v razvrstitev mikro podjetij, da je podjetje mlado in še neuveljavljeno na trgu, da lahko podjetje omogoči dodano vrednost celotnemu poslovnemu procesu ter da se ukvarja s specifičnimi poslovnimi dejavnostmi, kot so trženje, odnosi z javnostmi (v nadaljevanju PR), programiranje, oblikovanje, razvoj produktov, prodaja, oglaševanje idr.

Proizvodi in storitve, ki so v večini plod skupnega razvoja povezanih podjetij v mreži, temeljijo na zbiranju in analizi različnih informacij in podatkov, ki imajo veliko uporabno vrednost in so lahko pomembne za strateške odločitve podjetja. Končne rešitve so oblikovane po meri uporabnika, tako da so enostavne za uporabo, uporabniku prijazne in cenovno dostopne ter učinkovite. Izkušnje, znanje in kompetence lastnikov, menedžerjev in zaposlenih v podjetjih, ki tvorijo mrežo Webos, so pomembni dejavniki za razvoj kakovostnih in inovativnih informacijskih rešitev.

Tabela 6: Partnerji v inovacijski mreži Webos

	Podjetje	Opis podjetja
Slovenija	Triniti PR, d. o. o. 	Podjetje Triniti PR, d. o. o., je bilo ustanovljeno marca 2011 in se ukvarja s komunikacijskim svetovanjem in odnosi z mediji ter je specializirano za vse vrste komunikacij.

se nadaljuje

nadaljevanje

	Podjetje	Opis podjetja
Slovenija	I-splet, d. o. o. 	I-splet, d. o. o., je podjetje za informacijske tehnologije, ki je na trgu pozicionirano kot digitalna komunikacijska agencija WebmamaPR. Podjetje je bilo ustanovljeno julija 2011 in se ukvarja s spletnim trženjem, digitalnim PR-jem, spletnim komuniciranjem ter razvojem inovativnih proizvodov in storitev informacijske tehnologije.
	Žur, d. o. o. 	Žur, d. o. o., je trženjska agencija, ki za kliente izvaja zakupe medijskega prostora, skrbi za PR in oglašuje ter svetuje trženjskim oddelkom v večjih podjetjih. Podjetje je bilo ustanovljeno junija 2005 in je na trgu pozicionirano kot klasična trženjska agencija.
	VKG, d. o. o. 	Podjetje VKG, d. o. o., je bilo ustanovljeno junija 2010 z namenom izvajanja projektov s področja svetovnega spleta, mednarodne trgovine in trženja. Podjetje je specializirano za aktivnosti, ki so povezane s poslovnim svetovanjem podjetjem pri trženjskih aktivnostih, razvoju novih informacijskih proizvodov in mednarodni trgovini.
	Verbič design 	Glavne dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo, so: industrijsko oblikovanje, oblikovanje vizualnih komunikacij, multimedijско oblikovanje, fotografija in animacije ter spletno oblikovanje.
Srbija	Webos, d. o. o. 	Podjetje Webos, d. o. o., je bilo ustanovljeno avgusta 2012 z namenom izvajanja projektov s področja spletnega trženja, razvoja novih spletnih rešitev in orodij ter digitalnega PR-ja.
	Web Lab, d. o. o. 	Web Lab, d. o. o., je podjetje za razvoj in izdelavo spletnih strani in aplikacij, specializirano za Facebook aplikacije. Podjetje se ukvarja z vsemi vrstami programiranja.

Kot je razvidno iz Tabele 6, je vsako podjetje strokovnjak za specifično področje in na tak način prispeva h končni vrednosti produkta. Vzajemno ta podjetja poskrbijo za vizualno komunikacijo, razvoj informacijske tehnologije oziroma razvoj proizvodov informacijske

tehnologije, trženje, PR (angl. *public relations*) in spletne storitve, kot so spletni kliping, spletno trženje, spletni PR in natančne spletne analize pojavnosti.

3.3.1 Vizualna komunikacija

Vizualne komunikacije so most med idejo in njeno ciljno publiko. Na področjih arhitekture, inženiringa, grafičnega, industrijskega in multimedijskega oblikovanja, oglaševanja, trženja, kartografije ter mode vizualni komunikatorji uporabljajo besedila in/ali slike za komuniciranje informacij. Vizualna oblika, ki jo povzame komunikacija, je lahko domiselna in izvirna ali pa v skladu s konvencijami in sprejetimi pravili. Proizvodnja vizualne komunikacije vključuje aplikacijo procesa oblikovanja, pri čemer končna predstavitev odgovarja zastavljenim potrebam. Proces oblikovanja zagotavlja opredeljen, vendar prožen pristop pri razvoju, vrednotenju in izpopolnitvi vizualnih komunikacijskih rešitev (VCAA, 2003, str. 7).

Kot pri vseh oblikah komunikacije mora podjetje tudi pri vizualni komunikaciji najprej opredeliti, kaj želi povedati. Da bi sporočilo lahko uspešno komuniciralo, morajo natančno poznati njegovo težo in posebnosti, saj lahko le na tak način prikažejo podatke v jasni in ljudem razumljivi obliki. Da bi bilo sporočilo jasno in razumljivo, pa morajo komunikatorji razumeti človeško vizualno kot tudi kognitivno percepcijo. Sporočilo mora biti predstavljeno tako, da izkoristi prednosti vizualne percepcije ob upoštevanju vzorcev človeških miselnih procesov. Nato pa mora ob uporabi nabora veščin oblikovanja prenesti sporočilo v jasni in razumljivi obliki (Few, 2006, str. 5). Reklamni oglasi, spletne strani, Facebook aplikacije in drugi mediji sporočanja temeljijo na istem setu vizualnih in kognitivnih načel, kjer oblikovalec oblikuje produkt na način, ki bo uporabniku dovoljeval lahkotno in pregledno uporabo. Rosenbaumova in Bugental (1998, str. 517) kot poglobljena področja vizualne komunikacije navajata dostopnost informacij in navigacijo, prepoznavanje ikon ter vizualno privlačnost (enostavnost uporabe in izgled).

3.3.2 Trženje in PR

Trženje je splošen izraz, ki opisuje vse korake, ki vodijo do končne prodaje. To je proces načrtovanja in postavljanja cen, promocije in distribucije z namenom zadovoljevanja individualnih in organizacijskih potreb. Iz te opredelitve je razvidno, da je trženje veliko več kot le postopek prodaje produkta ali storitve – je bistveni del poslovanja, brez katerega niti najboljši produkti in storitve ne morejo uspeti. Podjetja se srečujejo z neuspehom, ker ne vedo, kaj se dogaja na trgu, in posledično ne zadovoljujejo potreb potrošnikov v celoti. Veliko je tudi takšnih podjetij, ki zmotno menijo, da bodo potrošniki ob pravilnem obsegu oglaševanja kupili vse, kar podjetja ponujajo. Iz tega sledi, da trženje sestavljajo odločitve na področju štirih P-jev (produkt, distribucija, promocija in cena). Postavitve cene, predstavitev produkta, distribucija produkta in tudi promocija produkta spadajo pod okrilje trženjske strategije. Tako se podjetje odloči, kje bo oglaševalo in zakaj, opredeli

predstavnik ciljne skupine, kako to skupino doseči, kakšna orodja uporabiti, kakšno ceno postaviti in podobno (Myers, 2011, str. 4–6).

Po drugi strani pa britanski inštitut za odnose z javnostmi opredeljuje PR kot namerno, načrtovano in trajno prizadevanje za vzpostavitev in vzdrževanje medsebojnega razumevanja med organizacijo in javnostjo. Ta opredelitev nakazuje na to, da so PR namenjeni ustvarjanju medsebojnega razumevanja med organizacijo in javnostjo. Prav tako predlaga, da PR niso naključen proces, temveč proces, ki mora biti zavestno oblikovan. Tako podjetje v sklopu PR-aktivnosti načrtuje pozive k pozornosti, razpravi, raziskavi, predvidevanju, analizi in posledicam (Olusegun, 2006, str. 2).

Na neki način lahko rečemo, da se trženje in PR dopolnjujeta ter vzajemno skrbita za izpostavljenost, komunikacijo in dobro ime podjetja, produkta ali storitve. V zadnjem času pa poleg tradicionalnih prijemov trženja in PR-ja vse pogosteje opažamo tudi spletne metode trženja in PR-aktivnosti.

Spletno trženje sugerira uporabo interneta pri razvoju trženjskih strategij za posamičnega potrošnika ter je osredotočeno na osebno interakcijo in povratno informacijo. Moč interneta v vlogi komercialnega posrednika je sposobnost personaliziranja ponudbe, tako da ta ustreza interesom in življenjskemu slogu uporabnikov. V nasprotju s spletnim trženjem pa se tradicionalno trženje usmerja na širšo in splošnejšo publiko. Namen spletnega trženja ni dosegati čim večje število ljudi, temveč zajeti prave ljudi ob pravem času in v pravem kontekstu. Uspeh na spletu je pogojen s predvidevanjem potrošnikovih potreb in njihovim zadovoljevanjem. Spletni tržniki stremijo k ohranjanju strank in dolgoročni lojalnosti (Koekemoer, 2004, str. 536). Poglavitne razlike med spletnim in tradicionalnim trženjem, ki jih opisujeta Ellsworth in Ellsworth (1997, str. 61), pa so prikazane v Tabeli 7.

Tabela 7: Razlike med spletnim in tradicionalnim trženjem

Spletno trženje	Tradicionalno trženje
Personalizirano trženje	Masovno trženje
»pull« trženjsko okolje	»push« trženjsko okolje
Vertikalno in horizontalno trženje (obojestransko)	Večinoma vertikalno ali horizontalno trženje (enostransko)
Skeniranje okolja na spletu nudi ozko sliko in je zelo specifično. Vključuje konkurenčni, tehnološki in kulturni sken.	Skeniranje okolja generira široko sliko in vključuje konkurenčni, tehnološki ter kulturni sken.
Tržno segmentiranje in demografska raziskava nista zanesljivi.	Tržno segmentiranje in demografska raziskava sta zanesljivi.

Vir: J. H. Ellsworth in M. V. Ellsworth, *Marketing on the Internet*, 1997, str. 61.

Kot je razvidno iz Tabele 8, je možno tudi med spletnim in tradicionalnim PR-jem opredeliti poglobitve razlike. Spletni PR za razliko od tradicionalnega spodbuja interaktivno komuniciranje, kjer je vloga vratarja oziroma čuvaja izničena. V primeru tradicionalnega PR-ja pa mediji predstavljajo vlogo vratarja oziroma čuvaja. Prav tako se razlikuje smer PR-aktivnosti, saj spletni PR spodbuja »push« PR-storitve, tradicionalni pa »pull« PR-storitve.

Tabela 8: Razlike med spletnim in tradicionalnim PR-jem

Spletni PR	Tradicionalni PR
Interaktivno komuniciranje (ena na ena ali mnogi z mnogimi)	Masovna komunikacija (en z mnogimi)
Vloga vratarja oziroma čuvaja je izničena	Mediji igrajo vlogo vratarja oziroma čuvaja
»push« PR-storitve	»pull« PR-storitve

Vir: Povzeto po D. W. Guth in C. Marsh, Public Relations, A Values-Driven Approach, 2000, str. 354–357.

3.3.3 Razvoj informacijske tehnologije in programske opreme

Informacijska tehnologija je veja inženiringa, ki se ukvarja z uporabo računalnikov in telekomunikacijske opreme za shranjevanje, pridobivanje, prenos in manipulacijo podatkov. Ameriško IT-združenje opredeljuje informacijsko tehnologijo kot študijo, oblikovanje, razvoj, uporabo, izvajanje in podporo ali vodenje računalniško podprtih informacijskih sistemov. Izraz se pogosto uporablja kot sinonim za računalnik in računalniška omrežja ter zajema tudi druge tehnologije za distribucijo informacij, kot sta televizija in telefon (Chandler & Munday, 2011).

Informacijska tehnologija je širša disciplina, katere del je tudi razvoj programske opreme. Tako razvoj informacijske tehnologije ne zajema zgolj razvoja programske opreme, temveč tudi razvoj strojne opreme, administracijo sistema, mreženje, izvajanje in s tem povezane netehnične discipline, kot sta projektno vodenje in poslovna analiza. Razvoj programske opreme pa se nanaša izključno na razvoj in izvajanje aplikacij, bodisi od začetka bodisi v obliki radikalnih prilagoditev k že obstoječim rešitvam. Omenjeno vključuje oblikovanje računalniškega programa ali niza programov za izvajanje nalog (Chandler & Munday, 2011). Informacijska tehnologija in programska oprema, ki jo razvija inovacijska mreža Webos, se v grobem nanašata na spletni kliping in spletne analize pojavnosti.

3.3.4 Spletni kliping in spletne analize pojavnosti

Spletni kliping je spletna aktivnost, s katero je mogoče meriti vsak vidik spletne prisotnosti podjetja, produkta, storitve, osebe ali druge enote zanimanja. Spletni kliping vključuje

analitiko, preteklo uspešnost, uporabnost, odziv potrošnikov, skupnosti, konkurenčno analizo in še mnogo več. Tovrstna storitev je posebej zanimiva za tista podjetja, ki želijo temeljito poznati okolje, v katerem poslujejo. Na tak način lahko pridobijo informacije o svoji spletni strani, njeni uporabnosti, obiskanosti in podobno ali pa širše informacije na temo druge enote zanimanja. Croll in Power (2009) navajata naslednje prednosti, ki jih podjetju prinese apliciranje spletnega klipinga:

- pridobitev informacij na temo uporabe in interakcije obiskovalcev s spletno stranjo podjetja, z uporabo spletnih analiz, segmentiranja, pretvorb in analize uporabniške interaktivnosti;
- pridobivanje informacij o tržni motivaciji na podlagi potrošniških raziskav;
- merjenje zdravja in razpoložljivosti spletne strani podjetja s sintetičnim in realnim testiranjem;
- sledenje skupnostim, ki so povezane s spletno prisotnostjo podjetja, vključno s socialnimi omrežji, forumi, blogi, mikroblogi in združevalci socialnih novic;
- zmožnost sestave jasnih poročil, prilagojenih podjetju in njenemu ciljnemu občinstvu.

Poleg spletnega klipinga se je skozi pretekla leta uveljavil tudi spletni kliping oziroma skeniranje interneta z namenom odkrivanja omemb besed ali fraz, ki so predmet uporabnikovega zanimanja. Uporabnost na ravni podjetja je vidna predvsem v tem, da je z aplikacijo tovrstne spletne storitve mogoče pridobiti informacije o svojem podjetju ali produktu iz vseh virov, kjer je bilo ime v nizu omenjeno. Zaradi hitro naraščajoče uporabe interneta ter posledično tudi naraščajočega vira novic in informacij postaja spletni kliping nepogrešljiv vir informacij (The Online Clipping Revolution, 2012).

Ko podjetje pridobi informacije z apliciranjem spletnega klipinga, je te informacije smiselno preoblikovati v pregledne analize. Tako spletne analize pojavnosti uporabniku razkrijejo jasno in nazorno sliko o pojavnosti besede ali fraze v poizvedovalnem nizu.

3.4 Inovacijski proces mreže Webos

Webos ni pogodbeno vezana mreža, temveč vizijsko zastavljeno partnerstvo, kjer so partnerji v enakopravnem položaju. Vodja posamičnega projekta je načeloma tisto podjetje, ki izoblikuje idejo oziroma podjetje, ki pod okrilje Webosa pripelje stranko. Omenjenih sedem podjetij pokriva celoten proces inoviranja, kot ga opisujejo Tiwari, Buse in Herstatt (2007, str. 4). Slika 9 prikazuje omenjeni poenostavljen inovacijski proces, ki je sestavljen iz treh faz: zasnove, izvajanja in trženja. V prvem poglavju magistrskega dela smo po Chesbroughu (2003) povzeli te iste faze procesa, ki pa jih je ta poimenoval kot raziskave, razvoj in komercializacijo.

Slika 9: Poenostavljen trifazni inovacijski proces



Vir: R. Tiwari, S. Buse in C. Herstatt, *Innovation via Global Route: Proposing a Reference Model for Chances and Challenges of Global Innovation Processes*, 2007, str. 5.

3.4.1 Zasnova

Inovacijski proces se lahko začne s problemom ali pa tudi s ciljem, saj je nedosežen cilj lahko obravnavan kot problem. Vsako podjetje ima svoj set problemov in ovir, ki jih želi premostiti. Takšne ovire so lahko nezadostnost prodaje, neučinkovitost procesov, nepopolnost proizvodov, višina stroškov in podobno. Ko podjetje identificira problem in naredi analizo zahtev, mora ta problem pretvoriti v izziv, kar pa lahko naredi v obliki vprašanja ali pa v obliki poziva. Izziv v obliki vprašanja je lahko: »Na kakšne načine lahko izboljšamo proizvod X?«. Izziv v obliki poziva pa: »Oblikujte ideje za vizualno komunikacijo proizvoda X.« Oblikovanje dobrega izziva je ključnega pomena za inovacijski proces, saj nepravilno zasnovan izziv prinese zgolj veliko število idej, ki ne rešijo zelenega problema (Baumgartner, 2012).

V primeru inovacijske mreže Webos imajo vsa sodelujoča podjetja enakovredno pravico vlaganja idej in oblikovanja izzivov. S skupnimi močmi izberejo najprimernejše ideje in koncepte ter začnejo načrtovati proces izgradnje produkta oziroma storitve. Ko ima nosilno podjetje izbrano idejo, opredeljen problem in izoblikovan inovacijski izziv, ga posreduje partnerjem v mreži in tako kot vodja dotičnega projekta usmerja celotno mrežo. Na področju kreative podjetij I-splet, d. o. o., Verbič design, VKG, d. o. o., in Žur, d. o. o., izoblikujejo vizijo proizvoda oziroma storitve, ki jo v naslednjih korakih poleg omenjenih izvršijo ostala podjetja v inovacijski mreži. Baumgartner (2012) navaja, da lahko generiranje idej poteka v obliki viharjenja možgan (angl. *brainstorming*) aktivnosti, z uporabo programske opreme (angl. *real idea management software*) ali pa razdelitvijo ekipe z namenom oblikovanja in razvoja ideje. Seveda lahko podjetje ideje generira samo, vendar nepisano pravilo pravi, da raznoliki timi in znanja prispevajo kreativnejše ideje.

Inovacijska mreža Webos se poslužuje tako »brainstorming« metode kot tudi delitve tima na manjše enote z namenom raznolikih idej. Nekatere ideje o razvoju določenih proizvodov oz. storitev so se v podjetjih že zasnovale v preteklosti, vendar zaradi različnih dejavnikov, kot so pomanjkanje sredstev, kadra, znanja in časa, nikoli niso bile realizirane – vse do priključitve k inovacijski mreži Webos.

Pri generiranju idej se Webos drži načela enakopravnosti in kreativnosti – tako nobena ideja v tej fazi ni deležna kritike, cenzure ali zatrtja. Na tak način se podjetja v mreži počutijo svobodnejše pri izražanju in posledično prispevajo kreativnejše ideje. Baumgartner (2012) navaja, da večina ljudi misli, da je generiranje idej najbolj pomemben del inovacijskega procesa, s čimer pa se sam ne strinja. Omenjeni avtor dodaja, da je še najboljša ideja popolnoma neuporabna, če ne prestopi v drugo fazo inovacijskega procesa, to je v izvedbo.

Ob velikem številu idej je treba podobne ideje združiti v idejne skupke in ta skupek obravnavati kot enotno idejo. Iz tega sledi ocena najprimernejših idej, in sicer s pomočjo različnih ocenjevalnih metod (Rebernik & Bradač, 2008, str. 33). Webos uporablja metodo ocenjevalne matrike, kjer so obetavne ideje primerjane s pomembnejšimi poslovnimi kriteriji. Bolj ko posamična ideja ustreza tem kriterijem, višja je njena ocena. Na koncu so tiste najvišje ocenjene ideje izbrane in izvedene v naslednjih fazah inovacijskega procesa. Na izbiro ideje vpliva več pomembnih dejavnikov in kriterijev, ki jih lahko ovrednotimo, med njimi pa so zagotovo potencialna tržna naravnost ideje, kadrovske zmogljivosti in finančni resursi. V Webosu po navadi podjetje, ki je nosilec ideje oziroma načrtovanega projekta, pripravi natančen poslovni načrt, ki vsebuje finančne projekcije, ki mu pomagajo začrtati okvirne smernice pri izvedbi projekta. Če se pokaže, da je ideja profitabilna in izvedljiva, se izvede naslednji korak.

3.4.2 Izvajanje

Nosilec projekta v naslednjem koraku določi izvajalce za razvoj prototipa. Podjetja I-splet, d. o. o., VKG, d. o. o., in Webos, d. o. o., so odgovorna za povezovanje kreativnih zamisli z razvojem, ki ga vodi podjetje Web Lab, d. o. o. Njihova naloga je poleg prenosa ideje v programski jezik tudi skrb za vodenje tehnične dokumentacije. Podjetje Verbič design pa poskrbi za oblikovanje prototipa. Na tak način inovacijska mreža Webos razvije prototip produkta, ki ga skozi uporabniške izkušnje in fokusne skupine testira podjetje I-splet, d. o. o. I-splet, d. o. o., znotraj inovacijske mreže Webos na slovenskem trgu nudi svetovanje (angl. *help desk*), medtem ko srbski Webos, d. o. o., opravlja isto funkcijo v Srbiji. Namen izgradnje prototipa, ki ga opisujeta Nguyen in Vai (2010, str. 18), pa je testiranje v poslovnem okolju in v primeru pozitivnega odziva implementacija na trgu. Ker so produkti Webosa precej kreativno zasnovani, je izdelava prototipov ključnega pomena pri predstavitvi produkta, saj na tak način jasno predstavijo idejo izza produkta.

3.4.3 Trženje

Ko je prototip dokončno sprejet in je produkt pripravljen za proizvodnjo, je treba prestrukturirati procese in narediti potrebne spremembe z namenom proizvodnje produkta, ki bo ustvarjal dodano vrednost za organizacijo. V primeru inovacijske mreže Webos je to proces programiranja, za katerega, kot že omenjeno, poskrbi podjetje Web Lab, d. o. o. Prav s tem korakom se ustvarjalne ideje prelevijo v inovacije v pravem pomenu besede.

Če so ideje radikalne narave ali pa če so potrebne znatne naložbe, je smiselno, da se jih izvede z vrsto mejnikov v procesu. To podjetju omogoča preverjanje izvajanja ideje in zagotovitev vrednosti oziroma ohranjanje možnost zagotovitve vrednosti ob prihajajočem mejniku. Ob postavitvi produkta na trg pa je treba poskrbeti za njegovo primerno izpostavitve kot tudi za njegovo dobro ime. V primeru inovacijske mreže Webos podjetje VKG, d. o. o., poskrbi za nacionalno in tudi mednarodno povezovanje. V grobem to pomeni, da podjetje proučuje potencialne trge, možnosti, ki jih ti trgi ponujajo, in konkurenco, ki je tam že prisotna. Prav tako izdelava tržno in trženjsko raziskavo ter na tak način preveri ustreznost proizvoda Webos za dotični trg. Naslednji korak, to je trženje in PR, pa izvršijo podjetja Triniti PR, d. o. o., Žur, d. o. o., in I-splet, d. o. o. Vsako izmed omenjenih podjetij ima svojo funkcijo znotraj trženjskih in PR-storitev. Tako Triniti PR, d. o. o., izoblikuje načrt predstavitve podjetja v smislu izpostavljenosti in ciljnih skupin. V primeru kriznih situacij poskrbi tudi za krizno komuniciranje in dobro ime podjetja. Žur, d. o. o., je partner, ki izvrši »offline« trženjske akcije in zakupi medijski prostor, kjer vidi največji prispevek koristi produktov inovacijske mreže Webos. I-splet, d. o. o., pa proces trženja še nadgradi, in sicer s spletnim trženjem in spletnim PR-jem.

