

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INOVACIJSKA AKTIVNOST IN POMEN INOVACIJ V  
SLOVENSКИH PODJETJIH**

Ljubljana, februar 2026

JASMINA KOZLEVČAR


## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Jasmina Kozlevčar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Inovacijska aktivnost in pomen inovacij v slovenskih podjetjih, pripravljene v sodelovanju z mentorjem prof. dr. Matej Černe

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 19.2.2026

Podpis študentke: 

## POVZETEK

Magistrsko delo obravnava inovacijsko aktivnost in pomen inovacij v slovenskih podjetjih. Namen raziskave je analizirati načine spodbujanja inovacijske aktivnosti, vrste uvedenih inovacij, vire inoviranja ter strategije inoviranja, ki jih podjetja uporabljajo, ter ugotoviti ključne razloge za uvajanje inovacij. Empirični del temelji na kvantitativni raziskavi, izvedeni z anketnim vprašalnikom, podatki pa so bili analizirani z uporabo opisne in sklepne statistike. Rezultati raziskave kažejo, da so podjetja, ki so bila vključena v raziskavo inovativno naravnana, pri čemer proizvodno-storitvena podjetja izkazujejo višjo raven inovacijske aktivnosti kot storitvena, podjetja pa se pri inoviranju v večji meri poslužujejo zunanjih virov in ofenzivne strategije inoviranja.

**KLJUČNE BESEDE:** inovacije, inovacijska aktivnost, strategije inoviranja

## CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



## ABSTRACT

This master's thesis examines innovation activity and the importance of innovation in Slovenian companies. The aim of the research is to analyse the ways of encouraging innovation activity, the types of innovations introduced, sources of innovation, and innovation strategies used by companies, as well as to identify the key reasons for introducing innovations. The empirical part is based on a quantitative study conducted using a survey questionnaire, with data analysed through descriptive and inferential statistical methods. The results indicate that the companies included in the study are innovation-oriented, with manufacturing–service companies exhibiting a higher level of innovation activity than service companies, while companies rely more heavily on external sources of innovation and an offensive innovation strategy

**KEY WORDS:** innovation, innovation activity, innovation strategies

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS





# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>INVENCIJA, INOVACIJA IN INOVATIVNOST .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Opredelitev in delitev invencij .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2</b>	<b>Inovacije .....</b>	<b>4</b>
2.2.1	Opredelitev inovacij.....	4
2.2.2	Opredelitev inovativnosti in inovacijskih aktivnosti .....	7
2.2.3	Delitev inovacij.....	10
2.2.4	Potreba po inovacijah .....	11
2.2.5	Viri inovacij in modeli petih generacij nastanka inovacij .....	13
2.2.6	Pomen inovacij za podjetje oziroma gospodarstvo .....	16
<b>2.3</b>	<b>Inovacijska aktivnost v slovenskih podjetjih.....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>MODEL ODPRTEGA IN MODEL ZAPRTEGA INOVIRANJA .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>Opis modela zaprtega inoviranja in modela odprtega inoviranja.....</b>	<b>20</b>
3.1.1	Model zaprtega inoviranja .....	20
3.1.2	Model odprtega inoviranja.....	22
3.1.3	Ključne razlike med modeloma zaprtega in odprtega inoviranja .....	26
<b>3.2</b>	<b>Razlogi za odprto in zaprto inoviranje.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3</b>	<b>Težave pri uvedbi modela odprtega inoviranja in njihove premostitve .....</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>STRATEŠKI INOVACIJSKI MANAGEMENT .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1</b>	<b>Opredelitev strateškega inovacijskega managementa .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2</b>	<b>Strateški inovacijski proces .....</b>	<b>33</b>
<b>4.3</b>	<b>Strategije inoviranja .....</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>EMPIRIČNA RAZISKAVA O INOVACIJSKI AKTIVNOSTI SLOVENSКИH   <b>PODJETIJ.....</b></b>	<b>38</b>
<b>5.1</b>	<b>Namen raziskave in raziskovalna vprašanja .....</b>	<b>38</b>
<b>5.2</b>	<b>Raziskovalna metoda in metoda pridobivanja podatkov .....</b>	<b>38</b>
<b>5.3</b>	<b>Analiza podatkov.....</b>	<b>39</b>
<b>5.4</b>	<b>Vzorčenje in vzorec raziskave.....</b>	<b>42</b>
<b>5.5</b>	<b>Rezultati raziskave .....</b>	<b>43</b>
5.5.1	Načini spodbujanja inovacijske aktivnosti .....	43
5.5.2	Vrste uvedenih inovacij med leti 2020–2022 .....	45

5.5.3	Notranji in zunanji viri inoviranja .....	47
5.5.4	Strategije inoviranja .....	49
5.5.5	Razlogi za uvajanje inovacij .....	50
<b>5.6</b>	<b>Ugotovitve iz raziskave in implikacije za teorijo in prakso.....</b>	<b>52</b>
<b>5.7</b>	<b>Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnjo raziskovanje .....</b>	<b>58</b>
<b>6</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM KLJUČNE LITERATURE.....</b>	<b>60</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>61</b>
	<b>PRILOGE.....</b>	<b>69</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Delno napačna ali povsem napačna prepričanja o inovacijah in inoviranju.....	7
Tabela 2:	Dejavniki inovativnosti.....	9
Tabela 3:	Načela zaprtega in odprtega inoviranja .....	27
Tabela 4:	Opis spremenljivk.....	39
Tabela 5:	Uporabljeni testi glede na raziskovalna vprašanja.....	41
Tabela 6:	Struktura vzorca raziskave glede na dejavnost, standardno klasifikacijo dejavnosti ter velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu .....	43
Tabela 7:	Opisna statistika trditev sklopa načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti.....	44
Tabela 8:	Frekvenčna porazdelitev uvedenih inovacij med leti 2020–2022 glede na vrsto inovacije .....	46
Tabela 9:	Frekvenčna porazdelitev uvedenih inovacij med leti 2020–2022 glede na osnovno dejavnost.....	47
Tabela 10:	Opisna statistika trditev sklopa virov inoviranja .....	48
Tabela 11:	Frekvenčna porazdelitev strategij inoviranja glede na osnovno dejavnost, SKD, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu .....	49
Tabela 12:	Opisna statistika trditev sklopa razlogov za uvajanje inovacij.....	51

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Modela inovacijskega procesa prve in druge generacije.....	14
Slika 2:	Model inovacijskega procesa tretje generacije: Interaktivni model.....	15
Slika 3:	Model inovacijskega procesa četrte generacije: Integriran model .....	15
Slika 4:	Model inovacijskega procesa pete generacije: Mrežni model.....	16
Slika 5:	Model zaprtega inoviranja.....	21
Slika 6:	Model odprtega inoviranja .....	24

Slika 7: Nadgrajen model odprtega inoviranja .....	25
Slika 8: Okvir strateškega inovacijskega procesa .....	34

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: SPSS izpisi preverjanja zanesljivosti.....	5
Priloga 3: SPSS izpisi preverjanja normalne porazdelitve spremenljivk .....	6
Priloga 4: Opisna in sklepna statistika pri ocenjevanju trditev sklopa načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti .....	9
Priloga 5: Rezultati Kruskal-Wallis preizkusa in Dunn-Bonferroni parnega preizkusa (RV1) .....	15
Priloga 6: Frekvenčna porazdelitev vrst uvedenih inovacij .....	17
Priloga 7: SPSS izpis hi-hvadrat preizkusa enake verjetnosti pri ugotavljanju razlik v številu uvedenih inovacij glede na vrsto inovacije (RV2).....	20
Priloga 8: SPSS izpis hi-kvadrat preizkusa pri ugotavljanju razlik v uvedenih inovacijah med storitvenimi in proizvodno-storitvenimi podjetji (RV3).....	21
Priloga 9: Opisna in sklepna statistika pri ocenjevanju trditev sklopa virov inoviranja ..	24
Priloga 10: SPSS izpisa Wilcoxonovega preizkusa predznačenih rangov za en vzorec (RV4) .....	26
Priloga 11: SPSS izpis hi-hvadrat preizkusa enake verjetnosti (RV5).....	28
Priloga 12: Opisna in sklepna statistika pri ocenjevanju trditev sklopa razlogov za uvajanje inovacij .....	29
Priloga 13: SPSS izpis Wilcoxonovega parnega preizkusa predznačenih rangov (RV6)..	34

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**AS** – aritmetična sredina

**BDP** – bruto domači proizvod

**IBM** – (angl. International Business Machines Corporation); mednarodno podjetje, specializirano za informacijsko tehnologijo

**IKT** – informacijsko komunikacijska tehnologija

**MAX** – največja vrednost

**MIN** – najmanjša vrednost

**MSP** – slov. mala in srednje velika podjetja

**OECD** – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

**OI** – odprto inoviranje

**R&R** – raziskave in razvoj

**SD** – standardni odklon

**SIM** – strateški inovacijski management

**SKD** – standardna klasifikacija dejavnosti

**SURS** – Statistični urad Republike Slovenije

**ZI** – zaprto inoviranje

# 1 UVOD

Poslovni subjekti (v nadaljevanju: podjetja), prisotni bodisi v lokalnem bodisi v globalnem okolju, so zaradi konkurenčnih vplivov trga primorani neprestano razvijati in uvajati spremembe ter naglo in sistematično tudi stopati v korak s trendi in napredkom. Na presečišču konkurenčnih vplivov trga ter izboljševanju konkurenčnosti, produktivnosti (angl. productivity) in donosnosti (angl. rentability) podjetja, se pojavi potreba po inovativnosti in inovacijah (Gunther McGrath in MacMillan, 2000). Inovativnost je eden izmed kritičnih elementov uspeha v gospodarskih družbah in predstavlja osnovni element ne le obstoja na trgu, temveč tudi konkurenčnosti ter doseganja zadovoljevanja potreb strank in njihovega zadovoljstva. Pomeni kreiranje in razvijanje nove ideje, ki se jo implementira za doseganje konkurenčne prednosti (Reguia, 2014). Inovacije predstavljajo ne le razvoj novih izdelkov, temveč tudi tako korenite spremembe kot tudi drobne izboljšave obstoječih, že razvitih proizvodov, storitev in načinov organizacije dela. Zaradi hitrih tehnoloških sprememb je dandanes skoraj nemogoče, da bi podjetja dosegala razvoj izključno na podlagi tehnoloških prednosti. Najbolj prodorne inovacije se dandanes ustvarjajo na presečišču spoznanj in razumevanja trga, uporabnikov ter tehnološkega know-howa oziroma procesnega znanja (Gunther McGrath in MacMillan, 2000).

Od vodstva se pričakuje kreativnost pri reševanju problemov, razmišljanju in projektnem delu ter nenazadnje pri razvoju in nenehnem izboljševanju poslovanja podjetja (Mitzkus, 2022). Kljub temu, da večina podjetij celoten proces inoviranja v smislu ustvarjanja upravlja izključno znotraj podjetja v nizu natančno določenih korakov procesa, se nekatera podjetja zaradi želje po pridobitvi novih idej, odločajo tudi za razkrivanje lastnih procesov raziskav in razvoja (v nadaljevanju R&R) in proizvodnje zunanjim virom. Tako se povezujejo z dobavitelji, kupci, individualnimi izumitelji in univerzitetnimi laboratoriji, s katerimi soustvarjajo proizvode in storitve. K tovrstnemu povezovanju in sodelovanju podjetja vse bolj vključujejo tudi svoje kupce (Bughin in drugi, 2008). Zaradi vse bolj izrazitih nenehnih sprememb v okolju – kot so naraščajoči stroški, kompleksnost R&R, krajšanja življenjskih ciklov tehnologij, naraščajočega števila izredno poučenih strank in dobaviteljev, razpršenosti vrhunskega znanja univerz in raziskovalnih laboratorijev, rasti tveganega kapitala ter naraščajočega števila in mobilnosti izkušenih delavcev – se model zaprtega inoviranja šteje kot nezadostnega pri odzivanju na nenehno spreminjajoče okolje (Froslev Christensen, 2005). Sodelovanje in partnerstvo med podjetji ni nič novega, saj sta že vrsto let del poslovne prakse (Rothwell, 1991; Mina in drugi, 2013; Spithoven in drugi, 2013).

Inovacijski management ima strateški pomen za podjetje, saj brez njega podjetje ne more delovati celovito. Inovacije morajo biti skladne s krovno strategijo podjetja. Strategija inoviranja naj bi sledila potrebam okolja in podjetje si z implementacijo inovacijskega managementa zagotavlja potencialni razvoj in napredek – ta pa sta ključnega pomena za uspešnost podjetja. Strategija je smer in razpon poslovnega sistema skozi daljše obdobje. Skozi njeno konfiguracijo resursov in poznavanja potreb trga skupaj s pričakovanji interesnih skupin dosega koristi, ki so zanj ključnega pomena. Vsako podjetje ima drugačen

inovacijski potencial, ta pa je v veliki meri odvisen od tega, v kolikšni meri prepoznava potrebe po spremembah in tudi spodbuja inovativno razmišljanje zaposlenih (Goffin in Mitchell, 2005).

Evropska komisija je v sklopu projekta Evropska inovacijska lestvica (angl. European Innovation Scoreboard project) – ki velja za merodajno lestvico razvrščanja držav članic EU po inovacijski moči – v letu 2022 Slovenijo umestila na trinajsto mesto, tj. dve mesti višje kot leta 2021. Slovenija trenutno dosega 93,5 % povprečja EU (4,2 % več kot leta 2021), čimer se sicer uvršča v skupino držav zmernih inovatorok, vendar obenem tudi približuje skupini močnih inovatorok. Slovenija je nadpovprečna na področju uporabe informacijskih tehnologij, še posebej pri številu podjetij, ki svoje zaposlene usposablja na področju informacijsko komunikacijskih tehnologij. Nad povprečjem EU vztraja tudi pri kazalnikih vladne podpore R&R v gospodarstvu ter zaposlovanja kadrov z znanjem intenzivnih dejavnosti (Hollanders in drugi, 2022).

Namen magistrskega dela je prispevati k obstoječemu znanju o inovacijski aktivnosti slovenskih podjetij. Ugotovitve iz raziskave prispevajo k poznavanju načinov spodbujanja inovacijskih aktivnosti, vrstah uvedenih inovacij, virov in strategij inoviranja ter razlogov za uvajanje inovacij. Raziskava prispeva tudi k prepoznavanju razlik v inovacijski aktivnosti med storitvenim in proizvodno-storitvenimi podjetji. Temeljni cilj magistrskega dela je proučiti domačo in tujo literaturo s področja inovacijske aktivnosti in na podlagi empirične raziskave predstaviti stanje inovacijske aktivnosti slovenskih podjetij. V skladu s temeljnim ciljem so oblikovani še pomožni cilji, katerih izpolnitev bo prispevala k celovitejšemu vpogledu inovacijske aktivnosti v slovenskih podjetjih:

- na podlagi domače in tuje literature proučiti in opisati koncepte invencije, inovacije, inovativnosti, inoviranja in inovacijske aktivnosti ter z njimi povezane pojave, ključne za razumevanje raziskovalnega dela;
- ugotoviti, katerih načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti se slovenska podjetja poslužujejo v največji meri, če se inovacijsko aktivnost v velikih slovenskih podjetjih spodbuja v večji meri kot v ostalih podjetjih in ali prihaja do razlik v spodbujanju inovacijske aktivnosti med storitvenimi in proizvodno-storitvenimi podjetji;
- ugotoviti, katero vrsto inovacije so slovenska podjetja v obdobju 2020–2022 uvedla v največji meri;
- ugotoviti, v kolikšni meri se slovenska podjetja poslužujejo zunanjih in notranjih virov inoviranja;
- ugotoviti, katerih oblik strategije inoviranja se poslužujejo slovenska podjetja v največji meri;
- ugotoviti bistvene razloge za uvajanje inovacij v slovenskih podjetjih.

Empirična raziskava temelji na strategiji kvantitativnega raziskovanja, v skladu s katero je metoda pridobivanja podatkov spraševanje, in sicer je bil za pridobivanje potrebnih podatkov uporabljen anketni vprašalnik. Pridobljeni podatki so obdelani z uporabo opisne

in sklepne statistike. Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov in sicer iz teoretičnega dela, kjer je predstavljeno obstoječe znanje s področja inovacijskih aktivnosti, in empiričnega dela. V teoretičnem delu v sklopu prvega poglavja najprej opredelim invencijo, inovacijo ter inovativnost. V sklopu koncepta inovacij je poudarek predvsem na njihovi delitvi, potrebah po inovacijah, virih in nastanku inovacij ter njihovem pomenu za podjetje in gospodarstvo. V prvem poglavju predstavim še inovacijsko aktivnost v slovenskih podjetjih. V drugem poglavju predstavim modela odprtega in zaprtega inoviranja in izpostavim ključne prednosti njune uporabe ter težave pri uvajanju modela odprtega inoviranja. V tretjem poglavju opredelim strateški inovacijski management in strateški inovacijski proces v podjetju. V četrtem, tj. empiričnem delu, navedem raziskovalna vprašanja, metodologijo in vzorec ter predstavim rezultate raziskave, v sklopu razprave podam ključne ugotovitve ter navedem omejitve in priporočila za nadaljnjo raziskovanje.

## **2 INVENCIJA, INOVACIJA IN INOVATIVNOST**

### **2.1 Opredelitev in delitev invencij**

Medtem, ko kreativnost predstavlja sposobnost posameznikovega razmišljanja o nečem novem ali izpopolnjevanju nečesa obstoječega, pa invencija oziroma ustvarjalnost pomeni sposobnost stvarjenja, tj. narediti tako, da se ta nova ideja realizira v fizičnem okolju, kar krajše opisujeta besedi najti oziroma odkriti (lat. invenire). Invencija, ki jo podjetje dobi od zunanjega vira, je tako na primer zunanja invencija (Mitzkus, 2022). Eden izmed prvih avtorjev razlikovanja med invencijo in inovacijo je bil Schumpeter (1939, str. 85), ki invencijo opredeli kot »dejanje intelektualne kreativnosti«, ki je »brezpomenska brez ekonomske analize«. Povedano drugače, »invencija nima nobene ekonomske vrednosti, dokler ni umeščena v praktično uporabo in potrošnjo. Abstraktna ideja je lahko pomembna invencija, vendar jo je potrebno spremeniti v tržni izdelek« (Sener in drugi, 2017, str. 204). Slabi dve desetletji kasneje, Barnett (1953, str. 7) opredeli invencijo kot »vsako misel, védenje ali stvar, ki je nova zato, ker je kvalitativno drugačna od obstoječih oblik. Strogo gledano je vsaka invencija ideja ali konstelacija idej; toda nekatere invencije morajo po svoji naravi ostati samo miselne oblike, medtem ko lahko druge dobijo očiten in otipljiv izraz«.

Likar (2001, str. 17) opisuje invencijo kot »sposobnost odkrivanja novih aspektov ali odnosov med stvarmi, pojavi ali pojmi.« Mulej in Ženko (2004, str. 187) jo opredelita kot vsak nov domislek, ki bi lahko v prihodnje vodil h kakšni koristi za avtorje oziroma lastnike in odjemalce. Sodobna literatura podaja različne opredelitve koncepta invencije, a vendar je vsem skupno eno, tj. ustvarjenje nečesa novega.

Likar (2006a, str. 74–75) deli invencije glede na ekonomske učinke, in sicer na sistem invencij zaprte in odprte oblike. Sistem zaprte oblike se nanaša na »izboljšave, ki jih uvajamo znotraj zaprtega sistema, kar pomeni, da poznamo vse parametre sistema in lahko točno predvidimo učinke invencije.« To so na primer inovacije, s katerimi se naredi

spremembo obstoječega procesa in prihrani na energiji in surovinah, zmanjša se pretočni čas, poveča se delovno storilnost ipd. Pri sistemu odprte oblike invencij je neznanek »preveč, da bi lahko učinke točno predvideli. Ocena učinkov je nezanesljiva, saj s stopnjo novosti raste število neznanek.« To so bile na primer inovacije multimedijske tehnologije za široko rabo, kjer se je istočasno na trgu pojavilo več proizvajalcev. Po Epstein (2016) obstajajo tri vrste invencij: znanstveno-tehnološke (železnice, letalstvo, cepljenja, hibridizacija, antibiotiki, astronautika, računalništvo, internet, telefonija ipd.), družbenopolitične (nov zakon, institucija ali postopek, ki radikalno spreminja načine družbenega vedenja in vzpostavlja nove oblike človeške interakcije in organizacije) ter humanistične ali kulturne (nova ideja, ki vsebuje potencial lastne realizacije v obliki kulturnih praks, intelektualnih gibanj in oblik kreativnega sodelovanja).

## 2.2 Inovacije

Eden izmed pionirjev ekonomske teorije inovacij, Schumpeter (1934), je inovacijo opredelil kot ključno gonilo gospodarskega razvoja. »Inovacija je izvajanje nove kombinacije proizvodnih dejavnikov.« (Schumpeter, 1934). V nadaljevanju se osredotočim na definicije inovacije po Schumpeter (1934) kot tudi na definicije inovacije drugih avtorjev. Sledila bo umestitev v kontekst inovativnosti ter inovacijskih aktivnosti, delitev inovacij glede na njihove značilnosti in vplive, potreba po inovacijah kot odziv na spremembe v okolju, priložnosti na trgu in notranje zahteve podjetij, viri inovacij ter opis modelov petih generacij nastanka inovacij in na koncu bom pod poglavje zaključila s predstavitvijo pomena inovacij za podjetje in gospodarstvo.

### 2.2.1 Opredelitev inovacij

V literaturi je moč zaslediti veliko različnih opredelitev pojma inovacija, ki v osnovi izhaja iz latinske besede in pomeni ustvarjanje nečesa novega (lat. innovatio) (Johannessen in drugi, 2001, str. 20). Fargerberg (2004, str. 3) pri razlikovanju med invencijo in inovacijo meni, da je »invencija prvi pojav ideje za nov izdelek ali postopek, inovacija pa prvi poskus njene izvedbe v praksi.« Howes (2017) pravi, da je invencija »tehnološki razvoj, inovacija pa je njegova uporaba na trgu – invencija gradi stroje, inovacija pa jih prodaja«. Schumpeter (1939, str. 84) opredeljuje, da je »inovacija mogoča brez česar koli, kar bi morali identificirati kot invencijo in invencija ne sproži nujno inovacije, vendar sama po sebi nima nobenega ekonomsko pomembnega učinka«. Z navezavo na opredelitev invencije, ki pomeni ustvarjanje proizvoda, konceptualno zasnovanega skozi kreativnost, inovacija predstavlja proces spreminjanja tega novega koncepta v komercialni uspeh oziroma široko uporabo (Mitzkus, 2022).

Eno izmed prvih opredelitev inovacije je moč najti v enem izmed vrhuncev opusa Schumpeter (1934, str. 62–63) kjer inovacijo v smislu tehnične spremembe opredeli kot razvoj oziroma »zgodovinsko in nepovratno spremembo v načinu proizvodnje stvari«. Pri

slednjem opisuje več oblik tehničnih sprememb oziroma razvoja, in sicer: (1) uvedba novega proizvoda, s katerim porabniki še niso seznanjeni, ali izboljšanja kakovosti obstoječega proizvoda; (2) izvedba metode proizvodnje, ki je povsem nova za zadevne panoge oziroma gospodarske aktivnosti; (3) odprtje novega trga; (4) pridobivanje in uporaba novih virov surovin in polizdelkov; (5) strukturne spremembe katerekoli panoge zaradi uvedbe novih oblik konkurence, kot je na primer ustvarjanje monopolnega položaja (Schumpeter, 1934, str. 66).

Nekaj let kasneje Schumpeter (1942) inovaciji prisodi lastnost ključnega elementa gospodarskega razvoja, inovacijski proces oziroma proces inoviranja pa opredeli kot kreativno uničenje (angl. creative destruction), ki ga povzroči »inovativni podjetnik«. Pri tem pridevnik »kreativno« opredeli kot nove inovacije, uvedene na trg, glagolnik »uničenje« pa na usodo tistih zastarelih izdelkov in procesov, ki jih nadomestijo nove inovacije. Avtor smatra inovacijo kot tehnično spremembo in jo opredeli kot »proces industrijske mutacije, ki nenehno revolucionira ekonomsko strukturo od znotraj, trajno uničuje staro in nenehno ustvarja novo« (Schumpeter 1942, str. 83). Podjetnik ne tekmuje znotraj trga, da bi zadovoljil povpraševanje, ampak odkriva nove trge in spreminja njegova pravila ter ustvarja potrebe. Glavni razlog za rast poslovanja – tako pri dobičku kot pri investicijah – je inovativnost. Inovacija ne pomeni nujno izumljanja novih izdelkov, ki še nikoli niso obstajali, ampak vključuje tudi nove metode dela, kombiniranje metod ali procesov za izdelavo različnih izdelkov in storitev, uporabo obstoječih virov/materialov za izdelavo novih izdelkov in prilagajanje novim tehnologijam (Schumpeter, 1942).

V skladu s konceptom po Schumpeter (1942) je inovacija povezana s spremembami – velikimi (radikalnimi) ali majhnimi (postopnimi) – ki pomembno vplivajo na strukturne spremembe v posameznih panogah in tržnih segmentih. Pri tem pristopu nove proizvodne metode ne temeljijo nujno na novih znanstvenih odkritjih. Prva uporaba tehnologij, ki so se že uporabljale v drugih panogah, je lahko smatrana tudi kot nova metoda. Ker je inovacija povezana s procesi izdelave proizvoda in njegove uporabe, vsebina tega koncepta v mednarodni literaturi temelji na različnih načelih in vsaka skupina opredelitev ima svoje specifične značilnosti (Linton, 2002). Največkrat je moč zaslediti pridevnik »koristno«. Na primer, Likar (2006b, str. 54) opredeli inovacijo kot »nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu, ali pa gre za inovacijo postopka oziroma procesa. O inovaciji govorimo tudi takrat, ko ne prinaša neposrednih ekonomskih učinkov, a se vseeno izkaže za koristno«. Inovacije niso samo tehnološke narave, temveč tudi organizacijske, sociološke, družbene, metodološke, itd.

Roberts (2007, str. 36) navaja, da je »inovacija sestavljena iz dveh delov, prvi del je generiranje ideje in ustvarjanje invencije, drugi del pa je pretvorba tega izuma v poslovno ali drugo koristno uporabo«. Krošlin (2005, str. 95) pravi: »Inovacija ni le radikalna novost, ki jo nekdo razvije prvi, niti ni samo drobna tehnično-tehnološka novost, kot je veljalo nekoč, in tudi ni zgolj nov izdelek ali storitev. Inovacija je vsaka izboljšava ali druga novost, ki jo

njeni uporabniki sprejmejo kot koristno. Drobna ali velika, nova za trg ali le za podjetje, ki jo je razvilo.«

Splošno sprejeto opredelitev inovacije navaja Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) v opusu priročnikov. V svoji najnovejši verziji Oslo priročnika (OECD, 2018) opredeli inovacijo kot »nov ali izboljšan proizvod (izdelek ali storitev) ali proces (ali kombinacija tega), ki se znatno razlikuje od prejšnjih proizvodov ali procesov v podjetju in ga je podjetje dalo na voljo potencialnim uporabnikom (proizvod) ali preneslo v uporabo (proces). Izraz inovacija tako uporabljamo, ko se sklicujemo na proces ali na izid proizvodnega procesa« (OECD, 2018, str. 20). Kotsemir in drugi (2013, str. 8) ob analizi zgodovinskega razvoja opredelitev, vidikov in vrst inovacij ugotavljajo, da so vidiki inovacij skozi zadnje pol stoletja bistveno napredovali. Na inovacijo se ne gleda le kot na proces spremembe ali objekt, temveč tudi kot na instrument spremembe in pogoj za to spremembo. Avtorji vidike inovacij povzamejo kot: (1) inovacija kot nekaj novega; (2) inovacija kot proces delanja, ustvarjanja nečesa novega; (3) inovacija kot instrument za delanje, ustvarjanje nečesa novega; (4) inovacija kot pogoj (okolje) za delanje, ustvarjanje nečesa novega; (5) inovacija kot ideja (koncept) nečesa novega; (6) inovacija kot človeška sposobnost delanja nečesa novega; (7) inovacija kot proces spremembe.

Rogua (2014, str. 141) pri proučevanju različnih opredelitev inovacije ugotavlja, da: (1) inovacija pomeni ustvarjanje novih izdelkov in ponujanje novih storitev ali dodajanje nove vrednosti obstoječim; (2) inovacija temelji na rezultatih novega tehnološkega razvoja, novih kombinacijah obstoječe tehnologije ali uporabi drugega znanja, ki ga je pridobilo podjetje; (3) inovacija pomeni uvedbo in uporabo nove ideje, povezane z novim izdelkom ali storitvijo, novo metodo trženja, novo organizacijsko metodo v poslovnih praksah, organizaciji delovnega mesta ali zunanjih odnosih; (4) inovacija predstavlja stopnjo, na kateri se ustvari vrednost za porabnike prek podjetij, ki preoblikujejo novo znanje in tehnologije v donosne izdelke in storitve za nacionalne in svetovne trge – zajema široko paleto aktivnosti za izboljšanje učinkovitosti podjetja, vključno z uvedbo novega ali znatno izboljšanega izdelka ali storitve, distribucijskega procesa, proizvodnega procesa, trženja ali organizacijske metode, pri čemer učinkovitost se pri tem nanaša na sposobnost organizacije, da doseže svoje cilje in optimizira rezultate. Krošlin (2005) opozarja na nejasnosti pri opredeljevanju inovacije. Meni, da v družbi še vedno obstaja zakoreninjeno prepričanje o inovacijah in inoviranju in v ta namen ponudi sodobno razlago različnih »zastarelih« prepričanj obravnavanih konceptov, kar je prikazano v tabeli 1.

Tabela 1: Delno napačna ali povsem napačna prepričanja o inovacijah in inoviranju

Delno napačno ali povsem napačno zakoreninjeno prepričanje	Pojmovanje v sodobnem okolju
Inovacija je nekaj povsem novega.	Ne. Lahko je nova zgolj za podjetje. Pomembno je kako podjetje ideje uporabi in jih izpopolni, ne pa vidik, ali so objektivno nove z vidika časa od njihovega odkritja ali prve uporabe.
Inovacija pomeni radikalno, drastično, veliko novost.	Ne. Po nekaterih ocenah, naj bi bilo kar 70 % inovacij drobnih izboljšav v postopkih dela.
Inovacija se nanaša na tehniko oziroma tehnologijo.	Da, vendar je inovacij več vrst, ki so lahko pomembnejše od tehnično - tehnoloških.
Inoviranje je nasprotno imitiranju (posnemanju).	Ne. Ustvarjalno posnemanje dosežkov drugih je pri sodobni delitvi dela nujen in normalen pojav. Inovirati tako pogosto pomeni le preurediti obstoječe znanje in ideje na drugačen način.
Inovacije so novi izdelki.	Da, če jih trg sprejme kot koristne. Poleg novih izdelkov poznamo tudi druge izjemno pomembne tipe inovacij.
Inovativna so podjetja, ki imajo lasten R&R oddelek.	R&R oddelek ni nujen niti zadosten pogoj za ustvarjanje inovacij. Lahko predstavlja celo oviro za izboljšanje inovativnosti, če so zaposleni prepričani, da je to edino mesto, kjer nastajajo inovacije.
Inovativna so podjetja, ki imajo lastne patente.	So, če patente izkoriščajo pri nastajanju inovacij. Patentirajo se pravzaprav invencije in ne inovacije.
Inoviranje je drago.	Da. Zlasti pri radikalnih inovacijah in takrat, ko invencijsko-inovacijski procesi zastanejo. Marsikatero drobno invencijo pa je mogoče uvesti kot inovacijo brez stroškov.
Za dobro inovacijo je potrebno imeti odlično idejo.	Tudi dobra ideja brez prave realizacije ne postane inovacija. Inovativni inovacijski managerji in njihovi sodelavci so tisti, ki ideje naredijo odlične – z odličnim razvojem in trženjem.
Inovirajo lahko genialci, brihtneži.	Ideje lahko išče vsak, saj vsak v sebi nosi ustvarjalni potencial, (bolj) težavno delo se začne z razvojem, komercializacijo in difuzijo novosti.

Vir: Krošlin (2005).

## 2.2.2 Opredelitev inovativnosti in inovacijskih aktivnosti

Povsem jasno razumevanje odnosa in razlike med inovativnostjo in inovacijo je nujno tako za raziskovalce kot tudi za oblikovalce politik in managerje velikih podjetij ter malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP). Pomanjkanje razumevanja med obema konstruktoma lahko namreč vpliva na napačne zaključke raziskovanja na področju inovacij (Kamaruddeen in drugi, 2010, str. 66). Wang in Ahmed (2004, str. 304) prepoznavata več vidikov inovativnosti in jo opredeljujeta kot »celotno inovativno sposobnost podjetja za uvajanje novih izdelkov na trg ali odpiranje novih trgov s kombinacijo strateške usmeritve z inovativnim vedanjem in procesom.« Podobno tudi Foxall (1984, str. 128) pri razumevanju pojma inovativnost navaja, da je le-ta »sposobnost in težnja po ustvarjanju novih izdelkov

in storitev«, nadalje pa inovativnost opisuje kot »osebnostno lastnost, ki jo lahko povežemo s sprejemanjem novih izdelkov.« Inovativnost po njegovem mnenju odraža težnjo podjetja, da se vključuje in podpira nove ideje, novosti, eksperimentiranje in kreativne procese, ki lahko povzročijo nove izdelke, storitve ali tehnološke procese.

Inovativnost je izjemno tvegan proces, ki poudarja na eni strani pomen dobrega razumevanja in na drugi sprejemanja novega izdelka oziroma storitve s strani porabnikov – ta koncept podpirata Subramanian in Nilakanta (1996, str. 637), ki razumeta inovativnost podjetja kot trajno lastnost podjetja; to pomeni, da so resnično inovativne organizacije tiste, ki nenehno izkazujejo inovativno vedênje. Gebert in drugi (2003, str. 45) opredeljujejo inovativnost kot »sposobnost podjetja, da izboljša obstoječe proizvode in/ali procese, ter sposobnost, da v največji možni meri izkoristi kreativne vire organizacije«, pri čemer majhne izboljšave ali postopne inovacije obravnavajo kot del inovativnosti podjetja.

Hurley in Hult (1998, str. 52) opredeljujeta inovativnost z vedênjske perspektive, in sicer menita, da je »odprtost za nove ideje kot vidik kulture podjetja«, kar pomeni, da je inovativnost sestavni del kulture podjetja. Tudi Lumpkin in Dess (1996) v opredeljevanje inovativnosti vključujeta koncepte, povezane z vedênjem in koncepte, povezane z izdelkom. To pomeni, da se inovativnost podjetja začne od želje po preizkušanju nečesa novega do dejanske predanosti ustvarjanja najnovejših novih izdelkov ali tehnološkega napredka. Z inovativnostjo podjetja je razložena nagnjenost podjetja k vključitvi in podpiranju novih idej, novosti, eksperimentiranja in ustvarjalnih procesov, ki lahko povzročijo nove izdelke, storitve ali tehnološke postopke.

Inovativnost lahko pozitivno vpliva na tržno prednost na številne načine. Zhou in Nakamoto (2007, str. 53) menita, da so inovativne značilnosti tržne ponudbe običajno bolje ocenjene, ne glede na to, ali imajo porabniki izkušnje s kategorijo proizvodov. Z nenehnim ponujanjem novih in različnih posebnosti na trgu, inovativnost zagotavlja razloge za kupce – ne le da kupijo, temveč tudi ponovijo nakup (Carpenter in drugi 1994; Langerak in drugi 2004). Inovativnost lahko tudi poenostavi nakupne odločitve z zagotavljanjem večje zaznane vrednosti (Sorescu in drugi, 2003), kar pa zagotavlja osnovo za zvestobo strank (Boyle, 2007). Proces inovativnosti spodbuja stalno spremljanje trendov, krepitev želje po večjem tržnem položaju, spremljanje in prepoznavanje možnih novih potreb porabnikov, vse večjo potreba po premagovanju konkurentov itd. Likar (2006b, str. 54) je mnenja, da so odločitve o inovativnosti podjetja v rokah vodstva. Podjetja morajo po mnenju avtorja izbrati svojo vodilno strategijo, v kolikor hočejo biti boljša od drugih podjetij, navaja pa tudi dejavnike, ki vplivajo na inovativnost. Tabela 2 prikazuje dejavnike inovativnosti in pojasnila dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost.

