



# Subvencije v tehnološko opremo in uspešnost podjetij

Sabina Žampa  
Štefan Bojnec

**Management**



*Subvencije v tehnološko opremo in uspešnost podjetij*

Znanstvene monografije  
Fakultete za management Koper

*Glavna urednica*

prof. dr. Anita Trnavčević

*Uredniški odbor*

prof. dr. Roberto Biloslavo

prof. dr. Štefan Bojnec

prof. dr. Slavko Dolinšek

doc. dr. Justina Erčulj

izr. prof. dr. Tonči A. Kuzmanić

prof. dr. Zvone Vodovnik

ISSN 1855-0878

# Subvencije v tehnološko opremo in uspešnost podjetij

Sabina Žampa  
Štefan Bojnec



*Subvencije v tehnološko opremo in uspešnost podjetij*  
mag. Sabina Žampa in dr. Štefan Bojnec

*Recenzenta* · dr. Matjaž Novak in Jernej Turk

*Izdali in založili* · Univerza na Primorskem

Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper

Založba Univerze na Primorskem, Titov trg 4, 6000 Koper

*Tehnična ureditev in prelom* · Davorin Dukić

Koper · 2013

© 2013 Sabina Žampa in Štefan Bojnec

*Izid monografije je finančno podprla Javna agencija  
za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz sredstev  
državnega proračuna iz naslova razpisa  
za sofinanciranje znanstvenih monografij*



CIP – Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

339.13.027:62(0.034.2)  
005.336.1(0.034.2)

ŽAMPA, Sabina, 1979–

Subvencije v tehnološko opremo in uspešnost podjetij [Elektronski vir] /  
Sabina Žampa, Štefan Bojnec. – El. knjiga. – Koper : Fakulteta za management :  
Založba Univerze na Primorskem, 2013. – (Znanstvene monografije  
Fakultete za management Koper, ISSN 1855-0878)

Način dostopa (URL): <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-158-8.pdf>

ISBN 978-961-266-158-8 (Fakulteta za management, pdf)

1. Bojnec, Štefan

271134976

# Vsebina

## **Seznam preglednic • 9**

## **Seznam slik • 13**

## **Predgovor • 15**

## **Uvod • 17**

- 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča • 17
- 1.2 Namen in cilji raziskave s temeljno tezo • 19
- 1.3 Raziskovalne metode • 21
- 1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema • 22

## **Nepovratna sredstva • 23**

- 2.1 Operativni programi • 24
- 2.2 Podporno okolje za podjetništvo • 28
- 2.3 Nameni razpisov • 33
- 2.4 Slovenski podjetniški sklad • 35
- 2.5 Javni razpis Produkt 4 (P4) • 38

## **Inovativnost • 47**

- 3.1 Opredelitev osnovnih pojmov • 48
  - 3.1.1 Ideja – zamisel, navdih, inspiracija • 48
  - 3.1.2 Inovativnost in inoviranje • 48
  - 3.1.3 Invencija • 49
  - 3.1.4 Inovacija • 50
  - 3.1.5 Iznajdba ali izum in tehnična izboljšava • 53
- 3.2 Povezave med invencijo in inovacijo • 53
- 3.3 Inovativno odločanje • 55
- 3.4 Pomen inovativnosti v državi in inovativnost kot konkurenčna prednost • 57
- 3.5 Inovacije in gospodarsko okolje • 62
- 3.6 Spodbude za inoviranje • 64
- 3.7 Inoviranje kot pogoj • 66
- 3.8 Postopki in standardi za inoviranje • 69
- 3.9 Poti za inoviranje • 75

**Zadovoljstvo zaposlenih • 79**

- 4.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih pri delu • 79
- 4.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih • 81
  - 4.2.1 Splošno zadovoljstvo • 82
  - 4.2.2 Organizacijska kultura • 83
  - 4.2.3 Klima, vzdušje in zadovoljstvo • 84
  - 4.2.4 Finančno nagrajevanje • 87
- 4.3 Nezadovoljstvo • 90

**Nedoseganje zastavljenih ciljev • 93**

- 5.1 Tehnični in organizacijski problemi • 93
- 5.2 Finančni problemi • 94
- 5.3 Gospodarski problemi • 95

**Subvencije in uspešnost podjetij • 99**

- 6.1 Hipoteze • 99
- 6.2 Zbiranje podatkov in način obdelave • 99
- 6.3 Anketni vprašalnik • 101
- 6.4 Vzorec in enote • 101

**Rezultati testiranja hipotez • 107**

- 7.1 Finančni učinki in rezultati analize finančnih učinkov ( $H_1$ ) • 107
  - 7.1.1 Finančni učinki za razpis, objavljen v letu 2006 • 108
  - 7.1.2 Finančni učinki za razpis, objavljen v letu 2007 • 112
  - 7.1.3 Finančni učinki za razpis, objavljen v letu 2008 • 116
  - 7.1.4 Finančni učinki za razpis, objavljen v letu 2009 • 120
  - 7.1.5 Finančni učinki za vsa leta skupaj • 123
- 7.2 Rezultati analize nedoseganja učinkov • 127
- 7.3 Rezultati koeficienta zanesljivosti anketnega vprašalnika • 129
  - 7.3.1 Povzetki Cronbachove alfe za inovativnost • 130
  - 7.3.2 Povzetki Cronbachove alfe za zadovoljstvo zaposlenih • 132
- 7.4 Metoda glavnih komponent • 133
  - 7.4.1 Inovativnost • 134
  - 7.4.2 Zadovoljstvo zaposlenih • 135
  - 7.4.3 Nedoseganje zastavljenih ciljev • 137
- 7.5 Inovativnost in rezultati regresijske analize ( $H_2$ ) • 137
- 7.6 Zadovoljstvo zaposlenih in rezultati regresijske analize ( $H_3$ ) • 139
- 7.7 Ugotovitve raziskave in potrjevanje hipotez • 140

**Sklep • 143**

- 8.1 Prispevek k znanosti • 144
- 8.2 Predlogi za nadaljnje raziskovanje • 145



**Krajšave • 147**

**Literatura in viri • 149**

Pravni viri • 158

Viri • 159

**Imensko kazalo • 161**



# Seznam preglednic

- Preglednica 1: Merila za izbor upravičencev, ki izpolnjujejo pogoje • **41**
- Preglednica 2: Bruto domači izdatki za R&R (% delež BDPja) • **60**
- Preglednica 3: Delež inovativnih podjetij v Sloveniji in ostalih državah EU • **63**
- Preglednica 4: Razlika med klasičnimi in ustvarjalnimi organizacijami • **65**
- Preglednica 5: Frekvenčna porazdelitev podjetij po statistični regiji – anketni vprašalnik • **103**
- Preglednica 6: Frekvenčna porazdelitev podjetij po statistični regiji – vsa podjetja • **104**
- Preglednica 7: Frekvenčna porazdelitev podjetij po velikosti podjetja • **104**
- Preglednica 8: Frekvenčna porazdelitev podjetij po starosti podjetja (v letih) • **105**
- Preglednica 9: Frekvenčna porazdelitev podjetij po višini prejete subvencije iz razpisov P4 (v EUR) • **105**
- Preglednica 10: Frekvenčna porazdelitev anketiranca po položaju v podjetju • **105**
- Preglednica 11: Frekvenčna porazdelitev anketiranca po spolu • **106**
- Preglednica 12: Frekvenčna porazdelitev anketiranca po starosti • **106**
- Preglednica 13: Frekvenčna porazdelitev anketiranca po izobrazbi • **106**
- Preglednica 14: Indeks cen življenjskih potrebščin • **108**
- Preglednica 15: Povprečni dvig/znižanje za vsa podjetja (leto 2006) • **108**
- Preglednica 16: Povprečni dvig/znižanje za podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (leto 2006) • **109**
- Preglednica 17: Vsa podjetja (P4 v letu 2006) posamezni kazalniki (nominalno) • **109**
- Preglednica 18: Vsa podjetja (P4 v letu 2006) posamezni kazalniki (realno) • **110**
- Preglednica 19: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2006), posamezni kazalniki (nominalno) • **110**
- Preglednica 20: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2006), posamezni kazalniki (realno) • **110**
- Preglednica 21: Vsa podjetja (P4 v letu 2006) skupaj podjetja (nominalno) • **111**
- Preglednica 22: Vsa podjetja (P4 v letu 2006) skupaj podjetja (realno) • **111**
- Preglednica 23: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2006), skupaj podjetja (nominalno) • **111**
- Preglednica 24: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2006), skupaj podjetja (realno) • **112**
- Preglednica 25: Povprečni dvig/znižanje za vsa podjetja (leto 2007) • **112**
- Preglednica 26: Povprečni dvig/znižanje za podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (leto 2007) • **113**

- Preglednica 27: Vsa podjetja (P4 v letu 2007) posamezni kazalniki (nominalno) • **113**
- Preglednica 28: Vsa podjetja (P4 v letu 2007) posamezni kazalniki (realno) • **114**
- Preglednica 29: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2007), posamezni kazalniki (nominalno) • **114**
- Preglednica 30: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2007), posamezni kazalniki (realno) • **114**
- Preglednica 31: Vsa podjetja (P4 v letu 2007) skupaj podjetja (nominalno) • **115**
- Preglednica 32: Vsa podjetja (P4 v letu 2007) skupaj podjetja (realno) • **115**
- Preglednica 33: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2007), skupaj podjetja (nominalno) • **115**
- Preglednica 34: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2007), skupaj podjetja (realno) • **116**
- Preglednica 35: Povprečni dvig/znižanje za vsa podjetja (leto 2008) • **117**
- Preglednica 36: Povprečni dvig/znižanje za podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik • **117**
- Preglednica 37: Vsa podjetja (P4 v letu 2008) posamezni kazalniki (nominalno) • **118**
- Preglednica 38: Vsa podjetja (P4 v letu 2008) posamezni kazalniki (realno) • **118**
- Preglednica 39: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2008), posamezni kazalniki (nominalno) • **118**
- Preglednica 40: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2008), posamezni kazalniki (realno) • **119**
- Preglednica 41: Vsa podjetja (P4 v letu 2008) skupaj podjetja (nominalno) • **119**
- Preglednica 42: Vsa podjetja (P4 v letu 2008) skupaj podjetja (realno) • **119**
- Preglednica 43: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2008), skupaj podjetja (nominalno) • **120**
- Preglednica 44: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2008), skupaj podjetja (realno) • **120**
- Preglednica 45: Povprečni dvig/znižanje za podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (leto 2009) • **121**
- Preglednica 46: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2009), posamezni kazalniki (nominalno) • **121**
- Preglednica 47: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2009), posamezni kazalniki (realno) • **122**
- Preglednica 48: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2009), skupaj podjetja (nominalno) • **122**
- Preglednica 49: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2009), skupaj podjetja (realno) • **122**
- Preglednica 50: Povprečno povišanje/znižanje, vsa podjetja, vsa leta (nominalno) • **123**
- Preglednica 51: Povprečno povišanje/znižanje, vsa podjetja, vsa leta (realno) • **123**

- Preglednica 52: Vzroki nedoseganja ciljev, ki so jih podjetja navedla v prijavi na razpis P4 • **128**
- Preglednica 53: Povzetki Cronbachove alfe po posameznih spremenljivkah za inovativnost • **130**
- Preglednica 54: Povzetki Cronbachove alfe po posameznih spremenljivkah za zadovoljstvo zaposlenih • **132**
- Preglednica 55: Metoda glavnih komponent – inovativnost • **134**
- Preglednica 56: Metoda glavnih komponent – zadovoljstvo zaposlenih • **136**
- Preglednica 57: Metoda glavnih komponent – nedoseganje zastavljenih ciljev • **137**
- Preglednica 58: Hipoteze • **141**



# Seznam slik

- Slika 1: Finančne linije SPS • 36
- Slika 2: Pokritost posameznih razvojnih faz organizacije s finančnimi linijami • 36
- Slika 3: Organizacijska struktura SPS ter razporeditev delovnih procesov po organizacijskih enotah SPS • 37
- Slika 4: Prikaz Schumpetrovega modela I – potek inoviranja v malih podjetjih • 55
- Slika 5: Prikaz Schumpetrovega modela II – potek inoviranja v malih podjetjih • 55
- Slika 6: Transformacijsko vodenje, management inovacij in velikost podjetja • 56
- Slika 7: Transakcijsko vodenje, management inovacij in velikost podjetja • 57
- Slika 8: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih • 91
- Slika 9: Potek zaključenih anketnih vprašalnikov po dnevih • 102
- Slika 10: Povprečno povišanje/znižanje po letih v odstotkih – vsa podjetja, glede na leto odobrene vloge (nominalno) • 124
- Slika 11: Povprečno povišanje/znižanje po letih v odstotkih – vsa podjetja, glede na leto odobrene vloge • 124
- Slika 12: Povprečno povišanje/znižanje v odstotkih od leta 2006–2009 za vsa podjetja v predelovalni dejavnosti po podatkih SURS • 125
- Slika 13: Vsa podjetja (skupaj razpis P4), posamezni kazalniki (realno) • 125
- Slika 14: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (skupaj razpis P4), posamezni kazalniki (realno) • 126
- Slika 15: Vsa podjetja (skupaj razpis P4) skupaj podjetje • 126
- Slika 16 Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (skupaj razpis P4), skupaj podjetje • 127
- Slika 17: Vzroki nedoseganja ciljev, ki so jih podjetja navedla v prijavi na razpis • 129





# Predgovor

Znanstvena monografija predstavlja izvirno empirično analizo z uporabo lastnega anketnega vprašalnika in obstoječih sekundarnih podatkov analiziranih podjetij, ki so prejela nepovratna sredstva oz. subvencijo za naložbeno aktivnost. Podjetja lahko za namene svojih naložbenih aktivnosti in raziskav pridobijo nepovratna sredstva iz različnih skladov, tako slovenskih kot evropskih. Raziskava je osredotočena na nepovratna sredstva Slovenskega podjetniškega sklada (SPS), P4 – sofinanciranje nakupa nove tehnološke opreme. Poudarek empirične analize je na ugotavljanju povezanosti nepovratnih sredstev P4 s finančnimi kazalniki, z inovativnostjo v podjetjih in zadovoljstvom zaposlenih.

Konceptualno vprašanje, kdaj nepovratna in kdaj povratna sredstva, izhaja iz samih politik Evropske unije (EU), ki svojim članicam za enakomerno razvitost namenja finančna sredstva, ki jih posamezna država, preko različnih programov in javnih razpisov, razdeli na posamezna področja, najbolj potrebna pomoči. Nepovratna sredstva lahko pozitivno vplivajo na razvoj. Lahko pa tudi zavajajo podjetja, da se namesto na izboljšanje notranje učinkovitosti preusmerjajo na lovljenje nepovratnih sredstev. Poglobljena analiza doseganja učinkov nepovratnih sredstev je zato pomembno raziskovalno in strokovno vprašanje.

Razpise za nepovratna sredstva P4 izvaja SPS za naložbe v tehnološko opremo z namenom dvigniti konkurenčnost, razvitost in tehnološko opremljenost podjetij ter podjetja vzpodbuditi k povišanju inovacijske dejavnosti. Vloga podjetja za nepovratna sredstva za določene cilje z novo naložbo je ocenjena po točkovniku kot delu razpisne dokumentacije. Če cilji niso doseženi, SPS lahko zahteva vračilo dodeljenih nepovratnih sredstev. Finančni učinki podjetij, ki so prejela nepovratna sredstva, se spremljajo za določeno dobo. Nepovratna sredstva pa posredno morajo vplivati na inovativnost, rast in konkurenčnost podjetij.

Znanstvena monografija ugotavlja neposredne finančne učinke in posredne učinke na inovativnost in zadovoljstvo zaposlenih.

Neposredni finančni učinki so merjeni s petimi kazalniki, in sicer: celotnimi prihodki, čistim poslovnim izidom obračunskega obdobja, povprečnim številom zaposlenih, dodano vrednostjo in dodano vrednostjo na zaposlenega.

Podjetja, ki so prejela nepovratna sredstva, najpogosteje pripadajo predelovalni dejavnosti in so dosegla pozitivne finančne učinke ter so uspešnejša, kot je panožno povprečje. Finančni kazalniki so delno posredno povezani z inovativnostjo v podjetju in niso povezani z zadovoljstvom zaposlenih. Mikro podjetja običajno ne izpolnjujejo pogojev za prijavo.

Čeprav imajo nepovratna sredstva P4 v splošnem pozitivne finančne učinke na podjetja, je odprto vprašanje, kakšna bi bili finančni učinki brez nepovratnih sredstev. Slabše izraženi posredni učinki nepovratnih sredstev P4 na inovativnost in zadovoljstvo zaposlenih so lahko povezani z relativno kratkim analiziranim časovnim obdobjem oz. prekratkim, da bi se učinki pokazali, lahko pa kažejo tudi na razkorak med pričakovanji in dejanskimi učinki. Zato so rezultati analiz pomembni za znanost in stroko z implikacijami za nadaljnje raziskovanje, za ekonomsko in regionalno politiko ter za naložbene in podjetniške aktivnosti v podjetjih. Posebna pozornost bi bila lahko namenjena tudi različnim strukturam podjetij, kot so npr. velikost podjetja, lastništvo podjetja in tržna usmeritev na domače in tuje trge. Sami rezultati analiz pa so lahko pomembni za primerjave z drugimi ukrepi in razpisi za nepovratna sredstva in za primerjave z drugimi državami.

# 1 Uvod

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Slovenija je bila že pred vstopom v EU (Evropsko unijo) upravičena do črpanja finančnih sredstev iz treh predpristopnih programov (Phare, Sapard in ISPA (program izvajanja strukturne politike v predpristopnem obdobju)). Že v predpristopnih programih so podjetja lahko za namene investicij v tehnološko opremo prejela nepovratna sredstva. V tistem obdobju je bil ključni dokument Slovenije za črpanje evropskih kohezijskih sredstev Enotni programski dokument 2004–2006. Po vključitvi Slovenije v EU so se možnosti črpanja finančnih sredstev za podjetja povečale, in sicer za namene izvedbe investicij.

Slovenski podjetniški sklad (SPS) je javna finančna inštitucija RS (Republike Slovenije), ustanovljena z namenom izboljšanja dostopa do finančnih sredstev za različne razvojno-poslovne projekte MSP (malih in srednje velikih podjetij). V sklopu javnih razpisov, ki jih objavlja SPS, je bilo v preteklosti največje povpraševanje po razpisu, imenovanem Produkt 4 (P4) – Sofinanciranje nakupa nove tehnološke opreme. Na ta razpis je v preteklosti svoje vloge za sofinanciranje investicij oddalo največ podjetij. Po javnih podatkih na spletni strani SPS je bilo v letih od 2006 do 2009 odobrenih investicij v skupnem znesku 315.972.379 EUR in odobrenih vlog za nepovratna sredstva v znesku 135.316.329 EUR (Slovenski podjetniški sklad 2011). Kot je navedeno v samem programu in cilju javnega razpisa P4, je namen javnega razpisa spodbuditi podjetja v investicijska vlaganja za proizvodnjo/izvajanje novih ali temeljito izboljšanih proizvodov/storitev ali procesov, kar se bo odražalo v večji konkurenčnosti podjetij, merjeno z večjo rastjo in produktivnostjo ter konkurenčnejšim nastopu na trgu ter večji dodani vrednosti na zaposlenega. Razpisa za nepovratna sredstva za investicije v tehnološko opremo ni več. Po letu 2009 so nepovratna sredstva namenjena predvsem raziskavam v podjetjih.

Podjetja so upravičena do nepovratnih sredstev SPS na podlagi podatkov, ki jih sama navedejo neposredno v prijavnih vlogi na javni razpis. Sestavni del vloge na razpis je tudi poslovni načrt, ki izkazuje upravičenost sofinanciranja investicije. SPS mora upravičevati izbor podjetij, ki so prejela nepovratna sredstva, saj se na državni ravni spremlja doseganje učinkov dodeljenih nepovratnih sredstev. Izbor upravičujejo s točkovanjem posamezne vloge. Točkovnik je sestavni del razpisne dokumentacije.

Na državni ravni Ministrstvo za finance spremlja doseganje učinkov s finančnimi kazalniki. Pri določanju kazalnikov se morajo upoštevati verodostojni podatki in možnost njihove obdelave v informacije, pomembne za prikaz stanja izvedbe programov oz. ukrepov, ki so opredeljeni kot državna pomoč. Za potrebe poročanja je potrebno kazalnike meriti, analizirati in ocenjevati (Navodila za merjenje učinkovitosti 2004).

Doseganje učinkov se pri javnem razpisu P4 meri s finančnimi kazalniki:

- število zaposlenih (ohranjanje števila delovnih mest),
- poslovni prihodki,
- dobiček,
- dodana vrednost in
- dodana vrednost na zaposlenega.

Kot navaja SPS (2009, 6–9), so po podatkih Eurostata 2008 podjetja v nefinančnem poslovnem sektorju v EU-27 ustvarila 5.650 milijard EUR dodane vrednosti, h kateri je Slovenija prispevala zgolj skromnih 16 milijard EUR. Bruto dodana vrednost je v tej isti kategoriji v EU-27 znašala 42.300 EUR na zaposlenega – v Sloveniji samo 29.640 EUR na zaposlenega. Povprečna produktivnost je bila v EU-27 kar 1,7-krat višja kot v Sloveniji. SPS je predstavil problem doseganja učinkov P4 in posledice nedoseganja učinkov za posamezno podjetje. Na doseganje učinkov vpliva tudi inovativnost podjetij. Pri ocenjevanju posamezne vloge, ki je bila oddana na javni razpis P4, je bilo posebno merilo tudi ocenjevanje inovativnosti. Inovativnost je z gospodarsko učinkovitostjo tesno povezana, saj ravno tu prihaja do največjih in najpomembnejših inovacij (Požar 2003, 1). V poslovnem svetu je postalo jasno, da edino inovacija omogoča oblikovanje dodane vrednosti na proizvod in zaposlene ter zagotavlja večje vrednosti podjetja samega (Bulc 2003, 17). Ključ razvoja so inovacije. Inovacije povečujejo dodano vrednost podjetja (Baebler 2003,

18). Inovativnejša podjetja bi tako morala imeti večjo dodano vrednost podjetja in na ta način vplivati na doseganje učinkov P4. Podjetja večkrat pozabljajo, da na doseganje učinka P4 vpliva tudi zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je posredno povezano z inovativnostjo in s kazalniki, s katerimi se meri učinek P4. Podjetja ne glede na velikost ali dejavnost dosegajo svoje poslovne cilje z zaposlenimi. Kakovost zaposlenih, njihove kompetence, pripadnost in zavzetost so za doseganje poslovnih rezultatov izjemnega pomena. Način ravnanja z zaposlenimi v organizaciji pogojuje, ali bodo zaposleni res konkurenčna prednost podjetja. Ohranjanje zadovoljstva zaposlenih in povečanje njihove motiviranosti je ključni izziv za podjetje (Merkač Skok 2005, 176).

Javni razpisi za nepovratna sredstva SPS za namene investicij v tehnološko opremo so zaključeni. Vedno močnejše prihaja v ospredje vprašanje: Ali so ta nepovratna sredstva za investicije v tehnološko opremo dosegla svoj namen in učinek? To vprašanje nam je predstavljalo osrednji raziskovalni problem. Država spremlja samo finančne kazalnike podjetij, ki so prejela nepovratna sredstev. Programi in direktive EU nam jasno opredeljujejo, da morajo nepovratna sredstva posredno vplivati tudi na inovativnost, rast in konkurenčnost podjetij. Država teh učinkov ne spremlja, saj EU od nje tega ne zahteva. Tako ne moremo trditi, da imajo nepovratna sredstva pozitiven učinek, v kolikor merimo zgolj finančne kazalnike. Pričujoča raziskovalna naloga je raziskala ta problem, saj je bila meritev usmerjena tako v finančne kazalnike kot tudi v posredne učinke na vpliv inovativnosti in zadovoljstva zaposlenih. Ker je v tem obdobju nastala gospodarska kriza, smo predvidevali, da podjetja ne bodo mogla doseči rezultatov, ki so jih navedla ob oddaji vloge, in smo posebno pozornost namenili tudi temu.

## 1.2 Namen in cilji raziskave s temeljno tezo

Podjetja lahko za namene svojih investicij in raziskav pridobijo nepovratna sredstva iz različnih skladov, tako slovenskih (decentraliziranih) kot evropskih (centraliziranih). Naša raziskava je osredotočena na nepovratna sredstva SPS, in sicer P4 – sofinanciranje nakupa nove tehnološke opreme. Namen raziskave je raziskati povezanost med finančnimi kazalniki, inovativnostjo in zadovoljstvom zaposlenih.

Nepovratna sredstva nam dajejo različne učinke, ki jih lahko spremljamo. Te učinke bi lahko razdelili v dve skupini. Prva skupi-

na učinkov se spremlja skozi finančne kazalnike, ki so dostopni preko javno dostopnih baz podatkov, kot je npr. spletni portal Bisnode (2012). Skozi to skupino učinkov smo preverili vpliv nepovratnih sredstev na finančne kazalnike: prihodek, dobiček, rast števila zaposlenih in dodano vrednost na zaposlenega. P4 je objavil SPS v letih 2006, 2007, 2008 in 2009. Izračun teh finančnih kazalnikov je bil narejen za vsa podjetja, ki so prejela nepovratna sredstva iz P4. Odobrenih vlog je od leta 2006 do leta 2009 bilo 918, od tega so nekatera podjetja prejela več odobrenih vlog; tako je bilo podjetij, ki so prejela nepovratna sredstva, 793. 55 podjetij je bilo v času do začetka finančne analize izbrisanih, v stečaju ali insolventnih. Za 73 podjetij nismo uspeli pridobiti pravih elektronskih naslovov. Tako je bil anketni vprašalnik posredovan 665 podjetjem. Nanj je odgovorilo 118 podjetij. Za vsako obravnavano leto smo izračunali povprečni dvig finančnih kazalnikov vseh podjetij, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis. Ločeno smo izračunali povprečni dvig vseh podjetij, ki so odgovorila na anketni vprašalnik. Izračunali smo število pozitivnih, negativnih in nevtralnih posameznih finančnih kazalnikov. Prikazali smo tudi pozitivni, negativni ali nevtralni finančni učinek, kjer smo obravnavali podjetje kot celoto. Podatke smo nato primerjali tudi s podatki SURS-a (Statistični urad Republike Slovenije) za podjetja podobnih dejavnosti. Druga skupina učinkov se je spremljala skozi raziskavo odvisnosti med finančnimi kazalniki in inovativnostjo podjetij ter zadovoljstvom zaposlenih, torej skozi raziskavo posrednih učinkov. Gre za učinke, ki niso merljivi skozi finančne kazalnike, so pa pomembni z vidika ciljev programov in direktiv EU. Teh učinkov država ne spremlja. Zato smo izvedli anketno raziskavo na teh dveh področjih in s tem ugotavljali posredne učinke nepovratnih sredstev. V raziskavi smo zajeli obe skupini učinkov in s tem raziskali povezanost nepovratnih sredstev s finančnimi kazalniki, ki jih spremlja tudi država, kot posrednimi učinki, ki so določeni znotraj P4, vendar jih država ne spremlja in ne meri.

Glavni cilj raziskave je bil določiti učinek nepovratnih sredstev iz P4. Rezultati raziskave so nam podali finančne učinke in posredne učinke. S tem smo lahko v celoti opredelili vpliv nepovratnih sredstev na podjetja, ki so prejela nepovratna sredstva iz P4. Cilji raziskave so bili:

- na podlagi analize iz javnega spletnega portala baz podatkov Bisnode (2012) ugotoviti povezanost nepovratnih sredstev

- in finančnih kazalnikov ter s tem testirati in potrditi ali ovreči H<sub>1</sub> (hipoteza 1), ki je predstavljena v nadaljevanju;
- na podlagi analize podatkov iz anketnega vprašalnika ugotoviti povezanost med inovativnostjo podjetij in finančnimi kazalniki ter s tem testirati in potrditi ali ovreči H<sub>2</sub> (hipoteza 2);
  - na podlagi analize podatkov iz anketnega vprašalnika ugotoviti povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in finančnimi kazalniki ter s tem testirati in potrditi ali ovreči H<sub>3</sub> (hipoteza 3).

Cilji raziskave so točni, natančni in številčni. Za H<sub>1</sub> smo uporabili podatke, dostopne na javnem spletnem portalu baz podatkov Binsnode (2012), in podatke iz anketnega vprašalnika. Izračunali smo povprečni dvig finančnih kazalnikov od leta 2006 do leta 2010 za vsa podjetja in ločeno za podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik. Podatke smo med seboj primerjali tudi s podatki baz SURS-a. Za H<sub>2</sub> in H<sub>3</sub> smo uporabili podatke, pridobljene s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo jih analizirali v programu SPSS (program za statistično in analitično obdelavo podatkov).

Temeljna teza raziskave je povezana z učinki nepovratnih sredstev iz javnega razpisa P<sub>4</sub>. *Temeljna teza je, da nepovratna sredstva pozitivno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja, pri čemer so skupni učinki nepovratnih sredstev pozitivno povezani z inovativnostjo in zadovoljstvom zaposlenih v podjetju.* Zastavljeno temeljno tezo so testirali skozi postavljene tri hipoteze z ustrežno analizo podatkov.

Postavljene so bile tri hipoteze:

- H<sub>1</sub>: Nepovratna sredstva so pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja podjetja, ki je merjena s finančnimi kazalniki.
- H<sub>2</sub>: Doseganje učinkov nepovratnih sredstev iz javnega razpisa P<sub>4</sub> je pozitivno povezano z inovativnostjo v podjetju.
- H<sub>3</sub>: Doseganje učinkov nepovratnih sredstev iz javnega razpisa P<sub>4</sub> je pozitivno povezano z zadovoljstvom zaposlenih.