3.5 Vpliv dejavnikov PEST na slovensko inovacijsko okolje

V tem podglavju je opisan vpliv dejavnikov PEST (vpliv političnega, ekonomskega, sociološkega in tehnološkega okolja) na slovensko inovacijsko okolje, saj inovacijska mreža Webos v večini deluje na omenjenem trgu. Sicer je poznavanje okolja ključnega pomena za uspeh poslovanja, za namene tega magistrskega dela pa opis okolja pripomore k razumevanju in odgovoru na naslednje raziskovalno vprašanje: ali okolje samo narekuje nekatere motive za sklepanje partnerstev?

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 28) opisujeta več načinov raziskave z namenom analiziranja mednarodnih okolij. Med načine raziskave uvrščata PEST-analizo (analizo političnega, ekonomskega, sociološkega in tehnološkega okolja), SLEPT-analizo (analizo sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega in tehnološkega okolja) in C-analizo (analizo panoge, podpornih in povezanih panog ter analizo konkurence). Bregar in Ograjenšek (2008, str. 99) pa sta zapisala, da je med ponujenimi možnostmi PEST-analiza najlažje izvedljiva in iz tega razloga za podjetja najuporabnejša.

Kotler (1998) trdi, da je PEST-analiza uporabno strateško orodje za razumevanje trga, poslovnega položaja in ponujenih možnosti. Kot je zapisal Porter (1985), pa je uporaba PEST-analize lahko zelo učinkovita tudi pri strateškem načrtovanju, trženju, poslovanju in razvoju produktov ter pri raziskovalnih poročilih. PEST-analiza med drugim zagotavlja, da je uspešnost poslovanja podjetja pozitivno usklajena z močnimi silami sprememb, ki vplivajo na poslovno okolje. Uspeh PEST-analize, kot ga opisuje Bregar (2007, str. 64), pa je v veliki meri odvisen od tega, kako jasno je podjetju uspelo identificirati predmet oziroma področje analize in ali je bilo uspešno pri opredelitvi določenih zunanjih dejavnikov.

Ker inovacijska mreža Webos v večini posluje na slovenskem trgu, je smiselno poznati politične, ekonomske, sociološke in tehnološke dejavnike, ki vplivajo na inovacije v Sloveniji. V naslednjih podpodpoglavjih bo predstavljen vpliv omenjenih dejavnikov na slovensko inovacijsko okolje.

3.5.1 Politični dejavniki

Članstvo v evropskih in svetovnih organizacijah, kot so EU, North Atlantic Treaty Organization (v nadaljevanju NATO), Ekonomska in monetarna unija, OVSE in ostale, je prav gotovo pozitivno vplivalo na inovacijsko dejavnost v Sloveniji. Številni programi EU spodbujajo inovativnost in na tak način odpravljajo ovire, zaradi katerih so bila podjetja postavljena v slabši konkurenčni položaj. Še več, Slovenija je vključena v mnoge pobude in akcije ter lahko dostopa tudi do skupnih R & D-sredstev. Poleg tega vstop v evroobmočje omogoča tudi stabilno monetarno okolje, kar pa je en izmed pogojev za razvoj in izvajanje inovacijskih politik (European Commission, 2010; Stres, Trobec & Podobnik, 2009, str. 32).

V smislu privatizacije opazamo postopen umik države iz lastništva podjetij, saj lastništvo s strani države zavira razvoj in inovativnost (Stres et. al., 2009, str. 32). Konkurenčnost države, kot jo prikazuje IMD, narekuje 51. mesto na lestvici 59 držav, zajetih v letih 2011 in 2012, pri čemer tudi ocena učinkovitosti vlade ostaja brez sprememb (The World Competitiveness Scoreboard 2012, 2012). Tudi Svetovna banka, ki spremlja učinkovitost poslovnega okolja z omejeno odgovornostjo in zaščito lastninskih pravic, beleži v letu 2012 stagnacijo v primerjavi z ostalimi državami EU, prav tako pa tudi nezadostnost sprememb. Takšne ocene namigujejo na upočasnjeno oziroma zavrto inovacijsko dejavnost (Stres et. al., 2009, str. 32). Na omenjeni lestvici 189 drža, Svetovna banka uvršča Slovenijo na 37. mesto v kategoriji enostavnosti poslovanja (Economy Rankings, 2012).

Eden izmed najočitnejših zaviralcev inovativnosti je prav gotovo visoka obremenjenost dela z davki. Slovenija je na že omenjeni lestvici Svetovne banke v letu 2012 zasedla 87. mesto v kategoriji višine davkov in prispevkov (Economy Rankings, 2012). Struktura

slovenskega davčnega sistema narekuje nadpovprečno obremenjeno delo, medtem ko je obremenitev kapitala precej pod povprečjem EU (Stres et al., 2009, str. 32).

Zadnji politični dejavnik, ki vpliva na inovativnost v Sloveniji, pa je neučinkovitost pravosodja (Stres et al., 2009, str. 32). Učinkovitost pravosodja igra pomembno vlogo pri razvoju inovativnega in visokotehnološkega okolja. Iz tega naslova je v Sloveniji treba vzpostaviti učinkovito sodstvo in skrajšati sodne postopke.

Politični dejavniki, ki vplivajo na inovativnost v Sloveniji, posledično pustijo pečat tudi na poslovanju in inoviranju inovacijske mreže Webos. Članstva v svetovnih organizacijah prispeva mnogokateri koristi, tako v smislu možnosti vključevanja v razne inovacijske razpise kot tudi v smislu enostavnosti poslovanja in enotne valute. Lociranje podjetja znotraj EU je zagotovo velik prispevek k poslovanju informacijske mreže Webos. Negativno pa na inovativnost mreže Webos vpliva visoka obremenitev dela z davki, saj imajo zaradi tega manjše možnosti zaposlitve dodatnega kadra. V primeru nesoglasij in pri vplivu majhnosti podjetja (ali v tem primeru inovacijske mreže) na legitimno sodelovanje pa je ključnega pomena tudi sodni sistem.

3.5.2 Ekonomski dejavniki

Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) na prebivalca je leta 2011 znašal 17.361 EUR (Statistični urad Republike Slovenije, 2012e), BDP na prebivalca v standardih kupne moči pa je isto leto znašal 84 % povprečnega BDP-ja v EU-27 (Statistični urad Republike Slovenije, 2012b). Povprečna letna stopnja gospodarske rasti se je v obdobju 2007–2011 pospešila. Pozitivna rast obsega BDP-ja je bila zlasti posledica večjega izvoza, v manjši meri pa tudi posledica ponovnega ustvarjanja zalog. Negativni vpliv na rast obsega BDP-ja so že drugo leto zapored imele bruto investicije v osnovna sredstva in končna potrošnja gospodinjstev (Statistični urad Republike Slovenije, 2011b).

Gospodarska rast in rast kupne moči pozitivno vplivata na inovacijsko dejavnost. Ker je gospodarska rast premalo podprta s strukturnimi premiki, sta trajnejše povečanje produktivnosti in konkurenčnosti ter dolgoročna stabilna rast otežena. Stabilnost cen pred uvedbo evra ogrozijo zunanji šoki, visoka stopnja inflacije pa zniža porabo in vpliva na nižjo gospodarsko rast (Stres et al., str. 33).

Konkurenčnost podjetniškega sektorja se v odprtem gospodarstvu, kot je slovensko, znatno odraža v doseženih rezultatih na zunanjih trgih. V letih 2008–2009 je bila Slovenija v relativno večji skupini držav EU s padcem tržnega deleža na svetovnem trgu na osmem mestu, leta 2010, ko se je na svetovnem trgu poglobil tudi padec tržnega deleža EU, pa celo na četrtem mestu. To kaže na izrazitejši pešanje izvozne konkurenčnosti našega gospodarstva v času krize. Slovenija je bila namreč v obdobju 2001–2007, ko je tržni delež EU na svetovnem trgu bolj ali manj stagniral, v skupini 15 članic z rastjo tržnega deleža na

svetovnem trgu na desetem mestu (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2012).

Gospodarska kriza je tako kot na ostala podjetja tudi na inovacijsko mrežo Webos delovala negativno. Čeprav se je v zadnjih letih povečal izvoz v druge države, pa problema inflacije in visokih obrestnih mer ostajata. Inflacija poskrbi za manjše potrošništvo in posledično nižjo prodajo produktov in storitev inovacijske mreže Webos, medtem ko visoke obrestne mere poskrbijo za omejitve kapitala, ki ga Webos lahko doseže. Seveda pa ni celotna slika tako črna, kot je videti na prvi pogled, saj produkti in storitve, ki jih ponuja inovacijska mreža Webos, znižujejo stroške poslovanja podjetij. Sedaj ko se ekonomsko stanje počasi izboljšuje, lahko Webos pričakuje porast naročil, saj bodo podjetja stremela k zniževanju stroškov. Omenjeno korist pa si lahko na dolgi rok s produkti in storitvami inovacijske mreže Webos tudi zagotovijo.

3.5.3 Sociološki dejavniki

Ker je svetovna finančna kriza po letu 2008 poskrbela za znižanje zaposlenosti, so za zviševanje zaposlenosti potrebna novonastala podjetja. Podjetniška iniciativa in prestrukturiranje podjetij pa je močno otežena zaradi neprožnosti slovenskega trga dela (Stres et al., 2009, str. 33). Dodatna ovira slovenskega sociološkega okolja je tudi starajoče se prebivalstvo. S premajhnim številom rojstev, z daljšanjem življenjske dobe in z upočasnjevanjem umrljivosti se spreminja starostna sestava prebivalstva. Tako se zmanjšuje delež otrok (0–14 let) ter povečujeta delež delovno sposobnega prebivalstva (15–64 let) in delež starejših (65+ let). Staranje prebivalstva vpliva na trg delovne sile, in sicer z njenim zniževanjem in povečanjem potrebe po kvalificiranih priseljencih (Statistični urad Republike Slovenije, 2012c).

Kot drugod po svetu imamo tudi v Sloveniji neenakomerno razvite regije, kar je med drugim lahko posledica neenakomerne intenzivnosti inovacijske dejavnosti in centraliziranosti. Skladnejši regionalni razvoj bi lahko pozitivno vplival na razvitost Slovenije kot celote. Na inovacijske kapacitete Slovenije lahko pozitivno vpliva tudi izboljšanje izobrazbene sestave prebivalstva, negativno pa nizka učinkovitost študija in vključenost starejših. Da bi se izboljšali rezultati na področju R & R-dejavnosti, patentov in inovacijske aktivnosti, pa je še posebej pomembno zadostno število kadrov na področju naravoslovja in tehnike (Stres et al., 2009, str. 33–34).

V smislu podjetniške aktivnosti so ovire za podjetništvo v Sloveniji višje kot v povprečju v EU. Pri ustanavljanju in vodenju podjetij se morajo podjetniki soočati z birokracijo, nizko kupno močjo, pomanjkanjem in predrago delovno silo, slabo infrastrukturo, omejenim dostopom do finančnih virov in podobno. Ovire na poti podjetnikov pa privedejo do manjše iniciative kot tudi do skromnejše inovacijske aktivnosti (Stres et al., 2009, str. 34).

Trend naraščajoče brezposelnosti postavlja vse več ljudi na cesto in tako se od njih pričakuje proaktivnost v smislu podjetništva. Tudi državne subvencije za podporo podjetništva spodbujajo posameznike h kreativnosti in inovativnosti. Na ta proces lahko s stališča Webosa gledamo na dva načina: pozitivna plat omenjenega ponuja možnost povezovanja in sodelovanja z večjim številom podjetij, negativna plat pa je rast konkurence in posledično zmanjšanje poslovalnega obsega inovacijske mreže Webos. Seveda Webos na situacijo gleda bolj s pozitivnega kot z negativnega vidika. Proizvodi in storitve, ki jih ponuja, so visoko tehnološko dovršene, kar pomeni, da je konkuriranje letem precej težka naloga.

3.5.4 Tehnološki dejavniki

Tehnološki razvoj in inovativnost predstavljata poglavitni vzvod za gospodarsko rast in socialni razvoj. Prilagajanje tehnologij izzivom okolja pa lahko povzroča tako stroške kot tudi porajanje novih priložnosti za inovacije in razvoj. Tako se je z začetkom krize v drugi polovici leta 2008 poslabšal konkurenčni položaj Slovenije v primerjavi z EU-27. Z okrevanjem najpomembnejših izvoznih trgovinskih partneric EU-27 se je začela krepiti proizvodnja izvozno usmerjenih panog, ki so po naravi tehnološko zahtevnejše. Panoge, usmerjene na domači trg, ki so večinoma tehnološko manj zahtevne, pa še do danes niso začele okrevati (Nenadič, 2012, str. 1). Prestrukturiranje v smeri tehnološko naprednejših in produktivnejših dejavnosti je absolutno prepočasno. Da pa bi Slovenija lahko dohitela razvitejše države, je zelo pomembna tudi znotrajpanožna produktivnost v tehnološko zahtevnejših panogah, kjer ima Slovenija na osnovi zaostanka največji potencial za rast (Stres et al., 2009, str. 34).

Iz raziskave (Statistični urad Republike Slovenije, 2012d) je razvidno da se je vsota izdatkov za R & R-dejavnost v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 povečala in v letu 2010 ponovno zmanjšala. Največji delež sredstev R & R je bil v letu 2010 namenjen za sektor tehniških in tehnoloških ved, in sicer 27 % vseh izdatkov za R & R, čemur pa s 23 % vseh izdatkov za R & R sledi sektor naravoslovnih ved (glej prilogo 2). Stres et al. (2009, str. 34) dodajajo, da je prenizek tako delež bruto domačih izdatkov za R & R-dejavnost, še posebej v poslovnem sektorju, kot tudi delež raziskovalcev, zaposlenih v gospodarstvu.

Inoviranje je močno pogojeno s sredstvi, ki jih ima podjetje na razpolago. Webos je inovacijska mreža, sestavljena iz mikro podjetij, kjer se vsako izmed njih sooča z lastnimi finančnimi preprekami. Zaradi tega so ključnega pomena razne državne tehnološke akcije in programi države za spodbujanje tehnološkega razvoja. Glede na to, da so produkti in storitve inovacijske mreže Webos visoko tehnološko napredni, spadajo v skupino produktov, ki so najprivlačnejši za izvoz. Za zdaj inovacijska mreža Webos deluje predvsem na slovenskem trgu, vendar počasi svoje aktivnosti prenaša tudi na območje Balkana. Tehnološka dovršenost proizvodov in storitev Webosa pa v prihodnje obeta tudi sodelovanje z drugimi državami sveta.

3.6 SWOT-analiza Webosa

SWOT-analiza (analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti) Webosa je za namene tega magistrskega dela zelo pomembna, saj prikazuje različne zorne kote poslovanja podjetja. Na osnovi omenjene analize lahko pridobimo globlje razumevanje ovir in dejavnikov pri izbiri poslovnega partnerja, s čimer posledično lažje odgovorimo na raziskovalno vprašanje in ovržemo ali potrdimo hipotezi.

SWOT-analiza, ki pomeni celovito ocenjevanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, je metoda, uporabljena v tem podpoglavju magistrskega dela. Pučko (1994, str. 307–308) je zapisal, da SWOT-analiza spada v proces strateškega načrtovanja v ožjem smislu, saj je lahko usmerjena na organizacijo kot celoto ali pa zgolj na posamične strateške poslovne enote v njenem okviru. Uporaba te analize je namenjena ugotavljanju konkurenčnih prednosti pred ostalimi podjetji v panogi kot tudi šibkih členov oziroma slabosti podjetja. Opredeljene prednosti in slabosti pa podjetje napotijo h glavnim nevarnostim in priložnostim, s katerimi se bo v prihodnosti moralo soočiti.

Prednosti SWOT-analize so enostavnost, razumljivost, fleksibilnost in široka uporabnost. SWOT-analiza tako predstavlja dobro osnovo za analizo gospodarske družbe. Za uporabo modela niso potrebni večji informacijski sistemi, saj je dovolj fleksibilen, da vanj lahko vključimo vse informacijske sisteme, ki so nam na razpolago. Poleg omenjenega pa omogoča tudi vrednotenje kvantitativnih in kvalitativnih informacij ter znanih in manj znanih dejstev. Poglavitni namen tovrstne analize je pridobitev jasnega, natančnega in relativno kratkega poročila o razvojnem položaju podjetja, konkurence in trga, na katerem posluje (Giles, 1989, str. 76). To je na primeru inovacijske mreže Webos prikazano v Tabeli 7.

Tabela 9: SWOT-analiza inovacijske mreže Webos

Prednosti:
– relativna odprtost gospodarstva; – dobra geografska lega za sodelovanje z Balkanom; – visoka kakovost storitve in stabilna tehnologija; – večje osredotočenje na klienta in uporabnika kot na samo tehnologijo; – znanje o sodobnih tehnologijah in izkušnje iz preteklih mednarodnih projektov; – izkušnje in poznavanje delovanja trga; – veliko kontaktov v JV Evropi (področje Balkana); – večletno delovanje ustanoviteljev mreže na področju PR-ja; – sodelovanje ustanoviteljev mreže pri različnih računalniških projektih, ki zahtevajo visokotehnološke rešitve (M-SOS, Opsis, Fashion.si).

se nadaljuje

nadaljevanje

Slabosti:
– administrativne ovire in plačilna nediscipliniranost; – pomanjkanje podjetniške in inovacijske kulture v smislu partnerstva; – majhno število zaposlenih; – neprepoznavnost na trgu; – odvisnost od določenih strežniških licenc za spletni kliping; – finančna nestabilnost mreže, saj ni veliko prostora za nepričakovane stroške; – pomanjkanje rizičnega kapitala.
Priložnosti:
– internacionalizacija in izkoriščanje priložnosti globalizacije; – trenutna ekonomska situacija, ki zahteva znižanje stroškov; – veliko povpraševanje po spletnih klipingih, saj se vse objave iz tiskanih medijev selijo na splet (forumi, novičarski portali, komentarji, socialna omrežja itd.); – povezava z največjimi trženjskimi agencijami, ki želijo spremljati, kaj se piše na spletu o njihovih klientih; – klientom ponuditi natančne analize pojavnosti na spletu (pozitivni/negativni trend, ugled); – trg je še v razvoju; – pomanjkanje interesa konkurence v Vzhodni in Jugovzhodni Evropi ter na Bližnjem vzhodu; – majhna in srednje velika podjetja na ciljnih trgih si ne morejo privoščiti visokih cen konkurence.
Nevarnosti:
– prihod nove tehnologije na trg, ki bi bila substitut storitvi mreže Webos; – velika podjetja bi lahko začela kazati zanimanje za Vzhodno in Jugovzhodno Evropo; – vzpon gospodarstva bi lahko zmanjšal povpraševanje po optimizaciji sistemov pri potencialnih kupcih; – poskus koncentracije industrije ali prihod velikega podjetja (Google); – pomanjkanje strokovnega kadra v regiji.

4 PROJEKTI WEBOSA

To poglavje služi ilustraciji projektov in orisu sodelovanja med partnerji v inovacijski mreži, ki so podlaga za odgovore na raziskovalno vprašanje in preverjanje pravilnosti hipotez v nadaljevanju. Predstavitev sodelovanja podjetij pri inovativnih projektih v inovacijski mreži Webos ima velik pomen, saj opisuje vloge podjetij pri projektih, ki so zelo pomembne pri iskanju odgovorov na zastavljena vprašanja. V tem poglavju želimo predstaviti inovativnost in vrsto produktov ter poimenovati konkurente na trgu.

4.1 Sistem za Facebook aplikacije

Facebook je največje družbeno omrežje na svetu z več kot 1,06 milijarde aktivnih mesečnih uporabnikov na spletu, 680 milijonov aktivnih mesečnih uporabnikov na pametnih telefonih in z več kot 10 milijonov različnih aplikacij (Smith, 2013). Omenjeni podatki ponujajo veliko poslovno priložnost za mnoga, tudi majhna podjetja, ki so se uspešno prilagodila novim trženjsko-komunikacijskim prijemom in našla tržno nišo. Internet je postal orodje za masovno promocijo, ki nudi dobro razmerje med ceno in doseženim rezultatom, s poplavo različnih družbenih omrežij pa prav tako dostop do osebnih podatkov uporabnikov, kar pomeni lažje ciljano oglaševanje za podjetja in s tem višjo učinkovitost.

Webos prisotnost na družbenih omrežjih ocenjuje kot zelo pomembno zaradi naslednjih dejavnikov:

- višanja pozicije na iskalnikih po ključnih besedah;
- izboljšanja ugleda in priklicnosti;
- širjenja povezav do spletne strani in s tem višanja obiska;
- možnosti dvosmernega komuniciranja;
- lažjega komuniciranja z uporabniki;
- možnosti lansiranja virusnega sporočila, prirejanja nagradnih iger, cenejšega oglaševanja;
- možnosti pridobivanja osebnih podatkov z aplikacijami in njihove analize.

4.1.1 Predstavitev projekta

Seligman (2013, str. 1–6) ugotavlja, da je izvajanje promocij na socialnih omrežjih postala izredno priljubljena metoda za oglaševalce, ki spodbujajo kupce k sodelovanju, pri čemer so pravila za izvedbo na državni ravni zelo ostra ter pravno in tehnično natančno določena. Med najbolj priljubljene promocije uvršča nagradne igre (angl. *Sweepstakes*) in natečaje (angl. *Online Contests*). Nagradne igre uporabnikom določajo pogoje sodelovanja, ki se kažejo kot nakup, plačilo ali pa dodana vrednost za izvajalca, kot so izpolnitev ankete, naročila na obveščanje po elektronski pošti, razširitev določene novice, všečkanje strani ali pa dovoljenje za uporabo osebnih informacij. Natečaji pa so uvrščeni v drugo kategorijo, kjer za pridobitev nagrade pri žrebanju ni prisoten element sreče, temveč gre za tekmovanje, kjer zmagovalca po navadi določi strokovna žirija na podlagi predhodne udeležbe v natečaju, pri čemer morajo biti vsi kriteriji za zmago natančno določeni v splošnih pogojih. Ker pa podjetja stremijo k stroškovni učinkovitosti, se je za zelo dobičkonosnega izkazal razvoj univerzalnih aplikacij za enostavno in večkratno uporabo, kjer vsak uporabnik z nekaj kliki v sistemu implementira svojo aplikacijo. Sistem za kreiranje Facebook aplikacij v svetovnem merilu ni inovacija, saj že poznamo različne rešitve, kot so socialpuzzle.com, antavo.com, northsocial.com, offerpup in druge.

Cilj je konstanten razvoj novih, inovativnih in univerzalnih aplikacij, ki bodo enostavne za uporabo ter omogočile tudi manjšim podjetjem hiter, učinkovit in poceni dostop do Facebook aplikacij, poleg tega pa tudi razvoj uporabnih funkcij v sistemu za trženjske potrebe in potrebe upravljalcev (angl. *community managerjev*). Slika 10 prikazuje delovno vizijo sistema Facebook aplikacij za izbiro paketa.

Slika 10: Delovna verzija sistema Facebook aplikacij za izbiro paketa

VIEWING: [Single Page Packages](#) [Multi-Page Packages](#)

Free	Starter 1k	Pro	Pro (Annual)
> Only Free Apps > Try Paid Apps in Admin Mode	> All Features & Apps > Up to 1,000 fans > 1 Offer per month	> All Features & Apps > Up to 20,000 fans > Unlimited Offers	
FREE	\$15 /month	\$29 /month	\$290 /year
Select Plan	Select Plan	Select Plan	Select Plan

Payment Method

Card number

Expires on

CVV ?

Postal Code

The plan you select will be applied to: **WEB LAB**

You will automatically be billed for the account level you select each period (month or year) until you cancel your subscription by switching to the Free plan, which you can do on this page at any time.

[Purchase Account Level](#)

Sistem za Facebook aplikacije trenutno že vsebuje naslednje univerzalne aplikacije:

- nagradna igra (večje število izpeljank);
- zavihek (YouTube kanal, Slika, Kontakt, Twitter, Instagram, Pinterest idr.);
- fotonatečaj;
- videonatečaj;
- bitka med proizvodi;
- kviz;
- kuponi;
- newsletter;
- anketa;
- koda;
- Facebook trgovina.

V fazi programiranja je trenutno še kar nekaj Facebook aplikacij, ki jim bodo predvidoma v prihodnosti dodane še druge funkcije, kot so napredna statistika za uporabnike, monitoring objav za skrbnike družbenih omrežij, enostavno povezovanje z ostalimi družbenimi omrežji in obveščanje.