Tabela 2: Dejavniki inovativnosti

Dejavniki	Pojasnila
Stroški inovacijske aktivnosti	So vsi stroški, namenjeni za spodbujanje inovacijske aktivnosti (stroški R&R znotraj podjetja, stroški razvoja, ki so jih za nas izvedla druga podjetja, stroški pridobitve opreme in strojev potrebnih za inovacijo, stroški izobraževanja zaposlenih v povezavi z inovacijsko aktivnostjo, stroški trženja in drugo)
Pokritje inovacijske aktivnosti	Podjetje lahko krije inovacijsko aktivnost iz prihodkov od opravljanja lastne aktivnosti ali iz subvencij, dotacij in raznih podobnih sredstev financiranja.
Prihodki inovacijske aktivnosti	Vnaprejšnje ovrednotenje prihodkov iz naslova inovacijske aktivnosti.
Postavljanje ciljev ter merjenje in spremljanje rezultatov	Dejavnosti na področju spodbujanja inovativnosti morajo v podjetju izvajati organizirano in sistematično. Pomembno je merjenje rezultatov inovacijske aktivnosti in njihovo kontinuirano spremljanje.
Strateški vidiki spodbujanja inovativnosti	Vodstvo podjetja mora spodbujati inovativnost in inovativno razmišljanje v podjetju.
Ustvarjanje idej – invencij	Lahko uporabimo že znane in uveljavljene tehnike s pomočjo katerih pridobivamo nove ideje, ki bodo inovacija le za podjetje ali pa lahko ustvarimo popolnoma novo idejo, ki bo inovacija v svetovnem merilu.
Inovacijska kultura in klima	Vzpostavitev Ustvarjalne kulture in klime, ki podpirata inovacije in odmik od zaviralne kulture in klime.
Usposabljanje in razvoj kadrov	Usposabljanje in izobraževanje kadrov v veliki meri lahko vplivata na nastanek inovacij, saj se tako spodbuja ustvarjalnost, ki pa vodi do invencij in nadaljnje do inovacij.

Vir: Likar (2006b).

Navsezadnje gre izpostaviti še termin »inovacijska aktivnost«, ki zajema vse znanstvene, tehnološke, organizacijske, finančne in trženjske korake, ki dejansko vodijo, ali so namenjeni, uvajanju inovacij. Inovacijske aktivnosti po definiciji OECD vključujejo »vse razvojne, finančne ter tržne aktivnosti, ki jih izvaja podjetje in so namenjene, da bi se izrazile v inovaciji za podjetje. Inovacijske aktivnosti lahko rezultirajo v inovaciji, ki še poteka, so odložene ali opuščene« (OECD, 2018, str. 68). Organiziranost inovacijskih aktivnosti se med podjetji zelo razlikuje. Nekatera podjetja upravljajo svoje inovacijske aktivnosti prek natančno opredeljenih inovacijskih projektov ali programov z namenskimi proračuni, za katere predstavlja inovacija vmesni ali končni mejnik. Druga podjetja svoje inovacijske aktivnosti vključujejo predvsem v redno poslovanje in si prizadevajo za nenehne izboljšave svojih izdelkov in poslovnih procesov, spet druga podjetja pa se z inovacijskimi aktivnostmi ukvarjajo predvsem priložnostno. Primeri inovacijskih aktivnosti so R&R, inženirske, oblikovalske in druge ustvarjalne aktivnosti, trženje in vrednotenje blagovne znamke,

informacijska tehnologija, usposabljanje zaposlenih, razvoj programske opreme, pridobivanje ali najem opredmetenih osnovnih sredstev, inovacijski management ipd. (OECD, 2018).

### 2.2.3 Delitev inovacij

Po splošnem priznanju vloge, ki jo igra tehnologija pri gospodarski rasti, in zgodnjih delih, ki označujejo proces inovacij, se je v šestdesetih in sedemdesetih letih 20. stoletja pojavila razprava o tem, ali so na hitrost in smer tehnoloških sprememb močnejše vplivale spremembe na trgu povpraševanja ali napredek v znanosti in tehnologiji. Na podlagi te razprave sta nastali dve obliki inovacij, in sicer inovacije na podlagi tehnološkega napredka (angl. technology-push innovation) in inovacije na podlagi povpraševanja (angl. demand-pull innovation). Stroka je bila v petdesetih in šestdesetih letih mnenja, da povpraševanje poganja hitrost in smer inovacij ter da spremembe tržnih pogojev ustvarjajo priložnosti za podjetja, da vlagajo v inovacije, da bi zadovoljila neizpolnjene potrebe. Na drugi strani pa so raziskave s področja znanosti in tehnologije argumentirale stališče, da je napredek v znanstvenem razumevanju tisti, ki določa stopnjo in smer inovacij. Osrednja kritika argumenta o pospeševanju tehnologije je, da ignorira cene in druge spremembe v gospodarskih razmerah, ki vplivajo na donosnost inovacij (Nemet, 2009).

Devetak (2000, str. 18) deli inovacije na: (1) industrijske inovacije: to so inovacije, pri katerih gre za preoblikovanje neke ideje v izboljššan ali celo novi proizvod ali tehnološki proces/postopek; (2) tehnične inovacije: to so inovacije, ki zajemajo uporabo tehnoloških izumov pri vseh sredstvih za delo ter njihovo uvajanje v proizvodnjo ali pa gre za izpopolnjevanje že obstoječih sredstev za delo, vse z namenom pridobivanja ekonomskih koristi; (3) R&R ter znanstvene in tehnološke inovacije: te predstavljajo vse pretvorbe idej v nove ali izboljšane proizvode ali procese obratovanj, uporabljene v industriji ali trgovini. Inovacija je uvedena s pojavom na trgu ali v okviru proizvodnega postopka. R&R je le ena od dejavnosti, ki se načeloma lahko izvaja v različnih fazah inovacijskega postopka vse do uvedbe.

Inovacija spremeni lastnosti enega ali več proizvodov ali poslovnih procesov in posledično se opisuje inovacijo glede na njen namen ali cilj. Na primer, managerji se lahko sklicujejo na storitvene inovacije svojega podjetja ali na inovacije sistema dostave. Informacije o predmetu inovacije so uporabne za oceno namena inovacije, njenih splošnih značilnosti, možnih vplivov na podjetje in vrst inovacijskih aktivnosti, ki so pomembne za njen razvoj in izvajanje. Po OECD obstajata dve glavni vrsti inovacij glede na cilj: inovacije, ki spreminjajo proizvode podjetja (inovacije proizvodov), in inovacije, ki spreminjajo poslovne procese podjetja (inovacije poslovnih procesov). Inovacija proizvoda je nov ali izboljššan izdelek ali storitev, ki se znatno razlikuje od prejšnjega izdelka ali storitve podjetja in je uvedena na trg; inovacija poslovnih procesov pa je nov ali izboljššan poslovni proces za eno ali več poslovnih funkcij, ki se znatno razlikuje od prejšnjih poslovnih procesov podjetja in

je bil uveden v obstoječe procese v podjetju. Inovacije proizvodov so razdeljene na dve glavni vrsti (izdelki in storitve), inovacije poslovnih procesov pa na šest širokih vrst (gl. spodaj), pri čemer posamezna inovacija lahko vključuje kombinacije različnih vrst inovacij proizvodov in poslovnih procesov (OECD, 2018, str. 70–73):

- Inovacija v proizvodnji blaga in storitev – aktivnosti, ki pretvarjajo vložke v blago ali storitve, vključno z inženiringom in povezanimi tehničnimi testiranjem, analizami in dejavnostmi certificiranja za podporo proizvodnji.
- Inovacija v distribuciji in logistiki – prevoz in izvajanje storitev, skladiščenje, obdelava naročila.
- Inovacija v trženju in prodaji – strategije oblikovanja cen, oglaševanje, embalaža, raziskava trga, prodajne in poprodajne aktivnosti.
- Inovacija informacijskih in komunikacijskih sistemov – strojna ali programska oprema, obdelava podatkov in baza podatkov, vzdrževanje oziroma vsakršno vzdrževanje in zagotavljanje informacijskih in komunikacijskih sistemov.
- Inovacija v upravljanju in vodenju – strateško in splošno poslovno upravljanje, korporativno upravljanje, računovodske, knjigovodske, revizijske, plačilne in druge finančne ali zavarovalniške aktivnosti, upravljanje človeških virov, nabava, upravljanje odnosov z dobavitelji.
- Inovacija v razvoju proizvodov in poslovnih procesov – aktivnosti za razvoj ali prilagajanje izdelkov ali poslovnih procesov podjetja; npr. uporaba novih tehnologij za razvoj novih ali prilagajanje obstoječih izdelkov/storitev.

Obstaja veliko vrst inovacij, kot so inovacije izdelkov, inovacije procesov, trženjske inovacije, organizacijske inovacije itd., pri čemer ne glede na vrsto inovacije, »vsaka omogoča podjetjem, da realizirajo konkurenčno prednost in pridobijo ekonomske koristi«. Ne glede na vrsto inovacije ostaja tudi osnovna os inovacij ustvarjanje in uvajanje novih idej pod določenimi pogoji, ki jih je treba zagotoviti, kot so pripravljenost (vključno z zmožnostjo podjetja za spremembe in obsegom njegovega znanja, da so spremembe možne), priložnost (stran ponudbe: tehnologija obstaja ali bi se lahko razvila; stran povpraševanja: regulativne zahteve, priložnost za prihranek pri stroških ali povečanje dobička, pritisk zaposlenih ali javnosti) in zmogljivost (znanje o boljših tehnikah in baza znanja in spretnosti v podjetju) (Reguia, 2014).

#### 2.2.4 Potreba po inovacijah

Podjetja bi morala sprejeti osrednjo vlogo inovacij, saj ravno zaradi inovacijskih aktivnosti lahko pridobijo konkurenčno prednost. Inovacije se lotevajo v najširšem pomenu, ki vključuje tako nove tehnologije kot nove poslovne oblike. Podjetje lahko le z nenehnim razvojem ohrani konkurenčno prednost, pridobljeno s pomočjo inovacij, konkurenčnost države pa je odvisna od sposobnosti njene industrije za ustvarjanje inovacij oziroma povečanje njihove kakovosti (Porter, 1990). Dandanes podjetja delujejo v okolju, za katerega

so značilne hitre spremembe – družbene, ekonomske, politične, organizacijske, trženjske in tehnološke – in v tem sodobnem okolju so skoraj da prisiljena sprejeti vsakršno spremembo, da zagotovijo svoj obstoj in napredek, hkrati pa se te spremembe in spremenljivke obravnavajo kot priložnosti in grožnje, ki podjetja potiskajo k ustvarjanju novih metod v skladu s potrebami okolja. Družbeni in organizacijski dejavniki na primer vplivajo na podjetja s prilagajanjem inovacijskih aktivnosti v svojih dejavnostih, vključno z inovacijami proizvodov, za izpolnitev potreb trga. Po drugi strani pa tržne sile močno vplivajo na trenutni položaj proizvoda na trgu, in sicer zlasti z agresivno konkurenco. Poleg tega lahko razmere na trgu (okolščine) vplivajo na obstoječe proizvode in njihov življenjski cikel, ki je lahko zaradi tehnološkega razvoja zelo kratek (Reguia, 2014).

Stabilno politično okolje in podpora, ki jo pristojni javni organi dajejo inoviranju, spodbuja tako podjetja kot posameznike k inovacijam na področju proizvodnje ali drugih področjih z ustanavljanjem centrov za R&R ter zagotavljanjem potrebnih finančnih in človeških virov. Poleg tega tehnološke sile zagotavljajo nove metode na področju inovacij izdelkov v skladu s potrebami porabnikov, zato bi morala podjetja, da bi povečala dobiček in konkurenčnost ter ohranila tržni delež, sprejeti tehnološke inovacije kot del svoje globalne strategije. Vse te sile predstavljajo podjetjem priložnosti za reševanje težav z inoviranjem novih izdelkov ali modifikacijami obstoječih (Rainey, 2006). Houlgrave (2012) meni, da je bil privilegij biti priča digitalnemu in tehnološkemu razvoju okolja v zadnjem desetletju, vendar spreminjajoče se družbeno, ekonomsko in politično okolje s seboj prinaša vse večjo potrebo po hitrejšem premikanju – ne le, da se »zgradi stvari bolje, ampak da se zgradi tudi boljše stvari«. Ob vprašanju, kaj natančno motivira in poganja svet k inovacijam, je razumevanje odgovorov ključnega pomena, če želimo zagotoviti še naprednejšo prihodnost (Houlgrave, 2012):

- Povečanje produktivnosti – ne glede na to, ali gre za učinkovitost ali produktivnost določenega proizvoda, nova tehnologija ponuja vsaki panogi priložnost, da izboljša proizvode z večjo hitrostjo in obsegom.
- Zelene tehnologije – ker je okolje danes odgovorno za skoraj 40 % emisij ogljika, je povezovanje trajnosti in inovativnosti ključno za ustvarjanje bolj zelene in energetsko učinkovite prihodnosti.
- Zmanjšanje tveganja – varnost vsakega posameznika na delovnem mestu je vedno najpomembnejša in tako kot produktivnost je element vsakega podjetja, ki ga je mogoče nenehno izboljševati. To dejstvo je v zadnjem desetletju spodbudilo inovacije, saj podjetja nenehno izboljšujejo delovne pogoje. Združitev digitalnega in fizičnega vidika ter integracija z usposabljanjem pomeni, da uporaba tehnologije prihrani čas, zmanjša napake, preprečuje posnemanje in ustvari dolgoročno donosnost naložbe.
- Spreminjajoče se okolje – velike ali majhne, krize imajo vedno finančni in človeški davek, kar povzroči tako socialno kot tudi gospodarsko rušenje, vendar iz večine teh rušenj nastajajo novi poslovni modeli. Nazadnje je pandemija Covid-19 za vedno spremenila poslovno okolje ter prisilila k ponovnemu razmisleku o spodbujanju

oddaljenega in hibridnega modela dela, tj. opravljanje dela na različnih lokacijah. Prav v obdobjih krize, kot je ta, so inovacije najpomembnejše – prepoznavanje in hitro obravnavanje novih priložnosti, ki jih ustvarja spreminjajoče se okolje.

#### 2.2.5 Viri inovacij in modeli petih generacij nastanka inovacij

Ob vprašanju, v kolikšni meri je inovacija navdih in v kolikšni trdo delo, je v prvem primeru odgovor omejenost vloge vodstva, zato je potrebno najeti prave ljudi in se jim »umakniti s poti«. Če je inovacija v veliki meri povezana s trdim delom, mora vodstvo odigrati močnejšo vlogo, in sicer vzpostaviti prave vloge in procese, postaviti jasne cilje in ustrezne ukrepe ter pregledati napredek na vsakem koraku. Dejansko je inovacija delo védenja in ne delanja. Zahteva znanje, iznajdljivost in fokus. Jasno je, da obstajajo ljudje, ki so bolj nadarjeni inovatorji kot drugi, vendar so njihovi talenti na točno določenih področjih zelo potrebni. Inovatorji redko delujejo na več kot enem področju, kar dokazujejo uspehi Thomasa Edisona, ki je kljub vsem svojim sistematičnim inovativnim dosežkom delal samo na električnem področju (Drucker, 1998).

Drucker (1998, str. 150–154) meni, da večina inovativnih poslovnih idej izhaja iz metodične analize sedmih področij oziroma virov priložnosti, od katerih so nekatera v posameznih podjetjih ali panogah, nekatera pa v širših družbenih ali demografskih trendih. Bistroumni managerji bodo zagotovili, da bodo njihove organizacije ohranile jasno osredotočenost na vseh sedem virov, od katerih prva tri obstajajo znotraj podjetja ali panoge, ostala tri pa v družbenem in intelektualnem okolju podjetja (Drucker, 1998):

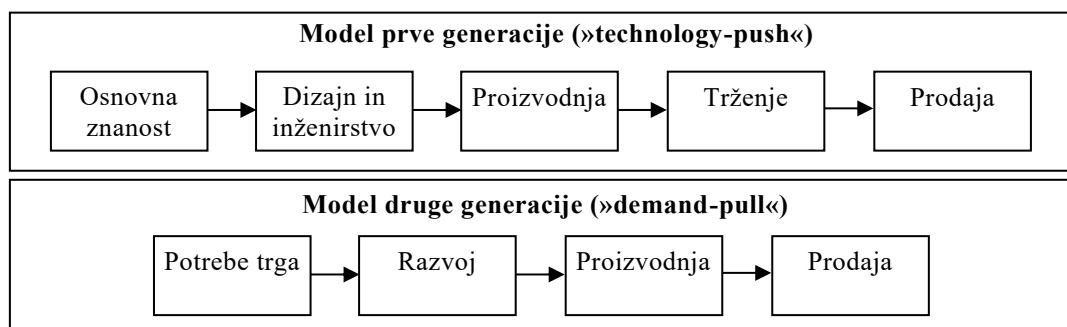
- Nepričakovani dogodki – nepričakovani neuspeh je lahko pomemben vir priložnosti za inovacije, ker jih večina podjetij zavrača, ne upošteva in ima do njih celo odpor.
- Neskladnosti – ko realnost ne izpolnjuje pričakovanj, se lahko pojavijo nova spoznanja in zaznavanje nove perspektive. Neskladnost je lahko odličen vir inovativnih idej, saj primerja to, kar je, in tisto, kar drugi domnevajo, da je.
- Procesne potrebe – šibke točke v delovnih tokovih, procesih in sistemih podjetja nudijo praktične priložnosti za inovacije. Inovacija, ki temelji na potrebah izboljšanja procesa, preoblikuje stare procese, jih izboljša in okrepi šibke člene.
- Spremembe v strukturi panoge ali trga – ker se poslovno okolje nenehno razvija, se mora vsako podjetje prilagajati v okviru svojih zmožnosti. Spremembe v panogi pretresajo podjetja, vendar lahko ljudi navdihnejo k iskanju novih idej.
- Spremembe v zaznavanju – z razvojem tehnologije prihaja do pomembnih sprememb v načinu, kako ljudje dojemamo svet. Ljudje spremenijo svojo predstavo o določenem izdelku, znamki ali celo panogi, pri čemer spremembe v percepciji temeljijo na razpoloženju in ne na dejstvih.
- Novo znanje – nove ideje se generirajo in razvijajo nenehno, s čimer se povečuje obstoječa baza znanja. Novo znanje je mogoče pridobiti s proučevanjem nastajajočih

trendov, pričakovanj strank, znanjem o uporabi nove tehnologije pa vse do izboljšanja storitev in dobavne verige.

Celoten proces inoviranja se ne prične z nastankom ideje, temveč z nekim neugodjem ali izzivom oziroma opredelitvijo problema. Prvi pojav je torej invencija (ideja s potencialom za inovacijo), ki ji sledi potencialna inovacija. Slednja ima lastnost uporabnega, a ne še nujno tudi donosnega oziroma koristnega domisleka. Idejo je namreč potrebno ovrednotiti, jo razviti v tržni proizvod, ki se ga neko obdobje uvaja na trgu in na koncu doseže bistvo, tj. njegova koristnost. Šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je torej inovacija oziroma, kot jo imenuje Likar (2006c, str. 12), »vsaka dokazano koristna novost«.

V zadnjih treh desetletjih je v teoriji moč najti različne generacije nastanka inovacij oziroma tako imenovanih inovacijskih modelov, katerim je veliko pozornost namenil Rothwell (1994). Od petdesetih do sredine šestdesetih let 20. stoletja so hitra industrijska rast in nove tehnološke priložnosti privedle do prepričanja, da več aktivnosti na področju R&R rezultira v uspešnih proizvodih. Za obravnavano obdobje so veljale inovacije na podlagi tehnološkega napredka (angl. technology-push), zato je model nastajanja inovacij prve generacije temeljil na znanosti Model nastajanja inovacij druge generacije avtor pripisuje od sredine šestdesetih do zgodnjih sedemdesetih let 20. stoletja, ko je bila konkurenca vse večja, stopnja zaposlenosti statična, produktivnost pa je naraščala. Takrat so bili izdelki razviti zaradi povpraševanja trga z obstoječimi tehnologijami, zato model nastanka inovacij druge generacije temelji na ideji inovacije na podlagi povpraševanja (angl. demand-pull). Slika 1 prikazuje oba zgoraj opisana modela inovacijskega procesa, model prve generacije in druge generacije.

*Slika 1: Modela inovacijskega procesa prve in druge generacije*

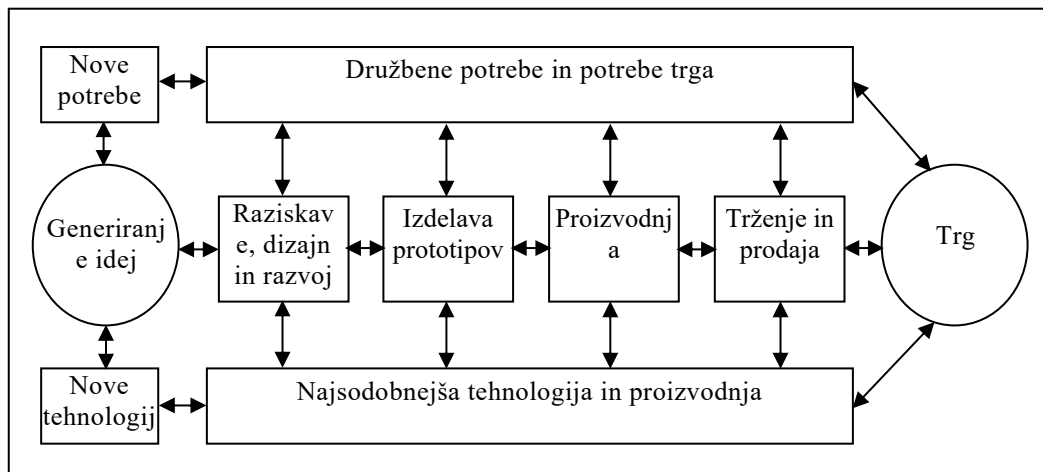


*Vir: prirejeno po Rothwell (1994, str. 8–9).*

Tretjo generacijo nastanka inovacij, ki ga prikazuje slika 2, zaznamuje tako imenovani interaktivni model tehnoloških priložnosti in potreb trga, saj združuje kombinacijo inovacij na podlagi tehnološkega napredka (angl. technology-push) in inovacij na podlagi povpraševanja (angl. demand-pull). Novi splošno sprejet model, ki je veljal za sredi sedemdesetih let 20. stoletja, vključuje vpliv tehnoloških virov in potreb trga. Tako kot v

prejšnjih dveh modelih, je tudi pri tretjem modelu proces inoviranja linearen z dodatnimi interakcijami in povratnimi zankami (Rothwell, 1994).

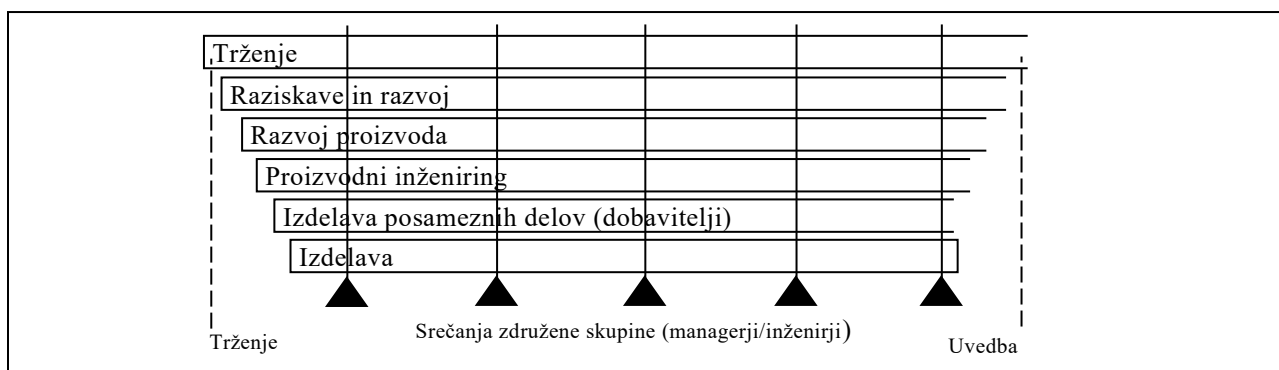
Slika 2: Model inovacijskega procesa tretje generacije: Interaktivni model



Vir: prirejeno po Rothwell (1994, str. 10).

V zgodnjih osemdesetih letih 20. stoletja četrta generacija nastanka inovacij pokriva tako imenovani integrirani (verižni) model, ki je prikazan v sliki 3. Slika 3 prikazuje model četrte generacije, ki predstavlja nadaljnji korak k celovitemu inovacijskemu procesu in aktivno vključuje raziskave in obstoječe znanje. Bistvo nadgradnje v primerjavi z modelom tretje generacije sta integracija in vzporedni razvoj namesto predhodno zaporednega. Znanje ni več rezultat le znanstvenih aktivnosti, temveč interakcije med posameznimi enotami podjetja, samim podjetjem in njegovim okoljem – vključeno je v vse faze inovacijskega procesa (predvsem v fazi raziskovanja) in zato velja za nujni predpogoj inoviranja. Novost je v tem, da trg predstavlja hkrati začetek in konec inovacijskega procesa. Razvojno delo poteka v različnih oddelkih bolj ali manj sočasno, dobavitelji pa so tesno vpleteni v proces in izmenjava informacij med oddelki je nenehno prisotna. Trg in potrošnika se dojema na enak način (Rothwell, 1994).

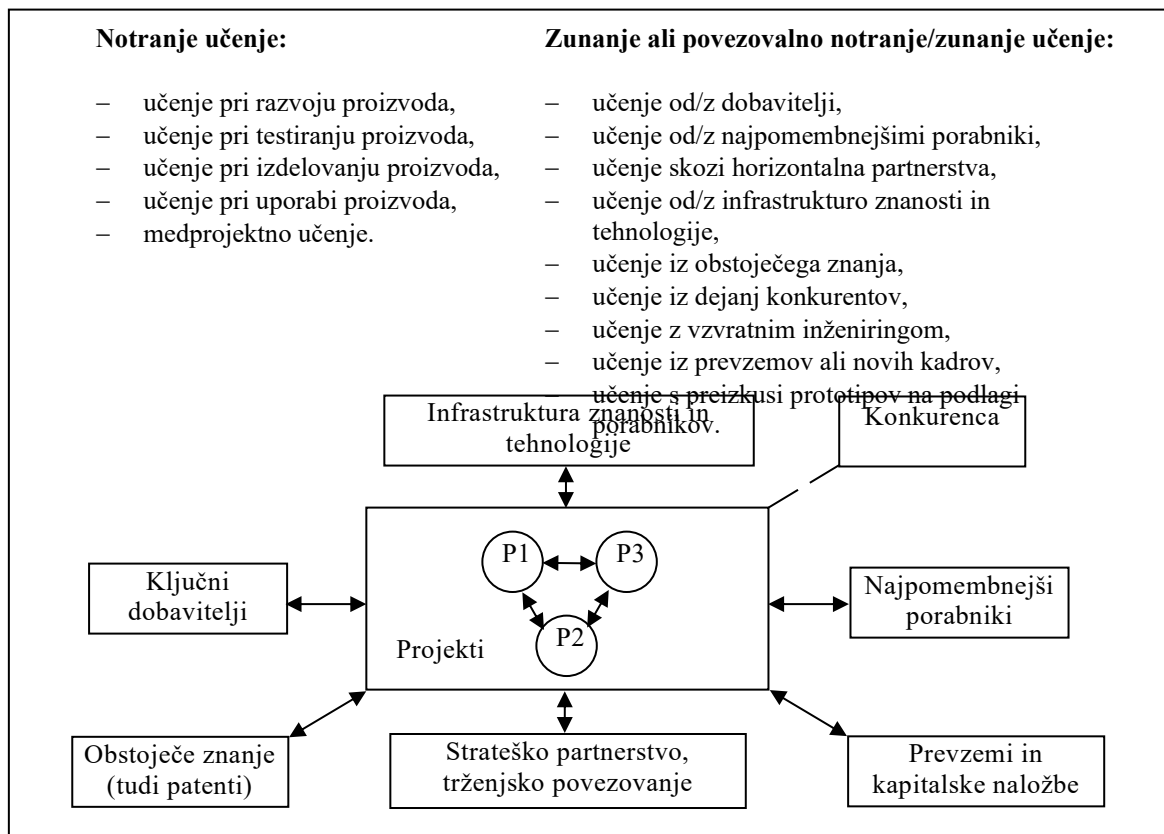
Slika 3: Model inovacijskega procesa četrte generacije: Integriran model



Vir: prirejeno po Rothwell (1994, str. 12).

Slika 4, prikazuje model pete generacije nastanka inovacij, ki se imenuje mrežni model (angl. network model) in zaznamuje obdobje od sredine devetdesetih let 20. stoletja, ko je za podjetja postala pomembna hitrost inoviranja, inovacija pa proces mreženja (angl. networking process). Inovacije lahko opišemo kot proces kopičenja znanja ali izkušenj ali proces učenja, ki vključuje elemente notranjega in zunanjega učenja. Tehnološka strategija je še vedno pomembna in strateško mreženje se povečuje. Skrajšanje življenjskega cikla izdelkov in pritiski po naglem razvoju izdelkov povečujejo pomen hitrosti na trgu. Strategije izdelkov poudarjajo lastnosti kakovosti in zmogljivosti ter dizajna, medtem ko se osredotočenost vse bolj preusmerja na porabnike. Skratka, ključni vidiki procesa so integracija, fleksibilnost, mreženje in vzporedno (sprotno) procesiranje informacij. Te cilje podjetja zasledujejo s strateškim povezovanjem z dobavitelji, trženjskim povezovanjem z drugimi podjetji, horizontalnim tehnološkim sodelovanjem, strategijami elektronske obdelave podatkov in celovitim nadzorom kakovosti (Rothwell, 1994).

Slika 4: Model inovacijskega procesa pete generacije: Mrežni model



Vir: prirejeno po Rothwell (1994, str. 27).

## 2.2.6 Pomen inovacij za podjetje oziroma gospodarstvo

Produktivnost in donosnost, kot kazalca uspešnosti, ter konkurenčnost lahko podjetja dosegajo s krepitvijo inovacijske sposobnosti (Varis in Littunen, 2010; Rojas in drugi, 2012; Sidek in Rosli, 2013; Sandvik in drugi, 2014; Mai in drugi 2019). Pri tem konkurenčnost

pomeni sposobnost podjetja, da ohrani prednost pred svojo dolgoročno konkurenco, pridobi povečano dobičkonosnost s prodajo blaga ali storitev, ki so privlačnejše od drugih podobnih izdelkov, ki jih ponujajo konkurenti; produktivnost pa predstavlja razmerje med viri, vloženimi v proizvodnjo nečesa ali v zagotavljanje storitve (kar se strokovno imenuje vložki) in pridobljeno proizvodnjo (Cordero, 2018). Donosnost oziroma rentabilnost (na primer kapitala, sredstev ipd.) predstavlja razmerje med donosom (dobiček, obresti, dobiček povečan za obresti ipd.) ter vložkom, potrebnim za ustvarjanje tega donosa (Bojanec in drugi 2007).

Podjetje je usklajen skupek virov, ki jih lahko izkoristi za trajnostno konkurenčno prednost. Viri podjetja so sredstva, od katerih je podjetje za določeno obdobje odvisno in vključujejo človeške, socialne, tehnološke, fizične in finančne vire ter specifično znanje (Barney, 1995). Podjetja z dragocenimi viri, ki so redki in jih ni enostavno kopirati, dosegajo trajno konkurenčno prednost v obliki inovativnih proizvodov. Organizacijski viri pozitivno vplivajo na inovacijski proces, saj zagotavljajo vložke, ki se združujejo in preoblikujejo z namenom proizvodnje in trženja inovacij, ki vodijo h konkurenčnosti podjetja (Trott, 2008).

Inovacije ustvarjajo vrednost podjetja in omogočajo podjetjem pridobitev zelenega tržnega položaja. Bistveni pomen inovacij je v njihovem vplivu na privlačnost podjetja oziroma blagovne znamke, kar pa podjetju omogoča rast poslovanja in večanje tržnega deleža. Poslovno okolje se namreč nenehno spreminja in podjetja postavljajo pred dejstvo, da se bodisi prilagajajo vsakršnim spremembam, če želijo ohraniti svojo uspešnost, bodisi ostanejo za trendi in se postopoma umaknejo s trga. Podjetja, ki ne proizvajajo inovativnih izdelkov in ne nudijo inovativne storitve, jih konkurenti prej ko slej izrinejo iz panoge. V sodobnem poslovnem okolju je uspeh podjetij pogojen s kakovostjo njihovih izdelkov in/ali storitev, načinom trženja in lojalnostjo kupcev njihovi blagovni znamki. Ekstremna rast tehnološkega napredka nenehno sili podjetja k vse hitrejši širitvi poslovanja in prilagajanju tržnim razmeram, pri čemer podjetjem predstavlja največji izziv in obenem priložnost ravno zadovoljitev potrebe porabnikov po spremembah. Prilagoditev tem spremembam pogojuje tudi tehnologija, saj podjetja ki dajejo ključen pomen tehnologiji in razvoju ter hkrati cenijo učinek inovacij, lahko ostajajo korak pred svojo konkurenco (Purcell, 2019).

Razmerje med inovativnostjo in uspešnostjo podjetja je pogost predmet proučevanja mnogih raziskav. Teoretično gledano, vlogo inovacij pri uspešnosti podjetja ni mogoče proučevati z ene same perspektive, saj v tem primeru inovacija lahko predstavlja tveganje oziroma je vse prej kot vir konkurenčnosti, produktivnosti in donosnosti (Fernandes in Paunov, 2015). Ko podjetje uvaja nove izdelke, mora premagati tehnične izzive in tržno konkurenco ter proučiti prodajne strategije konkurentov. Natančneje, ko uvajajo inovativne proizvode na trg, morajo več sredstev nameniti tržnim strategijam, tržnim raziskavam in tehnologiji (Mai in drugi 2019). Shields in Young (1994, str. 192) ugotavljata, ko podjetja porabijo velike količine sredstev za raziskave in pridobivanje nove tehnologije za inoviranje proizvodov, njihova finančna uspešnost ponavadi upade, saj so koristi od uvedbe novih izdelkov prejete šele, ko jih kupci uporabijo in sprejmejo.

Narver in Slater (1990, str. 69) v svoji raziskavi ugotavljata, da lahko inovacija poveča zadovoljstvo in zvestobo uporabnikov, slednji priporočijo inovacijo drugim osebam, kar pa ima za posledico višje prihodke in rast dobičkonosnosti podjetja. Inovacije imajo pomembno vlogo pri dobičkonosnosti podjetij, saj podjetjem pomagajo pri ustvarjanju novih blagovnih znamk, krepitvi njihovega položaja na trgu, pridobivanju konkurenčne prednosti in povečanju produktivnosti (Ali, 1994; Greve in Taylor, 2000). Poleg tega je inoviranje pogosto pomembna aktivnost, ki lahko podjetju pripomore pri izvajanju učinkovitih sprememb na trgu in tehnološkem področju, pridobivanju konkurenčni prednosti in spodbujanju k sprejetju potrebnih ukrepov, ki vplivajo na njihovo finančno uspešnost in okolje (Bisbe in Otley, 2004). Walker (2004, str. 40–41) ugotavlja, da so inovacije glavni dejavnik pozitivnega vplivanja na finančno uspešnost, saj podjetjem pomaga izboljšati položaj, vzpostaviti konkurenčno prednost in doseči višjo stopnjo uspešnosti. Tudi Rojas in drugi (2012) ob ugotavljanju povezave med inovacijami in konkurenčnostjo v MSP najdejo pozitivno povezavo med inovacijskimi aktivnostmi in konkurenčnostjo.

Varis in Littunen (2010) sta pri proučevanju MSP ugotovila močno in statistično pomembno povezavo med trženjskimi inovacijami in uspešnostjo podjetja. Tudi Sidek in Rosli (2013) ob proučevanju vpliva inovacij na uspešnost MSP v proizvodnih dejavnostih ugotavljata, da procesne inovacije pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja. Sandvik in drugi (2014) pri proučevanju povezave med inovativnostjo hotelov in njihovo dobičkonosnostjo ugotavljajo, da inovativnost in opaznost inovacije (v kolikšni meri kupci zaznavajo uporabnost inovacijskih koristi) pozitivno vplivata na tržno prednost ter da je povezava med inovativnostjo in donosnostjo pozitivna. Mai in drugi (2019) so v longitudinalni raziskavi (2005–2015) proučevali trajne učinke inovacij na dobičkonosnost podjetja in ugotovili, da inovativna podjetja dosegajo večji dobiček v primerjavi s podjetji, ki niso inovativna. Pozitivni učinki inovacij na dobičkonosnost podjetja so opazni ne le kratkoročno, ampak tudi dolgoročno. Koristi inovacij z vidika dobičkonosnosti podjetja so v povečanju verjetnosti izvoza, boljši produktivnosti, boljšem dostopu do uradnih kreditov in zmožnosti zagotavljanja državne podpore, vendar šele po inovaciji.