### 1.3 Raziskovalne metode

V raziskavi smo uporabili več metodoloških pristopov. Prvič: proučili smo literaturo na področju nepovratnih sredstev, inovativnosti in zadovoljstva zaposlenih. Drugič: na podlagi proučene literature smo pripravili anketni vprašalnik, ki je bil najprej pilotsko testiran.

Sledilo je pridobivanje finančnih kazalnikov iz javnega portala baz podatkov Bisnode (2012), izvedba ankete in kontrola ter vnos podatkov. Tretjič: testirali smo hipoteze s pomočjo izračuna dviga povprečja finančnih kazalnikov in primerjave, metodo glavnih komponent in multivariantno regresijsko analizo. Kvantitativni obdelavi podatkov je sledil prikaz rezultatov. Jedro raziskave je predstavljala kvantitativna analiza.

Oblika raziskave je bila vnaprej določena in strukturirana. Raziskavo smo izvedli s pomočjo pridobljenih podatkov na javnem portalu baz podatkov Bisnode (2012) in s pomočjo lastno izvedenega anketnega vprašalnika, ki smo ga po vsebini vprašanj razdelili na pet sklopov: prvi sklop je vključeval osnovne podatke o podjetju (kontrolne spremenljivke), drugi sklop inovativnost, tretji sklop zadovoljstvo zaposlenih, četrti sklop nedoseganje zastavljenih ciljev in peti sklop podatke o anketirancu.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Raziskava se omejuje na področje finančnih kazalnikov, inovativnosti in zadovoljstva zaposlenih v podjetjih, ki so prejela nepovratna sredstva iz P4. Vsa ta področja vplivajo na učinke nepovratnih sredstev. Obstajajo lahko še drugi dejavniki, ki bi prav tako lahko vplivali na učinke nepovratnih sredstev, npr. gospodarska kriza oz. recesija. Podjetja smo vprašali, ali bo gospodarska kriza vplivala na cilje, ki so jih opredelili v vlogi, ter znotraj tega opredelitev višine vpliva posameznega dejavnika gospodarske krize. V raziskavo so vključena le podjetja, ki so prejela sredstva iz javnega razpisa P4, saj se le tem podjetjem meri učinke P4. Podatke smo pridobili na podlagi odprtega in zaprtega tipa vprašalnika. Anketni vprašalniki so bili posredovani 665 podjetjem. Obstajala je možnost, da bo vrnjeno nizko število izpolnjenih vprašalnikov. Ta problem smo poskušali omejiti z:

- osebnimi stiki z vsaj 30 podjetji, ki smo jim svetovali pri prijavi vloge na ta javni razpis, in
- neanonimnimi vprašalniki, kar pomeni, da bi lahko večkrat kontaktirali podjetja in jih prosili za izpolnitev in vračilo vprašalnika.

Na ta način smo dosegli, da se nam je vrnilo 118 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar znaša 17,3 % od vseh podjetij, ki so prejela elektronsko pošto in 14,88 % podjetij, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis.



## 2 Nepovratna sredstva

V operativnih programih, ki so podlaga za način dodeljevanja nepovratnih sredstev, je navedeno, da so le-ta sredstvo rasti in razvoja gospodarstva. Vendar ali se kdo dejansko vpraša, če je res tako? Bodo podjetniki z nepovratnimi sredstvi res dosegli svoje dolgoročne cilje? Včasih imamo občutek, da je to sredstvo zavajanja in usmerjanja pozornosti podjetnikov stran od smeri končnega cilja. Mogoče je pa zgolj struktura in plasiranje teh sredstev v Sloveniji napačna. V nadaljnjih vrsticah prikazujemo strukturo dokumentov, ki so podlaga črpanju nepovratnih sredstev in v katerih so navedeni učinki, ki jih podjetja, ki prejmejo nepovratna sredstva, morajo doseči.

Evropska komisija namenja neposredne finančne prispevke v obliki nepovratnih sredstev projektom ali organizacijam, ki podpirajo evropske interese ali sodelujejo pri izvajanju programov in politik EU (Evropska komisija 2010, Bernini in Pellegrini 2011). Evropska komisija je 18. junija 2007 Sloveniji, kot trinajsti izmed 27-ih držav članic, potrdila NSRO, ki vključuje prednostne naloge, okvirno letno dodelitev sredstev in seznam operativnih programov. Splošna usmeritev NSRO je izboljšanje blaginje prebivalcev Slovenije s spodbujanjem gospodarske rasti, ustvarjanjem delovnih mest in krepitevijo človeškega kapitala ter zagotavljanjem uravnoveženega in skladnega razvoja, še posebej med regijami. Navedena usmeritev po eni strani opredeljuje blaginjo kot globalni cilj, po drugi strani pa daje poseben poudarek spodbujanju gospodarske rasti in ustvarjanju novih delovnih mest, ključnima ciljema Lizbonske strategije, ter skladnemu regionalnemu razvoju. Strateške prednostne naloge Slovenije za obdobje 2007–2013, določene v NSRO, so: spodbujati podjetništvo, inovacije in tehnološki razvoj; izboljšati kakovost izobraževalnega sistema, usposabljanja ter raziskav in razvojnih dejavnosti; izboljšati fleksibilnost delovne sile ter obenem zagotoviti gotovost zaposlitve, zlasti z ustvarjanjem delovnih mest in spodbujanjem socialne vključenosti; zagotavljati možnosti za gospodarsko rast s trajnostno mobilnostjo, ki izboljšuje kakovost okolja, in z zagotavljanjem ustrezne infrastrukture; spodbujati uravnovežen regi-

onalni razvoj. Poudarek bo na izboljšavi institucionalnih in upravnih zmožnosti, zlasti javnega sektorja, kar bo omogočilo pospešitev gospodarske rasti v Sloveniji (EU skladi 2012). MSP so upravičena do pomoči v obliki nepovratnih sredstev, garancij in posojil. Pomoč je dosegljiva direktno iz EU ali v okviru programov na nacionalni ravni. MSP lahko izkoristijo tudi vrsto nefinančnih ukrepov pomoči v obliki programov in podpornih storitev za podjetja (Evropska komisija 2008, 5).

Strukturni in kohezijski skladi so del regionalne politike EU. Namen skladov je izravnava razlik med regijami v smislu dohodkov in priložnosti. Največ sredstev iz skladov je namenjenih manj bogatim evropskim regijam, vendar so do sredstev iz skladov upravičene vse regije iz naslovov različnih programov.

Kohezijski sklad (KS) je strukturni instrument, ki od leta 1994 državam članicam pomaga zmanjševati ekonomska in socialna neskladja in stabilizirati gospodarstvo. KS financira do 85 % upravičenih izdatkov večjih projektov s področja okoljske in prometne infrastrukture.

Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR) predstavlja finančni instrument evropske kohezijske politike za obdobje 2007–2013. ESRR, skupaj z Evropskim socialnim skladom (ESS), sodi v okvir Strukturalnih skladov. Namenjen je krepitvi ekonomske in socialne kohezije ter pomoči pri odpravljanju največjih razvojnih neravnovesij, zlasti potrebi po krepitvi konkurenčnosti in inovativnosti, ustvarjanju in ohranjanju trajnih delovnih mest ter zagotavljanju trajnostnega razvoja.

ESS je najstarejši med strukturnimi skladi, saj je bil ustanovljen z rimsko pogodbo leta 1957. Ustanovljen je bil z namenom zmanjševanja razlik v bogastvu in življenjskih standardih v državah članicah EU in regij ter spodbujanja gospodarske in socialne kohezije. Poslanstvo ESS je investirati v človeški kapital, ustvarjanje delovnih mest, spodbujanje zaposlenosti in zaposljivosti ter krepitev inovativnosti (EU skladi 2012).

Nepovratna sredstva za P4 del izvajanja kohezijske politike ESRR sklada z namenom krepitev gospodarske razvitosti in pospeševanja podjetništva.

## 2.1 Operativni programi

Vsako črpanje sredstev EU je na podlagi določenih programov. Za prvo obdobje izvajanja kohezijske politike (od leta 2004 do leta

2006) je bil Sloveniji podlaga za črpanje Enotni programski dokument 2004–2006. To je bil ključni programski dokument za izvajanje strukturne politike, v okviru katerega je bilo na voljo 334,5 mio EUR sredstev, od katerih je bilo načrtovanih 239 mio EUR sofinanciranih s strani EU, 95,5 mio EUR iz domačega (nacionalnega) proračuna (Vlada RS 2003). Skladno z normativnimi podlagami EU je morala Slovenija za obdobje črpanja 2007–2013 za izvajanje kohezijske politike pripraviti programske dokumente na dveh hierarhičnih ravneh:

- na prvi ravni se je pripravil NSRO, ki opredeljuje generalno strategijo Slovenije za doseganje hitrejše konvergenca, in
- na drugi ravni so se na osnovi NSRO pripravili operativni programi (OP).

OP-ji imajo v obdobju 2007–2013 enako funkcijo, kot jo je imel Enotni programski dokument v letih 2004–2006. OP je izvedbeni programski dokument Nacionalni strateški referenčni okvir (NSRO), ki podrobneje opredeljuje vsebino razvojnih prioritet in prednostnih usmeritev za njegovo izvajanje in ga potrди Evropska komisija z odločbo. Cilje operativnega programa se dosega z izvajanjem operacij (Vlada RS 2009, 3. člen).

#### *Operativni programi:*

1. Operativni programi v okviru evropske kohezijske politike:
  - Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov (OP KRRP);
  - Operativni program razvoja človeških virov (OP RČV);
  - Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture (OP ROPI).
2. Operativni programi v okviru evropskega teritorialnega sodelovanja in instrumenta za predpristopno pomoč:
  - Operativni programi čezmejnega sodelovanja:
    - Operativni program čezmejnega sodelovanja Slovenija-Avstrija 2007–2013;
    - Operativni program čezmejnega sodelovanja Italija-Slovenija 2007–2013;
    - Operativni program čezmejnega sodelovanja Slovenija-Madžarska 2007–2013;
    - Operativni program čezmejnega sodelovanja Slovenija-Hrvaška 2007–2013;

- Operativni program čezmejnega sodelovanja Jadranska pobuda 2007–2013.
- Operativni programi transnacionalnega sodelovanja:
  - Transnacionalni program Območje Alp;
  - Transnacionalni program Srednja Evropa;
  - Transnacionalni program Jugovzhodna Evropa;
  - Transnacionalni program Mediteran.
- Operativni programi medregionalnega sodelovanja:
  - Medregionalni program INTERREG IVC;
  - Medregionalni program INTERACT II;
  - Medregionalni program ESPON;
  - Medregionalni program URBACT.

Podlaga za črpanje nepovratnih sredstev iz P4, ki je predmet raziskave, je OP KRRP za obdobje 2007–2013. Cilj OP KRRP je inovativna, dinamična in odprta Slovenija, z razvitimi regijami in konkurenčnim, na znanju temelječim gospodarstvom. V prvi vrsti je usmerjen v povečevanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva v smislu doseganja lizbonskih ciljev, v spodbujanje podjetništva, inovativnosti in tehnološkega razvoja. Financirane bodo tako dejavnosti, ki bodo določene na osnovi odličnosti (nacionalna industrijska politika), kakor tudi od spodaj navzgor, torej na osnovi regionalne iniciative in usmeritve k zmanjševanju regionalnih razlik. Enega ključnih ciljev operativnega programa bo predstavljalo ustvarjanje delovnih mest, še posebej s povečevanjem inovativnosti in s tem uspešnosti podjetij, z izkoriščanjem naravnih in kulturnih potencialov ter razvojem turizma, ki lahko delovna mesta ustvarja tudi v bolj odročnih področjih RS.

Kdo je upravičen do sredstev ESRR:

- podjetja (mikro, mala in srednje velika ter skupine podjetij), gospodarske družbe, zasebniki, investitorji;
- država, občine, koncesionarji, subjekti spodbujanja razvoja;
- visokošolske, raziskovalne in izobraževalne institucije, medpodjetniški izobraževalni centri;
- javni zavodi, javni gospodarski zavodi, zasebni zavodi, javne gospodarske službe, druge javne službe;
- društva, neprofitne in nevladne organizacije, mladinski centri, zasebni uporabniki.

Upravičenci in ciljne skupine pri izvajanju ESRR v okviru OP KRRP so natančno določeni za posamezno razvojno prioriteto in prednostne usmeritve kot njene vsebinske dele (OP KRRP 2008, 17).

Za države, ki se dinamično razvijajo v smeri družbe znanja, so značilne (OP KRRP 2008, 19):

- intenzivne naložbe v raziskave in razvoj;
- tesna povezanost med javnim raziskovalnim in izobraževalnim sektorjem ter gospodarstvom;
- visoka stopnja inovativnosti;
- visoko usposobljena delovna sila ter
- ustrezna informacijska infrastruktura s podpornimi institucijami.

V OP KRRP (2008, 25) je navedeno, da po letu 1990 ustanovljena nova zasebna podjetja večinoma ostajajo v skupini mikropodjetij. Rast teh podjetij je razmeroma počasna oz. se podjetniki zanje ne odločajo (dinamičnih podjetij je le okoli 5 %). Delež malih podjetij z novimi tehnologijami je skromen, premalo se povezujejo za večji regionalni razvojni učinek. Za slovenska MSP je značilen visok delež tradicionalnih dejavnosti v strukturi, pomemben zaostanek v produktivnosti, nizka stopnja vlaganja v znanje in tehnološki razvoj ter nizka stopnja internacionalizacije. To pa je tudi največji razlog priprave in črpanja nepovratnih sredstev P4 in s tem počasno spreminjanje te zaostalosti slovenskih MSP-jev. Inventivnost, inovativnost ter tehnološki razvoj s poudarkom na uveljavljanju sodobnih tehnologij sodijo med ključne dejavnike konkurenčnosti sodobnega gospodarstva in razvoja na znanju temelječe družbe. Za njihovo učinkovitost so poleg samega ustvarjanja novega znanja pomembni tudi prenos znanja, njegova uporaba in trženje, kar pomeni inovacijsko sposobnost. Ni dovolj le invencijska sposobnost, brez uporabne vrednosti in realizacije na trgu. Države, za katere velja, da temeljijo na znanju in inovativnosti, intenzivno vlagajo v raziskave in razvoj, imajo vzpostavljeno tesno povezavo med javnim raziskovalnim in izobraževalnim sektorjem ter gospodarstvom, imajo velik delež inovativnih podjetij in visoko usposobljeno delovno silo (OP KRRP 2008, 57). Vlada lahko izda uredbe, s katerimi podrobno uredi obveznosti državnih organov in prejemnikov proračunskih sredstev v postopkih načrtovanja in porabe sredstev skupnih evropskih politik (Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna RS). Višina denarnih sredstev, ki jih zagotavlja EU, nameni, za katere lahko Republika

Slovenija črpa sredstva, ter način in roki za njihovo porabo so določeni z odločbami komisije o finančnem prispevku Republiki Sloveniji iz Schengenskega vira za posamezno leto (Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna RS).

Kot je razvidno iz zgornjih odstavkov, podjetništvo spada pod OP KRRP. Ko prebiramo ta OP, je razvidno, da je opredeljen preveč splošno. V začetku programa je prikazana analiza stanja (konkurenčnost slovenskega gospodarstva, znanje za razvoj, spodbujanje podjetništva, informacijska družba, zdravstvena infrastruktura, turizem, okolje, energija in promet, regionalni razvoj ter mesta in druga naselja), nato sledi strategija za razvoj s svojimi razvojnimi prioritetami. Opisi so zastavljeni tako široko, da ne moremo zaslediti natančne vizije in ciljev slovenskega podjetništva. Navedeni so številni mehanizmi in ukrepi za povečanje konkurenčnosti in inovativnosti. Dokumenti in navedbe v njih so preširoko nastavljeni in na podlagi teh dokumentov so pripravljene razpisi, kot je bil razpis P4. V obdobju od leta 2006 do leta 2012 so bili objavljeni številni razpisi za podjetja. Skoraj vsako podjetje se je lahko prijavilo na vsak razpis. V zgornjem odstavku želimo prikazati, da iz OP KRRP in tudi ostalih vzporednih dokumentov ne moremo razbrati usmeritev za slovenskega podjetnika. Usmeritev je enostavno preveč in to povzroča zmedo med podjetniki. Od njih se pričakujejo cilji: inovativnost, nastopi na novih trgih, dodatno zaposlovanje, višanje tehnološke opremljenosti, večje sodelovanje z univerzami, povezovanje s tujimi podjetji, povezovanje v razvojne centre in povezovanje v centre konkurenčnosti. Že v teh nekaj naštetih ciljnih vidimo, da so kontradiktorni in da jih je enostavno preveč. Preveč pa mogoče zato, ker se podjetja nato pri zasledovanju svojih ciljev lahko prijavijo na različne razpise. Vprašajmo se, kako naj podjetje doseže višjo tehnološko opremljenost (mar ni logično, da boš potem potreboval manj zaposlenih), dodatno zaposli nove delavce in zraven tega še svoje zaposlene plasira v center konkurenčnosti za razvoj? Gre za kontradiktorne cilje, ki jih podjetja v sklopu razpisov morajo dosegati, ker se seveda prijavijo na vse mogoče razpise, saj ni omejitev. Vse to pa posledično ne vodi k pozitivnemu vplivu nepovratnih sredstev na uspešnost poslovanja podjetja.

## 2.2 Podporno okolje za podjetništvo

ESRR predstavlja finančni instrument evropske kohezijske politike za obdobje 2007–2013 in je namenjen krepitvi ekonomske in socialne kohezije ter pomoči pri odpravljanju največjih razvojnih neravno-

vesij v regijah skupnosti. ESRR tako prispeva k zmanjševanju vrzeli med stopnjami razvitosti različnih regij. Gre za regije z najbolj omejenimi možnostmi, vključno s podeželskimi in mestnimi območji, nazadujoče industrijske regije, območja z geografskimi in naravnimi ovirami, kot so otoki, gorska območja, redko poseljena območja in mejne regije. Pri tem ESRR izvaja prednostne naloge Skupnosti, zlasti potrebo po krepitvi konkurenčnosti in inovativnosti, ustvarjanju in ohranjanju trajnih delovnih mest ter zagotavljanju trajnostnega razvoja (ESRR 2011).

V skladu z Uredbo (ES) št. 1080/2006 Evropskega parlamenta in sveta (2006, 3) ESRR osredotoča pomoč na tematske prednostne naloge. Oblika in vrsta ukrepov, ki so financirani v okviru vsake prednostne naloge, odražata različne značilnosti ciljev »konvergenca«, »regionalna konkurenčnost in zaposlovanje« in »evropsko teritorialno sodelovanje« .

V okviru cilja »konvergenca« ESRR osredotoča svojo pomoč v podporo trajnostnemu, celostnemu regionalnemu in lokalnemu gospodarskemu razvoju ter zaposlovanju, tako da aktivira in krepi lastne zmogljivosti, in sicer z operativnimi programi, katerih namen je posodobitev in raznolikost ekonomskih struktur ter ustvarjanje in ohranjanje trajnih delovnih mest. To se doseže zlasti s prednostnimi nalogami, natančna mešanica politik pa je odvisna od specifičnosti vsake države članice. Znotraj cilja »konvergenca« je največja pozornost namenjena za: raziskave in tehnološki razvoj (R&TR), inovativnost in podjetništvo, vključno s krepitvijo zmogljivosti na področju raziskav in tehnološkega razvoja ter njihovega vključevanja v evropski raziskovalni prostor, vključno z infrastrukturami; pomoč R&TR, zlasti MSP, in prenosu tehnologije; izboljšanje povezav med MSP, institucijami višješolskega izobraževanja, raziskovalnimi institucijami ter raziskovalnimi in tehnološkimi centri; razvoj poslovnih omrežij; javno-zasebna partnerstva in grozdja, podpora za zagotavljanje poslovnih in tehnoloških storitev skupinam MSP; pospeševanje podjetništva in finančna sredstva za inovacije v MSP z instrumenti finančnega inženiringa.

Podjetja so pri prejemanju nepovratnih sredstev pri nekaterih razpisih omejena tudi z višino nepovratnih sredstev. Kadar velja to pravilo, je v javnem razpisu navedeno, da se sredstva delijo po pravilu »de minimis«. To pravilo pomeni, da lahko podjetje v treh letih prejme maksimalno 200.000 EUR iz razpisov, ki se izvajajo po pravilu »de minimis« (Uredba o posredovanju podatkov in poročanju o

dodeljenih državnih pomočeh in pomočeh po pravilu »de minimis«, 2004a). V splošnih pogojih poslovanja SPS (2009, 19. člen) je navedeno, da so »de minimis« pomoči, ki zaradi svoje višine ne izkrivljajo ali ogrožajo konkurence in ne predstavljajo državne pomoči. Skupni znesek de minimis pomoči dodeljene kateremukoli podjetju ne sme presegati zneska določenega po pravilu de minimis v obdobju treh let od zadnjega prejema takšne pomoči. Ta najvišja vrednost velja ne glede na obliko pomoči ali zasledovani cilj. Na podlagi izkušenj iz programskega obdobja 2000–2006 je bilo treba natančno opredeliti pogoje, ki jih morajo izpolnjevati instrumenti finančnega inženiringa, da se lahko financirajo v okviru OP, pri čemer se razume, da za prispevke instrumentov finančnega inženiringa iz OP in drugih javnih virov ter naložbe, opravljene z instrumenti finančnega inženiringa v posameznih podjetjih, veljajo pravila o državni pomoči, vključno s smernicami Skupnosti o državnih pomočeh za spodbujanje naložb rizičnega kapitala v mala in srednje velika podjetja (Uredba Komisije (ES) št. 1828/2006 (2007, 4)).

V osnovnem dokumentu o spodbujanju podjetništva in konkurenčnosti (Dopolnjen program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007–2013 2007), program ukrepov temelji na štirih osnovnih stebrih (poglavjih), ki so med seboj povezani v celoto:

1. Spodbujanje podjetništva in podjetništvu prijaznega okolja;
2. Znanje za gospodarstvo;
3. Razvoj in inovacije v gospodarstvu;
4. Spodbujanje malih in srednje velikih podjetij z lastniškimi in dolžniškimi viri.

Ukrepi prvega poglavja so usmerjeni v promocijo podjetništva in izobraževanja za podjetništvo z namenom izboljšanja podjetniške kulture v Sloveniji in povečanja poznavanja ter koriščenja podpornih storitev za potencialne podjetnike in že delujoča podjetja. Pomembna komponenta ukrepov je razvoj učinkovitega in transparentnega podpornega okolja.

Drugo poglavje je namenjeno krepitvi notranjih sposobnosti podjetij za intenzivnejši, na znanju temelječ razvoj, predvsem na področju tehnologij, kar bo omogočilo slovenskemu gospodarstvu, še posebej pa MSP-jem, obvladovanje vse hitrejšega tehnološkega napredka kot glavnega elementa pri povečevanju konkurenčnosti v globalnem prostoru.



Tretje poglavje je usmerjeno v pospešena vlaganja v R&R ter gospodarsko infrastrukturo zasebnega kot tudi javnega sektorja. Ukrepi za podporo razvoju in inovacijam v gospodarstvu so usmerjeni v vzpostavitev učinkovitega podpornega okolja, vzpostavitev ustrezne infrastrukture tako lokalnega kot tudi nacionalnega pomena in krepitvi finančnih virov za razvoj, raziskave in inovacije v slovenskem gospodarstvu.

Četrto poglavje je usmerjeno v ukrepe finančnih podpor MSP z astniškimi in dolžniškimi viri. Tvegani kapital se bo zagotavljal preko skladov tveganega kapitala kot oblike lastniškega financiranja v okviru javno-zasebnega partnerstva.

Velik del nepovratnih sredstev se v Sloveniji razdeli z javnimi razpisi, ki jih razpisuje SPS. SPS razvija in izvaja storitve ter finančne spodbude v skladu s programom ukrepov na naslednjih področjih:

- zagotavljanje storitev in začetnega kapitala za hitrejšo nastajanje in zagon novih podjetij z neposrednimi spodbudami za začetno financiranje podjetniških projektov v fazi nastajanja in zagona podjetij;
- zagotavljanje ugodnejših virov financiranja za razvojne naložbe podjetij s subvencijami, ugodnimi kreditnimi viri in garancijami za najete kredite;
- spodbujanje zasebnih vlaganj in financiranja podjetniških projektov v vseh fazah razvoja z lastniškim kapitalom, z zagotavljanjem ugodnih kreditnih virov in garancij za investitorje (Ustanovitveni akt Javnega sklada RS za podjetništvo 2008, 6. člen).

V skladu z Zakonom o podpornem okolju za podjetništvo (2007, 16. člen) SPS izvaja ukrepe v obliki storitev, neposrednih finančnih spodbud sklada in posrednih finančnih spodbud preko poslovnih bank, skladov tveganega kapitala in drugih finančnih institucij, subjektov inovativnega okolja ter drugih pravnih oseb javnega in zasebnega prava.

V gospodarskem sektorju so še vedno zaznavni strukturni problemi, ki so povezani z doseženo ravniyo razvitosti slovenskega gospodarstva ter s kakovostjo razpoložljivih proizvodnih dejavnikov in zato niso rešljivi kratkoročno. Med te probleme štejemo:

- zaostajanje produktivnosti (merjene z BDP na delovno aktivnega prebivalstva) za povprečjem EU (po tekočih cenah

na ravni 56,2 %, po kupni moči pa na ravni 76,8 % povprečja EU-25 v letu 2005); to zaostajanje je izrazito zlasti pri srednjih in velikih podjetjih, med katerimi je malo podjetij globalno konkurenčnih. Razlogi so v nizki inovativnosti, pomanjkljivi usposobljenosti menedžmenta in zaposlenih, slabi organiziranosti in prešibki tržni usmerjenosti (OP KRRP 2008, 18).

Ukrepi na področju raziskovalne in inovacijske politike delujejo na daljši rok, zato se slabosti obstoječega sistema kažejo v še vedno šibki inovativnosti slovenskih podjetij. V Sloveniji je le 26 odstotkov podjetij v zadnjih treh letih uvedlo inovacijo, tretjini teh so se zaradi tega prihodki povečali za 25 do 50 odstotkov, kaže zadnja raziskava Eurobarometra. Na evropski ravni je inovacijo v podjetju od začetka leta 2009 predstavilo 35 odstotkov vprašanih podjetij (v raziskavo je bilo vključenih 8.699 podjetij iz 33 držav).

Inventivnost, inovativnost ter tehnološki razvoj s poudarkom na uveljavljanju sodobnih tehnologij sodijo med ključne dejavnike konkurenčnosti sodobnega gospodarstva in razvoja na znanju temelječe družbe. Za njihovo učinkovitost so poleg samega ustvarjanja novega znanja pomembni tudi prenos znanja, njegova uporaba in trženje, kar pomeni inovacijsko sposobnost. Ni dovolj le invencijska sposobnost brez uporabne vrednosti in realizacije na trgu. Države, za katere velja, da temeljijo na znanju in inovativnosti, intenzivno vlagajo v raziskave in razvoj, imajo vzpostavljeno tesno povezavo med javnim raziskovalnim in izobraževalnim sektorjem ter gospodarstvom, imajo velik delež inovativnih podjetij in visoko usposobljeno delovno silo (OP KRRP 2010, 72).

Prva razvojna prioriteta, »Konkurenčnost podjetij in raziskovalna odličnost«, je zato namenjena razvoju in vzpostavitvi ključnih instrumentov, ki bodo slovenskemu gospodarstvu pomagala pri prehodu v konkurenčno in celovito inovativno gospodarstvo. Tako bo del razvojne prioritete usmerjen v spodbujanje raziskovalno-razvojnih aktivnosti v gospodarstvu ter v spodbujanje razvojnih in tehnoloških investicij, potrebnih za razvoj in izdelavo produktov ter s tem povezanih celovitih storitev z visoko dodano vrednostjo. Podjetja bodo manjkajoča visoko strokovna znanja za potrebe še celovitejšega in hitrejšega razvoja poleg sodelovanja na ravni gospodarstva pridobila še posebno s sodelovanjem z institucijami znanja doma in v tujini, ki ga bodo vzpostavila na pobudo gospodarstva (OP KRRP 2008, 57).

Podjetja so ob vstopu v EU bila in so še upravičena do različnih programov, znotraj katerih so bili razpisani razpisi za spodbujanje podjetništva. Nepovratna sredstva predstavljajo podporno okolje za podjetja in jim dajejo možnost razvoja in povečanje konkurenčnosti napram ostalim podjetjem znotraj EU ter s tem izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja.

### 2.3 Nameni razpisov

Podjetniki lahko črpajo nepovratna sredstva iz različnih javnih razpisov, ki jih razpisujejo različne institucije. V nadaljnjih vrsticah prikazujemo nekaj razpisov, iz katerih je razviden tudi namen. Ministrstvo za gospodarstvo s svojimi podinstitucijami (Japti, TIA in SPS) je v obdobju zadnjih šestih let objavilo razpise, kot so:

- Krepitev razvojnih oddelkov v podjetjih;
- Sofinanciranje tehnoloških investicij, ki so v neposredni navezavi na rezultate razvojno-raziskovalnih aktivnosti;
- Subvencije za zagon inovativnih podjetij;
- Regionalni razvojni programi (razpisi, namenjeni občinam);
- Začetne investicije podjetij in ustvarjanje novih delovnih mest v Pomurski regiji;
- Oskrba z električno energijo z uporabo domačih virov;
- Vavčerji (procesni, inovacijski);
- Daljinsko ogrevanje na lesno biomaso;
- Sofinanciranje ozaveščevalnih, promocijskih in izobraževalnih projektov na področju učinkovite rabe in obnovljivih virov energije;
- Sofinanciranje operacij za povečanje učinkovitosti rabe električne energije v gospodarstvu za obdobje 2011 do 2013 – UREE1;
- Spodbujanje uvajanja in implementacije znaka za okolje EU za turistične namestitve – EU Marjetice;
- Razvojni centri slovenskega gospodarstva;
- Promocija turistične ponudbe tematskih turističnih proizvodov na nacionalni ravni;
- Izvedba aktivnosti regionalnih destinacijskih organizacij;
- Usposabljanje zaposlenih v podjetju;
- Tuje neposredne investicije v Sloveniji;
- Izvajanje razvojno investicijskih projektov ter spodbujanje prezaopslitev in samozaposlovanja v letih 2009 in 2010;

- Turistična infrastruktura;
- Promocija turizma;
- Sofinanciranje zaposlitev raziskovalcev ob prehodu v podjetja;
- Neposredne spodbude za skupne razvojno-investicijske projekte;
- P4 – Sofinanciranje nakupa nove tehnološke opreme;
- P1A – Garancije Slovenskega podjetniškega sklada za bančne kredite s subvencijo obrestne mere;
- Neposredne spodbude za raziskovalno razvojne dejavnosti v podjetjih;
- Sofinanciranje projektov izgradnje tehnoloških parkov in podjetniških inkubatorjev v okviru gospodarsko razvojno logističnih središč;
- Izdelava modelov pomoči pri razvoju in rasti podjetij in izvajanje le-teh;
- Strateški raziskovalno razvojni projekti;
- Spodbujanje mobilnosti visokokvalificiranega osebja;
- Spodbujanje formiranja interdisciplinarnih razvojnih skupin za delo na tehnološko razvojnih projektih podjetij.