V naslednji razvojni fazi bo zelo pomembno povezovanje vseh produktivnih rešitev v inovacijski mreži Webos, kar pomeni, da se bodo določene programske rešitve dopolnjevale in tvorile sklop inovativnih storitev za klienta. Cilj vseh podjetij v mreži je, da klientom zagotovijo enostaven in učinkovit dostop do vseh pomembnih komunikacijskih in trženjskih orodij na enem mestu, kar se bo v prihodnosti izkazalo za konkurenčno prednost, saj se s povezovanjem produktov posledično optimizirajo stroški, ki jih imajo podjetja z izvedbo trženjskih in komunikacijskih dejavnosti.

4.1.2 Vloge podjetij

V inovacijski mreži Webos se je s projekti tako imenovanega »community managementa« začelo ukvarjati podjetje I-splet v okviru digitalne komunikacijske agencije WebmamaPR, ki je specializirana agencija za PR in integralno komuniciranje v digitalnih omrežjih ter ena izmed prvih PR-agencij v Sloveniji, ki so nadgradila tradicionalne PR-je s potencialom spletnih socialnih omrežij, PR-tehnik na internetu in mobilnega trženja. Osredotoča se na pomoč podjetjem, institucijam in blagovnim znamkam pri učinkoviti komunikaciji z uporabniki in mediji, in to tako v tradicionalnih medijih kot tudi v digitalnih omrežjih. Podjetje je svoje aktivnosti razširilo na celotni Balkan, kjer je svoje znanje v Srbiji preneslo na podjetje Webos.

Za razliko od novonastalih internetskih družb je I-splet nastal z združitvijo strokovnjakov z dolgoletnimi novinarskimi, PR- in trženjskimi izkušnjami ter strokovnjakov s področja interneta in mobilnih telekomunikacij. Ideja se je porodila v letu 2011, torej kar nekaj let po ustanovitvi trenutno največjega družbenega omrežja Facebook leta 2004. Podjetje se je soočalo s povečanjem povpraševanja po komunikaciji na družbenih omrežjih in v tem zaznalo odlično poslovno priložnost ter v okviru agencije ustanovilo oddelek za družbene medije.

Oddelek za družbene medije se je v podjetju I-splet postopoma začel razvijati, povečevati ekipo in pridobivati nove kliente. Ker pa je v zadnjem času postala konkurenca zelo močna in je trend ustanavljanja podobnih digitalnih agencij v porastu, ki mnogokrat uporabljajo tudi dumpinške cene, se na trgu obdržijo najboljše, najbolj kreativna in najbolj inovativna podjetja, po navadi tista, ki so sposobna ponuditi komplet storitev v enem, kar podjetja iz inovacijske mreže Webos svojim klientom tudi zagotavljajo. Tako se je razvila ideja o sistemu za Facebook aplikacije, kjer uporabnikom ni treba plačevati za razvoj posebnih aplikacij, temveč si jo v nekaj enostavnih korakih kreirajo sami in naložijo na svojo Facebook stran.

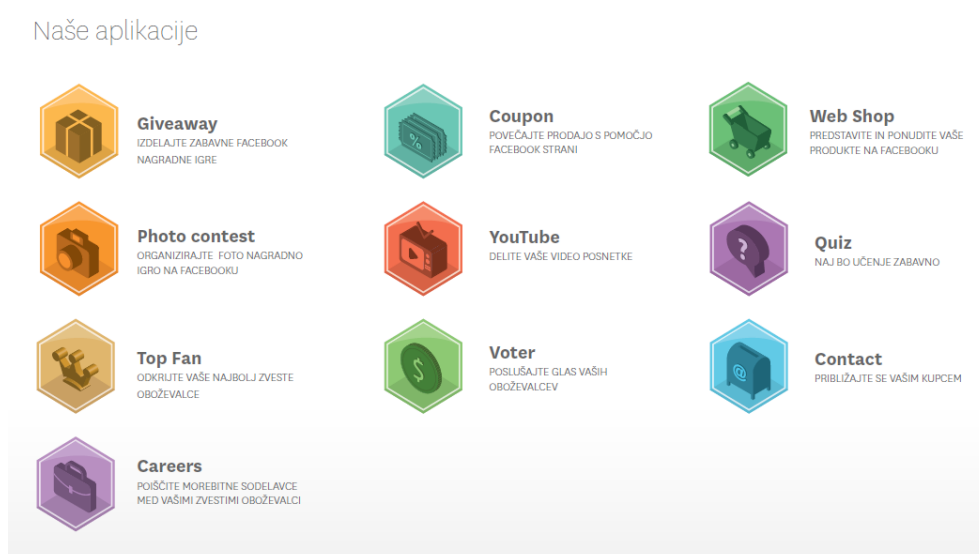
Vloge v projektu lansiranja sistema za Facebook aplikacije so med podjetji razdeljene tako, da za vodenje skrbi podjetje I-splet, za oblikovanje vseh vizualnih materialov, kot so spletna stran, administrativna plošča, Facebook stran, oglasi, predstavitvene brošure idr., podjetje Verbič design, za programiranje Facebook aplikacij podjetje Web Lab, za oglaševanje skrbi podjetje Žur, za mednarodno lansiranje storitve v prihodnosti pa poskrbi podjetje VKG. Trženje storitev izvajajo podjetja Žur, I-splet, Triniti PR in Webos.

4.1.3 Konkurenca

Na trgu najdemo kar nekaj podobnih produktov, ki so vezani predvsem na tuje svetovne jezike (angleščino, nemščino idr.). Pomanjkljivost tujih konkurenčnih produktov je predvsem v pomanjkanju ključnih informacij, kot so kupna moč, nepoznavanje tržišča in obnašanja uporabnikov, na ciljnih trgih inovacijske mreže Webos, predvsem Balkanu. Največja slabost je zagotovo omejenost uporabnikov pri implementaciji aplikacij, saj sistemi po navadi ne omogočajo dodajanja dodatnih funkcij, oblikovanja, statistik, ki jih klienti zahtevajo. Implementacija naprednih funkcij pa bi za razvijalce pomenila, da sistem ne bi bil več uporabniku prijazen, stroški najema sistema pa bi se povišali.

Socialpuzzle je zbirka enostavnih aplikacij (glej Sliko 11) za kreiranje in izvajanje uspešnih Facebook kampanj, povečanje števila oboževalcev in spodbujanje interakcij na Facebook strani (Spletnik, 2013). Sistem je razvilo konkurenčno podjetje iStudio, d. o. o., iz Hrvaške, ki ponuja tudi ostale konkurenčne programske rešitve, kot je mediatoolkit. Ta se uporablja za spremljanje objav na spletu in je podoben produktu, v katerega vlagajo tudi podjetja iz inovacijske mreže Webos.

Slika 11: Aplikacije Socialpuzzle



Vir: Spletnik, Predstavitvena brošura Socialpuzzle, 2013.

4.2 A-clip: program za spremljanje objav na spletu

4.2.1 Predstavitev projekta

Inovacijska mreža Webos v sklopu vseh podjetij razvija in ponuja rešitve, ki naročnikom omogočajo optimizacijo podpore na spletu pri trženjskih in komunikacijskih aktivnostih.

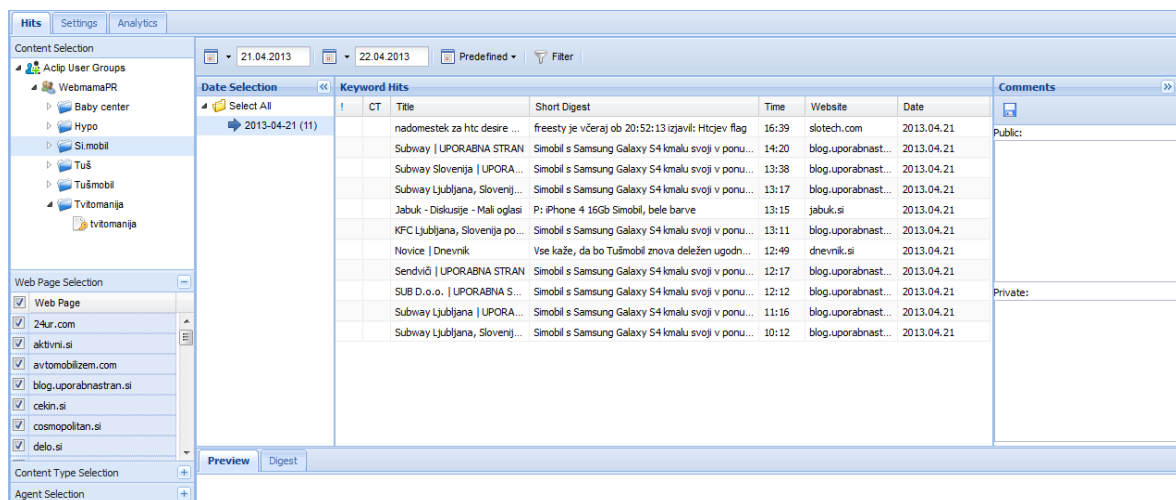
Tako se je razvila ideja o naprednem programu za spletni kliping, ki bi naročnikom omogočal nadzor nad vsemi objavami na spletu v realnem času in posledično hitro reakcijo na negativne objave oziroma zaznavanje kupčevih potreb. Poleg tega pa bi bila programska rešitev osnova za odločanje o nadaljnjih trženjskih in komunikacijskih strategijah, saj bi nudila popolno analitično podporo uporabniku.

Ideja je bila razviti programsko rešitev, ki:

- je fleksibilna in cenovno dostopna tudi manjšim in srednjim podjetjem ter bo v kasnejši fazi dostopna tudi širši množici;
- podpira vse znane jezike in pisave;
- sočasno uporablja različne jezike v eni bazi;
- je primerna tako za trženjske agencije kot za običajne uporabnike;
- temelji na uporabniških izkušnjah.

Programske aplikacije vsebujejo visoko vsebnost ekspertnega znanja, zato je zelo pomembno, da se razvijajo znotraj podjetja oziroma inovacijske mreže. Vizualni prikaz programa A-clip je prikazan na Sliki 12.

Slika 12: Vizualni prikaz programa A-clip



Programska rešitev A-clip sovпада in sočasno nadgrajuje tudi ostale storitve, ki jih ponujajo podjetja v inovacijski mreži Webos. Ker je za podjetja pomembno spremljanje objav iz vseh virov na spletu, med drugim tudi neodvisnih forumov in blogov, program A-clip podpira tudi spremljanje tovrstnih objav. Tradicionalna PR-podjetja, kot so Ketchum, Edelman, Burson-Marsteller, Inc in ostala, so svojim strankam že začela ponujati programe za spremljanje ter sledenje objav in ugleda na blogih. PR-eksperti morajo tako kar nekaj časa nameniti spremljanju blogov in se pravočasno odzvati na vsebino (Duke, 2009, str. 319).

4.2.2 Vloge podjetij pri razvoju in implementaciji programa A-clip

Nosilec projekta v mreži Webos je podjetje I-splet, d. o. o., ki je pri razvoju inovativnega programskega orodja za spremljanje objav na spletu združilo moči s podjetjem Artisol Adria, d. o. o., ki zaenkrat še ni vključeno v mrežo podjetij. Vloga podjetja I-splet je v idejni in konceptualni združitvi ter prenosu znanja in izkušenj v razvoj programske rešitve, Artisol Adria pa s svojimi izkušnjami programiranja in načrtovanja podobnih idejnih rešitev uspešno razvija produkt za uporabo. Produkt je trenutno še vedno v fazi testiranja, zato ostala podjetja v mreži še niso začela z izvajanjem svojih nalog. V kratkem bo podjetje Verbič design vizualno opremilo in spremenilo podobo programa, ki bo iz začetne osnovne podobe postal prodajno naravnano oblikovan produkt. Podjetje Žur je skupaj s podjetjem I-splet v zaključni fazi priprave trženjskih aktivnosti in trženjskega načrta – podjetje Žur za »offline«, podjetje I-splet za »online« aktivnosti, podjetje Triniti PR pa svoj sklop storitev dopolnjuje in nadgrajuje s podjetjem Žur. V prihodnosti, ko je načrtovan vstop na tuje trge, bosta večjo vlogo dobili podjetji VKG in Webos.

4.2.3 Vrsta tehnologije

Gre za visoko tehnologijo pri razvijanju naprednih programskih aplikacij in algoritmov, ki omogoča:

- spremljanje objav na celotnem spletu v realnem času po ključnih besedah;
- obveščanje uporabnikov o objavah;
- samostojno dodajanje spletnih virov in ključnih besed po nivojih;
- statistično analizo pojavnosti po kategorijah, panogah, času, komentarjih;
- povezavo kupca in ponudnika neposredno prek platforme;
- napredno filtriranje objav;
- kreiranje pdf-poročil.

Vse programske aplikacije in algoritmi so razviti z uporabo odprtokodnih programov, kar bo omogočilo dodatno konkurenčno prednost pred obstoječimi konkurenčnimi produkti.

4.2.4 Inovativnost

Inovativnost programa A-clip se kaže v več dejavnikih, saj se tehnološke rešitve izvajajo na podlagi že zaznanih potreb uporabnikov, ki želijo biti v vsakem trenutku obveščeni, ali se in kako se pojavljajo na spletu. Podobne programske rešitve že obstajajo, inovativnost pa temelji na spremljanju objav v čim bližjem približku realnemu času, česar pa že razviti programi ne omogočajo. Razvoj naprednih filtrov in najnovejša tehnologija omogočata, da so objave relevantne. Tuji programi ne podpirajo multijezikovnih variant, kar pomeni, da sistem hkrati prepozna samo en jezik, medtem ko jezikovni procesor A-clip prepozna vse jezike. Poleg tega je izboljššan tudi jezikovni procesor, ki prepozna posebne črke (Š, Č, Ž, Ć), UTF8, arabski jezik, cirilico in podobno.

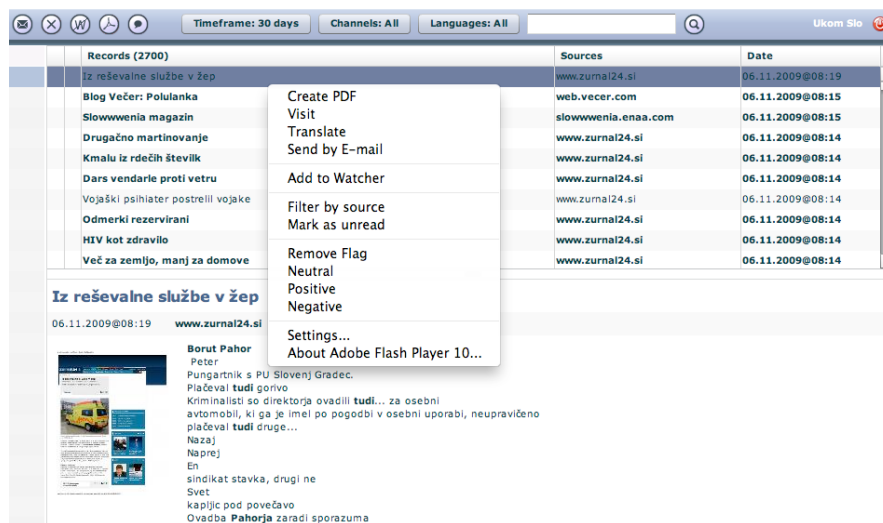
V strategiji razvoja za prihodnost je tudi usmeritev v razvoj naslednjih programskih aplikacij in algoritmov, potrebnih za delovanje jezikovnega procesorja:

- jezikovni sintetizer (Text to Speech) pretežno temelji na interaktivnem prepoznavanju predposnetih govornih besed, fraz in stavkov s pomočjo računalniškega programa;
- algoritem (Korenčnik) za krnjenje besed, ustrezen za optimizacijo splošnega naravnega, živega jezika v pisni obliki. Inovativnost se kaže v vzpostavitvi krnjenja besed, primerne za vse jezike;
- iskalni algoritem išče po spletu in prepozna jezik. Inovativnost se kaže tudi v vzpostavitvi statističnega modela za prepoznanje vseh jezikov v pisni obliki;
- razvoj takšnih računalniških programov bi nadalje omogočal nadgradnjo teh storitev v smeri razvijanja komunikacijskega orodja, ki bi povezal program s komunikacijo ter podjetjem omogočil zaznavanje kupčevih potreb in odziv nanje.

4.2.5 Konkurenca

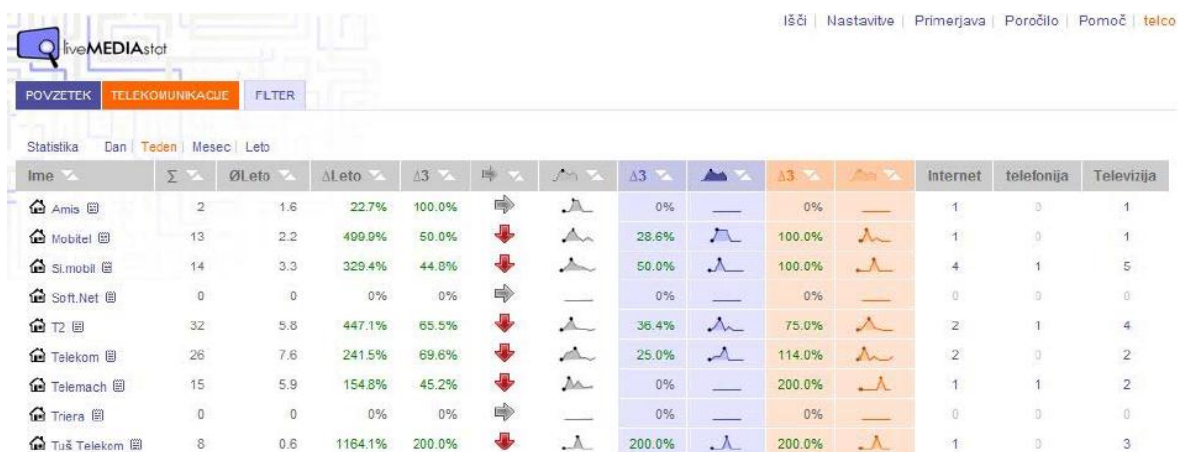
Konkurenti v Sloveniji so podjetja Consoriana, d. o. o., s proizvodom Sokkol (glej Sliko 13), Press Clipping, d. o. o., s proizvodom eClip LIVE, Salviol, d. o. o., s proizvodom liveMEDIStat (glej Sliko 14), prav tako večja podjetja na globalnem trgu, kot sta Radian6, Smart MEDIA, in ostala malo manjša podjetja.

Slika 13: Vizualni prikaz programskega orodja Sokkol



Vir: Consoriana, Navodila za uporabo spletne aplikacije Sokkol, 2011.

Slika 14: Virtualni prikaz programskega orodja liveMEDIastat



Vir: Salviol, Predstavitvena brošura liveMEDIastat, 2011.

Ker je tehnologija odvisna od jezika, ki ga uporablja klient, je daleč največja konkurenca na območju velikih jezikov, kot so angleščina, španščina in francoščina. Stopnja konkurence se občutno zmanjša na območju Vzhodne in Jugovzhodne Evrope, saj je tu velika količina jezikov, ki zahtevajo dodatno programersko delo zaradi posebnih znakov (npr. šumniki, drugačna abeceda ipd.) in s tem povezane investicije. Obstajajo tehnološke rešitve, ki so jih razvile predvsem obveščevalne službe za potrebe vojske, vendar takšni programi na trgu niso na voljo oziroma so na voljo v omejenem obsegu. Prednosti konkurence sta predvsem prepoznavnost na trgu in finančno zaledje, ki jim omogočata razvoj tehnologije in pridobivanje velikih strank. Velikost jim prav tako znižuje fiksne stroške. Na drugi strani pa ima velikost za posledico nefleksibilnost samega podjetja in

težje zaznavanje razvojnih priložnosti. Zaradi velikosti in tehnologije jih prav tako ne zanimajo manjši trgi, kjer naša mreža podjetij vidi okno priložnosti. Nova tehnologija bo omogočala, da to delo opravi stranka sama. Tehnologija konkurence prav tako ne pozna posebnih znakov (šumniki, arabski znaki ipd.), kar otežuje njihovo konkurenčnost v Vzhodni in Jugovzhodni Evropi ter na Bližnjem vzhodu.

Prednosti uporabe programa A-clip za spremljanje objav na spletu v primerjavi s konkurenco so:

- cenovna dostopnost;
- preprostost, vendar tehnološka dovršenost;
- možnost uporabe na najrazličnejših sistemih in podsistemih (splet, elektronska pošta, telefon, SMS, spletna klepetalnica);
- omogočanje sočasne uporabe različnih jezikov (tudi manjših);
- večnivojska administracija in nadzor nad uporabo aplikacij;
- celostni pristop izvajanja;
- prilaganje računalniških aplikacij glede na potrebe kupcev.

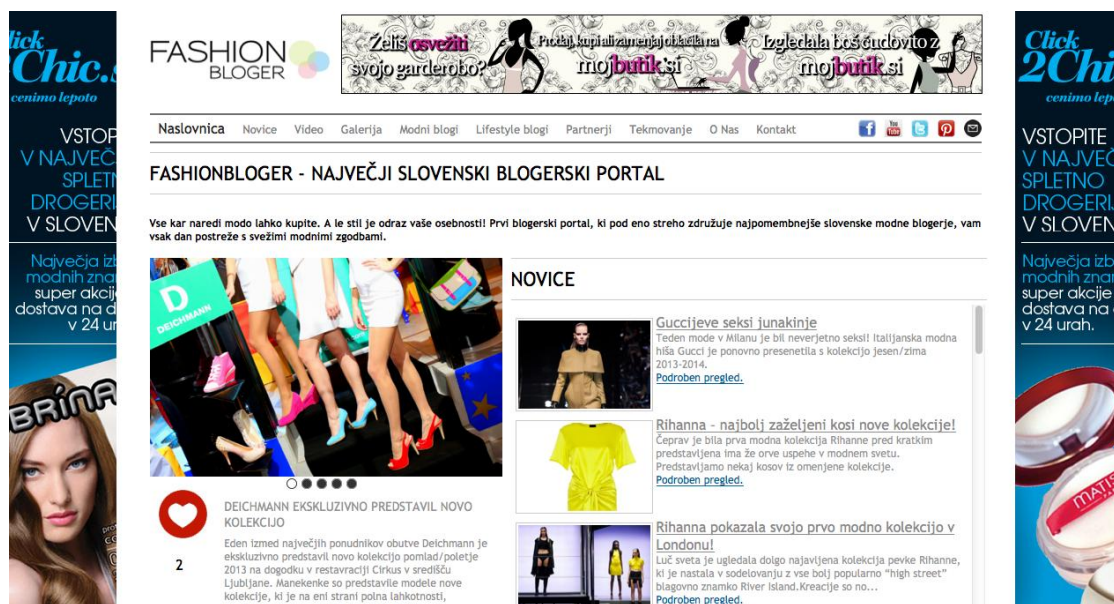
4.3 FashionBlogger: spletni modni blog

4.3.1 Predstavitev projekta

FashionBlogger, prikazan na Sliki 15, je prvi profesionalni bloggerski portal v regiji, ki združuje najpomembnejše modne blogerje iz Slovenije, Srbije, Bosne in Hercegovine, Hrvaške ter Bolgarije (FashionBlogger, 2013). Osnovni namen portala je promocija blogerjev ter novih in že uveljavljenih modnih blagovnih znamk, ki pa v ozadju skuša na inovativen način uporabiti novodobne tehnike komuniciranja z uporabniki svetovnega spleta in jih posledično spodbuditi k nakupnim odločitvam. Blogi so del večje komunikacijske revolucije, ki ji pravimo družbeni mediji in pri kateri so uporabljena orodja za spletno komunikacijo, deljenje informacij in grajenje skupnosti z uporabo tekstovnega, audio- in videosporočanja. Tako je ena izmed osnov v podjetju načrtovanje strategije nastopa na družbenih medijih in tam najti kupce, ki delijo svoje misli. Gre za obratno strategijo od tiste, ki smo jo poznali v preteklosti, ko so podjetja uporabljala tako imenovano »push« trženjsko strategijo, ki je ciljala na natančno opredeljene skupine z namenom izgradnje zavesti blagovne znamke ali produkta. Neodvisni blogerji, ki veljajo za največjo spletno skupino, tako v svetu družbenih medijev postanejo zelo zaželeni pri podjetjih, ki za svojo večjo promocijo želijo vstopiti v blogsfere (Teich, 2008, str. 261–262). Blogerje razumemo kot poročevalce, ki po navadi bralcem prek spleta sporočajo na zelo preprost način, ki ni reguliran in cenzuriran ter je poln subjektivnih mišljenj (Park & JiYeon Jeong, 2011, str. 391).