Eno izmed zgodnejših prizadevanj za preučevanje povezave med inovativnostjo in dobičkonosnostjo na ravni podjetja je bila longitudinalna raziskava avtorjev Geroski in drugi (1993). Na vzorcu angleških podjetij, proučevanih na podlagi podatkov v obdobju sedmih let, so avtorji ugotovili, da so vztrajno inovativna podjetja bolj dobičkonosna od neinovativnih podjetij – ker imajo inovatorji vrhunske spretnosti, uvedejo številne inovacije in pridobijo večji tržni položaj. Avtorji k ugotovitvi dodajajo še, da so pozitivni učinki »prehodni in trajajo le toliko časa, dokler je inovativno podjetje sposobno ohraniti lastniški nadzor« (Geroski in drugi, 1993). Na podlagi longitudinalne raziskave finskih podjetij tudi Leiponen (2000) ugotavlja, da je dobičkonosnost posledica inovacij in da inovacijska podjetja dosegajo večje dobičke od neinovativnih. Poleg že navedenega, tudi nedavne raziskave iz različnih držav kažejo, da inovacije oziroma različne vrste inovacij povečujejo uspešnost podjetij (Howell, 2018; Rajapathirana in Hui, 2018; Spescha in Woerter, 2018).

Inovacijske aktivnosti nimajo zgolj neposrednega pozitivnega učinka na produktivnost v celotnem gospodarstvu, temveč spodbujajo tudi gospodarsko rast s spodbujanjem ustanavljanja novih podjetij, kar posledično spodbuja rast zaposlovanja (Wennekers, 1999). Ulku (2004) ob proučevanju povezave med gospodarsko rastjo, izdatki za R&R ter inovacijami – za 20 držav OECD in 10 držav nečlanic OECD, v obdobju 1981–1997 – ugotavlja, da izdatki za R&R povečujejo stopnjo inovacij, slednje pa vodijo v rast BDP/prebivalca. Ugotovitve iz raziskave kažejo, da so inovacije pozitivno povezane z BDP/prebivalca, tako v razvitih kot v nastajajočih gospodarstvih. Dobro desetletje kasneje Pece in drugi (2015) proučijo povezavo med inovacijami in gospodarsko rastjo v treh državah srednje in vzhodne Evrope (Poljska, Češka in Madžarska) v obdobju od leta 2000 do 2013. Za količinsko opredelitev inovacij uporabijo podatke o izdatkih za R&R, število blagovnih znamk in število patentov. Ugotovitve iz raziskave kažejo, da obstaja statistično pomembna pozitivna povezava med inovacijami, kvantificiranimi s številom patentov in višino izdatkov za R&R, ter gospodarsko rastjo.

### **2.3 Inovacijska aktivnost v slovenskih podjetjih**

Po podatkih SURS je bilo v obdobju 2018–2020 inovacijsko aktivnih 55 % slovenskih podjetij. V primerjavi z obdobjem 2016–2018 so bila podjetja bolj inovacijsko aktivna, uvedla so več inovacij poslovnega procesa in manj inovacij proizvodov. Inovacij proizvoda je uvedlo 36 % podjetij, inovacij poslovnega procesa pa 43 % podjetij. Med MSP jih je inovacijo proizvoda uvedlo 35 %, inovacijo poslovnega procesa pa 42 %. Med velikimi podjetji je inovacijo proizvoda uvedlo 77 % in inovacijo poslovnega procesa 78 % podjetij. V primerjavi z obdobjem 2016–2018 so podjetja uvedla podobno število inovacij proizvodov (za 0,2 % manj) in več inovacij poslovnega procesa (za 16 %). Velika podjetja so vpeljala manj inovacij proizvodov (za 4 %) in več inovacij poslovnega procesa (za 4 %). Več inovacij poslovnega procesa so uvedla tudi MSP (za 17 %). 15 % inovacijsko aktivnih podjetij je pri R&R dejavnosti in drugih inovacijskih aktivnostih sodelovalo z drugimi podjetji ali organizacijami. Med velikimi podjetji je bilo takih 59 %, med MSP pa 13 %. Delež inovativnih in inovacijsko aktivnih podjetij, registriranih za predelovalne dejavnosti, je bil v obravnavanem obdobju nekoliko večji (59 %) od podjetji v storitvenih dejavnostih (52 %) (Zlobec, 2022).

V letu 2020 je bila narejena pilotna analiza stanja inovativnosti v slovenskem gospodarstvu, pri čemer so bila vključena podjetja vseh velikosti, večina pa je bilo takšnih, ki so s svojimi aktivnostmi v predhodnih treh letih izkazovala R&R in inovacijsko dejavnost. Ugotovljeno je, (1) da ima 62 % vseh vključenih podjetij konkretno pripravljeno in opredeljeno inovacijsko strategijo, ki predstavlja tudi pomemben del v strategiji podjetja; (2) da ima 73 % podjetij vzpostavljen interni inovacijski sistem, v katerem sodelujejo vsi zaposleni; (3) da 40 % vseh vključenih podjetij v svoje kazalnike uspešnosti za zaposlene vključuje tudi kategorijo inoviranja, najpogostejši načini za merjenje tega pa so letni razgovori in merjenje števila oddanih idej; (4) da je pri 33 % vseh vključenih podjetij interni inovacijski sistem

vezan na plačni sistem oziroma na sistem nagrajevanja, v podjetjih, ki nagrajujejo svoje zaposlene za inovativnost, pa je bilo v zadnjem zaključenem poslovnem letu za inovativnost nagrajenih 31 % vseh zaposlenih; (5) 88 % vseh podjetij sodeluje z domačimi razvojno-raziskovalnimi organizacijami in 52 % s tujimi (Ugovšek, 2020).

Raziskovanje inovacijske aktivnosti v slovenskih podjetjih, v katerem so avtorji proučevali lis preizrazlične vidike inovativnosti v slovenskih podjetjih oziroma ugotavljali kaj jih spodbuja k inoviranju, katere inovacije so uvedli in kako poteka njihovo načrtovanje inovacijske aktivnosti. V vzorec so bila zajeta podjetja, ki opravljajo delno proizvodno in delno storitveno ali v celoti storitveno dejavnost. Ugotovljeno je bilo: (1) da največ podjetij meni, da uvajanje inovacij sodi med najpomembnejše prednostne naloge podjetja (44 %), da se inovacije uvajajo zaradi ohranjanja ali povečanja konkurenčne prednosti podjetja ter da se inovacije uvajajo z namenom zadovoljitve še neizraženih potreb kupcev (38 %), pri čemer so velika podjetja za vse trditve izrazila višjo stopnjo strinjanja kot mikro podjetja; (2) da so za 58,5 % podjetij pomembne oziroma zelo pomembne inovacije izdelkov ali storitev; (3) da 14,4 % podjetij ni uvedlo nobene izmed oblik inovacij; (4) da prihaja do razlik pri načrtovanju inovacijske politike glede na njihovo velikost, in sicer so se v velikih podjetjih v povprečju najmočneje strinjali s trditvijo, da je strategija inoviranja v podjetju določena (Rodica in drugi, 2014).

### **3 MODEL ODPRTEGA IN MODEL ZAPRTEGA INOVIRANJA**

#### **3.1 Opis modela zaprtega inoviranja in modela odprtega inoviranja**

Tradicionalno je prevladoval model zaprtega inoviranja, pri katerem podjetje vse inovacijske dejavnosti izvaja znotraj svojih meja, brez sodelovanja z zunanjimi partnerji. V zadnjih desetletjih pa je vse bolj v ospredju model odprtega inoviranja, ki pa spodbuja sodelovanje z zunanjimi partnerji (npr. univerze, raziskovalni inštituti, startupi, konkurenca, itd...). Oba modela imata svoje prednosti in slabosti, izbira med njima pa je pogosto odvisna od značilnosti podjetja, panoge ter ciljev, ki jih želi posamezno podjetje doseči. V nadaljevanju bom na podlagi literature opredelila oba pristopa ter izpostavil ključne razlike, prednosti, izzive in vpliv na inovacijsko uspešnost podjetij.

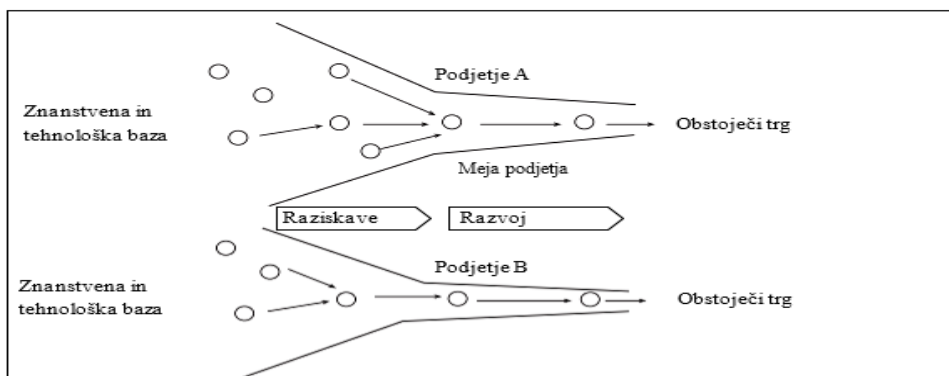
##### **3.1.1 Model zaprtega inoviranja**

Koncept zaprtega inoviranja (v nadaljevanju ZI) predpostavlja, da »podjetje v lastni režiji ustvarja, razvija in trži lastne ideje« (Chesbrough, 2003a, str. 63). Sistem ZI omogoča podjetju, da oblikuje »neosvojljiv grad«, ki lahko proizvaja z lastnimi tehnologijami neodvisno od znanstvene skupnosti. Tako podjetju ni treba čakati, da bodo potrebne tehnologije na voljo, saj jih lahko razvije samo. Očitna prednost ZI je hitrost, s katero lahko podjetje vključi lastno tehnologijo v končni izdelek, ne da bi ga ovirali zunanji dejavniki,

kot so pogajanja o licenciranju, več lastnikov in uporabnikov tehnologije ter pravni spori, ki lahko nastanejo – včasih nepričakovano –, kadar podjetje ni edini lastnik in razvijalec svoje tehnologije (Panagopoulos, 2018). Veliko let je bila logika ZI tiho samoumevna kot »pravi način« za uvedbo novih idej na trg in uspešna podjetja so se ravnala po določenih implicitnih pravilih. V notranje R&R so vložili več kot njihovi konkurenti in zaposlili so najboljše in najpametnejše (da bi izkoristili nagrade najpametnejših ljudi v panogi). Zahvaljujoč takšnim naložbam so lahko odkrili najboljše in največje število idej, kar jim je omogočilo, da so na trg prišli prvi in poželi večino dobička, ki so ga zaščitili z agresivnim nadzorom svoje intelektualne lastnine, da bi konkurentom preprečili njeno uporabo. Nato so lahko dobiček ponovno vložili v izvajanje več R&R, kar jih je »vodilo do dodatnih prelomnih odkritij oziroma ustvarilo kreposten cikel inovacij« (Chesbrough, 2003b, str. 36).

Po principu modela ZI so »podjetja sledila filozofiji, da uspešna inovacija zahteva popoln nadzor in da če hočeš, da je nekaj narejeno prav, moraš to storiti sam«. Z drugimi besedami, podjetja morajo ustvariti lastne zamisli, ki bi jih nato sama razvijala, proizvajala, tržila, distribuirala in servisirala (Chesbrough, 2003b, str. 36). Kot je razvidno na sliki 5, so v modelu ZI meje med podjetjem in njegovim okoljem zaprte, nič ne pride noter in nič ne gre ven. Neprekinjena rdeča črta v modelu ZI ponazarja mejo, ki nakazuje nepovezanost podjetja z okoljem, krožci predstavljajo pot ideje, ideje pa vstopajo na levi strani lijaka in kot inovacija izstopajo na desni strani. Podjetje, ki v svoji strategiji sledi modelu ZI, uporablja in je odvisno izključno od svoje notranje tehnologije in znanja oziroma vsakršnih virov in sredstev inoviranja (Chesbrough, 2003a).

*Slika 5: Model zaprtega inoviranja*



*Vir: prirejeno po Chesbrough (2003a, str. 31).*

Po principu ZI so zaradi financiranja notranjih R&R (raziskovalne in razvojne aktivnosti ter oblikovalska dela teoretične in eksperimentalne narave) podjetja ustvarila prebojne inovacije in na njihovi osnovi uvedla nove izdelke z novimi lastnostmi, kar je zagotovilo visoko prodajo in dobiček (na primer IBM in General Motors). Uspeh na trgu ustvarja sredstva za vlaganje v R&R, da bi prejeli in uvedli naslednjo generacijo novih R&R, vendar v primeru neuspešnih inovacij lahko podjetje izgubi položaj na trgu in posledično ugasne svoje dejavnosti. Celoten inovacijski proces v modelu ZI poteka znotraj podjetja, pri čemer so pravice intelektualne lastnine sredstvo za zaščito inovacij v zunanjem okolju. Ob tem pa

številni potencialni dosežki niso realizirani pravočasno, izgubljajo tržno vrednost in celo nabirajo prah na policah (Chesbrough, 2003a).

Po mnenju avtorja Chesbrough (2003a, str. 34) so k »eroziji koncepta ZI prispevali številni dejavniki, ki so se proti koncu 20. stoletja združili in spodkopali temelje ZI«. Nekateri izmed ključnih dejavnikov so: (1) povečanje razpoložljivosti in mobilnosti kvalificiranih delavcev; (2) razpoložljivost tveganega kapitala, ki lahko pomaga pri financiranju in upravljanju zagonskih podjetij (angl. start-up) in odcepljenih podjetij (angl. spin-off, tj. hčerinsko podjetje matičnega podjetja, ki je bilo prodano, s čimer je nastalo novo podjetje), s čimer poveča njihovo sposobnost za razvoj kompetenc, ki jih potrebujejo večja podjetja; (3) kot posledica dejavnikov 1 in 2, se nerealizirane ideje prenesejo na podjetja, ki jih lahko spremenijo v inovacije; (4) rast števila kvalificiranih dobaviteljev; (5) bolj usposobljene univerze; (6) možnosti in koristi od uporabe tehnologije, ki jo podjetje ne uporablja več za svojo proizvodnjo in (7) vzpon interneta.

### 3.1.2 Model odprtega inoviranja

OECD (2008, str. 27) navaja, da morajo podjetja za doseganje konkurenčnosti slediti spremembam na trgu, pri čemer slednje zahtevajo vse večjo pripravljenost podjetja za pridobivanje idej oziroma znanja – ki bi prispevalo k R&R – zunaj obsega podjetja. Skupaj z naglim tehnološkim razvojem in vse ostrejšo globalno konkurenco se občutno zmanjšujejo življenjski cikli proizvodov in zvišujejo stroški, kar pa zahteva hiter in učinkovitejši razvoj novih izdelkov oziroma izpopolnitev obstoječih. Temu posledično so podjetja primorana v hitro iskanje dopolnjujočega se strokovnega znanja, izkušenj in tehnologij zunaj svojega obsega.

V preteklosti so bile R&R znotraj podjetja dragocena strateška prednost, celo mogočna ovira za vstop konkurentov na številne trge. Samo velike korporacije so lahko konkurirale z izvedbo R&R v svojih panogah (in posledično tudi požele večino dobička). Tekmeci, ki so želeli zrušiti te velesile, so morali plačati znatna sredstva za ustvarjanje lastnih laboratorijev, če so želeli imeti kakršno koli možnost za uspeh. Danes pa se vodilna panožna podjetja preteklosti srečujejo z izjemno močno konkurenco številnih novonastalih podjetij. Presenetljivo je, »da ti novinci sami izvajajo le malo ali nič osnovnih raziskav, ampak namesto tega popeljejo nove ideje na trg z drugačnim postopkom« (Chesbrough, 2003b, str. 43). ZI, v katerem je bilo bistvo izvajanja R&R znotraj podjetja, je privedlo do številnih pomembnih miselnih dosežkov in komercialnih uspehov, kar sicer pojasnjuje njegovo vztrajnost kljub spreminjajoči se pokrajini znanja (angl. landscape of knowledge), vendar gre za pristop, ki je »zaznamoval dvajseto stoletje in v sodobnem okolju nima več istega pomena« (Chesbrough, 2003a, str. 21).

Model odprtega inoviranja je pravzaprav model nastanka inovacij šeste generacije in ga zaznamuje obdobje od leta 2003 do danes. Odprto inoviranje (v nadaljevanju OI) v najbolj preprosti razlagi predstavlja »strategijo, s katero si podjetja omogočijo pretok znanja prek

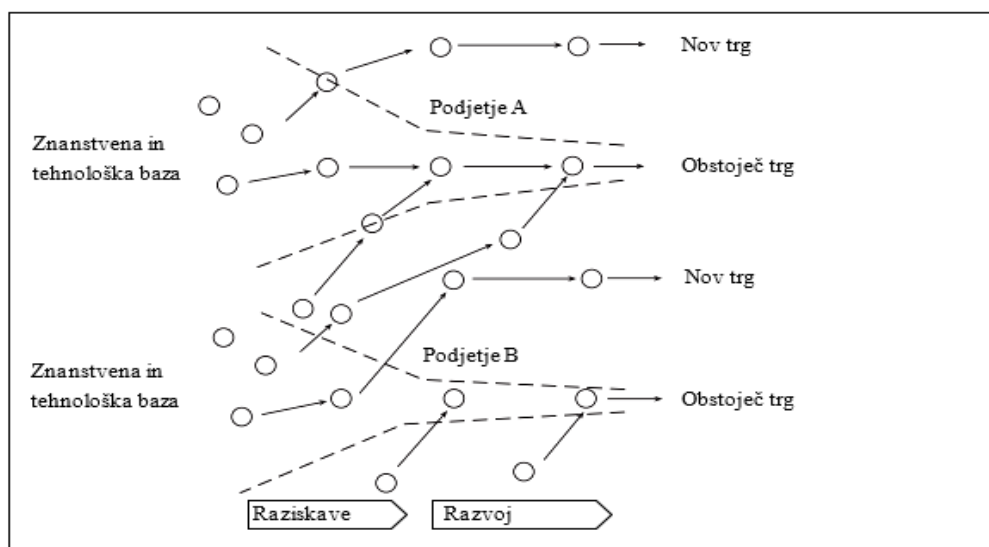
svojih meja, medtem ko iščejo načine za izboljšanje svoje inovativnosti. Meje podjetja postanejo »prepustne«, kar omogoča usklajevanje in integracijo virov med podjetjem in zunanjimi sodelujočimi« (Mortara in drugi, 2009, str. 5). OI je koncept – razvit ravno tako s strani Chesbrough (2003a) – ki predpostavlja, da »inoviranje temelji na potrebi podjetij po združevanju notranjega in zunanjega tehnološkega razvoja za ustvarjanje uspešne inovacije, ki ustvarja dodano vrednost za podjetje« (Chesbrough, 2003a, str. 63). Ta novi pristop OI, temelji na drugačni pokrajini znanja in z drugačno logiko o virih in uporabi idej. Odprta inovacija pomeni, da »lahko dragocene ideje pridejo od notranjega ali zunanjega okolja podjetja in gredo na trg od znotraj ali od zunaj podjetja. Ta pristop postavlja zunanje ideje in zunanje poti na trg na enako stopnjo pomembnosti, kot je v obdobju ZI veljalo za notranje ideje in notranje poti na trg« (Chesbrough, 2003a, str. 43).

Slabo desetletje po razvoju koncepta OI, avtor opredeli naslednja načela managementa inovacijskih procesov: (1) interakcija – sodelovanje z zaposlenimi zunaj podjetja bo zmanjšalo delež neizkoriščenih idej; (2) vključevanje – zunanje inovativne ideje se obravnavajo na enaki ravni kot notranje R&R; (3) sodelovanje – podjetju ni treba izvajati neodvisnih raziskav, da bi imelo finančne koristi od rezultatov; (4) modeliranje – podjetje mora pred vstopom na trg oblikovati brežhiben poslovni model; (5) optimizacija – podjetje bo vodilno, če mu bo uspelo na najboljši način optimizirati uporabo notranjih in zunanjih idej; (6) miselnost – v želji po dobičkonosnosti in doseganju nove rasti, je o svojem podjetju potrebno misliti kot o storitvi (Chesbrough, 2011).

OI vključuje nove trende v panogi, kjer so zagonska in odcepljena podjetja vse bolj predana razvoju inovacij. Tako podjetje preneha biti gonilo inovacijske aktivnosti, temveč »deluje kot koordinator prizadevanj, ki se izvajajo ne znotraj podjetja, kot predvideva tradicionalni model inovacij (ZI), temveč zunaj podjetja, prek zagonskih in odcepljenih podjetij«. Posledično je podjetje sposobno uporabiti niz zmogljivosti, ki pogosto presegajo temeljne kompetence podjetja. Poleg tega lahko podjetja z uporabo odcepljenih podjetij tržijo izdelke, ki ne spadajo v domeno poslovnega modela podjetja, kar dodatno poveča sposobnost podjetja za donosnost na podlagi tehnologij, ki bi sicer ostale neizkoriščene (Panagopoulos, 2018, str. 250)

OI zahteva novo logiko, osredotočeno na odprtost in sodelovanje – podjetja uporabljajo ideje, ki prihajajo od zunaj in znotraj. Kot je razvidno na sliki 6, model prikazuje vertikalne odnose z dobavitelji in kupci skozi celoten inovacijski proces, medtem ko se horizontalni odnosi realizirajo v različnih oblikah (skupna podjetja, sindikati, konzorciji itd.). Lijak v modelu prikazuje proces inoviranja, krožci predstavljajo pot ideje, prekinjena črta lijaka pa ponazarja povezanost z okoljem oziroma odprtost podjetja za pridobitev idej in znanja, tehnologij, projektov, licenc itd., ki prihajajo iz okolja. Viri prihajajo tako iz notranjega kot tudi zunanjega okolja, ključna prednost je ta, da lahko vstopajo in izstopajo iz podjetja v različnih fazah inovacijskega procesa (Chesbrough, 2003a).

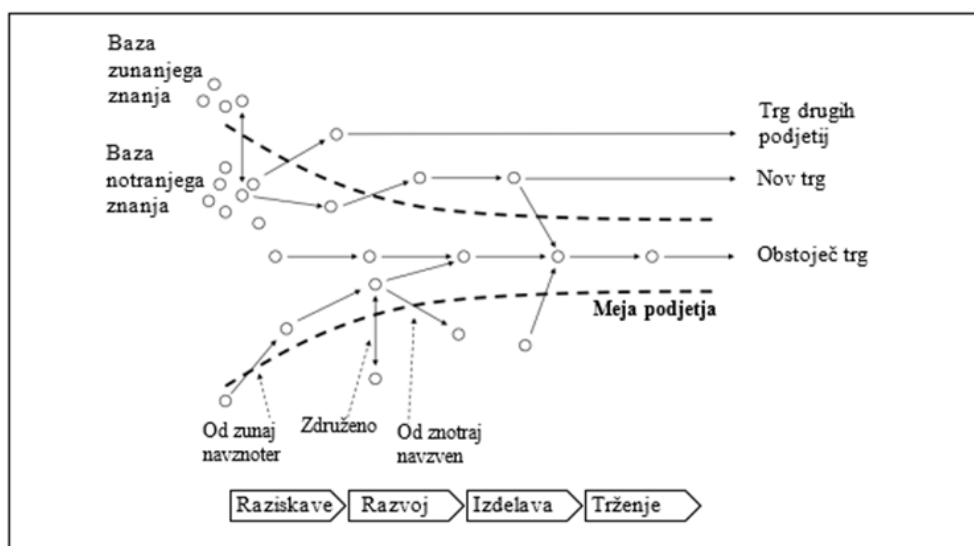
Slika 6: Model odprtega inoviranja



Vir: prirejeno po Chesbrough (2003a, str. 44).

Dobro desetletje po razvoju koncepta OI Chesbrough in Bogers (2014) objavita nadgradnjo modela OI, ki vključuje štiri stopnje inoviranja (R&R, izdelava, trženje), pri čemer je za vsako izmed stopenj pomembna odprtost. Slika 7 prikazuje nadgrajen model odprtega inoviranja, ki za razliko od predhodnega modela OI, vključuje tudi dvosmerne procese namesto enosmernih, uvajanje idej pa poteka na kateri koli stopnji inoviranja. Meje podjetja še vedno ostajajo pomembne za zagotovitev vrednosti procesa inoviranja. V model so vključene še tri oblike OI: (1) oblika OI ti. od zunaj navznoter (angl. outside-in type) vključuje odpiranje lastnih inovacijskih procesov za številne vrste zunanjih vložkov in prispevkov (dobavitelji, porabniki, R&R podjetja itd.); (2) pri obliki OI od znotraj navzven (angl. inside-out type) podjetje dopušča, da se neuporabljene in premalo izkoriščene ideje in sredstva sprostijo en iz podjetja z namenom, da bi jih drugi koristno uporabili v svojih poslovnih modelih; (3) tretja oblika OI, tj. združena oblika (angl. coupled type), združuje prvi dve oziroma vključuje združevanje namenskih pritokov in odtokov znanja za skupen razvoj in/ali trženje inovacije – »združuje dva (ali več) partnerjev, ki namenoma upravljata medsebojne tokove znanja prek meja svojih podjetij z namenom skupnih aktivnosti inoviranja in trženja (Chesbrough in Bogers, 2014, str. 10).

Slika 7: Nadgrajen model odprtega inoviranja



Vir: prirejeno po Chesbrough in Bogers (2014, str. 26).

Bughin in drugi (2008, str. 1–2) modelu OI pravijo »model inovacije kot konvergence enako mislečih strank«, ki se ga poslužuje vedno več organizacij, OI pa opišejo kot »porazdeljeno soustvarjanje«. Na primer, LEGO je javno povabil porabnike k predlaganju novih modelov in nato finančno nagradil tiste, katerih zamisli so se izkazale za tržne. Trgovci s srajcami Threadless prodaja blago na spletu, ki je zasnovano interaktivno z bazo strank podjetja. V panogi programske opreme so odprtokodne platforme, razvite s porazdeljenim soustvarjanjem, kot je sklad »LAMP« (za Linux, Apache, MySQL in PHP/Perl/Python), v številnih podjetjih postale standardne komponente infrastrukture informacijskih tehnologij. Boeing načrtuje svoja letala, vendar dobavitelji izdelujejo (in imajo v lasti intelektualno lastnino) veliko sestavnih delov. Podobno HP-jevi računalniki in Applov iPod vključujejo na stotine delov, ki so jih izumila in izdelala podjetja v več kot dveh ducatih držav. V mnogih panogah dobavitelji bolje razumejo tehnologijo in sposobnost izdelave svojih delov končnega izdelka kot proizvajalci originalne opreme.

Mina in drugi (2013) so proučevali, na kakšen način se industrijska in storitvena podjetja poslužujejo OI v Združenem kraljestvu. Na vzorcu 819 podjetij, od katerih je bilo 67 % industrijskih podjetij in 33 % iz storitvene dejavnosti, so ugotovili, da storitvena podjetja statistično pomembno v večji meri delujejo po principu OI kot proizvodna. Storitve se razlikujejo od proizvodnih dejavnosti, ker inovirajo drugače – že od samega začetka vključujejo več interakcije s porabniki, obenem pa storitve dejansko ne zagotavljajo izdelkov »vzemi ali pusti«, saj ponudniki storitev tiho pridobijo znanje porabnikov in ga integrirajo v svojo mrežo vrednosti storitev.

Spithoven in drugi (2013, str. 537) ob proučevanju, kako nekatere dimenzije OI (strategije iskanja, zunanje R&R, raziskovalno sodelovanje in zaščitni mehanizmi) vplivajo na

inovativno uspešnost MSP v primerjavi z velikimi podjetji, ugotavljajo, da se učinki praks OI v MSP pogosto razlikujejo od tistih v velikih podjetjih. MSP so bolj učinkovita pri uporabi različnih praks OI hkrati, ko uvajajo nove izdelke na trg, medtem ko to v manjši meri velja za velika podjetja. Prihodek od prodaje z novimi proizvodi v MSP poganjajo mehanizmi zaščite intelektualne lastnine, medtem ko imajo velika podjetja v tem primeru več koristi od svojih iskalnih strategij.

### 3.1.3 Ključne razlike med modeloma zaprtega in odprtega inoviranja

Bistvena razlika med modeloma ZI in OI je v načinu nastanka inovacije. Podjetja, ki se poslužujejo ZI, opravljajo delo v samozadostnem inovativnem okolju, medtem ko se podjetja, ki uporabljajo OI, pri inovacijskem procesu zanašajo tudi na zunanje vire znanja. Natančneje, ZI temelji na ideji, da je inovativnost odvisna izključno od notranjega osebja na vsakem koraku ustvarjalnega procesa. Prvotne ideje prihajajo s strani zaposlenih, tako kot na različnih stopnjah njihovega razvoja, testiranja in izdelave. Vse pravice intelektualne lastnine, tehnologija in stroji pripadajo podjetju in ostajajo pod njegovim nadzorom. Podjetja, ki sledijo OI pa vidijo onkraj lastnih meja in povečajo svoj inovativni potencial z aktivno ter strateško uporabo svojega okolja in za oživitvev svojih proizvodov v svoj poslovni model vključujejo kombinacijo notranjih in zunanjih idej, tehnologij, prodajnih kanalov in strategij (Fried, 2022).

Mowery (2009, str. 18) meni, da OI še zdaleč ni nov koncept in, kot sam predlaga, da je bilo ZI morda izjema v zgodovini, za katero so bile značilne večinoma odprte inovacijske prakse. Pravzaprav navaja, da »so bile odprte inovacije v preteklosti norma« in kot primer navede angleška železarsko panogo iz 19. stoletja, ko so podjetja redno v verbalnih interakcijah in v objavljenem gradivu delila svoje načrte zgrajenih plavžev. V večini primerov nove ideje niso bile zaščitene s patenti in konkurenčna podjetja so lahko informacije uporabila pri gradnji novih obratov in nadgrajevala dela drug drugega, kar je povzročilo stalen tok večanja inovacij v skupnosti podjetij.

Chesbrough (2003b, str. 36) ob spraševanju, zakaj notranje R&R niso več strateška prednost, kot v preteklosti, odgovor najde v »temeljni spremembi načina, kako podjetja generirajo nove ideje in jih prinašajo na trg«. Ena ključnih razlik med ZI in OI je torej v tem, kako podjetja presojujejo svoje zamisli. V vsakem procesu R&R morajo raziskovalci in njihovi managerji ločiti slabe predloge od dobrih – slabe se zavrže, medtem ko zasledujejo dobre in jih komercializirajo. Obe obliki inoviranja sicer izločata »lažno pozitivne ideje« (tj. slabih idej, ki so na začetku videti obetavne), vendar pa OI vključuje tudi zmožnost reševanja »lažno negativnih idej« (projekti, za katere se sprva zdi, da ne obetajo, vendar se izkažejo za presenetljivo dragocene). Podjetja, pretirano osredotočena na ZI, lahko spregledajo številne priložnosti, ki so izven trenutnega poslovanja organizacije in bi se za njihov razvoj morali z golj povezati z drugimi tehnološko ustreznimi podjetji. To je lahko »še posebej boleče za podjetja, ki so dolgoročno veliko vlagala v raziskave in kasneje ugotovila, da so imeli

nekateri opuščeni projekti izjemno tržno vrednost« (Chesbrough, 2003b, str. 37). Po modelu ZI podjetja torej sama razvijajo svoje kompetence za R&R, medtem ko model OI ponazarja, kako podjetja uporabljajo zmogljivosti za R&R tretjih oseb, ki presegajo njihove osnovne kompetence, in poskušajo izpeljati tehnologije, ki ne spadajo v domeno njihovega poslovnega modela (Panagopoulos, 2018, str. 250).

Podjetja, ki so preveč usmerjena v ZI, bodo v veliko večji meri zgrešila številne priložnosti, ki so locirane izven področij delovanja podjetja ali pa so za razvoj podjetja potrebne povezave s tehnologijami zunaj podjetja, s katerimi trenutno podjetje ne upravlja. Chesbrough (2003b) se pri razlikovanju med OI in ZI osredotoča na načela inoviranja z vidika podjetniške miselnosti, ki so navedena v tabeli 3.

*Tabela 3: Načela zaprtega in odprtega inoviranja*

<b>Načela zaprtega inoviranja</b>	<b>Načela odprtega inoviranja</b>
Pametni ljudje z našega področja delajo za nas.	Vsi pametni ne delajo za nas, zato moramo najti in izkoristiti znanje in strokovnost bistrih posameznikov zunaj našega podjetja.
Novost moramo odkriti, razviti in tržiti sami, da imamo lahko korist od R&R.	Zunanje R&R lahko ustvarijo pomembno vrednost; notranje R&R so potrebne za pridobivanje določenega deleža te vrednosti.
Če novost odkrijemo sami, jo bomo prvi spravili na trg.	Ne rabimo izvajati raziskav, da bi imeli korist od njih.
Če bomo prvi tržili inovacijo, bomo zmagali.	Oblikovanje boljšega poslovnega modela je bolj pomembno, kot da pridemo na trg prvi.
Če v panogi ustvarimo najboljše in največ idej, bomo zmagali.	Če najbolje izkoristimo notranje in zunanje ideje, bomo zmagali.
Svojo intelektualno lastnino moramo nadzorovati, da naši konkurenti ne bi imeli dobička od naših idej.	Imeti moramo dobiček od uporabe naše intelektualne lastnine s strani drugih in kupovati intelektualno lastnino drugih, če to izboljšuje naš poslovni model.

*Vir: prirejeno po Chesbrough (2003b, str. 38).*

Model zaprtega inoviranja je nekoč uspešno uporabljalo podjetje IBM, katerega model je temeljil na monopolu znanja, varovanju idej in potencialnih inovacij na zalogo. Drugi primer je podjetje Intel, ki je vse od svojega začetka uporabljalo tehnologije, razvite s strani drugih inovatorjev – to so bila akademska raziskovanja ter hkratno vlaganje tveganega kapitala v tovrstna raziskovanja. Primer organizacije Intel kaže kako nova uporaba tveganega kapitala in njegovega poslovnega modela spreminja inovacijski proces. Z odprtim modelom podjetje lahko preseže svoje tradicionalne meje in nove zamisli poišče v sinergijah z večimi interesnimi skupinami (različne stroke, akademski raziskovalci, odjemalci, uporabniki, konkurenti in dobavitelji). V tem modelu mora podjetje znati uporabljati, morda celo kombinirati, tako svoje kot tudi tuje zamisli in obenem vzeti v obzir, da tako kot njegove zamisli pritekajo, lahko tudi odtekajo v obeh fazah. Model OI torej uporablja več virov znanja in hkrati omogoča, da se podjetja izogonejo tako imenovanemu inovacijskemu

paradoksu, tj. ko najmanj zanimanja za inovacije pokažejo tisti, ki jih najbolj potrebujejo (Mulej in drugi, 2009).

### 3.2 Razlogi za odprto in zaprto inoviranje

Pri vprašanju, ali je za podjetje bolj primerno ZI ali OI ali kombinacija obeh pristopov, se mora podjetje v prvi vrsti odločiti ali bo njihova inovacija vodila do izdelka oziroma storitve ali postopka, ki je edinstven. V kolikor inovacija povzroči temeljne tehnološke izboljšave, kar pomeni, da bo podjetje uživalo znatno prednost na trgu, je smiselno uporabiti model ZI. OI pa bi lahko bilo primernejše, če se bo inoviranje nadaljevalo in če bo sodelovanje prineslo večje koristi. Po drugi strani pa OI lahko povzroči večja tveganja v primeru, ko si podjetja delijo tehnologijo. Pojavijo se lahko zunanji dejavniki, ki niso pod nadzorom podjetja, in ti lahko negativno vplivajo na celotno paleto izdelkov. Na primer, če proizvodne linije ostanejo odprte za posnemanje, lahko povzroči zaskrbljenost podjetja glede okoriščenja in se bo ta bolj verjetno odločil za ZI. Poleg tega bodo podjetja, ki delujejo na posebej konkurenčnih trgih, morda želela ubrati pot ZI iz razloga pridobivanja največ koristi od inovativnih novih idej in s tem tudi manjšega tveganja, da bi inovacija »odtekla« do konkurentov (Fried, 2022).

Sodelovanje in partnerstvo med podjetji ni nič novega, saj sta že vrsto let del uspešne poslovne prakse (Rothwell, 1991; Mina in drugi, 2013; Spithoven in drugi, 2013). Chesbrough in Crowther (2006, str. 229) menita, da so inovacije zaradi vse večje konkurence vse bolj odvisne od raznolikega nabora specializiranih inovacijskih vložkov in zmogljivosti. To pomeni, da v splošnem podjetja ne morejo več izvajati vseh delov inovacijskega procesa v samem podjetju in se zanašati le na notranje inovacijske zmogljivosti in vložke. Ker se tudi največja inovativna podjetja v svojem inovacijskem procesu ne morejo zanašati samo na notranje vložke, za razvoj inovacij potrebujejo zunanje inovacijske vložke v obliki idej, informacij, znanja in/ali tehnologij. Cassiman in Veuglers (2006, str. 62) ob proučevanju belgijskih proizvodnih podjetij ugotavljata, da odpiranje inovacijskega procesa zunanjim virom novih idej, informacij, znanja in tehnologij ter združevanje notranjih in zunanjih virov prinaša pomembne koristi, ko povečujejo produktivnost notranjih inovacijskih aktivnosti. Avtorja ugotavljata še, da podjetja, ki se ukvarjajo le z enim področjem inoviranja, bodisi z notranjimi dejavnostmi R&R ali nakupom tehnologije, uvedejo manjše število novih ali bistveno izboljšanih proizvodov v primerjavi s podjetji, ki združujejo notranje in zunanje vire.