Kot je razvidno, so bili razpisi v tem obdobju izredno široko zastavljeni in vsako podjetje se je lahko prijavilo na kak razpis in počrpalo sredstva. Večji problem je nastal v tem, da je to postala tekma »počrpati čim več nepovratnih sredstev« in podjetja so zašla z začrtanih poti. Podjetja so videla le kratkoročni cilj: pridobiti nepovratna sredstva. Glede črpanja so slovenska podjetja dobro informirana o možnostih sofinanciranja njihovih investicij iz nacionalnih virov. Kar pa zadeva direktna sredstva iz EU, pa je teh črpanj bistveno manj. Raziskava Kadocseve in Francovicseve (2011, 39) je pokazala, da mikro in mala podjetja na Madžarskem ne izkoristijo možnosti, ki jih ponuja EU, in si ne prizadevajo zaprositi za evropska nepovratna sredstva. Samo 12,5 % anketiranih podjetij se je prijavilo na kakšen razpis. Po mnenju avtorjev je to posledica pomanjkanja informacij, kar se kaže v manjši rasti in manjšem nastopu na tujem trgu. Podjetja v Sloveniji so uspešna pri pridobivanju sredstev, ki so razpisana znotraj Slovenije. Vsa finančna sredstva, ki se razpišejo z namenom nepovratnih sredstev, se razporedijo med podjetja. Vendar je odvisno, kam pristojna ministrstva plasirajo nepovratna sredstva, kakšni so javni razpisi, ki jih objavljajo. V kolikor bi bilo razpisov več, bi podjetja prejela še več sredstev. Problem predstavlja nacionalni delež, ki ga mora država Slovenija prispevati k vsem raz-

pisanim EU sredstvom. V kolikor država ne more zagotoviti tega deleža, ne more razpisati razpisa.

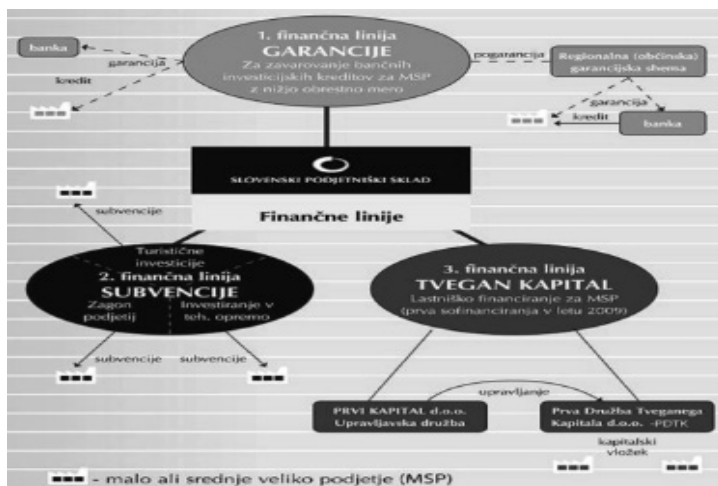
## 2.4 Slovenski podjetniški sklad

SPS je institucija, ki je objavljala razpise za podjetja. Če citiramo zakon (Zakon o javnih skladih 2008, 2. člen), je SPS pravna oseba javnega prava, ki jo ustanovitelj ustanovi za izvajanje svoje politike na določenem področju. SPS je javna finančna institucija RS, ustanovljena z namenom izboljšanja dostopa do finančnih sredstev za različne razvojno-poslovne projekte MSP-jev, vključno s finančnimi sredstvi za zagon podjetij in mikrofinanciranje v RS. Kot izvajalska institucija Vlade Republike Slovenije za finančno podporo podjetniškemu sektorju v Sloveniji vsako leto razpisuje državne pomoči za razvojno-širitvene investicije za MSP, pri tem pa tesno sodeluje z ostalimi domačimi in mednarodnimi finančnimi institucijami, kot so poslovne banke, SID banka, Evropski investicijski sklad in Evropsko združenje garancijskih shem. V osnovi SPS razpisuje (je razpisoval) različne Javne razpise. Razdeljeni so (bili) v posamezne produkte (SPS 2011):

- P1: Garancije sklada za bančne kredite s subvencionirano obrestno mero.
- P2: Subvencije za zagon podjetij.
- P3: Pogarancije za regionalne garancijske sheme.
- P4: Subvencija tehnološke opreme.
- P5: Subvencija za turistične projekte.
- LF: Naložbe tveganega kapitala.

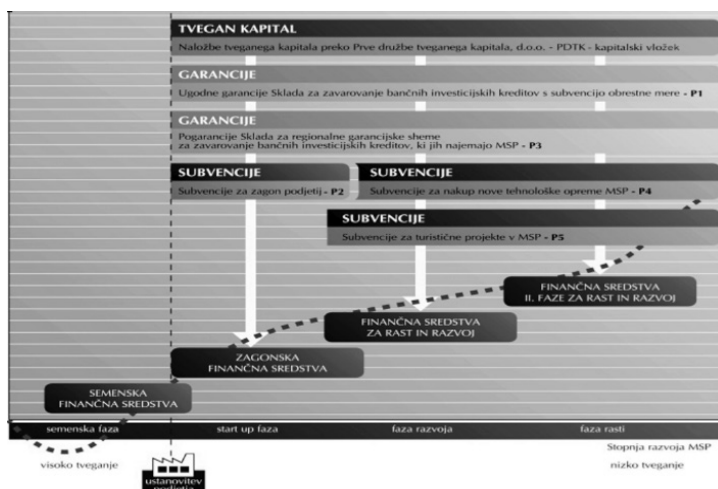
Subvencija tehnološke opreme, P4, je razpis, ki je predmet pričujočega dela.

Na Sliki 1 je razvidno, kako si SPS predstavlja plasiranje posameznih produktov med podjetja. Prvo finančno linijo predstavljajo garancije z nižjo obrestno mero, ki jih bodo podjetja lahko prejele v sodelovanju z bankami ali preko regionalne garancijske sheme. Drugo finančno linijo predstavljajo subvencije, ki jih je SPS plasiral preko produktov P2, P4 in P5. Ti produkti so bili razdeljeni za mlada podjetja, ki so v zagonu, podjetja, ki potrebujejo novo tehnološko opremo, in podjetja, ki se ukvarjajo s turizmom. Tretjo finančno linijo predstavlja tvegan kapital, ki se je plasiral preko produkta LF. Slika nam pokaže plasiranje posameznih produktov glede na stopnjo razvoja MSP.



Slika 1: Finančne linije SPS

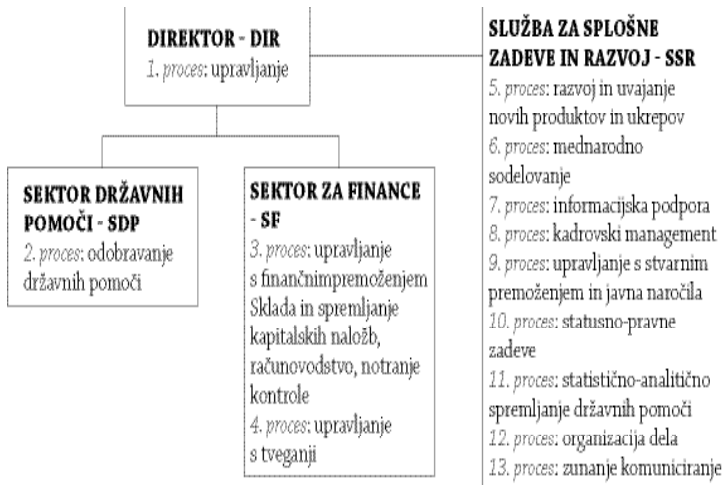
Vir: Slovenski podjetniški sklad 2009



Slika 2: Pokritost posameznih razvojnih faz organizacije s finančnimi linijami

Vir: Slovenski podjetniški sklad 2009

Produkte, ki jih plasira SPS, je potrebno plasirati in zanje voditi posebne evidence. SPS ima zato primerno strukturo, ki je razdeljena na tri sektorje: sektor državnih pomoči, sektor za finance in službo za splošne zadeve. Le s takšno organizacijsko strukturo se lahko pravilno plasira nepovratna sredstva po posameznih produktih. Organizacijska struktura SPS je razvidna s Slike 3.



Slika 3: Organizacijska struktura SPS ter razporeditev delovnih procesov po organizacijskih enotah SPS

Vir: Slovenski podjetniški sklad 2009

Razpisna dokumentacija vseh javnih razpisov SPS je v skladu z uredbo (Uredba o izvajanju postopkov pri porabi sredstev evropske kohezijske politike v RS v programskem obdobju 2007–2013). Tako so obvezni sestavni deli razpisne dokumentacije<sup>1</sup>:

1. navodila, ki vsebujejo zlasti:
  - podrobnejšo opredelitev pogojev za kandidiranje na javnem razpisu;
  - opis oz. vrsto upravičenih stroškov, specifikacijo dokazil za izkazovanje stroškov in metodo za njihov izračun v skladu z navodili organa upravljanja oz. s sklicevanjem na navodila organa upravljanja;
  - navedbo potrebnih dokumentov ali dokazil, ki jih morajo kandidati predložiti kot dokazilo o izpolnjevanju pogojev za pridobitev sredstev; posredniško telo ali agent si pridobi podatke iz javnih evidenc;
  - navedbo meril in točk, ki jih posamezno merilo prispeva v skupno vsoto točk, potrebnih za izbor upravičencev (navedba, opis, ovrednotenje meril po vrstnem redu od bolj k manj pomembnemu);
  - navedbo postopka za izbor upravičencev z navedbo upravnih aktov, izdanih v tem postopku;

1 Povzeto po javnih razpisih P4, ki so bili objavljeni v letih od 2006 do 2009.

- zahteve glede informiranja in obveščanja javnosti za upravičence skladno z 9. členom Uredbe 1828/2006/ES in navodili organa upravljanja;
  - zahteve glede hranjenja dokumentacije o operaciji;
  - zahteve glede dostopnosti dokumentacije o operaciji agentu, posredniškemu telesu, organu upravljanja, organu za potrjevanje, revizijskemu organu ter drugim nadzornim organom;
  - zahteve glede spremljanja prihodkov operacije;
  - navedbo morebitnega dopolnilnega financiranja;
  - omejitve glede sprememb operacije v skladu s 57. členom Uredbe 1083/2006/ES;
  - posledice glede ugotovitve o dvojnem financiranju posamezne operacije;
  - obrazec za vlogo;
3. obrazec predračuna in podatke o predvidenih virih financiranja;
4. vzorec pogodbe o sofinanciranju.

Razpisna dokumentacije mora biti pripravljena tako, da je potencialni prijavitelj seznanjen z vsemi postopki v primeru prijave in kasneje z vsemi aktivnostmi, ki jih bodo morali izvesti v primeru uspešne prijave. V razpisni dokumentaciji so jasno navedeni cilji, ki se pričakujejo od prijavitelja.

## 2.5 Javni razpis Produkt 4 (P4)<sup>2</sup>

Eden od najzanimivejših razpisov SPS je bil P4 in je tudi glavni predmet raziskave pričujočega dela. Predmet javnega razpisa P4 je bil sofinanciranje (neposredne subvencije) nakupa nove tehnološke opreme, ki predstavlja začetno investicijo. Začetne investicije so investicije v materialna in nematerialna sredstva, povezana z ustanavljanjem novega podjetja, s širitvijo obstoječega podjetja, z razširitvijo dejavnosti podjetja na nove, dodatne proizvode ali s temeljnimi spremembami v splošnem procesu proizvodnje obstoječega podjetja. Namen javnega razpisa je spodbujanje začetnih investicij, kar se bo odražalo v večji konkurenčnosti podjetij, merjeno z večjo rastjo in produktivnostjo, ter konkurenčnejšem nastopu na trgu ter večji dodani vrednosti na zaposlenega (SPS 2008, 5).

2 Povzeto po javnih razpisih P4, ki so bili objavljeni v letih od 2006 do 2009.



*Upravičeni stroški so bili:*

- materialne investicije (v višini minimalno 60.000 EUR), in sicer stroški nakupa:
  - novih strojev,
  - nove strojne opreme,

vključno s stroški, povezanimi z aktiviranjem strojev/opreme v tehnološki proces (to so stroški transporta in montaže strojev/opreme, ki je predmet sofinanciranja), ki se smatrajo kot upravičen strošek, v kolikor so stroški transporta in montaže strojev/opreme v tehnološki proces sestavni del računa nakupa strojev/opreme (ne glede na to, ali so navedeni eksplicitno ali ne) in v kolikor transport in montažo izvede prodajalec, pri katerem so bili stroji/oprema kupljeni. Stroški transporta in montaže strojev/opreme v tehnološki proces so tudi upravičeni, če so prikazani na ločenem računu, če transport in montažo izvede prodajalec, pri katerem so bili stroji/oprema kupljeni. Stroški transporta in montaže strojev/opreme niso upravičen strošek, kadar montaže in transporta ne izvede prodajalec, pri katerem so bili stroji/oprema kupljeni, temveč zunanji sodelavec ali druga oseba in

- nematerialne investicije, in sicer stroški nakupa,
- nove programske opreme do največ 40.000 EUR,

ki predstavljajo smiselno zaokroženo tehnološko celoto in so povezani z novimi proizvodi/storitvami oz. temeljito izboljšanimi proizvodi/storitvami z večjo dodano vrednostjo ali z bistvenimi spremembami proizvodnega procesa v obstoječem obratu na tehnološkem področju. Po Bojnecu idr. (2006, 176) izraz naložba ali investicija izhaja iz latinščine, kjer izraz *investio* pomeni vlaganje. Investicija podjetja v širšem smislu pomeni vsak izdatek podjetja, katerega namen je povečanje prihodnjih prihodkov podjetja. Ta najširša opredelitev pojma investicija omogoča, da med investicije uvrstimo tako materialne ali opredmetene naložbe kot tudi nematerialne ali neopredmetene naložbe (npr. investicije v organiziranost podjetja, v raziskave in razvoj, v dobro ime, v človeški kapital), ki postajajo vse pomembnejše. Kot investicije v ožjem smislu razumemo vsak izdatek podjetja, namenjen nabavi dolgoročnih oz. stalnih sredstev (naložbe v osnovna sredstva in dolgoročne finančne naložbe). *Vsebina vloge (SPS 2008, 13):*

1. Prijavni list za sofinanciranje (spletni obrazec, posredovan v tiskani in elektronski obliki).
2. Poslovni načrt, ki zajema analizo poslovanja za dve predhodni leti ter bodoče poslovanje za najmanj 3 leta.
3. Bonitetna dokazila:
4. Za gospodarske družbe: BON-2 (AJPEŠ),
5. Za samostojne podjetnike: potrdilo o plačanih davkih od pristojne davčne izpostave.
6. Izjava vlagatelja o številu zaposlenih.
7. Seznam stroškov operacije (investicije) s priloženimi predračuni, ponudbami in obrazložitvijo izbora opreme in ponudnika opreme.

Prijava na javni razpis je dokaj zahtevna naloga predvsem za manjša podjetja. Hunya (2011, 141) sklepa, da so postopki v zvezi s sredstvi EU prezapleteni in predragi. Potrebno bi bilo poenostaviti prijave, kar bi bilo v interesu upravičencev in organov, ki vloge pregledujejo. Potrebno bi bilo:

- pripraviti manj ločenih programov in s tem lažji pregled možnosti;
- napisati jasne opredelitve in enostavna navodila;
- poenostaviti postopke;
- sprejemati hitrejše odločitve;
- povečati prilagodljivost med izvajanjem;
- pospešiti povračilo stroškov.

Ena od najpomembnejših vsebin razpisne dokumentacije P4 je merilo za izbor najustrežnejših vlog, ki je prikazan v Preglednici 1. Merila so razdeljena na osem glavnih točk, po katerih se točkuje posamezna vloga.

Preglednica 1: Merila za izbor upravičencev, ki izpolnjujejo pogoje

Zap. št.	Naziv merila	Maksimalno število točk
1.	Uvajanje sodobne tehnologije v povezavi z novimi ali temeljito izboljšanimi proizvodi/storitvami	25
2.	Dodana vrednost na zaposlenega	20
3.	Inovativnost v povezavi z operacijo	15
4.	Vpliv operacije na konkurenčnost podjetja	10
5.	Neposredna prodaja izven trga Republike Slovenije	10
6.	Tržna naravnost v povezavi z operacijo	10
7.	Število zaposlenih v podjetju	5
8.	Vpliv operacije na okolje	5
	SKUPAJ	100

*Obrazložitev posameznih meril (SPS 2008, 16–19):*

1. Uvajanje sodobne tehnologije v povezavi z novimi ali temeljito izboljšanimi proizvodi/storitvami:

Vlagatelj je moral skozi vlogo opisati nov tehnološki proces ter priložiti dokazila, ki izkazujejo nove rešitve v obliki tehnološke dokumentacije (kot npr. opis novega proizvodnega procesa, tehnološki »layout«). Predloženi dokumenti so morali biti v neposredni povezavi z operacijo.

Vlagatelj je prejel za operacijo oceno 15 točk v primeru uvajanja posamezne/posameznih novih tehnoloških enot, ki dopolnjujejo tehnološki proces do te mere, da omogočajo uvedbo novih tehnoloških rešitev, pri tem pa ne gre zgolj za povečevanje zmogljivosti (priložiti so morali dokazila in načrt postavitve opreme).

Vlagatelj je za operacijo prejel oceno 25 točk v primeru uvajanja novih tehnoloških linij, povezanih postrojenj ali sistemov, ki s tem predstavljajo tehnološke in informacijske rešitve v povezavi s tehnološkim procesom (priložiti so morali dokazila in načrt postavitve opreme).

2. Dodana vrednost na zaposlenega (povprečje let zadnjega obračunskega obdobja z letom po zaključku operacije):

Dodana vrednost je pozitivna razlika med kosmatim donosom iz poslovanja ter med stroški blaga, materiala in storitev in drugimi poslovnimi odhodki. Pri tem se kazalnik dodane vrednosti podjetja na zaposlenega izračuna na podlagi obračunskih ur v predhodnem poslovnem letu in leto ali dve po zaključku operacije, skladno z AOP oznako po zaključnem računu:

- za gospodarske družbe:  $(126-128-148)/188$ ,

- za samostojne podjetnike: (050+054-055+056+057-060-073)/089.

Glede podatkov iz leta po zaključku operacije se upoštevajo izračunani načrtovani podatki iz poslovnega načrta.

### 3. Inovativnost v povezavi z operacijo:

Za namen tega razpisa se je kot nov proizvod obravnaval proizvod/storitev, ki do tedaj še ni bil v programu podjetja in ne predstavlja le temeljite izboljšave proizvoda/storitve. Temeljito izboljššan proizvod/storitev predstavlja nadgradnjo obstoječega proizvoda/storitve, dvig kvalitete proizvoda/storitve, večjo spremembo funkcionalnosti ipd. Vlagatelj je moral skozi vlogo opisati nov proizvod/storitev oz. temeljito izboljšavo že obstoječega proizvoda/storitve ter priložiti dokazila, ki izkazujejo nosilca razvoja novega oz. temeljito izboljšanega proizvoda/storitve (tehnična dokumentacija (kot npr. tehnični opisi, načrti, risbe, patenti)). Predloženi dokumenti so morali biti v neposredni povezavi z operacijo.

Vlagatelj je za operacijo prejel oceno 5 točk v primeru uvajanja tehnoloških rešitev, ki omogočajo uvedbo temeljite izboljšave obstoječega proizvoda/storitve, ki ni rezultat lastnega razvoja (potrebno je bilo priložiti dokazila).

Vlagatelj je za operacijo prejel oceno 8 točk v primeru uvajanja tehnoloških rešitev, ki omogočajo uvedbo novega proizvoda/storitve, ki ni rezultat lastnega razvoja (potrebno je bilo priložiti dokazila).

Vlagatelj je za operacijo prejel oceno 12 točk v primeru uvajanja tehnoloških rešitev, ki omogočajo uvedbo temeljite izboljšave obstoječega proizvoda/storitve, ki je rezultat lastnega razvoja (potrebno je bilo priložiti dokazila).

Vlagatelj je za operacijo prejel oceno 15 točk v primeru uvajanja tehnoloških rešitev, ki omogočajo uvedbo novega proizvoda/storitve, ki je rezultat lastnega razvoja (potrebno je bilo priložiti dokazila).

### 4. Vpliv operacije na konkurenčnost podjetja:

Komisija je upoštevala odstotek povečanja dodane vrednosti podjetja na zaposlenega na podlagi obračunskih ur v letu po zaključku operacije glede na zadnje obračunsko obdobje. Načrtovano povečanje nad 150 % je bilo glede na gospodarsko stanje težko pričakovati, prav tako pa doseganje tako velikega povečanja predstavlja večje tveganje, da ustrezne točke ne bodo dosežene in bi v takšnem pri-

meru moral Sklad zahtevati vračilo sredstev/subvencije, zato se je točkovalo z 2 točkama.

5. Neposredna prodaja izven trga Republike Slovenije (povprečje let zadnjega obračunskega obdobja z letom po zaključku operacije): za zadnje obračunsko obdobje so se upoštevali podatki iz izkaza poslovnega izida za zadnje obračunsko obdobje, za leto po zaključku operacije pa iz predloženega poslovnega načrta. Vlagatelj je moral v poslovnem načrtu opredeliti prihodke po vrsti produkta in glavnih kupcih ter utemeljiti delež prihodkov ustvarjenih na trgih izven Republike Slovenije. Pri preverjanju so se upoštevali čisti prihodki iz prodaje ustvarjeni na tujih trgih (na trgu EU in trgu izven EU), prikazani v izkazu poslovnega izida. Upošteva se neposredni izvoz podjetja. Posredni izvoz se ne upošteva pri točkovanju tega merila in pri preverjanju izpolnjevanja le-tega. Delež izvoza se je za posamezno leto izračunal iz evidentiranih čistih prihodkov iz prodaje, ustvarjenih na tujih trgih (na trgu EU in trgu izven EU), v razmerju do celotnih čistih prihodkov iz prodaje. V primeru, da podjetje za leto zadnje obračunsko obdobje nima izdelanih bilanc, se za delež izvoza upošteva vrednost 0 %.

6. Tržna naravnost v povezavi z operacijo:

Vlagatelj je pridobil 5 točk, če je v povezavi z uvajanjem novega oz. temeljito izboljšanega proizvoda/storitve, izdelal strategijo trženja, ki jo je predstavil v sklopu poslovnega načrta ali kot samostojno prilogo poslovnega načrta. V primeru, da je vlagatelj v povezavi z uvajanjem novega oz. temeljito izboljšanega proizvoda/storitve izdelal strategijo trženja in prav tako priložil še pogodbe iz skupine treh največjih kupcev, si je lahko pridobil 10 točk. Za to je moral vlagatelj v poslovnem načrtu predstaviti tri največje kupce v letu 2008 in predložiti vsaj eno aktivno pogodbo za leto 2009 iz skupine treh največjih kupcev.

7. Število zaposlenih v podjetju:

Komisija je ocenjevala število zaposlenih na podlagi obračunskih ur. Neto povečanje števila zaposlenih je absolutna razlika med številom zaposlenih na podlagi obračunskih ur v letu po zaključku operacije (razvidno iz poslovnega načrta) in številom zaposlenih na podlagi obračunskih ur zadnjega obračunskega obdobja.

V primeru, da je vlagatelj izkazoval ohranitev števila zaposlenih na podlagi obračunskih ur oz. njegovo povečanje za manj kot 1, je prejela vloga 3 točke.

V primeru povečanja števila zaposlenih na podlagi obračunskih ur najmanj za 1 pa je prejela vloga 5 točk.

V poslovnem načrtu je moral upravičenec utemeljiti dodatne zaposlitve. Prav tako je moral prikazati izobrazbeno strukturo novo zaposlenih, opis delovnega mesta in mesečno dinamiko njihovega zaposlovanja.

#### 8. Vpliv operacije na okolje:

Za namen razpisa se je presojalo vpliv investicije na okolje, upoštevajoč obvezne pogoje za izvedbo posamezne operacije:

- učinkovitost izrabe naravnih virov (energetska učinkovitost, učinkovita raba vode in surovin);
- okoljska učinkovitost (uporaba najboljših tehnik, uporaba referenčnih dokumentov, nadzor emisij in tveganj, zmanjšanje količin odpadkov, ločeno zbiranje odpadkov);
- trajnostna dostopnost (spodbujanje okolju prijaznejših načinov prevoza);
- zmanjšanje vplivov na okolje (izdelava poročil o vplivih na okolje oz. strokovnih ocen vplivov na okolje za posege, kjer bi to bilo potrebno).

K vlogi je bilo potrebno pripeti dokazila, iz katerih je bilo zgoraj navedeno jasno razvidno. Vlagatelj je moral v prijavnem listu in poslovnem načrtu podati podroben realni opis operacije po posameznih merilih in predstaviti ter utemeljiti realne učinke, ki bodo omogočali oceno vloge in merjenje zastavljenih ciljev. V nasprotnem primeru je komisija operaciji pri posameznem merilu dodelila 0 točk. SPS je na podlagi poročil in poslovnih izkazov upravičenca po zaključku operacije izvedel analizo učinkov. V primeru, da je prišlo do sprememb, ki bi vplivale na oceno vloge tako, da bi se ocena znižala pod prag sofinanciranih operacij (doseženo število točk še zadnje odobrene vloge), je lahko SPS odstopil od pogodbe ter zahteval vrnitev realne vrednosti dodeljenih nepovratnih sredstev skupaj z zakonitimi zamudnimi obrestmi od dneva nakačila do dneva vračila. Takšnemu podjetju in odgovornim v podjetju se lahko tudi onemogoči sodelovanje na javnih razpisih SPS za obdobje 5 let.

Kot je razvidno iz točkovnika, je SPS zahteval od podjetij, ki so prejela nepovratna sredstva, predvsem finančne učinke. Največji pou-darek je bil na merjenju dodane vrednosti na zaposlenega (točka 2 in 4 v merilih), saj je to edini finančni kazalnik, ki je lahko merodajen za vsa podjetja, ne glede na velikost podjetja. Merilo konkurenčnosti podjetij prav tako predstavlja dodana vrednost na zaposlenega.

Osnovni pogoj za raziskavo, ali nepovratna sredstva vplivajo na uspešnost poslovanja, inovativnost in zadovoljstvo zaposlenih, je pregled vsebine razpisne dokumentacije P4, ki je predmet raziskave pričujočega dela. Namen razpisa in merila za doseganje ciljev so naravnana v smeri povečanja inovativnosti in dodane vrednosti na zaposlenega. To pomeni, da je razpisovalec želel z nepovratnimi sredstvi doseči višjo vrednost finančnih kazalnikov, povišanje stopnje inovativnosti in povišanje dodane vrednosti na zaposlenega v podjetjih, kar je povezano z našo temeljno tezo raziskave.





## 3 Inovativnost

Inovativnost je omenjena v vseh strateških dokumentih, ki so podlaga za sestavljanje javnih razpisov. S tem je prejemanje nepovratnih sredstev s strani EU v vseh javnih razpisih povezano z inovativnostjo. Vsi javni razpisi, ki so bili objavljeni za podjetja, so vsebovali doseganje ciljev z vključevanjem inovativnosti. Od organizacij se je zahtevalo:

- nov izdelek razvit z razvojno skupino znotraj organizacije;
- nov izdelek razvit z zunanjimi raziskovalnimi institucijami;
- nov patent;
- nove interne inovacije;
- novi tehnološki procesi;
- itd.

S temi zahtevami znotraj posameznega razpisa so bile organizacije primorane k povišani aktivnosti na področju razvoja in raziskav in s tem povišanje inovativnosti v organizacijah. S temi aktivnostmi bi podjetja zmanjšala zaostanek v produktivnosti in nizki stopnji vlaganj v znanje in tehnološki razvoj ter posledično dosegla boljše finančne rezultate in s tem finančno učinkovitost, kar je namen analize v sklopu H2. Osnova inovativnosti je ustvarjalno razmišljanje. Po Likarju (2001, 24–259) nam pogled v zgodovino pove, da so imele glavno besedo novosti oz. izumi, ki so tako ali drugače olajšali življenje in povečali učinkovitost dela; družba, ki ne sledi inovacijskim trendom, je obsojena na propad. Izvemo tudi, da je inovativnost sposobnost preoblikovanja obstoječe snovi v koristno novo obliko ali kombinacijo, ki je včasih videti nova. Francoski impresionisti iz 19. st. so znani po radikalni ideji slikanja na prostem, ampak ta inovacija ne bi bila mogoča brez invencije tub za barve (Sawyer 2012, 10). O inovativnosti govorimo predvsem kot prizadevanju, da ustvarimo namerno in osredotočeno spremembo v gospodarskem ali družbenem potencialu organizacije (Drucker 2004, 70).