Ker na spletu obstaja na desetine milijonov različnih blogov z različnimi temami, se posameznik hitro izgubi v tej blogosferi (Scott, 2007, str. 212). Ustvarjanje nišnih blogov je tako postalo zanimivo. Če uporabnik piše nišni blog, tako konkurenca postane manjša in uporabnik brez dvoma najde svoje bralce, ki jih zanimajo njegovi zapisi na blogih (Scott, 2007, str. 203).

Slika 15: FashionBlogger.si modni portal



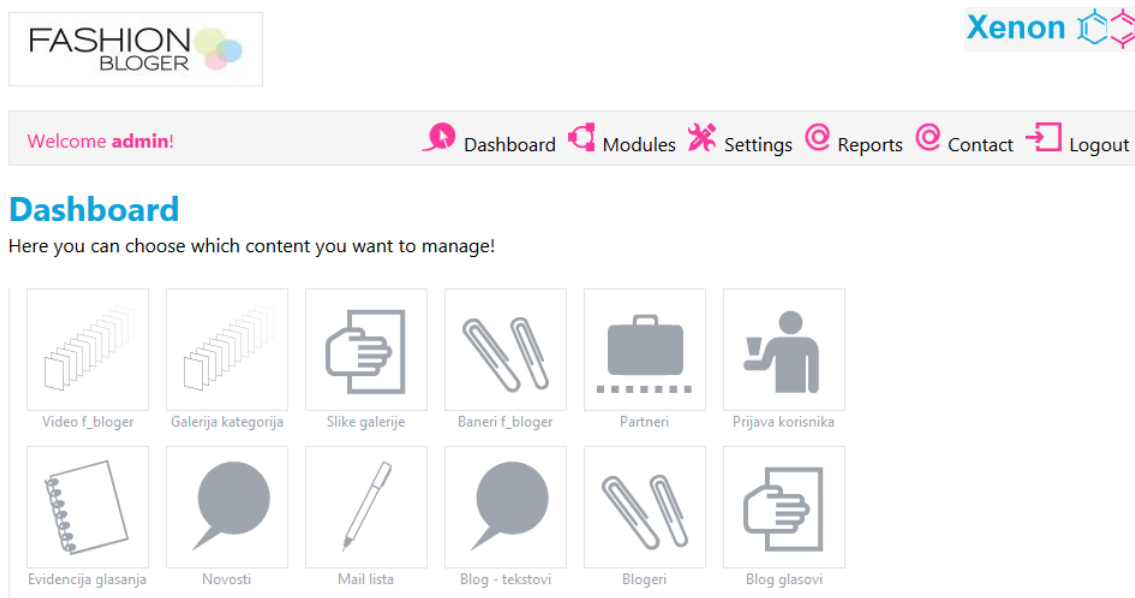
Vir: FashionBlogger, 2013.

4.3.2 Vloge podjetij

Nosilec projekta FashionBlogger v Sloveniji je podjetje Žur, d. o. o., ki je zasnovalo idejo in jo v inovativni mreži Webos spočelo v sodelovanju z ostalimi podjetji, ki so kreativno pripomogla k rojstvu projekta. Podjetje Webos, d. o. o., iz Srbije tako izvedbeno skrbi za bosanski, srbski in bolgarski portal, medtem ko je slovensko podjetje Žur odgovorno za slovenski in še nastajajoči hrvaški portal. Za razvojni del vseh trenutnih portalov skrbi podjetje Web Lab, d. o. o., ki kreativne zamisli izvedbenih podjetij pretvori v programski jezik. Kontinuiran razvoj naprednih funkcij FashionBlogger platforme, ki niso vidne samo končnemu uporabniku, temveč so pomembne za vodenje projekta v več državah hkrati, kar pomeni, da mora biti razviti sistem v ozadju stabilen, uporabniku prijazen in napreden, je ena izmed konkurenčnih prednosti za podjetja v inovacijski mreži. Administrativna plošča, prikazana na Sliki 16, omogoča večnivojsko vodenje projekta za vse države naenkrat oziroma za vsako državo posebej.

Vlogi ostalih podjetij sta trženje in prodaja storitev, ki jih na domačih trgih izvajajo nosilci projekta (podjetji Žur in Webos), na mednarodnih trgih pa podjetje VKG. Podjetje Triniti PR skrbi za podobo blagovne znamke FashionBlogger v javnosti.

Slika 16: Administrativna plošča portala FashionBlogger



Vir: Fashionblogger, 2013.

4.3.3 Inovativnost

Z lansiranjem modnega portala FashionBlogger se v ozadju kontinuirano razvijajo in nadgrajujejo natančne metode in pristopi za komunikacijo na spletu za vse vrste PR-ja (krizno komuniciranje, pospeševanje prodaje, trženje ugleda blagovnih znamk itd.). Metode se opirajo na razvoj »spletnih vodij«, ki jim širša javnost verjame in zaupa ter ki s svojimi zapisi vplivajo na nakupne odločitve bralcev in njihove potrošniške navade. Inovativnost projekta se kaže tudi v povezovanju različnih nišnih blogov v eno celoto z namenom bralcem olajšati iskanje in prebiranje večje količine blogov.

4.4 M-SOS: sistem osebne varnosti

4.4.1 Predstavitev projekta

M-SOS je identifikacijski sistem osebne varnosti, ki v sodelovanju s klicnim centrom 112 uporabniku omogoča lažjo prepoznavo pri rekreaciji, športu ali delu. Osnovna naloga sistema M-SOS je hitro posredovanje podatkov, ključnih za ustrezno oskrbo ponesrečenca, reševalcem (M- SOS, 2013). Slika 17 prikazuje M-SOS ID-nosilce.

Situacije, ko je verjetnost, da se kaj takega zgodi, so (Kobal, 2011):

- rekreativni športniki v primeru dehidracije, sončne kapi, poškodb;
- planinci in pohodniki zaradi dehidracije, poškodb, kapi;
- starejši občani;
- vozniki zaradi prometnih nesreč;
- turisti ob nesrečah v stiku s tujim zdravstvenim sistemom;
- zaposleni v podjetjih, ki opravljajo nevarno delo na terenu (gradbinci, električarji);
- mladi, obiskovalci zabav in koncertov.

M-SOS zagotavlja uporabnikom naslednje storitve in produkte (Kobal, 2011):

- učinkovito M-SOS on-line bazo podatkov uporabnika z nujnimi medicinskimi podatki, dostopnimi prek spleta in mobilnih telefonov;
- M-SOS osebne ID-nosilce z nujnimi medicinskimi podatki in interaktivne javne M-SOS reševalne bokse na izpostavljenih točkah (smučišča, pohodne poti, tematski parki, gorske koče). Slika 17 prikazuje omenjene M-SOS ID-nosilce.

Slika 17: M-SOS ID-nosilci



Vir: M-SOS, 2013.

4.4.2 Vloge podjetij

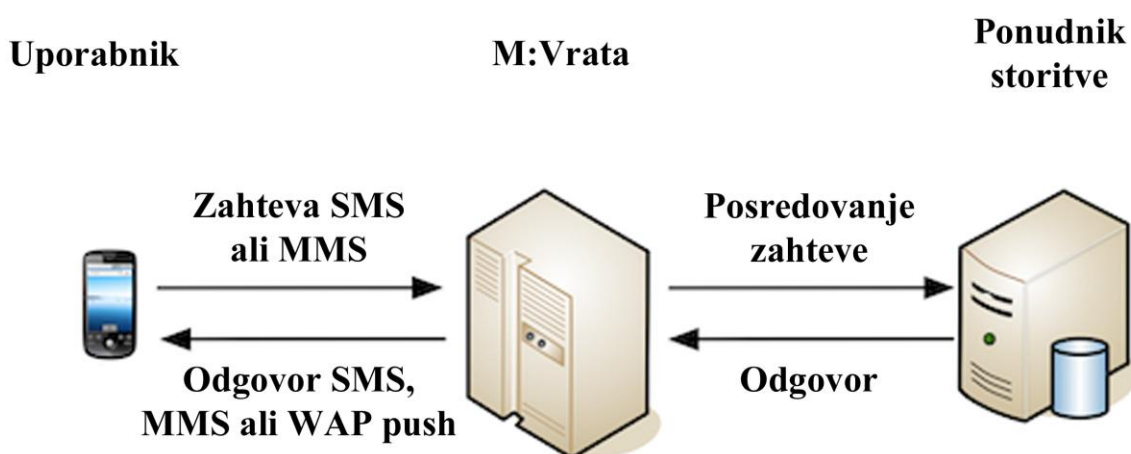
Nosilec projekta M-SOS je podjetje VKG, d. o. o., ki je produkt v prvi fazi razvijalo v sodelovanju z različnimi podizvajalci in partnerji ter ga kasneje preneslo v inovacijsko mrežo Webos. Idejo sta v prvi fazi zasnovali podjetji VKG in Verbič design, v programski jezik pa jo je implementiralo zunanje podjetje, ki je postalo tudi partner pri projektu. M-SOS je bil lansiran v začetku leta 2013, vloge v mreži pa so mu bile dodeljene šele po lansiranju. Ker gre za neustaljeno prakso sodelovanja med podjetji znotraj mreže in je bil projekt predstavljen v zaključni razvojni fazi, ostala podjetja pri načrtovanju produkta niso sodelovala, temveč so svoje vloge pridobila v zadnji fazi trženja in pri izvedbi

komunikacijskih aktivnosti. Podjetje Triniti PR skrbi za medijsko podporo in PR, podjetje Žur za medijski zakup oglasov, podjetje I-splet pa za strategijo nastopa na spletu in komunikacijo na družbenih omrežjih.

4.4.3 Vrsta tehnologije

Komunikacija med reševalcem in podatkovnim sistemom poteka prek mobilnega telefona s pomočjo storitve SMS-dialog, ki ga ponuja podjetje Telekom Slovenije, d. d. Posebnost sistema je uporaba obstoječe telefonske številke (MSISDN) in SIM-kartice mobilnega omrežja Telekom Slovenije ter uporaba vseh mobilnih telefonov ter vseh slovenskih in tujih mobilnih operaterjev (SMS in MMS na zahtevo, 2013). Slika 18 prikazuje delovanje storitve SMS-dialog, ki poteka dvosmerno, od uporabnika do ponudnika storitve in nazaj, vmesnik podjetja Telekom Slovenije, d. d., pa skrbi za posredovanje pravilne informacije.

Slika 18: Delovanje SMS-dialoga



Vir: SMS in MMS na zahtevo, 2013.

Spletni portal M-SOS je varovan z varnostnimi sistemi na najvišjem nivoju, podatki so varno shranjeni v oblaku, nosilci ne vsebujejo nikakršne tehnologije in ne potrebujejo napajanja, prav tako pa so neodvisni od okoljskih vplivov – sistem deluje 24 ur na teden (VKG d. o. o., 2012).

4.4.4 Inovativnost

Namen sistema M-SOS je nuditi ponesrečencem pomoč v času, ki ga ne »pokrije« javni zdravstveni sistem. Hkrati pa je ta prvi odzivni čas kritičen za uporabnikovo življenje ali morebitne dolgoročne posledice. Najditelj ponesrečenca, ki uporablja enega od fizičnih nosilcev osebne varnosti M-SOS (zapestnica, nalepka), lahko pri ponesrečencu takoj

prebere ključne podatke in jih s pomočjo SMS-dialoga posreduje reševalcem. Ti ali pa zdravnik prek ID-številke, zapisane na nosilcu osebne varnosti (na primer zapestnici), vstopi v informacijski sistem in si ob nudenju prve pomoči pomaga s podatki, ki jih je uporabnik ob registraciji vnesel v sistem (glej Sliko 19). V primeru, da reševalec/zdravnik uporablja pametni mobilni telefon, lahko do baze ključnih podatkov dostopa prek mobilnega aparata (glej Sliko 19).

Slika 19: Spletni portal www.m-sos.org, povezan s SMS-odzivnikom



Vir: VKG d. o. o., Predstavitvena brošura M-SOS, 2012.

Prednosti sistema M-SOS pred drugimi (na primer podatki, ki so v Sloveniji zapisani na kartici zdravstvenega zavarovanja) sta v tem:

- da nudi osnovne informacije takoj, ko jih uporabnik potrebuje, saj so zapisane na fizičnem nosilcu;
- da je omogočen vpogled v zbir ključnih podatkov tudi v primerih, ko uporabnik nima pri sebi zdravstvene kartice (na primer športniki, rekreativci) ali pa je ta omejeno uporabna (na primer na potovanju v tujini).

4.4.5 Konkurenca

Na trgu obstaja kar nekaj sistemov za osebno varnost, najbolj znan v Sloveniji pa je zagotovo sistem iHELP (glej sliko 20), ki ga ponuja podjetje Mids, d. o. o., in je namenjen hitremu SOS-obveščanju v primeru nujnih zdravstvenih stanj (iHELP, 2013). V tujini, v ZDA, pa je eden izmed bolj znanih ICEdot, ki je zelo podobna različica storitve, kot jo ponuja M-SOS.

Aplikacija Ihelp (iHELP, 2013):

- pošlje SOS-sporočilo s podatki lokacije in nesreče ter s pomembnimi zdravstvenimi podatki uporabnika;
- obvesti prijatelje, družino in uporabnike aplikacije v neposredni bližini;
- sproži klic na reševalne službe (številka 112);
- vodi skozi temeljni postopek oživljanja (TPO);
- išče lokacijo najbližjih avtomatskih eksternih defibrilatorjev (AED);
- nudi splošne izobraževalne vsebine in napotke, kako se odzvati pri različnih poškodbah.

Slika 20: iHELP-produkti



Vir: iHELP, 2013.

Če primerjamo obe storitvi, je izhodišče aplikacije iHELP predvsem v pomoči ob srčnih zastojih, storitev pa je predvsem namenjena uporabi v urbanih predelih, kjer je možno namestiti mrežo javnih defibrilatorjev. Skozi razvoj so v aplikacijo vključili možnost klica v sili, ki pomaga pri klicu reševalcev in ostale uporabnike aplikacije v bližini ponesrečenca obvesti o nezgodi.

Izhodišče storitve M-SOS je, da je pri pomoči poškodovancu ključno poznavanje čim večje količine osebnih informacij ter da ni vezana izključno na uporabo pametnih telefonov in pokritost signala 3G oziroma 4G/LTE kot iHELP, temveč uporablja veliko zanesljivejši SMS-sistem, kar pomeni, da je posledično M-SOS primernejši za uporabo v naravnih okoljih, na prostem in v razmerah, ki niso vedno prijazne kompleksnejši in novodobni tehnologiji, predvsem zaradi pokritosti s signalom.

Večja razlika med rešitvama je razvidna tudi pri vključitvi zdravstvenega osebja, saj M-SOS podaja ključne informacije o poškodovancu registriranim zdravnikom, in sicer prek baze v oblaku, kamor uporabniki predhodno ob registraciji vpišejo svoje zdravstvene

podatke, ki so tako kadar koli dostopni zdravstvenemu osebju, medtem ko so pri storitvi iHELP vključeni samo tako imenovani iHELP-reševalci, med katere spadajo vsi, ki so pripravljeni pomagati ljudem v primeru srčnega zastoja in v primeru hudih nesreč, v katerih je ogroženo človekovo življenje, ter se brezplačno in prostovoljno vključijo v takšen sistem pomoči.

4.5 Mobilne aplikacije

Matt (2013, str. 34) na podlagi analitičnih podatkov comScore ugotavlja, da je uporaba mobilnih aplikacij v letu 2012 prehitela uporabo iskalnikov na pametnih telefonih in tablicah. Razlika je minimalna, saj mobilne aplikacije uporablja 54,5 % uporabnikov, medtem ko mobilne iskalnike uporablja 52,7 % uporabnikov. Uporabniki lahko zbirajo med več kot 700.000 različnimi aplikacijami pri dveh največjih ponudnikih – Google Play za Android platformo in Apple za IOS-platformo. Vsak mesec razvijalci lansiranje na tisoče novih mobilnih aplikacij, posledično pa priljubljenost in funkcionalnost mobilnih aplikacij hitro raste.

Priložnost se je pokazala tudi v Sloveniji, kjer se vedno več podjetij odloča za vstop na tržišče mobilnih aplikacij. V mreži Webos samostojnega oddelka za razvoj mobilnih aplikacij še nimajo, vendar so se postopki vzpostavljanja idej in snovanja različnih projektov že začeli, in to predvsem v sodelovanju z zunanjim okoljem, strokovnjaki z izkušnjami in referencami, ki bodo imeli možnost tvoriti prihodnost projektov s področja mobilnega trženja. Tako z generiranjem idej podjetij v mreži že nastaja nekaj pilotnih projektov.

4.5.1 Virtualni mobilni avatar

Ideja za aplikacijo se je razvila v letu 2012 in je bila konec leta kot projekt govorečega božička tudi lansirana na Android market in iStore ter dosegla že okoli 50.000 prenosov (glej Priloge 3 in 4). Gre za povezovanje več različnih tehnologij in produktov, ki so jih razvila za zdaj še zunanja podjetja, idejno in konceptualno pa so jih združili v inovacijski mreži Webos. Virtualni mobilni avatar je lahko kakršen koli vizualno upodobljen karakter, s katerim se lahko uporabnik prek naložene mobilne aplikacije na pametnem telefonu pogovarja. Komunikacija poteka dvosmerno na način, da uporabnik avatarju napiše vprašanje oziroma sporočilo, ki mu odgovori s sporočilom iz tekstovne baze znanja v ozadju in ga sočasno pretvori v govor (angl. *text to speech* – TTS). Tako se na podlagi logičnih zaporedij vprašanj in odgovorov ustvari komunikacija med virtualnim avatarjem in resnično osebo.

Baze znanja programira zunanji izvajalec, podjetje Artisol Adria, d. o. o., ki že sodeluje pri izvedbi projekta za spletni kliping A-clip in je že nekaj časa močno vpeto v sam proces inoviranja v inovacijski mreži Webos. Za vnos podatkov in informacij v baze znanja pa so

zadolžena ostala podjetja, predvsem I-splet, Žur in Webos. Za razvoj mobilnih aplikacij in povezovanje aplikacij z bazami znanja trenutno skrbi zunanje podjetje, KulFun Games, d. o. o., iz Srbije, ki je trenutno tudi vpisano kot razvijalec aplikacije Santa Talking HD, prikazane na Sliki 21.

Slika 21: Predogled mobilne aplikacije Santa Talking HD



Vir: iTunes Preview, Santa Talking, 2013.

V inovacijski mreži Webos se je v letu 2013 začela razvijati še ena mobilna aplikacija virtualnega mobilnega avatarja, in sicer na podlagi 3D-fotografij realne osebe. Gre za znanega vedeževalca, ki ga prikazuje Slika 22, na kateri je skica avatarja vedeževalca, ki je posodil svojo podobo in bo s pomočjo baze znanja uporabniku avtomatsko odgovarjal na vprašanja ter tako ustvarjal vtis njegove realne prisotnosti. V aplikaciji bo uporabnik lahko izbral med različnimi plačljivimi in neplačljivimi funkcijami, ki bodo tvorile popoln sklop vedeževalskih storitev. Gre za inovativen pristop, kjer je vedeževalec vedno dostopen uporabnikom. Odgovori na vprašanja se na podlagi logičnih zaporedij ponavljajo in s tem včasih tudi posredno zavajajo uporabnika ter ga nagovarjajo k nakupu, a navsezadnje gre za zabavno mobilno aplikacijo.

Slika 22: Skica mobilnega avatarja vedeževalca



4.5.2 SloKrediti

Mobilna aplikacija SloKrediti je trenutno še v fazi nastajanja in bo namenjena vsem uporabnikom, ki imajo pametne telefone z operacijskima sistemoma Android ali IOS, za uporabo primerjave različnih vrst ponudb kreditov. V prvi fazi se bo aplikacija razvila za potrebe slovenskega tržišča, kjer so slovenska podjetja, vključena v inovacijsko mrežo Webos, na podlagi interne tržne raziskave, v katero je bila vključena večina slovenskih bank, zaznala veliko zanimanje za takšno vrsto promocije in primerjavo kreditov.

Mobilna aplikacija bo enostavna za uporabo in bo imela zgolj nekaj uporabnih funkcij, kot so natančni izračun različnih vrst kreditov, ki jih lahko na podlagi skupnega imenovalca medsebojno primerjamo, informacije o kreditu, akcijski krediti bank ter neposreden kontakt z banko (klic, lokacija), kar je prikazano tudi na Sliki 23. Mobilna aplikacija bo za uporabnike brezplačna, poslovni model pa bo temeljil na podlagi zaračunavanja provizij bankam za predstavitve različnih vrst kreditov, predvsem akcijskih, in z vzpostavitvijo internega oglaševanja znotraj mobilne aplikacije.

Slika 23: Skica mobilne aplikacije SloKredit



5 RAZISKAVA

Z empiričnim delom magistrskega dela želimo v praksi preveriti in odgovoriti na vnaprej zastavljeno raziskovalno vprašanje ter potrditi ali zavrniti postavljeni hipotezi. V petem poglavju bodo predstavljeni izbrana metoda raziskovanja, potek raziskave in značilnosti vzorca.

5.1 Metodologija

Metoda raziskovanja za namene tega magistrskega dela bo kvalitativne narave, in sicer v obliki globinskih intervjujev. Metodo globinskega polstrukturiranega intervjuja smo izbrali, ker ponuja možnost zastavljanja dodatnih vprašanj in odkrivanje neznanega (Patton, 1987, str. 112; Patton, 2002, str. 110). Predpostavljali smo, da bodo določeni odgovori intervjuvancev zahtevali dodatna vprašanja, zato smo izbrali metodo, ki zagotavlja določeno stopnjo svobode in hkrati tudi določeno stopnjo vodenosti skozi celoten proces intervjuja. Raje kot za metodo fokusnih skupin pa smo se za intervjuje odločil prav zaradi možnosti pridobitve pristnejših rezultatov. V nasprotju z metodo fokusnih skupin se pri metodi globinskih intervjujev posameznik izraža sam, kar do neke mere izključuje izkrivljanje mnenj. Odgovori intervjuvancev služijo interpretaciji in odgovoru na že predstavljeno raziskovalno vprašanje ter potrditvi oziroma ovržbi hipotez.

5.1.1 Opis poteka intervjujev

V inovacijski mreži Webos je trenutno sedem podjetij, zato se nam je zdelo smiselno, da za globinske intervjue izberemo po enega posameznika iz vsakega izmed podjetij. Za intervjuvance smo pripravili vprašanja, ki smo jih razdelili v sedem tematskih sklopov. Intervjuvance smo pred začetkom intervjuja seznanili s temo intervjuja, tako da so intervjuji lahko potekali hitreje in učinkoviteje. Pri vsakem intervjuju smo na podlagi pogovora v živo in vsebine postavljali dodatna vprašanja, da smo dobili še natančnejše odgovore, pomembne za nadaljnjo raziskavo. Poudarek intervjuja je bil na ključnih vprašanjih o izbiri partnerja v inovacijski mreži, tako da smo pri teh vprašanjih glede na potek intervjuja postavili več podvprašanj kot pri ostalih vprašanjih.