Mortara in drugi (2009, str. 15) ob spraševanju podjetij, katere so prednosti pri sprejemanju OI v primerjavi s tradicionalnim modelom ZI, ugotavljajo, da so enako pomembne prednosti »(1) skrajšanje časa do trženja izdelkov (zlasti pomembno za podjetja, ki v svoji dejavnosti potrebujejo najhitrejšo stopnjo inovacij, kot je elektronika in blago široke porabe); (2) razpoložljivost novih tehnologij (še posebej pomembno za kemično industrijo); (3) dostop do kompetenc (še posebej pomembno za podjetja, ki proizvajajo blago široke porabe); (4) iskanje novih idej«.

Večja podjetja imajo na splošno večji notranji nabor inovacijskih vložkov, več povezav z zunanjimi viri ter več finančnih sredstev in možnosti za združevanje tveganj med različnimi inovacijskimi projekti, zaradi česar so bolj nagnjena k inovacijam kot manjša podjetja. Poleg tega, močnejše kot ima podjetje notranje R&R ter zaloge znanja, manjša je potreba po zunanjem pridobivanju znanja (Schmidt, 2005). Fried (2022) meni, da je odločitev podjetja, ali se bo kot del svoje inovacijske strategije posluževalo ZI ali OI, odvisno predvsem od treh dejavnikov:

- kompleksno inoviranje – če so tehnologije zelo tesno povezane, lahko OI nosijo določena tveganja: lahko so vključeni neustrezni elementi, ki škodijo samemu procesu inovacij ali celo negativno vplivajo na celotno paleto izdelkov. Odličen primer tega je Apple s svojo visoko integrirano in usklajeno ponudbo izdelkov. Podjetje se zato bolj nagiba k zaprtemu inoviranju;
- edinstvena inovacija – ZI ima običajno prednost, kadar inovacija povzroči temeljne tehnološke izboljšave, ki podjetju dajejo neustavljivo prednost pred konkurenti (OI torej najbolje funkcionira tam, kjer je inoviranje stalen proces, v katerem je mogoče s sodelovanjem ustvariti koristi);
- velika konkurenca – v panogah z intenzivno konkurenco so ZI običajno bolj primerne za izkoriščanje prednosti za samo podjetje.

### **3.3 Težave pri uvedbi modela odprtega inoviranja in njihove premostitve**

Mortara in drugi (2009, str. 21) ob spraševanju podjetij o dejavnikih in ovirah, s katerimi so se srečala ob prehodu na OI ugotavljajo, da »analiza ovir razkriva dve glavni vprašanji, s katerimi se morajo podjetja spoprijeti pri uvajanju OI, tj. kulturo OI in pomanjkanje spretnosti OI«:

- Notranja kulturna vprašanja – kulturne spremembe so glavno vprašanje pri izvajanju OI, saj sprejetje OI lahko pomeni, da se stvari počne drugače, včasih v neposrednem nasprotju z vedénjem, ki je bilo sprejeto in dovoljeno v preteklosti. Za skoraj vsa podjetja v raziskavi je premik k OI zahteval neposredno sodelovanje najvišjega vodstva, kar je pogosto vodilo v spremembo kulture, pri čemer je sodelovanje z drugimi podjetji postalo sprejeto in dovoljeno v celotnem podjetju. V nekaterih podjetjih so morale pomembne spremembe priti z operativne ravni, »saj so oni tisti, ki morajo doseči rezultate«. Šele potem, ko je bilo operativno osebje prepričano o potrebi po spremembi, je posredovanje najvišjega managementa postalo pomembno in ta je potrdil pobudo ter zagotovilo, da se bo sprememba zgodila.
- Pomanjkanje ustreznih spretnosti – ni »popolne« mešanice spretnosti, ki bi omogočila OI, vendar se pomanjkanje ustrezne mešanice spretnosti obravnava kot ovira za izvajanje OI. To nakazuje, da je usposabljanje bistvenega pomena in ne zgolj zaželeno, ko se podjetje pripravljamo na OI.

V izogib predhodno navedenemu glede kulture OI, Klein in Sorra (1996) predlagata naslednje korake za doseganje »ozračja za uvedbo OI«: (1) z usposabljanjem razviti potrebna znanja in spretnosti za OI; (2) zagotoviti spodbude za inovacije in »nespodbudne ukrepe« za izogibanje inovacijam, tj. spremljanje in merjenje napredka ter nagrajevanje dobre uporabe novih praks OI; (3) odstraniti ovire za OI tako, da se dopusti »čas za sprejemanje in učenje o novih praksah«; (4) prisluhni pritožbam in pomislekom.

Eden izmed problemov OI in skrbi podjetij je beg znanja. OI daje prednost izmenjavi informacij, vendar lahko ta odprtost privede do bega občutljivega znanja, tako tržnega kot tehnološkega. Posledično so podjetja soočena z izzivom, kako najti ravnovesje med izmenjavo znanja, ki zadostuje za razvoj R&R, ter ohraniti nadzor nad temi tokovi (Meer, 2007; Hacievliyagil in drugi, 2008; Trott in Hartman, 2009).

Nekateri avtorji so obravnavali pomanjkanje prilagodljivosti modela OI v MSP (Lee in drugi, 2010; Hutter in drugi, 2013). Lee in drugi (2010, str. 27) ob proučevanju vloge posrednikov pri omogočanju MSP, da dosežejo enako učinkovitost kot velika podjetja pri uporabi OI in izmenjavi/zbiranju informacij, ugotavljajo, da »posredniki delujejo kot posredniki in blažijo nekatere transakcijske stroške, povezane s prodajo in nakupom, ter zmanjšujejo tveganja dragih razkritij«.

Mulej in drugi (2008, str. 237) pravijo tako: »Ker je vse, kar bi dosegli ali ne dosegli, odvisno od ljudi, je bistveno, da poznamo svoje osrednje sposobnosti« in po Matzlerju povzemajo naslednje sposobnosti OI, ki jih je zbral in ocenil na podlagi izkušenj podjetij z vrhunskih obvladovanjem strateških izzivov: (1) izraba potencialov sodelavcev podjetja; (2) optimiziranje procesov in stroškov; (3) uspešna uvedba novosti med inovacije; (4) izboljšanje usmeritve k odjemalcem. Ob tem avtor jemlje za osrednja izhodišča invencijsko-inovacijskih procesov naslednje tri: lastno vizijo in osrednje sposobnosti; probleme in pobude uporabnikov; doslednost v invencijsko-inovacijskem procesu.

Z vidika managementa v modelu OI, Mulej in drugi (2009, str. 77–78) menijo, da je za obvladovanje celotnega procesa inoviranja pomembno zlasti naslednje:

- Ekonomija ustvarjalnosti je nadomestila ekonomijo znanja – ustvarjalnost je postala osrednja sposobnost in temelj inoviranja. Ker so porabniki vse bolj osveščeni, jim je treba ustvariti doživetja, za kar pa ne zadošča zgolj tehniško znanje, ampak dobro razumevanje kulture porabnikov še preden jo zmorejo jasno izraziti. Koncepte inoviranja, ki uvajajo trdo urejenost, je nadomestila strategija ustvarjanja« (angl. design strategy) in ta uvaja inoviranje z osredotočenjem na porabnika – kako najti stik s čustvi odjemalcev, kako povezati raziskovalne in razvojne laboratorije s potrebami porabnikov, kako prenoviti spodbude zaposlenih, da bi prišel v ospredje poudarek ustvarjalnosti in kako sestaviti poti do novih priložnosti za inoviranje.
- Da bi našli in razvili nove trge (na katerih je več možnosti, da ponudba ne presega povpraševanja), se je namesto na običajne marketinške raziskave treba nasloniti na

informirano intuicijo oblikovalcev in na testiranja s prototipi, tj. kako se na potencialni bodoči nov izdelek/storitev utegnejo odzivati njegovi uporabniki.

- Managerji se morajo naučiti misliti dizajnersko – ne smejo: biti samozadostni, dajati prednosti utečeni rutini in šteti sodelavcev za nesposobne, temveč jim dati prostor za ustvarjanje. Upoštevati morajo, da potrebuje podjetje zunanje sodelavce, da pridobi neodvisen pogled na dane in možne nove izdelke/storitve, znamke in trženje ter način poslovanja.
- Managerji morajo vedeti, da je za poslovni uspeh v sodobnem okolju bolj pomemben inovativen stil poslovanja kot pa inovativen izdelek/storitev, ki je zgolj predmet poslovanja, porabnike pa se pritegne ali odvrne s samim poslovanjem vsaj tako pogosto kot z vsebino ponudbe.
- Med bistvene lastnosti sodobne inovativnosti spada osredotočenje navzven, v poslovno okolje podjetja, odločnost, domišljija in pogum ter celovitost in strokovnost.

## **4 STRATEŠKI INOVACIJSKI MANAGEMENT**

### **4.1 Opredelitev strateškega inovacijskega managementa**

Poslovanje in management podjetij v sodobnem okolju zahtevata strateško usmerjenost podjetja, tj. sposobnost povezovanja dolgoročne vizije z vsakodnevnim delom, ki sega od preprostega razumevanja do prefinjenega zavedanja celotnega vpliva razmišljanja in dejanj (Adams in drugi, 2019). V ta namen je potrebno intenzivno sprotno prilagajanje situacijam v okolju ter oblikovanje miselnosti prilagajanja novitetam. Da lahko podjetje izkoristi priložnosti zunanjega okolja z uporabo lastnih prednosti in ob sočasnem minimiziranju lastnih slabosti, je potrebno oblikovati in uresničevati načrte ter izvajati aktivnosti, ki imajo celovit pomen za podjetje. Kakšen bo uspeh podjetja, je odvisno od strateškega razvoja podjetja in uspešnosti hkratnega izvajanja operativnih procesov. Osnovni strateški cilji se morajo prepletati v celotnem delovanju podjetja, tudi pri opravljanju tekočega poslovanja, in zato tudi strategija inoviranja izvira iz osnovnih strateških ciljev podjetja (Stanovnik in Kavaš, 2004).

Po mnenju Bardakci (2019, str. 461) je sprememba konkurenčnega okolja – zaradi nujnosti ustvarjanja drugačnih in novih proizvodov in procesov za preživetje podjetja v globalnem konkurenčnem okolju – povečala zanimanje podjetij za inovacije in jim omogočila razvoj novih strategij. Odločitve glede inoviranja so najbolj temeljne strateške odločitve za vsako podjetje, saj so inovacije ključni instrument podjetij za vstop na nove trge, povečanje trenutnih tržnih deležev in krepitev konkurenčne prednosti (Gunday in drugi, 2011). Četudi obstaja veliko različnih dejavnosti in panog v poslovnem svetu, je vsem podjetjem skupno eno, in sicer da nenehno stremijo k sprejemanju odločitev, razvoju in uvajanju inovacij, ki pa morajo biti del celotne strategije podjetja (Purcell, 2019). Pri strategiji gre za oblikovanje idealne prihodnosti podjetja z interaktivnim načrtovanjem. Z drugimi besedami, podjetja

uporabljajo strategijo za doseg drugačnosti od ostalih podjetij tako, da namerno izberejo drugačen nabor dejavnosti in zagotovijo edinstveno mešanico vrednosti (Porter, 2004). Strategija je smer in razpon poslovnega sistema skozi daljše obdobje. Podjetje skozi njeno konfiguracijo resursov in poznavanja potreb trga – skupaj s pričakovani interesnih skupin – dosega koristi, ki so zanj ključnega pomena (Goffin in Mitchell, 2005).

Koncept inovacijskega managementa vključuje »mreže ljudi, ki imajo ustrezno znanje, vključno z znanjem o vedanju porabnikov in dobavni verigi ter tehničnim strokovnim znanjem, kar podjetjem vseh velikosti omogoča, da postane inoviranje sestavni del njihovega poslovanja«. Osrednji proces inovacijskega managementa vključuje štiri korake: razlikovanje priložnosti, odkrivanje virov, razvoj inovacij in ustvarjanje vrednosti (Ildikó-Csilla, 2018, str. 3). Inovacijski management ima strateški pomen za podjetje, saj podjetje brez tega področja ne more delovati celovito. Inovacije morajo biti skladne s krovno strategijo podjetja, pri čemer naj bi strategija inoviranja sledila potrebam trga. Strategija inoviranja je pri tem vodnik, ki podjetjem pomaga razmisliti, zakaj uvajajo inovacije še preden jih poskušajo uvesti. Odvisna je od poslanstva, temeljnih vrednot in poslovnih ciljev podjetja. V njej se opredeli namere in cilje inoviranja, sprejemljive načine za njihovo uresničevanje ter odgovornosti za razvoj rešitev na posameznih področjih. Ta strategija ne le pomaga pri razvoju inovacij, ki ustvarjajo vrednost, ampak tudi motivira zaposlene, da najdejo inovativne rešitve za specifična organizacijska vprašanja in teme (Sanchez in drugi, 2011, str. 17).

»Področje strateškega managementa se ukvarja z glavnimi nameravanimi in nastajajočimi pobudami, ki jih sprejmejo generalni direktorji v imenu lastnikov, vključno z uporabo virov za izboljšanje uspešnosti podjetij v njihovem zunanjem okolju« (Nag in drugi, 2007, str. 942). Stanovnik in Kavaš (2004, str. 93) pravita, da »v literaturi ni popolnega soglasja in enotnosti o glavni vsebini strateškega managementa«, vendar je po njunem mnenju poglede številnih avtorjev mogoče strniti v vsebine strateškega managementa po strateškem modelu avtorjev Hunger in Wheelen (1996, str. 339), kjer proces strateškega managementa poteka po naslednjih korakih: (1) opazovanje in ocenjevanje – zunanje okolje (priložnosti in nevarnosti) in notranje okolje (struktura, kultura, resursi, moči in šibkosti); (2) oblikovanje strategij – poslanstvo (razlog za obstoj), cilji (katere rezultate doseči in do kdaj), strategije (načrt za doseg poslanstva in ciljev), politike (široke smernice za odločanje); (3) uresničevanje strategij – programi (aktivnosti, potrebne za doseg cilja), proračuni (stroški programov), postopki (zaporedje korakov za uresničitev strategije); (4) spremljanje in vrednotenje strategije. Postopek strateškega managementa se začne z ustvarjanjem fleksibilne organizacije z namenom (1) ugotavljanja, ali je inovacijski management skladen s cilji strateškega upravljanja in (2) uvajanja inovacij ob pravem času na pravemu trgu (Ildikó-Csilla, 2018, str. 3).

Strateški management in inovacijski management morata upoštevati glavne konkurenčne dejavnike, ki zagotavljajo uspešne organizacijske spremembe, saj ima inovacijski management temeljni strateški položaj in je neposredno povezan s cilji podjetja. Medtem ko

je inovacijski management globoko vpet v novo dinamiko svetovnega gospodarskega razvoja in konkurence, morajo biti podjetja sposobna oblikovati modele managementa inovacij, ki so prožni in prilagodljivi vsem spremembam (Ildikó-Csilla, 2018, str. 1). V tem kontekstu se strateški inovacijski management (v nadaljevanju SIM) ukvarja »z uporabo ustreznih tehnik strateškega managementa z namenom povečanja učinka inovacijskih aktivnosti na rast in uspešnost podjetja.« SIM predstavlja pomembno komponento strategije podjetja in dejavnika, ki pomembno prispeva h konkurenčni prednosti podjetja. Iz tega razloga je »SIM postal temeljna zadeva vsakega podjetja na področju strateškega managementa« (Keupp in drugi, 2012, str. 367–368).

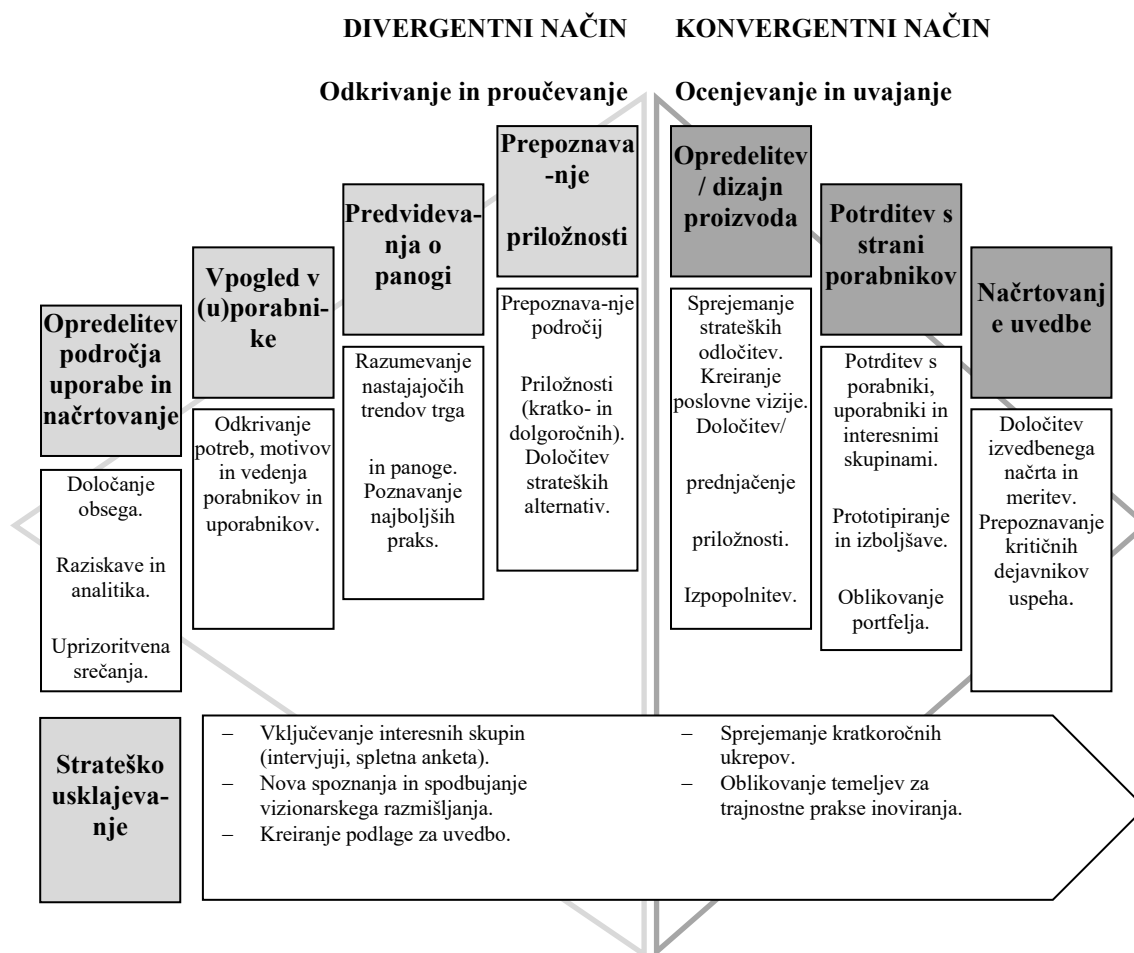
SIM se nanaša na »celoten nabor inovativnih praks – ki vključujejo analizo konkurenčnih mehanizmov – kot so ustvarjanje inovativne vizije, usklajevanje poslovne strategije, širjenje strategije na vse organizacijske ravni, trženjske težnje, tehnologije in dejanja konkurence« (Sanchez in drugi, 2011, str. 17). Ker koncept SIM opisuje proces, sestavljen iz številnih delov, v literaturi ne obstaja skupna in jasna opredelitev vsebine in komponent koncepta, s katero bi se strinjali vsi strokovnjaki. V ta namen Dankbaar (2003, str. 593) predlaga dva pristopa, ki se med seboj razlikujeta, a se hkrati dopolnjujeta: SIM kot vzpostavljanje predpogojev v podjetju, ki bodo spodbujali človeško ustvarjalnost, in SIM kot proces uporabe informacij. Avtor dodaja, da se SIM nanaša na podjetja, ki »upravljajo tehnologijo, poslovne procese (stranke, dobavitelje, finančne in zunanje vire itd.) in medčloveške odnose (kultura, komunikacija, organizacija itd.) na način, ki podpira in spodbuja inoviranje«. V tem kontekstu je uspeh inovacij odvisen od lastnih virov (človeški, oprema, tehnologija, informacije itd.) in sposobnosti podjetja pri managementu teh virov. Vodilni dejavniki praks SIM so: strategija inoviranja, organizacijska struktura, kultura inoviranja, tehnološka zmogljivost ter odnosi med strankami in dobavitelji.

#### **4.2 Strateški inovacijski proces**

Podjetja sodobnega okolja se vse bolj soočajo z zelo nestanovitnimi trgi, globalizacijskimi silami, hitro spreminjajočimi se zahtevami porabnikov in ostro konkurenco, ki za posledico lahko privede do padca uspešnosti. Podjetja so na nek način prisiljena na novo opredeliti svoje strategije in eden od načinov redefiniranja strategije inoviranja je z uporabo strateškega inovacijskega procesa. Strateško inoviranje se v poslovnem sistemu odvija v sklopu SIM. Do strateškega inoviranja lahko pride takrat, ko podjetje prepozna vrzeli v svoji panogi in se odloči, da bo te vrzeli premostilo. Vrzeli izražajo (1) novo nastale segmente porabnikov ali tiste, ki jih konkurenti ignorirajo; (2) novo nastale potrebe porabnikov ali obstoječe potrebe porabnikov, ki jih konkurenca ne izpolnjujejo dobro; (3) in nove proizvodne in trženjske metode obstoječih ali novih izdelkov in storitev za obstoječe ali nove segmente porabnikov. Medtem ko se vrzeli lahko pojavijo zaradi razlogov, kot so spreminjanje naklonjenosti porabnikov, spreminjanje tehnologij in vladnih politik itd., jih lahko proaktivno ustvarijo tudi zunanje spremembe ali podjetje (Markides in Anderson, 2006).

Prva pomembna aktivnost SIM je opredeliti te vrzeli pred konkurenco, pri čemer »biti prvi v prepoznavanju vrzeli še ne pomeni, da je uspeh zagotovljen« (Markides in Anderson, 2006, str. 131). Strateški inovatorji ne iščejo le te vrzeli, temveč »načine, kako jih spremeniti v donosne trge. Najdejo nove porabnike (angl. new whos), nove izdelke ali storitve (angl. new whats) in nove načine (angl. new hows) za njihovo promocijo, proizvodnjo in trženje.« Glede na predhodno navedeno, strateško inoviranje pomeni »preizkušanje novih strategij z novimi kombinacijami, ustvarjenimi z odgovori na vprašanja kdo, kaj in kako«. Strateško inovativna podjetja odkrijejo proces nenehnega učenja, izkustva in razvijanja novih poslovnih priložnosti, konceptov in strategij, povezanih z dimenzijami »novi porabniki«, »novi izdelki/storitve« in »novi načini« (Anderson in Markides, 2007, str. 83). Podobnega mnenja je tudi Preda (2013, str. 608), ki pravi, da je strateško inoviranje »inovacija pri oblikovanju in izvajanju strategije; novo znanje je odkrivanje neznanega za ustvarjanje novih trgov in novega konkurenčnega polja.« Palmer in Kaplan (2007, str. 10–11) sta oblikovala okvir strateškega inovacijskega procesa, ki ga prikazuje slika 8. Okvir strateškega inovacijskega procesa združuje »netradicionalne, kreativne pristope k inoviranju s konvencionalnimi modeli razvoja strategije« (gl. sliko 8).

Slika 8: Okvir strateškega inovacijskega procesa



Vir: prirejeno po Palmer in Kaplan (2007, str. 10).

Inovacijski proces je razdeljen na dva široka načina razmišljanja, in sicer divergentno in konvergentno. Divergentni način je v središču pristopa strateškega inoviranja, zaznamuje pa ga odprto, raziskovalno, radovedno in netradicionalno kreativno razmišljanje in tehnike vizualiziranja prihodnosti. Vključuje določanje obsega zelenega poslovnega učinka, proučevanje vpogleda v (u)porabike in kvalitativno proučevanje panožnih/trženjskih trendov, iskanje novih načinov za delo z zunanjimi partnerji in hitrejšega prihoda na trg ter komuniciranje s porabniki. Nato se prek konvergentnih procesov, ki zahtevajo tradicionalna poslovna orodja, tehnike in analize podatkov, potencialne priložnosti ovrednotijo, prednostno razvrstijo, izpopolnijo in uvedejo najbolj obetavne. Skozi celoten konvergenten proces je osredotočenost na kratkoročne priložnosti, ki izkoriščajo »nizko viseče sadje, združena z iskanjem srednje- in dolgoročnih prebojnih strategij rasti«. »Strateško usklajevanje« je proces vključevanja višjega managementa, različnih oddelkov in ključnih zunanjih interesnih skupin v razvoj skupne vizije.

Strateški inovacijski proces ni končno stanje, temveč potovanje odprto-umskega raziskovanja, eksperimentiranja, razmišljanja, odločanja, delovanja, rezultatov in učenja, pri čemer se cikel nato ponavlja. V kontekstu strateškega inovacijskega procesa izraz »uvajanje« vključuje širok nabor aktivnosti, ki zahtevajo podporo in sodelovanje v celotnem podjetju. Te lahko vključujejo: prehod na posebne projekte ali programe; tehnični razvoj in oblikovanje izdelkov; razvoj značilne ponudbe vrednosti (angl. value proposition) s pomočjo hitre izdelave prototipov in testiranja, ki temelji na uporabnikih; razvoj blagovne znamke; učinkovito interno komuniciranje; razvoj trženjskih strategij; opredelitev kriterijev ocenjevanja in meritev uspeha, ustreznih za nov podvig (izogibanje pretiranemu zanašanju na tradicionalne finančne meritve); razvoj novih poslovnih procesov ali ustvarjanje novih organizacijskih struktur; zaposlovanje in usposabljanje ter vzpostavitev povratnega toka informacij za nenehno izboljševanje inovacijskega procesa (Palmer in Kaplan, 2007).

### **4.3 Strategije inoviranja**

V izjemno konkurenčnem okolju je izbira strategije inoviranja ključnega pomena za doseg predvladujočega položaja podjetja trgu ter izboljšanja dobičkonosnosti. V teoriji obstajajo številne strategije, kateri izmed njih bo sledilo podjetje, pa je odvisno predvsem od njegovih virov in ciljev. Ključne lastnosti uspešne strategije inoviranja so (Kral in Janoskova, 2021):

- realistični cilji – jasni, realni in ambiciozni cilji;
- jasen in prepričljiv namen pri inovacijah – jasna strategija inoviranja;
- objektivna analiza okolja – objektivno in nepristransko razumevanje zunanjega in notranjega okolja;
- premišljene izbire – če se dela preveč stvari hkrati, je težko narediti katero koli dobro;
- nujnost – odsotnost prelaganja obveznosti in aktivnost na pozneje;
- transparentnost – sprejemanje strateškega inovacijskega načrta kot lastnega;

- spremljanje, merjenje, nadzor in povratne informacije – spremljanje napredka, merjenje učinkov in rezultatov, pridobivanje povratnih informacij;
- strast – srce vsake velike strategije inoviranja (mehki koncept).

Ofenzivna oziroma agresivna strategija inoviranja pomeni biti pred konkurenco – biti vodilni pri ustvarjanju novih izdelkov s tehnološkega in tržnega vidika. Ta strategija temelji bodisi na posebnem odnosu s svetovnim znanstveno-tehnološkim sistemom bodisi na neodvisnih in močnih R&R oziroma hitrem izkoriščanju novih priložnosti. Temu posledično so podjetja, ki sledijo tej strategiji močno odvisne od notranjih aktivnosti R&R. Uspešna ofenzivna strategija inoviranja zahteva ustvarjanje konkretne vrednosti za porabnike, izboljšanje poslovnih procesov in rezultate, s katerimi se ustvarjajo nove priložnosti. Poleg tega uspešna ofenzivna strategija zahteva tudi realizacijo in trženje vseh zamisli, od najmanjših popravkov do inovacij, ki »pretresejo svet« (Freeman in Soete, 1997).

Podjetja z defenzivno strategijo ne želijo tvegati na trgu; imajo intenzivna področja R&R in/ali partnerstva z univerzami in upajo, da se bodo učili iz napak inovacijskih pionirjev. Znotraj te strategije ni cilj podjetja razviti popolnoma novega izdelka ali procesa, temveč ga v celoti izkoristiti z izboljšanjem obstoječega izdelka ali procesa. Ravno tako podjetju ni cilj biti prvi na trgu, a obenem ne želi ostati za valom tehnoloških sprememb. Podjetje sicer ne sprejema tveganj, povezanih z »biti pionirji inovacij«, vendar stremi k pridobivanju koristi z naslova napak predhodnih inovatorjev. Aktivnosti znotraj R&R so načeloma enako intenzivne kot pri ofenzivni strategiji, razlika med njima pa je predvsem v naravi in izbiri pravega trenutka za inoviranje – defenzivni inovator počaka, dokler ne vidi, kako poteka razvoj trga in katere napake so naredili pionirji. Defenzivni inovator je lahko tudi informacijsko intenzivno podjetje, ki ima enako visoko stopnjo znanstvenega in tehničnega osebja kot ofenzivni inovator (Freeman in Soete, 1997).

Podjetja, ki se pri inoviranju poslužujejo imitativne oziroma posnemovalne strategije, sledijo vodilnim inovatorjem na trgu. S to strategijo se podjetjem ni treba soočati z visokimi stroški R&R, obenem pa poslujejo z nizkimi stroški dela, materiala, energije in naložb. Najbolj očitne težave, s katerimi se srečuje podjetja s to strategijo, je zahtevno pridobivanje informacij o spremembah na trgu, izbira inovacije, ki bi jo posnemali ter pridobivanje znanja in izkušenj (angl. know-how) od podjetij, katerih inovacije bi posnemali. Tovrstna podjetja pri inoviranju tvegajo s prilagajanjem inovacij s šibko uspešnostjo ali z inovacijami, ki jih trg s strani drugih inovatorjev sicer ni sprejel, imajo pa potencial za okrepitev uspešnosti podjetja. Posledično so pri tej strategiji za izbiro proizvodov, ki bi jih posnemali, izjemnega pomena informacije in izbira ključnega podjetja z znanjem in izkušnjami. Če »posnemovalci« nadgrajujejo prvotne inovacije drugih, so lahko uspešnejši pri svojih ciljnih in tudi sami postanejo močni inovatorji, obenem pa je pomembna inovacija ponavadi tudi vodilo za druge inovacije (Freeman in Soete, 1997).

Pri tradicionalni strategiji oziroma »neinovativni« strategiji podjetja po potrebi naredijo majhne spremembe v svojih izdelkih, razen če pride do spremembe povpraševanja na trgu

ali težav s konkurenco. Za novosti se ne odločajo, saj vsaka novost za njihovo poslovanje predstavlja tako pretres na ravni proizvodnje in organiziranosti. Podjetje, ki se poslužuje tradicionalne strategije, se ukvarja s spremembami dizajna, ki so v trendu in ne s tehnologijo, pri čemer ima lahko majhna sprememba dejansko močne učinke. Uveljavljena je v podjetjih, katera se še niso srečala z globalno konkurenco ter izdelujejo proizvod, za katerega je na lokalnih razmerah vzpostavljeno trajno povpraševanje. Za to strategijo se odločajo predvsem podjetja s togim mislečim vodstvom in relativno nizko izobrazbeno strukturo (Freeman in Soete, 1997).

Pri odvisni strategiji podjetje prevzame vlogo podizvajalca ali hčerinskega podjetja drugega, močnejšega podjetja. Tako imenovano odvisno podjetje za izdelavo določenega proizvoda dobi od velikega podjetja vso potrebo tehnično dokumentacijo ter ostala sredstva in usluge, pri čemer tehnične lastnosti novega proizvoda temeljijo na mnenju uporabnikov. Odvisna podjetja so običajno majhna in kapitalsko intenzivna podjetja, ki praktično nimajo samoiniciative na področju dizajna in R&R. Popolnoma odvisna podjetja na nek način delujejo kot del velikega podjetja, vsekakor pa ne želijo izgubiti svoje formalne neodvisnosti, ne izključujejo spremembe obstoječega položaja z diferenciacijo ali širitvijo svojih trgov v prihodnosti. Čeprav imajo tovrstna podjetja slabo pogajalsko moč, si lahko zagotovijo zadosten dobiček zaradi nizkih režijskih in administrativnih stroškov, specializiranega znanja in posebne lokalne superiornosti (Freeman in Soete, 1997).

Prizadevanja podjetij, da ohranijo svoj obstoj, ustvarijo dobiček in rastejo, jih vodijo k izvajanju ene izmed strategij, pri čemer obstajajo tudi takšna, ki so nenehno v pripravljenosti na odziv na različne možne situacije v skladu s spreminjajočimi se situacijami na trgu. Tovrstna podjetja se poslužujejo oportunistične strategije oziroma »strategije sledenja priložnostim«, saj na hitro spreminjajočem se trgu nenehno iščejo in hitro prepoznajo nove priložnosti. Ukvarjajo se z iskanjem začasnih priložnosti ali tržnih niš, ki jih konkurenca ne zapolni in ki ne zahtevajo velikih naložb v R&R, obenem pa imajo visoko stopnjo tehnično-tehnološke razvitosti proizvodnje in svojo proizvodnjo lahko hitro prilagodijo specifičnim tržnim razmeram. Iskanje in prepoznavanje priložnosti ne zahteva R&R ali kompleksnega dizajniranja in lahko prinese uspeh z iskanjem pomembne vrzeli na trgu ter zagotavljanjem izdelkov in storitev za izpolnjevanje potreb porabnikov, na katere nihče ne pomisli. Podjetja s kreativnim podjetništvom lahko vidijo nove tehnološke priložnosti in priložnosti za inovacije, ki jih večina raziskovalno intenzivnih panog in podjetij ne vidi (Freeman in Soete, 1997).

Sereia in Gabardo da Camara (2015, str. 313) pri proučevanju predelovalnih dejavnosti podjetij v Parani, zvezni državi Brazilije, ugotavljajo, da se 37,5 % podjetij poslužuje defenzivne strategije in enak delež oportunistične strategije, preostalih 25 % pa pri uvajanju inovativnih proizvodov zavzema tradicionalno stališče, kar nakazuje, da »podjetja pri inoviranju ne zavzemajo ofenzivnega položaja, saj pri svojem poslovanju ne sprejemajo tveganj«. Bardakci (2019) v svoji raziskavi na podlagi vzorca proizvodno-storitvenih

podjetij ugotavlja, da 44 % podjetij zasleduje oportunistično strategijo, 23 % defenzivno, 22 % tradicionalno in 11 % ofenzivno strategijo inoviranja.

## **5 EMPIRIČNA RAZISKAVA O INOVACIJSKI AKTIVNOSTI SLOVENSkih PODJETIJ**

### **5.1 Namen raziskave in raziskovalna vprašanja**

Namen raziskave je ugotoviti obstoječe stanje inovacijske aktivnosti slovenskih podjetij z vidika načinov njenega spodbujanja, vrst uvedenih inovacij, usmerjenosti k notranjim in/ali zunanjim virom inoviranja, strategij inoviranja ter razlogov za uvajanje inovacij. Za uresničitev namena raziskave, v nadaljevanju skušam odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja, smiselno postavljena na podlagi predhodno navedenih teoretičnih izhodišč:

- **RV1:** Ali se inovacijsko aktivnost v velikih slovenskih podjetjih spodbuja v večji meri kot v ostalih podjetjih in ali prihaja do razlik v spodbujanju inovacijske aktivnosti med storitvenimi in proizvodno-storitvenimi podjetji?
- **RV2:** Katero vrsto inovacije so slovenska podjetja v obdobju 2020–2022 uvedla v največji meri?
- **RV3:** Ali je v Sloveniji po številu uvedenih inovacij delež inovacijsko aktivnih podjetij v proizvodno-storitveni dejavnosti večji od deleža inovacijsko aktivnih podjetij v storitveni dejavnosti?
- **RV4:** Ali se velika slovenska podjetja v večji meri poslužujejo modela odprtega inoviranja?
- **RV5:** Katere oblike strategije inoviranja se slovenska podjetja poslužujejo v največji meri?
- **RV6:** Kateri so trije glavni razlogi uvajanja inovacij v slovenskih podjetjih?

### **5.2 Raziskovalna metoda in metoda pridobivanja podatkov**

Raziskava temelji na strategiji kvantitativnega raziskovanja, uporabljen pristop k raziskavi pa je deduktivni. Kvantitativna raziskovalna strategija je sistematične in objektivne narave, saj se pri raziskavi za posploševanje ugotovitev proučevanega pojava uporabljajo numerični podatki vzorca populacije. Kvantitativna zasnova raziskave torej omogoča raziskovalcu, da odgovori na vprašanja o odnosih med merjenimi spremenljivkami na podlagi kvantificiranih podatkov. Kvantitativna raziskava je povezana z deduktivnim raziskovalnim pristopom, kar pomeni, da sklepanje, ustvarjeno na podlagi analize vzorca raziskave, lahko vodi do splošnih sklepov o značilnostih populacije (Vanderstoep in Johnstone, 2009).