EU je namenila Sloveniji določena finančna sredstva za izboljšanje finančne uspešnosti. Posredno je eden od ciljev, ki jih EU zahteva

od sredstev, ki jih bo plasirala skozi nepovratna sredstva v Slovenijo, izboljšanje inovativnosti. Izboljšanje inovativnosti se kaže v večji konkurenčnosti in izboljšanju finančnih kazalnikov podjetja.

### 3.1 Opredelitev osnovnih pojmov

V podtočkah so opredeljeni osnovni pojmi in mnenja nekaterih najpomembnejših avtorjev v zvezi z inovativnostjo. V osnovi razdeljujemo pojme na:

- idejo-zamisel, navdih, inspiracijo;
- inovativnost in inoviranje;
- invencijo;
- potencialno inovacijo;
- inovacijo;
- iznajdbo ali izum in
- tehnično izboljšavo.

Za lažje razumevanje pomembnosti inovativnosti v kvantitativni raziskavi smo tako najprej na kratko v posameznih točkah opisali posamezne pomembnejše osnovne pojme, ki so bili osnova za postavljanja dimenzij inovativnosti znotraj kvantitativnega dela raziskave.

#### 3.1.1 Ideja – zamisel, navdih, inspiracija

Ideja je zamisel, ki se rodi inovatorju sama od sebe ali ob nekem dogodku. Je misel, podoba, oblika, videz, umsko izoblikovan pojem o nekem pojavu, procesu, predmetu, zamisel ali okvirni načrt nečesa, sporočilo filozofskega ali znanstvenega dela. Ideja je vsebina za vesti (Likar 1998, 16). Največkrat je ideja povezana z inteligenco posameznika. Poznamo več vrst inteligenc. Po Trstenjaku (1981, 21) je inteligenca zmožnost posameznika, da se prilagaja novim nalogam in okoliščinam življenja, odpira in rešuje probleme ter ustvarjalno razmišlja.

#### 3.1.2 Inovativnost in inoviranje

Po Muleju in Ženku (2004, 48–50) inoviranje ni samo domena proizvodnje ali razvojnega oddelka, ampak mora biti prisotna v celotni organizaciji. Inoviranje je vedenje, ki omogoča organizacijam, da vidijo preko sedanjosti in ustvarjajo prihodnost (Pervaiz 1998, 45). Proces inoviranja je sestavljen iz faz (Frerichs in Wiersma 2004, 17):

- invencija – novo tehnološko znanje ustvarijo iz raziskav;
- inovacija – je faza, ko invencijo uporabijo v proizvodnji;
- komercializacija in difuzija – nastopi, ko pride inovacija na trg v širšo uporabo.

Vendar se moramo zavedati, da je pomembno tudi inoviranje poslovnih procesov znotraj organizacije. Le tako bo organizacija smiselno napredovala in sledila ter obvladovala spremembe, ki se dogajajo v gospodarstvu.

### 3.1.3 *Invencija*

Po Pretnarju (1995, 7) je invencija vsakršno ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek, inovacija pa je prva uporaba znanosti in tehnologije v gospodarske namene. Inovacija je torej gospodarsko uporabljena invencija. Inovacijski proces je načrtno in sistematično ustvarjanje invencij in njihovo pretvarjanje v inovacije. S tem se strinjata tudi Mulej in Ženko (2004, 7 in 187), ki pravita, da je invencija zamisel, ki obeta, da bo morda kdaj – običajno z veliko dodatnega napora in naložb – postala inovacija (bo torej dala korist za odjemalce in avtorje). Od nje ni neposredne koristi, a je nujna surovina za inovacijo, eden od pogojev za njo. Invencija predstavlja novo obetavno zamisel s potencialom, da bo postala koristna. Nanaša se na nov proizvod, storitev, proces ali sistem (industrijski proizvod, design, izboljšan način dela, nov učni pripomoček in varnost pri delu). Invencija predstavlja idejo, opis ali model za novo ali izboljšano sredstvo, izdelek, proces ali sistem. Je nov domislek, ki bo morda kdaj postal uporaben in koristen. (Likar idr. 2002, 18)

Zgoraj navedeni avtorji se vsi strinjajo z zaporedjem razvoja inovacije, in sicer, da osnova ideja, ki se skozi proces zaznava kot invencija le z uspešnim razvojem ter umestitvijo na različnih področjih lahko postane inovacija. Stopnje razvoja so tako različne. Pomembnejši pojem znotraj celotnega procesa je pojem potencialna inovacija. To je pojem, ki po Muleju in Ženkovi (2004, 187) označuje tisto stopnjo razvoja invencije v smeri k inovaciji, ko ima novost že vse lastnosti, potrebne za praktično uporabnost, ni pa še našla odjemalcev in zato še ni dala koristi niti odjemalcem niti avtorjem. To pomeni, da še ni upoštevan vidik trženja, investiranja, financiranja, proizvodnih in drugih pogojev (Mulej in Ženko 2004, 187). Invencija predstavlja osnovni korak k inovaciji in posledično povečanju konkurenčnosti podjetja.

### 3.1.4 Inovacija

Inovacija je po definiciji novost, ustvarjanje nečesa kvalitativno novega skozi procese učenja in razvijanja znanja. Inovacija je nenehen proces: organizacije nenehno spreminjajo izdelke in procese ter pridobivajo novo znanje, dinamičen proces pa je težje meriti kot statičen pojav. To velja zlasti za organizacije, za katere so značilne predvsem majhne, inkrementalne spremembe, v nasprotju z organizacijami s posameznimi dobro opredeljenimi projekti, ki vključujejo bistvene spremembe. Inovacija je lahko sestavljena tudi iz niza manjših sprememb (Oslo Manual 2005, 15–40). Je interaktivni, kumulativni in kooperativni fenomen, ki vključuje sodelovanje med uporabniki, industrijo ter raziskavami in razvojem (R&R). Povezana je z učenjem in usposabljanjem, okoljem, infrastrukturo, s finančnimi institucijami, politiko delovne sile, trgom delovne sile, z usposabljanjem zaposlenih, mehanizmi, ki podpirajo poslovanje in novosti, pa tudi s politiko, povezano z znanostjo in tehnologijo (Dosi 1988 v Freel 2003, 751–770). Za Druckerja je inovacija specifičen instrument podjetnikov. Njihovi resursi dobivajo nove sposobnosti ustvarjanja bogastva. Z inovacijami torej tudi ustvarjamo resurse (Drucker 1992, 37). Inovacije so posebna funkcija podjetništva in so sredstvo, s katerim podjetnik ustvari nove vire za uspešno poslovanje ali pa sedanje vire nadgradi z nečim, kar izboljša možnosti za poslovno uspešnost (Drucker 2004, 70).

Weerawardena (2003, 20) izrecno poudarja ustvarjanje dodane vrednosti. Inovacijo opredeli kot »uporabo zamisli, ki so nove za organizacijo, da bi ustvarili dodano vrednost bodisi neposredno za organizacijo bodisi posredno za kupce, pri čemer sta novost in dodana vrednost lahko v izdelkih, procesih, organizaciji dela ter trženjskih in management sistemih«. Podobno Carlson in Wilmot (2006, 6) opredelita inovacijo kot »proces ustvarjanja in posredovanja nove vrednosti za kupca, ki zagotavlja obranljivo donosnost tudi za organizacijo«.

Inovacije je treba proučevati z različnih vidikov, za celovit pogled pa moramo združevati vpoglede različnih ved, saj nobena posamezna veda ne obravnava vseh vidikov inovacij. Ekonomija, npr., se je tradicionalno ukvarjala predvsem z novimi izdelki in novimi metodami proizvodnje, alokacijo virov za inovacije in ekonomskimi učinki inovacij, ni pa se dosti ukvarjala z inovacijskim procesom (Fagerberg, Mowery in Nelson 2005, 3–7).

Vse organizacije stremijo k realizaciji inovacij, kot tržnega produkta. Vedno znova pa opažamo, da je v večini organizacij, predvsem MSP, težava v samih organizacijah in njihovih poslovnih procesih. Tukaj bi lahko opredelili optimizacijo poslovnih procesov kot del inovativnosti organizacije, vendar se tega organizacije ne poslužujejo. Zaradi tega velikokrat pride do zmede v poslovnih procesih, ki so rezultat neusklajene rasti organizacije in pomanjkanja posodabljanja poslovnih procesov.

#### *Delitev inovacij*

Poznamo več delitev inovacij, nekateri avtorji jih delijo po velikosti glede na njihov učinek v gospodarstvu ali organizaciji, drugi na vsebinske delitve. Gošnik (2005, 32–33) deli inovacije na tri tipe, in sicer: velike inovacije, ki predstavljajo razpršitev inoviranja in so strateškega pomena; srednje inovacije, ki predstavljajo razvoj novih izdelkov in so razvojnega pomena; ter majhne inovacije, ki predstavljajo postopne inovacije na proizvodnih procesih in so za organizacijo splošnega pomena. Za Kotnika (2004, 10) širša opredelitev inovacij zajema uvajanje novih ali izboljšanih izdelkov/storitev ali procesov in organizacijskih sprememb. Takšna opredelitev vključuje tehnološke inovacije, ki se nanašajo na izdelke in proizvodne procese, in netehnološke, ki se nanašajo na organizacijske inovacije (npr. uvajanje naprednih tehnik managementa).

Oslo Manual deli inovacije na izdelčne, procesne, trženjske in organizacijske inovacije. Delitev inovacij po omenjenem priročniku je sicer napredek pri celovitejšem merjenju inovacij, vendar tudi ta delitev ne uporabi logičnega nabora meril za razvrstitev inovacij v štiri skupine (Oslo Manual 2005, 15):

1. Izdelčna/storitvena inovacija (angl. product innovation) je uvedba izdelka (ali storitve), ki je nov ali bistveno izboljšan z vidika značilnosti ali predvidene uporabe. Zajema bistvene izboljšave v tehničnih specifikacijah, sestavinah ali materialih, vgrajeni programski opremi, prijaznosti do uporabnika ali drugih funkcionalnih značilnostih. Lahko temelji na novem znanju ali tehnologijah ali pa na novih uporabah ali kombinacijah dosedanjega znanja oz. tehnologij. Nova uporaba izdelka z zgolj majhnimi spremembami v tehničnih specifikacijah je inovacija. Inovacija pri storitvah pomeni uvedbo povsem novih storitev, novih funkcij ali značilnosti dosedanjih storitev ali uvedbo bistvenih izboljšav pri izva-

janju storitev (npr. z vidika učinkovitosti ali hitrosti). Primeri inovacij izdelkov ali storitev so nov izdelek (npr. digitalni fotoaparati) ali bistveno izboljšani izdelki ali storitve (npr. zavore ABS, navigacijski sistem GPS, občutno povečana hitrost in enostavnost uporabe spletnega bančništva itd.) (Oslo Manual 2005, 48).

2. Procesna inovacija (angl. process innovation) je uvedba nove ali bistveno izboljšane metode proizvodnje (npr. nova oprema za avtomatizacijo proizvodnje ali računalniško podprto oblikovanje novega izdelka) ali dostave (logistika, nov sistem rezervacij v potovalni agenciji). Zajema bistvene izboljšave v tehnikah, opremi in/ali programski opremi. Namen procesnih inovacij je znižati stroške proizvodnje ali dostave na enoto, povečati kakovost ali proizvajati/dostaviti nove ali bistveno izboljšane izdelke/storitve. Takšne inovacije zajemajo tudi nove ali bistveno izboljšane tehnike, opremo ali programsko opremo v pomožnih podpornih aktivnostih, kot so nabava, računovodstvo in vzdrževanje (npr. nova ali bistveno izboljšana informacijska in komunikacijska tehnologija) (Oslo Manual 2005, 49).
3. Trženjska inovacija (angl. marketing innovation) je uvedba nove trženjske metode, ki vključuje bistvene spremembe v obliki izdelka ali embalaži, tržnih poteh, trženjskem komuniciranju ali določanju cen. Namen teh sprememb je boljše zadovoljevanje potreb kupcev, odkrivanje novih trgov ali novo pozicioniranje izdelka na trgu z namenom povečati prodajo. Gre za uvedbo trženjske metode, ki je organizacija prej ni uporabljala. Biti mora del novega načina trženja ali strategije, ki pomeni bistven odmik od dosedanjih trženjskih metod organizacije. Primeri: novo oblikovanje pohištva z namenom povečati njegovo privlačnost za kupce, novi okusi živilskih izdelkov za nov ciljni segment, bistvena sprememba embalaže losiona za telo z namenom ciljanja na nov segment; uvedba novih tržnih poti (npr. uvedba franšizinga; tudi novi načini predstavitve izdelkov, kot je tematska predstavitev pohištva); prva uporaba novih medijev ali postopkov (npr. znane osebnosti, uvedba personaliziranega informacijskega sistema (npr. na podlagi kartic zvestobe) za prilagoditev predstavitve izdelkov specifičnim potrebam individualnih kupcev); prva uporaba nove metode določanja

- cen skladno z gibanjem povpraševanja ali uvedba nove metode, ki kupcem omogoča, da na spletu izberejo želene značilnosti izdelka in nato vidijo ceno takšnega izdelka (Oslo Manual 2005, 49–50).
4. Organizacijska inovacija (angl. organisational innovation) je uvedba nove organizacijske metode v poslovnih praksah organizacije, organizaciji dela ali zunanjih povezavah (npr. vitka proizvodnja, management oskrbne verige, prva uvedba organizacijskega modela, ki daje zaposlenim večjo avtonomnost odločanja; nove oblike sodelovanja z raziskovalnimi organizacijami ali kupci, nove oblike sodelovanja z dobavitelji itd.). Namen teh inovacij je izboljšati uspešnost organizacij z znižanjem administrativnih ali transakcijskih stroškov, izboljšati zadovoljstvo z delom (in s tem povečati produktivnosti dela) ali znižati stroške dobav. Bistveno je, da organizacijska metoda prej ni bila v uporabi in je plod strateških odločitev managementa (Oslo Manual 2005, 52–53).

Iz zgoraj navedenega bi težko rekli, da obstaja neka splošna delitev inovacij. Imamo različne vrste inovacij. Razvijajo se znotraj podjetij na različnih ravneh in različnih oddelkih. Avtorji so si med seboj skladni, da so možne različne delitve, vendar so le-te odvisne od posameznikove percepcije znotraj posamezne raziskave.

### 3.1.5 *Iznajdba ali izum in tehnična izboljšava*

Gre za sinonimni besedi, ki pomenita novo rešitev kakega tehničnega problema, ki jo je možno uporabiti v gospodarski dejavnosti (Pečjak 1987, 59). Tehnična izboljšava predstavlja tehnično rešitev, ki je dosežena z racionalno uporabo znanih tehničnih sredstev in tehnoloških postopkov in ki daje boljšo storilnost, kakovost proizvodov, prihranek pri materialu, boljšo kontrolo proizvodnje ali boljšo varnost pri delu (Pečjak 1987, 60). Tukaj ne moremo govoriti o čisti inovaciji.

## 3.2 **Povezave med invencijo in inovacijo**

Po navedenih pojmi se v literaturi največkrat pojavlja problem ločevanja ali povezanosti pojma invencije in inovacije. Invencija je pojem, ki ga nekoč niso razlikovali od pojma inovacije, danes pa je razlika poudarjena (Mulej in Ženko 2004, 187). Pomembna zamisel postane izum, ko se izkaže, da deluje v laboratorijskih razmerah. Ta

zamisel postane inovacija, če jo je mogoče uporabiti s sprejemljivimi stroški (Srića 1999, 43). Najprej moramo razlikovati med inovacijo in invencijo. Invencija se nanaša na odkritje novih metod ali materialov, torej na odkritje novega znanja, inovacija pa pomeni komercializacijo invencije (Hill in Rothaermel 2003, 258). Invencija je »prvi pojav zamisli za nov izdelek ali proces, inovacija pa je prvi poizkus uresničitve te zamisli v praksi« (Fagerberg, Mowery in Nelson 2005, 4). Včasih ju je zelo težko ločiti (npr. v biotehnologiji), toda pogosto je med njima precejšnja časovna razlika. Da je organizacija sposobna spremeniti invencijo v inovacijo, mora navadno povezati različne vrste znanja, sposobnosti, veščin in virov (Fagerberg, Mowery in Nelson 2005, 3–7). Inovacija nastane, ko invencijo kdo razvije do uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno (Mulej in Ženko 2004, 8). Pretnar (2002, 31) omenja, da imata lahko pojma več pomenov. »Invencija se nanaša na vsak znanstveni dosežek ali industrijsko raziskovalno delo, le-to pa vključuje tako znanstvena odkritja kakor tudi invencije, ki so izumi v smislu patentne zakonodaje. V patentnem pravu se izraz »izum« nanaša na novo rešitev določenega problema, ki ustreza merilom za patentiranje (novost, stopnja inventivnosti itd.)«. Tudi izraz »inovacija« ima več pomenov, saj lahko pomeni uporabo invencije v gospodarske namene ali pa celoten inovacijski proces.

Videnje izvora invencije, ki lahko preraste v inovacijo, je kot eksogeni dejavnik za ekonomijo. Torej vsakemu povpraševanju ustreza določena ponudba in obratno, vsaki ponudbi pripada določeno povpraševanje znotraj ekonomskega kroga (Schumpeter 1951, 108), inovacija pa nastopa kot zunanji dejavnik, ki ta krog premakne iz ravnotežja, nato se vzpostavijo nove razmere in krog v nekih novih razmerah postane spet stabilen. Šele Almarin Philips je leta 1971 poudaril, da je tudi Schumpeter v svojih poznejših delih inovacijske aktivnosti prenesel v notranjost organizacij in s tem ločil delo Schumpetra na model I in model II (Freeman 1982, 7 in 214) kar je prikazano na slikah 4 in 5.





Slika 4: Prikaz Schumpetrovega modela I – potek inoviranja v malih podjetjih

Vir: Freeman 1982, 212



Slika 5: Prikaz Schumpetrovega modela II – potek inoviranja v malih podjetjih

Vir: Freeman 1982, 212

Če povzamemo avtorje, lahko na kratko navedemo, da je invencija osnova za inovacijo. Zaposleni v podjetjih morajo biti ustvarjalni, da sploh pride do invencije, podjetje pa je odgovorno, da le-to spremeni v inovacijo, ki bo povišala dodano vrednost podjetja.

### 3.3 Inovativno odločanje

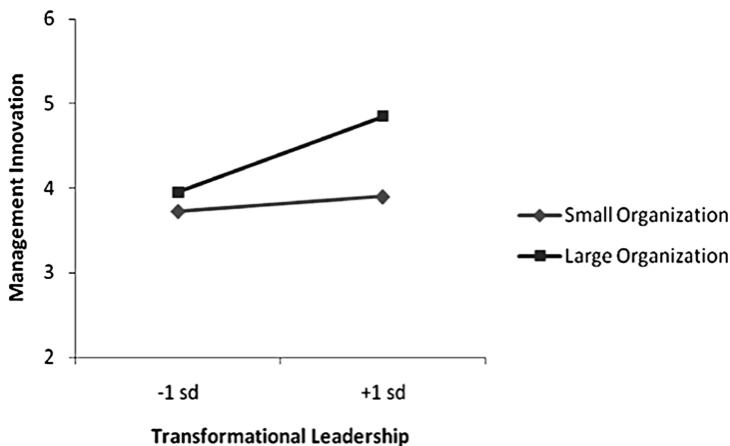
Največji problem v MSP-jih je inovativno odločanje. Nekako jim še uspe realizirati zastavljene cilje produktivnih inovacij, zanemarjajo pa inovativnost v poslovnih procesih in s tem procesih odločanja. Vključevanje najvišjega vodstva v inovativno odločanje daje podrejenim in vodjem na nižjih ravneh vedeti, da je inovativno odločanje pomembno orodje za doseganje poslovnih ciljev organizacije. Za razvoj in uveljavljanje inovativnega odločanja so potrebni (Pervaiz 1998, 45):

- prisotnost nenehnih izzivov in potreba po akciji;
- svoboda in sprejemanje tveganja;
- dinamičnost in usmerjenost v prihodnost;
- usmerjenost navzven;
- odprtost in zaupanje;
- sproščenost v komunikaciji ter sprejemanje in dopuščanje mnenj manjšine;
- medfunkcijsko sodelovanje;

- zavezanost vodstva;
- nagrade in priznanja;
- čas in usposabljanje;
- identifikacija zaposlenih z organizacijo in
- organizacijska struktura, ki omogoča samostojnost in prilagodljivost.

Eden izmed načinov, kako povečati inovativnost organizacije, je povečati oz. spodbuditi sposobnost zaposlenih za inoviranje. Tako lahko zaposleni pomagajo izboljšati uspešnost organizacije s sposobnostjo generirati nove ideje in to uporabiti za nastanek novih izdelkov ter storitev. Da se v organizaciji vzpostavi kontinuiran tok novih idej, je najprej potrebna pripravljenost zaposlenih za inoviranje (De Jong in Den Hartog 2007, 41–42).

Ugotovitve raziskave Vaccara idr. (2010, 43) kažejo, da ima močan vpliv pri managementu inovacij človeški faktor in velikost podjetij. Človeški faktor v tem primeru predstavlja način vodenja podjetja (transakcijsko ali transformacijsko vodenje). Management inovacij je odvisen od načina vodenja in velikosti podjetja.



Slika 6: Transformacijsko vodenje, management inovacij in velikost podjetja

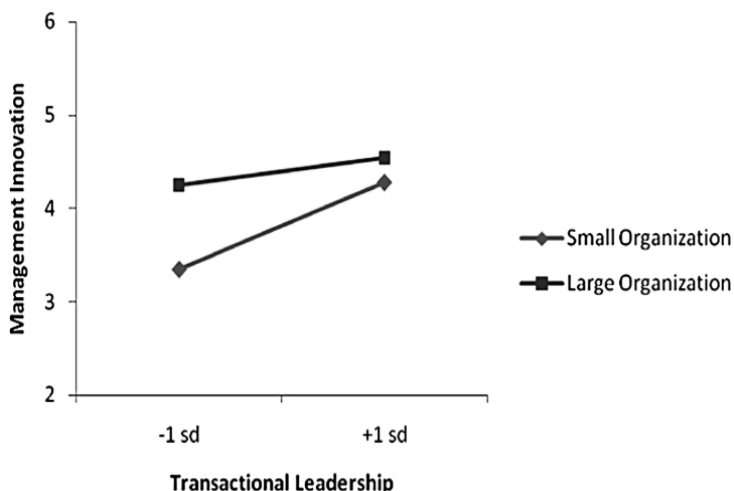
Vir: Vaccaro idr. 2010, 43

Transformacijsko vodenje daje poudarek na motivaciji zaposlenih z različnimi sodobnimi ukrepi, s svojo karizmo, inspiracijo in upoštevanjem želja zaposlenega. Transakcijsko vodenje je stil vodenja, v katerem voditelj zaposlene spodbuja tako s kaznijo kot z

nagradami. Transakcijski voditelji niso usmerjeni v prihodnost in spremembo stvari na boljše ampak želijo ohraniti stvari enake kot so. Ta tip vodenja je učinkovit v kriznih razmerah in ukrepih v sili. Povezave med načini vodenja, managementom inovacij in velikostjo so prikazane v spodnjih dveh slikah.

Slika 6 kaže pozitivno povezanost med transformacijskim vodenjem in managementom inovacij v velikih podjetjih.

Slika 7 kaže pozitivno povezanost med transakcijskim vodenjem in managementom inovacij v malih podjetjih.



Slika 7: Transakcijsko vodenje, management inovacij in velikost podjetja

Vir: Vaccaro idr. 2010, 43

Če želijo podjetja doseči povečanje konkurenčnosti, uvajanje novih izdelkov na trg in rast podjetja ter s tem izboljšanje finančnega poslovanja, se morajo odgovorni v podjetju tega zavedati. Njihovo vodenje mora biti prilagojeno tem ciljem. Znotraj posamezne organizacije pa se morajo vodje odločiti, na kakšen način bodo dosegli vse cilje.

### 3.4 Pomen inovativnosti v državi in inovativnost kot konkurenčna prednost

Inovativnost je pokazatelj vizije, uspešnosti in razvoja ne le države, ampak nekega širšega območja, lahko bi rekli tudi celine. Vizija evropskega raziskovalnega prostora je povezati in združiti različne raziskovalne sisteme v enega, ki bo vzpodbujal kreativno razmišlja-

nje, krepil konkurenčnost Evrope in višal kakovost življenja Evropejcem (Evropska komisija 2005, 1). Evropa želi z raziskavami javnih institucij in inovacijsko politiko ustvariti podporo za izboljšanje inovacijskega stanja v vseh delih evropskega gospodarstva in doseči izboljšanje učinkovitosti s primernimi strategijami, sodelovanjem raziskovalnih institucij in inovacijskim napredkom. RTDI centri in inovacijska politika skušajo identificirati dobro prakso kljub nacionalnim razlikam in vsaki članici omogočiti vpogled v rezultate, za izboljšanje lastne inovacijske politike (Evropska komisija 2005, 3). Lizbonska strategija in barcelonski cilji zagovarjajo, naj Evropa, s Slovenijo vred, postane najbolj inovativno gospodarstvo sveta, pri čemer naj zagotovi dovolj novih delovnih mest in visoko kakovost življenja vseh v Evropi (Mulej 2006, 17).

V nadaljnjih vrsticah na kratko opredeljujemo osnovni pojem konkurenčnost. Po Čaterju (2003, 483–484) je konkurenčnost pogoj za ustvarjanje boljših finančnih rezultatov podjetja. Če opredelimo konkurenco dinamično, torej kot proces, gre za pomen konkurenčnega boja. Konkurenco opredeljujemo kot tekmovanje, v katerem konkurenca prisili dva ponudnika, da prodajata ceneje, kot če bi bil ponudnik en sam. Schumpeter razlaga konkurenčni boj z razvojem inovacij. Na drugi strani pa lahko konkurenco opredelimo tudi statično. Iz tega vidika v literaturi povezujejo konkurenco s prevladujočo tržno strukturo.

- Konkurenčnost. Je lastnost nečesa, kar zmore konkurirati. Konkurenčnost je zmožnost ohranjanja in povečevanja tržnega deleža glede na druge organizacije v panogi.
- Konkurenčne prednosti. Lahko opredelimo kot enkratno prednostni položaj organizacije in se na zunaj kaže kot položaj prevlade organizacije nad drugimi konkurenti.

Dve temeljni značilnosti konkurenčne prednosti organizacije sta:

- pozicijsko gledanje na konkurenčno prednost – gre za prednostni položaj organizacije v panogi oz. na trgu;
- relativnost – relativna primerjava organizacije, ki je z nečim v prednosti pred konkurenti.

Smiselno je omeniti tudi pojem primerjalne prednosti, ki pa se, za razliko od konkurenčnih prednosti, ki se nanašajo na podjetja, nanaša na raven države (Bojnec in Novak 2004, 2005a, 2005b, 2006a,

2006b). Predmet merjenja konkurenčne prednosti so lahko naravna danost, imetje ali posebna znanja, kamor spadajo tudi človeški viri, pravice iz naslova patentov in podobno, strateški dobavitelji, kupci in druge danosti, ki pripomorejo k zdravi in uspešni kulturi organizacije. Veliko jih meni, da sta med naštetim najpomembnejša ugled organizacije in »know-how« zaposlenih, kar pozitivno vpliva na delovanje in motivacijo v sami organizaciji. Na ta način postanejo vrednote posameznikov osnova, na kateri se izpopolnjuje organizacijsko učenje (Tidd, Bessant in Pavitt 2001, 122).

Konkurenca na trgu podjetje sili k čim bolj učinkoviti izrabi proizvodnih dejavnikov, dobri organizaciji ekonomske aktivnosti, čim boljšemu ravnanju z ekonomskimi subjekti, s katerimi sodeluje (potencialnimi kupci, dobavitelji, zaposlenimi, investitorji in drugimi). Večja kot je konkurenca na trgu, nižje bodo praviloma cene, boljša kakovost proizvodov in storitev in s tem večje blagostanje družbe. Vse to izvira iz učinkovitejše rabe redkih proizvodnih dejavnikov. Podjetja, ki jim proizvodnih dejavnikov ne uspe izkoriščati dovolj učinkovito in jim zaradi tega ne uspe znižati stroškov na sprejemljivo raven, izpadejo iz tržne tekme in propadejo. Zato je omejevanje konkurence pogosto v interesu podjetij, saj jim omogoča, da z manj napora dosegajo velike dobičke. Zaradi višjih cen ter manjše kakovosti in/ali manjših ponujenih količin proizvodov in storitev nepopolna konkurenca škoduje potrošniku in zmanjšuje blagostanje družbe (Bojnec idr. 2006, 42). Konkurenčnost se lahko pridobi na različne načine. Lahko se jo pridobi z nizkimi cenami proizvodnih dejavnikov, lahko temelji na posebni geografski lokaciji, lahko je posledica diferenciacije. Z drugimi besedami, lahko obstaja neke vrste komparativna prednost, ki je vir trajnostne konkurenčnosti, čeprav teh dveh pojmov ne moremo enačiti. Danes konkurenčnost temelji predvsem na znanju in inovaciji (Pretnar 2002, 34). Inovacije so ključnega pomena za konkurenčnost podjetij in gospodarstev. V preteklosti je bilo inoviranje morda eden od virov produktivnosti in ekonomičnosti, danes pa je poleg tega tudi vir sistemske kakovosti, ki zajema popolno/zadostno kakovost, izbiro in enkratnost ponudbe (Mulej idr. 2002, 219). Prožnost ni več odločilno merilo uspešnosti; inovativnost je postala glavna konkurenčna prednost (Stanovnik in Kavaš 1999, 20). Makovec Brenčičeva (1998, 37) uvršča inovacije v skupino necenovnih dejavnikov konkurenčnosti v mednarodnem trženjskem okolju. Investiranje navznoter, podpiranje ključnih pagonov, protekcionizem in zniževanje stroškov najpogosteje škodujejo,

saj ne spodbujajo podjetij k inoviranju. Najpomembnejše je posodabljanje/inoviranje delovanja ljudi in podlag, da bi napredek/znanje ustvarili in izrabili v svojo korist (Mulej 2006, 1–2). Po Vermeulenu, De Jongu in O'Shaughnessyju (2003, 2) morajo podjetja za doseg konkurenčne prednosti inovirati, za kar nekatera porabijo precej denarja, časa in energije. Mala podjetja to izrabljajo kot sposobnost ponuditi visoko kakovost v tržnih nišah, kar ponudijo konkurenčneje od velikih, če inovirajo. Njihova prednost je v hitrem reagiranju na spremembe trga, manjši birokraciji, slabost pa v pomanjkanju ključnih resursov za inoviranje.