Vsakega intervjuvanca smo intervjuvali posamezno, ker se nam je to zdelo smiselno, saj bi v primeru skupinskih odgovorov lahko prišlo do pristranskosti in s tem tudi do nerelavantnih rezultatov. Intervjuji so bili opravljeni v roku dveh mesecev, in to predvsem zaradi ovir med razdaljami dveh intervjuvancev, ki prihajata iz podjetij iz Srbije. Vsi intervjuji so potekali v slovenščini, razen enega, ki se je izvajal v angleščini. Intervjuji so bili opravljeni na sedežu podjetij, tako da so intervjuvanci, ko so bili seznanjeni s temo intervjuja in si prebrali vsa vprašanja v posameznem sklopu, začeli z odgovarjanjem. Vsak intervju je v povprečju trajal 60 minut, kar je bilo dovolj za pridobitev rezultatov.

5.1.2 Opis vzorca

Tabela 10: Intervjuvanci

	Intervjuvanec	Opis
Slovenija	Intervjuvanec 1, I-splet, d. o. o.	Intervjuvanec 1 je predstavnik podjetja I-splet. Njegovo delo zajema pripravo letnih strategij komunikacije na družbenih medijih za naročnike in skrb za njihovo realizacijo. Poleg tega vodi interna izobraževanja na sedežu podjetij, oblikuje oglase in aplikacije ter koordinira delo v ekipi. Zadolžen je za razvoj sistema za Facebook aplikacije. Njegova funkcija v mreži Webos je sodelovanje pri razvoju novih proizvodov, predvsem kot nosilec projekta sistema za Facebook aplikacije, mednarodno povezovanje in vodenje komunikacije na družbenih medijih za vse proizvode v inovacijski mreži Webos.

se nadaljuje

nadaljevanje

	Intervjuvanec	Opis
Slovenija	Intervjuvanec 2, Žur, d. o. o.	Intervjuvanec 2 je predstavnik podjetja Žur, ki skrbi za segment odnosov z javnostmi, pri čemer se osredotoča na komuniciranje z mediji in na zakup medijskega prostora ter je nosilec projekta FashionBlogger v Sloveniji. Ključna vloga intervjuvanca 2 v mreži Webos je poleg pridobivanja novih naročnikov obstoječim naročnikom ponuditi razširjen spekter storitev in izvesti te storitve za projekte v inovacijski mreži Webos.
	Intervjuvanec 3, VKG, d. o. o.	Intervjuvanec 3 je predstavnik podjetja VKG, ki se ukvarja z mednarodnim svetovanjem in generiranjem novih blagovnih znamk ter je nosilec projekta M-SOS. V okviru mreže Webos intervjuvanec 3 skrbi za razvoj novih proizvodov in za mednarodno sodelovanje. Njegova naloga je osredotočena na svetovanje o blagovnih znamkah in iskanju mednarodnih kontaktov.
	Intervjuvanec 4, Triniti PR, d. o. o.	Intervjuvanec 4 je predstavnik podjetja Triniti PR, ki se ukvarja z odnosi z mediji, strateškim PR-jem in kriznim komuniciranjem. Njegova vloga v inovacijski mreži Webos je zasnova in izvedba strateškega komuniciranja, v primeru kriznih situacij pa poskrbi tudi za krizno komuniciranje in dobro ime podjetja. Poleg tega je tudi tržnik storitev in produktov, ki se razvijajo v mreži Webos.
	Intervjuvanec 5, Verbič design	Intervjuvanec 5 deluje kot oblikovalec v Verbič design, ki se ukvarja s produktnim oblikovanjem, oblikovanjem vizualnih komunikacij, oblikovanjem uporabniških vmesnikov in spletnim oblikovanjem. Njegova vloga v inovacijski mreži Webos je vizualna upodobitev različnih proizvodov.
Srbija	Intervjuvanec 6, Webos, d. o. o.	Intervjuvanec 6 je poslovnež z večletnimi izkušnjami in je predstavnik podjetja Webos v Srbiji, ki se ukvarja z načrtovanjem, upravljanjem in izvedbo projektov s področja trženja in PR-ja. Podjetje Webos je nosilec projektov FashionBlogger, A-clip, mobilnih aplikacij in sistema za Facebook aplikacije v Srbiji. Njegova vloga v inovacijski mreži Webos je skrb za vodenje in implementacijo potencialno mednarodnih projektov ter prenos in prodajo produktov na trgih na področju Balkana.

se nadaljuje

nadaljevanje

	Intervjuvanec	Opis
Srbija	Intervjuvanec 7, Web Lab, d. o. o.	Intervjuvanec 7 je predstavnik podjetja Web Lab iz Srbije, ki se ukvarja s programiranjem Facebook aplikacij in spletnih portalov. Njegova vloga v inovacijski mreži Webos je implementacija večine programskih rešitev, predvsem pa projektov FashionBlogger in sistema za Facebook aplikacije.

5.2 Rezultati raziskave

V tem podpoglavju bomo po posameznih vsebinskih sklopih predstavili odgovore intervjuvancev na zastavljena vprašanja ter vsebinsko interpretirali in analizirali dobljene rezultate raziskave.

5.2.1 Sodelovanje znotraj inovacijske mreže Webos

V inovacijski mreži Webos, sestavljeni iz sedmih podjetij, od tega iz petih slovenskih in dveh srbskih, je glede na dejavnosti, razdaljo in jezik podjetij pričakovati veliko medsebojnega sodelovanja in komunikacije. Vsi intervjuvanci so bili mnjenja, da je sodelovanje v mreži enakopravno in da ima vsako podjetje natančno določeno vlogo, a ima vsak intervjuvanec drugačen pogled na povezovanje in poslovanje v inovacijski mreži. Eden izmed intervjuvancev pojasnjuje, da sodelovanje znotraj mreže poteka projektno. Vsak projekt ima svojega nosilca, ki potem znotraj inovacijske mreže aktivira lastnike posameznih kompetenc v smislu uresničitve želenega projekta. Drugi intervjuvanec misli podobno: *»Kot del ekipe v inovacijski mreži Webos smo aktivno udeleženi v kreativne procese pri razvoju novih produktov in storitev, prav tako pa skrbimo za vzdrževanje, nadgrajevanje in razvoj obstoječih projektov. Sodelovanje v glavnem temelji na konstantni komunikaciji med vpletenimi, skupni poslovni prostori nekaterih podjetij pa nam omogočajo dinamično delo, hitro reševanje vprašanj in sprotno delo.«* Tudi ostali intervjuvanci izpostavljajo specifičen način projektne sodelovanja, pri čemer ima vsak svojo vlogo, skupne pa so odločitve glede implementacije idej. Eden izmed njih še dodaja, da delo pri kreiranju novih idej za potrebe podjetij, ki so vključene v inovacijsko mrežo Webos, poteka po principu viharjenja možganov ter svetovanja pri pozicioniranju novih produktov in storitev, ki jih generirajo partnerska podjetja.

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da so vsa podjetja v inovacijski mreži Webos enakopravna. Eden izmed njih pojasnjuje: *»Sodelovanje v mreži je dokaj enakopravno, s tem da ima podjetje, ki izpostavi nov produkt, vlogo projektne vodje, ostali pa sodelujemo pri razvoju v skladu s posameznimi znanji in izkušnjami, ki jih imamo. Morda bi kot podjetje, v okviru katerega se generira največ idej in v okviru katerega pride tudi do napredovanja v izvedbeno fazo, izpostavil podjetje I-splet, ki tudi zaradi specifičnih znanj in vpetosti v industrijo informacijske tehnologije nudi veliko pomoč ostalim v mreži.«* S tem se strinja

tudi drugi intervjuvanec, ki vlogo vodje načrtovanja izvedbenih aktivnosti vidi v podjetju I-splet, medtem ko tretji meni, da je podjetje, ki želi razviti produkt ali idejo, vedno vodilno in usmerja oziroma daje navodila, sprejema predloge, komentarje od ostalih podjetij v mreži. Podjetja še se v tej vlogi izmenjujejo. Eden izmed intervjuvancev je enakopravnost med podjetji v mreži zelo lepo opisal: *»Vsako od sodelujočih podjetij je enakopravno, prav vsi pa se zavedamo prioritetenih področij delovanja posameznega podjetja. To se seveda dosledno upošteva pri razdelitvi zadolžitev in ne nazadnje pri reševanju vprašanj pri posameznih projektih. Spoštovanje specifičnih znanj o posameznih področjih med soudeleženi je bistveno za učinkovito in kakovostno delo.«*

Komunikacija med podjetji ima velik pomen, predvsem zaradi različnih jezikov komuniciranja, kar posledično lahko pomeni, da so lahko informacije zaradi nerazumevanja napačno razumljene in interpretirane. Intervjuvanci ugotavljajo, da jezik in način komuniciranja med podjetji znotraj inovacijske mreže Webos ne predstavljata večjih težav, saj komuniciranje poteka v treh jezikih, ki jih govori večina intervjuvancev, in sicer v slovenščini, angleščini in srbsčini. Eden izmed intervjuvancev dodaja, da gre pri izvedbi projektov v več jezikih za konkurenčno prednost pred konkurenti, razdalja in uporaba različnih jezikov pa dodatno širita znanje vseh zaposlenih. Medtem drugi ugotavlja, da bi bilo v nekaterih primerih, predvsem na relaciji Slovenija – Srbija, učinkoviteje, da bi projekt izvajali, če bi bili vsi fizično prisotni na enem mestu, saj bi tako prenos znanja in nalog potekala hitreje kot pa z uporabo konferenčnih klicev. Tretji je prav tako mnenja, da jezik ne predstavlja problema pri medsebojni komunikaciji, je pa prepričan, da je občasno razdalja večji problem, predvsem ko gre za operativno izvedbo določenih projektov. V tem primeru bi bilo lažje, da je ekipa na enem mestu, saj se dogaja, da nekateri projekti izvedbeno zahtevajo nekoliko več časa in fizično prisotnost. Četrty dodaja, da niti jezik niti razdalja nista problem za medsebojno sodelovanje. Kot problem se lahko pojavita le na začetku sodelovanja, na dolgi rok pa lahko podjetja sodelujejo prav tako učinkovito, kot če bi bila skupaj v istem prostoru in govorila isti jezik.

5.2.2 Zahtevnost odprtega inoviranja in velikost podjetja

Pri izbiranju in povezovanju s poslovnimi partnerji morajo biti podjetja zelo previdna in upoštevati določene dejavnike, ki so lahko ključni za uspešno sodelovanje, medsebojno povezovanje in odprto inoviranje, s čimer se strinja večina intervjuvancev. Pri povezovanju z različnimi poslovnimi partnerji in odločitvah o sodelovanju pa se lahko podjetja soočajo tudi z različnimi ovirami, ki so pomembne: ali podjetje ustreza dejavnikom za vstop v inovacijsko mrežo ali ne. Eden izmed njih je prav gotovo tudi velikost pridruženega podjetja, saj so v inovacijsko mrežo Webos vključena le mikro podjetja. Intervjuvanci so za potrebe raziskave v tem segmentu komentirali trditev: *»Večja podjetja so privlačnejša za sodelovanje kot manjša podjetja.«* Mnenja intervjuvancev o tej trditvi niso bila enotna. Prvi intervjuvanec se s trditvijo delno strinja in meni: *»Velika podjetja vlivajo naročniku več zaupanja, njihova velikost in z njo pogojena širina znanj pa omogočata tako*

imenovano popolno storitev za naročnika. Po drugi strani so manjša podjetja fleksibilnejša in zato lahko hitreje ponudijo storitve po meri mikro in malim podjetjem.« Tudi drugi intervjuvanec pojasnjuje: »Res je, da imajo večja podjetja kar nekaj prednosti, kot so velika količina znanja, možnost širokih distribucijskih poti, finančno zaledje, vendar imajo tudi nekatere pomanjkljivosti, kot so ne ravno najhitrejša poti odločanja in birokratizacija. Zato mislim, da je koncept inovacijske mreže, kjer se združujejo znanje in izkušnje manjših, fleksibilnih podjetij, zanimiv in v primeru podjetja VKG tudi pravilna pot nadaljnega razvoja.« Tretji dodaja: »Prednosti majhnih so cene in odzivnost. Manjša podjetja lahko ponudijo nižje cene in ker je ekipa manjša, se stvari tudi hitreje potrjujejo in izpeljujejo. Podjetja so tudi prilagodljivejša in zato konkurenčna.« Eden izmed intervjuvancev se v nasprotju z drugimi intervjuvanci popolnoma strinja s trditvijo in dodaja, da finančna stabilnost in kadrovska zastopanost ključnih pozicij v podjetju večja podjetja naredita privlačnejša za sodelovanje kot pa manjša. Podobnega mnenja je še eden izmed intervjuvancev, ki meni, da so večja podjetja veliko bolj privlačna za sodelovanje kot manjša, saj je z njimi varneje poslovati. Po drugi strani pa ugotavlja: »Manjša podjetja so bolj okretna in prilagodljiva in s temi lastnostmi tudi bolj konkurenčna kot večja podjetja. Tega se zavedajo tudi velika podjetja, ki v ta sektor investirajo, pri čemer pa so manjša podjetja posledično še bolj motivirana učinkovito voditi svoje projekte in biti konkurenčna na trgu.« Eden izmed intervjuvancev trditev povezuje z nastopom finančne in gospodarske krize ter poda lasten primer: »V našem segmentu je v preteklosti veljalo, da več ko je zaposlenih, več je idej, s čimer pridemo do boljših rešitev – torej več produktov za manj denarja. V to so bili prepričani tudi naročniki, ki so velikokrat tudi sami poskrbeli (s pogoji v razpisih), da mikro podjetja večjih poslov niso nikoli dobivala. Šele ko so se naročniki začeli ukvarjati s finančnimi težavami, so ugotovili, da jim večja podjetja ne prinašajo zelenih rezultatov glede na vložen denar. To pa je hkrati pomenilo priložnost za mikro podjetja, ki so veliko bolj specializirana, hkrati pa tudi veliko cenejša, brez finančnih bremen iz preteklosti in brez nepotrebnih zaposlenih, ki ne ustvarjajo dodane vrednosti.«

Sodelovanje in povezovanje mikro podjetij, predvsem v razmerah finančne in gospodarske krize, je izjemnega pomena, kar ugotavljajo vsi intervjuvanci. Nekateri sodelovanje pogojujejo kot nujnost. Prvi intervjuvanec je prepričan, da v primeru, če je pri tem prisotna želja po hitrejšem razvoju produktov in storitev, drugi pa sodelovanje povezuje z omejenimi finančnimi viri, ki so pomembni za kakovost razvoja produktov in storitev, ki pa s skupnim nastopom na trgu pridobijo konkurenčno prednost pred večjimi podjetji. Tretji dodaja: »Manjša, mikro podjetja, povezana v mrežo, lahko izpolnijo vse potrebe naročnika, in to po nižji ceni, z višjo kakovostjo ter večjo fleksibilnostjo kot večji, rigidni sistemi.« Četrti intervjuvanec prav tako povezovalje mikro podjetij vidi kot nujo, in sicer v več vidikih, saj se v okviru dolgoročnejšega sodelovanja zgradi zaupanje, ki ni nujno vezano zgolj na strogi poslovno - finančni princip. Prvi vidik je, da malo podjetje nima virov, da bi lahko z lastnimi kadri popolnilo vse poslovne funkcije, zato je dolgoročnejše sodelovanje več mikro podjetij nujno. Drugi vidik je zagotovo finančni, saj sodelovanje

omogoča finančne prihranke, ki jih sicer lahko dosežemo zgolj z ekonomijo obsega. Tretji vidik je prenos idej, pri čemer imamo v mislih predvsem izmenjavo in prevetritev idej znotraj podjetij, ki medsebojno sodelujejo. Ko podjetja sodelujejo v okviru inovacijske mreže, kot je Webos, je prevetritev idej lahko zelo hitra, saj se te preverjajo na dnevni osnovi, marsikdaj celo večkrat dnevno. Četrty vidik je implementacija idej v projekt, kjer sodelujoča podjetja hitro pridejo do komplementarnih znanj, ki bi jih sicer morala najemati na prostem trgu. Enako velja za kasnejši razvoj projektov, ko posamezni partnerji lahko prevzamejo posamezne poslovne funkcije. Eden izmed intervjuvancev je na vprašanje odgovoril tako: *»Sodelovanje mikro podjetij z drugimi podjetji je nujno, saj mikro podjetja ne morejo opraviti večjih storitev brez podizvajalcev ali partnerskih podjetij. S tem se izognemo, da bi delali stvari, ki jih v določenem podjetju ne obvladajo, in ohranimo kakovost storitve.«* Drugi pa pojasnjuje, da široka poslovna mreža mikro podjetju omogoča zagotavljanje kakovosti tudi na področjih, za katera omenjeno mikro podjetje ni specializirano.

Mikro podjetja v inovacijski mreži se v določenih situacijah srečujejo z različnimi ovirami povezovanja, ki ključno vplivajo na odnos med podjetji. Intervjuvanci so vsak na svoj način opisali svoje ovire, s katerimi so se v preteklosti srečevali in komentirali, ali so bile te ovire pogojene z velikostjo podjetja. Eden izmed intervjuvancev je ugotovil: *»Največji problem v nekaterih primerih povezovanj je začetno usklajevanje in pridobivanje zaupanja med sodelujočimi. Ko je zaupanje pridobljeno in ko se vsi sodelujoči ujamejo na »pravi frekvenci«, je problemov s samim sodelovanjem zelo malo, pa še ti so bolj vezani na logistiko (časovno usklajevanje ipd.) kot na kaj drugega.«* Drugi je mnenja, da je največja ovira pomanjkanje kadrov za specifične projekte, tretji pa je odgovor podal na podlagi izkušenj z vodenjem takšnih podjetij: *»Odprti inovacijski sistem prinaša določene ovire, predvsem v načinu upravljanja samih podjetij oziroma sistematizacije dela, saj ima vsako podjetje svojevrstne značilnosti poslovanja, ki jih je treba v takšnem sistemu uskladiti. Ovire so pogojene z velikostjo podjetja, saj manjša podjetja operirajo z drugačnimi delovnimi procesi kot večja podjetja.«* Eden izmed intervjuvancev poudarja, da je njegova največja ovira odprtega inoviranja omejenost s finančnimi viri in posledično neoptimalnim denarnim tokom, kar pomeni, da se je malo podjetje včasih prisiljeno povezovati oziroma projekte izvajati skupaj z ostalimi projekti, medtem ko večja podjetja večino izvedejo sama. Tudi drugi omeni pozitivni denarni tok, ki mora biti zagotovljen za delo v zdravem delovnem okolju in se nanaša na velikost podjetja. Tretji pa dodaja: *»V največji meri so naši problemi zelo podobni problemom drugih mikro podjetij. Prvenstveno gre za probleme pri financiranju in kadrovske ustreznosti v fazi razvoja produktov in storitev. V nadaljevanju pa so to finančna sredstva, potrebna za njihovo promocijo na trgu. Seveda velik del naših težav izhaja iz dejstva, da smo mikro podjetje in nam niso dostopni razni viri financiranja, ki bi jih kot večje podjetje imeli na razpolago.«* Za enega izmed intervjuvancev je največja ovira določanje prioritete, saj se pri razvoju inovacije večkrat pojavi problem, katerega projekta se bo določeno podjetje lotilo prej – lastnega projekta ali projekta, ki je plod skupnega razvoja v inovacijski mreži Webos. Da se to ne bi dogajalo,

predlaga, da morajo biti vloge in prioritete jasno in vnaprej določene za vsak projekt posebej.

5.2.3 Finančna omejenost in uspešnost inovacijske mreže

Več intervjuvancev meni, da je finančna omejenost ključen motiv pri izbiri partnerja v mreži. Prav zato je eden izmed ključnih razlogov za povezovanje v inovacijsko mrežo in posledično tudi za višjo učinkovitost zagotovo finančna omejenost. En intervjuvanec celo meni, da je združevanje omogočilo izvedbo posameznih projektov, ki jih posamezna podjetja ne bi bila finančno sposobna samostojno izvesti. Drugi pa dodaja, da ima podjetje večje možnosti za generiranje dobička, če deluje v skupini podjetij, saj so stroški pri skupnih projektih porazdeljeni. Istega mnenja je tudi tretji intervjuvanec, ki pojasnjuje: *»Nekatera podjetja si delijo poslovne prostore, kar prinese finančne prihranke. Najpomembnejši vidik prihranka pa je, da si podjetja med sabo pomagajo in v večini primerov takšna pomoč ne zahteva plačila, kar ima za mikro podjetja velik pomen.«* Četrty intervjuvanec meni, da vsako novo podjetje, ki vstopi v inovacijsko mrežo Webos, prispeva k rasti, saj se stroški inoviranja znižajo, medtem ko takšno podjetje postane partner pri projektu. Če bi se projekti izvajali le z zunanjimi izvajalci, bi to lahko pomenilo veliko finančno breme za nosilce projektov in celotno mrežo podjetij. Peti intervjuvanec ugotavlja, da gre bolj za iskanje dolgoročne rešitve kot pa hitrega zaslужka.

Velika podjetja lahko izbirajo med sodelovanjem z zunanjimi partnerji ali pa sama zagotovijo inovacijski proces znotraj podjetja. Pogoji za izbiro možnosti je med drugim tudi količina finančnih virov, namenjenih za projekt. Eden izmed intervjuvancev pojasnjuje: *»Finančno zaledje sigurno pripomore k lažjemu delu, saj je za usklajevanje denarnih tokov potrebnega manj časa in energije, ki se jo lahko nameni za kreativno.«* Drugi je mnenja, da imajo velika podjetja kredibilnost, ugled, zato marsikdaj dobijo storitve celo ceneje kot mala podjetja; najpomembneje pa je, da imajo velika podjetja vire in lahko plačajo polno ceno. Tretji intervjuvanec meni, da velikost podjetja ne vpliva na sodelovanje z zunanjimi partnerji zaradi finančnih virov in ponovno potegne vzporednice s trenutno finančno in gospodarsko krizo: *»Sodelovanje z zunanjimi partnerji je danes v veliki meri odvisno od plačilne sposobnosti zunanjega partnerja. Če so manjša podjetja boljši plačniki kot velika, je tudi sodelovanje lahko lažje.«*

Uspešnost inovacijske mreže Webos je odvisna od finančne omejenosti, s čimer so se strinjali vsi intervjuvanci. Eden pravi, da povezovanje podjetij omogoča boljše in hitrejše delovanje in razvoj. Drugi pa pojasnjuje, da se pri izvedbi večjih projektov plačilni roki daljšajo, manjša podjetja pa imajo omejene finančne vire, zato imajo večja podjetja z večjim denarnim tokom zagotovo prednost. V prijaznejšem podjetniškem okolju in ob večjem posluhu bank za dobre projekte bi tako lahko tudi manjša podjetja sodelovala pri večjih projektih in se tako hitreje razvijala. Tudi tretji intervjuvanec meni, da se podjetja v inovacijski mreži ne morejo tako hitro razvijati, kot bi se, če finančni viri ne bi bili tako

omejeni. »Trenutno se *inovacijska mreža Webos financira izključno sama, iz svojih projektov, in nima nobenega drugega vira financiranja,*« pojasnjuje četrti intervjuvanec, ki dodaja, da večja podjetja lažje pridobivajo nepovratna sredstva, saj so velikokrat pogoji za njihovo pridobitev število zaposlenih, določena likvidnostna sredstva ali osnovni kapital. Vsi naštetí dejavniki, ki pomembno vplivajo na pridobitev sredstev, pa so pri manjših podjetjih pogost problem. Pridobitev nepovratnih sredstev je pomemben vir financiranja različnih projektov. Eden izmed intervjuvancev je mnenja, da so večja podjetja deležna večje pozornosti in zaradi svoje velikosti lahko pogrešijo nekaj ljudi, ki se koncentrirajo na pripravo dokumentacije za razpis, ki je posledično veliko bolj pripravljena. Tudi drugi intervjuvanec omenja kapitalsko ustreznost in primer dveh podjetij znotraj mreže, ki nista dosegli pogojev na razpisu za nepovratna sredstva prav zaradi premajhnega osnovnega kapitala. Prav tako je še eden izmed intervjuvancev mnenja, da imajo večja podjetja več kadrovskih virov, ki imajo čas in znanje, da se lahko ukvarjajo z razpisi pri pridobivanju nepovratnih sredstev. V manjših podjetjih pa je obratno, saj mora znati ena oseba opraviti več nalog, vezanih na dejavnost, in se tako sooča s pomanjkanjem časa za pripravo posameznih razpisov. Priložnost vidi v sodelovanju z agencijami, ki se ukvarjajo s pripravo razpisov.