Za pridobivanje podatkov sem uporabila metodo spraševanja, v sklopu le-te pa sem uporabila instrument anketni vprašalnik (priloga 1), ki sem ga objavila na spletnem portalu

1KA.si (www.1ka.si). Anketiranje podjetij je bilo anonimno, spletno povezavo do vprašalnika pa sem podjetjem posredovala preko elektronske pošte. Elektronske poštno naslove sem pridobila na spletni strani Poslovnega imenika Republike Slovenije (www.pirs.si). Hkrati sem na podlagi poznanstev, poslala povezavo do vprašalnika, podjetjem v mojem lokalnem okolju (jugovzhodna regija) in podjetjem, katera poslujejo v drugih slovenskih regijah (osrednjeslovenska regija, posavska, zasavska, savinjska gorenjska in obalno-kraška regija). Vprašalnik je vseboval šest sklopov, (1) dejavnosti podjetja, velikosti podjetja in letih prisotnosti na trgu; (2) načinah spodbujanja inovacijske aktivnosti; (3) vrstah uvedenih inovacij; (4) notranjih in zunanjih virov inoviranja; (5) uporabi strategij inoviranja; (6) razlogih za uvajanje inovacij.

### 5.3 Analiza podatkov

Za potrebe analize podatkov sem oblikovala spremenljivke, ki jih v tabeli 4 opisujem z vidika pripadajočih kategorij in merskih lestvic, na katerih so bile merjene, ter zaporednega števila vprašanja v vprašalniku, na katerega se spremenljivka nanaša. Intervalne spremenljivke so bile merjene na Likertovi lestvici od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) ter od 1 (zelo nepomembno) do 5 (zelo pomembno). Ker so bila v vzorec zajeta le štiri podjetja s prisotnostjo na trgu 5 let ali manj, sem združila kategoriji »5 let ali manj« ter »od 5 do 15 let« in s tem v sklopu spremenljivke »leta prisotnosti na trgu« oblikovala dve kategoriji, in sicer »15 let ali manj« ter »več kot 15 let«.

Tabela 4: Opis spremenljivk

Spremenljivka	Kategorije	Merska lestvica	Zap. št. vprašanja
Osnovna dejavnost	(1) Storitvena; (2) Proizvodno-storitvena	Nominalna	1
Standardna klasifikacija dejavnosti	(1) Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo; (2) Rudarstvo; (3) Predelovalne dejavnosti; (4) Oskrba z električno energijo, plinom in paro; (5) Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja; (6) Drugo.	Nominalna	2
Velikost podjetja	(1) Mikro (do 10 zaposlenih); (2) Majhno (od 10 do 49 zaposlenih); (3) Srednje (od 49 do 249 zaposlenih); (4) Veliko (več kot 250 zaposlenih).	Ordinalna	3
Leta prisotnosti podjetja na trgu	(1) 15 let ali manj; (2) Več kot 15 let.	Ordinalna	4

*se nadaljuje*

Tabela 5: Opis spremenljivk (nad.)

Spremenljivka	Kategorije	Merska lestvica	Zap. Št. vprašanja
Načini spodbujanja inovacijske aktivnosti	(1) Izmenjevanje informacij in znanja; (2) Spodbujanje kreativnosti; (3) Predlogi za izboljšave; (4) Nagrajevanje zaposlenih za inovativne ideje; (5) sredstva za R&R; (6) Inovacijski sistem; (7) Uvajanje sprememb; (8) Izobraževanje in izpopolnjevanje; (9) Sodelovanje pri inoviranju izključno s strani vodstva; (10) Seznanjenost zaposlenih s strategijo inoviranja; (11) Ustvarjalna kultura; (12) Usposobljenost in razvoj zaposlenih.	Intervalna	5
Viri inoviranja	(1) Inoviranje izključno v podjetju; (2) Vključenost zunanjih interesnih skupin v R&R; (3) Povezovanje z zunanjimi viri pri inoviranju; (4) Ideje inoviranja izključno znotraj podjetja; (5) Lastna tehnologija in tehnološki procesi.	Intervalna	7
Strategija inoviranja	(1) Ofenzivna; (2) Defenzivna; (3) Imitativna; (4) Odvisna; (5) Oportunistična; (6) Tradicionalna.	Nominalna	8
Razlogi za inovacije	(1) Povečanje produktivnosti; (2) Visoko povpraševanje; (3) Energetsko učinkovita prihodnost; (4) Sledenje trendom; (5) Povečanje zadovoljstva in zvestobe strank; (6) Odprtje novega trga (7) Večji tržni delež; (8) Povečanje prihodkov; (9) Konkurenčna prednost; (10) Prihodnje potrebe kupcev.	Intervalna	9

Vir: lastno delo.

Znotraj vprašalnika sem uporabila tri merske instrumente, ki so zaradi lastnosti intervalne lestvice merjenja zahtevali preverjanje stopnje zanesljivosti. Prvi merski instrument se je navezoval na načine spodbujanja inovacijske aktivnosti (5. vprašanje v vprašalniku) katere preverjanje stopnje zanesljivosti normalne porazdelitve spremenljivke je prikazan v tabeli 4 in tabeli 5, v prilogi 3. Drugi merski instrument se je nanašal na vire inoviranja (7. vprašanje v vprašalniku) katerega preverjanje stopnje zanesljivosti normalne porazdelitve je prikazan v tabeli 6, v prilogi 3. Tretji merski instrument se je navezoval na razloge za uvajanje inovacij (9. vprašanje v vprašalniku) in katerega preverjanje stopnje zanesljivosti normalne porazdelitve je prikazan v tabeli 7 in 8, v prilogi 3. Stopnjo zanesljivosti teh merskih instrumentov z vidika notranje konsistentnosti sem preverila s Cronbachovim koeficientom alfa ( $\alpha$ ), pri čemer sem upoštevala naslednje vrednosti stopnje zanesljivosti po Vanderstoep in Johnstone (2009): odlična ( $\alpha \geq 0,9$ ), dobra ( $0,8 \leq \alpha < 0,9$ ), sprejemljiva ( $0,7 \leq \alpha < 0,8$ ), vprašljiva ( $0,6 \leq \alpha < 0,7$ ), slaba ( $0,5 \leq \alpha < 0,6$ ), nesprejemljiva ( $\alpha < 0,5$ ). Ugotovljena stopnja značilnosti instrumenta »načini spodbujanja inovacijske aktivnosti« je bila dobra ( $\alpha = 0,854$ ), kar je prikazano v tabeli 1 v prilogi 2. V tabeli 2, priloga 2 je bil izračun zanesljivost instrumenta, »viri inoviranja«, sprejemljiva ( $\alpha = 0,778$ ) in zanesljivost instrumenta »razlogi za inovacije« dobra ( $\alpha = 0,853$ ), katera je prikazana v tabeli 3 v prilogi 2.

S pridobljenimi podatki sem odgovore na raziskovalna vprašanja iskala z uporabo opisne in sklepne statistike. V sklopu opisnih statističnih analiz prikazujem absolutne frekvence (f) in relativne frekvence (f %), povprečje (aritmetična sredina – AS), najmanjše vrednosti (Min) in največje vrednosti (Max) ter razpršenost enot (standardni odklon – SD). Pred izvedbo preizkusov, uporabljenih v sklopu sklepnih oziroma inferenčnih statističnih analiz, sem preverila, ali so intervalne spremenljivke »načini spodbujanja inovacijske aktivnosti«, »viri inoviranja« in »razlogi za inovacije« porazdeljene normalno. Rezultati Kolmogorov-Smirnov preizkusa so pokazali, da obravnavane spremenljivke niso porazdeljene normalno (priloga 3), zato sem v sklopu sklepne statistike uporabila neparametrične teste.

Spremenljivke, ki se navezujejo na raziskovalna vprašanja, in pripadajoči neparametrični preizkusi so za vsako raziskovalno vprašanje prikazani v tabeli 5. Pri iskanju odgovora na RV1 sem uporabila preizkus za ugotavljanje statistično pomembnih razlik med tremi ali več skupinami na intervalni lestvici (Kruskal-Wallis preizkus za ugotavljanje obstoja razlike in Dunn-Bonferroni post hoc preizkus za ugotavljanje obstoja razlik po parih) ter med dvema skupinama na intervalni lestvici (Mann-Whitney preizkus). Pri iskanju odgovora na RV2 in RV5 sem uporabila preizkus za ugotavljanje statistično pomembnih razlik pri pogostosti odgovorov za eno nominalno spremenljivko (hi-kvadrat preizkus enake verjetnosti, angl. Chi-square Goodness-of-fit test). Pri iskanju odgovora na RV3 sem uporabila preizkus za ugotavljanje statistično pomembnih razlik pri pogostosti odgovorov za dve nominalni spremenljivki (Pearsonov hi-kvadrat preizkus, angl. Pearson's Chi-squared test), pri RV4 sem uporabila preizkus za ugotavljanje statistično pomembnih razlik za en vzorec na intervalni lestvici (Wilcoxonov preizkus predznačenih rangov, angl. Wilcoxon signed-rank test), pri čemer sem upoštevala hipotetično vrednost mediane 3 ( $H_0: \mu \leq 3$ ;  $H_1: \mu > 3$ ). Pri RV6 sem uporabila preizkus za ugotavljanje statistično pomembnih razlik za dva odvisna vzorca na intervalni lestvici (Wilcoxonov parni preizkus predznačenih rangov, angl. Wilcoxon matched-pair signed-ranks test).

*Tabela 6: Uporabljeni testi glede na raziskovalna vprašanja*

Raziskovalno vprašanje	Spremenljivke	Uporabljen test
RV1 Ali se inovacijsko aktivnost v velikih slovenskih podjetjih spodbuja v večji meri kot v ostalih podjetjih in ali prihaja do razlik v spodbujanju inovacijske aktivnosti med storitvenimi in proizvodno-storitvenimi podjetji?	(1) Načini spodbujanja inovacijske aktivnosti + velikost podjetja (2) Načini spodbujanja inovacijske aktivnosti + osnovna dejavnost	(1) Kruskal-Wallis preizkus; (2) Mann-Whitney preizkus
RV2 Katero vrsto inovacije so slovenska podjetja v obdobju 2020–2022 uvedla v največji meri?	Vrste inovacij	Hi-kvadrat preizkus enake verjetnosti

*se nadaljuje*

Tabela 7: Uporabljeni testi glede na raziskovalna vprašanja (nad.)

RV3	Ali je v Sloveniji po številu uvedenih inovacij delež inovacijsko aktivnih podjetij v proizvodno-storitveni dejavnosti večji od deleža inovacijsko aktivnih podjetij v storitveni dejavnosti?	Vrste inovacij + osnovna dejavnost	Pearsonov hi-kvadrat
RV4	Ali se velika slovenska podjetja v večji meri poslužujejo modela odprtega inoviranja?	Viri inoviranja	Wilcoxonov preizkus predznačenih rangov
RV5	Katere oblike strategije inoviranja se slovenska podjetja poslužujejo v največji meri?	Strategija inoviranja	Hi-kvadrat preizkus enake verjetnosti
RV6	Kateri so trije bistveni razlogi uvajanja inovacij v slovenskih podjetjih?	Razlogi za inovacije	Wilcoxonov parni preizkus predznačenih rangov

Vir: lastno delo.

Vse trditve znotraj merskega instrumenta glede načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti (5. vprašanje) so bile naravnane na spodbujanje inovacijske aktivnosti v podjetju, razen trditve št. 9. Ker je bilo moje zanimanje v RV1 povezano s spodbujanjem inovacijske aktivnosti in ne ne-spodbujanjem, na kar namiguje trditev št. 9, sem obravnavano trditev za potrebe izvedbe sklepne statistike njene vrednosti prekoderala v nove oziroma obratne (1 = 5, 2 = 4, 3 = 3, 4 = 2, 5 = 1). Za obdelavo in prikazovanje podatkov sem uporabila program Microsoft Office Excel in programski paket za statistično obdelavo podatkov IBM® SPSS® Statistics, verzijo 22.

#### 5.4 Vzorčenje in vzorec raziskave

Vzorčenje v raziskavi je bilo neverjetnostno in priložnostno, saj vsa podjetja niso imela enake možnosti sodelovanja v raziskavi. Medtem ko imajo pri verjetnostnem vzorčenju enote v populaciji vnaprej znano verjetnost (ki je večja od nič) za vključitev v vzorec, pri neverjetnostnem vzorčenju ni vnaprej znane verjetnosti – tj., vse enote v populaciji nimajo enake verjetnosti oziroma možnosti biti vključene v vzorec. Priložnostno vzorčenje je metoda neverjetnostnega vzorčenja, pri kateri je vzorec oblikovan oziroma so enote izbrane v vzorec iz tistega dela populacije, ki je navzoč ob priložnosti. Ker je vzorec neverjetnosti, so rezultati posplošeni le na vzorec in ne na celotno populacijo (Vanderstoep in Johnstone, 2009). Populacijo oziroma ciljno skupino raziskave so predstavljala vsa slovenska podjetja, ki so s povezavo do anketnega vprašalnika v času njegove objave, tj. tri mesece od 7. 10. 2022 do 7. 1. 2023, imela interes sodelovati v raziskavi. V skupnem je bilo zabeleženih 229

klikov na anketo, pri čemer je bilo v celoti oziroma ustrezno izpolnjenih 99 vprašalnikov, ki sem jih upoštevala pri analizi podatkov.

V tabeli 6 je prikazano, da je v vzorec vključenih 99 podjetij, od tega jih 42,4 % (n = 42) opravlja v celoti storitveno dejavnost, 57 % (n = 57) pa proizvodno-storitveno. Glede na strukturo dejavnosti po standardni klasifikaciji (SKD), je 2 % (n = 2) podjetij umeščeno med kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo, 50,5 % (n = 50) med predelovalne dejavnosti, 5 % med oskrbo z električno energijo, plinom in paro, 3 % med oskrbo z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja in 46,5 % (n = 46) pod ostalo. Z vidika velikosti je v vzorcu največ anketiranih, tj. 31,3 % (n = 31) umeščenih med mikro podjetja, 26,3 % (n = 26) med srednje velika podjetja, 24,2 % (n = 24) med majhne in 18,2 % (n = 18) med velika podjetja. Glede na obdobje prisotnosti na trgu je 80,8 % (n = 80) podjetij prisotnih več kot 15 let, ostalih 19,2 % (n = 19) pa 15 let ali manj.

*Tabela 8: Struktura vzorca raziskave glede na dejavnost, standardno klasifikacijo dejavnosti ter velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu*

Osnovna dejavnost	n	n %
Storitve	42	42,4
Proizvodnja in storitve	57	57,6
Standardna klasifikacija dejavnosti		
A) Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	2	2,0
C) Predelovalne dejavnosti	50	50,5
D) Oskrba z električno energijo, plinom in paro	5	5,0
E) Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja	3	3,0
Drugo	39	39,4
Velikost podjetja		
Mikro (do 10 zaposlenih)	31	31,3
Majhno (od 10 do 49 zaposlenih)	24	24,2
Srednje (od 49 do 249 zaposlenih)	26	26,3
Veliko (več kot 250 zaposlenih)	18	18,2
Leta prisotnosti na trgu		
15 let ali manj	19	19,2
Več kot 15 let	80	80,8

Opomba: N = 99

*Vir: lastno delo.*

## 5.5 Rezultati raziskave

### 5.5.1 Načini spodbujanja inovacijske aktivnosti

Tabela 7 prikazuje opisno statistiko trditev sklopa načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti. V sklopu trditev glede načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti, podjetja v povprečju najvišje ocenjujejo trditvi po zaporedno št. 1 v tabeli 7, »Informacije in znanje si izmenjujemo na ravni celotnega podjetja.« (AS = 4,01; SD = 0,95) ter trditev pod zaporedno

št. 2, »Stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih je pomemben dejavnik v procesu inoviranja v podjetju.« (AS = 4,00; SD = 0,96) (gl. tabelo 7). Pri slednji trditvi prihaja do statistično pomembnih razlik ( $p = 0,025$ ) glede na dejavnost podjetja, in sicer jo v povprečju višje ocenjujejo podjetja z dejavnostjo proizvodnje in storitve (AS = 4,19; SD = 1,06) kot storitvena podjetja (AS = 3,74; SD = 0,83) (gl. tabelo 9 v prilogi 4). Z obema trditvama se zelo strinja več kot 30 % podjetij (gl. tabelo 9 v prilogi 4).

Tretja v povprečju najvišje ocenjena trditev glede spodbujanja inovacijske aktivnosti je pod zaporedno št. 3 v tabeli 7 in sicer »V podjetju je poudarek na usposobljenosti in razvoju zaposlenih.« (AS = 3,90; SD = 0,81). V povprečju podjetja najnižje ocenjujejo trditev pod zaporedno št.12, »Ideje v zvezi z inoviranjem dajejo izključno vodilni v podjetju.« (AS = 2,74; SD = 1,22), in sicer se s tem nikakor ne strinja in ne strinja 59,6 % ( $n = 59$ ) podjetij. Pri tej trditvi pri standardni stopnji značilnosti ( $p < 0,05$ ) prihaja do statistično pomembne razlike ( $p = 0,048$ ) med mikro podjetji (AS = 2,68; SD = 1,22) in velikimi podjetji (AS = 1,78; SD = 0,80). Ravno tako prihaja do statistično pomembne razlike ( $p = 0,016$ ) v povprečni oceni te trditve med podjetji, ki so prisotna na trgu 15 let ali manj (AS = 3,05; SD = 1,17) in tistimi, ki so prisotna več kot 15 let (AS = 2,34; SD = 1,19). Pri trditvi pod zaporedno št. 4 v tabeli 7, »Podjetje namenja sredstva za raziskave in razvoj novih storitev/izdelkov.« prihaja do statistično pomembne razlike v povprečni oceni med proizvodno-storitvenimi (AS = 4,28; SD = 1,01) in storitvenimi podjetji (AS = 3,33; SD = 1,16) pri stopnji značilnosti  $p = 0,000$  ter med podjetji s predelovalno dejavnostjo ((AS = 4,28; SD = 0,95) in ostalimi dejavnostmi (AS = 3,47; SD = 1,24) pri stopnji značilnosti  $p = 0,000$  (gl. tabelo 9 v prilogi 4).

*Tabela 9: Opisna statistika trditev sklopa načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti*

Št.	Trditev	AS	SD	Min	Max
1	Informacije in znanje si izmenjujemo na ravni celotnega podjetja.	4,01	0,95	1	5
2	Stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih je pomemben dejavnikv procesu inoviranja v podjetju.	4,00	0,96	1	5
3	V podjetju je poudarek na usposobljenosti in razvoju zaposlenih.	3,90	0,81	1	5
4	Podjetje namenja sredstva za raziskave in razvoj novih storitev/izdelkov.	3,88	1,17	1	5
5	V podjetju se spodbuja kreativnost zaposlenih.	3,80	1,00	1	5
6	Zaposleni predlagajo veliko izboljšav.	3,74	1,02	1	5
7	Vodje v podjetju so pripravljeni na aktivno uvajanje predlaganih sprememb.	3,73	0,99	1	5
8	Zaposleni so seznanjeni s strategijo inoviranja.	3,59	0,85	1	5
9	V podjetju je ustvarjalna kultura, ki podpira razvoj inovacij.	3,48	0,94	1	5
10	V podjetju se nagrajuje zaposlene, ki imajo inovativne ideje.	3,47	1,31	1	5

se nadaljuje

*Tabela 10: Opisna statistika trditev sklopa načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti (nad.)*

11	V podjetju imamo »inovacijski sistem«, v katerem lahko sodelujejo vsi zaposleni.	3,45	1,30	1	5
12	Ideje v zvezi z inoviranjem dajejo izključno vodilni v podjetju.	2,47	1,22	1	5

Opomba: N = 99, AS – aritmetična sredina, SD – standardni odklon, Min – najmanjša vrednost, Max – največja vrednost

*Vir: lastno delo.*

Ker me je pri raziskovalnem vprašanju RV1 zanimalo, ali se inovacijsko aktivnost v velikih slovenskih podjetjih spodbuja v večji meri kot v ostalih podjetjih in ali prihaja do razlik v spodbujanju inovacijske aktivnosti med storitvenimi in proizvodno-storitvenimi podjetji, v ta namen naredim preizkusa Kruskal-Wallis in Mann-Whitney. Ko gre za spodbujanje inovacijske aktivnosti glede na velikost podjetja, rezultati Kruskal-Wallis preizkusa pri standardni stopnji značilnosti  $p < 0,05$  pokažejo, da med skupinami prihaja do statistično pomembnih razlik pri spodbujanju inovacijske aktivnosti ( $p = 0,004$ ) (gl. sliko 1 v prilogi 5). Ker Kruskal-Wallis preizkus ne pokaže med katerimi pari prihaja do razlik, v ta namen izvedem Dunn-Bonferroni post hoc preizkus primerjave po parih. Rezultati slednjega pokažejo, da pri standardni stopnji značilnosti  $p < 0,05$  prihaja do statistično pomembnih razlik pri spodbujanju inovacijske aktivnosti le med mikro in velikimi podjetji ( $p = 0,004$ ), in sicer velika podjetja (AS = 4,10; SD = 0,58) v povprečju ocenjujejo spodbujanje inovativnosti višje kot mikro podjetja (AS = 3,77; SD = 0,75). Posledično ne morem zaključiti, da se inovacijsko aktivnost v velikih slovenskih podjetjih, ki so bila vključena v raziskavo, spodbuja v večji meri kot v ostalih podjetjih.

Ko gre za spodbujanje inovacijske aktivnosti glede na osnovno dejavnost podjetja, Mann-Whitney preizkus pri standardni stopnji značilnosti  $p < 0,05$  pokaže, da prihaja do statistično pomembnih razlik med storitvenimi in proizvodno-storitvenimi podjetji ( $p = 0,002$ ) (gl. sliko 2 v prilogi 5), pri čemer spodbujanje inovacijske aktivnosti v povprečju višje ocenjujejo proizvodno-storitvena podjetja (AS = 3,90; SD = 0,73) kot storitvena (AS = 3,47; SD = 0,64). Posledično lahko zaključim, da prihaja do razlik v spodbujanju inovacijske aktivnosti med storitvenimi in proizvodno-storitvenimi podjetji, in sicer jo v večji meri spodbujajo proizvodno-storitvena podjetja.

### 5.5.2 Vrste uvedenih inovacij med leti 2020–2022

Tabela 8 prikazuje frekvenčno porazdelitev uvedenih inovacij med leti 2020-2022 glede na vrsto inovacije. Kot je razvidno iz tabele 8, je največ podjetij med leti 2020–2022 uvedlo inovacijo proizvoda (48,4 %). Pri tem je glede na osnovno dejavnost inovacijo proizvoda ali storitve uvedlo 57,9 % proizvodno-storitvenih podjetij in 35,7 % storitvenih podjetij (gl. tabelo 11 v prilogi 6). Glede na SKD je tovrstno inovacijo uvedlo 58,8 % podjetij s

predelovalnimi dejavnostmi, 38,8 % pa podjetij z ostalimi dejavnostmi. Glede na velikost podjetja so največ tovrstnih inovacij uvedla velika podjetja (77,8 %), glede na leta prisotnosti na trgu pa podjetja, ki so prisotna več kot 15 let (50 %). Druga najpogosteje uvedena inovacija je bila inovacija IKT sistemov (43,4 % podjetij), tretja najpogosteje uvedena inovacija pa je bila inovacija v trženju in prodaji (40,4 % podjetij). V najmanjši meri je bila uvedena inovacija v managementu in vodenju, in sicer jo je uvedlo 25,3 % podjetij.

*Tabela 11: Frekvenčna porazdelitev uvedenih inovacij med leti 2020–2022 glede na vrsto inovacije*

<b>Vrsta inovacije</b>	<b>f</b>	<b>f %</b>
Inovacija proizvoda	48	48,4
Inovacija IKT sistemov	43	43,4
Inovacija v trženju in prodaji	40	40,4
Inovacija v proizvodnji blaga in storitev	39	39,4
Inovacija v razvoju proizvodov in poslovnih procesov	37	37,4
Inovacija v distribuciji in logistiki	32	32,3
Inovacija v managementu in vodenju	25	25,3

Opomba: N = 99, f – število; f % – delež

*Vir: lastno delo.*

Ker me je pri raziskovalnem vprašanju RV2 zanimalo, katero vrsto inovacije so slovenska podjetja v obdobju 2020–2022 uvedla v največji meri, v ta namen naredim hi-kvadrat preizkus enake verjetnosti za ugotavljanje razlik v pogostosti odgovorov glede na različne vrste inovacij. Rezultati slednjega pri standardni stopnji značilnosti  $p < 0,05$  ne pokažejo statistično pomembnih razlik pogostosti v odgovorih ( $\chi^2 = 8,894$ ,  $p = 0,180$ ) (gl. prilogo 7). Posledično ne morem zaključiti, da so slovenska podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, v obdobju 2020–2022 v največji meri uvedla inovacijo proizvoda ali storitve.

Glede na osnovno dejavnost je največ storitvenih podjetij je uvedlo inovacijo v trženju in prodaji (54,8 %;  $n = 23$ ), največ proizvodno-storitvenih pa inovacijo v proizvodnji blaga in storitev (59,6 %;  $n = 34$ ). Z vidika velikosti podjetij je največ mikro podjetij uvedlo inovacijo proizvoda ali storitve (59,6 %;  $n = 34$ ), največ majhnih podjetij inovacijo v proizvodnji blaga in storitev (50,0 %;  $n = 12$ ) ter inovacijo IKT sistemov (50,0 %;  $n = 12$ ), največ srednje velikih (46,2 %;  $n = 12$ ) in velikih podjetij (77,8 %,  $n = 14$ ) pa inovacijo proizvoda ali storitve. Podjetja, ki so na trgu prisotna 15 let ali manj so v največji meri uvedla inovacijo v trženju in prodaji (52,6 %;  $n = 10$ ), podjetja s prisotnostjo na trgu več kot 15 let pa inovacijo proizvoda ali storitve (50,0 %;  $n = 40$ ) (gl. tabelo 11 v prilogi 6).

Tabela 9 prikazuje frekvenčno porazdelitev uvedenih inovacij med leti 2020-2022 glede na osnovno dejavnost (storitve, proizvodnja in storitve). Z vidika osnovne dejavnosti je iz tabele 9 razvidno, da so proizvodno-storitvena podjetja pri vseh vrstah inovacij uvedla večji delež inovacij, z izjemo inovacije v trženju in prodaji, pri čemer so storitvena podjetja uvedla 54,8 % tovrstnih inovacij, proizvodno-storitvena pa 29,8%. Do največje razlike v deležu uvedenih

inovacij med obema dejavnostma prihaja pri inovacijah v proizvodnji blaga in storitev. Ker me je pri raziskovalnem vprašanju RV3 zanimalo, ali je v Sloveniji po številu uvedenih inovacij delež inovacijsko aktivnih podjetij v proizvodno-storitveni dejavnosti večji od deleža inovacijsko aktivnih podjetij v storitveni dejavnosti, v ta namen naredim Pearsonov hi-kvadrat test. Rezultati slednjega kažejo, da prihaja do statistično pomembnih razlik v številu uvedenih inovacij med storitvenimi in proizvodno-storitvenimi ( $\chi^2 = 18,262$ ,  $p = 0,000$ ). Posledično lahko zaključim, da med podjetji, vključenimi v raziskavo, obstaja 95-% verjetnost, da je po številu uvedenih inovacij delež inovacijsko aktivnih podjetij, v proizvodno-storitveni dejavnosti večji od deleža inovacijsko aktivnih podjetij v storitveni dejavnosti (gl. prilogo 8).

*Tabela 12: Frekvenčna porazdelitev uvedenih inovacij med leti 2020–2022 glede na osnovno dejavnost*

Vrsta inovacije	Osnovna dejavnost	f	f %
Inovacija proizvoda	Storitve (n = 42)	15	35,7
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	33	57,9
Inovacija IKT sistemov	Storitve (n = 42)	17	40,5
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	26	45,6
Inovacija v trženju in prodaji	Storitve (n = 42)	23	54,8
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	17	29,8
Inovacija v proizvodnji blaga in storitev	Storitve (n = 42)	5	11,9
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	34	59,6
Inovacija v razvoju proizvodov in poslovnih procesov	Storitve (n = 42)	8	19,0
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	29	50,9
Inovacija v distribuciji in logistiki	Storitve (n = 42)	9	21,4
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	23	40,3
Inovacija v managementu in vodenju	Storitve (n = 42)	8	19,0
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	17	29,8

Opomba: N = 99, f – število; f % – delež

*Vir: lastno delo.*

### 5.5.3 Notranji in zunanji viri inoviranja

V sklopu trditev glede virov inoviranja, se je prva trditev nanašala na zunanje vire inoviranja, ostali dve pa na notranje. Tabela 10 prikazuje opisno statistiko podanih trditev, katere se nanašajo na vire inoviranja. Kot je razvidno v tabeli 10, podjetja v povprečju najvišje ocenjujejo svoje strinjanje s trditvijo »Za potrebe inoviranja se povezujemo z zunanjimi interesnimi skupinami oziroma viri soustvarjanja izdelkov/storitev« (AS = 3,57; SD = 0,84). Pri tem 60,3 % (n = 60) podjetij ocenjuje trditev z ocenama 4 in 5 (gl. tabelo 17 v prilogi 9). Glede na osnovno dejavnost, proizvodno-storitvena podjetja v povprečju ocenjujejo trditev v nekoliko višjo oceno (AS = 3,60; SD = 0,80) kot storitvena (AS = 3,52; SD = 0,89), vendar razlika v povprečni oceni ni statistično pomembna ( $p = 0,666$ ). Glede na velikosti podjetij, trditev v povprečju sicer najvišje ocenjujejo velika podjetja (AS = 3,89; SD = 0,68), vendar do statistično pomembnih razlik z ostalimi velikostmi podjetij ne prihaja ( $p = 0,360$ ).

Podjetja, ki so na trgu prisotna 15 let ali manj, trditev v povprečju ocenjujejo z oceno 3,58 (SD = 0,51), tista, ki so prisotna več kot 15 let pa s povprečno oceno 3,56 (SD = 0,90). Razlika ravno tako ni statistično pomembna ( $p = 0,650$ ) (gl. tabelo 18 v prilogi 9).

Kar zadeva trditev notranjih virov inoviranja, podjetja v povprečju nekoliko višje ocenjujejo svoje strinjanje s trditvijo »Pri inovacijah se poslužujemo izključno lastne tehnologije in tehnoloških procesov.« (AS = 2,66; SD = 0,95) kot pa s trditvijo »Za potrebe inoviranja se poslužujemo samo idej, ki prihajajo od znotraj podjetja.« (AS = 2,59; SD = 0,90). Razlike v povprečni oceni niso statistično pomembne (gl. tabelo 18 v prilogi 9). Z ocenama 1 in 2 prvo trditev ocenjuje 49,5 % podjetij ( $n = 49$ ), drugo pa 52,5 % ( $n = 52$ ) podjetij (gl. tabelo 17 v prilogi 9).

*Tabela 13: Opisna statistika trditev sklopa virov inoviranja*

Št.	Trditev	AS	SD	Min	Max
1	Za potrebe inoviranja se povezujemo z zunanjimi interesnimi skupinami oziroma viri soustvarjanja izdelkov/storitev (dobavitelji, kupci, individualni izumitelji, univerzitetni laboratoriji itd).	3,57	0,84	1	5
2	Za potrebe inoviranja se poslužujemo samo idej, ki prihajajo od znotraj podjetja.	2,59	0,90	1	5
3	Pri inovacijah se poslužujemo izključno lastne tehnologije in tehnoloških procesov.	2,66	0,95	1	5

Opomba: N = 99; AS – aritmetična sredina; SD – standardni odklon, Min – najmanjša vrednost; Max – največja vrednost

*Vir: lastno delo.*

Ko gre za zunanje vire inoviranja, se 60,3 % podjetij strinja s trditvijo, da se za potrebe inoviranja povezujejo z zunanjimi interesnimi skupinami oziroma viri soustvarjanja izdelkov/storitev (52,2 % jih ocenjuje trditev z oceno 4 in 8,1 % z oceno 5). Rezultati Wilcoxonovega preizkusa predznačenih rangov ob hipotetični vrednosti mediane 3 ( $H_0: \mu \leq 3$ ;  $H_1: \mu > 3$ ) pri standardni stopnji značilnosti  $p < 0,05$  kažejo, da se hipotetična vrednost mediane statistično pomembno razlikuje od opazovane ( $p = 0,000$ ) (glej sliko 4 v prilogi 10). Slednje pomeni, da obstaja 95-% verjetnost, da se slovenska podjetja pri inoviranju v večji meri poslužujejo zunanjih kot zgolj notranjih virov inoviranja.

Ko gre za zunanje vire inoviranja v sklopu velikih podjetij, se ti s trditvijo, da se za potrebe inoviranja povezujejo z zunanjimi interesnimi skupinami soustvarjanja izdelkov/storitev v povprečju strinjajo z oceno 3,89 (SD = 0,68). Ker me je pri raziskovalnem vprašanju RV4 zanimalo, ali se velika slovenska podjetja v večji meri poslužujejo modela odprtega inoviranja, v ta namen naredim Wilcoxonov preizkus predznačenih rangov ob hipotetični vrednosti mediane 3 ( $H_0: \mu \leq 3$ ;  $H_1: \mu > 3$ ). Rezultati slednjega pri standardni stopnji značilnosti  $p < 0,05$  kažejo, da se hipotetična vrednost mediane statistično pomembno razlikuje od opazovane ( $p = 0,001$ ) (glej sliko 4 v prilogi 10). Posledično lahko zaključim,

da obstaja 95-% verjetnost, da se velika podjetja, KI so bila vključena v raziskavo, pri inoviranju v večji meri poslužujejo zunanjih kot notranjih virov inoviranja.

#### 5.5.4 Strategije inoviranja

V tabeli 11 so prikazane frekvenčne porazdelitve strategij inoviranja glede na osnovno dejavnost, SKD, velikost podjetja i leta prisotnosti na trgu. Kot razvidno iz tabele 11, največ podjetij v povprečju navaja, da je za njih značilna ofenzivna strategija inoviranja (49,5 %; n = 49). Glede na osnovno dejavnost je ofenzivna strategija značilna za 56,1 % (n = 32) proizvodno-storitvenih podjetij in za 40,5 % (n = 17) storitvenih podjetij. 18,2 % (n = 18) vseh podjetij se poslužuje defenzivne strategije, 14,1 % (n = 14) podjetij oportunistične strategije, 10,1 % (n = 10) posnemovalne strategije, 5,1 % (n = 5) tradicionalne oziroma neinovativne strategije, najmanj podjetij pa v povprečju navaja, da je za njih značilna odvisna strategija (3,0 %, n = 3). Nič majhnih in velikih podjetij se ne poslužuje tradicionalne strategije inoviranja in ravno tako se nič velikih podjetij ne poslužuje odvisne strategije inoviranja.

*Tabela 14: Frekvenčna porazdelitev strategij inoviranja glede na osnovno dejavnost, SKD, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu*

Kategorije		Ofenzivna		Defenzi- vna		Oportu- ni- stična		Posnemo- valna		Tradici- onalna		Odvisn a	
		f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %
Osnovna dejavnost	Storitve (n = 42)	17	40,5	9	21,4	8	19,0	5	11,9	2	4,8	1	2,4
	Proizvodnj a in storitve (n = 57)	32	56,1	9	15,8	6	10,5	5	8,8	3	5,3	2	3,5
	Skupaj (n = 99)	49	49,5	18	18,2	14	14,1	10	10,1	5	5,1	3	3,0
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelov. dejavnosti (n = 50)	27	54,0	7	14,0	6	12,0	6	12,0	3	6,0	1	2,0
	Ostale dejavnosti (n = 49)	22	44,9	11	22,4	8	16,3	4	8,1	2	4,1	2	4,0
	Skupaj (n = 99)	49	49,5	18	18,2	14	14,1	10	10,1	5	5,1	3	3,0

se nadaljuje

Tabela 15: Frekvenčna porazdelitev strategij inoviranja glede na osnovno dejavnost, SKD, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu (nad.)

Velikost podjetja	Mikro (n = 31)	12	38,7	6	19,4	7	22,6	2	6,5	4	6,5	0	0,0
	Majhno (n = 24)	10	41,7	6	25,0	3	12,5	4	16,7	0	0,0	1	4,2
	Srednje (n = 26)	15	57,7	5	19,2	1	3,8	2	7,7	1	3,8	2	7,7
	Veliko (n = 18)	12	66,7	1	5,6	3	16,7	2	11,1	0	0,0	0	0,0
	Skupaj (n = 99)	49	49,5	18	18,2	14	14,1	10	10,1	5	5,1	3	3,0
Leta prisotnosti na trgu	15 let ali manj (n = 19)	7	36,8	4	21,1	3	15,8	2	10,5	2	10,5	1	11,1
	Več kot 15 let (n = 80)	42	52,5	14	17,5	11	13,7	8	10,0	3	3,8	2	2,5
	Skupaj (n = 99)	49	49,5	18	18,2	14	14,1	10	10,1	5	5,1	3	3,0

Opomba: n – število enot v vzorcu, f – število; f % – delež

Vir: lastno delo.