Globalizacija gospodarstva in konkurenčni pritisk puščata štiri petine človeštva zunaj razvoja inovativne družbe v vse težji gospodarski in socialni stiski. Gospodarske in socialne razmere so povezane z inoviranjem, saj se ljudje, ki niso v stiski, večinoma ne trudijo, da bi svoj položaj izboljšali. Najpogosteje so inovativni tisti, ki so jim tržni, državni in naravni pritiski pokazali njihov problem in jim dovolili, da ga rešijo na netradicionalne načine (Mulej 2005, 1–2). Raziskave so pokazale, da so inovativne firme, ki so sposobne uporabiti inovacije za diferenciacijo svojih proizvodov ali storitev, v povprečju dvakrat bolj dobičkonosne od ostalih (Tidd, Bessant, Pavitt 2001, 9). Kdor ni inovativen, si je za svoje gospodarske in družbene težave kriv sam (Mulej 2006, 26).

V preglednici 2 so prikazani bruto domači izdatki za R & R (raziskave in razvoj) (odstotni delež BDP-ja) v državah članicah EU, od leta 1998 do 2008. V Sloveniji se od leta 1998 do 2008 beleži rahlo rast izdatkov za R & R v BDP-ju, vendar smo še precej pod povprečjem EU.

Preglednica 2: Bruto domači izdatki za R&R (% delež BDPja)

Leto	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>EU-27</b>	<b>1,79</b>	<b>1,83</b>	<b>1,85</b>	<b>1,86</b>	<b>1,87</b>	<b>1,86</b>	<b>1,82</b>	<b>1,82</b>	<b>1,85</b>	<b>1,85</b>	<b>1,90</b>
Euro area (EA-16)	:	1,82	1,84	1,85	1,87	1,86	1,84	1,84	1,86	1,87	1,91
Belgium	1,86	1,94	1,97	2,07	1,94	1,88	1,86	1,83	1,86	1,90	1,92
Bulgaria (1)	0,57	0,57	0,52	0,47	0,49	0,50	0,50	0,49	0,48	0,48	0,49
Czech Republic	1,15	1,14	1,21	1,20	1,20	1,25	1,25	1,41	1,55	1,54	1,47
Denmark (2)	2,04	2,18	2,24	2,39	2,51	2,58	2,48	2,46	2,48	2,55	2,72
Germany	2,27	2,40	2,45	2,46	2,49	2,52	2,49	2,49	2,53	2,53	2,63
Estonia	0,57	0,68	0,60	0,70	0,72	0,77	0,85	0,93	1,14	1,11	1,29

Leto	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ireland	1,24	1,18	1,12	1,10	1,10	1,17	1,23	1,25	1,25	1,28	1,43
Greece	:	0,60	:	0,58	:	0,57	0,55	0,59	0,58	0,58	:
Spain	0,87	0,86	0,91	0,91	0,99	1,05	1,06	1,12	1,20	1,27	1,35
France (3)	2,14	2,16	2,15	2,20	2,23	2,17	2,15	2,10	2,10	2,04	2,02
Italy	1,05	1,02	1,05	1,09	1,13	1,11	1,10	1,09	1,13	1,18	1,18
Cyprus	0,22	0,23	0,24	0,25	0,30	0,35	0,37	0,40	0,43	0,44	0,46
Latvia	0,40	0,36	0,44	0,41	0,42	0,38	0,42	0,56	0,70	0,59	0,61
Lithuania	0,54	0,50	0,59	0,67	0,66	0,67	0,75	0,75	0,79	0,81	0,80
Luxembourg	:	:	1,65	:	:	1,65	1,63	1,56	1,65	1,58	1,62
Hungary (4)	0,66	0,67	0,79	0,92	1,00	0,93	0,87	0,94	1,00	0,97	1,00
Malta (4)	:	:	:	:	0,26	0,26	0,53	0,57	0,61	0,58	0,54
Netherlands (1)	1,90	1,96	1,82	1,80	1,72	1,76	1,81	1,79	1,78	1,71	1,63
Austria	1,78	1,90	1,94	2,07	2,14	2,26	2,26	2,45	2,47	2,54	2,67
Poland	0,67	0,69	0,64	0,62	0,56	0,54	0,56	0,57	0,56	0,57	0,61
Portugal	0,65	0,71	0,76	0,80	0,76	0,74	0,77	0,81	1,02	1,21	1,51
Romania	0,49	0,40	0,37	0,39	0,38	0,39	0,39	0,41	0,45	0,52	0,58
Slovenia	1,34	1,37	1,39	1,50	1,47	1,27	1,40	1,44	1,56	1,45	1,66
Slovakia	0,78	0,66	0,65	0,63	0,57	0,57	0,51	0,51	0,49	0,46	0,47
Finland	2,88	3,17	3,35	3,32	3,37	3,44	3,45	3,48	3,48	3,48	3,73
Sweden (5)	:	3,61	:	4,17	:	3,85	3,62	3,60	3,74	3,61	3,75
United Kingdom	1,76	1,82	1,81	1,79	1,79	1,75	1,68	1,73	1,75	1,82	1,88
Iceland	2,00	2,30	2,67	2,95	2,95	2,82	:	2,77	2,99	2,70	2,65
Norway	:	1,64	:	1,59	1,66	1,71	1,59	1,52	1,52	1,65	1,62
Switzerland	:	:	2,53	:	:	:	2,90	:	:	:	:
Croatia	:	:	:	:	0,96	0,97	1,05	0,87	0,76	0,81	0,90
Turkey	0,37	0,47	0,48	0,54	0,53	0,48	0,52	0,59	0,58	0,72	:
Japan	3,00	3,02	3,04	3,12	3,17	3,20	3,17	3,32	3,40	3,44	:
United States	2,58	2,63	2,69	2,71	2,60	2,60	2,53	2,56	2,59	2,65	2,76

Vir: Eurostat 2012

V kolikor ne bo vložka v R&R, ne moremo na drugi strani pričakovati povečanja inovativnosti in novih patentov, ki bi slovenska podjetja postavila pred konkurenco napram EU. S tem pa tudi država izgublja konkurenčnost.

Konkurenčnost slovenskega gospodarstva naprav ostalim državam, prikazano z indeksom globalne konkurenčnosti, je v zadnjih

letih naprej stagnirala (Schwab 2010), potem pa se je začela zniževati. Slovenija je med 144 državami na 56. mestu v merjenju globalne konkurenčnosti. V letih 2010–2011 je bila na 45. mestu (Schwab 2012, 15), v letih 2011–2012 pa na 57. mestu, kar pomeni, da Slovenija v zadnjih letih napram ostalim državam izgublja konkurenčno prednost.

### 3.5 Inovacije in gospodarsko okolje

Strategija razvoja Slovenije (UMAR 2005, 8) med najpomembnejše nacionalne razvojne cilje v obdobju 2006–2013 uvršča povečanje globalne konkurenčnosti s spodbujanjem inovativnosti in podjetništva. Po Pšeničny (2000, 29) je faktor, ki igra zelo pomembno vlogo pri inoviranju, tudi infrastruktura in organiziranost države. Sem sodi stopnja izobrazbe, kultura naroda in njegove posebnosti. V raziskavah je bilo ugotovljeno, da je v razvitem zahodnem svetu strokovna usposobljenost podjetnikov vsaj za eno stopnjo višja kot pri nas, kar ima pozitiven vpliv na rezultate v organizacijah. Na učinkovitost inovacijskega delovanja vpliva tudi vladna raziskovalna in tehnološka politika. Vladna politika lahko vpliva na stopnjo in naravo podpore raziskovalni in razvojni dejavnosti ter stopnjo povezanosti in obsega prenosa znanja v nacionalnem inovacijskem sistemu: tako opredeli učinkovit okvir za inoviranje. Zato naj bi države s finančnimi mehanizmi spodbujale poslovni sektor k večjim naložbam v R&R, izboljšale možnosti za komercialno širjenje rezultatov raziskovalnega dela v javnem sektorju, večjo pozornost namenile tudi malim podjetjem in jim omogočale povezovanje v interesne mreže, povečale prožnost javnih naložb v R&R ter podpirale mednarodno sodelovanje v R&R (Bučar in Stare 2003, 38). Tako ni dovolj, da se z inoviranjem svojega poslovanja prestrukturirajo javne raziskovalne institucije in univerze, ampak morajo svoje navade inovirati tudi država in podjetja, zlasti manjša (Mulej 2007). Dinamično okolje poveča potrebo po tveganih naložbah in včasih tveganih odločitvah pri načrtovanju razvoja novih izdelkov (Calantone, Garcia in Dröge 2003, 100). Inovacije so za organizacije izjemnega pomena tudi zaradi naraščajočih stroškov in tveganja pri uvajanju teh inovacij. Stopnja neuspešnosti novih izdelkov je od 40 do 75 % (Stevens in Burley 2003; v Joshi in Sharma 2004, 47), po ocenah novejših raziskav pa celo 95 % v ZDA oz. 90 % v Evropi (Kotler 2004, 349).



V Sloveniji je bilo v letu 2008 50,3 % inovativnih podjetij od vseh podjetij, kar je razvidno iz Preglednice 3. Največ inovativnih podjetij je bilo v Nemčiji, sledita Luxemburg in Belgija.

Preglednica 3: Delež inovativnih podjetij v Sloveniji in ostalih državah EU

<b>Država</b>	<b>2008</b>
Germany	79,9
Luxembourg	64,7
Belgium	58,1
Portugal	57,8
Ireland	56,5
Estonia	56,4
Austria	56,2
Cyprus	56,1
Czech Republic	56,0
Sweden	53,7
Italy	53,2
Finland	52,2
Denmark	51,9
EU-27 (2)	51,6
Slovenia	50,3
France	50,2
Norway	49,2
United Kingdom	45,6
Netherlands	44,9
Croatia	44,2
Spain	43,5
Malta	37,4
Slovakia	36,1
Romania	33,3
Bulgaria	30,8
Lithuania	30,3
Hungary	28,9
Poland	27,9
Latvia	24,3

Vir: Eurostat 2012

Inovativnih podjetij je v Sloveniji več kot polovica. Država bi morala zagotoviti gospodarsko okolje, kjer bo ta inovativnost predstavljala konkurenčno prednost podjetij.

### 3.6 Spodbude za inoviranje

V organizaciji delujejo posamezniki kot gonilo inoviranja. Vsak zaposleni lahko prispeva k povišanju inovativnosti znotraj organizacije. Tako lahko posamezniki, v kolikor imajo v zameno koristi, vpletajo inovativnost na različnih ravneh organizacije. Nekatere od teh inovativnosti so v organizacijah zabeležene kot priznane inovativnosti, nekatere so za vodstvo organizacije samoumevne, kar ni prav. Organizacije imajo lahko interne pravilnike o priznavanju inovativnosti, kjer je natančno navedeno, kaj je v organizaciji definirano kot nek izum, novost itd. Spodbujanje inovativnosti je lahko načrtno, npr.: različne tehnike za generiranje idej, pošiljanje zaposlenih na izobraževanja, druženje izumiteljev znotraj organizacije in ob različnih zunanjih dejavnostih.

Nabor kritičnih norm, ki so potrebne za to, da se inovativnost razvija in uveljavlja (Pervaiz 1998, 8–12):

- Prisotnost nenehnih izzivov in potreba po akciji pomeni spoštovanje sprejetih obveznosti, točnost, izogibanje birokratiziranju, poudarjanje rezultatov in nenehno potrebo po tem, da so stvari opravljene.
- Svoboda in sprejemanje tveganja je stopnja prostosti, ki jo imajo posamezniki glede opredelitve in izvrševanja svojega dela. Vključuje nenehno izzivanje statusa quo, željo po eksperimentiranju, svobodo poskušanja in grešenja ter iz tega izhajajočo toleranco do napak.
- Dinamizem in usmerjenost v prihodnost pomeni pozabiti preteklost in vse sile usmeriti v priložnosti za izboljšanje prihodnosti. Poudarek je na dolgoročnih rezultatih, tudi za ceno kratkoročnih neuspehov, na kakovosti, pozitivnemu odnosu do okolja in predvsem na opolnomočenju zaposlenih.
- *Usmerjenost navzven* je stopnja občutljivosti na potrebe in želje kupcev in širšega okolja. Zahteva prilagajanje perspektivi kupca, razvijanje odnosov z dobavitelji, partnerji in ostalimi deležniki.
- *Odprtost in zaupanje* je stopnja čustvene varnosti, ki jo zaposleni občutijo v svojih delovnih odnosih. Kjer je stopnja zaupanja visoka, se nove ideje z lahkoto pojavijo. Za okolje z visoko stopnjo zaupanja je značilno odprto komuniciranje,

- dobro poslušanje, sprejemanje kritike in vzpodbujanje lateralnega mišljenja.
- *Sproščenost v odpiranju diskusij ter sprejemanje in dopuščanje mnenj manjšine* zahteva, da oseba pričakuje in sprejema konflikt in kritiko, ne da bi bila na to preobčutljiva.
  - *Medfunkcijsko sodelovanje*, za katerega je značilno timsko delo, pogoste zamenjave delovnega mesta in obvladovanje interakcij med posameznimi oddelki oz. poslovnimi funkcijami.
  - Oblikovanje mitov in zgodb, torej skrb, da na simbolični ravni na podlagi dosežkov iz bližnje in daljne preteklosti ustvarjamo zgled za sedanost in prihodnost.
  - Zavezanost vodstva, tj. jasnost najvišjega vodstva v izražanju svoje privrženosti inoviranju in predvsem delovanje z lastnim zgledom, in ne zgolj s praznim prigovarjanjem.
  - Nagrade in priznanja, torej način proslavljanja in nagrajevanja uspehov (in neuspehov). Sem sodi priznavanje vrednosti vsaki, tudi majhni ali očitno nesprejemljivi ideji, pozornost in podpora vodstva, skrbno obravnavanje vsake ideje, uresničevanje sprejetih idej in proslavljanje dosežkov.

Preglednica 4: Razlika med klasičnimi in ustvarjalnimi organizacijami

Organizacija	Klasična	Ustvarjalna
Način delovanja	spoštovanje pravil	spreminjanje pravil
Odzivanje na spremembe	počasno, defenzivno	hitro, ofenzivno
Odnos do sprememb	previden	pozitiven
Bistven vir	denar	znanje, čas
Vrsta organizacije	toga, nespremenljiva	prožna, dinamična
Vrsta vodstva	avtoritativno, strogo	demokratsko, strpno
Način odločanja	preglasovanje	soglasje
Reševanje problemov	izkustveno	inventivno
Izbira osebja	formalni pogoji	sposobnosti, veščine
Zaželeno izobrazbo	ozka specializacija	multidisciplinarnost
Zaželena vrsta delavcev	ubogljivi, natančni	domiselni, inventivni
Vrsta vedenja	administrativno	podjetniško
Odnos do okolja	poznejši, izolacija	sodelovanje, interakcija
Način nadzora	naknaden, zunanji	anticipativni, notranji

Vse te norme lahko najdemo v posameznih podjetjih. Prav gotovo najdemo vse v ustvarjalni organizaciji. Medtem, ko jih v klasični organizaciji najdemo manj. Tudi Srića (1999, 173) v Preglednici 4 na enostaven način prikazuje razliko med klasičnimi in ustvarjalnimi organizacijami.

Če povzamemo, ugotovimo, da obstajajo velike razlike med klasičnimi in ustvarjalnimi organizacijami, le ustvarjalne organizacije pa imajo norme, ki so potrebne za razvoj inovativnosti v podjetju.

V zameno za inovativno vedenje v organizaciji posamezniki nekaj pričakujejo. Posamezniki se bodo dolgoročno inovativno vedli le, v kolikor bodo sproti prejeli spodbude. Spodbude so povezane z zadovoljstvom zaposlenih in nagrajevanjem zaposlenih. Tako bi spodbude lahko delili na:

1. Materialne spodbude: plača, dodatki k plači, različne bonitete, darila;
2. Nematerialne spodbude: izobraževanje, javno priznanje, poslovna potovanja.

### 3.7 Inoviranje kot pogoj

Inovativnost v organizaciji v osnovi kratkoročno predstavlja strošek organizacije. Vendar se organizacije zavedajo, da brez inovativnosti ni konkurenčnosti, razvoja, rasti in posledično obstoja na trgu. Organizacija si vsako leto pripravi proračun oz. porabo finančnih sredstev za namene raziskav in razvoja. Zakon o davku od dohodka pravnih oseb (ZDDPO-2) v 55. členu določa olajšave za vlaganje v raziskave in razvoj. Podlaga za uveljavljanje je tudi Pravilnik o uveljavljanju davčnih olajšav za vlaganja v raziskave in razvoj.

Pravilnik (Pravilnik o uveljavljanju davčnih olajšav za vlaganja v raziskave in razvoj) določa, da notranja raziskovalna dejavnost zavezanca pomeni izvirno in sistematično raziskovanje znotraj podjetja zavezanca, namenjeno pridobivanju novega znanja, ki je relevantno za razvoj inovacij v podjetju in vključuje iskanje različnih možnih širših in specifičnih novih rešitev pri materialih, napravah, proizvodih, procesih, sistemih in storitvah. Notranja razvojna dejavnost zavezanca pomeni sistematično uporabo znanja, pridobljenega z raziskovanjem ali praktičnimi izkušnjami, za razvoj novih ali bistveno izboljšanih materialov, naprav, proizvodov, procesov, sistemov ali storitev in vključuje primeroma:

- razvoj konkretnih praktičnih rešitev za nove ali izboljšane materiale, naprave, proizvode, procese, sisteme ali storitve;
- razvoj orodij, vzorcev, kalupov in matric nove tehnologije;
- konstruiranje in preizkušanje prototipov in modelov pred začetkom njihovega rednega proizvodnje in uporabe;
- konstruiranje in delovanje poskusnega obrata, ki nima gospodarsko utemeljenega obsega za komercialno proizvodnjo.

Osnovno merilo za razlikovanje oz. razmejitev R&R od sorodnih dejavnosti je prisotnost pomembnega elementa novosti in reševanje znanstvene oz. tehnične negotovosti, primeroma, ko rešitev nekega problema ni takoj jasna nekomu, ki pozna osnovno splošno uporabno znanje in metode na nekem področju.

Upravičeni stroški vlaganj v R&R so:

- stroški dela oseb, ki delajo na konkretnih raziskovalnih oz. razvojnih projektih v podjetju v danem obdobju;
- nakup raziskovalno-razvojne opreme, ki se izključno in stalno uporablja pri izvajanju raziskovalno-razvojne dejavnosti zavezanca;
- materialni stroški, povezani z raziskovalno-razvojno dejavnostjo (vključno s stroški podpornih storitev za to dejavnost);
- stroški izobraževanja, izključno za potrebe raziskovalnih oz. razvojnih projektov, ki se izvajajo v podjetju;
- stroški, povezani z zaščito intelektualne lastnine, ki neposredno izhaja iz raziskovalnih in razvojnih dejavnosti zavezanca.

Temeljni pogoj za uveljavljanje davčne olajšave je poslovni načrt, v katerem so predhodno opredeljena razvojna vlaganja.

Poslovni načrt mora vsebovati:

- naslov raziskovalno-razvojnega projekta oz. programa;
- opis vsebine raziskovalno-razvojnega projekta oz. programa;
- seznam predvidenih aktivnosti raziskovalno-razvojnega projekta oz. programa;
- načrtovane mejnike med izvajanjem raziskovalno-razvojnega projekta oz. programa;
- rezultate raziskovalno-razvojnega projekta oz. programa.

Organizacija ima tako že vnaprej določen proračun za vlaganja v R&R, v katerem so opredeljeni tudi stroški zaposlenih. Dolžnost za-

poslenih na vsakem delovnem mestu je, da so inovativni in ustvarjalni. Ustvarjalni ljudje morajo biti sposobni gledati na stvar z različnih vidikov, dvomiti v predpostavke, si znati predstavljati nove situacije, dodajati nove elemente v znano situacijo. Pogosto imajo točno določeno predstavo o tem, kar želijo doseči (McFadzean 1998, 54–55). Gonilna sila spremembe je vzpon ustvarjalnosti, kot ključnega dejavnika v gospodarstvu in družbi. Ustvarjalnost je postala najbolj cenjena vrлина na delovnem mestu. Posledica le-tega je tudi zaposlovanje raznolikega kadra, ki je bilo včasih predmet zakonodaje, saj raznolikost prihaja v vseh barvah, spolih in osebnih prepričanjih (Florida 2005, 32–33). Matos (1994, str. 54) definira ustvarjalnega človeka kot tistega, ki:

- zna svoje sposobnosti oz. talente izvirno uveljaviti na različnih področjih;
- predvsem ne zatre svoje prirojene ustvarjalnosti;
- razvija svojo originalnost, radovednost, domišljijo, samostojnost, neodvisnost v svojih sodbah, mnenjih in mišljenju.

Kreativni posamezniki so sposobni divergentnega razmišljanja, njihove ideje so originalne, tekoče, so fleksibilni in sposobni sodelovati (Leavy 2005, 40). Najpomembnejša lastnost ustvarjalnih posameznikov je nekonformizem. Konformizem pomeni prilagajanje opažanj, misli, sodb, stališč v družbi. Nasprotno je nekonformizem nasprotovanje oz. neprilagajanje. Takšen posameznik ne podleže vplivom drugih. Je avtonomna oseba, ne priznava avtoritet, ima odpor do ponavljanja ali posnemanja. Vendar ne nasprotuje mnenjem drugih za vsako ceno. Stališča drugih tudi sprejema, seveda, če se z njimi strinja (Mulej in Ženko 2004, 147).

Politiki, učitelji in vodje podjetij v ZDA so ugotovili, da sta ustvarjalnost in inovativnost osrednjega pomena za gospodarski uspeh (Sawyer 2012, 10). Organizacija bo lahko le z ustvarjalnimi zaposlenimi v celoti inovativna in bo lahko konkurirala na trgu. Konkurenčnost v organizaciji pa je pogojena z inovativnostjo podjetja. Organizacije ne morejo biti konkurenčne, v kolikor znotraj organizacije ni funkcije razvoja in inovativnosti. Po Požaru (2003, 1) so inovacije eden glavnih dejavnikov gospodarske rasti. Povečujejo produktivnost dela, izboljšujejo učinkovitost gospodarstva in s tem zvišujejo notranje omejitve njegove rasti. Inovativnost je z gospodarstvom tesno povezana, saj ravno tu prihaja do največjih in najpomembnejših inovacij. Razvoj novih izdelkov in storitev, ki lahko us-

pešno konkurirajo na lokalnem, nacionalnem in globalnem trgu, je postal osrednja skrb vseh organizacij. Najnaprednejše organizacije so tiste, ki nenehno iščejo nove priložnosti za razvoj novih izdelkov oz. storitev. Za veliko podjetij predstavlja inovacija že manjšo spremembo na izdelku/storitvi. Te inkrementalne inovacije ohranjajo izdelke in storitve v skladu s potrebami potrošnikov. Vendar so le-te zelo redko dovolj, da bi podjetju zagotovile uspeh. Prave inovacije so bolj fundamentalne. Nanašajo se na nove ideje, stimulirajo nove zamisli, definirajo nove procese, gradijo novo organizacijsko strukturo in omogočajo realizacijo novih ter obstoječih strategij. Najbolj ekstremne inovacije lahko spremenijo trg (Jones 2005, 10–12).

Inovacije predstavljajo osnovo za gospodarsko rast in razvoj. Sposobnost ustvarjanja dodane vrednosti z uvajanjem novih izdelkov na trg, reorganizacijo proizvodnega procesa ali organizacijske prakse je ključni dejavnik za doseganje konkurenčnih prednosti in rast podjetij, industrij ter držav (Feldman 2004, 1). Zmanjšujejo lahko proizvodne stroške, ustvarjajo nove trge, povečujejo kakovost izdelkov. Vsaka inovacija, ki za organizacijo pomeni prednost pred konkurenti, povečuje dobičkonosnost (Webster 2004, 1). Uspeh v inoviranju ima pozitivne posledice tudi za zunanje okolje organizacije. Inovacije so potrebne in nujne za razvoj celotnega gospodarstva. Preko pozitivnega vpliva na odjemalce, dobavitelje itd. uspešna inovacija v organizaciji ugodno vpliva na nastanek inovacij v drugih organizacijah. Vse to poganja gospodarsko rast v celotni regiji. Pokazalo se je celo, da lahko inovacije poganjajo celotno narodno gospodarstvo. Res je, da so pogoji za nastanek inovacij ugodnejši v času ekspanzije in gospodarske rasti, vendar so inovacije potrebne tudi v času recesije. Ko organizacije že znižajo stroške na minimum in izboljšajo učinkovitost, so konkurenčne prednosti izgubljene, zato morajo, če želijo preživeti, biti boljši od konkurence. V takšnih razmerah lahko uspejo le inovativne organizacije (Jones 2005, 13, 15–16).

Recesija torej ni razlog za zmanjšanje inovativnosti, v tem času bi še se morala povečati vlaganja v razvoj. V bistvu je recesija odlično okolje, da uspešna podjetja prikažejo svoja znanja in prednosti. To se kaže tudi v finančnih izkazih in uspešnosti podjetij.

### **3.8 Postopki in standardi za inoviranje**

Zaposleni morajo biti seznanjeni s potmi in postopki v organizaciji v primeru priprave oz. iznajdbe izuma. Najboljše je, da imajo organi-

zacije interne standarde, pravilnike za inoviranje ter lasten register izumov. Vsaka organizacija si lahko sestavi svoje interne pravilnike in standarde, po katerih se ravna. Zaposleni v organizaciji pa morajo biti seznanjeni s temi dokumenti. Potrebno je biti pozoren, da se v internih dokumentih zajamejo obojestranski doprinosi, tako organizacije kot inovatorja. V primeru pravilnika govorimo o izumu, saj izum pomeni novo rešitev kakega tehničnega problema, ki jo je možno uporabiti v gospodarski dejavnosti. Nekatere najpomembnejše točke, ki bi morale biti opredeljene v pravilniku, so (Krošlin idr. 2009):

#### 1. *Uvodne in splošne določbe*

V tej točki so navedene splošne določbe o inoviranju znotraj organizacije, kot so npr.: da se v organizaciji vzpodbuja inovativnost, uporaba rezultatov inovacij in upravlja s pravicami industrijske lastnine, ki izhajajo iz prevzetih izumov.

#### 2. *Definicije in pojmi*

Natančno opredeljene definicije in pojmi, kot so:

- Intelektualna lastnina – pravice, ki izhajajo iz intelektualne aktivnosti na industrijskem, znanstvenem, literarnem in umetniškem področju in so varovane zakonsko;
- Patent – pravica za izum, ki je nov, na inventivni ravni in industrijsko uporabljiv;
- Inovacija – videz izdelka, ki izpolnjuje pogoje za varstvo z modelom, ter tehnična in druga izboljšava po Zakonu o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja;
- Izumitelj – ena ali več fizičnih oseb, ki so neposredno ali posredno udeležene pri nastanku izuma;
- Službeni izum – izum, ki je nastal v času delovnega razmerja, ali v šestih mesecih od prenehanja delovnega razmerja;
- Neposredni službeni izum – službeni izum, ustvarjen na izrecno zahtevo delodajalca ali na podlagi predhodne pogodbe med delodajalcem in delavcem;
- Posredni službeni izum – službeni izum, h katerega nastanku so pretežno pripomogle izkušnje, ki si jih je delavec pridobil na delovnem mestu, ali sredstva, ki mu jih je delodajalec dal na razpolago;
- Prosti izum – izum, ki ni službeni in s katerim delavec razpolaga samostojno;



- Popolni prevzem izuma – delodajalec v celoti razpolaga z izumom in pravicami, ki izvirajo iz njega;
- Delni prevzem izuma – delodajalec le delno razpolaga z izumom in pravicami, ki izvirajo iz njega.

### 3. *Predmet pravilnika*

S pravilnikom se določajo pogoji in postopki za prevzem službenih izumov ter inovacij, ki jih ustvarijo delavci organizacije v času delovnega razmerja ali v šestih mesecih od prenehanja delovnega razmerja, z namenom vzpodbujati inovativnost. Pravilnik ne velja za proste izume in za inovacije, pri katerih nastanku niso bili uporabljeni oprema, materialna sredstva, infrastruktura ali predhodni patent, ki je že v lasti organizacije, ali če k nastanku inovacij niso pretežno pripomogle izkušnje, ki si jih je delavec pridobil v delovnem razmerju v dani organizaciji. Pravilnik ne ureja inovacij ali izumov delavcev, ki so nastali izven področja dela, ki ga delavec opravlja v organizaciji. Določbe se smiselno uporabijo za redno zaposlene delavce in delavce v dopolnilnem delovnem razmerju, pri katerih je v času delovanja nastala inovacija. V pogodbi o zaposlitvi se določi dolžnost delavca, da varuje pravice intelektualne lastnine. Za izume se štejejo inovacije, ki se lahko zavarujejo kot: patenti, vzorci in modeli ter tehnične in druge izboljšave. Prav tako se po tem pravilniku štejejo za izume inovacije, ki so nastale v organizaciji z lastnim razvojem v organizaciji in so sestavni deli posameznih izdelkov ali samostojne enote, ki dosegajo svojo vrednost na trgu.