5.2.4 Specializacija kot ključni dejavnik izbire partnerja v mreži

Izbira partnerjev v mreži je pogojena z različnimi dejavniki, med drugim tudi s specializacijo podjetja. Intervjuvanci so enotnega mnenja, da je specializacija ključni dejavnik za izbiro partnerja. Eden izmed intervjuvancev navaja, da so ostali ključni dejavniki strokovnost, zanesljivost in kompatibilnost na osebnem nivoju, poleg tega pa je pomembna tudi širša skupna vizija. Drugi dodaja še konkurenčnost in kompetence. Ključni dejavniki se kažejo v sposobnostih prilagajanja in odzivanja na spremembe na trgu. Tretji intervjuvanec pojasni: *»V inovacijsko mrežo morajo biti izbrana podjetja, ki lahko s svojimi dejavnostmi zapolnijo izvedbo storitev, ki v mreži podjetij še niso prisotne, in s tem pripomorejo še k večji fleksibilnosti in konkurenčnosti.*« Tudi četrti intervjuvanec je mnenja, da je v mreži podjetij mesto le za tista podjetja, ki pokrivajo specifično znanje, ki ga ostala podjetja nimajo. Podobnega mnenja je še eden izmed intervjuvancev: *»Pomemben vidik je komplementarno znanje, ki ga lahko podjetje prispeva k mreži. Drugače povedano, v mrežo vključujemo podjetja, ki si niso konkurenčna, temveč se njihovo znanje dopolnjuje.*« Eden izmed intervjuvancev specializacijo podjetja pogojuje tudi z izkušnjami in referencami, ki so pomembne za obvladovanje podjetij z naročniki. Drugi pa navaja primer, ki opisuje izbiro partnerja: *»Ključni dejavnik je potreba po specifičnem znanju. Torej če potrebujemo programerje za mobilne aplikacije, iščemo podjetje, ki se s tem ukvarja. Podjetje mora biti še neuveljavljeno na trgu, mikro podjetje, s stabilnimi kadri in predvsem z ambicijami v trženju.*« Večina intervjuvancev meni, da specializiranost poslovnega partnerja igra ključno vlogo pri njegovi izbiri. En intervjuvanec navaja primer M-SOS, kjer je podjetje Verbič design grafično upodobilo projekt (CGP, oblikovanje produktov M-SOS, spletne strani, katalogov) in znatno

priпомoglo k tržni realizaciji. Drugi navaja: *»Zagotovo je specializiranost eden od ključnih kriterijev pri izbiri poslovnega partnerja, vendar pa specializiranost ni edini dejavnik. Ob tem pričakujemo tudi, da je potencialni partner sposoben proizvajati lastne ideje, je inovativen in da ima željo po skupnem sodelovanju.«* Druga dva intervjuvanca sta prepričana, da je specializiranost podjetja potrebna, ni pa zadosten pogoj za sodelovanje.

Intervjuvanci so se v inovacijski mreži Webos soočali s primeri, kjer je specializiranost poslovnega partnerja znatno prispevala k projektu podjetja. Eden izmed intervjuvancev kot referenčni primer navaja sodelovanje s podjetjem Web Lab, ki je specializirano za programiranje Facebook aplikacij in je postalo pomemben člen v mreži, saj je dopolnilo izvedbo storitev, ki so jih v preteklosti izvajala zunanja podjetja. Tudi drugi intervjuvanec omenja isti primer sodelovanja s podjetjem I-splet. Tretji pa dodaja, da je specializiranost podjetja Žur na področju zakupa medijskega prostora in klasičnih PR-aktivnosti ter organizacije dogodkov podjetjem v mreži prinesla nove naročnike. Četrty intervjuvanec navaja primer sodelovanja med podjetjema Triniti PR in I-splet ter pojasnjuje: *»Naročnik, s katerim sodelujemo na področju odnosov z mediji, je potreboval spletno komuniciranje na socialnih omrežjih. Ker tega nismo sposobni zagotoviti znotraj podjetja Triniti PR, smo se obrnili na partnerje znotraj inovacijske mreže Webos.«* Peti intervjuvanec misli, da je podjetje nekatere projekte pridobilo zaradi kompetenc partnerjev znotraj inovacijske mreže, ki so prikazane kot skupne kompetence.

6 DISKUSIJA

Partnerstva so projekti, ki jih izvajajo podjetja v medsebojnem sodelovanju, pri čemer ohranijo svojo strateško avtonomnost. Ta opredelitev torej izključuje združitve in prevzeme, ki narekujejo izgubo avtonomnosti vsaj enega izmed partnerjev. Tudi v primeru odprtih inovacijskih sistemov gre za obliko partnerskega sodelovanja, kjer vsak izmed partnerjev prispeva nekaj k skupnemu cilju (Cherni, 2011, str. 3).

Danes podjetja pogosto niso zmožna inovirati sama, zato se odločijo za partnerstva in sklepajo tako imenovane inovacijske mreže. Inovacije so kompleksen in stroškovno zahteven proces, za katerega je značilna visoka stopnja negotovosti. Zaradi tega se podjetja, ki pripravljajo nov produkt, storitev ali postopek, vse pogostejše odločijo poiskati poslovnega partnerja (Cherni, 2011, str. 3). Pri izbiri partnerja podjetja upoštevajo več kriterijev, med katerimi so finančni prispevek, področje specializacije partnerja, medsebojni odnosi, predhodno sodelovanje, uveljavljenost podjetja na trgu in tako naprej. Zanimalo nas je, kakšne motive za izbiro poslovnega partnerja imajo mikro podjetja in kateri so dejavniki izbire poslovnega partnerja v inovacijski mreži. Ugotovili smo, da se podjetja v inovacijsko mrežo Webos povezujejo zaradi različnih motivov, predvsem pa zaradi pomanjkanja specializiranosti, finančnih virov zaradi gospodarske in finančne krize, kadra, boljše cenovne konkurenčnosti, hitrejšega razvoja produktov in storitev, večje

fleksibilnosti na trgu, možnosti hitrejšega prilagajanja na spremembe, hitrejšega prenosa in implementacije idej ter širjenja mreže in kontaktov.

Na trditev, da so večja podjetja privlačnejša za sodelovanje kot manjša podjetja, smo dobili zanimive komentarje, ki so nam pomagali pri podaji ugotovitev na raziskovalno vprašanje in so bili tudi podlaga za nadaljnje hipoteze. Ugotovitve smo zaradi boljše preglednosti zbrali in razvrstili po sklopih:

1. **zaupanje** do večjih podjetij je večje kot do manjših podjetij;
2. manjša podjetja so **fleksibilnejša** na trgu kot večja podjetja;
3. s pomanjkanjem **kadrov** se soočajo manjša podjetja, zato se povezujejo v inovacijsko mrežo;
4. **cenovna konkurenčnost** je v razmerah gospodarske in finančne krize zelo pomembna. Večja podjetja se težje prilagajajo in cenovno konkurirajo manjšim podjetjem;
5. **hitrost odločanja** v večjih podjetjih ni ista kot v manjših prilagodljivih podjetjih. V večjih podjetjih se projekti zaradi kompleksnih struktur izvajajo počasneje;
6. večja podjetja so bolj **specializirana** kot manjša podjetja. Povezovanje manjših podjetij v inovacijsko mrežo zapolni to vrzel;
7. manjša podjetja so **finančno omejena** in se zato povezujejo v inovacijsko mrežo.

Na podlagi naštetih motivov povezovanja podjetij v inovacijsko mrežo Webos ugotavljamo, da želijo mikro podjetja z medsebojnim povezovanjem ustvariti konkurenčno prednost pred večjimi in že uveljavljenimi podjetji na trgu. Intervjuvanci so v pogovoru poudarili nujnost povezovanja podjetij, saj široka poslovna mreža zagotavlja kakovostne storitve, mreženje in zniževanje stroškov. Ključni dejavniki povezovanja temeljijo na medsebojnem zaupanju.

Iz raziskave je razvidno, da je povezovanje podjetij prineslo veliko novih priložnosti za vsa podjetja v mreži; nekaterim se je promet poslovanja občutno povečal, naročnikom pa so bile predstavljene tudi storitve ostalih podjetij v mreži. Po drugi strani pa podjetja tudi privarčujejo na določenih fiksnih stroških. Slovenska podjetja si delijo poslovne prostore, s čimer se stroški porazdelijo med podjetji, in kot ugotavlja eden izmed intervjuvancev, je konstantna komunikacija zelo pomembna in tako fizična prisotnost vpletenih ljudi omogoča dinamično delo. Komunikacija med slovenskimi in srbskima podjetjema poteka v angleščini in srbsščini, kar za intervjuvance ne predstavlja nikakršne ovire; še več, kot pravi en intervjuvanec, gre za konkurenčno prednost in širitev znanj. Podjetja si porazdelijo vloge pri projektu, kar jim omogoča enakopravno partnerstvo. Dva intervjuvanca kot vodilno podjetje v mreži izpostavljata I-splet.

Ugotavljamo, da je projektno sodelovanje velik motiv za mikro podjetja, saj lahko podjetja s skupnimi močmi ustvarijo večji globalni projekt, pri čemer se porazdelita investicija in delo ter minimizirajo stroški, kar lahko štejemo kot konkurenčno prednost. Mikro podjetje

je po navadi omejeno s specializiranimi kadri, na kar kažejo tudi odgovori intervjuvancev. V preteklosti so projekte večkrat oddajali zunanjim podjetjem, z vzpostavitvijo inovacijske mreže Webos pa se večina projektov izvaja znotraj mreže, saj se je specializiranost podjetij s povečanjem kadrov na ravni mreže povišala.

Kot dva najpomembnejša dejavnika za izbiro poslovnega partnerja v inovacijsko mrežo Webos so intervjuvanci opredelili specializiranost mikro podjetja in finančno omejenost, ki sta tudi podlagi za hipotezi, predstavljeni v nadaljevanju.

- **Hipoteza 1:** Specializiranost mikro podjetja je ključni dejavnik pri izbiri partnerja v inovacijski mreži.

Nedavni razvoj odprte inovacijske paradigme izraža prepričanje, da v procesu inovacij ne prevladujejo več multidivizijska, vertikalno integrirana podjetja. Sedaj imajo priložnost inoviranja tako velika kot tudi majhna podjetja (Langlois, 2003). V primeru manjših podjetij gre za združevanje specializiranih znanj podjetij v mreže z namenom razvoja inovativnega produkta oziroma storitve (Rasmussen, 2007, str. 6).

Majhna podjetja imajo večjo zmožnost specializacije kot velika podjetja, ki opravljajo isto storitev v določeni dejavnosti ali panogi. Osredotočanje na določen proizvod/storitev jim omogoča učinkovitejše povezovanje potreb trga s tehnološkimi potrebami kupcev v primerjavi z že obstoječim znanjem. Majhna podjetja so uspešna pri inoviranju, ker vedo, kako združiti pravo znanje različnih tehnoloških agencij z namenom razrešitve problema stranke (Vanhaverbeke et al., 2012, str. 33).

Kot je že bilo omenjeno, gre pri odprtih inovacijskih modelih v osnovi za večji vdor trgov v procese R & D. Ker imajo manjša podjetja večjo zmožnost specializacije od velikih podjetij, so trgi dostopnejši v smislu inovacijskih aktivnosti. Tako odprte inovacijske dejavnosti skušajo gojiti več strank na več trgih za isto inovativno dejavnost ter posledično razpršiti stroške in tveganje (Chesbrough, 2010, str. 4).

Prednosti specializacije podjetij za določen produkt oziroma storitev so (Bingham, 2005, str. 79–80):

- **znanje** (angl. *know-how*): bolje se je osredotočiti na specifično znanje in postati strokovnjak področja, kot biti povsod prisoten, a nikjer najboljši;
- **preprostost**: manj zapletena razporeditev proizvodnje je lažje razumljiva, izvedljivejša in omogoča enostavnejši nadzor;
- **boljše načrtovanje dela**: letna nihanja so predvidljivejša v primeru preprostega proizvodnega načrta;
- **mehanizacija**: obseg specifičnega dela postane dovolj velik, da upraviči vlaganja v specializirano opremo;

- **ugled:** v primeru, da podjetje postane priznan strokovnjak področja, pridobi tudi na ugledu in dojemanju kakovosti ter zanesljivosti proizvoda oziroma storitve. Ob tem pa se poveča tudi povpraševanje po njegovih proizvodih in storitvah;
- **kupna moč:** proizvodni oziroma pomožni material lahko podjetje kupi v velikih količinah (v primeru specializacije še v večjih), kar pa pomakne nabavne cene navzdol;
- **promocija:** z osredotočanjem na en produkt in s pridobivanjem na ugledu, kakovosti, lahko specializirano podjetje gradi na dobrem imenu in promociji blagovne znamke. Vlaganje v več raznolikih proizvodov lahko v primeru majhnih podjetij privede do zmedenosti in nerazumevanja med potencialnimi potrošniki.

Realnost je, da vse več velikih korporacij išče manjše specializirane partnerje. Temu je tako, ker imajo manjša podjetja nišne produkte, kratke čakalne dobe in tesne odnose s strankami, ki pa so nujnost za velika podjetja, ki želijo ostati inovativna in konkurenčna (Business Development Bank in Canada, 2013). Omenjene prednosti specializacije so razvidne tudi v primeru povezovanja podjetij v inovacijske mreže. Tako je podjetje, ki je strokovnjak določenega področja, zanimiv potencialni partner v inovacijski mreži. Specializirano podjetje med drugim nudi specifično znanje, uveljavljenost na trgu in promocijo. Zaradi omenjenih prispevkov smatramo specializiranost podjetja kot enega od pglavitnih odločitvenih dejavnikov pri izbiri partnerja v inovacijski mreži.

Rezultati raziskave kažejo na to, da je specializiranost mikro podjetja pomemben dejavnik pri izbiri partnerja, saj so se s tem strinjali vsi intervjuvanci in podali podobna mnenja, v osnovi pa, da podjetja v mreži Webos potrebujejo partnerje, ki s svojim znanjem zagotovijo dodano vrednost projektom. Če se navežemo na SWOT-analizo in povežemo rezultate raziskave, ugotovimo, da je prednost povezovanja z mikro podjetji iz tujine konkurenčna prednost inovacijske mreže Webos, ki je specializirana za poslovanje na področju Balkana in skupaj s partnerskima podjetjema iz Srbije pokriva velik del regije. Specializiranost podjetij iz Srbije dopolnjuje znanje slovenskih podjetij z mrežo kontaktov s tega področja, kar tvori idealno kombinacijo za sodelovanje v medsebojni izmenjavi naročnikov in priložnost za širitev mreže podjetij. Zaradi finančne in gospodarske krize trenutna situacija zahteva znižanje in optimizacijo stroškov velikih podjetij, kar odpira nova vrata manjšim podjetjem in s tem tudi podjetjem v inovacijski mreži Webos, ki lahko s skupno rešitvijo izkoristijo ponujeno priložnost. Eden izmed intervjuvancev je konkretno pojasnil praktičen primer situacije, ko je bil zaradi finančne in gospodarske krize naročnik prisiljen zmanjševati stroške storitev spletne komunikacije in se je pojavila potreba po konkurenčnem ponudniku. Ker je bilo podjetje I-splet v mreži specializirano za izvedbo storitev, je prevzelo projekt. Eden izmed intervjuvancev je navedel primer, da je njegovo podjetje pridobilo projekte tudi zaradi kompetenc partnerjev znotraj inovacijske mreže Webos, drugi pa je omenil primer vključitve podjetja Web Lab v inovacijsko mrežo.

Na Balkanu se nudi veliko priložnosti za prodajo storitev podjetij inovacijske mreže Webos, saj so stroški dela v primerjavi s Slovenijo nižji, dojemanje za rešitve

informacijske tehnologije v trženju pa je v porastu. Poleg tega je treba za potrebe zelo specifičnega trga na Balkanu poznati kulturo poslovanja, ki jo podjetja v mreži zagotovo poznajo. Na uspešnost poslovanja vplivajo različni dejavniki, ki smo jih vključili v PEST-analizo, in če jih povežemo z rezultati raziskave, ugotovimo, da intervjuvanci večkrat omenjajo tehnološke dejavnike kot najpomembnejše za izbiro podjetja v mrežo, saj se vse aktivnosti povezovanja nanašajo na inoviranje produktov. Pridruženo podjetje mora imeti velik spekter znanj, predvsem s področja trženja ali informacijske tehnologije, priporočljivo pa je, da gre za podjetje, ki posluje na področju Balkana in dobro pozna kulturo poslovanja v tej regiji.

Hipoteza 1 je z raziskavo potrjena, saj smo ugotovili, da je specializiranost mikro podjetja pomemben dejavnik pri izbiri partnerja v inovacijsko mrežo. Ker pa se podjetja v času finančne in gospodarske krize soočajo s pomanjkanjem sredstev za inoviranje, smo v raziskavi skušali ugotoviti, ali je finančna omejenost ključni motiv za odločitev vključevanja partnerjev v inovacijsko mrežo. Pravilnost hipoteze 2 bomo ugotavljali v nadaljevanju.

- **Hipoteza 2:** Finančna omejenost je ključni motiv za odločitev vključevanja partnerjev v inovacijsko mrežo.

Dostop do finančnih sredstev je še vedno glavni omejitveni dejavnik za MSP v večini držav, zlasti v državah v razvoju. Večinoma banke zavračajo kreditiranje MSP, saj jih dojemajo kot tvegana in nedonosna. V nasprotju pa izkušnje na tem področju kažejo, da je lahko kreditiranje MSP zelo donosno in vključeno tveganje za banko ni nujno večje kot tveganje pri kreditiranju velikih podjetij ali javnega sektorja. Vse prepogosto banke vidijo riziko kot nevarnost, ki se ji želijo izogniti, saj kakršna koli oblika kreditiranja vključuje tudi nevarnost neuspeha (Innovation, Specialization and E-finance for SMEs, 2012).

V raziskavi ugotavljamo, da mikro podjetja težje pridobivajo večje posle kot večja, bolj uveljavljena podjetja na trgu, zato se povezujejo v mrežo z namenom razviti in lansirati produkt, ki bo na trgu konkurenčen, ob enem pa porazdeliti stroške med podjetji, ki nastanejo. Optimizacija stroškov je le eden od dejavnikov povezovanja v mrežo podjetij, na drugi strani pa je glavni motiv za povezovanje podjetij, pomanjkanje finančnih sredstev za zagon inovativnih projektov, in kot lahko ugotovimo iz raziskave, tudi ključni dejavnik za sodelovanje. Intervjuvanci so poudarili, da sta jim povezovanje z mikro podjetji in skupni razvoj pri inovativnih projektih prinesla večje možnosti za uspeh, kot če bi v procesu inoviranja in lansiranja produkta na trg sodelovali sami. Ključni element pri odločitvi vključitve in povezovanja je finančna omejenost vseh mikro podjetij v inovacijski mreži Webos, ki so se v preteklosti soočala s pomanjkanjem sredstev, namenjenih za inoviranje. Sodelovanje in povezovanje podjetij prinaša hitrejša in skupne odločitve o investiranju sredstev, namenjenih za inoviranje in medsebojno pomoč pri ohranjanju pozitivnih denarnih tokov. Ti so bili v raziskavi poudarjeni, saj so jih omenili trije

intervjuvanci, ki so mnenja, da imajo večja podjetja z večjimi denarnimi tokovi prednost pred mikro podjetji. Razlog za morebitne težave so daljši plačilni roki v času finančne in gospodarske krize, pri čemer do velikih projektov ne more pritekati svež denar, problem pa se pojavi tudi pri plačilni sposobnosti, ki je nekatera podjetja ne morejo zagotoviti.

Danes se številna majhna podjetja srečujejo s težkimi tržnimi razmerami. Gospodarska kriza je oslabilo finančno stanje številnih MSP, predvsem v panogah, kjer so na trg vstopili nizkocenovnimi proizvajalci, ki so ogrozili preživetje obstoječih konkurentov. Poleg tega lahko nove vladne uredbe negativno preoblikujejo donosne niše poslovanja MSP v samo nekaj tednih ali mesecih. Visokotehnološka podjetja razvijajo najmodernejšo tehnologijo, a nimajo proizvodnih zmogljivosti in distribucijskih poti, ki bi pretvorila tehnologijo v uspešen in dobičkonosen posel. Spreminjajoče se razmere na trgu tako silijo manjša podjetja, da se prilagodijo ali pa inovacijsko nadgradijo svoje poslovanje s pomočjo novih tehnologij ali edinstvenih dodanih vrednosti (Vanhaverbeke et al., 2012, str. 9). Podjetja v inovacijski mreži Webos so se soočala s pomanjkanjem različnih dejavnikov, ki bi jim omogočili zagon potencialno profitabilnih projektov. Ker je konkurenca na globalnem nivoju velika, so se osredotočili na področje Balkana, in sicer predvsem zaradi poznavanja tega področja. Politični dejavniki, ki so v preteklosti vplivali na inovativnost slovenskih podjetij, bodo imeli v prihodnosti velik vpliv tudi na področju Balkana, saj se države počasi približujejo vstopu v evropske in svetovne organizacije, s čimer se za podjetja v inovacijski mreži Webos odpirajo nove priložnosti, ki jim bodo v prihodnosti zaradi izkušenj prinesle konkurenčne prednosti na trgu. Širitev na trge JV Evrope pa ima trenutno tudi davčno korist, saj so v povprečju davki v državah na Balkanu nižji kot v EU. Kot negativna dejavnika inovacijske dejavnosti na tem področju, ki vpliva na poslovanje podjetij, lahko omenimo inflacijo in nihanje v tečajnih razlikah med evrom in dinarjem. V preteklosti se je že dogajalo, da so skupna vlaganja v trge na Balkanu prinesla tveganja, saj so se sredstva nakazovala v evrih, ki so bili pretvorjeni v dinarje, in posledično je vrednost dinarja padla.

Majhna podjetja se soočajo z več omejitvami v zvezi z diferenciacijo svojih proizvodov in s spreminjanjem svojega poslovnega modela. Glavna ovira je, da manjša podjetja nimajo potrebnih notranjih finančnih virov in tehničnih zmogljivosti, zaradi česar so primorana sodelovati z zunanjimi partnerji. Takšno sodelovanje se sklene z namenom pridobivanja novih finančnih virov, izboljšanja inovativnosti in pridobivanja konkurenčne prednosti. Posledično je odprto inoviranje najbolj smiselna rešitev za mnoga majhna podjetja (Vanhaverbeke et al., 2012, str. 9).

Notranji finančni viri imajo za podjetja v inovacijski mreži Webos velik pomen. Ideja je, da bi podjetja uporabljala tudi zunanje finančne vire, predvsem v obliki nacionalnih in evropskih nepovratnih sredstev, ki so namenjena razvoju podjetij. Pri pridobivanju takšnih sredstev pa se mikro podjetja soočajo s težavami, ki so jih opisali intervjuvanci. Pet od sedmih podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, se je že soočilo z negativnim rezultatom

pridobitve sredstev, in kot navajajo, zaradi ostrih razpisnih pogojev pridobitve sredstev, ki se nanašajo na večje potrebno število zaposlenih v podjetju in višino osnovnega kapitala. Ta predstavlja za podjetja največji problem, saj ga je treba zagotoviti iz lastnih virov, dokapitalizacije pa podjetja niso bila sposobna izvesti v tako kratkem časovnem roku, ki so ga predpisovali razpisi. Priložnost za pridobivanje skupnih R & R-sredstev je največ v državah, ki še niso članice EU, saj je razpisov za razvoj podjetij največ. Podjetja v inovacijski mreži Webos se bodo v prihodnosti osredotočala na pridobitev sredstev za R & R v vseh državah, kjer delujejo, del teh sredstev pa želijo nameniti skupnemu razvoju produktov in storitev.

Vsi opisani motivi močno vplivajo na povezovanje mikro podjetij v inovacijsko mrežo, ključni motiv za povezovanje pa je zagotovo finančna omejenost podjetij. Na podlagi raziskave, ki smo jo izvedli, potrjujem tudi hipotezo 2.