Ker me je pri raziskovalnem vprašanju RV5 zanimalo, katere oblike strategije inoviranja se slovenska podjetja poslužujejo v največji meri, v ta namen naredim hi-kvadrat preizkus enake verjetnosti za ugotavljanje razlik v pogostosti odgovorov med defenzivno in ofenzivno strategijo. Rezultati slednjega pri standardni stopnji značilnosti  $p < 0,05$  pokažejo, da prihaja do statistično pomembnih razlik pogostosti v odgovorih ( $\chi^2 = 14,343$ ,  $p = 0,000$ ) (gl. prilogo 11). Posledično lahko zaključim, da obstaja 95-% verjetnost, da se podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, v največji meri poslužujejo ofenzivne strategije inoviranja.

#### 5.5.5 Razlogi za uvajanje inovacij

V sklopu trditev glede razlogov uvajanja inovacij so v tabeli 12 prikazani rezultati in sicer podjetja v povprečju najvišje ocenjujejo pridobivanje konkurenčne prednosti (AS = 4,33; SD = 0,70), zadovoljevanje prihodnjih potreb kupcev (AS = 4,24; SD = 0,77) ter povečanje produktivnosti podjetja (AS = 4,13; SD = 0,89). 44,4 % (n = 44) podjetij ocenjuje trditev »Zaradi pridobivanja konkurenčne prednosti« kot zelo pomembno (gl. tabelo 21 v prilogi 12), sicer pa pri trditvi ne prihaja do statistično pomembnih razlik med podjetji glede na osnovno dejavnost, velikost in leta prisotnosti na trgu. (gl. tabelo 22 v prilogi 12). Pri trditvi »Ker želimo zadovoljiti prihodnje potrebe kupcev«, ki jo 38,4 % podjetij ocenjuje kot zelo pomembno, prihaja do statistično pomembnih razlik glede na osnovno dejavnost ( $p = 0,007$ ), in sicer jo v povprečju višje ocenjujejo proizvodno-storitvena podjetja (AS = 4,40; SD = 0,70) kot storitvena (AS = 4,02; SD = 0,81). Pri trditvi »Zaradi povečanja produktivnosti podjetja«, ki jo 37,4 % podjetij ocenjuje kot zelo pomembno, prihaja do statistično

pomembnih razlik glede na velikost podjetja ( $p = 0,012$ ), in sicer jo v povprečju višje ocenjujejo velika podjetja ( $AS = 4,67$ ;  $SD = 0,49$ ) kot mikro podjetja ( $AS = 3,84$ ;  $SD = 0,94$ ).

Tabela 16: Opisna statistika trditev sklopa razlogov za uvajanje inovacij

Št.	Trditev	AS	SD	Min	Max
1	Zaradi pridobivanja konkurenčne prednosti.	4,33	0,70	2	5
2	Ker želimo zadovoljiti prihodnje potrebe kupcev.	4,24	0,77	1	5
3	Zaradi povečanja produktivnosti podjetja.	4,13	0,89	2	5
4	Zaradi povečanja zadovoljstva in zvestobe obstoječih strank.	4,10	0,83	2	5
5	Zaradi želje po večanju tržnega deleža.	4,02	0,82	2	5
6	Zaradi visokega povpraševanja na trgu.	3,99	0,76	2	5
7	Ker že vnaprej vemo, da se bodo zaradi inovacije povečali prihodki.	3,88	0,87	2	5
8	Zaradi sledenja trendom.	3,79	0,80	2	5
9	Zaradi želje odprtja novega trga.	3,73	1,07	1	5
10	Zaradi ustvarjanja energetske učinkovite prihodnosti.	3,56	0,94	1	5

Opomba:  $N = 99$ ; AS – povprečna vrednost; SD – standardni odklon, Min – najmanjša vrednost; Max – največja vrednost

*Vir: lastno delo.*

Podjetja v povprečju najnižje ocenjujejo trditev, da uvajajo inovacije zaradi ustvarjanja energetske učinkovite prihodnosti ( $AS = 3,56$ ;  $SD = 0,94$ ). Pri tem prihaja do statistično pomembnih razlik med storitvenimi ( $AS = 3,17$ ;  $SD = 0,94$ ) in proizvodno-storitvenimi podjetji ( $AS = 3,84$ ;  $SD = 0,84$ ) pri stopnji značilnosti  $p = 0,001$  ter med podjetji s predelovalnimi dejavnostmi ( $AS = 3,78$ ;  $SD = 0,84$ ) in podjetji z ostalimi dejavnostmi ( $AS = 3,33$ ;  $SD = 0,99$ ) pri stopnji značilnosti  $p = 0,020$ . Ravno tako v tej trditvi prihaja do statistično pomembnih razlik med podjetji, ki so prisotna na trgu 15 let ali manj ( $AS = 3,21$ ;  $SD = 0,71$ ) in podjetji, ki so prisotna več kot 15 let ( $AS = 3,64$ ;  $SD = 0,97$ ), in sicer pri stopnji značilnosti  $p = 0,043$ .

Ker me je pri raziskovalnem vprašanju RV6 zanimalo, kateri so trije bistveni razlogi uvajanja inovacij v slovenskih podjetjih, v ta namen med tretjo v povprečju najvišje ocenjeno trditvijo »Zaradi povečanja produktivnosti podjetja« in četrto trditvijo »Zaradi povečanja zadovoljstva in zvestobe obstoječih strank« naredim Wilcoxonov parni preizkus predznačenih rangov in preverim, ali prihaja do statistično pomembnih razlik med povprečnima ocenama teh trditev. Rezultati preizkusa pri standardni stopnji značilnosti  $p < 0,05$  pokažejo, da ne prihaja do statistično pomembnih razlik pogostosti v odgovorih ( $Z = -329$ ,  $p = 0,742$ ) (gl. prilogo 13). Posledično ne morem zaključiti, da so trije v povprečju najvišje ocenjeni razlogi – pridobivanje konkurenčne prednosti, zadovoljevanje prihodnjih potreb kupcev ter povečanje produktivnosti podjetja – tudi trije bistveni razlogi uvajanja inovacij v podjetjih, katera so bila vključena v raziskavo.

## 5.6 Ugotovitve iz raziskave in implikacije za teorijo in prakso

Skozi empirično raziskavo sem prišla do odgovorov na šest raziskovalnih vprašanj oziroma do ključnih ugotovitev, ki jih z navezavo na teoretična izhodišča navajam v nadaljevanju. V splošnem ugotavljam, da so podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, precej inovativno naravnana, pri čemer so proizvodno-storitvena podjetja v obdobju 2020–2022 uvedla več inovacij kot storitvena. Ugotavljam še, da so podjetja dovzetna za uporabo zunanjih virov inoviranja in da se v največji meri poslužujejo ofenzivne strategije inoviranja.

Naravnost k inovacijski aktivnosti se v moji empirični raziskavi pokaže v odgovorih podjetij o načinu spodbujanja inovacijske aktivnosti in sicer tri najvišje ocenjene trditve so bile: »informacije in znanje si izmenjujemo na ravni celotnega podjetja«, »stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih je pomemben dejavnik v procesu inoviranja v podjetju« in »v podjetju je poudarek na usposobljenosti in razvoju zaposlenih. Vse tri najbolj ocenjene trditve nakazujejo na to, da se inovacijska aktivnost kaže že kot sestavni del kulture podjetja, kateri konstrukt zagovarjata tudi Hurley in Hult (1998, str.52), ki opredeljujeta inovativnost z vedénjske perspektive in menita, da je »odprtost za nove ideje kot vidik kulture«. Prav tako sta tudi Goffin in Mithchell (2005) mnenja, da ima vsako podjetje drugačen inovacijski potencial, kar je odvisno od tega v kolikšni meri prepoznavajo potrebe po spremembah in navsezadnje tudi spodbujajo inovativno razmišljanje zaposlenih. Torej je spodbujanje inovacijske kulture znotraj podjetja in naravnost vodstva k inovacijski aktivnosti, predpogoj za ustvarjanje.

Velika slovenska podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, so tudi bolj dovzetna za uporabo zunanjih virov inoviranja. Likar navaja, da so glavni razlogi za uporabo zunanjih virov, vzpostavljanja novih partnerstev, odkrivanje novih poslovnih priložnosti in raziskovanje novih tehnoloških smernic, katere pa v trenutnem času, s hitrim digitalnem razvojem predstavljajo velik izziv hitremu odgovarjanju priložnostim na trgu. Povezujejo se z zunanjim interesnim skupinam, z dobavitelji, kupci, z namenom izmenjave znanj, idej in tehnologij (Likar, 2006b).

Pri raziskovanju sem prišla tudi do ugotovitve, da se podjetja v moji raziskavi v večini poslužujejo ofenzivne strategije inoviranja. Glede na osnovno dejavnost je slednja strategija značilna za 56,1% proizvodno-storitvenih podjetij in za 40,5% storitvenih podjetij. Torej vsako drugo podjetje zasleduje strategijo inoviranja, ki pomeni biti pred konkurenco. Za ta podjetja velja, da so močno odvisna od notranjih aktivnosti R&R. Menim, da podjetja, ki so izbrala v raziskavi ofenzivno strategijo inoviranja, le to implementirajo z močnim zanašajo na svoje R&R oddelke, ter se hkrati povezujejo in sodelujejo s svojimi zunanjimi partnerji, saj jim je cilj čim hitreje lansirati izdelek/storitev na trg, ter hkrati težijo k agresivnemu tržnemu nastopu. Seveda bi za boljši vpogled v njihove konkretne aktivnosti k uresničevanju ofenzivne strategije inoviranja, bila potrebna še kakšna dodatna raziskava.

Ugotovitev raziskave, da se slovenska podjetja, ki so bila vključena v raziskavo hkrati poslužujejo odprtega inoviranja in ofenzivne strategije inoviranja, ni kontradiktorna, temveč odraža sodobno razumevanje inovacijskih procesov. Odprto inoviranje podjetjem omogoča dostop do zunanjih virov znanja, tehnologij in idej, kar povečuje hitrost in učinkovitost inoviranja, pri čemer podjetja ohranjajo nadzor nad zajemanjem vrednosti (Chesbrough, 2003a; 2003b; Chesbrough in Crowther, 2006). Hkrati se podjetja z ofenzivno strategijo inoviranja usmerjajo k vodilni vlogi na trgu in proaktivnemu uvajanju inovacij (Freeman in Soete, 1997). V skladu z mrežnim modelom inoviranja pete generacije (Rothwell, 1994) odprtost in sodelovanje ne izključujeta agresivne konkurenčne usmerjenosti, temveč jo lahko krepi. Rezultati raziskave tako kažejo, da podjetja, ki so bila vključena v raziskavo uporabljajo odprto inoviranje kot strateško orodje za podporo ofenzivnemu tržnemu nastopu in doseganju konkurenčne prednosti, kar je skladno tudi z opredelitvami inovacijskih aktivnosti po OECD (2018).

Implikacije v praksi kažejo, da morajo managerji v slovenskih podjetjih odprto inoviranje obravnavati kot zavestno in upravljanost strategijo, ne zgolj kot priložnostno sodelovanje z zunanjimi partnerji. Konkretno to pomeni vzpostavitev stabilnih partnerskih odnosov z dobavitelji, kupci in raziskovalnimi institucijami ter skrajševanje poti od ideje do tržne realizacije, kar je skladno z ofenzivno strategijo inoviranja, katere temeljna prednost je hitrost, »biti pred drugimi«. Pomembna naloga managementa je tudi ciljno vlaganje v znanja, ki podpirajo sodelovalno inoviranje, zlasti na področju digitalnih kompetenc in upravljanja zunanjih partnerstev. Inovacijske prakse morajo biti prilagojene dejavnosti podjetja, pri čemer proizvodno-storitvena podjetja večji poudarek namenjajo tehnološkim in procesnim inovacijam, storitvena pa inovacijam v trženju in uporabniški izkušnji. Inovacije je tako potrebno obravnavati kot dolgoročen in deloma tvegan proces, ki zahteva aktivno vlogo managementa pri odločanju in razporejanju virov, za doseganje konkurenčne prednosti.

V nadaljevanju sem še bolj razčlenila rezultate po posameznih raziskovalnih vprašanjih in ugotovitve raziskave strnila pod vsako raziskovalno vprašanje, katera sem si zastavila pred samo izvedbo raziskave in so bila predmet mojega raziskovalnega dela naloge.

**RV1: Ali se inovacijsko aktivnost v velikih slovenskih podjetjih spodbuja v večji meri kot v ostalih podjetjih in ali prihaja do razlik v spodbujanju inovacijske aktivnosti med storitvenimi in proizvodno-storitvenimi podjetji?**

Pri odgovoru na RV1 ugotavljam, da se inovacijsko aktivnost v velikih slovenskih podjetjih, katera so bila vključena v raziskavo, spodbuja v večji meri kot v mikro podjetjih, ne spodbuja pa se je v večji meri kot v malih in srednje velikih podjetjih. Pri odgovoru na RV1 ugotavljam še, da proizvodno-storitvena podjetja spodbujajo inovacijsko aktivnost v večji meri kot storitvena podjetja. Pri načinih spodbujanja inovacijske aktivnosti v slovenskih podjetjih, katera so bila vključena v raziskavo, ugotavljam, da podjetja v povprečju najvišje ocenjujejo: (1) izmenjevanje informacij na ravni celotnega podjetja, (2) pomen stalnega izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih; ter (3) poudarek na usposobljenosti in razvoju zaposlenih. Ob

tem menim, da podjetja v sklopu izvajanja inovacijskih aktivnosti – ki so po OECD (2018) namenjene izvajanju vseh razvojnih, finančnih in tržnih naporov pri inoviranju oziroma uvajanju inovacij – najverjetneje dajejo poudarek na razvoj človeških virov.

V sklopu načinov spodbujanja inovacijskih aktivnosti ugotavljam še, da proizvodno-storitvena podjetja dajejo večji pomen kot storitvena podjetja (1) stalnemu izobraževanju in izpopolnjevanju zaposlenih za potrebe inoviranja, (2) namenjanju sredstev za R&R novih izdelkov oziroma storitev, (3) seznanjenosti zaposlenih s strategijo inoviranja ter (4) nagrajevanju zaposlenih za inovativne ideje. Ob tem zgolj sklepam, da proizvodno-storitvena podjetja dajejo večji poudarek na inovacijske aktivnosti. Poleg tega, se v velikih podjetjih v večji meri nagrajuje zaposlene za inovativne ideje ter namenja več pozornosti izobraževanju in izpopolnjevanju zaposlenih kot v mikro podjetjih, v mikro podjetjih pa v večji meri kot v velikih dajejo ideje v zvezi z inoviranjem izključno vodilni v podjetju. Pri tem lahko po eni strani glede na teoretično izhodišče Likarja (2006b) sklepam, da podjetja z izključno storitvenimi dejavnostmi in mikro podjetja namenjajo manj sredstev za spodbujanje inovacijske aktivnosti kot proizvodno-storitvena in velika podjetja. Po drugi strani pa rezultati raziskave kažejo, da so proizvodno-storitvena podjetja v obdobju 2020–2022 uvedla več inovacij kot storitvena in slednja morda iz tega vidika namenjajo tudi manj pozornosti usposabljanju in razvoju kadrov za potrebe inovacijskih aktivnosti, ki po besedah Likarja (2006b) sicer vplivata na ustvarjalnost in s tem nastanek inovacij. Dobra polovica podjetij ima po mojih ugotovitvah vzpostavljen interni inovacijski sistem – pri čemer prednjačijo proizvodno-storitvena podjetja – medtem ko je bil v raziskavi pred nekaj leti (Ugovšek, 2020) ugotovljen več kot dvotretjinski delež.

## **RV2: Katero vrsto inovacij so slovenska podjetja v obdobju 2020–2022 uvedla v največji meri?**

Pri odgovoru na RV2 ugotavljam, da podjetja v obdobju 2020–2022 sicer najpogosteje navajajo inovacijo proizvoda, vendar ne morem trditi, da je bila tovrstna inovacija uvedena v največji meri, saj sklepna statistika ne pokaže statistično pomembnih razlik v številu uvedenih inovacij glede na vrsto inovacije. Inovacijo proizvoda – ki po OECD (2018) metodologiji predstavlja nov ali izboljšan na trg uveden izdelek/storitev, znatno različen od prejšnjega izdelka ali storitve – je uvedlo 48 % podjetij, medtem ko jo je v obdobju 2018–2020 po podatkih SURS uvedlo 36 % podjetij (Zlobec, 2022). Za obdobje 2020–2022 ugotavljam, da je inovacijo proizvoda uvedla dobra tretjina storitvenih podjetij, slabi dve tretjini proizvodno-storitvenih podjetij, tri četrtine velikih podjetij, in polovico vseh podjetij, ki so na trgu prisotna več kot 15 let. Inovacijo poslovnega procesa je v obdobju 2020–2022 uvedlo 36 % podjetij, medtem ko jo je po podatkih SURS v obdobju 2018–2020 uvedlo 43 % podjetij (Zlobec, 2022). Poleg tega ugotavljam še, (1) da je v obdobju 2020–2022 v sklopu predelovalnih dejavnosti narasel delež podjetij, ki so uvedla inovacijo proizvoda, saj ta po mojih ugotovitvah znaša 58 %, medtem ko SURS za obdobje 2018–2020 navaja 41-% delež podjetij, ter (2) da je 44 % podjetij v predelovalnih dejavnostih uvedlo inovacijo poslovnega procesa, kar predstavlja enak delež, kot ga SURS navaja za obdobje 2018–2020.

Druga najpogosteje uvedena inovacija v obdobju 2020–2022 je bila inovacija IKT sistemov, in sicer jo je uvedlo 40 % podjetij. V skladu s slednjim menim, da uporaba IKT sistemov v podjetjih sicer že desetletja spreminja načine poslovanja, vendar je pandemija Covid-19 zaradi omejitve mobilnosti še posebej zaznamovala porast ali popolno preusmeritev podjetij na digitalne tehnologije, saj so mnoga le tako lahko ohranila svoje dejavnosti in dalje prispevala k družbi – po eni strani so storitvena podjetja, kot so psihološka pomoč, zdravstvene ustanove, ustanove za izobraževanje ipd., svoje dejavnosti preselila v digitalno okolje, po drugi strani je veliko ljudi delalo od doma, kar je za nekatera podjetja zahtevalo nadgradnjo IKT sistemov in pri mnogih se je to deloma ali v celoti tudi obdržalo. Podjetja so se morala prilagoditi razmeram, in v skladu z mnenjem Reguia (2014), družbeni dejavniki so vplivali na podjetja s prilagajanjem inovacijskih aktivnosti v svojih dejavnostih za izpolnitev potreb trga. Posledično predhodno navedenemu menim, da dandanes niso zgolj inovacije proizvodov tiste, ki bi ohranjale podjetja, temveč so to v veliki meri tudi IKT sistemi. Družbeni mediji, na primer, so postali glas vlad in zdravstvenih organizacij ter povezali številne ljudi in podjetja v skupnem boju proti Covid-19.

Tretja najpogosteje uvedena inovacija v obdobju 2020–2022 je bila inovacija v trženju in prodaji, kjer so podjetja po metodologiji OECD (2018) sprejela ukrepe na enem ali več področij trženja – bodisi oglaševanje, embalaža, udeležba na sejmih, raziskava trga bodisi pri prodajnih in poprodajnih aktivnostih bodisi pri strategiji oblikovanja cen. Glede na to, (1) da vsak izmed petih modelov inovacijskega procesa oziroma inoviranja izpostavlja trženjske prijeme, (2) da trženje v sodobnem okolju vodi h konkurenčnosti podjetja (Trott, 2008) ter (3) da je uspeh podjetij – poleg kakovosti izdelka/storitve in lojalnosti kupcev – pogojen z načinom trženja oziroma trženjskimi inovacijami (Varis in Littunen, 2010; Purcell, 2019), menim, da je velika večina podjetij v krizi, ki jo je prinesla pandemija Covid-19, spremenila plan trženja, saj so prioritete porabnikov postale dosegljivost proizvodov in cenovna dostopnost, zdravje in družba. V tekmi s konkurenco je postala prioriteta najboljša izkušnja, ki jo porabnik lahko dobi, kar se je v največji meri za pridobivanje kupcev lahko udeleževalo s raznovrstnimi trženjskimi prijemi, in sicer predvsem v digitalnem okolju.

**RV3: Ali je v Sloveniji po številu uvedenih inovacij delež inovacijsko aktivnih podjetij v proizvodno-storitveni dejavnosti večji od deleža inovacijsko aktivnih podjetij v storitveni dejavnosti?**

Pri odgovoru na RV3 ugotavljam, da je v Sloveniji na podlagi števila uvedenih inovacij delež inovacijsko aktivnih podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, v proizvodno-storitveni dejavnosti večji od deleža inovacijsko aktivnih podjetij v storitveni dejavnosti. Proizvodno-storitvena podjetja so v obdobju 2020–2022 uvedla večji delež inovacij pri šestih od sedmih vrst inovacij, pri čemer se največja razlika pojavlja pri inovaciji v proizvodnji blaga in storitev, ki jo je uvedla dobra polovica proizvodno-storitvenih podjetij in le dobra desetina storitvenih podjetij. Ko gre za inovacije v trženju in prodaji, so jih v večji meri uvedla storitvena podjetja. Z vidika metodologije OECD (2018), je več proizvodno-storitvenih kot storitvenih podjetij izvedlo razne aktivnosti za pretvarjanje vložkov v blago ali storitve,

kamor sodi tudi inženiring in povezana tehnična testiranja, analize ter aktivnosti certificiranja za podporo proizvodnji.

#### **RV4: Ali se velika slovenska podjetja v večji meri poslužujejo modela odprtega inoviranja?**

Pri odgovoru na RV4 ugotavljam, da se velika slovenska podjetja, katera so sodelovala v raziskavi, v večji meri poslužujejo modela zunanjih virov inoviranja kot notranjih, kar na podlagi teoretičnih izhodišč pomeni, da velika podjetja ne morejo več izvajati vseh delov inovacijskega procesa znotraj podjetja in se zanašati le na notranje inovacijske zmogljivosti in vložke (Chesbrough in Crowther, 2006, str. 229), temveč – če se navežem na teorijo Chesbrougha (2003a) – razumejo, da okolje od njih zahteva novo logiko, osredotočeno na odprtost in sodelovanje. Slednje pa pravzaprav pomeni, da velika slovenska podjetja, katera so bila vključena v raziskavo, najverjetneje v vseh fazah inoviranja v večji meri uporabljajo bazo zunanjega znanja oziroma idej kot bazo notranjega znanja.

Ugotavljam, da se 60 % podjetij strinja in zelo strinja, da se za potrebe inoviranja povezujejo z zunanjimi interesnimi skupinami oziroma viri soustvarjanja izdelkov/storitev (dobavitelji, kupci, individualni izumitelji, univerzitetni laboratoriji itd.), medtem ko SURS za obdobje 2018-2020 navaja, da je 15 % inovacijsko aktivnih podjetij pri R&R dejavnosti in drugih inovacijskih aktivnostih sodelovalo z drugimi podjetji ali organizacijami (Zlobec, 2022). Porast sodelovanja z zunanjimi viri, gre po mojem mnenju predvsem pripisati svetovni pandemiji, ki je za iskanje rešitev zahtevala sodelovanje med številnimi zdravstvenimi agencijami, raziskovalci, laboratoriji, javnim in zasebnim sektorjem. OI lahko pri tem predstavlja hitro orodje za vzpostavitev skupnih projektov, pri čemer so bila nekatera sodelovanja v odgovoru na izzive Covid-19 zelo uspešna (na primer, (1) ko so bolnišnice nujno potrebovale ventilatorje za reševanje življenj, so proizvajalci, podjetja za izdelavo letalske in vesoljske opreme ter proizvajalci avtomobilov združili svoja prizadevanja za povečanje proizvodnje ventilatorjev v izjemno kratkem času; (2) Adidas se je povezal s podjetjem Carbon, da bi natisnil 3D ščitnike za obraz za podporo zdravstvenim organizacijam).

Poleg predhodno navedenega ugotavljam še, da med proizvodno-storitvenimi in storitvenimi podjetji ne prihaja do razlik v posluževanju zunanjih virov inoviranja, medtem ko Mina in drugi (2013) ugotavljajo ravno nasprotno, tj. da storitvena podjetja v večji meri delujejo po principu OI kot proizvodna. Ob moji ugotovitvi se v sklopu slovenskih podjetij, katera so bila vključena v raziskavo, ne morem strinjati z avtorji, da se storitvena podjetja v inoviranju razlikujejo od proizvodnih dejavnosti, ker inovirajo drugače – ne morem trditi, da slednja že od samega začetka vključujejo več interakcije s porabniki. OI po mojem mnenju ne pomeni zgolj sodelovanja med tehnološkimi podjetji, temveč številnimi drugimi, ki so v in po pandemiji našla inovativne načine za preoblikovanje svojih storitev (na primer hoteli, ko so začasno nudili počitek in prenočišče za zdravstvene delavce ali za tiste, ki so potrebovali karanteno). Tako lahko rečem, da se je teoretični model pete generacije nastanka inovacij,

tj. mrežni model, v času svetovne zdravstvene krize izkazal tudi v praksi, saj je bil poudarek na hitrosti inoviranja, inovacija pa je postala »proces mreženja«. Kot je za ta model značilno po Rothwell (1994): kopičilo se je znanje in izkušnje, proces učenja se je naglo pospešil, osredotočenost je bila na porabnike ... Skratka, ključna je postala integracija, fleksibilnost, mreženje in hitro sprotno procesiranje informacij.

#### **RV5: Katere oblike strategije inoviranja se slovenska podjetja poslužujejo v največji meri?**

Pri odgovoru na RV5 ugotavljam, da se slovenska podjetja, katera so bila vključena v raziskavo, v največji meri poslužujejo ofenzivne oziroma agresivne strategije inoviranja, in sicer ji sledi skoraj vsako drugo podjetje. V skladu s teorijo (Freeman in Soete, 1997) to pomeni, da štiri desetine slovenskih podjetij stremi biti korak pred konkurenco pri ustvarjanju novih izdelkov in storitev, ustvarja konkretne vrednosti za porabnike in izboljšuje poslovne procese in rezultate. Glede na to, da ta strategija v teoriji temelji v večji meri bodisi na posebnem odnosu s svetovnim znanstveno-tehnološkim sistemom bodisi na neodvisnih in močnih R&R, bi prej upala trditi, da slovenska podjetja temeljijo na slednjem, saj se po mojih ugotovitvah skoraj tri četrtine podjetij strinja in zelo strinja s trditvijo, da namenjajo sredstva za R&R novih izdelkov in/ali storitev. Ofenzivne strategije inoviranja se po mojih ugotovitvah raziskave poslužuje 56 % proizvodno-storitvenih podjetij, kar predstavlja 45-% večji delež v primerjavi z ugotovitvami iz raziskave na vzorcu podjetij v Istanbulu (Bardakci, 2019).

Ugotavljam še, da v sklopu slovenskih podjetij, ki so bila vključena v raziskavo, zasleduje defenzivno strategijo inoviranja 18 % podjetij, oportunistično 14 %, posnemovalno 10 %, tradicionalno 6 % in odvisno zgolj 3 % podjetij. Ob tem na podlagi izhodišč Freeman in Soete (1997) menim, da slaba dvajsetina slovenskih podjetij kot defenzivnih inovatorjev počaka na dejstva, ki se pojavijo pri poteku razvoja trga in napake, ki jih storijo pionirji. Glede na to, da se po mojih ugotovitvah za slabo desetino več podjetij poslužuje defenzivne strategije v storitvenih kot proizvodno-storitvenih dejavnostih, lahko na podlagi Freeman in Soete (1997) zgolj sklepam, da gre za informacijsko intenzivne defenzivne inovatorje, ki imajo enako visoko stopnjo znanstvenega in tehničnega osebja kot podjetja, ki sledijo ofenzivni strategiji inoviranja. Navsezadnje pri strategijah inoviranja ugotavljam še, da 54 % podjetij v predelovalni dejavnosti sledi ofenzivni strategiji 14 % defenzivni, 12 % oportunistični in enak odstotek posnemovalni, 6 % tradicionalni in 2 % odvisni strategiji inoviranja. V skladu s slednjim – v nasprotju z ugotovitvami avtorjev Sereia in Gabardo da Camara (2015) – sklepam, da slovenska podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, v predelovalni dejavnosti pri inoviranju zavzemajo ofenzivni položaj in si pri svojem poslovanju upajo sprejemati tveganja. Največje tveganje pomeni ne tvegati, česar se tovrstna podjetja po mojem mnenju tudi dobro zavedajo.

#### **RV6: Kateri so trije glavni razlogi uvajanja inovacij v slovenskih podjetjih?**

Pri odgovoru na RV6 ugotavljam, da slovenska podjetja, katera s bila vključena v raziskavo, v sklopu razlogov za uvajanje inovacij sicer – zaporedoma na podlagi povprečne ocene – najvišje ocenjujejo pomen pridobivanja konkurenčne prednosti, zadovoljevanja prihodnjih potreb kupcev ter povečanja produktivnosti podjetja, vendar na podlagi sklepne statistike ugotavljam, da to niso tudi ključni trije razlogi, ki bi bili bolj pomembni od četrtega, tj. povečanje zadovoljstva in zvestobe obstoječih strank. Ugotavljam, da dajejo podjetja pomen tako obstoječim in potencialnim kupcem kot tudi produktivnosti, ki je po Corderoju (2018) del formule za uspešnost podjetja. V skladu s teorijo slednjega avtorja menim, da slovenska podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, namenjajo veliko pozornosti razmerju med vloženimi viri tekom inoviranja oziroma uvajanja inovacij ter pridobljeno proizvodnjo z naslova izdelkov/storitev. Po drugi strani pa tega ne morem trditi, ker po Fernandes in Paunov (2015) vlogo inovacij pri uspešnosti podjetja ni mogoče proučevati z ene same perspektive, saj bi v tem primeru inovacija lahko predstavljala tveganje in bi bila vse prej kot vir konkurenčnosti in produktivnosti.

Vsekakor pa se zdi preudarno, da podjetja pri uvajanju inovacij namenjajo pozornost obstoječim in potencialnim kupcem, saj – kot kažejo ugotovitve iz raziskave Narver in Slater (1990) – inovacija nosi potencial za povečanje zadovoljstva in zvestobe kupcev, slednji jo priporočijo drugim osebam, kar pa ponovno vodi k uspešnosti podjetja z vidika dobičkonosnosti. Posledično lahko podjetja ustvarjajo nove blagovne znamke, krepijo svoj tržni položaj, pridobivajo konkurenčno prednost in povečujejo produktivnost (Greve in Taylor, 2000). Glede pomena pridobivanja konkurenčne prednosti na podlagi Corderojeve (2018) teorije sklepam, da podjetja v precejšnji meri stremijo k razvoju sposobnosti pridobivanja prednosti pred svojo dolgoročno konkurenco in s tem povečanja dobičkonosnost s prodajo izdelkov/ storitev, ki so privlačnejše od drugih podobnih, ki jih zagotavlja konkurenca. Sklepam tudi, da se podjetja zavedajo, da konkurenčno prednost lahko dosegajo s krepitvijo inovacijske sposobnosti – kot to ugotavljajo mnogi avtorji (npr. Sandvik in drugi, 2014; Mai in drugi 2019) – saj so bila po mojih ugotovitvah vsa podjetja v moji raziskavi v obdobju 2020–2022 inovacijsko aktivna oziroma uvedla vsaj eno inovacijo. Poleg tega se pomen, ki ga podjetja pripisujejo konkurenčnosti, usklajuje s predhodno ugotovljenim, tj. da slovenska podjetja, katera so bila vključena v raziskavo, v največji meri zasledujejo ofenzivno strategijo inoviranja, ki kratko in jedrnato pomeni »zavzemanje za biti korak pred konkurenco«.

## **5.7 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnjo raziskovanje**

Ključno omejitev raziskave predstavlja neverjetnostno vzorčenje, zaradi česar ni bilo mogoče zagotoviti reprezentativnost vzorca, kar pomeni, da ugotovitve iz raziskave – izhajajoče iz rezultatov sklepne statistike – ne morem posplošiti na celotno populacijo, tj. na vsa slovenska podjetja, temveč zgolj na podjetja v vzorcu raziskave. Omejitev raziskave predstavlja tudi čas izvedbe raziskave, katera je bila izvedena v obdobju po pandemiji Covida-19, od 7.10.2022 do 7.1.2023. Predpostavljam, da so bila podjetja v obdobju

pandemije še vedno bolj dovzetna za inovacije, saj so bila večinoma v času pandemije prisiljena pospešiti inovacijske procese, so bila bolj odprta za sodelovanje in usmerjena v hitro prilagajanje. Menim, da bi se rezultati v stabilnejšem obdobju lahko razlikovali, zlasti glede intenzivnosti odprtega inoviranja, pogostosti ofenzivne strategije in pomena digitalnih in procesnih inovacij. V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno ponoviti raziskavo v stabilnejšem obdobju ter preveriti, ali se ugotovljeni vzorci inovacijskega vedenja podjetij ohranjajo tudi dolgoročno. Omejitve predstavljata tudi majhno število enot v vzorcu, ki sem jih pridobila tekom trimesečnega anketiranja, ter majhno število podjetij, ki so na trgu prisotna 15 let ali manj. Menim, da bi se večje število enot v vzorcu lahko pridobilo še z enkratnim opominjanjem preko spletne pošte oziroma vnovičnem povabilu za sodelovanje pri anketi, saj imajo vodilni zaposleni v podjetjih precej odgovornosti, kar pa lahko znižuje motivacijo za izpolnjevanje vprašalnika. Ravno tako bi bilo smiselno izpostaviti sam namen raziskave in jih morda s tem dodatno spodbuditi k sodelovanju.

Menim, da je nadaljnjo proučevanje inovacijske aktivnosti slovenskih podjetij smiselno, saj je s tem na eni strani širši javnosti in bodočim podjetnikom omogočen vpogled v način razmišljanja inovativnih podjetij, na drugi strani pa podjetja pridobivajo vpogled v pomen uvajanja inovacij, načine, po katerih konkurenca spodbuja inovacijsko aktivnost in katerih strategij se poslužujejo pri inoviranju. Pri nadaljnjem proučevanju bi bilo najpomembneje zajeti večje število podjetij v vzorec in njihovo inovacijsko aktivnost proučiti glede na regije v Sloveniji. Ravno tako bi bilo smiselno v vprašalniku anketiranim podjetjem omogočiti izbiro dejavnosti glede na vse dejavnosti po SKD, saj bi se tako omogočilo proučevati razlike med predelovalnimi in ostalimi dejavnostmi po kategorijah. Smiselno bi bilo v vprašalnik vključiti tudi koliko sredstev so podjetja v zadnjem poslovnem letu namenila za R&R in ugotoviti povezavo med izdatki za R&R ter količino uvedenih inovacij. Na ta način bi se lahko ugotovilo, ali izdatki za R&R povečujejo tudi število uvedenih inovacij.

Prav tako menim, da bi bilo smiselno in zanimivo preučevanje ter izvedba raziskave, ko so inovacije že enkrat uvedene na trg in nato merjenje sprejemanja teh inovacij oz. inovativnih produktov ali storitev s strani potrošnikov in hkratna primerjava s sredstvi, ki so bila namenjena za razvoj, lansiranje in spremljanje poprodajnih aktivnosti. Subramanian in Nilakanta (1996, str.637) podpirata koncept, ki pravi, da je inovativnost izjemno tvegani proces, saj na eni strani poudarja pomen dobrega razumevanja in na drugi sprejemanja novega izdelka oziroma storitve s strani porabnika. Resnično inovativne organizacije, so tiste, ki nenehno izkazujejo inovativno vedênje.

Navsezadnje pa menim, da bi bilo smiselno sedaj, še enkrat ponoviti raziskavo in narediti primerjavo inovacijske aktivnosti slovenskih podjetij med in po pandemiji Covid-19. Predvsem bi bilo zanimivo raziskovati kako hitro so se podjetja odzivala na spremembe, ki jih je prinesla pandemija ter katere vrste inovacij so uvedla podjetja, ter ali so te inovacije obstale v podjetjih, ali ne in so bile le trenutna prilagoditev na razmere.

## 6 SKLEP

V magistrskem delu sem iskala odgovore na šest raziskovalnih vprašanj, ki sem jih oblikovala na podlagi teoretičnih izhodišč. Odgovore sem pridobila na podlagi obdelave podatkov v sklopu sklepne statistike, pridobljenih z metodo anketiranja oziroma vprašalnika, oblikovanega na temelju proučevanja literature. Z rezultati raziskave sem ugotovila, da je pomen spodbujanja inovacijske aktivnosti večji za proizvodno-storitvena podjetja kot za storitvena; da se podjetja v večji meri poslužujejo modela odprtega inoviranja oziroma dajejo večji pomen zunanjim virom inoviranja kot notranjim, pri čemer se predvsem velika podjetja v večji meri poslužujejo zunanjih kot notranjih virov inoviranja; da je delež inovacijsko aktivnih podjetij v proizvodno-storitveni dejavnosti večji od deleža inovacijsko aktivnih podjetij v storitveni dejavnosti; ter da se podjetja v največji meri poslužujejo ofenzivne strategije inoviranja. Rezultati raziskave niso pokazali razlik med različnimi vrstami uvedenih inovacij, kakor tudi ne, da so pridobivanje konkurenčne prednosti, zadovoljevanje prihodnjih potreb kupcev ter povečanje produktivnosti podjetja trije bistveni razlogi uvajanja inovacij, četudi podjetja njihov pomen ocenjujejo z najvišjimi povprečnimi ocenami.