### 4. *Komisija za inovacije*

Komisijo za inovacije imenuje direktor organizacije. Predsednik komisije je direktor organizacije. Mandat članov komisije je štiri leta z možnostjo ponovnega imenovanja. Člane komisije imenuje direktor organizacije. V delo komisije so po potrebi lahko vključeni zunanji strokovnjaki, ki morajo pred sejo podpisati izjavo o varovanju tajnosti podatkov. Člani komisije in zunanji izvedenci so dolžni podatke o vlogah in delu komisije varovati in jih obravnavati kot zaupno gradivo. Seje komisije so na poziv predsednika komisije. Mnenja komisije se sprejemajo z večino glasov (3/4) vseh članov.

### 5. *Naloge komisije*

Naloge komisije so:

- obravnava predlagane vloge, ki so naslovljene na komisijo o podelitvi izuma;
- sprejetje sklepa o imenovanju posameznega izuma;
- sprejetje sklep o vpisu v register izumov.

### 6. *Prijava inovacije in izuma*

Vsi delavci v organizaciji, še posebej pa vodje raziskovalnih in organizacijskih enot, skupin in projektov so dolžni z namenom večje pravne zaščite znanja in spodbujanja k odkrivanju in zaščiti novih znanj, svoje sodelavce redno seznanjati s prednostmi zaščite intelektualne lastnine. Izumitelj in ustvarjalec inovacije (vložnik) mora ustvarjen izum ali inovacijo, ki bi jo organizacija lahko tržila in bi jo zato želela zaščititi, v najkrajšem času prijaviti komisiji. Pisna vloga z datumom prispetja, z zaporedno številko, se zavede kot prejeta pošiljka za komisijo. Direktor skliče komisijo, ki odpre vlogo. V primeru, da vloga ne vsebuje vseh elementov, ki so podlaga za nadaljnji postopek, komisija od vložnika pisno zahteva dopolnitev, ki mora biti opravljena v 10-ih dneh od prejetja pisnega poziva. Vlogo je potrebno oddati v enem izvodu.

Vloga za prijavo inovacije ali izuma je popolna, če vsebuje:

- opis izuma s potrebno grafično dokumentacijo in rešitvijo;
- pregled dosedanje patentne zaščite iz področja, na katerega se nanaša izum ali inovacija;
- izjavo vložnika, ali gre za neposredni ali posredni službeni izum oz. inovacijo, ustvarjeno v delovnem razmerju;
- podatke o vseh izumiteljih ali ustvarjalcih inovacije po vrstnem redu, upoštevajoč deleže prispevka, z njihovimi podpisi;
- opis možnega gospodarskega izkoriščanja izuma ali inovacije.

### 7. *Obravnava vloge*

Vlogo obravnava komisija, ki v 30-ih dneh od vložitve vloge pripravi strokovno mnenje in ga pisno posreduje vložniku vloge. Mnenje komisije glede prevzema in patentiranja izuma vsebuje:

- opredelitev, ali gre za neposreden ali za posreden službeni izum ali inovacijo;

- preverbo, če je izum primeren za patentno prijavo (zlasti vsebina patentnih zahtevkov);
- predlog za dopolnitev vloge;
- opredelitev, ali gre za popolni ali delni prevzem izuma ali inovacije, in
- predlog o višini nagrade, ki se izplača po prevzemu izuma ali inovacije.

Predlogi o višini nagrad so priloga pravilnika, vsekakor pa so možna posamezna odstopanja in dogovori izven tega predloga.

#### 8. *Odločitev o prevzemu izuma*

Komisija v 30-ih dneh po oddaji popolne vloge vložnika sprejme predlog sklepa o podelitvi izuma. Predsednik komisije je dolžen v 8-ih dneh obvestiti izumitelja ali ustvarjalca (vložnika) inovacije o odločitvi. Če organizacija v 60-ih dneh od prijave izuma ne prevzame, lahko izumitelj ali ustvarjalec inovacije z izumom ali inovacijo prosto razpolaga. Do trenutka, ko organizacija prevzame službeni izum, ne sme izumitelj ali ustvarjalec inovacije ali kdor koli drug storiti ničesar, kar bi kakor koli poslabšalo stanje organizacije kot morebitnega prevzemnika izuma ali inovacije. S sklepom o popolnem prevzemu neposrednega ali posrednega službenega izuma ali inovacije preidejo na organizacijo vse pravice in obveznosti iz tega izuma ali inovacije.

#### 9. *Postopek prijave izuma*

V primeru, da organizacija uveljavi pravico popolnega prevzema neposrednega ali posrednega službenega izuma, je izum vpisan v register izumov organizacije. Organizacija se lahko samostojno odloči, ali bo izum prijavila Uradu RS za intelektualno lastnino ali drugemu pristojnemu organu znotraj EU in začela postopek za podelitev patenta. Organizacija lahko začne postopek za prijavo izuma pri Uradu RS za intelektualno lastnino tudi pred uveljavitvijo pravice prevzema v primeru, ko obstaja utemeljen razlog, da bi bili s kasnejšo prijavo bistveno prizadeti interesi izumiteljev ali organizacije. V primeru, da organizacija zaščiti prevzeti službeni izum le v RS, imajo izumitelji kljub prevzemu službenega izuma pravico do zaščite izuma na svoje stroške v tujini oz. državah, kjer organizacija ni zahtevala varstva svojih pravic. O tem se obvesti izumitelja.

### 10. *Nagrade in nadomestila izumiteljem*

Izumitelju pripada ob prevzemu službenega izuma nagrada v višini  $1/2$  povprečne mesečne neto plače v RS. Če je izumitelj več, si nagrado delijo po pripadajočih deležih, ki izhajajo iz prijave izuma. V kolikor gre za delni prevzem, se delež nagrade proporcionalno zmanjša. Izumitelji imajo pravico do izplačila nadomestila za prevzeti službeni izum v višini 20 % od dohodka iz koriščenja izuma (npr. licenčnine), 80 % pripada organizaciji. Delež nadomestila, ki pripada skupini izumiteljev, se določi v skladu z deleži, ki so bili dogovorjeni v prijavi izuma. Deleži se lahko ob pisnem soglasju vseh izumiteljev tudi spremenijo. Kot dohodek iz koriščenja izumov po tem pravilniku se šteje celotni prihodek iz naslova posameznega izuma zmanjšan za stroške, ki so nastali v zvezi z zaščito, trženjem in varovanjem istega izuma. Vse nagrade in nadomestila iz tega člena se pri delnem prevzemu službenega izuma zmanjšajo proporcionalno deležu delnega prevzema.

### 11. *Gospodarjenje s službenimi izumi*

Organizacija je dolžna gospodarno izkoriščati službeni izum s prodajo pravic do njegove uporabe, izjemoma tudi neposredno z izdelavo in prodajo izdelkov in storitev, ki vsebujejo službeni izum. V kolikor do gospodarnega izkoriščanja službenega izuma ne pride in je od prevzema preteklo že tri leta, lahko organizacija službeni izum sporazumno prenese na izumitelje in ga obravnava kot prosti izum, če izumitelji povrnejo organizaciji vse stroške priprave in vložitve patentne prijave ter vzdrževanja patenta. Sklep o prenosu sprejme komisija. Postopek prenosa službenega izuma na izumitelje se začne s pisno vlogo izumiteljev, če do gospodarnega izkoriščanja s strani organizacije ni prišlo. Komisija je dolžna o vseh prijavljenih in prevzetih izumih ter o zaščiti voditi popolno evidenco v skladu z Zakonom o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja.

### 12. *Register*

Register inovacij se vodi v organizaciji. Vsaka podeljen izum ima zaporedno številko. Vsaka zaporedna številka vsebuje naslednje dokumente:

- naziv izuma;
- naziv vložnika;
- datum prejete vloge vložnika;
- datum obravnave vloge vložnika;

- celotno vlogo vložnika o podelitvi izuma;
- sklepe komisije;
- ostale dokumente, ki nastanejo v postopku.

### 13. Reševanje sporov

Izumitelji in organizacija rešujejo morebitne spore, ki bi nastali med postopkom prevzema službenih izumov, z medsebojnim dogovarjanjem in poravnavo. V primeru nerešenega spora iz prvega odstavka tega člena, spore rešuje pristojno sodišče.

V podjetju je inovativnost izredno pomembna, vendar le v primeru, če so zaposleni seznanjeni z vsemi postopki in imajo jasno predstavo, kaj bodo v zameno prejeli. Bo podjetje znalo narediti svetovni patent in bodo uspešni pri plasiranju novega izdelka na trg? Kaj je torej inovativno podjetje, kaj je merilo? Če je podjetje vpisano v register podjetij, ki imajo raziskovalno enoto, to še ni dovolj. Podjetje bi moralo sproti prijavljati patente, le to bi pomenilo konstantno inovativnost znotraj podjetij. Podjetja bi bila na ta način ves čas vpeta v zgodbo razvoja in ne le tehničnih izboljšav, kar je v slovenskih podjetjih najpogosteje.

Bérubé in Mohnen (2009, 222–223) v svoji raziskavi, ki sta jo opravila za podjetja v Kanadi, ugotavljata učinkovitost podjetij, ki prejmejo subvencije in davčne olajšave. Podjetja, ki so jih analizirali, so imela dejavnost vzgoje rastlin. Ugotovili so, da so najuspešnejša podjetja tista, ki so prejemale subvencije in davčne olajšave. Nižja je uspešnost pri podjetjih, ki so prejemale zgolj davčne olajšave. Prav tako so podjetja, ki so prejemale subvencije in davčne olajšave, veliko bolj inovativna, imajo več prijavljenih svetovnih patentov in so uspešnejša pri komercializaciji svojih inovacij.

## 3.9 Poti za inoviranje

Pojma ustvarjalnost in inovativnost se večkrat uporabljata kot sinonimi. Vendar pa obstajajo med njima bistvene razlike. Dejstvo je, da je ustvarjalnost temeljni pogoj za inovativnost (Von Stamm 2008, 1). Ustvarjalnost je ustvarjanje novih idej posameznika ali skupine (Amabile 1988 v De Jong in De Hartog 2003, 20). Za Pečjaka (2001, 8) je ustvarjalnost produciranje novih idej. Srića (1999, 51) vidi ustvarjalnost kot izvirno razmišljanje o problemih in pojavih okoli nas. Psihologi ugotavljajo, da ustvarjalni ljudje ljubijo delni red, da lahko preučijo situacijo, in nered, da lahko situacijo povežejo na nov način (Pečjak 2001, 12). Za Likarja idr. (2000, 17) ustvar-

jalec proizvaja nenavadne kombinacije in iz zapletene naloge ustvari novo, najraje enostavno rešitev. Vrhunski ustvarjalci imajo praviloma visoko stopnjo inteligentnosti, saj je nemogoče, da bi povprečno inteligentna oseba reševala zahtevne probleme vrhunske znanosti. Ustvarjalnost je povezana z osebnostnimi potezami in s stopnjo motiviranosti (Musek in Pečjak 2001, 79). Prav tako pa (Likar idr. 2000, 8) omogoča človeku, da sposobnosti in/ali vrednote, ki jih ima in/ali jih imajo sodelujoči, poveže v nove kombinacije starih lastnosti in nove stvaritve, invencije in inovacije, za nov koristni dosežek. Ustvarjajo lahko samo zaposleni znotraj organizacije. Ampak kaj definira zaposlenega kot ustvarjalnega človeka? Matos (1994, 54) definira ustvarjalnega človeka kot tistega, ki:

- zna svoje sposobnosti oz. talente izvirno uveljaviti na različnih področjih;
- predvsem ne zatre svoje prirojene ustvarjalnosti;
- razvija svojo originalnost, radovednost, domišljijo, samostojnost, neodvisnost v svojih sodbah, mnenjih, mišljenju.

Kreativni posamezniki so sposobni divergentnega razmišljanja, njihove ideje so originalne, tekoče, so fleksibilni in sposobni sodelovati (Leavy 2005, 40). Najpomembnejša lastnost ustvarjalnih posameznikov je nekonformizem. Konformizem pomeni prilagajanje opažanj, misli, sodb, stališč v družbi. Nasprotno je nekonformizem nasprotovanje oz. neprilagajanje. Takšen posameznik ne podleže vplivom drugih. Je avtonomna oseba, ne priznava avtoritet, ima odpor do ponavljanja ali posnemanja. Vendar ne nasprotuje mnenjem drugih za vsako ceno. Stališča drugih tudi sprejema, seveda, če se z njimi strinja (Mulej in Ženko 2004, 147). Ustvarjalnost posameznikov v organizaciji lahko opredelimo kot osnovno pot oz. pogoj znotraj osebnosti za inovativno vedenje. Organizacija tako lahko ustvarjalnost posameznika zabeleži v smislu poti za inoviranje kot neformalne oblike zbiranja idej, ki so evidentirani kot inovativni predlogi (npr. v zvezek se zapisujejo inovativni predlogi).

Najpomembneje je, da invencija postane uporabna inovacija. To nam pokaže trg oz. uporabniki. Tako kot pomembno pot za inoviranje ne smemo pozabiti mnenja uporabnikov in jih po možnosti celo vključiti v procese načrtovanja in oblikovanja novih proizvodov ali storitev. Po A. Afuahu (1998, 69–75) obstajata dva različna izvora inovacij: funkcijski in pogojni. Pri inovacijah, ki so funkcijskega izvora, odgovarjamo na vprašanja, kot so: od kod izvirajo inovacije,

so inovacije nastale v organizaciji ali izven nje, kje natančno v organizaciji so nastale ipd. Obstaja pet pomembnejših funkcijskih virov inovacij: notranje funkcije organizacije, njegovi dobavitelji, odjemalci in komplementarna inovativna organizacija, univerza, vlada in zasebne raziskovalne ustanove, konkurenti in povezane gospodarske panoge, druge dežele oz. regije. Pri inovacijah, ki izvirajo iz pogojev ali okoliščin, pa se vprašamo, kdaj oz. pod kakšnimi okoliščinami lahko pričakujemo nastanek inovacij. Velik del uspešnosti poslovanja je odvisen od kreiranja novega znanja in od zmožnosti hitre in preišljene reakcije na novosti, za kar navadno organizacije izdelajo strategije in načrte, s pomočjo katerih bodo v kar največji meri pri tem uspešne. Torej je poznavanje značilnosti panoge, notranjega in zunanjega okolja bistvenega pomena za oblikovanje uspešne strategije (Prašnikar in Debeljak 1998, 312). Prav tako je zapisal Zupan (2001, 78), da je uspeh današnjih organizacij močno odvisen od njihove sposobnosti, da nenehno izboljšujejo delovne procese, izdelke in storitve. Povsem se je uveljavilo načelo, da morajo pri tem sodelovati vsi zaposleni. Razlogi so docela preprosti. Zaposleni zaradi poznavanja delovnih procesov ter znanja in izkušenj najbolje vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Prav tako njihovo vključevanje v vseh nadaljnjih stopnjah uvajanja izboljšav zmanjša odpor do morebitnih sprememb po usmerjanju pri njihovem uvajanju.

V poslovni praksi se sprejemanje novosti velikokrat poskuša doseči s pomočjo stimuliranja. To v bistvu pomeni obljubo, da dobiš to in to, če napraviš to in to. Brž ko obljub nekajkrat ne moreš izpolniti, stimuliranje postane manipuliranje (izigravanje). Stimuliranje se tako pokaže le kot delno uspešno, za najbolj učinkovito in uspešno pa se izkaže motiviranje v obliki ustvarjalnega sodelovanja (Mulej 1999, 415). Po letu 1970 je nastal pri obravnavi novosti v organizacijah bistven preobrat. Za odvisno spremenljivko so začeli šteti uporabo namesto sprejema novosti, s čimer so začeli razlikovati med odločitvijo in njeno uresničitvijo. Pomemben je postal celoten invencijsko-inovacijski proces, odločitve, dejanja in dogodki v njem. Razdelili so ga na pet zaporednih faz (Mulej in Ženko 2004, 174):

- opredelitev delovnega programa za invencijsko-inovacijski proces;
- primerjava zaznanih novosti in inovacijskih potreb;
- redefinicija in restrukturiranje;
- razjasnjevanje in
- rutiniziranje.

Ne glede na to, kako dobro je posamezna faza razvoja invencije pripravljena, proces razvoja v praksi običajno zavirajo številne objektivne ali subjektivne ovire. Spet pa je znotraj posamezne organizacije odvisna časovna komponenta zaznave ovire pri implementaciji invencije. Inoviranje kaže pozitivno korelacijo z velikostjo organizacije tudi v tem, da večje organizacije realizirajo več inovacij, ker lažje razširijo vest/glas o prednosti novosti kot majhne. Pozitivna korelacija se kaže še pri izrabi subvencioniranja inoviranja. Večja kot je organizacija, večji je delež subvencioniranih invencij (Bosma in de Wit 2004, 3–4).

Raziskava Czarnitzkija in Bento Lopesove (2011), v kateri sta merila učinke nepovratnih sredstev v podjetjih v Nemčiji, je pokazala, da imajo podjetja, ki prejmejo nepovratna sredstva (tako nacionalna kot direktno iz EU ali oboja) višjo stopnjo inovativnosti, kot če teh sredstev ne bi prejela. Ugotovila sta, da imajo nepovratna sredstva, ki so jih podjetja prejela direktno iz EU, večji učinek kot nacionalna sredstva. Najverjetneje je razlog v tem, da je višje povprečje nepovratnih sredstev, ki so črpana direktno iz EU. Ugotovila sta tudi, da imajo podjetja, ki so prejela nepovratna sredstva iz obeh virov, najvišje plače. Kar se tiče prijave patentov, so najuspešnejša podjetja, ki so prejela nacionalna sredstva ali kombinacijo nacionalnih in direktno EU sredstev. Največ jih poda patentno prijavo v času  $t+1$ .

Inovativnost v podjetjih predstavlja pojem nadaljnjega razvoja, obstoja in rasti podjetja. Podjetja z nepovratnimi sredstvi  $P_4$  prejmejo finančna sredstva, s katerimi bodo izpeljali tehnološke investicije, ki bodo povečale inovativnost podjetij. Prav tako pa morajo na trg, kot rezultat teh investicij, postaviti nek nov izdelek, ki ga je podjetje prijavi ob sami vlogi na razpis. Posledično so torej podjetja prejela sredstva za izpeljavo investicije v tehnološko opremo, s katero so morala trgu ponuditi nov produkt lastnega razvoja. Te aktivnosti so podjetjem dala možnosti za povečanje inovativnosti in ponudbo izdelkov z višjo dodano vrednostjo, kar bi moralo rezultirati v izboljšanju finančnih kazalnikov.



## 4 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na organizacijo kot celoto. Težko je doseči, da so vsi v organizaciji zadovoljni, vedno obstajajo odstopanja, v celoti bi pa morala biti zadovoljna večina zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih skozi delovne procese se kaže v večji produktivnosti posameznika, kar se odraža v pozitivnem vplivu na finančne rezultate. Zadovoljstvo z delom je pomembna sestavina organizacijskega vedenja, saj vpliva na kakovost življenja, motivacijo, vedenje ter tudi na ostala stališča in prepričanja. S stališča organizacije je zadovoljstvo zaposlenih pomembno zlasti zato, ker vpliva na pojave, kot so absentizem, fluktuacija, delovni spori, telesno in duševno zdravje, nezgode pri delu, pripravljenost na izobraževanje in usposabljanje, ter preko vsega navedenega tudi na samo delo v organizaciji (Skočir 2001, 1097). Za Goriškovo (2000, 2) zadovoljstvo zaposlenih pomeni partnerstvo med zaposlenimi in menedžerji, ki se ob podpori tehnološke infrastrukture dosega skozi ustrezno usposobljenost in motiviranost sodelavcev za uresničevanje skupnih poslovnih ciljev.

Le zadovoljni zaposleni bodo naredili organizacijo uspešno. Zaposleni morajo biti zadovoljni z odnosi, prejetjem plačila, vodstvom podjetja in organiziranostjo podjetja. V kvantitativni analizi želimo prikazati pomembnost zadovoljstva zaposlenih in povezanost zadovoljstva zaposlenih s finančnimi kazalniki.

### 4.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih pri delu

Zadovoljstvo pri delu (job satisfaction) odraža stopnjo zadovoljitve ali izpolnitve posameznika na njegovem delovnem mestu (Moorhead in Griffin 1999, 98). Mihaličeva (2008, 10) je tako kot mnogi avtorji prepričana, da so le zadovoljni zaposleni lahko uspešni in učinkoviti pri opravljanju svojih del in nalog. Podjetja lahko za uspešnost zaposlenih naredijo največ s tem, da jim zagotovijo zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu. Vsi ukrepi za večje zadovoljstvo zato vedno vplivajo tudi na večjo uspešnost zaposlenih in v končnem pogledu tudi na uspešnost organizacije. Kunšek (2003, 20) defini-

ra zadovoljstvo pri delu kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja izkušenj pri delu. Za razliko od klime govori o zadovoljstvu, o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih. Možina (2001, 4) opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potrebe, doseganje ciljev, lahko tudi delo samo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to »zadovoljno oz. pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj«. Kot pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene lastnega dela oz. doživljanja tega dela, ga zaznavajo Cimerman idr. (2003, 21), Noe idr. (2003, 34) pa kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve svojih pričakovanj, ki so povezana z delom.

Omenjena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu:

- vrednost (zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči);
- pomembnost (zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti, kar zelo vpliva na stopnjo zadovoljstva pri delu. Nekdo lahko namreč pri svojem delu ceni visoko plačo, za drugega pa so pomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela) in
- zaznavanje (s tem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje).

Po obliki Popovičeva (2007, 1518–1519) razdeli zadovoljstvo zaposlenih na:

- progresivno zadovoljstvo – višjo stopnjo zadovoljstva je mogoče doseči s povečanjem prizadevanj posameznika, upoštevajoč nekatere vidike »ustvarjalnega nezadovoljstva«;
- stabilno zadovoljstvo – kljub temu, da je zaposleni zadovoljen pri delu, ni motiviran za doseganje višje stopnje zadovoljstva zaradi premajhnih spodbud;
- ravnodušno zadovoljstvo – občutek nejasnega nezadovoljstva, močno zmanjšanje prizadevanj za prilagoditev delovnim situacijam;

- konstruktivno nezadovoljstvo – kljub nezadovoljstvu oseba teži k reševanju problema in si prizadeva za spremembo situacije;
- fiksirano nezadovoljstvo – posameznik nima nobene volje ali interesa spopasti se s problemom, za rešitev problema ne vidi nobene možnosti;
- psevdonezadovoljstvo – problem nezadovoljstva se nanaša na njegovo delo in zmanjšuje prizadevanje.

Poznamo več oblik zadovoljstva zaposlenih. V veliki meri je zadovoljstvo zaposlenih odvisno tudi od vsakega posameznika in njegove osebnosti. Nanj vpliva več dejavnikov.

#### **4.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih**

Spector (1997, 3) kot najpogosteje omenjene dejavnike zadovoljstva navaja naravo dela, plačilo, napredovanje, nagrade, ugodnosti, delovno okolje, nadzor, sodelavce in komunikacijo. Sveticeva (2008, 2663–2664) dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, razvršča tako:

- vsebina dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti ter zanimivo delo;
- samostojno opravljanje nalog: možnost odločanja o tem, kako opravljati delo, samostojno razporejanje časa, vključnost v odločanje pri vprašanih, ki se nanašajo na delo;
- plača, dodatki in ugodnosti: individualna uspešnost;
- vodenje in organizacija dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje graj in pripomb, pomoč vodij pri opravljanju nalog in skrb za nemoten potek dela;
- odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, timsko delo, spoštovanje različnosti, vzajemnost, dobra vertikalna in horizontalna komunikacija;
- delovne razmere: ustrezen telesni napor, varnost pri delu, odpravljanje motečih dejavnikov delovnega okolja.

To so dejavniki, ki bi lahko posredno vplivali na uspešnost podjetja. Vodstvo podjetja se mora zavedati vseh dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo njihovih zaposlenih. Kratkoročno in dolgoročno se bo zadovoljstvo zaposlenih kazalo v uspešnosti podjetja. če pogledamo vodje svetovno uspešnih podjetij, vedno v osprednje pri svoji uspešnosti postavljajo svoje zaposlene.

### 4.2.1 Splošno zadovoljstvo

Zaposlenim je pomembno, da v organizaciji najdejo možnosti za osebno rast in razvoj, vendar je to v veliki meri odvisno od posamezne osebe in njene osebnosti. Osebnost zajema vse vidike človekovega delovanja, notranje, duševne pa tudi zunanje, telesne, organske, vedenjske. Po eni strani mislimo z osebnostjo na značilen vzorec telesnega videza in obnašanja, ki ga lahko opazujemo pri drugih in po katerem jih prepoznamo. Po drugi strani zajema osebnost morda še bolj notranje, doživljenjske vidike, po katerih doživljamo samega sebe kot enkratno, od drugih ločeno individualnost. Doživljanje samega sebe, samozavedanje in individualna zavest so bistveni, morda celo najbolj globoki in najbolj izvirni vidiki posameznikove osebnosti (Musek in Pečjak 1995, 189–190). Osebnost je razmeroma trajen način človeškega čustvovanja, razmišljanja in vedenja. Del osebnosti je dedno določen, od staršev podedujemo gene, ki vplivajo na našo osebnost, drugi del osebnosti pa predstavlja vzgoja oz. izkušnje, ki jih pridobimo skozi življenje. Če poznamo osebnost zaposlenega, lažje razumemo, kaj misli, občuti in zakaj je njegovo vedenje takšno, kakršno je. Takšno poznavanje je menedžerju v veliko pomoč, saj tako lahko ugotovi, kako izboljšati zadovoljstvo zaposlenega (George in Jones 1996, 70). Trditev, da je zadovoljstvo posameznika en izmed pomembnejših dejavnikov pri delu, potrjuje tudi podatek, da je danes najpogostejši vzrok za slabo in neustrezno opravljanje del in nalog ter odhodov iz podjetij ravno nezadovoljstvo posameznika. Motivacija ali hotenje, kot naravni proces, ima dve značilnosti. Oseba, ki nekaj hoče ali je motivirana za neko stvar, svoje aktivnosti usmeri v tisto stvar. Druga očitna lastnost hotenja ali motivacije pa je odvisna od tega, kako močno oseba hoče doseči neko stvar (Kaše, Lipičnik, Mihalič in Zupan 2007, 71). V organizaciji je pomembno da zaposleni čutijo napredek in rast organizacije ter s tem povečujejo zaupanje v organizacijo. Delitev informacij mora potekati po vertikalni in horizontalni ravni organizacije. Informacije so pomembne z vidika usmerjenosti nalog in aktivnosti zaposlenih in s tem povečanja delovne uspešnosti. Po Čopovi (1999, 29–32) med možne načine povečanja delovne uspešnosti kot tudi zadovoljstva zaposlenih z delom lahko opredelimo tiste, ki postavljajo v ospredje organizacijsko-tehnične spremembe in ciljno vodenje. Med organizacijsko-tehnične spremembe lahko štejemo spremembe, ki omogočajo preoblikovanje dela ter tudi same organizacije dela, in sicer sodijo sem poenostavljanje dela (job simplification), kroženje med delovnimi

nalogami oz. delovnimi mesti (job rotation), dodajanje oz. razširitev delovnih nalog (job enlargement), obogatitev dela (job enrichment), alternativna razporeditev delovnega časa. Pri ciljnem vodenju pa gre bolj za vodenje z določanjem organizacijskih ciljev (v nadaljevanju posameznikovih delovnih ciljev), s tem se poveča participacija zaposlenih ter informiranje le-teh, kar je seveda tudi element povečevanja zadovoljstva zaposlenih.

#### 4.2.2 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura nastaja na osnovi jezikovnih razlikovanj, ki porajajo pomen, to je vrednote, prepričanja in stališča. Je vedno izid nekega kulturnega okolja, večplastna in hkrati ideološko enostranska. Kaže se v načinu razmišljanja in vedenja zaposlenih v organizaciji (Ovsenik in Ambrož 2006, 56). Kultura v organizaciji nastaja kot proizvod skupinskega življenja. Skupno reševanje problemov, iskanje odgovorov na številna vprašanja organizacijskega delovanja ustvarja zgodovino organizacije in oblikuje njeno identiteto – njeno kulturo (Mesnar Andolšek 1995, 132).

Pojem kulture prihaja v poslovno ekonomiko in organizacijo iz antropologije in sociologije. Pomeni celoto spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje prihodnjega delovanja. Kulturo tvorijo torej naši (Lipičnik 1998, 80):

- nazori,
- vrednote,
- pravila vedenja,
- norme,
- simboli ipd.

Organizacijsko kulturo lahko razumemo kot »način, kako delamo in mislimo pri nas«. Gre za predpostavke, verovanja, vrednote in norme organizacije, ki določajo skupne vzorce vedenja in ravnanja. Vsako podjetje ima lastno kulturo, odvisno od značilnosti sodelavcev, tradicije – starosti podjetja, stila vodenja, tehnologije, ki se uporablja, in okolja, v katerem deluje. Ni dobre ali slabe kulture, dobro pa je, da jo spoznamo in da lahko predvidevamo, kje in kako bomo morali ukrepati, da bomo dosegli poslovne cilje. Vsi naši zaposleni nosijo v sebi vrednote in norme obnašanja, ki so jih pridobili v družini in v času šolanja, nato pa kot odrasli prišli v delovno okolje, kjer se vključujejo v novo, vendar že oblikovano socialno skupino (Gorišek in Tratnik 2003, 15). Po navedbah Merslavičeve (1998, 634) je

kultura kolektivni fenomen, s katerim se skupina ljudi lažje sooča z negotovostmi iz okolja, organizacija pa je kolektiv (katerega člani so nenehno izpostavljeni enakim izzivom iz okolja, kot so pritisk konkurence, potrošniške zadeve, naraščanje ekološke zavesti), ki želi ustvariti nek skupen sklad dogovorov – sistem vrednot in kulturnih oblik, da bi si tako lažje zagotovili preživetje. Organizacija je kulturni sistem, saj svojim članom daje identiteto, jo nadzira in vrednoti.