6.1 Možnost rasti in izboljšave mreže Webos

Inovacijska mreža Webos, ki je sestavljena iz sedmih mikro podjetij, ima natančno načrtano vizijo za prihodnost, ki se kaže v trenutni rasti in širitvi vključenih podjetij v mreži. Nekateri glavni skupni proizvodi in storitve podjetij v mreži so v zaključnih fazah razvoja oziroma v procesu lansiranja na trg, kar pomeni, da so smernice delovanja in poslovanja načrtane, trg pa bo pokazal, kako uspešne so. V inovacijski mreži Webos je v prihodnosti prostora še za kar nekaj drugih podjetij, predvsem s področij različnih vrst prava, informacijske tehnologije, kreative, oglaševanja, prodaje in trženja. Cilj vseh podjetij je zagotovo pridobivanje novih podjetij v mrežo in s tem širitev specifičnih vrst znanja v omenjenih segmentih; v začetni fazi predvsem na Balkanu, kasneje pa na globalni ravni. S širitvijo inovacijske mreže bi skupina posledično lahko prišla do novih znanj, partnerjev in s tem tudi do priložnosti za rast.

Glede na to, da so trenutno pravila in vloge v inovacijski mreži jasno načrtane, so vsekakor možne tudi izboljšave, predvsem v samih procesih inovacij proizvodov, saj se večkrat dogaja, da podjetja več časa namenjajo svoji osnovni dejavnosti kot pa sodelovanju pri določenem projektu. Z boljšo optimizacijo vlog oziroma s hitrejšim povezovanjem nosilcev projektov bi se skrajšal čas, ki je potreben od generacije ideje do njene implementacije na trgu. Ker je inovacijska mreža Webos skupnost med sabo povezanih podjetij z istim ciljem in je njena naloga prek nosilcev projektov ponuditi skupno zasnovano rešitev, bi bilo v prihodnosti smiselno razmisliti tudi o skupni predstavitvi vseh podjetij v mreži in inovacijsko mrežo Webos tudi pravno opredeliti kot entiteto, v katero bi vključena podjetja v prvi fazi vložila svoja sredstva za vzpostavitev specializiranega kadra, ki bi vodil povezovanje podjetij v mrežo. Naloge takšnih kadrov bi bile skrb za predstavitev inovacijske mreže Webos potencialnim partnerjem, vzpostavitev korporativne spletne strani, prijava na domače in mednarodne razpise, vodenje korporativne komunikacije itd. Osnovne smernice za spletno stran s celotno grafično podobo so že

vzpostavljene, vendar zaradi pomanjkanja kadrov, ki bi se s tem intenzivneje ukvarjali, spletna stran še ni bila lansirana. Z nadgradnjo storitev bi lahko v inovacijski mreži Webos kot poznavalci Balkana v prihodnosti tujim globalnim podjetjem, ki vstopajo na omenjeni trg, ponudili pomoč pri lansiranju določenega produkta, svetovanju, pridobivanju distributerjev in partnerjev, izvedbi administrativnih, računovodskih in pravnih storitev itd. Po drugi strani pa se pojavlja priložnost širitve mreže tudi izven regije, predvsem v države, kot so Rusija, Bolgarija, Albanija, Kazahstan in druge, pa tudi v države na Bližnjem vzhodu, kjer se pojavlja potreba po novem znanju, ki prihaja iz Evrope.

6.2 Omejitve in predlogi za nadaljnjo raziskavo

V zadnjem podpoglavju tega magistrskega dela so predstavljene omejitve raziskave kot tudi predlogi za nadaljnjo raziskavo.

Omejitve so:

- vzorec sestavlja sedem strokovnjakov področja, kar je premalo. Večji vzorec bi prav gotovo prispeval k izvelečkom naloge. Ker smo se želeli osredotočiti zgolj na inovacijsko mrežo Webos, smo se odločili za manjši vzorec njenih predstavnikov.
- pri tovrstnih raziskavah vedno obstaja možnost izkrivljanja mnenja z namenom orisa socialno sprejemljivejših odgovorov;
- zastavili smo veliko število vprašanj, zato menimo, da so bili odgovori intervjuvancev izčrpnější na pričetku intervjuja.

Predlogi za nadaljnjo raziskavo so:

- nadgradnja raziskave je mogoča z zajetjem večjega vzorca, tudi izven mreže Webos. Tako odgovor na raziskovalno vprašanje dobi širšo dimenzijo.
- že dobljene rezultate kvalitativne analize lahko nadgradimo tudi s kvantitativno raziskavo. Anketni vprašanki, usmerjeni na podjetnike v MSP, ki se uporabljajo metode odprtega inoviranja, kot tudi na podjetnike v MSP, ki inovirajo sama.
- zanimivo bi bilo raziskati tudi razlike med MSP v kontekstu izbire poslovnega partnerja v inovacijski mreži;
- razširitev raziskave bi lahko potekala tudi v smeri motivov za vključevanje v inovacijske mreže ter razlike med motivi MSP.

SKLEP

V času finančne in gospodarske krize povezovanje podjetij prinaša veliko konkurenčnih prednosti. Čeprav so večja podjetja privlačnejša za sodelovanje kot manjša podjetja, predvsem zaradi višjega zaupanja, specializiranosti, finančnega zaledja in kadrov, smo povezali konkurenčne prednosti majhnih podjetij, kot so fleksibilnost, cenovna

konkurenčnost in hitrost odločanja, z motivi in dejavniki povezovanja mikro podjetij v inovacijsko mrežo. V raziskavi smo se osredotočili na proučevanje motivov in dejavnikov povezovanja mikro podjetij v inovacijsko mrežo in prišli do pričakovanih rezultatov, in sicer da sta glavna in ključna motiva za povezovanje mikro podjetij v inovacijsko mrežo finančna omejenost in potreba po specializiranem partnerju. Podjetja v mreži z novim partnerjem v mreži pridobijo specifična znanja in mrežo kontaktov, ki jim služijo za predstavitev bodisi svojih storitev bodisi skupnih inovacij. Takšna partnerstva omogočajo prispevek k skupnemu cilju, in ker so mikro podjetja zaradi pomanjkanja znanj in finančnih virov, ki s sabo prinesejo tudi pomanjkanje kadrov, omejena v inoviranju, se odločijo za partnersko povezovanje ter posledično tudi za delitev stroškov in vlog, kar jim omogoča večje možnosti za uspeh na trgu.

Skupno inoviranje specializiranih podjetij je Webosu prineslo dodatna znanja in razvoj visokotehnoloških rešitev informacijske tehnologije s področja trženja in priložnost skupnega nastopa na novih trgih, predvsem na področju Balkana. Velik pomen ima fleksibilnost mikro podjetij, ki omogoča hitrejšo in učinkovitejšo povezovanje potreb trga s tehnološkimi potrebami naročnikov. Podjetja v Webosu se prilagajajo na spremembe na trgu ter z jasnim in skupnim ciljem ter z upoštevanjem in poznavanjem kulture poslovanja skušajo konkurirati večjim podjetjem. Iz rezultatov raziskave je razvidno, da se pri tem soočajo z ovirami, kot je financiranje projektov, kar je tudi ključni problem, zato morajo biti vloge natančno porazdeljene, prav tako pa tudi stroški.

Inovacijska mreža Webos je mreža sedmih mikro podjetij, zato menimo, da ima še ogromno prostora za širitev in pridobivanje novih specializiranih podjetij v mrežo, ki bi še dodatno zapolnila potrebe po specifičnem znanju in kadrih. Seveda pa ima mreža tudi svoje pomanjkljivosti, ki bi jih z izboljšavo strukture podjetij lahko zmanjšale v tej meri, da bi imela v prihodnosti mreža podjetij vodilno vlogo v segmentu rešitev informacijske tehnologije s področja trženja na področju JV Evrope. Povezovanje mikro podjetij in skupno odprto inoviranje bi moralo biti bolj pogosto, saj bi s tem imela manjša podjetja večjo možnost za rast in razvoj, kar bi v kombinaciji z nacionalnimi sredstvi za spodbujanje gospodarstva pripomoglo k hitrejši gospodarski rasti ter h končanju gospodarske in finančne krize.

LITERATURA IN VIRI

1. Arora, A., Fosfuri, A., & Gambardella, A. (2001). *Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy*. Cambridge, MA: MIT Press.
2. Baker, K. A. (2002). *Innovation*. Najdeno 6. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch14.pdf>
3. Baumgartner, J. (2012). *The innovation process*. Najdeno 1. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.jpb.com/creative/innovationprocess.php>
4. Bingham, P. (2005). Specialisation – Advantages and Disadvantages Compared. *Proceedings of the International Plant Propagator's Society*, 55; 79–84.
5. Bregar, L. (2007). *Statistika za poslovno odločanje. Prvi del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Bregar, L., & Ograjenšek, I. (2008). *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. *Business Development Bank in Canada*. Najdeno 6. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.bdc.ca/EN/about/eventssponsorships/small_business_week/Pages/how_small_firms_can_tap_into_global_supply_chains.aspx#.UY30CrVbg3h
8. Busom, I., & Fernandez-Ribas, A. (2008). The Impact of Firm Participation in R&D Programmes on R&D Partnerships. *Research Policy*, 37(2), 240–257.
9. Camison-Zornoza, C., Lapiedra-Alcami, R., Segarra-Cipres, M., & Boronat-Navarro, M. (2003). A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies*, 25(3), 331–361.
10. Cardinal, L. B. (2001). Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development. *Organization Science*, 12(1), 19–36.
11. Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
12. Chandler, D., & Munday, R. (2011). *Information technology: A Dictionary of Media and Communication*. Oxford: Oxford University Press.
13. Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
14. Chesbrough, H. W. (2006a). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business Review Press.
15. Chesbrough, H. W. (2006b). Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. V H. W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke & J. West (ur.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm* (str. 1–12). Oxford: Oxford University Press.
16. Chesbrough, H. W. (2007). Why Companies Should Have Open Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22–28.
17. Chesbrough, H. W. (2010). *Open Innovation: A Key to Achieving Socioeconomic Evolution*. Najdeno 18. julija 2012 na spletnem naslovu

- http://openinnovation.berkeley.edu/papers/How_Smaller_Companies_Can_Benefit.pdf
18. Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2005). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: University Press.
 19. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
 20. Chirni, M. (2011). *How to Evaluate the Prospective Partner in Inter-firm, Cooperation in Innovation*. Nica: EDHEC Business School. Leadership & Corporate Governance Research Centre.
 21. Christensen, J. F., Olesen, M. H., & Kjaer, J. S. (2005). The Industrial Dynamics of Open Innovation – Evidence From the Transformation of Consumer Electronics. *Research Policy*, 34(10), 1533–1549.
 22. Cobbenhagen, J. (2000). *Successful Innovation*. Glos, UK: Edward Elgar.
 23. Cohen, W. M., & Levin, R. C. (1989). Empirical Studies of Innovation and Market Structure. V R. Schmalensee & R. Willing (ur.). *Handbook in Economics*. Amsterdam: North Holland.
 24. Consoriana. (2011). *Navodila za uporabo spletne aplikacije Sokkol*. Ljubljana: Consoriana.
 25. Coombs, R., Richards, A. Saviotti, P., & Walsh, V. (1996) *Technical collaboration: The dynamics of cooperation in industrial innovation*. Cheltenham: Edgar Elgar.
 26. Cooper, C. (1994). *Technology and innovation in the international economy*. Aldershot: Edward Elgar.
 27. Cooper, J. R. (1998). A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation. *Management Decision*, 36(8), 493–502.
 28. Cosh, A., Jin Zhang, J., Bullock, A., & Milner, I. (2011). *Open Innovation Choices – What is British Enterprise Doing?*. Najdeno 18. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.cbr.cam.ac.uk/pdf/OI_Report.pdf
 29. Croll, A., & Power, S. (2009). *Complete Web Monitoring: Watching your Visitors, Performance, Communities, and Competitors*. Cambridge: O'Reilly.
 30. de Jong, J. P. J., Kalvet, T., & Vanhaverbeke, W. (2010). Exploring a Theoretical Framework to Structure the Public Policy Implications of Open Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(8), 877–896.
 31. Delisle, D. (2008). *Open Innovation and Orange*. Najdeno 6. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.masterqsm.ch/sources/Open%20Innovation%20&%20Orange_lausanne.pdf
 32. Drašček, M., & Čenčič, M. (2009). Inovativnost kot del vsakdana vsakega podjetja. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7(28), 60–94.
 33. Duke, S. (2009). Educating Public Relations Students to Enter the Blogosphere: Results of a Delphi Study. *Journalism & Mass Communication Educator*, 63(4), 317–332.

34. *Economy Rankings*. (2012). Najdeno 23. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.doingbusiness.org/rankings/>
35. Ellsworth, J. H., & Ellsworth, M. V. (1997). *Marketing on the Internet*. New York: Wiley.
36. Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (1984). Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation. *Management Science*, 30(6), 682–695.
37. *Etymology of the Latin word innovare*. Najdeno 3. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.myetymology.com/latin/innovare.html>
38. European Commission. (2005). *The new SME definition*. Najdeno 13. julija 2012 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf
39. European Commission. (2008). *Putting Small Business First*. Najdeno 13. julija 2012 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/docs/sme_pack_en_2008_full_en.pdf
40. European Commission. (2010). *ICS Research & Innovation: A Driver of Growth*. Najdeno 23. julija 2012 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/information_society/tl/research/index_en.htm
41. European Commission. (2011). *Are EU SMEs Recovering from the Crisis?* Najdeno 13. julija 2012 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2010-2011/annualreport_en.pdf
42. *FashionBlogger*. Najdeno 18. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.fashionblogger.si/>
43. Few, S. (2006). *Visual Communication*. Najdeno 1. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.perceptualedge.com/articles/Whitepapers/Visual_Communication.pdf
44. Forrester Report. (2012). *State of Global Open Innovation*. ZDA: InnoCentive.
45. Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology. *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 110–132.
46. Gaynor, G. H. (1996). *Handbook of Technology Management. International Edition*. New York, USA: McGraw-Hill.
47. Giles, H. B. (1989). *Industrial Organisation*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
48. Guth, D. W., & Marsh, C. (2000). *Public Relations: A Values-Driven Approach*. Boston: Allyn & Bacon.
49. Hguyen, H., & Vai, M. (2010). RAPID Prototyping Technology. *Lincoln Laboratory Journal*, 18(2), 17–27.
50. *iHELP*. Najdeno 18. aprila 2013 na spletnem naslovu http://www.ihelp.si/podstran.php?kat=stran&stran=iHELP_aplikacija

51. *Innovation, Specialization and E-finance for SMEs*. Najdeno 6. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.tradeforum.org/Innovation-Specialization-and-E-finance-for-SMEs/>
52. *Inovacija*. (2012). Najdeno 3. julija 2012 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=inovacija&hs=1
53. Institute for Manufacturing. (2009). *How to implement open innovation. Lessons from studying large multinational companies*. Velika Britanija: University of Cambridge, Institute for Manufacturing.
54. iTunes Preview. (2013). *Santa Talking*. Najdeno 18. aprila 2013 na spletnem naslovu <https://itunes.apple.com/us/app/santa-talking-hd/id587399860?mt=8>
55. Kamien, M. I., & Schwartz, N. L. (1982). *Market Structure and innovation. Cambridge Surveys of Economic Literature*. Cambridge: Cambridge University Press.
56. Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183–1194.
57. King, Z. (2006). *Knowledge Production and University – Business Interaction in the Life Science*. Oxfordshire, UK: Henley Business School.
58. Kobal, V. (2001). *Poslovni načrt M-SOS*. Ljubljana: M-SOS.
59. Koekemoer, L. (2004). *Marketing Communications*. South Africa: Juta and Co. Ltd.
60. Koschatzky, K., Bross, U., & Stanovnik, P. (2001). Development and Innovation Potential in the Slovene Manufacturing Industry: Analysis of the Industrial Innovation Survey. *Technovation*, 21(5), 311–324.
61. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation, and Control* (9th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
62. Kulfun Games, d. o. o. (2013). V *Google Android Developer Console*. Najdeno 7. maja 2013 na spletni strani https://play.google.com/apps/publish/?dev_acc=03612998946461910615#StatsPlace:p=com.kulfun.santatalking
63. Kulfun Games, d. o. o. (2013). V *iTunes Connect for developers*. Najdeno 7. maja 2013 na spletni strani <https://reportingitc.apple.com/dashboard.faces>
64. Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131–150.
65. Loveridge, R., & Pitt, M. (1990). *The Strategic Management of Technological Innovation*. Chichester: Wiley.
66. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Massa, S., & Stefania T. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned Perspectives and Goals Among Entrepreneurs, Academics, and Policy Makers. *Technovation*, 28(7), 393–407.
68. Matt, E. (2013). Mobile evolution. *Library Journal*, 138(2), 34–36.

69. M-SOS. Najdeno 18. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.m-sos.org/>
70. Myers, G. S. (2011). *Marketing 101*. Najdeno 1. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://agmarketing.umd.edu/documents/marketing101.pdf>
71. Nakayama, I. (2010). *Open Innovation and Intellectual Property*. Japan: Kokugakuin University.
72. Nenadič, T. (2012). *Prestrukturiranje predelovalnih dejavnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
73. Nieto, M. (2004). Basic Propositions for the Study of the Technological Innovation Process in the Firm. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 314–324.
74. Olusegun, O. W. (2006). *Principles and Practice of Public Relations*. Abuja: National Open University of Nigeria.
75. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2008). *Open Innovation in Global Networks*. Paris: OECD Publications.
76. Park, N., & JiYeon, J. (2011). Finding publics within the blogosphere: the blogger public segmentation model. *Asian Journal of Communication*, 21(4), 389–408.
77. Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation* (2nd ed.). London: Sage Publications.
78. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
79. Phillips, J. (2011). Open Innovation Typology. V P. Sloan (2011). *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Practical Tips Advice and Examples from Leading Experts in the Field* (str. 22–36). Velika Britanija: Kogan Page.
80. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
81. Pretnar, B. (1995). *Osnove ekonomske tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Pučko, D. (1994). *Strateško planiranje*. Radovljica: Didakta.
83. Rahman, H., & Ramos, I. (2010). Open Innovation in SMEs: From Closed Boundaries to Networked Paradigm. *Issues in informing science & information technology education*, 7, 471–487.
84. Raider, H. J. (1998). Market Structure and Innovation. *Social Science Research*. 27, 1–21.
85. Rasmussen, B. (2007). *Pharmaceutical Industry Project. Working Paper Series*. Melbourne: Centre for strategic Economic Studies.
86. Rebernik, M., & Bradač, B. (2008). *Idea evaluation methods and techniques*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
87. Rosenbaum, S., & Bugental, J. O. (1998). *Measuring the Success of Visual Communication in User Interfaces. Technical Communication*. 45(4), 517–528.
88. Rosenbloom, R., & Spencer, W. (1996). *Engines of Innovation: U.S. Industrial R&D at the End of an Era*. Boston: Harvard Business School Press.
89. Salviol. (2011). *Predstavitvena brošura liveMEDIAsta*. Radomlje: Salviol.
90. Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

91. Scott, D. M. (2007). *The New Rules of Marketing & PR*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
92. Seligman, T. J. (2013). Your Chance to Win: Sweepstakes and Contests on Social Media. *Computer & Internet Lawyer*, 30(5), 1–6.
93. Shaw, R.J. (1997). *A Comparison of Factors Affecting Innovation in Small and Large Firms*. ZDA: University of Missouri.
94. Sloane, P. (2011). The Brave New World of Open Innovation. *Strategic Direction*, 27(5), 3–4.
95. Sloane, P. (2011). The Trend to Open Innovation. V P. Sloane (ur.). *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Practical Tips Advice and Examples from Leading Experts in the Field* (str. 1–5). Velika Britanija: Kogan Page.
96. Smith, C. (2013, 3. april). How Many People Use the Top Social Media, Apps & Services? *Digital Marketing Ramblings*. Najdeno 18. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://expandedramblings.com/index.php/resource-how-many-people-use-the-top-social-media/>
97. *SMS in MMS na zahtevo*. (2013). Najdeno 18. aprila 2013 na spletnem naslovu http://www.m-vrata.com/page/sms_in_mms_na_zachtevo/61
98. Souder, W. E. (1987). *Managing New Product Innovations*. Massachusetts: Lexington Books.
99. Spletnik. (2013). *Predstavitvena brošura Socialpuzzle*. Ljubljana: Spletnik.
100. Statistični urad Republike Slovenije. (2011a). *Statistični letopis Republike Slovenije 2007*. Najdeno 13. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/letopis/2011/03-11.pdf>
101. Statistični urad Republike Slovenije. (2011b). *BDP, temeljni agregati nacionalnih računov in zaposlenost*. Najdeno 24. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4140
102. Statistični urad Republike Slovenije. (2012a). *Investicijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2008–2010*. Najdeno 14. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4692
103. Statistični urad Republike Slovenije. (2012b). *PKM in BDP na prebivalca v SKM*. Najdeno 24. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4748
104. Statistični urad Republike Slovenije. (2012c). *Starejše prebivalstvo v Sloveniji*. Najdeno 24. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3443
105. Statistični urad Republike Slovenije. (2012d). *Državna proračunska sredstva za RRD po sektorjih izvedbe in področjih znanosti*. Najdeno 24. julija 2012 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
106. Statistični urad Republike Slovenije. (2012e). *Aktualni kazalniki*. Najdeno 24. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/>
107. Stres, Š., Trobec, M., & Podobnik, F. (2009). *Raziskava o stanju inovacijske dejavnosti v Sloveniji s predlogom aktivnih ukrepov za spodbujanje konkurenčnosti*

in inovativnosti v slovenskem gospodarstvu. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.

108. Symeonidis, G. (1996). *Innovation, Firm Size and Market Structure: Schumpeterian Hypotheses and Some New Themes*. Najdeno 14. julija 2012 na spletni strani <http://www.ocde.fr/dataoecd/32/57/1863348.pdf>
109. Teich, A. G. (2008). Using Company Blogs to Win over Decision Makers. *Publishing Research Quarterly*, 24(4), 261–266.
110. *The Online Clipping Revolution*. Najdeno 2. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://iml.jou.ufl.edu/projects/Spring01/Holtzman/online.html>
111. *The World Competitiveness Scoreboard 2012*. (2012). Najdeno 23. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>
112. Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation- Integrating Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
113. Tiwari, R., Buse, S., & Herstatt, C. (2007). *Innovation via Global Route: Proposing a Reference Model for Chances and Challenges of Global Innovation Processes*. Hamburg: Hamburg University of Technology.
114. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2012). *Tržni delež*. Najdeno 24. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2012/01/09_trznidelez.pdf
115. van de Vrande, V., de Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W., & de Rochemont, M. (2009). Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges. *Technovation*, 29; 423–437.
116. Vanhaverbeke, W., Vermeersch, I., & de Zutter, S. (2012). *Open innovation in SMEs: How Can Small Companies and Start-ups Benefit From Open Innovation Strategies?* Belgija: Vlerick Leuven Ghent Management School.
117. Victorian Curriculum and Assessment Authority. (2003). *Visual Communication and Design*. Najdeno 1. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.vcaa.vic.edu.au/vce/studies/visualcomm/viscommsd04.pdf>
118. VKG d. o. o. (2012). *Predstavitvena brošura M-SOS*. Ljubljana: VKG d. o. o.
119. von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.
120. West, J. (2003). How open is open enough? Melding proprietary and open source platform strategies. *Research Policy*, 32; 1259–1285.
121. West, J., & Bogers, M. (2010). *Contrasting Innovation Creation and Commercialization Within Open, User and Cumulative Innovation*. San Jose, CA: State University San Jose.
122. West, J., & Gallagher, S. (2006). Challenges of Open Innovation: The Paradox of Firm Investment in Open-Source Software. *R&D Management*, 36(3), 319–331.