Namen magistrskega dela je bil prispevati k obstoječemu znanju o inovacijski aktivnosti slovenskih podjetij, kar sem dosegla z izpolnitvijo uvodoma zadanih ciljev. Upam, da ugotovitve iz raziskave prispevajo k zadostni meri poznavanja načinov spodbujanja inovacijskih aktivnosti, vrstah uvedenih inovacij v obdobju 2020-2022, virov in strategij, ki se jih podjetja poslužujejo pri inoviranju, ter vzrokov, ki jih pripisujejo uvajanju inovacij. Vsekakor menim, da inovacijska aktivnost v slovenskem prostoru dopušča mnogo prostora za nadaljnje raziskovanje, še posebej, ko gre za primerjavo podatkov iz tega magistrskega dela s podatki, ki bodo razkrili posledice trenutne energetske krize in morda tudi gospodarske krize, ki jo napovedujejo mnogi strokovnjaki.

## SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Chesbrough, H. (2003a). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
2. Chesbrough, H. (2003b). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35–41.
3. Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation* (3rd ed.). Routledge.
4. Goffin, K., & Mitchell, R. (2005). *Innovation management: Strategy and implementation using the pentathlon framework*. Palgrave Macmillan.
5. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Visoka šola za management.
6. Likar, B. (2006b). Odločitev za inovativnost je v rokah vodstva. *IRT 3000*, 1(2), 54–56.
7. OECD. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing, Eurostat.

8. Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31.
9. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
10. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Row.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adams, P., Freitas, I. M. in Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129–140.
2. Ali, A. (1994). Pioneering versus incremental innovation: Review and research propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 46–61.
3. Anderson J. in Markides C. (2007). Strategic innovation at the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 83–88.
4. Bardakci, H. (2019). Determination of innovation strategies and basic competition strategies of large factoring companies in Instabul. V S. Coban, S. Waleck Dalpour, C. Marangoz in E. Bulut (ur.), *Recent economic Approaches and Financial corporate policy* (str. 461–483). IJOPEC Publication.
5. Barnett, H. G. (1953). *Innovation: The Basis of Cultural Change*. McGraw-Hill.
6. Barney, J. (1995). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
7. Bisbe, J. in Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737.
8. Bojanec, Š., Čepar, Ž., Kosi, T. in Nastav, B. (2007). *Ekonomika podjetja*. Fakulteta za management.
9. Boyle, E. (2007). A process model of brand cocreation: Brand management and research implications. *Journal of Product in Brand Management*, 16(2), 122–31.
10. Bughin, J., Chui, M. in Johnsons, B. (2008). The next step in open innovation. *McKinsey on Business Technology*.
11. Carpenter, G. S., Glazer, R. in Nakamoto, K. (1994). Meaningful brands from meaningless differentiation: The dependence on irrelevant attributes. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 339–350.
12. Cassiman, B. in Veuglers, R. (2006). In search of complementarity in innovation strategy: Internal RinD and external knowledge acquisition. *Management Science*, 52, 62–82.
13. Chesbrough, H. (2003a). *Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

14. Chesbrough, H. (2003b). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35–41.
15. Chesbrough, H. (2011). *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era* (1. izd.). Jossey-Bass.
16. Chesbrough, H. in Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries. *Rind Management*, 36(3), 229–236.
17. Chesbrough, H. in Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. V H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke in J. West (ur.), *New Frontiers in Open Innovation* (str. 3–28). Oxford University Press.
18. Cordero, R. Competitiveness, Profitability, Productivity and Innovation. <http://www.rodrihocordero.org/en/competitiveness-profitability-productivity-and-innovation/>
19. Dankbaar, B. (2003). Innovation management in the knowledge economy: Series on technology management. *Technovation*, 24(7), 593–595.
20. Devetak, G. (2000). *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Visoka šola za management.
21. Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 76(6), 149–157.
22. Epstein, M. (2016). Inventive Thinking in the Humanities. *Common Knowledge*, 23(1), 1–18.
23. Fagerberg, J. (2004) Innovation: A guide to the Literature. V J. Fagerberg, D. Mowery in R. Nelson, (ur.), *The Oxford Handbook of Innovation* (str. 1–26). Oxford University Press.
24. Fernandes, A. M. in Paunov, C. (2015). The risks of innovation: Are innovating firms less likely to die? *The Review of Economics and Statistics*, 97(3), 638–653.
25. Foxall, G. (1984). *Corporate Innovation: Marketing and Strategy*. St. Martin's Press.
26. Freeman, C. in Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation* (3. izd.). Routledge.
27. Fried, B. Open innovation vs. closed innovation [objava na blogu]. <https://www.lead-innovation.com/en/insights/english-blog/open-innovation-vs.-closed-innovation>
28. Gebert, D., Boerner, S. in Lanwehr, R. (2003). The risks of autonomy: Empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organizational innovativeness. *Creativity and Innovation Management* 12(1), 41–49.
29. Geroski, P. in Machin, S. (1992). Do innovating firms outperform non-innovators? *Business Strategy Review*, 3(2), 79–90.
30. Geroski P., Machin, S. in Van Reenen, J. (1993). The profitability of innovating firms. *The Rand Journal of Economics*, (str. 198-211).
31. Goffin, K. in Mitchell, R. (2005). *Innovation management: Strategy and Implementation using the Pentahlon framework*. Palgrave Macmillan.

32. Greve, H. R. in Taylor, A. (2000). Innovations as catalysts for organizational change: Shifts in organizational cognition and search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 54–80.
33. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. in Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133, 662–676.
34. Gunther McGrath, R. in MacMillan, I. (2000). Assessing technology projects using real options reasoning. *Research-Technology Management*, 43(4), 35–49.
35. Hacievliyagil, N. K., Auger, J. F., Maisonneuve, Y. in Hartmann, A. (2008). The position of virtual knowledge brokers in the core process of open innovation. *International Journal of Knowledge, Technology and Society*, 3(5), 47–60.
36. Hollanders, H., Es-Sadki, N. in Khalilova, A. (2022). *European Innovation Scoreboard 2022*. Publications Office of the European Union.
37. Houlgrave, E. (2012) Unlocking the future – five factors that drive innovation in the built environment.  
<https://www.macegroup.com/perspectives/articles/2022/august/five-factors-that-drive-innovation-in-the-built-environment>
38. Howell, A. (2018). *Innovation and firm performance in the People's Republic of China: A structural approach with spillovers*. Asian Development Bank Institute.
39. Howes, A. Invention vs Innovation? <https://medium.com/@antonhowes/invention-vs-innovation-589343c30377>
40. Hurley, R. F. in Hult, T. M. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(7), 42–54.
41. Hutter, K., Hautz, J., Repke, K. in Matzler, K. (2013). Open Innovation in Small and Micro Enterprises. *Problems and Perspective in Management*, 11(1), 12–21.
42. Ildikó-Csilla, T. (2018). Strategic innovation management through organizational change. *Journal of Innovation in Business Best Practice*, 1, 1–10.
43. Johannessen, J. A, Oslen, B. in Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new and new to whom? *European Journal of Innovation Management* 4(1), 20–31.
44. Kamaruddeen, A. M., Yusof, N. A. in Said, I. (2010). Innovation and innovativeness: difference and antecedent relationship. *The IUP Journal of Architecture*, 2(1), 66–78.
45. Keupp, M. M., Palmié, M. in Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14, 367–390.
46. Klein, K. J. in Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1055–1080.
47. Kotsemir, M., Abroskin, A. in Dirk, M. (2013). Innovation concepts and typology: An evolution discussion.
48. Kral, P. in Janoskova, K. (2021). Key attributes of successful innovation strategy in the global market. *SHS Web of Conferences*, 92, 1–7.

49. Krošlin, T. (2005). Inovacijski potencial srednje velikih slovenskih podjetij iz predelovalnih dejavnosti. V M. Rebernik, M. Mulej, M. Rus, M. B. Jurič in T. Krošlin (ur.), *Ustvarjanje okolja za prenos inovacij: zbornik 25. konference PODIM* (str. 88–105).
50. Langerak, F., Hultink, E. J. in Robben, H. S. J. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *Journal of Product Innovation Management*, 21(2), 79–94.
51. Lee, S., Park, G., Byungun, Y. in Park, J. (2010). Open Innovation in SMEs – An Intermediated Network Model. *Research Policy*, 39(2), 290–300.
52. Leiponen, A. (2000). Competencies, innovation and profitability of firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 9(1), 1–24.
53. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Visoka šola za management.
54. Likar, B. (2006a). *Tehnike izbora idej*. V B. Likar in P. Fatur (ur.), *Management inovacijskih in RR procesov v EU* (str.73–85). Korona plus d.o.o., Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
55. Likar, B. (2006b). Odločitev za inovativnost je v rokah vodstva. *IRT 3000*, 1(2), 54–56.
56. Likar, B. (2006c) Osnovne definicije. V B. Likar in P. Fatur (ur.), *Management inovacijskih in RR procesov v EU* (str. 11–14). Korona plus d.o.o., Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
57. Linton J. (2002). Implementation research: State of the art and future directions. *Technovation*, 22(2), 65–79.
58. Lumpkin, G. T. in Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
59. Mai, A. N., Van Vu, H., Bui, B. X. in Tran, T. Q. (2019). The lasting effects of innovation on firm profitability: panel evidence from a transitional economy. *Economic research -Ekonomiska istraživanja*, 32(1), 3411–3430.
60. Markides, C. C. in Anderson, J. (2006). Creativity is not enough: ICT-enabled strategic innovation. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 129–148.
61. Meer, H. (2007). Open Innovation – The Dutch treat: Challenges in Thinking in Business Models. *Creativity and Innovation Management*, 16(2), 192–202.
62. Mina, A., Bascavusoglu-Moreau, E. in Hughes, A. (2013). Open service innovation and the firm's search for external knowledge. *Research Policy*, 43(5), 853–866.
63. Mitzkus, S. (2022, 18. julij). Innovation vs invention: Definition, difference in importance [objava na blogu]. <https://digitalleadership.com/blog/innovation-vs-invention/>
64. Mortara, L., Napp, J. J., Slacik, I. in Minshall, T. (2009). *How to implement open innovation: Lessons from studying large multinational companies*. Centre for Technology Management, Institute for Manufacturing.

65. Mowery, D. (2009). Plus ca change: industrial R&D in the 'third industrial revolution'. *Industrial and Corporate Change* 18(1), 1–50.
66. Mulej, M. in Ženko, Z. (2004). *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management*. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
67. Mulej, M., Fatur, P., Knez-Riedel, J., Kokol, A., Mulej, N., Potočan, V., Prosenak, D., Škafar, B. in Ženko, Z. (2008). *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov: podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja*. Korona plus.
68. Mulej, M., Ženko, Z. in Potočan, V. (2009). Odprto inoviranje namesto zaprtega inoviranja. *Naše gospodarstvo*, 55(1/2), 76–84.
69. Nag, R., Hambrick, D. C. in Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955.
70. Narver, J. C. in Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
71. Nemet, G. F. (2009). Demand-pull, technology-push, and government-led incentives for non-incremental technical change. *Research Policy*, 38(5), 700–709.
72. OECD. (2008). *Open Innovation in Global Networks*. OECD Publications.
73. OECD. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities* (4. izd.). OECD Publishing, Eurostat.
74. Palmer, D. in Kaplan, S. (2007). *A Framework for Strategic Innovation: Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities*. <https://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf>
75. Panagopoulos, A. (2018). Closed Vs Open Innovation. V M. Augier in D. J. Teece (ur.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (str. 250–253). Palgrave Macmillan.
76. Pece, A. M., Oros-Simona, O. E. in Salisteanu, F. (2015). Innovation and economic growth: An empirical analysis for CEE countries. *Procedia Economics and Finance*, 26, 461–467.
77. Porter, M. E. (1990). *Competitive advantage of nations*. Palgrave Macmillan.
78. Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries*. Free Press
79. Preda, G. (2013). The influence of entrepreneurial orientation and market-based organizational learning on the firm's strategic innovation capability. *Management in Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8(4), 607–622.
80. Purcell, W. (2019, 31. oktober). The Importance of Innovation in Business [objava na blogu]. <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/importance-of-innovation/>
81. Rainey, D. L. (2006). *Product innovation: Leading changes through Integrated Product Development*. Cambridge University Press.

82. Rajapathirana, R. J. in Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation in Knowledge*, 3(1), 44–55.
83. Reguia, C. (2014). Product innovation and the competitive advantage. *European Scientific Journal*, 1(1), 140–157.
84. Roberts, E. B. (2007). Managing invention and innovation. *Research Technology Management*, 50(1), 35–54.
85. Rodica, B., Vojnovič, B. in Grujić, D. (2014). Raziskovanje inovacijske aktivnosti v slovenskih podjetjih. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 1, 51–61.
86. Rojas, M., Cerda, P., Garcia, B. in Barcenas, R. (2012). Innovation and competitiveness in SMEs: The local experience in San Luis Potosi, *Journal of Marketing and Management*, 4(1), 74–92.
87. Rothwell, R. (1991). External networking and innovation in small and medium-sized manufacturing firms in Europe. *Technovation*, 11(2), 93–112.
88. Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31.
89. Sanchez, A., Lago, A., Ferras, X. in Ribera, J. (2011). Innovation management practices, strategic adaptation, and business results: Evidence from the electronics industry. *Journal of Technology Management in Innovation*, 6(2), 14–38.
90. Sandvik, I., Duhan, D. in Sandvik, K. (2014). Innovativeness and profitability: An empirical investigation in the Norwegian hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(2), 165–185.
91. Schmidt, T. (2011). Absorptive capacity – one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *Managerial and decision economics*, 31(1), 1–18.
92. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Boston: Harvard University Press.
93. Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill.
94. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper in Row.
95. Sener, S., Hacioglu, V. in Akdemir, A. (2017). *Invention and innovation in economic change*. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 4(2), 203–208.
96. Sereia, V. J. in Gabardo da Camara, M. R. (2015). Innovation in the agro-industrial poultry meat companies of Paraná. *Revista Brasileira de Estratégia*, 8(3), 304–322.
97. Shields, M. D. in Young, S. M. (1994). Managing innovation costs: A study of cost consciousness behavior by R&D professionals. *Journal of Management Accounting Research*, 6(1), 175–196.
98. Sidek, S. in Rosli, M. (2013). The impact of innovation on the performance of small and medium manufacturing enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation of Management in Small in Medium Enterprise*, 1, 1–16.

99. Sorescu, A. B., Chandy, R. K. in Prabhu, J. C. (2003). Sources and financial consequences of radical innovation: Insights from pharmaceuticals. *Journal of Marketing*, 61(4), 82–102.
100. Spescha, A. in Woerter, M. (2018). Innovation and firm growth over the business cycle. *Industry and Innovation*, 26(3), 1–27.
101. Spithoven, A., Vanhaverbeke, W. in Roijakkers, N. (2013). Open innovation practices in SMEs and large enterprises. *Small Business Economics*, 41, 537–562.
102. Stanovnik, P. in Kavaš, D. (2004). *Ekonomika tehnoloških sprememb*. GEA College.
103. Subramanian, A. in Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(6), 631–647.
104. Trott, P. in Hartmann, W. (2009). Why open innovation is old wine in new bottles. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 715–736.
105. Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development* (4. izd.) Pearson Education Limited.
106. Ugovšek, A. (2020). Takšno je dejansko stanje inovativnosti v slovenskem gospodarstvu. *Glas gospodarstva*, 12, 30–31.
107. Ulku, H. (2004). RinD, innovation, and economic growth: An empirical analysis. *International Monetary Fund Working Papers*, WP/04/185, 2–35.
108. Vanderstoep, S. W. in Johnston, D. D. (2009). *Research Methods for Everyday Life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches*. Jossey-Bass.
109. Varis, M. in Littunen, H. (2010). Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 13(2), 128–154.
110. Walker, R. M. (2004). Innovation and organisational performance: Evidence and a research agenda. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1306909](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1306909)
111. Wang, C. L. in Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 4(7), 303–313.
112. Zhou, K. in Nakamoto, K. (2007). How do enhanced and unique features affect new product preference? The moderating role of product familiarity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35(1), 53–62.
113. Zlobec, M. (2022) Inovacijska dejavnost v industriji in izbranih storitvenih dejavnostih, 2018–2020. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10264>



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

Sem Jasmina Kozlevčar in vas kot študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani prosim za pomoč pri raziskavi zaključne naloge glede inovacijske aktivnosti slovenskih podjetij. Anketa je časovno ocenjena na dobrih 8 minut in je povsem anonimna. Izredno hvaležna vam bom za vaš prispevek, s katerim boste pripomogli k poznavanju stanja inovativnosti v Sloveniji. Anketa se bo pričela s klikom na »Naslednja stran«.

1. Dejavnost vašega podjetja vključuje:
  - Storitve
  - Delno proizvodnja, delno storitve
  
2. Pod katero kategorijo Standardne klasifikacije dejavnosti (SKD) je umeščeno vaše podjetje?
  - A: Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
  - B: Rudarstvo
  - C: Predelovalne dejavnosti
  - D: Oskrba z električno energijo, plinom in paro
  - E: Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja
  - F: Ostalo
  
3. Vaše podjetje se uvršča med:
  - Mikro podjetje (do 10 zaposlenih)
  - Majhno podjetje (od 10 do 49 zaposlenih)
  - Srednje podjetje (od 49 do 249 zaposlenih)
  - Veliko podjetje (več kot 250 zaposlenih)
  
4. Vaše podjetje je na trgu prisotno:
  - 5 let ali manj
  - Od 5 do 15 let
  - Več kot 15 let

5. Spodnje trditve se navezujejo na načine spodbujanja inovacijske aktivnosti v vašem podjetju. Prosim, ocenite vsako izmed trditev od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam).

Št.	Trditev	Ocena				
		1	2	3	4	5
1	Informacije in znanje si izmenjujemo na ravni celotnega podjetja.	1	2	3	4	5
2	V podjetju se spodbuja kreativnost zaposlenih.	1	2	3	4	5
3	Zaposleni predlagajo veliko izboljšav.	1	2	3	4	5
4	V podjetju se nagrajuje zaposlene, ki imajo inovativne ideje.	1	2	3	4	5
5	Podjetje namenja sredstva za raziskave in razvoj novih storitev/izdelkov.	1	2	3	4	5
6	V podjetju imamo "inovacijski sistem", v katerem lahko sodelujejo vsi zaposleni.	1	2	3	4	5
7	Vodje v podjetju so pripravljeni na aktivno uvajanje predlaganih sprememb.	1	2	3	4	5
8	Stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih je pomemben dejavnik v procesu inoviranja znotraj našega podjetja.	1	2	3	4	5
9	Ideje v zvezi z inoviranjem dajejo izključno vodilni v podjetju.	1	2	3	4	5
10	Zaposleni so seznanjeni s strategijo inoviranja.	1	2	3	4	5
11	V podjetju je ustvarjalna kultura, ki podpira razvoj inovacij.	1	2	3	4	5
12	V podjetju je poudarek na usposobljenosti in razvoju zaposlenih.	1	2	3	4	5

6. Katere izmed navedenih inovacij ste oziroma še nameravate uvesti v obdobju 2020–2022? (možnih je več odgovorov):

- a) Inovacija proizvoda  
*(nov ali izboljšan izdelek ali storitev)*
- b) Inovacija v proizvodnji blaga in storitev  
*(aktivnosti, ki pretvarjajo vložke v blago ali storitve, vključno z inženiringom in povezanimi tehničnimi testiranjem, analizami in dejavnostmi certificiranja za podporo proizvodnji)*
- c) Inovacija v distribuciji in logistiki  
*(prevoz in izvajanje storitev, skladiščenje, obdelava naročila)*
- d) Inovacija v trženju in prodaji  
*(strategije oblikovanja cen, oglaševanje, embalaža, raziskava trga, prodajne in poprodajne aktivnosti)*
- e) Inovacija informacijskih in komunikacijskih sistemov  
*(strojna ali programska oprema, obdelava podatkov in baza podatkov, vzdrževanje oziroma vsakršno vzdrževanje in zagotavljanje informacijskih in komunikacijskih sistemov)*
- f) Inovacija v managementu in vodenju

*(strateški in splošni poslovni management, korporativni management, računovodske, knjigovodske, revizijske, plačilne in druge finančne ali zavarovalniške aktivnost, management človeških virov, nabava, management odnosov z dobavitelji)*

- g) Inovacija v razvoju proizvodov in poslovnih procesov  
*(aktivnosti za razvoj ali prilagajanje izdelkov ali poslovnih procesov podjetja; npr. uporaba novih tehnologij za razvoj novih ali prilagajanje obstoječih izdelkov/storitev)*

7. Spodnje trditve se navezujejo na vrste virov, ki se jih poslužujete pri inoviranju, tj. v kakšni meri pri inovacijskih dejavnostih sodelujete z drugimi, zunanjimi viri. Prosim, ocenite vsako izmed trditev od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam).

Št.	Trditev	Ocena				
		1	2	3	4	5
1	Naš sistem inoviranja v podjetju deluje kot samozadostni sistem, saj se ves proces inoviranja dogaja zgolj znotraj podjetja.	1	2	3	4	5
2	Za potrebe inoviranja se povezujemo z zunanjimi interesnimi skupinami oziroma viri soustvarjanja izdelkov/storitev (dobavitelji, kupci, individualni izumitelji, univerzitetni laboratoriji itd).	1	2	3	4	5
3	Za potrebe inoviranja se poslužujemo samo idej, ki prihajajo od znotraj podjetja.	1	2	3	4	5
4	Pri inovacijah se poslužujemo izključno lastne tehnologije in tehnoloških procesov.	1	2	3	4	5

8. Katera oblika strategije inoviranja je najbolj značilna za vaše podjetje? (izberite samo eno možnost)
- a) Strategija ofenzivnega inoviranja *(Prizadevate si doseči tehnološko in tržno vodilni položaj na trgu – uvajanje novih izdelkov/storitev pred konkurenco in vaš ključ so patenti.)*
- b) Strategija defenzivnega inoviranja *(Z inovacijami izdelkov/storitev se trudite slediti konkurenci in obdržati svoj položaj na trgu, vendar vaš cilj ni doseči vodilni tržni položaj.)*
- c) Imitativna (posnemovalna) strategija *(Imitirate inovacije drugih podjetij in želite doseči prednost pred njimi tako, da izboljšujete njihove inovacije.)*
- d) Odvisna strategija *(Od velikega podjetja dobite vso potrebo tehnično dokumentacijo ter ostala sredstva in usluge, da pričnete z izdelovanjem določenega izdelka.)*
- e) Oportunistična strategija *(Ukvarjate se z iskanjem začasnih priložnosti ali tržnih niš, ki jih konkurenca ne zapolni in ki ne zahtevajo velikih naložb v raziskave – imate visoko stopnjo tehnično-tehnološke razvitosti proizvodnje in svojo proizvodnjo lahko hitro prilagodite specifičnim tržnim razmeram.)*

f) Neinovativna/tradicionalna strategija (*Imate izdelke/storitve, ki se skoraj da ne spreminjajo, saj je zanje na lokalnem trgu vzpostavljeno trajno povpraševanje; za novosti se ne odločate.*)

9. Spodnje trditve se navezujejo na razloge, zakaj uvajate inovacije v vašem podjetju. Prosim, ocenite vsak razlog 1 (zelo nepomembno) do 5 (zelo pomembno).

Št.	Trditev	Ocena				
		1	2	3	4	5
1	Zaradi povečanja produktivnosti podjetja.	1	2	3	4	5
2	Zaradi visokega povpraševanja na trgu.	1	2	3	4	5
3	Zaradi ustvarjanja energetske učinkovite prihodnosti.	1	2	3	4	5
4	Zaradi sledenja trendom.	1	2	3	4	5
5	Zaradi povečanja zadovoljstva in zvestobe obstoječih strank.	1	2	3	4	5
6	Zaradi želje odprtja novega trga.	1	2	3	4	5
7	Zaradi želje po večanju tržnega deleža.	1	2	3	4	5
8	Ker že vnaprej vemo, da se bodo zaradi inovacije povečali prihodki.	1	2	3	4	5
9	Zaradi pridobivanja konkurenčne prednosti.	1	2	3	4	5
10	Ker želimo zadovoljiti prihodnje potrebe kupcev.	1	2	3	4	5

## Priloga 2: SPSS izpisi preverjanja zanesljivosti

Tabela 1: SPSS izpis preverjanja zanesljivosti spremenljivke »načini spodbujanja inovacijske aktivnosti«

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	99	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	99	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,845	12

Vir: lastno delo.

Tabela 2: SPSS izpis preverjanja zanesljivosti spremenljivke »viri inoviranja«

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	99	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	99	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,778	4

Vir: lastno delo.

Tabela 3: SPSS izpis preverjanja zanesljivosti spremenljivke »razlogi za inovacije«

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	99	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	99	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,853	10

Vir: lastno delo.

### Priloga 3: SPSS izpisi preverjanja normalne porazdelitve spremenljivk

Tabela 4: SPSS izpis preverjanja normalne porazdelitve trditev glede spodbujanja inovacijske aktivnosti

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Informacije in znanje si izmenjujemo na ravni ....	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
V podjetju se spodbuja kreativnost zaposlenih.	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Zaposleni predlagajo veliko izboljšav.	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
V podjetju se nagrajuje zaposlene, ki imajo ...	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Podjetje namenja sredstva za raziskave in razvoj ...	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
V podjetju imamo "inovacijski sistem", v katerem lahko ...	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Vodje v podjetju so pripravljeni na aktivno uvajanje ...	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih je ...	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Ideje v zvezi z inoviranjem dajejo izključno vodilni v ...	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Zaposleni so seznanjeni s strategijo inoviranja.	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
V podjetju je ustvarjalna kultura, ki podpira razvoj inovacij.	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
V podjetju je poudarek na usposobljenosti in razvoju ...	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Rezultati Kolmogorov-Smirnov preizkusa glede spodbujanja inovacijske aktivnosti

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
Informacije in znanje si izmenjujemo na ravni celotnega podjetja.	,304	99	,000
V podjetju se spodbuja kreativnost zaposlenih.	,216	99	,000
Zaposleni predlagajo veliko izboljšav.	,259	99	,000
V podjetju se nagrajuje zaposlene, ki imajo inovativne ideje.	,262	99	,000
Podjetje namenja sredstva za raziskave in razvoj novih storitev/izdelkov.	,289	99	,000
V podjetju imamo "inovacijski sistem", v katerem lahko sodelujejo vsi zaposleni.	,209	99	,000
Vodje v podjetju so pripravljeni na aktivno uvajanje predlaganih sprememb.	,255	99	,000
Stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih je pomemben dejavnik v procesu inoviranja v podjetju.	,268	99	,000
Ideje v zvezi z inoviranjem dajejo izključno vodilni v podjetju.	,248	99	,000
Zaposleni so seznanjeni s strategijo inoviranja.	,294	99	,000

se nadaljuje

Tabela 5: Rezultati Kolmogorov-Smirnov preizkusa glede spodbujanja inovacijske aktivnosti (nad.)

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	Statistic	Statistic
V podjetju je ustvarjalna kultura, ki podpira razvoj inovacij.	,274	99	,000
V podjetju je poudarek na usposobljenosti in razvoju zaposlenih.	,297	99	,000
a. Lilliefors Significance Correction			

Vir: lastno delo.

Tabela 6: SPSS izpis preverjanja normalne porazdelitve trditev glede virov inoviranja in rezultati Kolmogorov-Smirnov preizkusa glede virov inoviranja

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Naš sistem inoviranja v podjetju deluje kot samozadostni ...	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Za potrebe inoviranja se povezujemo z zunanjimi interesnimi ...	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Za potrebe inoviranja se poslužujemo samo idej, ki prihajajo ...	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Pri inovacijah se poslužujemo izključno lastne tehnologije in ...	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>					
	Statistic	df	Sig.			
Naš sistem inoviranja v podjetju deluje kot samozadostni sistem, saj se ves ...	,200	99	,000			
Za potrebe inoviranja se povezujemo z zunanjimi interesnimi skupinami ...	,305	99	,000			
Za potrebe inoviranja se poslužujemo samo idej, ki prihajajo od znotraj podjetja.	,267	99	,000			
Pri inovacijah se poslužujemo izključno lastne tehnologije in tehnoloških ...	,250	99	,000			
a. Lilliefors Significance Correction						

Vir: lastno delo.

Tabela 7: SPSS izpis preverjanja normalne porazdelitve trditev glede razlogov za uvajanje inovacij

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Zaradi povečanja produktivnosti podjetja.	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Zaradi visokega povpraševanja na trgu.	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Zaradi ustvarjanja energetske učinkovite prihodnosti.	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Zaradi sledenja trendom.	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Zaradi povečanja zadovoljstva in zvestobe obstoječih strank.	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Zaradi želje odprtja novega trga.	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Zaradi želje po večanju tržnega deleža.	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Ker že vnaprej vemo, da se bodo zaradi inovacije ...	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Zaradi pridobivanja konkurenčne prednosti.	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%
Ker želimo zadovoljiti prihodnje potrebe kupcev.	99	100,0%	0	0,0%	99	100,0%

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Rezultati Kolmogorov-Smirnov preizkusa glede razlogov za uvajanje inovacij

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
Zaradi povečanja produktivnosti podjetja.	,290	99	,000
Zaradi visokega povpraševanja na trgu.	,273	99	,000
Zaradi ustvarjanja energetske učinkovite prihodnosti.	,258	99	,000
Zaradi sledenja trendom.	,241	99	,000
Zaradi povečanja zadovoljstva in zvestobe obstoječih strank.	,239	99	,000
Zaradi želje odprtja novega trga.	,235	99	,000
Zaradi želje po večanju tržnega deleža.	,228	99	,000
Ker že vnaprej vemo, da se bodo zaradi inovacije povečali prihodki.	,252	99	,000
Zaradi pridobivanja konkurenčne prednosti.	,274	99	,000
Ker želimo zadovoljiti prihodnje potrebe kupcev.	,286	99	,000
a. Lilliefors Significance Correction			

Vir: lastno delo.

**Priloga 4: Opisna in sklepna statistika pri ocenjevanju trditev sklopa načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti**

*Tabela 9: Opisna in sklepna statistika trditev sklopa načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti glede na dejavnost, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu*

<b>Informacije in znanje si izmenjujemo na ravni celotnega podjetja.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	4,02	0,92
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	4,00	0,98
	p	0,994	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	4,08	0,96
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,94	0,94
	p	0,361	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	4,13	0,92
	Majhno (n = 24)	3,88	1,03
	Srednje (n = 26)	4,00	0,75
	Veliko (n = 18)	4,00	1,18
	p	0,696	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	4,16	0,83
	Več kot 15 let (n = 80)	3,98	0,98
	p	0,541	
<b>Stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih je pomemben dejavnik v procesu inoviranja v podjetju.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,74	1,06
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	4,19	0,83
	p	0,025	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	4,18	0,87
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,82	1,01
	p	0,056	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,45	0,91
	Majhno (n = 24)	4,08	0,93
	Srednje (n = 26)	4,10	1,10
	Veliko (n = 18)	4,39	0,61
	p	0,033	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,89	0,86
	Več kot 15 let (n = 80)	4,03	0,98
	p	0,396	
<b>V podjetju je poudarek na usposobljenosti in razvoju zaposlenih.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,76	0,93
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	4,00	0,71
	p	0,347	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	4,04	0,76
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,76	0,73
	p	0,165	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	4,00	0,96
	Majhno (n = 24)	3,83	0,76
	Srednje (n = 26)	3,65	0,80
	Veliko (n = 18)	4,17	0,51
	p	0,111	

se nadaljuje

Tabela 9: Opisna in sklepna statistika trditev sklopa načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti glede na dejavnost, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu (nad.)

<b>Informacije in znanje si izmenjujemo na ravni celotnega podjetja.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,89	0,99
	Več kot 15 let (n = 80)	3,90	0,77
	p	0,800	
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,33	1,16
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	4,28	1,01
	p	0,000	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	4,28	0,95
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,47	1,24
	p	0,000	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,42	1,09
	Majhno (n = 24)	3,92	1,13
	Srednje (n = 26)	3,87	1,30
	Veliko (n = 18)	4,50	0,86
	p	0,013	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,74	0,93
	Več kot 15 let (n = 80)	3,91	1,22
	p	0,192	
<b>V podjetju se spodbuja kreativnost zaposlenih.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,71	0,86
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	3,86	1,09
	p	0,311	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	3,86	1,11
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,73	0,88
	p	0,369	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,87	1,12
	Majhno (n = 24)	3,63	0,92
	Srednje (n = 26)	3,58	1,02
	Veliko (n = 18)	4,22	0,73
	p	0,099	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,68	1,00
	Več kot 15 let (n = 80)	3,83	1,00
	p	0,648	
<b>Zaposleni predlagajo veliko izboljšav.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,62	0,91
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	3,82	1,09
	p	0,181	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	3,84	1,10
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,63	0,93
	p	0,168	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,61	1,10
	Majhno (n = 24)	3,88	0,89
	Srednje (n = 26)	3,54	1,00
	Veliko (n = 18)	4,06	0,87
	p	0,288	

se nadaljuje

Tabela 9: Opisna in sklepna statistika trditev sklopa načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti glede na dejavnost, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu (nad.)

<b>Informacije in znanje si izmenjujemo na ravni celotnega podjetja.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,42	1,17
	Več kot 15 let (n = 80)	3,81	0,97
	p	0,198	
<b>Vodje v podjetju so pripravljene na aktivno uvajanje predlaganih sprememb.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,55	0,92
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	3,86	1,03
	p	0,088	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	3,88	1,06
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,57	0,89
	p	0,064	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,74	1,12
	Majhno (n = 24)	3,75	1,03
	Srednje (n = 26)	3,58	0,95
	Veliko (n = 18)	3,89	0,76
	p	0,690	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,63	1,07
	Več kot 15 let (n = 80)	3,75	0,97
	p	0,785	
<b>Zaposleni so seznanjeni s strategijo inoviranja.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,31	0,95
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	3,79	0,70
	p	0,018	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	3,84	0,74
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,33	0,88
	p	0,004	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,61	0,91
	Majhno (n = 24)	3,54	0,88
	Srednje (n = 26)	3,42	0,76
	Veliko (n = 18)	3,83	0,78
	p	0,362	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,37	1,01
	Več kot 15 let (n = 80)	3,64	0,79
	p	0,259	
<b>V podjetju je ustvarjalna kultura, ki podpira razvoj inovacij.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,29	0,97
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	3,63	0,89
	p	0,079	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	3,68	0,91
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,29	0,94
	p	0,036	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,65	0,84
	Majhno (n = 24)	3,58	1,02
	Srednje (n = 26)	3,04	0,96
	Veliko (n = 18)	3,72	0,83
	p	0,050	

se nadaljuje

Tabela 9: Opisna in sklepna statistika trditev sklopa načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti glede na dejavnost, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu (nad.)