#### 4.2.3 *Klima, vzdušje in zadovoljstvo*

V kolikor zaposleni ne bo užival v delu in se čutil pomembnega, ne bo zadovoljen z organizacijo in posledično bo padla tudi njegova delovna uspešnost. Kot klimo v podjetju uvrščamo delo samo, delovne pogoje, vse sodelavce, fizične delovne pogoje, delovni čas itd. Delovne razmere so najpomembnejši vir zadovoljstva pri delu posameznika. Samo delo je lahko zanimivo ali pa nas dolgočasi. Odnosi s sodelavci ter njihov vpliv na nas je lahko zelo pomemben indikator zadovoljstva pri delu. Ne gre zanemariti tudi fizičnih pogojev dela, kot so hrup, prevelika gneča na delovnem mestu, temperatura v delovnem prostoru ter nenazadnje tudi delovni čas (George in Jones 1996, 79). Klima ali vzdušje v organizaciji (Lipičnik 1997, 63) izraža zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela ter olajševalno ali oteževalno vpliva na doseganje ciljev organizacije. Po Tavčarju (2005, 73–74) raziskovanje klime izhaja iz enostavne predpostavke, po kateri je mogoče različna socialna okolja opisati s pomočjo določenega števila istih ali podobnih dimenzij klime. Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so v delovni enoti vedno prisotne, zato jih ni treba iskati. Da bi ugotovili dimenzije posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti, šele nato ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. Razmere na delu je možno razdeliti v več skupin, in sicer (Možina 1991, 20–28):

1. Fizikalni in klimatski pogoji v delovni okolici:
  - *osvetlitev*, ki v določenih mejah povečuje psihofiziološke funkcije,
  - *temperatura* – organizem normalno deluje ob notranji temperaturi, ki je med 18 in 20°C, občutki vročine ali mraza pa na človeka delujejo neprijetno,
  - *vлага* je neposredno povezana s temperaturo, človek pa lažje prenaša suho kot pa vlažno okolje,

- prevelik *hrup* prekinja koncentracijo, zmanjšuje občutljivost, včasih povzroča nevrotična obolenja, enakomeren šum pa povzroča zaspanost in počasnost.
2. Krivulja dela in delovnih učinkov, pri kateri ločimo:
- začetni elan,
  - naraščanje delovnega učinka,
  - padanje delovnega učinka,
  - morebitni končni elan ter
  - padec delovnega učinka.

Utrujenost in stres zelo znižujeta delovno storilnost, odvisna pa je od motivacije zaposlenega za delo. Utrujenost in stres sta pogosta vzroka za konflikte in frustracije. Na kvaliteto dela vpliva tudi zasičenost, ki se pojavi pri ponavljanju istega dela. Za povečanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih dela glede utrujenosti in zasičenosti bi lahko v podjetju uvedli razne ukrepe, kot so krajši ali daljši odmori, sprememba dela, novi postopki, drugačne metode, športne igre v glavnem odmoru, postavljanje delovnih ciljev, predvajanje glasbe, dekorativni elementi, kot so cvetlice ipd. Psihološki učinki nedokončanih nalog – človek ne želi začeti nove delovne naloge ob koncu delovnega dne, prav tako ne želi pustiti dela na pol dokončanega. Dokončanje naloge je naravna oblika motivacije in večanja interesa za delo.

Podjetje, ki nima močno predanih ljudi, je dolgoročno obsojeno na propad. Izvedba strategij ostane, ljudje zasledujejo zgolj lastne interese, pogosto na škodo podjetja, odnosi med zaposlenimi in delodajalci se vrtijo okoli medsebojnega (razrednega) konflikta, ki izvira iz obojestranskega občutka izkoriščanja. Zgolj predani zaposleni so tisti, ki se uspehov podjetja veselijo enako kot se veselijo lastnih uspehov in ki so v času suhih krav skupaj s podjetjem pripravljene zategovati pas. Zavedajo se namreč, da so podjetje oni sami. To je še toliko bolj izrazito, če vedo, da dejansko delajo za podjetje, katerega solastniki so. Podjetja oz. njihovo vodstvo mora stanje predanosti zaposlenih poznati, jo zagotoviti, ohranjati in predvsem zaslužiti, saj je v časih, v katerih živimo, vse prej kot samoumevna (Podnar 2006, 7). Varona (2002) in Mihalič (2008, 7) ugotavljata, da je pripadnost zaposlenih strokovno definirana kot multidimenzionalni konstrukt, ki je opredeljen zlasti z identifikacijo s poslanstvom organizacije in delovne etike kot njunih dveh temeljnih elementov. Rozman (2001, 67) pravi, da se pripadnost zaposlenega ne nana-

ša na konkretno delo, ampak na čutenje posameznika glede na celo podjetje. Pripadni zaposleni so ponosni, da delajo v takem podjetju, in delajo, kar mislijo, da je dobro za podjetje. Pripadnosti zaposlenih ni lahko doseči, veliko lažje je povzročiti in povečati zadovoljstvo, saj si za večjo stopnjo zadovoljstva prizadevajo tako zaposleni kot delodajalci, pripadnost zaposlenih pa je interes le organizacije (Mihalič 2008, 6).

Allen in Meyer (1990, 6) ugotavljata, da na vsako izmed dimenzij organizacijske pripadnosti delujejo različni dejavniki. Tako naj bi na afektivno pripadnost delovale štiri ključne skupine dejavnikov:

- osebne značilnosti;
- značilnosti dela (npr. variabilnost, avtonomnost);
- izkušnje pri delu in
- organizacijske oz. strukturne značilnosti.

Od naštetih je največ dokazov, da so delovne izkušnje tiste, ki najbolj vplivajo na afektivno pripadnost. Še posebej takšne izkušnje pri delu, ki zadovoljujejo posameznikovo potrebo, da se znotraj organizacije počuti sproščeno in kompetentno znotraj svojih delovnih vlog oz. da se z organizacijo identificira.

Izostanek izziva po mnenju Mihaličeve (2008, 18–19) vodi v pasivno opravljanje dela, nizko stopnjo delovne in umske aktivnosti, premajhno pozornost pri opravljanju del, indiferentnost do dela in nezadovoljstvo pri delu. Prisotnost izziva je ključna tudi za motiviranost. Osnovno pravilo pravi, da moramo vse metode in tehnike za povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih čim bolj prilagoditi posamezniku, vendar je kljub temu priporočljivo, da najprej uvedemo prijeme, ki povečujejo zadovoljstvo vseh zaposlenih. Tovrstne ukrepe, ki so v praksi najučinkovitejši, lahko po Mihaličevi (2006, 47–49) opredelimo kot:

- vključitev zaposlenih v aktivno sodelovanje pri sprejemanju odločitev;
- ukinitve preverjanja opravljenih ur in prisotnosti (kjer je to mogoče);
- izpostavitve in hvaljenje dosežkov ter uspehov zaposlenih;
- uvedbo sistema jasnih ciljev in pričakovanj do zaposlenih;
- poudarjanje prispevka zaposlenih za razvoj podjetja;
- vzdrževanje prijateljskih medsebojnih odnosov;
- izkazovanje zaupanja zaposlenim pri delu;



- uvedbo prenosa znanj na zaposlene in učenje na delovnem mestu;
- vzdrževanje urejenega in mirnega delovnega okolja.

Glede na časovni vidik lahko izvajamo ukrepe za povečanje zadovoljstva tako, da (Mihalič 2007, 47):

- dnevno: pohvalimo dosežke, prisluhnemo težavam, ponudimo pomoč, izmenjamo mnenja, skupaj oblikujemo rešitve, prenašamo znanje za zaposlene, izražamo podporo, rešujemo težave, navdušujemo;
- tedensko: izpostavimo vpliv uspehov zaposlenih na uspeh podjetja, predstavljamo cilje in pričakovanja, obveščamo zaposlene o novostih, skupaj načrtujemo, soglasno oblikujemo odločitve, urejamo prostore;
- mesečno: nedenarno nagradimo uspešnost zaposlenih, izpostavimo najboljše zaposlene v posameznem mesecu, zaposlenim ponudimo dodatno pridobivanje novih znanj in veščin, zaupamo nove pristojnosti;
- letno: izmerimo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, poglobljeno se pogovarjamo o željah, načrtih in razvoju zaposlenih ter podjetja v prihodnosti, pripravimo seznam novih ukrepov za večanje zadovoljstva zaposlenih.

#### 4.2.4 Finančno nagrajevanje

Motiviranost zaposlenih je pomemben dejavnik zadovoljstva in delovne uspešnosti. V teoriji obstaja veliko načinov motivacije zaposlenih. Z motiviranjem želijo podjetja povečati prispevek zaposlenih k doseganju ciljev (Gorišek in Tratnik 2003, 31). Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more opraviti nobene aktivnosti, ne more biti dejaven. Posebej je pomembna motivacija za delo; pomaga mu, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer. Temu procesu pravimo motiviranje (Lipičnik 1998, 184). Za Možino idr. (2002, 59) je motivacija vsekakor povezana s človekovim delom. V bistvu ni aktivnosti, ki ne bi bila motivirana. Dodaten zaplet pri preučevanju motivacije zaposlenih pri njihovem delu prinašajo ugotovitve, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi dejavniki, ki so lahko znani ali pa tudi ne. Na podlagi teh

ugotovitev se moramo zavedati, da univerzalne resnice o motivaciji človekovega dela ni. Po Uhanu (1989, 12) je motiviranje spodbujanje delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkoviti in da bodo z lastnim pristankom opravili dane naloge oz. delovali v smeri določenih ciljev organizacije. Motivacijski dejavniki, ki so povezani z delom in vrednotenjem dela, so (Uhan 2000, 30):

- zanimivo delo;
- primerno delovno okolje;
- razporeditev delovnega časa;
- možnost strokovnega usposabljanja ob delu;
- možnost napredovanja;
- medsebojni odnosi s sodelavci;
- možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti;
- soodločanje o delu in o gospodarjenju;
- plača, osebni dohodek, zaslužek;
- priznanje za uspešnost pri delu;
- stalnost, zanesljivost zaposlitve.

Če delamo z motiviranimi ljudmi, pridobimo naslednje (Keenan 1996, 62–63):

- delo bo opravljeno dovolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih;
- ljudje bodo radi opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne;
- ljudje bodo trdo delali, ker bodo sami hoteli opraviti svoje delo;
- izvedbo bodo spremljali za to zadolženi posamezniki in ne bo potrebno nadzorovati;
- zavest bo visoka, kar bo v delovnem okolju ustvarilo odlično ozračje.

Na podlagi stopnje motiviranosti lahko delavce v posamezni organizaciji razvrstimo v štiri skupine (Uhan 2000, 28):

- na tiste, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, se istovetijo s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa;
- na tiste, ki se v celoti prilagajajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu;
- na tiste, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir preživetja, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem;

- na tiste, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo organizacijo, v kateri delajo, in jih le-ta ne zanima več; to so flukturirajoči delavci.

Goriškova in Tratnik (2003, 70) povzemata naslednje vrste motiviranj v podjetju:

- denarno motiviranje (variabilni del plače, delnice, dodatki in soudeležba pri dobičku);
- materialno motiviranje (službeni avto, telefon in računalnik);
- socialno motiviranje (povabilo na kosilo, neformalna priznanja, pohvale, občutek dosežka in povratne informacije o opravljenih nalogah).

Naloga vodje je vprega delavčevih motivov v delo, njegovi rezultati in poslovni uspeh pa največja nagrada za uspešnega vodjo. Kajti če vodja ali vodstvo ve, kaj motivira zaposlene, ima na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Managerji morajo razumeti potrebe zaposlenih, da jim jih lahko pomagajo zadovoljiti in da lahko zaposlene spodbujajo k usmerjanju prioritet proti doseganju ciljev organizacije (Dimovski in Penger 2008, 132). Ko oblikujemo proces motiviranja za svojo organizacijo, mora biti ta toliko fleksibilen, da bomo z njim zadovoljili kar največje število potreb svojih sodelavcev. Mnogo bo takšnih, ki bodo skupne večjemu številu in jih bomo zadovoljili na enak način (denar), našli pa bomo tudi posamične, ki jih je treba zadovoljiti na poseben način. Nekomu pomeni nagrada izobraževanje, drugemu prosti čas, spet komu službeni avto, telefon, zdravstveno zavarovanje, prost dan, večja odgovornost, vodenje, sodelovanje in avtonomija (Gorišek in Tratnik 2003, 69). Gibson idr. (2000, 143) opozarjajo, da motivatorji, kot so delovni dosežki, odgovornost, priznanja in napredovanje, ne bodo imeli pravega učinka, v kolikor zaposleni ne prepozna dela kot zanimivega in pomembnega.

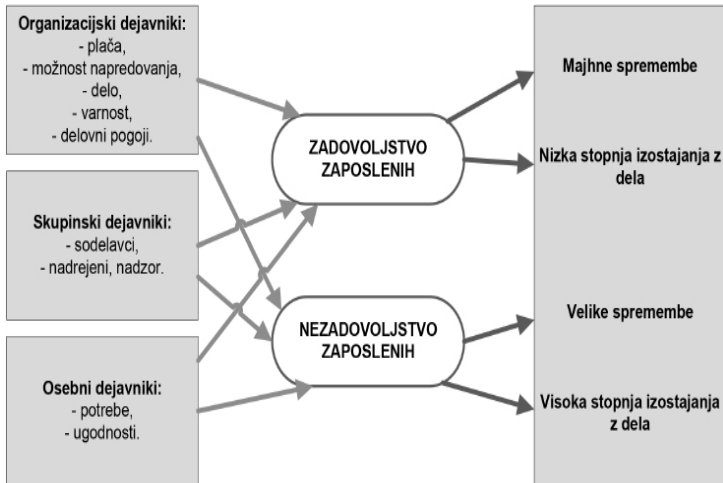
Plača je za zaposlene osnovni vir sredstev za življenje, hkrati pa lahko na plačo gledajo kot na povračilo za vložen trud ter priznanje za njihovo znanje in dosežke. Zaposleni želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočil dober zaslužek za opravljeno delo ter bo prispeval k zvišanju njihove življenjske ravni in povečanju kakovosti življenja (Zupan 2001, 118–119). Mihaličeva (2006, 47–49) glede plače meni, da je zelo velika verjetnost, da bodo zaposleni zaradi visoke plače določeno delo sploh opravljali oz. sprejeli tako de-

lovno mesto, izjemno nizka verjetnost pa je, da bodo zaradi visoke plače določeno delo tudi z veseljem opravljali. Plača torej ni ključ do zadovoljstva zaposlenega, lahko pa pomembno pripomore k temu. Plača ima motivacijski učinek takrat, ko je v skladu z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika, njegovimi znanji in kompetencami. Plača zaposlenega bo torej delovala motivacijsko in pravilno vplivala na zadovoljstvo le, če se bo povečala ob njegovi večji učinkovitosti in pridobitvi ter uporabi novih znanj ter zmanjšala ob zmanjšani uspešnosti in učinkovitosti ter npr. odklonitvi učenja. Za večino zaposlenih je plačilo za opravljeno delo osnovni dejavnik zadovoljstva in sodi med psihološke stimulatorje za delo. V organizacijah se srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila zaposlenim normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost zaposlenih za delo. Izkazalo se je, da ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo vpliva na delavčevo zavzetost za delo (Lipičnik 1992, 157). Avtorica prav tako meni (1998, 208), da podjetje pri določanju osnovne plače upošteva zahtevnost dela, poleg tega pa se pri plači upošteva še uspešnost, učinkovitost delavca. Del plače pa predstavljajo še plača za nedelo, nagrada za požrtvovalnost, nagrada za zvestobo, plača, odvisna od življenjskih stroškov, plača za posebne zmožnosti.

Delitev delnic organizacije med zaposlene in soudeležba pri dobičku povečujeta pripadnost zaposlenega organizaciji. Je pa to način denarnega oz. finančnega nagrajevanja, ki je pri večini zaposlenih še vedno najpomembnejše pri doseganju zadovoljstva.

### 4.3 Nezadovoljstvo

Po mnenju Mihaličeve (2008, 48–83) na nezadovoljstvo zaposlenih velikokrat vplivajo tudi prehitre spremembe in nestabilnost dela, nevpzpostavljena ali pa prestroga red in disciplina, prevelik nadzor zaposlenih, preverjanje prisotnosti na delovnem mestu ter primanjkljaj ali celo odsotnost informacij s strani vodij. Prav tako na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki, ki naj bi bili vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnost strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, način dela in podobno (Mihalič 2008, 4–5). Moorhead in Griffin (1989, 88) delita dejavnike zadovoljstva pri delu v tri skupine: organizacijske dejavnike, skupinske dejavnike in osebne dejavnike, kar podrobneje prikazuje Slika 8. Posamezne spremenljivke znotraj glavnih treh skupin vplivajo na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih, kar se pa v organizaciji lahko kaže v spremembah znotraj organizacije in stopnji izostajanja z dela.



Slika 8: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Vir: Moorhead in Griffin 1989, 88.

Robbins (1991, 176) navaja štiri načine izražanja nezadovoljstva zaposlenih pri delu:

- Izhod: zaposleni nezadovoljstvo izražajo z nakazovanjem na odhod iz podjetja, zamenjavo službe;
- Mnenje: zaposleni poskušajo aktivno izboljšati pogoje s tem, da predlagajo izboljšave, z nadrejenimi imajo razgovore o problemih, včasih pa poskušajo izboljšati pogoje tudi preko aktivnosti sindikata;
- Lojalnost: zaposleni pasivno, vendar optimistično čakajo, da se situacija izboljša, zagovarjajo stališče podjetja ter zaupajo v pravilne odločitve menedžmenta;
- Zanemarjanje: zaposleni dopuščajo možnost, da se bo situacija poslabšala, kar kažejo v odsotnosti, zamujanju na delo, manjšemu prizadevanju in vloženemu trudu v delo ter večjem številu napak.

Tako, kot zadovoljstvo zaposlenih vpliva pozitivno na uspešnost podjetja, ima tudi nezadovoljstvo svoj vpliv, ki pa je negativen.

Podjetje bo uspešno le z zadovoljnimi zaposlenimi. Podjetja so s svojo kandidaturo za nepovratna sredstva in odobreno vlogo P4 pridobila možnost za izpeljavo investicije za izboljšanje tehnološke opremljenosti podjetja. Z boljšo tehnološko opremo se znižajo obremenitve na zaposlenih. Zaposleni imajo tako boljše delovne pogoje,

ker je podjetje z novimi produkti uspešnejše na trgu in dosega višje dodane vrednosti na zaposlenega. V celoti bi se to moralo pokazati tudi pri izboljšanju zadovoljstva zaposlenih.

## 5 Nedoseganje zastavljenih ciljev

V sklopu prijave na razpis so podjetja morala podati cilje, ki jih bodo v določenem roku dosegla. Ti cilji so bili jasno opredeljeni v poslovnem načrtu in prijavnem obrazcu vloge na razpis. Cilji, ki jih bodo podjetja dosegla, so vplivali na točke pri ocenjevanju vloge po vnaprej napisanih merilih ocenjevanja. V kolikor podjetja niso/ali ne bodo dosegla ciljev in bodo padla s točkami pod nivo zadnje odobrene vloge, se jim lahko zgodi, da bodo morala nepovratna sredstva, z vsemi zamudnimi obrestmi, vračati. P4 je bil aktiven od leta 2006 do leta 2009, ko je bila najvišja rast v gospodarstvu (Slovenski podjetniški sklad 2011). Podjetja so zaradi tega lahko podajala cilje, ki jih, zaradi različnih dejavnikov, dejansko ne bodo sposobna doseči. Pri pripravi anketnega vprašalnika smo vključili tudi vprašanje, ali bo podjetje doseglo cilje, ki jih je navedlo v vlogi na razpis. V kolikor so odgovorili z ne, smo jim podali nekaj trditev vzrokov nedoseganja ciljev zastavljenih v vlogi, ki so podrobneje opredeljeni v spodnjih točkah.

### 5.1 Tehnični in organizacijski problemi

Eno od meril pri P4 je bilo povečanje tehnološke opremljenosti. Namen razpisa je bil nakup nove tehnološke opreme, ki bo izboljšala tehnološko opremljenost podjetja (Slovenski podjetniški sklad 2011). Tukaj smo zaradi strukture točkovnika, na podlagi katerega se točkuje, in zahtev v sklopu P4 pri prijavi vloge opredelili potencialne probleme kot:

- Tehnološka oprema ne izpolnjuje pričakovanih rezultatov. Pri tem je bilo mišljeno, da oprema ni tako kakovostna, kot so pričakovali, in jim posledično ne daje pričakovanih outputov, težje je ravnati z njo, kot so pričakovali;
- Notranji organizacijski problemi. Visoko tehnološka oprema zahteva ob sebi kader z izkušnjami. V kolikor v podjetju tega kadra ni, lahko pride do razporejanj znotraj podjetja, dodatnega zaposlovanja, kar pa povzroči zmedo v podjetju med zaposlenimi, pojavijo se organizacijski problemi;

- Preoptimistično nastavljeni cilji ob prijavi na razpis. Podjetja so lahko pričakovala nove kupce z novo tehnološko opremo, dodatno zaposlovanje, povečanje dodane vrednosti na zaposlenega itd. Teh učinkov pa iz različnih razlogov niso dosegli, kar je posledično pomenilo, da je podjetje ob prijavi na razpis precenilo svoje sposobnosti.

Eno od meril znotraj točkovnika P4 je bilo uvajanje sodobne tehnologije v povezavi z novimi ali temeljito izboljšanimi proizvodi/storitvami, drugo merilo, ki se nanaša na te vrste problemov, je bilo tržna naravnost v povezavi z aktivnostjo. Trditve, ki so se nanašale na te vrste problemov, smo opredelili kot tehnične in organizacijske probleme znotraj podjetja.

## 5.2 Finančni problemi

Podjetja so kot prilogo vloge na razpis pripravila poslovni načrt. V njem so navedla pričakovano povišanje prodaje obstoječih produktov in prodajo z naslova novega produkta. Potrebno je bili prikazati zaprto finančno konstrukcijo. Nekatera podjetja so poleg lastnih virov načrtovala tudi financiranje investicije s pomočjo posojil s strani bank. K vlogi je podjetje lahko, kot neobvezno prilogo, priložilo izjavo banke o seznanjenosti z investicijo in načrtovanimi posojili. Podjetja so zapirala investicijo z dvema vrstama posojil: kratkoročno posojilo za premostitev časa z naslova prihodkov DDV-ja in nepovratnih sredstev; dolgoročno posojilo, v kolikor podjetje ni imelo na razpolago dovolj lastnih sredstev. Zaradi gospodarske krize, likvidnostnih problemih v podjetjih in stanja v bančnem sektorju smo kot finančne posledice v anketnem vprašalniku opredelili kot:

- Nezmožnost pridobitve garancij za izvedbo posla. Podjetja so izpeljala investicijo in si pridobila kupce, katerim bi prodala nove produkte. Kupci so zahtevali garancije, podjetja pa si teh garancij niso mogla pridobiti, saj banke niso ugodile njihovim prošnjam za izdajo garancije.
- Nezmožnost pridobitve kreditnih sredstev (slaba prilagodljivost bank). Za kratkoročna posojila ni bilo težav prejeti posojilo s strani bank. Večji problemi so nastajali pri vlogah za dolgoročne kredite. Banke so sicer nekaterim podjetjem ob sami prijavi na razpis podale izjavo o načrtovanih posojilih, vendar ko bi bilo potrebno, da bi banke izvedle posojilo, so bila podjetja ali prešibka ali niso bila sposobna predložiti



- zavarovanja za kredit ali pa vloge niso bile odobrene s strani bonitetnih odborov bank. Posledično so podjetja težje izvedla investicijo in so morala vložiti več lastnih sredstev, kar je posledično vplivalo na uspešnost podjetij (manjši vložki v raziskave in razvoj, manjše dodatno zaposlovanje itd.).
- Neplačani izdani računi (ker je naročnik šel v stečaj, izbris, ipd.). Podjetja so sicer lahko prodala svoje izdelke, vendar za njih niso prejela plačil.
  - Slabi odnosi (nerazumevanje za težave) državne institucije – npr. DURS. Podjetja nenehno iščejo možnosti za rast in razvoj. V letih od 2008 dalje so organizacije bolj kot ne iskala možnosti za preživetje. Tukaj so morala sodelovati z različnimi državnimi institucijami, ki bi jim lahko pomagale pri premostitvi težav.
  - Slaba plačilna disciplina kupcev ali plačevanje z zamudo. Podjetja so od svojih dobaviteljev zahtevala vedno daljše plačilne roke. Tukaj govori tudi o rokih 120–160 dni. V kolikor podjetje vnaprej ni poznalo ali pričakovalo plačevanja s takšno zamudo, je postalo nelikvidno, ni moglo več nabaviti materiala, plačevati plač, posledično so se pojavili blokirani TRR-ji, padle so bonitete podjetij itd.

Finančni problemi so problemi, ki so v večji meri posledica gospodarskih problemov.

### 5.3 Gospodarski problemi

Obdobje od leta 2007 do 2012 je obdobje, ko podjetja zaradi gospodarske krize težko dosega cilje, ki so si jih zastavila. Izguba zaupanja v letih 2007–2009 je povzročila zmanjšanje plasiranja kreditnih sredstev, masovno prodajo na borzah in padec cen nepremičnin. Počasi so se učinki pokazali v realnem sektorju, predvsem v izvozu. Povečanje likvidnosti in povečanje javnih izdatkov v letu 2009 je začasno povrnilo zaupanje. Prvi znaki okrevanja so se pokazali v 2009, kar je tudi posledica razvijajočega se gospodarstva. Makroekonomski pozitivni rezultati so se že pokazali v drugi polovici leta 2009. Do avgusta 2010 je od 42 držav, po meritvah Economist Intelligence Unit, le 9 držav še vedno imelo negativne rezultate. V prvi polovici leta 2009 je imelo negativne rezultate 28 držav. Torej bi naj povečanje likvidnosti in povišanje javnih izdatkov zmanjšalo negativne učinke krize (Savona, Kirton in Oldani 2011, 62).

Changyong, Jun in Chen (2012, 165–166) obravnavajo povezanost med tujim dolgom in gospodarsko rastjo. Raziskava, ki so jo izvedli, je pokazala, da v kolikor je stopnja preoblikovanja zunanjega dolga nizka, se ob povišanju deleža dolga na določeni stopnji zmanjša višina kapitala in zavira se gospodarska rast. V takšnih okoliščinah kapital v sredstvih povzroči navidezno višjo višino sredstev, kar pripelje do gospodarske krize. V nasprotnem primeru pa, ko je stopnja preoblikovanja zunanjega dolga visoka, povišanje deleža dolga povzroči gospodarsko rast. Razmerje med zunanjim dolgom in gospodarsko rastjo ni enotno, ampak je odvisno od stopnje preoblikovanja dolgov. Če je preoblikovanje zunanjega dolga počasno, pomeni, da zunanji dolg ni bil vključen v realno ekonomijo in s tem kapital ostaja na površini, torej ne prodre globoko v gospodarstvo. S tem pride do zmede v ekonomski strukturi, kar lahko povzroči finančno krizo.

Podjetaj v času recesije praviloma zmanjšujejo investicije in vlaganja v razvoj. Eden izmed ciljev podjetij je lahko prav večje vlaganje v razvoj in posodabljanje proizvodnje, kamor sodi tudi vlaganje v avtomatizacijo in robotizacijo, saj lahko v tem kritičnem času ujamemo najboljše. Če bi se to izkazalo kot pravilna odločitev, bo vidno šele dolgoročno – z njihovo konkurenčnostjo. Podjetja bi se morala zavedati priložnosti, da lahko prav v tem kritičnem času z razvojem ujamejo najuspešnejša podjetja. Avtomatizacija podjetij prinaša pomembne konkurenčne prednosti, kot so boljša izkoriščenost opreme in človeških virov, manjša poraba energije na enoto proizvoda, večjo učinkovitost proizvodnje in višja kakovost izdelkov. To se lahko doseže samo s pametnim vlaganjem v avtomatizacijo. Po eni strani so naložbe podjetij povezane s potrošnjo, ki se sedaj zmanjšuje, po drugi strani pa so podjetja prav v teh kriznih razmerah prisiljena vedno intenzivneje razmišljati o optimizaciji procesov in zniževanju stroškov. To bo zelo pomembno ob vnovični gospodarski rasti. Podjetja se lahko spodbudi k naložbam, da dobijo zelene finančne vire. Ni rečeno, da bodo vsa podjetja, ki bodo vlagala v avtomatizacijo, uspela. Podjetja morajo na podlagi investicijskega načrta ugotoviti ali se jim to splača ali ne (Gaspari 2008, 22). Kot gospodarske probleme opredeljujemo tudi nepridobivanje novih poslov in odpovedi pogodb s strani kupcev.

Podjetja so ob prijavi na razpis P4 navedla cilje, ki jih bodo dosegla po zaključku naložbe. Ker so prijave na razpis potekale od leta 2006 do leta 2009, torej tudi v času, ko podjetja še niso pričakova-

la gospodarske krize, so lahko na podlagi poslovanja prejšnjih let v vlogi na razpis navedla cilje, ki so jih zaradi vpliva zunanjih dejavnikov, kot je gospodarska kriza, težko dosegla. Vse to bi se posledično pokazalo v zmanjšanju finančnih učinkov oz. bi vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja.