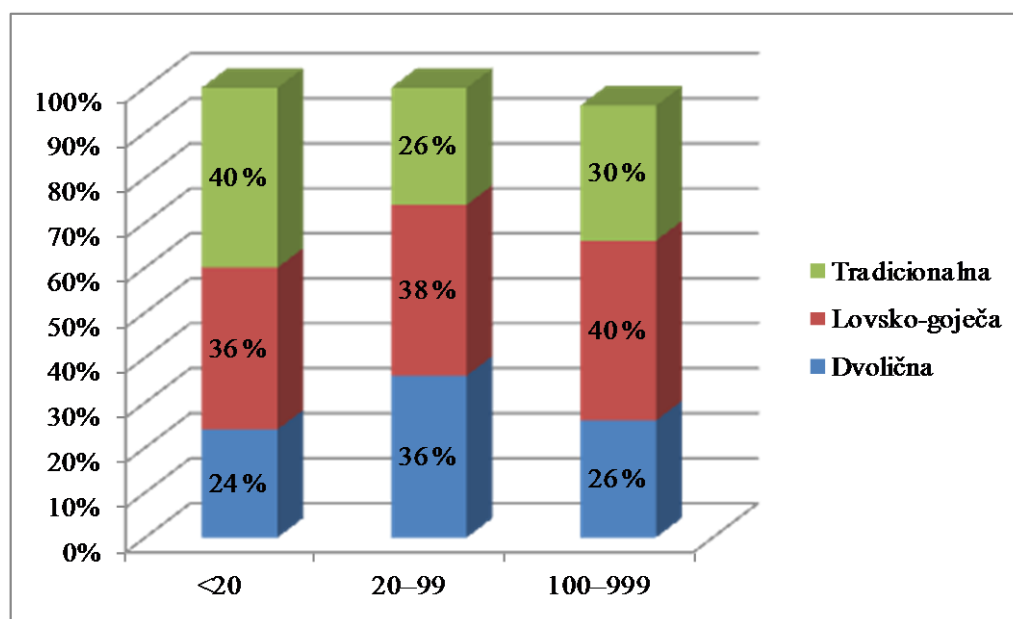
123. Wolpert, J. D. (2002). Breaking Out of the Innovation Box. *Harvard Business Review*, 80(8), 77–83.
124. Wonglimpiyarat, J. (2004). The Use of Strategies in Managing Technological Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 7(3), 229–250.
125. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006 popr., 06/2006- ZGD-1, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009; *Odl.US*: U-I-268/06-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009; *Odl.US*: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, 33/2011, 91/2011, 100/2011; *Skl.US*: U-I-311/11-5, 32/2012, 57/2012.
126. Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovation and Organizations*. New York: Wiley.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vrste odprtih inovacijskih modelov glede na velikost podjetja.....	1
Priloga 2: Državna proračunska sredstva za RRD po sektorjih izvedbe in področjih znanosti	2
Priloga 3: Statistika prenosov mobilne aplikacije Santa Talking HD na IOS v obdobju od decembra 2012 do maja 2013	4
Priloga 4: Statistika prenosov mobilne aplikacije Santa Talking na Android market v obdobju od decembra 2012 do maja 2013	5

Priloga 1: Vrste odprtih inovacijskih modelov glede na velikost podjetja



Vir: A. Cosh et al. *Open Innovation Choices, What is British Enterprise Doing*, 2011, str. 6.

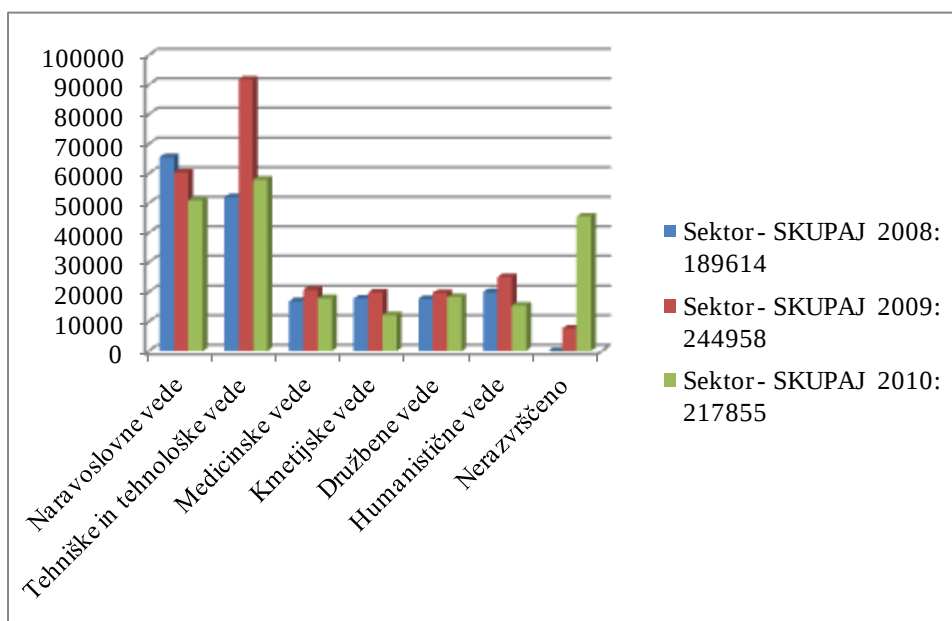
Priloga 2: Državna proračunska sredstva za RRD po sektorjih izvedbe in področjih znanosti

Državna proračunska sredstva za RRD po sektorjih izvedbe in področjih znanosti (1000 EUR)

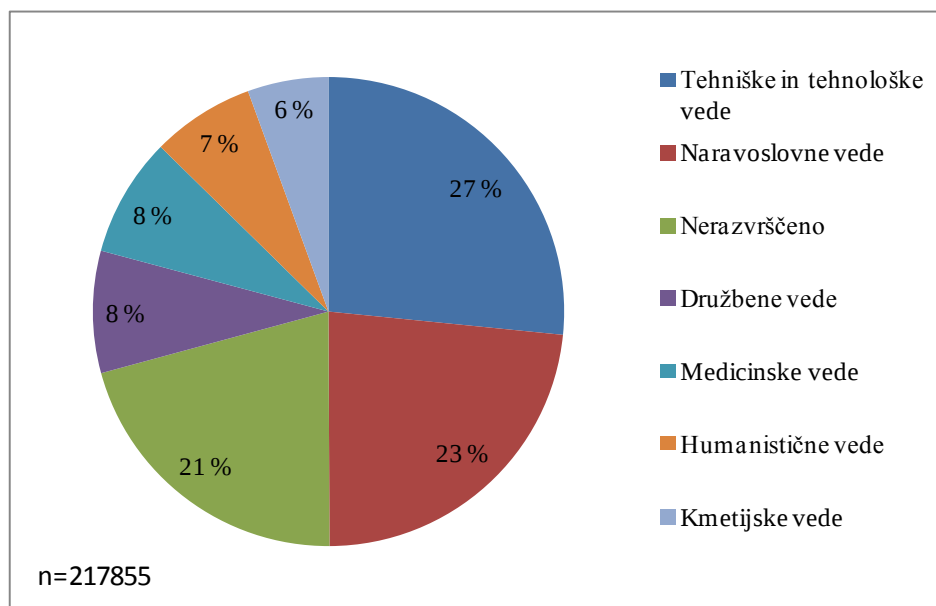
	Sektor – SKUPAJ		
	2008	2009	2010
Področje znanosti – SKUPAJ	189614	244958	217855
Naravoslovne vede	65472	60346	50877
Tehniške in tehnološke vede	51980	91756	57901
Medicinske vede	16871	20713	17837
Kmetijske vede	17768	19820	12136
Družbene vede	17602	19627	18257
Humanistične vede	19865	25034	15415
Nerazvrščeno	56	7660	45432

Vir: SURS, Državna proračunska sredstva za RRD po sektorjih izvedbe in področjih znanosti, 2012d.

Državna proračunska sredstva za RRD po sektorjih izvedbe in področjih znanosti za leta 2008–2010 (1000 EUR)



Državna proračunska sredstva za RRD po sektorjih izvedbe in področjih znanosti za leto 2010



Priloga 3: Statistika prenosov mobilne aplikacije Santa Talking HD na IOS v obdobju od decembra 2012 do maja 2013

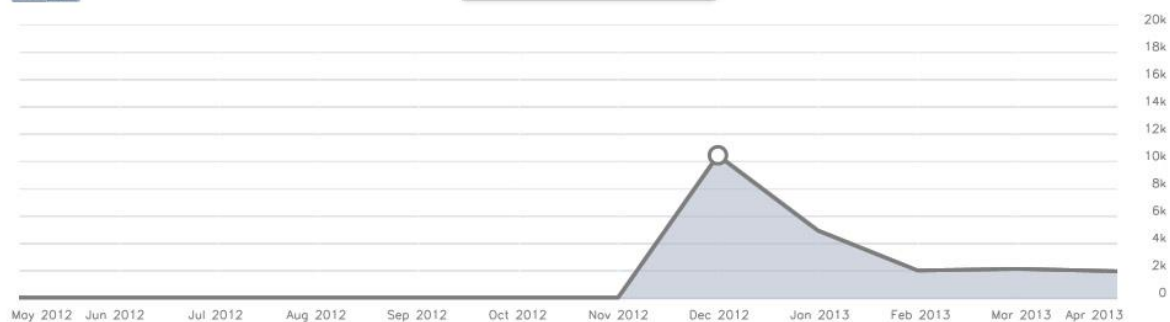
iOS Sales

Apps ▾ All ▾

◀ Apr 2013 ▶



Dec 2012 - 10,418 All Apps



Top Apps

1,933 Total

Product	Units	Change
1 Santa Talking HD KulFun Games	1,933	-175 -8.3%

Top Markets

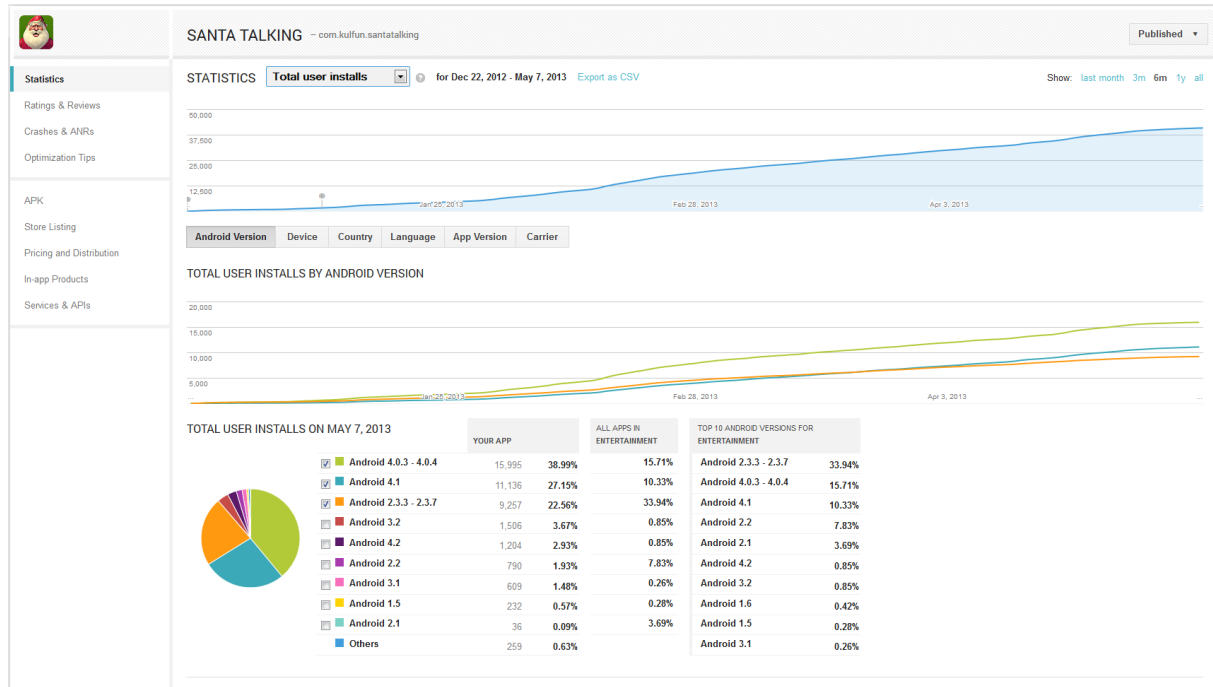
1,933 Total

Market	Units	Change
1 USA	615	-162 -20.85%
2 UK	453	+23 5.35%
3 Australia	85	-22 -20.56%
4 Canada	74	-4 -5.13%
5 Philippines	52	+19 57.58%
6 Mexico	50	+9 21.95%
7 Russia	44	-4 -8.33%
8 Saudi Arabia	33	+7 26.92%
9 France	30	-5 -14.29%

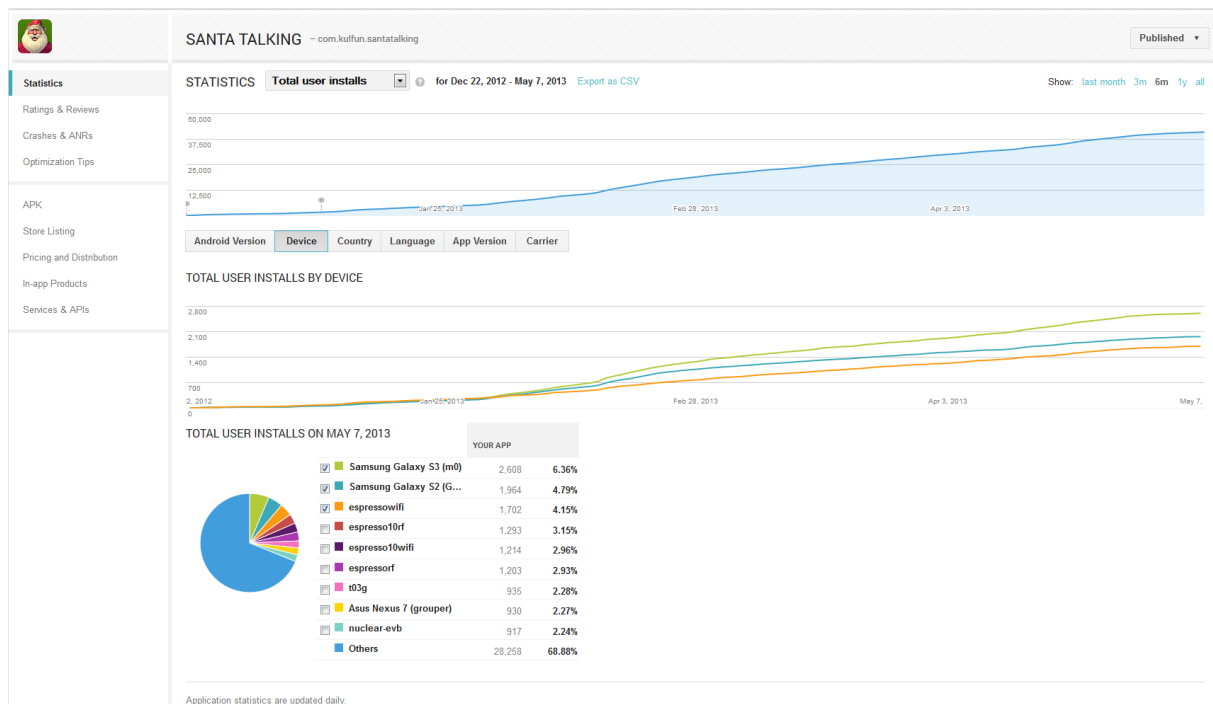
Vir: Kulfun Games, d. o. o., iTunes Connect for developers, 2013.

Priloga 4: Statistika prenosov mobilne aplikacije Santa Talking na Android market v obdobju od decembra 2012 do maja 2013

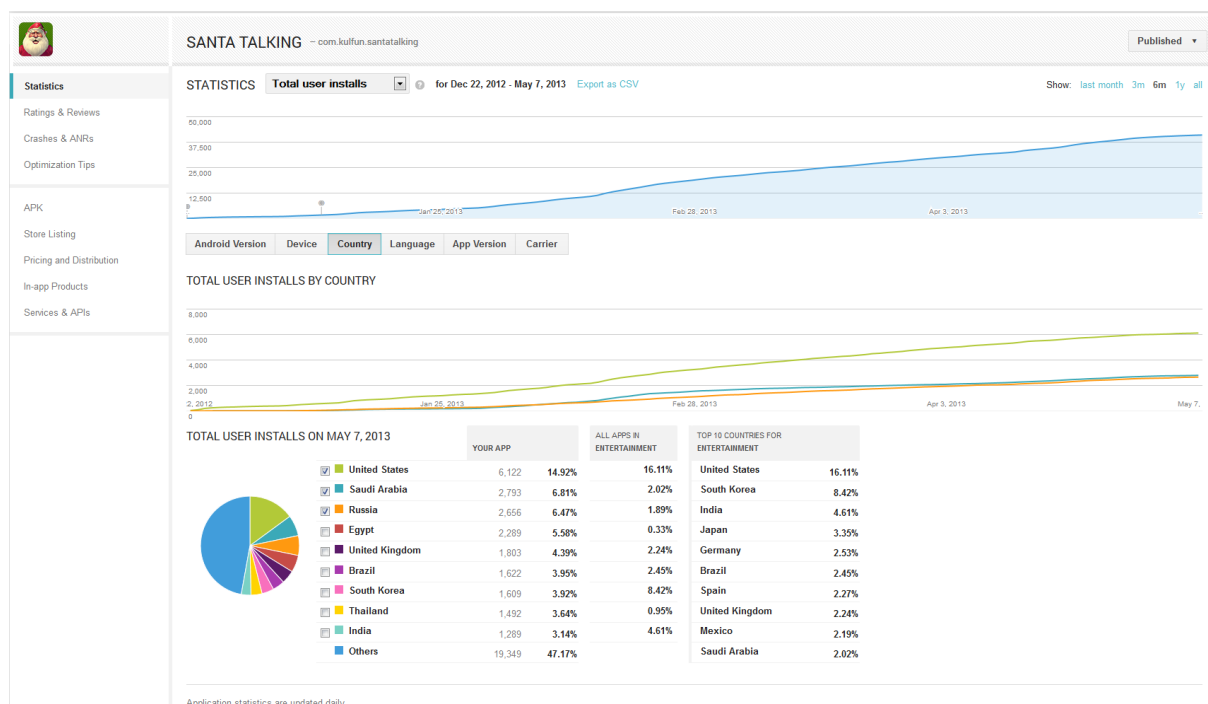
Število in odstotek prenosov mobilne aplikacije Santa Talking glede na verzijo Androida



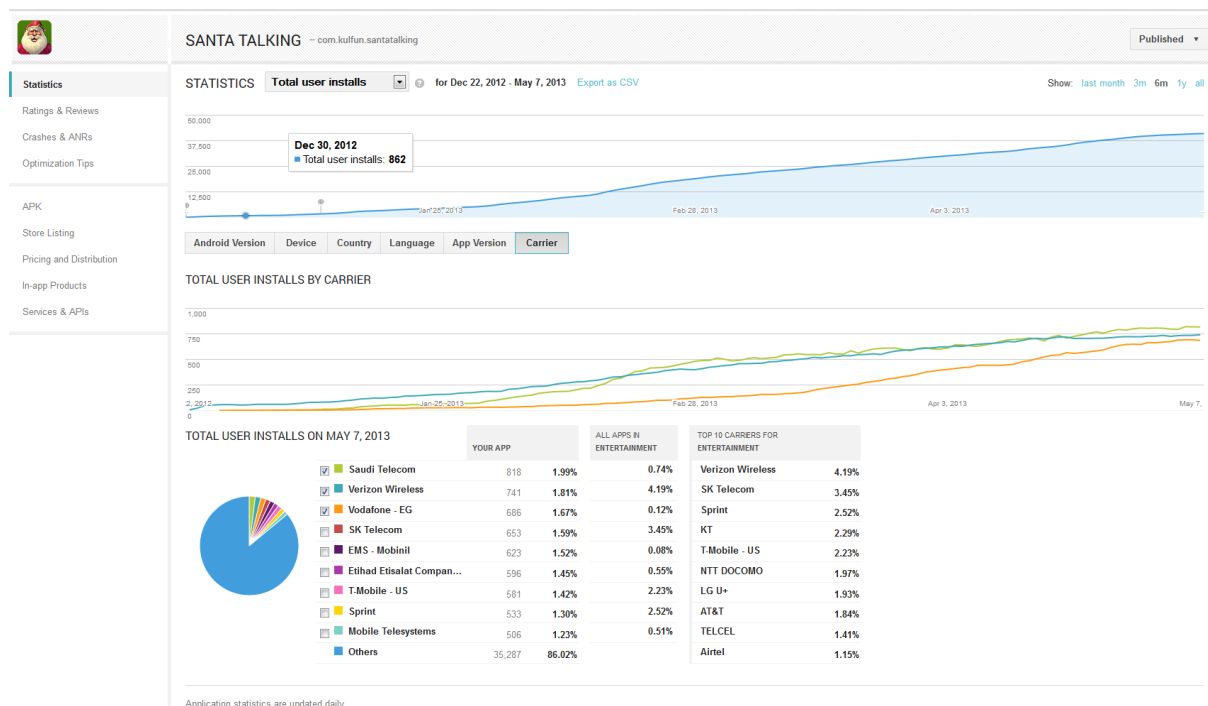
Število in odstotek prenosov mobilne aplikacije Santa Talking glede na model telefona



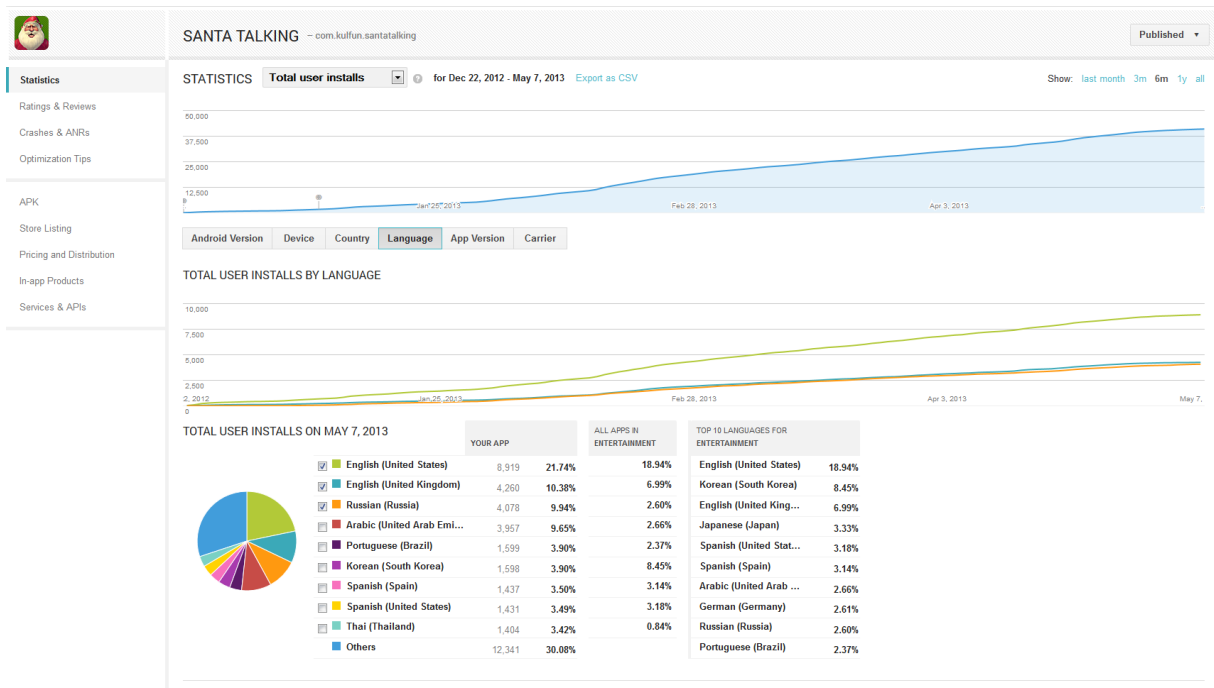
Število in odstotek prenosov mobilne aplikacije Santa Talking glede na državo



Število in odstotek prenosov mobilne aplikacije Santa Talking glede na mobilnega operaterja



Število in odstotek prenosov mobilne aplikacije Santa Talking glede na jezik



Vir: Kulfun Games, d. o. o., Google Android Developer Console, 2013.