<b>Informacije in znanje si izmenjujemo na ravni celotnega podjetja.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,58	0,96
	Več kot 15 let (n = 80)	3,46	0,94
	p	0,671	
<b>V podjetju se nagrajuje zaposlene, ki imajo inovativne ideje.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,05	1,31
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	3,79	1,23
	p	0,004	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	3,74	1,24
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,20	1,34
	p	0,038	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	2,69	1,20
	Majhno (n = 24)	3,50	1,21
	Srednje (n = 26)	3,81	1,10
	Veliko (n = 18)	4,00	1,03
	p	0,004	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,37	1,38
	Več kot 15 let (n = 80)	3,50	1,30
	p	0,695	
<b>V podjetju imamo »inovacijski sistem«, v katerem lahko sodelujejo vsi zaposleni.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	2,88	1,06
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	3,88	1,30
	p	0,000	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	3,86	1,31
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,04	1,15
	p	0,001	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,55	1,31
	Majhno (n = 24)	3,33	1,30
	Srednje (n = 26)	3,46	1,28
	Veliko (n = 18)	3,67	0,98
	p	0,390	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	2,89	1,10
	Več kot 15 let (n = 80)	3,59	1,31
	p	0,022	
<b>Ideje v zvezi z inoviranjem dajejo izključno vodilni v podjetju.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	2,67	1,11
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	2,33	1,31
	p	0,072	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	2,36	1,31
	Ostale dejavnosti (n = 49)	2,59	1,12
	p	0,196	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	2,68	1,22
	Majhno (n = 24)	2,67	1,04
	Srednje (n = 26)	2,54	1,14
	Veliko (n = 18)	1,78	0,80
	p	0,048	

se nadaljuje

*Tabela 9: Opisna in sklepna statistika trditev sklopa načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti glede na dejavnost, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu (nad.)*

<b>Informacije in znanje si izmenjujemo na ravni celotnega podjetja.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,05	1,17
	Več kot 15 let (n = 80)	2,34	1,19
	p	0,016	

Opomba: n – število enot v vzorcu, AS – povprečna vrednost; SD – standardni odklon, p – stopnja značilnosti

*Vir: lastno delo.*

Tabela 10: Frekvenčna porazdelitev strinjanja s trditvami v sklopu načinov spodbujanja inovacijske aktivnosti

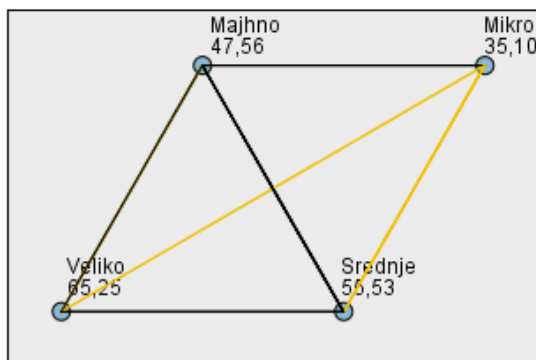
Trditev	Nikakor se ne strinjam		Se ne strinjam		Nevtralno		Se strinjam		Popolnoma strinjam	
	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %
Informacije in znanje si izmenjujemo na ravni celotnega podjetja.	1	1,0	10	10,0	8	8,1	48	48,5	32	32,2
Stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih je pomemben dejavnik v procesu inoviranja v podjetju.	2	2,0	6	6,1	15	15,2	43	43,3	33	33,3
V podjetju je poudarek na usposobljenosti in razvoju zaposlenih.	1	1,0	4	4,0	20	20,2	53	53,5	21	21,2
Podjetje namenja sredstva za raziskave in razvoj novih storitev/izdelkov.	7	7,1	7	7,1	11	11,1	40	40,4	34	34,3
V podjetju se spodbuja kreativnost zaposlenih.	3	3,0	5	5,1	28	28,3	36	36,4	27	27,3
Zaposleni predlagajo veliko izboljšav.	3	3,0	9	9,1	22	22,2	42	42,4	23	23,2
Vodje v podjetju so pripravljeni na aktivno uvajanje predlaganih sprememb.	4	4,0	5	5,1	26	26,3	43	43,4	21	21,2
Zaposleni so seznanjeni s strategijo inoviranja.	1	1,0	10	10,1	28	28,3	50	50,5	10	10,1
V podjetju je ustvarjalna kultura, ki podpira razvoj inovacij.	1	1,0	17	17,2	25	25,3	45	45,5	11	11,1
V podjetju se nagrajuje zaposlene, ki imajo inovativne ideje.	11	11,1	15	15,2	13	13,1	36	36,4	24	24,2
V podjetju imamo »inovacijski sistem«, v katerem lahko sodelujejo vsi zaposleni.	9	9,1	17	17,2	19	19,2	28	28,3	26	26,3
Ideje v zvezi z inoviranjem dajejo izključno vodilni v podjetju.	23	23,2	36	36,4	17	17,2	16	16,2	7	7,1

Vir: lastno delo.

## Priloga 5: Rezultati Kruskal-Wallis preizkusa in Dunn-Bonferroni parnega preizkusa (RV1)

Slika 1: Rezultati Kruskal-Wallis preizkusa in Dunn-Bonferroni parnega preizkusa pri preverjanju razlik glede na velikosti podjetij

### Pairwise Comparisons of VELIKOST\_PODJETIJ



### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of SPODBUJANJE_INOV_AKTIVNOSTI is the same across categories of VELIKOST.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,004	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

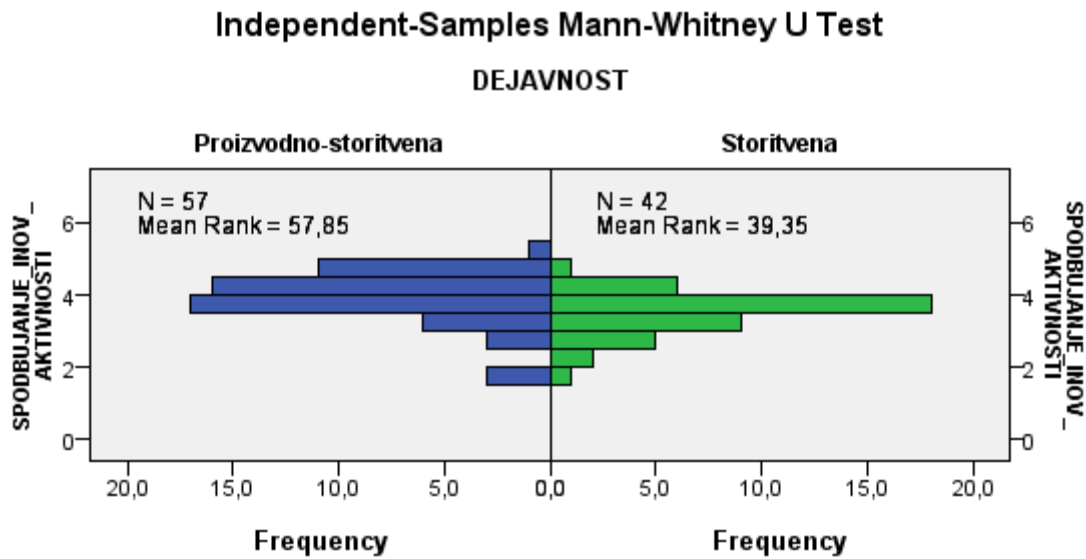
Each node shows the sample average rank of VELIKOST\_PODJETIJ.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Mikro-Majhno	-12,466	8,122	-1,535	,125	,749
Mikro-Srednje	-20,436	7,630	-2,678	,007	,044
Mikro-Veliko	-30,154	8,798	-3,428	,001	,004
Majhno-Srednje	-7,970	7,801	-1,022	,307	1,000
Majhno-Veliko	-17,688	8,946	-1,977	,048	,288
Srednje-Veliko	-9,718	8,502	-1,143	,253	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Vir: lastno delo.

Slika 2: Rezultati Mann-Whitney preizkusa pri preverjanju razlik glede na dejavnost podjetja



**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of SPODBUJANJE_INOV_AKTIVNOSTI is the same across categories of DEJAVNOST.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,002	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

<b>Total N</b>	99
<b>Mann-Whitney U</b>	1.644,500
<b>Wilcoxon W</b>	3.297,500
<b>Test Statistic</b>	1.644,500
<b>Standard Error</b>	141,092
<b>Standardized Test Statistic</b>	3,172
<b>Asymptotic Sig. (2-sided test)</b>	,002

Vir: lastno delo.

## Priloga 6: Frekvenčna porazdelitev vrst uvedenih inovacij

Tabela 11: Frekvenčna porazdelitev vrst uvedenih inovacij med leti 2020–2022 glede na dejavnost, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu

Inovacija proizvoda		Da		Ne	
		f	f %	f	f %
Osnovna dejavnost	Storitve (n = 42)	15	35,7	27	64,3
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	33	57,9	24	42,1
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>48</b>	<b>48,5</b>	<b>51</b>	<b>51,5</b>
SDK dejavnost	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	29	58,0	21	42,0
	Ostale dejavnosti (n = 49)	19	38,8	30	61,2
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>48</b>	<b>48,5</b>	<b>51</b>	<b>51,5</b>
Velikost podjetja	Mikro (n = 31)	12	38,9	19	61,1
	Majhno (n = 24)	10	38,5	14	61,5
	Srednje (n = 26)	12	46,2	14	53,8
	Veliko (n = 18)	14	77,8	4	22,2
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>48</b>	<b>48,5</b>	<b>51</b>	<b>51,5</b>
Leta prisotnosti na trgu	15 let ali manj (n = 19)	8	42,1	11	57,9
	Več kot 15 let (n = 80)	40	50,0	40	50,0
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>48</b>	<b>48,5</b>	<b>51</b>	<b>51,5</b>
Inovacija IKT sistemov		Da		Ne	
		f	f %	f	f %
Osnovna dejavnost	Storitve (n = 42)	17	40,5	25	59,5
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	26	45,6	31	54,4
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>43</b>	<b>43,4</b>	<b>56</b>	<b>56,6</b>
SDK dejavnost	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	23	46,0	27	54,0
	Ostale dejavnosti (n = 49)	20	40,8	29	59,2
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>43</b>	<b>43,4</b>	<b>56</b>	<b>56,6</b>
Velikost podjetja	Mikro (n = 31)	12	38,7	19	61,3
	Majhno (n = 24)	12	50,0	12	50,0
	Srednje (n = 26)	9	34,5	17	65,5
	Veliko (n = 18)	10	55,6	8	44,4
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>43</b>	<b>43,4</b>	<b>56</b>	<b>56,6</b>
Leta prisotnosti na trgu	15 let ali manj (n = 19)	6	31,6	13	68,4
	Več kot 15 let (n = 80)	37	46,3	43	53,7
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>43</b>	<b>43,4</b>	<b>56</b>	<b>56,6</b>
Inovacija v trženju in prodaji		Da		Ne	
		f	f %	f	f %
Osnovna dejavnost	Storitve (n = 42)	23	54,8	19	45,2
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	17	29,8	40	70,1
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>40</b>	<b>40,4</b>	<b>59</b>	<b>59,6</b>
SDK dejavnost	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	15	30,0	35	70,0
	Ostale dejavnosti (n = 49)	25	51,0	24	49,0
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>40</b>	<b>40,4</b>	<b>59</b>	<b>59,6</b>
Velikost podjetja	Mikro (n = 31)	12	38,7	19	61,3
	Majhno (n = 24)	10	41,7	14	58,3
	Srednje (n = 26)	11	42,3	15	57,7
	Veliko (n = 18)	7	38,9	11	61,1
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>40</b>	<b>40,4</b>	<b>59</b>	<b>59,6</b>

se nadaljuje

Tabela 11: Frekvenčna porazdelitev vrst uvedenih inovacij med leti 2020–2022 glede na dejavnost, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu (nad.)

Inovacija v trženju in prodaji		Da		Ne	
		f	f %	f	f %
Leta prisotnosti na trgu	15 let ali manj (n = 19)	10	52,6	9	47,4
	Več kot 15 let (n = 80)	30	37,5	50	62,5
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>40</b>	<b>40,4</b>	<b>59</b>	<b>59,6</b>
Inovacija v proizvodnji blaga in storitev		Da		Ne	
		f	f %	f	f %
Osnovna dejavnost	Storitve (n = 42)	5	11,9	37	88,1
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	34	59,6	23	40,4
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>39</b>	<b>39,4</b>	<b>60</b>	<b>60,6</b>
SDK dejavnost	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	28	56,0	22	44,0
	Ostale dejavnosti (n = 49)	11	22,4	38	77,6
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>39</b>	<b>39,4</b>	<b>60</b>	<b>60,6</b>
Velikost podjetja	Mikro (n = 31)	6	19,3	25	80,7
	Majhno (n = 24)	12	50,0	12	50,0
	Srednje (n = 26)	10	38,5	16	61,5
	Veliko (n = 18)	11	61,1	7	38,9
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>39</b>	<b>39,4</b>	<b>60</b>	<b>60,6</b>
Leta prisotnosti na trgu	15 let ali manj (n = 19)	3	15,8	16	84,2
	Več kot 15 let (n = 80)	36	45,0	44	55,0
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>39</b>	<b>39,4</b>	<b>60</b>	<b>60,6</b>
Inovacija v razvoju proizvodov in poslovnih procesov		Da		Ne	
		f	f %	f	f %
Osnovna dejavnost	Storitve (n = 42)	8	19,0	34	81,0
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	29	51,0	28	49,0
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>37</b>	<b>37,4</b>	<b>62</b>	<b>62,6</b>
SDK dejavnost	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	27	54,0	23	46,0
	Ostale dejavnosti (n = 49)	10	20,4	39	79,6
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>37</b>	<b>37,4</b>	<b>62</b>	<b>62,6</b>
Velikost podjetja	Mikro (n = 31)	8	25,8	23	47,2
	Majhno (n = 24)	10	41,7	14	58,3
	Srednje (n = 26)	11	42,3	15	57,7
	Veliko (n = 18)	8	44,4	10	54,6
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>37</b>	<b>37,4</b>	<b>62</b>	<b>62,6</b>
Leta prisotnosti na trgu	15 let ali manj (n = 19)	5	26,3	14	73,7
	Več kot 15 let (n = 80)	32	40,0	48	60,0
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>37</b>	<b>37,4</b>	<b>62</b>	<b>62,6</b>
Inovacija v distribuciji in logistiki		Da		Ne	
		f	f %	f	f %
Osnovna dejavnost	Storitve (n = 42)	9	21,4	33	78,6
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	23	40,4	34	59,6
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>32</b>	<b>32,3</b>	<b>67</b>	<b>67,7</b>
SDK dejavnost	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	22	44,0	28	56,0
	Ostale dejavnosti (n = 49)	10	20,4	39	79,6
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>32</b>	<b>32,3</b>	<b>67</b>	<b>67,7</b>

se nadaljuje

Tabela 11: Frekvenčna porazdelitev vrst uvedenih inovacij med leti 2020–2022 glede na dejavnost, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu (nad.)

Inovacija v distribuciji in logistiki		Da		Ne	
		f	f %	f	f %
Velikost podjetja	Mikro (n = 31)	10	32,3	21	67,8
	Majhno (n = 24)	8	33,3	16	66,7
	Srednje (n = 26)	7	27,0	19	73,0
	Veliko (n = 18)	7	38,9	11	61,1
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>32</b>	<b>32,3</b>	<b>67</b>	<b>67,7</b>
Leta prisotnosti na trgu	15 let ali manj (n = 19)	3	15,8	16	84,2
	Več kot 15 let (n = 80)	29	36,3	51	63,7
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>32</b>	<b>32,3</b>	<b>67</b>	<b>67,7</b>
Inovacija v managementu in vodenju		Da		Ne	
		f	f %	f	f %
Osnovna dejavnost	Storitve (n = 42)	8	19,0	34	81,0
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	17	29,8	40	70,2
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>25</b>	<b>25,3</b>	<b>74</b>	<b>74,7</b>
SDK dejavnost	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	16	32,0	34	68,0
	Ostale dejavnosti (n = 49)	9	18,4	40	81,6
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>25</b>	<b>25,3</b>	<b>74</b>	<b>74,7</b>
Velikost podjetja	Mikro (n = 31)	5	16,1	26	83,9
	Majhno (n = 24)	9	37,5	15	62,5
	Srednje (n = 26)	7	26,9	19	73,1
	Veliko (n = 18)	4	22,2	14	77,8
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>25</b>	<b>25,3</b>	<b>74</b>	<b>74,7</b>
Leta prisotnosti na trgu	15 let ali manj (n = 19)	4	21,1	15	78,9
	Več kot 15 let (n = 80)	21	26,3	59	73,7
	<b>SKUPAJ (n = 99)</b>	<b>25</b>	<b>25,3</b>	<b>74</b>	<b>74,7</b>

Opomba: f – število; f % – delež

Vir: lastno delo.

**Priloga 7: SPSS izpis hi-kvadrat preizkusa enake verjetnosti pri ugotavljanju razlik v številu uvedenih inovacij glede na vrsto inovacije (RV2)**

*Tabela 12:Število uvedenih inovacij glede na vrsto inovacije (RV2)*

<b>Vrste inovacij</b>	<b>Observed N</b>	<b>Expected N</b>	<b>Residual</b>
Inovacija v proizvodnji blaga in storitev	40	37,7	2,3
Inovacija proizvoda	48	37,7	10,3
Inovacija v trženju in prodaji	39	37,7	1,3
Inovacija v distribuciji in logistiki	32	37,7	-5,7
Inovacija v managementu in vodenju	25	37,7	-12,7
Inovacija IKT sistemov	43	37,7	5,3
Inovacija v razvoju proizvodov in poslovnih procesov	37	37,7	-,7
Total	264		

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 13: SPSS izpis hi-kvadrat preizkusa enake verjetnosti pri ugotavljanju razlik v številu uvedenih inovacij glede na vrsto inovacije (RV2)*

<b>Test Statistics</b>	
	VAR00006
Chi-Square	8,894 <sup>a</sup>
df	6
Asymp. Sig.	,180

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 37,7.

*Vir: lastno delo.*

**Priloga 8: SPSS izpis hi-kvadrat preizkusa pri ugotavljanju razlik v uvedenih inovacijah med storitvenimi in proizvodno-storitvenimi podjetji (RV3)**

*Tabela 14: Število uvedenih inovacij*

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
UVEDENE_INOVACIJE * OSNOVNA_DEJAVNOST	693	100,0%	0	0,0%	693	100,0%

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 15: Število uvedenih inovacij v storitvenih podjetjih in proizvodno storitvenih podjetjih*

UVEDENE_INOVACIJE * OSNOVNA_DEJAVNOST Crosstabulation				
		Count		
		OSNOVNA_DEJAVNOST		Total
		storitve	proizvodno-storitvena	
UVEDENE_INOVACIJE	NE	209	220	429
	DA	85	179	264
Total		294	399	693

*Vir: lastno delo.*

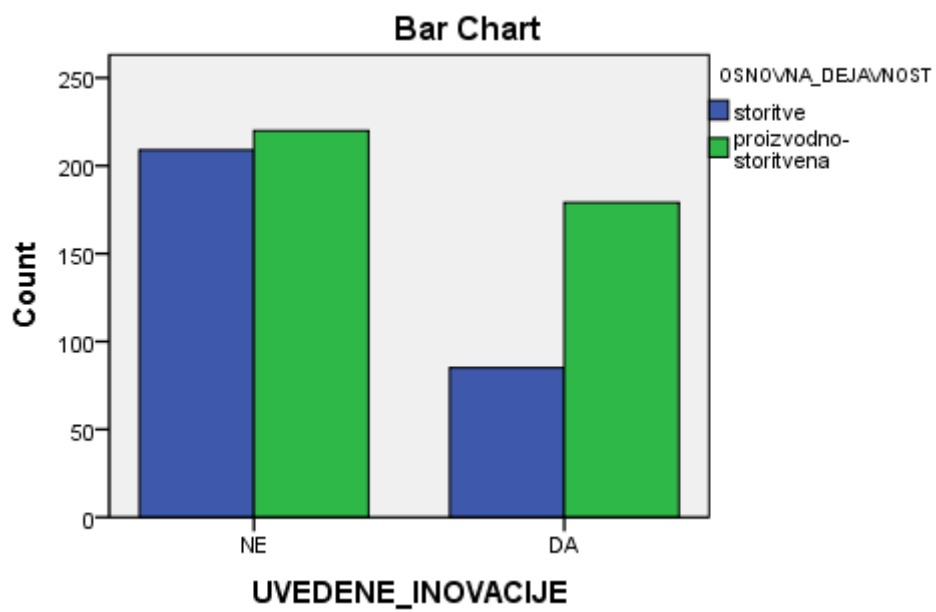
*Tabela 16: SPSS izpis hi-kvadrat preizkusa pri ugotavljanju razlik v uvedenih inovacijah med storitvenimi in proizvodno-storitvenimi podjetji (RV3)*

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	18,262 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	17,592	1	,000		
Likelihood Ratio	18,527	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	18,236	1	,000		
N of Valid Cases	693				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 112,00.  
b. Computed only for a 2x2 table

*Vir: lastno delo.*

Slika 3: Prikaz uvedenih inovacij glede na osnovno dejavnost



Vir: lastno delo.



## Priloga 9: Opisna in sklepna statistika pri ocenjevanju trditev sklopa virov inoviranja

Tabela 17: Frekvenčna porazdelitev strinjanja s trditvami v sklopu notranjih in zunanjih virov inoviranja

Trditev	Nikakor se ne strinjam								Popolnoma se strinjam	
	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %
Za potrebe inoviranja se povezujemo z zunanjimi interesnimi skupinami oziroma viri soustvarjanja izdelkov/storitev (dobavitelji, kupci, individualni izumitelji, univerzitetni laboratoriji itd).	2	2,0	8	8,1	29	29,3	52	52,2	8	8,1
Za potrebe inoviranja se poslužujemo samo idej, ki prihajajo od znotraj podjetja.	8	8,1	44	44,4	29	29,3	17	17,2	1	1,0
Pri inovacijah se poslužujemo izključno lastne tehnologije in tehnoloških procesov.	8	8,1	41	41,4	29	29,3	19	19,2	2	2,0

Vir: lastno delo.

Tabela 18: Opisna in sklepna statistika trditev v sklopu notranjih in zunanjih virov inoviranja

<b>Za potrebe inoviranja se povezujemo z zunanjimi interesnimi skupinami oziroma viri soustvarjanja izdelkov/storitev (dobavitelji, kupci, individualni izumitelji, univerzitetni laboratoriji itd).</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,52	0,89
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	3,60	0,80
	p	0,666	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	3,66	0,77
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,47	0,89
	p	0,262	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,58	0,67
	Majhno (n = 24)	3,38	0,97
	Srednje (n = 26)	3,50	0,95
	Veliko (n = 18)	3,89	0,68
p	0,360		
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,58	0,51
	Več kot 15 let (n = 80)	3,56	0,90
	p	0,650	
<b>Za potrebe inoviranja se poslužujemo samo idej, ki prihajajo od znotraj podjetja.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	2,62	0,99
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	2,56	0,85
	p	0,862	

se nadaljuje

Tabela 18: Opisna in sklepna statistika trditev v sklopu notranjih in zunanjih virov inoviranja (nad.)

<b>Za potrebe inoviranja se povezujemo z zunanjimi interesnimi skupinami oziroma viri soustvarjanja izdelkov/storitev (dobavitelji, kupci, individualni izumitelji, univerzitetni laboratoriji itd).</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	2,52	0,86
	Ostale dejavnosti (n = 49)	2,65	0,95
	p	0,493	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	2,68	0,95
	Majhno (n = 24)	2,58	0,97
	Srednje (n = 26)	2,58	0,90
	Veliko (n = 18)	2,44	0,78
	p	0,796	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	2,63	0,89
	Več kot 15 let (n = 80)	2,58	0,91
	p	0,761	
<b>Pri inovacijah se poslužujemo izključno lastne tehnologije in tehnoloških procesov.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	2,71	0,92
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	2,61	0,98
	p	0,756	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	2,62	1,03
	Ostale dejavnosti (n = 49)	2,69	0,87
	p	0,799	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	2,81	0,91
	Majhno (n = 24)	2,38	0,82
	Srednje (n = 26)	2,73	0,96
	Veliko (n = 18)	2,67	1,14
	p	0,425	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	2,74	0,87
	Več kot 15 let (n = 80)	2,64	0,97
	p	0,589	

Opomba: n – število eno v vzorcut, AS – povprečna vrednost, SD – standardni odklon, p – stopnja značilnosti

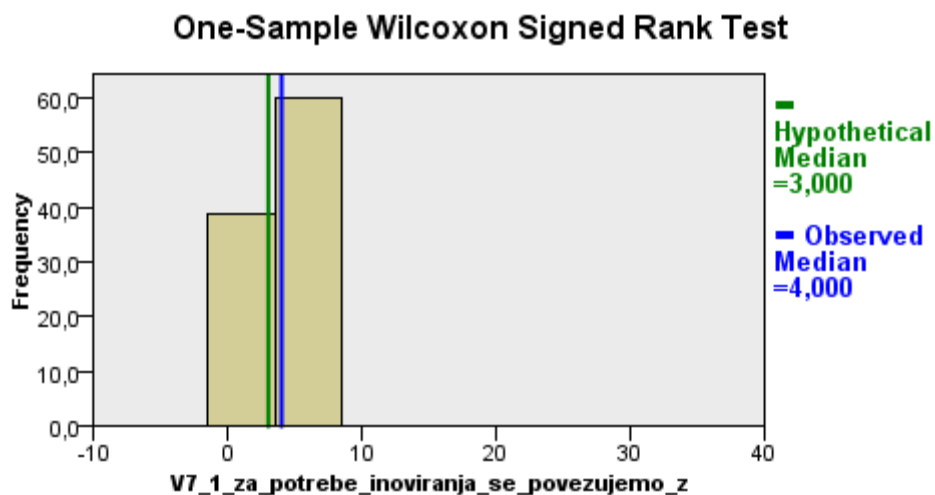
Vir: lastno delo..

**Priloga 10: SPSS izpisa Wilcoxonovega preizkusa predznačenih rangov za en vzorec (RV4)**

*Slika 4: Wilcoxonov preizkus trditve glede povezovanja z zunanjimi interesnimi skupinami oziroma viri soustvarjanja izdelkov/storitev pri inoviranju*

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of V7_1_za_potrebe_inoviranja_se_povezujemo_z equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.



<b>Total N</b>	99
<b>Test Statistic</b>	2.110,000
<b>Standard Error</b>	157,097
<b>Standardized Test Statistic</b>	5,522
<b>Asymptotic Sig. (2-sided test)</b>	,000

*Vir: lastno delo.*

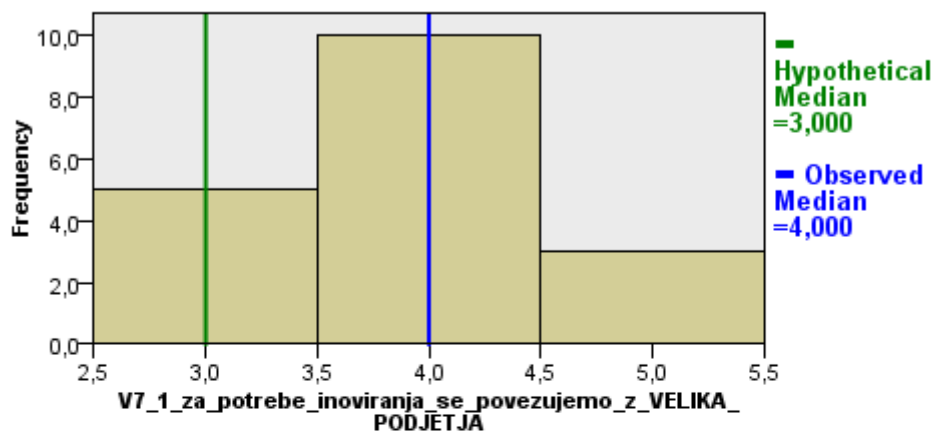
Slika 5: Wilcoxonov preizkus trditve glede povezovanja z zunanjimi interesnimi skupinami oziroma viri soustvarjanja izdelkov/storitev pri inoviranju za velika podjetja

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of V7_1_za_potrebe_inoviranja_se_povezujemo_z_VELIKA_PODJETJA equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test



Total N	18
Test Statistic	91,000
Standard Error	13,551
Standardized Test Statistic	3,358
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,001

Vir: lastno delo.

## Priloga 11: SPSS izpis hi-hvadrat preizkusa enake verjetnosti (RV5)

Tabela 19: Opazovani spremenljivki – ofenzivna in defenzivna strategija

Strategiji			
	Observed N	Expected N	Residual
Ofenzivna	49	33,5	15,5
Defenzivna	18	33,5	-15,5
Total	67		

Vir: lastno delo.

Tabela 20: SPSS izpis hi-hvadrat preizkusa enake verjetnosti (RV5)

Test Statistics	
	Strategiji
Chi-Square	14,343 <sup>a</sup>
df	1
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 33,5.

Vir: lastno delo.

## Priloga 12: Opisna in sklepna statistika pri ocenjevanju trditev sklopa razlogov za uvajanje inovacij

Tabela 21: Frekvenčna porazdelitev strinjanja s trditvami sklopa razlogov za uvajanje inovacij

Trditev	Zelo nepomembno		Nepomembno		Neutrarno		Pomembno		Zelo pomembno	
	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %
Zaradi pridobivanja konkurenčne prednosti.	/	/	2	2,0	7	7,1	46	46,5	44	44,4
Ker želimo zadovoljiti prihodnje potrebe kupcev.	1	1,0	3	3,0	5	5,1	52	52,5	38	38,4
Zaradi povečanja produktivnosti podjetja.	/	/	9	9,1	6	6,1	47	47,5	37	37,4
Zaradi povečanja zadovoljstva in zvestobe obstoječih strank.	/	/	4	4,0	17	17,2	43	43,4	35	35,4
Zaradi želje po večanju tržnega deleža.	/	/	3	3,0	23	23,2	42	42,4	31	31,3
Zaradi visokega povpraševanja na trgu.	/	/	3	3,0	20	20,2	51	51,5	25	25,3
Ker že vnaprej vemo, da se bodo zaradi inovacije povečali prihodki.	/	/	7	7,1	23	23,2	44	44,4	25	25,3
Zaradi sledenja trendom.	/	/	4	4,0	32	32,2	44	44,4	19	19,2
Zaradi želje odprtja novega trga.	3	3,0	12	12,1	23	23,2	37	37,4	24	24,2
Zaradi ustvarjanja energetsko učinkovite prihodnosti.	1	1,0	14	14,1	27	27,3	43	43,4	14	14,1

Vir: lastno delo.

Tabela 22: Opisna in sklepna statistika trditev sklopa razlogov za uvajanje inovacij glede na dejavnost, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu

<b>Zaradi pridobivanja konkurenčne prednosti.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	4,21	0,71
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	4,42	0,68
	p	0,122	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	4,42	0,67
	Ostale dejavnosti (n = 49)	4,24	0,72
	p	0,197	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	4,16	0,69
	Majhno (n = 24)	3,78	0,91
	Srednje (n = 26)	4,50	0,51
	Veliko (n = 18)	4,61	0,52
	p	0,088	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	4,16	0,60
	Več kot 15 let (n = 80)	4,38	0,72
	p	0,113	

se nadaljuje

Tabela 22: Opisna in sklepna statistika trditev sklopa razlogov za uvajanje inovacij glede na dejavnost, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu (nad.)

<b>Ker želimo zadovoljiti prihodnje potrebe kupcev.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	4,02	0,81
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	4,40	0,70
	p	0,007	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	4,40	0,64
	Ostale dejavnosti (n = 49)	4,08	0,86
	p	0,051	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	4,16	0,74
	Majhno (n = 24)	4,17	1,01
	Srednje (n = 26)	4,27	0,67
	Veliko (n = 18)	4,44	0,62
	p	0,614	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	4,05	0,71
	Več kot 15 let (n = 80)	4,29	0,78
	p	0,120	
<b>Zaradi povečanja produktivnosti podjetja.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,93	0,92
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	4,28	0,84
	p	0,033	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	4,30	0,86
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,96	0,89
	p	0,024	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,84	0,94
	Majhno (n = 24)	4,17	0,82
	Srednje (n = 26)	4,08	0,94
	Veliko (n = 18)	4,67	0,49
	p	0,012	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	4,11	0,81
	Več kot 15 let (n = 80)	4,14	0,91
	p	0,670	
<b>Zaradi povečanja zadovoljstva in zvestobe obstoječih strank.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	4,00	0,77
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	4,18	0,87
	p	0,183	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	4,12	0,90
	Ostale dejavnosti (n = 49)	4,08	0,76
	p	0,607	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,81	0,91
	Majhno (n = 24)	4,29	0,62
	Srednje (n = 26)	4,12	0,90
	Veliko (n = 18)	4,33	0,68
	p	0,135	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	4,11	0,74
	Več kot 15 let (n = 80)	4,10	0,85
	p	0,856	

se nadaljuje

Tabela 22: Opisna in sklepna statistika trditev sklopa razlogov za uvajanje inovacij glede na dejavnost, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu (nad.)

<b>Zaradi želje po večanju tržnega deleža.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,95	0,88
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	4,07	0,78
	p	0,551	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	4,04	0,78
	Ostale dejavnosti (n = 49)	4,00	0,87
	p	0,884	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,74	0,85
	Majhno (n = 24)	4,00	0,93
	Srednje (n = 26)	4,15	0,73
	Veliko (n = 18)	4,33	0,59
	p	0,082	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,84	0,83
	Več kot 15 let (n = 80)	4,06	0,82
	p	0,300	
<b>Zaradi visokega povpraševanja na trgu.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,83	0,82
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	4,11	0,70
	p	0,125	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	4,12	0,66
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,86	0,84
	p	0,130	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,87	0,61
	Majhno (n = 24)	4,00	0,97
	Srednje (n = 26)	3,92	0,74
	Veliko (n = 18)	4,28	0,67
	p	0,252	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,89	0,57
	Več kot 15 let (n = 80)	4,01	0,80
	p	0,410	
<b>Ker že vnaprej vemo, da se bodo zaradi inovacije povečali prihodki.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,90	0,76
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	3,86	0,95
	p	0,886	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	3,78	0,93
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,98	0,80
	p	0,439	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,87	0,67
	Majhno (n = 24)	3,83	1,00
	Srednje (n = 26)	3,77	0,86
	Veliko (n = 18)	4,11	0,90
	p	0,491	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,95	0,71
	Več kot 15 let (n = 80)	3,86	0,91
	p	0,865	

se nadaljuje

Tabela 22: Opisna in sklepna statistika trditev sklopa razlogov za uvajanje inovacij glede na dejavnost, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu (nad.)

<b>Zaradi sledenja trendom.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,79	0,87
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	3,79	0,75
	p	0,900	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	3,84	0,77
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,73	0,84
	p	0,569	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,58	0,81
	Majhno (n = 24)	3,79	0,66
	Srednje (n = 26)	3,81	0,90
	Veliko (n = 18)	4,11	0,76
	p	0,176	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,79	0,92
	Več kot 15 let (n = 80)	3,79	0,77
	p	0,823	

Vir: lastno delo.

Tabela 23: Opisna in sklepna statistika trditev sklopa razlogov za uvajanje inovacij glede na dejavnost, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu

<b>Zaradi želje odprtja novega trga.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,55	1,13
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	3,77	1,02
	p	0,388	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	3,76	1,04
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,59	1,10
	p	0,479	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,78	0,92
	Majhno (n = 24)	3,46	1,10
	Srednje (n = 26)	3,58	1,24
	Veliko (n = 18)	4,08	0,83
	p	0,057	
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,26	0,93
	Več kot 15 let (n = 80)	3,78	1,08
	p	0,036	
<b>Zaradi ustvarjanja energetske učinkovite prihodnosti.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Osnovna dejavnost (n = 99)	Storitve (n = 42)	3,17	0,94
	Proizvodnja in storitve (n = 57)	3,84	0,84
	p	0,001	
Dejavnost po SKD (n = 99)	Predelovalne dejavnosti (n = 50)	3,78	0,84
	Ostale dejavnosti (n = 49)	3,33	0,99
	p	0,020	
Velikost podjetja (n = 99)	Mikro (n = 31)	3,35	0,88
	Majhno (n = 24)	3,67	0,96
	Srednje (n = 26)	3,50	0,76
	Veliko (n = 18)	3,83	1,20
	p	0,172	

se nadaljuje

*Tabela 23: Opisna in sklepna statistika trditev sklopa razlogov za uvajanje inovacij glede na dejavnost, velikost in leta prisotnosti podjetij na trgu (nad.)*

<b>Zaradi želje odprtja novega trga.</b>		<b>AS</b>	<b>SD</b>
Leta prisotnosti na trgu (n = 99)	15 let ali manj (n = 19)	3,21	0,71
	Več kot 15 let (n = 80)	3,64	0,97
	p	0,043	

Opomba: n – število enot v vzorcu, AS – povprečna vrednost, SD – standardni odklon, p – stopnja značilnosti

*Vir: lastno delo.*

**Priloga 13: SPSS izpis Wilxonovega parnega preizkusa predznačenih rangov (RV6)**

*Tabela 24: Opisna statistika dveh opazovanih in povezanih spremenljivk*

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
V9_3_povecanje_produktnosti	99	4,13	,888	2	5
V9_4_povecanje_zadovoljstva_in_zvestobe_strank	99	4,10	,827	2	5

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 25: Prikaz rangov med dvema spremenljivkama (pozitivne, negativne in enake rangirane razlike).*

Ranks				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
V9_4_povecanje_zadovoljstva_in_zvestobe_strank - V9_3_povecanje_produktnosti	Negative Ranks	26 <sup>a</sup>	25,75	669,50
	Positive Ranks	24 <sup>b</sup>	25,23	605,50
V9_4_povecanje_zadovoljstva_in_zvestobe = V9_3_povecanje_produktnosti	Ties	49 <sup>c</sup>		
	Total	99		
a. V9_4_povecanje_zadovoljstva_in_zvestobe < V9_3_povecanje_produktnosti				
b. V9_4_povecanje_zadovoljstva_in_zvestobe > V9_3_povecanje_produktnosti				
c. V9_4_povecanje_zadovoljstva_in_zvestobe = V9_3_povecanje_produktnosti				

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 26: SPSS izpis Wilxonovega parnega preizkusa predznačenih rangov (RV6)*

Test Statistics <sup>a</sup>	
V9_4_povecanje_zadovoljstva_in_zvestobe_strank - V9_3_povecanje_produktnosti	
Z	-,329 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,742
a. Wilcoxon Signed Ranks Test	
b. Based on positive ranks.	

*Vir: lastno delo*