## 6 Subvencije in uspešnost podjetij

Raziskovali smo odvisnost med finančnimi kazalniki, inovativnostjo in zadovoljstvom zaposlenih v podjetjih, ki so prejela subvencije oz. nepovratna sredstva iz P4. Merili smo dve skupini učinkov, in sicer: finančne učinke in posredne učinke. Prva skupina učinkov se spremlja skozi finančne kazalnike, ki so dostopni preko javno dostopnih baz podatkov, kot je Bisnode (2012). Skozi to skupino učinkov smo preverili vpliv nepovratnih sredstev na finančne kazalnike: prihodek, dobiček, rast števila zaposlenih in dodana vrednost na zaposlenega. Druga skupina učinkov se je spremljala skozi povezanost med finančnimi kazalniki in inovativnostjo podjetij ter zadovoljstvom zaposlenih. Ta skupina učinkov se je merila s podatki iz anketnega vprašalnika. S Cronbachovo alfo smo merili zanesljivost anketnega vprašalnika. Z metodo glavnih komponent smo posamezne spremenljivke preslikali v določeno število novih spremenljivk oz. glavne komponente. Sledila je multipla regresijska analiza, s katero smo ugotavljali vplive med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami.

### 6.1 Hipoteze

V sklopu raziskave so se preverjale tri hipoteze, in sicer:

1. H1: Nepovratna sredstva so pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja podjetja, ki je merjena s finančnimi kazalniki.
2. H2: Doseganje učinkov nepovratnih sredstev iz javnega razpisa P4 je pozitivno povezano z inovativnostjo v podjetju.
3. H3: Doseganje učinkov nepovratnih sredstev iz javnega razpisa P4 je pozitivno povezano z zadovoljstvom zaposlenih.

### 6.2 Zbiranje podatkov in način obdelave

Podatke za preverjanje H1 smo pridobili s pomočjo dostopa preko portala Bisnode (2012). Ti podatki so bili vneseni in obdelani v programu Excel. Ti podatki so grafično ali tabelarično prikazani. Vrnje-

ne izpolnjene anketne vprašalnike smo najprej pregledali in nato oblikovali bazo podatkov v računalniškem programu. Podatke iz vprašalnika smo obdelali v računalniškem programu SPSS17. Analiza teh podatkov je bila namenjena testiranju H<sub>2</sub> in H<sub>3</sub>.

V raziskavi smo uporabili strukturiran anketni vprašalnik. Vprašalnik ni bil anonimen. Vključeval je več vrst vprašanj: anketirani je vpisal odgovor, obkrožil odgovor med podanimi odgovori ali obkrožil odgovor, ki kaže intenzivnost strinjanja ali nestrinjanja z navedeno izjavo (Likertova lestvica). Vprašanja smo pred samo uporabo pilotsko preizkusili. Najprej so vprašalnik pregledali trije izkušeni sodelavci v podjetju in podali svojo mnenje, nato smo vprašalnik preizkusili na petih testno anketiranih podjetjih. Z izvedenimi testnimi vprašalniki smo preverili, ali je mogoče analizirati podatke, ki jih zbere vprašalnik, in ali imajo rezultati smisel. Tako smo preverili razumevanje namena in vsebine vprašalnika ter jasnost in razumljivost zastavljenih vprašanj. V končni verziji vprašalnika, ki smo ga poslali v anketiranje, smo priložili spremno pismo oz. nagovor, kjer smo se predstavili ter pojasnili namen, cilje in vsebino raziskave ter pojasnili, kako in zakaj so vključeni v raziskavo. Anketni vprašalnik je bil posredovan po elektronski pošti. Podatki, zbrani iz izpolnjenih anketnih vprašalnikov, so primarni podatki. V raziskavi smo uporabili nominalne, ordinalne, intervalne in razmernostne spremenljivke.

Za namen raziskave smo pridobili tri različne vrste podatkov o anketiranih:

- Nominalni podatki predstavljajo poimenovanja kategorije: velikost podjetja in statistična regija. Na osnovi teh podatkov smo o anketiranem podjetju izračunali strukturne deleže podjetij;
- Ordinalne podatke smo pridobili z odgovori na vprašanja o inovativnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Merjenje zaznav smo izvedli s pomočjo Likertove lestvice, pri kateri je imel vsak anketiranec možnost ocene od 1 (popolnoma se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Odgovore anketirancev smo rangirali in jih predstavili s tabelami. Merska enota po Likertovi lestvici je intervalna in razmernostna. Z ordinalnimi podatki smo merili spremenljivke, ki določajo inovativnost in zadovoljstvo zaposlenih;
- Intervalni podatki so odgovori na vprašanja, ki so anketiranca spraševala o starosti podjetja in številu zaposlenih.

### 6.3 Anketni vprašalnik

Za potrjevanje H<sub>2</sub> in H<sub>3</sub> je bil uporabljen anketni vprašalnik, ki ni bil anonimen. Anketni vprašalnik je bil pripravljen v spletni aplikaciji 1ka (Fakulteta za družbene vede, 2012). Dopis in povezavo do anketnega vprašalnika so prejela podjetja, ki so prejela nepovratna sredstva iz P<sub>4</sub>, po elektronski pošti.

Anketni vprašalnik je bil razdeljen na 5 sklopov:

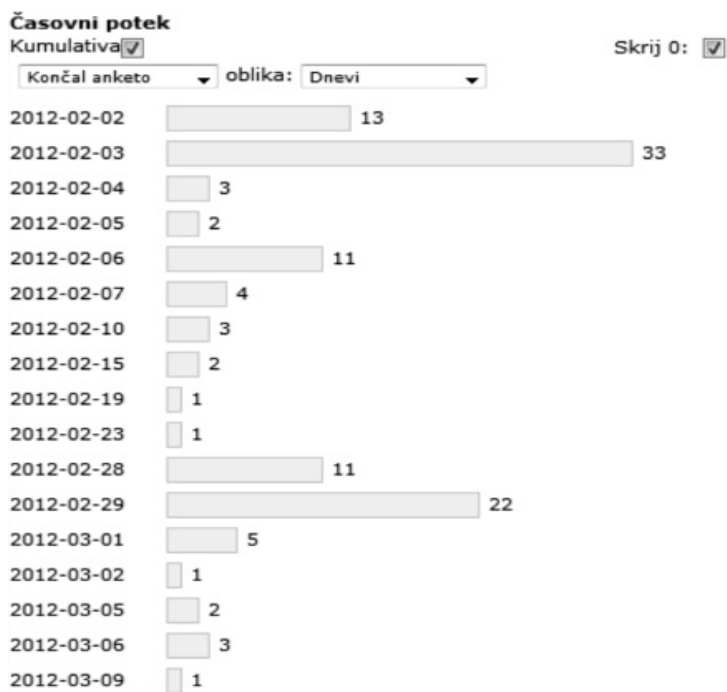
- I. Osnovna vprašanja o podjetju, kjer je bilo potrebno odgovoriti na 10 vprašanj, predvsem kontrolnih spremenljivk. V tem sklopu je podjetje podalo pisni odgovor in izbiralo posamezno vrednost pri določenem vprašanju.
- II. Inovativnost, ki je bila razdeljena na dimenzije: Inovacijska kultura in klima, Inovativnost in nagrajevanje, Ustvarjalnost kot osnova za inovativnost in Uspešnost inovacij. Navedenih je bilo 22 trditev na petmestni Likertovi lestvici z odgovori od 1 – zelo neresnično do 5 – zelo resnično.
- III. Zadovoljstvo zaposlenih, ki je bilo razdeljeno na dimenzije: Splošno zadovoljstvo, Plača, Organizacijska kultura, Značilnosti dela in Pripadnost zaposlenih. Navedenih je bilo 20 trditev na petmestni Likertovi lestvici z odgovori od 1 – zelo neresnično do 5 – zelo resnično.
- IV. Nedoseganje zastavljeni ciljev – razlogi. Navedenih je bilo 11 trditev na petmestni Likertovi lestvici z odgovori od 1 – zelo neresnično do 5 – zelo resnično.
- V. Podatki o anketiranecu. Anketiranec je odgovoril na 4 vprašanja.

Trditve za II. in III. sklop so bile povzete iz preteklih raziskav: Fatur (2005); Glavina (2006); Fatur, Likar in Kopač (2007); Fatur in Likar (2009); Kosmina (2009); Auer (2009); Likar in Fatur (2010); Innobarometer (2010).

### 6.4 Vzorec in enote

Zbiranje podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika je potekalo s poslanim dopisom in povezavo do anketnega vprašalnika, po elektronski pošti. Podjetja, ki so prejela nepovratna sredstva, so mikro, mala in srednje velika iz različnih dejavnosti in s področja celotne Slovenije. P<sub>4</sub> je objavil SPS v letih 2006, 2007, 2008 in 2009. Izračun finančnih kazalnikov je bil narejen za vsa podjetja, ki so prejela nepovratna sredstva iz P<sub>4</sub>. Odobrenih vlog je bilo od leta 2006 do leta

2009 918, od tega so nekatera podjetja prejela več odobrenih vlog, tako je bilo podjetij, ki so prejela nepovratna sredstva 793. 55 podjetij je bilo v času do začetka finančne analize izbranih, v stečaju ali insolventnih. Za 73 podjetij nismo uspeli pridobiti pravih elektronskih naslovov. Tako je bil anketni vprašalnik posredovan 665 podjetjem. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 118 podjetij, kar znaša 17,3 % od vseh podjetij, ki so prejela elektronsko pošto in 14,88 % podjetij, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis. Elektronska pošta je bila podjetjem prvič posredovana 2. 2. 2012. Podjetjem, ki niso odgovorila na anketni vprašalnik, je bila elektronska pošta ponovno posredovana 28. 2. 2012. Anketni vprašalnik je bil zaključen 11. 3. 2012. Na Sliki 9 je prikazan potek zaključenih anketnih vprašalnikov po dnevih od 2. 2. 2012 do 9. 3. 2012.



Slika 9: Potek zaključenih anketnih vprašalnikov po dnevih

V povprečju so podjetja za reševanje anketnega vprašalnika potrebovala 8 minut in 47 sekund.

V nadaljevanju predstavljamo nekaj osnovnih podatkov o podjetjih, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, in o podjetjih, ki so prejela nepovratna sredstva.



Iz Preglednice 5 je razvidno, da je na anketni vprašalnik odgovorilo največ podjetij iz osrednjeslovenske regije in podravske regije, sledi savinjska regija. Takšno je bilo tudi razmerje pri prejetih sredstvih. Največ podjetij, ki so prejela nepovratna sredstva, je bilo iz osrednjeslovenske in podravske regije.

Preglednica 5: Frekvenčna porazdelitev podjetij po statistični regiji – anketni vprašalnik

Statistična regija	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
1 (Gorenjska regija)	8	6.8	6.8
2 (Goriška regija)	7	5.9	12.7
3 (Jugovzhodna Slovenija)	5	4.2	16.9
4 (Koroška regija)	8	6.8	23.7
5 (Obalno-kraška regija)	2	1.7	25.4
6 (Osrednjeslovenska regija)	30	25.4	50.8
7 (Notranjsko-kraška regija)	3	2.5	53.4
8 (Podravska regija)	27	22.9	76.3
9 (Pomurska regija)	3	2.5	78.8
10 (Savinjska regija)	17	14.4	93.2
11 (Spodnjeposavska regija)	6	5.1	98.3
12 (Zasavska regija)	2	1.7	100.0
Skupaj	118	100.0	

Iz Preglednice 6 je razvidno, da je največ podjetij, ki so prejela nepovratna sredstva, lociranih v osrednjeslovenski regiji in podravske regiji, sledi savinjska regija.

Preglednica 6: Frekvenčna porazdelitev podjetij po statistični regiji – vsa podjetja

Statistična regija	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
1 (Gorenjska regija)	56	7,1	7,1
2 (Goriška regija)	40	5,0	12,1
3 (Jugovzhodna Slovenija)	68	8,6	20,7
4 (Koroška regija)	40	5,0	25,7
5 (Obalno-kraška regija)	28	3,5	29,3
6 (Osrednjeslovenska regija)	212	26,7	56,0
7 (Notranjsko-kraška regija)	17	2,1	58,1
8 (Podravska regija)	135	17,0	75,2
9 (Pomurska regija)	30	3,8	78,9
10 (Savinjska regija)	132	16,6	95,6
11 (Spodnjeposavska regija)	25	3,2	98,7
12 (Zasavska regija)	10	1,3	100,0
Skupaj	793	100	

Iz Preglednice 7 je razvidno, da je na anketni vprašalnik odgovorilo največ mikro podjetij. Tudi prejemnikov iz P4 je bilo največ mikro podjetij.

Preglednica 7: Frekvenčna porazdelitev podjetij po velikosti podjetja

Velikost podjetja	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
1 (Mikro podjetje)	52	44,1	44,1
2 (Malo podjetje)	44	37,3	81,4
3 (Srednje veliko podjetje)	22	18,6	100,0
Skupaj	118	100,0	

Iz Preglednice 8 je razvidno, da je največ podjetij, ki je odgovorilo na anketni vprašalnik, starih med 20 in 30 let.

Preglednica 8: Frekvenčna porazdelitev podjetij po starosti podjetja (v letih)

Starost podjetja	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
1 (Več kot 2 do 5 let)	7	5.9	5.9
2 (Več kot 5 do 10 let)	20	16.9	22.9
3 (Več kot 10 do 15 let)	15	12.7	35.6
4 (Več kot 15 do 20 let)	24	20.3	55.9
5 (Več kot 20 do 30 let)	33	28.0	83.9
6 (Več kot 30 let)	19	16.1	100.0
Skupaj	118	100.0	

Iz Preglednice 9 je razvidno, da je največ podjetij, ki je odgovorilo na anketni vprašalnik, prejelo od 150.001 do 200.000 €.

Preglednica 9: Frekvenčna porazdelitev podjetij po višini prejete subvencije iz razpisov P4 (v EUR)

Višina prejete subvencije iz razpisov P4	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
1 (Do 60.000 €)	11	9.3	9.3
2 (Od 60.001 € do 100.000 €)	21	17.8	27.1
3 (Od 100.001 € do 150.000 €)	19	16.1	43.2
4 (Od 150.001 € do 200.000 €)	45	38.1	81.4
5 (Od 200.001 € do 300.000 €)	10	8.5	89.8
6 (Nad 300.001 €)	12	10.2	100.0
Skupaj	118	100.0	

Iz Preglednice 10 je razvidno, da je največ anketirancev direktorjev v podjetjih.

Preglednica 10: Frekvenčna porazdelitev anketiranca po položaju v podjetju

Položaj v podjetju	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
1 (Direktor)	60	50.8	50.8
2 (Vodja razvoja)	8	6.8	57.6
3 (Delavec v upravi)	36	30.5	88.1
4 (Delavec v proizvodnji)	2	1.7	89.8
5 (Drugo)	12	10.2	100.0
Skupaj	118	100.0	

Iz Preglednice 11 je razvidno, da je na anketni vprašalnik odgovorilo več moških kot žensk. Glede na to, da je največ anketirancev bilo direktorjev podjetij in to funkcijo prevzemajo pretežno moški, je bil posledično tudi spol anketirancev pretežno moški.

Preglednica 11: Frekvenčna porazdelitev anketiranca po spolu

Spol	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
1 (Ženska)	42	35,6	35,6
2 (Moški)	76	64,4	100,0
Skupaj	118	100,0	

Iz Preglednice 12 je razvidno, da je največ anketirancev starih od 31 do vključno 40 let; to je najverjetneje tudi povezano z velikostjo podjetij, največ je mikro podjetij, ta podjetja pa po večini vodijo mladi ljudje, ki so začeli svojo podjetniško pot.

Preglednica 12: Frekvenčna porazdelitev anketiranca po starosti

Starost anketiranca	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
1 (Od 18 do vključno 30 let)	5	4,2	4,2
2 (Od 31 do vključno 40 let)	45	38,1	42,4
3 (Od 41 do vključno 50 let)	40	33,9	76,3
4 (Od 51 do vključno 60 let)	28	23,7	100,0
Skupaj	118	100,0	

Iz Preglednice 13 je razvidno, da ima največ anketirancev VII. stopnjo izobrazbe ali višjo. To je dober pokazatelj, da so anketirani razumeli vprašalnik.

Preglednica 13: Frekvenčna porazdelitev anketiranca po izobrazbi

Izobrazba	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
1 (III. stopnja)	0	0,0	0,0
2 (IV. stopnja)	7	5,9	5,9
3 (V. stopnja)	26	22,0	28,0
4 (VI. stopnja)	30	25,4	53,4
5 (VII. stopnja ali več)	55	46,6	100,0
Skupaj	118	100,0	

## 7 Rezultati testiranja hipotez

V posameznih spodnjih točkah so podrobneje predstavljeni rezultati testiranja posameznih sklopov, ki nato sestavljajo celoto, s katero smo smiselno potrdili/zavrnilo posamezno hipotezo.

### **7.1 Finančni učinki in rezultati analize finančnih učinkov (H1)**

V sklopu preverjanja H1 je bilo potrebno narediti finančno analizo podjetij, ki so bila uspešna pri prijavi na P4. Finančne učinke smo merili s štirimi finančnimi kazalniki:

- celotni prihodki,
- čisti poslovni izid obračunskega obdobja,
- povprečno število zaposlenih in
- dodana vrednost na zaposlenega.

Razpisi P4 so bili objavljeni v letih 2006–2009. Za vsako obravnavano leto smo izračunali povprečno povišanje finančnih kazalnikov vseh podjetij, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis v obravnavanem letu. Ločeno smo izračunali povprečno povišanje finančnih kazalnikov vseh podjetij, ki so odgovorila na anketni vprašalnik. Izračunali smo število pozitivnih, negativnih in nevtralnih posameznih finančnih kazalnikov. Prikazali smo tudi pozitivni, negativni ali nevtralni finančni učinek, kjer smo obravnavali podjetje kot celoto.

Celotne prihodke, čisti poslovni izid obračunskega obdobja in dodano vrednost na zaposlenega smo deflacionirali. Pri izračunu se je upošteval indeks cen življenjskih potrebščin v obdobju od leta 2006 do leta 2012.

Preglednica 14: Indeks cen življenjskih potrebščin

Leto	Indeks cen življenjskih potrebščin	Deflator
2006	102,375	83,64
2007	102,825	86,46
2008	106,4	92,86
2009	101,241	94,10
2010	101,708	95,81
2011	101,691	97,50
2012	102,5	100,00

Vir: SURS 2012

### 7.1.1 Finančni učinki za razpis, objavljen v letu 2006

Pri razpisu, objavljenem v letu 2006, je bilo potrebno izvesti investicijo proti koncu leta 2006, kar pomeni, da so se finančni učinki investicije izrazili v finančnih kazalnikih v letu 2007. Primerjali smo finančne učinke leta 2006 z letom 2007. Analizirali smo 149 podjetij, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis, in ločeno 26 podjetij, ki so odgovorila na anketni vprašalnik.

Podjetja, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis v letu 2006, so v povprečju odstotkovno dosegla povišanje vseh štirih finančnih kazalnikov. Merjeno v povprečju v EUR so se povišali trije finančni kazalniki.

Preglednica 15: Povprečni dvig/znižanje za vsa podjetja (letu 2006)

Primerjava 2006/2007	Povprečno povišanje/znižanje v % (nominalno)	Povprečno povišanje/znižanje v % (realno)	Povprečno povišanje/znižanje v EUR (nominalno)	Povprečno povišanje/znižanje v EUR (realno)
Celotni prihodki	14,43	18,27	529.918,49	573.504,51
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	21,86	25,94	-23.632,64	-15.494,00
Povprečno število zaposlenih	16,06	16,06	3,95	3,95
Dodana vrednost na zaposlenega	7,55	11,15	1.198,16	1.927,06

Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, so v povprečju odstotkovno dosegla povišanje finančnih kazalnikov. Merjeno v povprečju v EUR so povišala tri finančne kazalnike.

Preglednica 16: Povprečni dvig/znižanje za podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (leto 2006)

Primerjava 2006/2007	Povprečno povišanje/znižanje v % (nominalno)	Povprečno povišanje/znižanje v % (realno)	Povprečno povišanje/znižanje v EUR (nominalno)	Povprečno povišanje/znižanje v EUR (realno)
Celotni prihodki	19,32	23,34	635.335,7	675.473,5
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	23,84	28,02	-86.309,5	-71.246,3
Povprečno število zaposlenih	17,39	17,39	5,0	5,0
Dodana vrednost na zaposlenega	8,08	11,73	2.125,1	2.718,0

Pri podjetjih, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis, smo pri vsakem podjetju merili 4 finančne kazalnike z opisno vrednostjo: pozitiven, negativen in nevtralen. Skupaj so imela podjetja pri nominalnem izračunu 375 pozitivnih, 217 negativnih in 4 nevtralne finančne kazalnike.

Preglednica 17: Vsa podjetja (P4 v letu 2006) posamezni kazalniki (nominalno)

Kazalnik	Celotni prihodki	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega	Skupaj	Odstotek (%)
Pozitiven	115	63	116	84	375	62,9
Negativen	32	86	29	65	217	36,4
Nevtralen	2	0	4	0	4	0,7
Skupaj	149	149	149	149	596	100,0

V Preglednici 18 so prikazani kazalniki pri realnem izračunu, ki kažejo 393 pozitivnih, 197 negativnih in 7 nevtralnih finančnih kazalnikov.

Preglednica 18: Vsa podjetja (P4 v letu 2006) posamezni kazalniki (realno)

Kazalnik	Celotni prihodki	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega	Skupaj	Odstotek (%)
Pozitiven	115	63	116	99	393	65,8
Negativen	32	86	29	50	197	33,0
Nevtralen	2	0	4	1	7	1,2
Skupaj	149	149	149	150	597	100,0

Pri podjetjih, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, smo pri vsakem podjetju merili 4 finančne kazalnike z opisno vrednostjo: pozitiven, negativen in nevtralen. Skupaj so imela podjetja pri nominalnem izračunu 75 pozitivnih, 28 negativnih in 1 nevtralen finančni kazalnik.

Preglednica 19: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2006), posamezni kazalniki (nominalno)

Kazalnik	Celotni prihodki	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega	Skupaj	Odstotek (%)
Pozitiven	22	13	23	17	75	72,1
Negativen	4	13	2	9	28	26,9
Nevtralen	0	0	1	0	1	1,0
Skupaj	26	26	26	26	104	100,0

V Preglednici 20 so prikazani kazalniki pri realnem izračunu, ki kažejo 74 pozitivnih, 29 negativnih in 1 nevtralen finančni kazalnik.

Preglednica 20: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2006), posamezni kazalniki (realno)

Kazalnik	Celotni prihodki	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega	Skupaj	Odstotek (%)
Pozitiven	22	11	23	18	74	71,2
Negativen	4	15	2	8	29	27,9
Nevtralen	0	0	1	0	1	1,0
Skupaj	26	26	26	26	104	100,0



Pri podjetjih, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis, smo posamezno podjetje opredelili kot: pozitivno, negativno ali nevtralnno. Skupaj je bilo pri nominalnem izračunu 53,7 % pozitivnih, 14,7 % negativnih in 28,9 % nevtralnih podjetij.

Preglednica 21: Vsa podjetja (P4 v letu 2006) skupaj podjetja (nominalno)

Kazalnik	Št. podjetij	Odstotek (%)
Pozitiven	80	53,7
Negativen	26	17,4
Nevtralen	43	28,9
Skupaj	149	100,0

Pri realnem izračunu je bilo 59,1 % pozitivnih, 16,1 % negativnih in 24,8 % nevtralnih podjetij.

Preglednica 22: Vsa podjetja (P4 v letu 2006) skupaj podjetja (realno)

Kazalnik	Št. podjetij	Odstotek (%)
Pozitiven	88	59,1
Negativen	24	16,1
Nevtralen	37	24,8
Skupaj	149	100,0

Pri podjetjih, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, smo posamezno podjetje opredelili kot: pozitivno, negativno ali nevtralnno. Skupaj je bilo pri nominalnih izračunih 61,5 % pozitivnih, 7,7 % negativnih in 30,8 % nevtralnih podjetij.

Preglednica 23: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2006), skupaj podjetja (nominalno)

Kazalnik	Št. podjetij	Odstotek (%)
Pozitiven	16	61,5
Negativen	2	7,7
Nevtralen	8	30,8
Skupaj	26	100,0

Pri realnih izračunih bilo 61,5 % pozitivnih, 11,5 % negativnih in 26,9 % nevtralnih podjetij.

Preglednica 24: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2006), skupaj podjetja (realno)

Kazalnik	Št. podjetij	Odstotek (%)
Pozitiven	16	61,5
Negativen	3	11,5
Nevtralen	7	26,9
Skupaj	26	100,0

Iz zgoraj navedenih tabel izhaja, da so podjetja, ki so prejela nepovratna sredstva v letu 2006, tako anketirana kot vsa ostala, dosegla pozitivne finančne učinke.

### 7.1.2 Finančni učinki za razpis, objavljen v letu 2007

Pri razpisu, objavljenem v letu 2007 (objavljen je bil proti koncu leta), je bilo potrebno izvesti investicijo proti koncu leta 2008, kar pomeni, da so se finančni učinki investicije izrazili v finančnih kazalnikih v letu 2009. Finančne učinke leta 2007 smo primerjali z letom 2009. Analizirali smo 196 podjetij, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis, in ločeno 27 podjetij, ki so odgovorila na anketni vprašalnik.

Podjetja, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis v letu 2007, so v povprečju pri nominalnem izračunu odstotkovno dosegla povišanje dveh in znižanje dveh finančnih kazalnikov. Merjeno v povprečju v EUR so znižala tri finančne kazalnike.

Pri realnem izračunu so odstotkovno dosegla povišanje treh in znižanje enega finančnega kazalnika. Merjeno v povprečju v EUR so znižala dva finančna kazalnika.

Preglednica 25: Povprečni dvig/znižanje za vsa podjetja (leto 2007)

Primerjava 2007/2009	Povprečno povišanje/ znižanje v % (nominalno)	Povprečno povišanje/ znižanje v % (realno)	Povprečno povišanje/ znižanje v EUR (nominalno)	Povprečno povišanje/ znižanje v EUR (realno)
Celotni prihodki	-4,55	3,84	-297.340,15	135.044,85
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	-111,38	-95,80	-107.333,55	-81.353,91
Povprečno število zaposlenih	6,54	6,54	-0,17	-0,17
Dodana vrednost na zaposlenega	45,62	58,44	1.158,95	3.647,48

Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, so v povprečju pri nominalnem izračunu odstotkovno znižala tri finančne kazalnike. Merjeno v povprečju v EUR so znižala tri finančne kazalnike. Pri realnem izračunu so odstotkovno dosegla povišanje dveh in znižanje dveh finančnih kazalnikov. Merjeno v povprečju v EUR so znižala tri finančne kazalnike.

Preglednica 26: Povprečni dvig/znižanje za podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (leto 2007)

Primerjava 2007/2009	Povprečno povišanje/znižanje v % (nominalno)	Povprečno povišanje/znižanje v % (realno)	Povprečno povišanje/znižanje v EUR (nominalno)	Povprečno povišanje/znižanje v EUR (realno)
Celotni prihodki	-12,4	-4,9	-1.148.348,29	-467.783,81
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	-55,2	-51,5	-61.475,17	-39.077,37
Povprečno število zaposlenih	6,0	6,0	-0,99	-0,99
Dodana vrednost na zaposlenega	-3,8	4,4	2.731,42	5.015,70

Pri podjetjih, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis, smo pri vsakem podjetju merili 4 finančne kazalnike z opisno vrednostjo: pozitiven, negativen in nevtralen. Skupaj so imela podjetja pri nominalnem izračunu 364 pozitivnih in 420 negativnih finančnih kazalnikov.

Preglednica 27: Vsa podjetja (P4 v letu 2007) posamezni kazalniki (nominalno)

Kazalnik	Celotni prihodki	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega	Skupaj	Odstotek (%)
Pozitiven	74	64	115	111	364	46,43
Negativen	122	132	81	85	420	53,57
Nevtralen	0	0	0	0	0	0,00
Skupaj	196	196	196	196	784	100,00

Skupaj so imela podjetja pri realnem izračunu 400 pozitivnih in 384 negativnih finančnih kazalnikov.

Preglednica 28: Vsa podjetja (P4 v letu 2007) posamezni kazalniki (realno)

Kazalnik	Celotni prihodki	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega	Skupaj	Odstotek (%)
Pozitiven	91	64	115	130	400	51,0
Negativen	105	132	81	66	384	49,0
Nevtralen	0	0	0	0	0	0,0
Skupaj	196	196	196	196	784	100,0

Pri podjetjih, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, smo pri vsakem podjetju merili 4 finančne kazalnike z opisno vrednostjo: pozitiven, negativen in nevtralen. Skupaj so imela podjetja pri nominalnem izračunu 48 pozitivnih in 60 negativnih finančnih kazalnikov.

Preglednica 29: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2007), posamezni kazalniki (nominalno)

Kazalnik	Celotni prihodki	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega	Skupaj	Odstotek (%)
Pozitiven	8	9	16	15	48	44,4
Negativen	19	18	11	12	60	55,6
Nevtralen	0	0	0	0	0	0,0
Skupaj	27	27	27	27	108	100,0

Skupaj so imela podjetja pri realnem izračunu 53 pozitivnih in 55 negativnih finančnih kazalnikov.

Preglednica 30: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2007), posamezni kazalniki (realno)

Kazalnik	Celotni prihodki	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega	Skupaj	Odstotek (%)
Pozitiven	11	8	16	18	53	49,1
Negativen	16	19	11	9	55	50,9
Nevtralen	0	0	0	0	0	0,0
Skupaj	27	27	27	27	108	100,0

Pri podjetjih, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis, smo posamezno podjetje opredelili kot: pozitivno, negativno ali nevtralnno. Skupaj je bilo pri nominalnem izračunu 33,16 % pozitivnih, 46,94 % negativnih in 19,90 % nevtralnih podjetij.

Preglednica 31: Vsa podjetja (P4 v letu 2007) skupaj podjetja (nominalno)

Kazalnik	Št. podjetij	Odstotek (%)
Pozitiven	65	33,16
Negativen	92	46,94
Nevtralen	39	19,90
Skupaj	196	100,00

Skupaj je bilo pri realnem izračunu 39,3 % pozitivnih, 38,3 % negativnih in 22,4 % nevtralnih podjetij.

Preglednica 32: Vsa podjetja (P4 v letu 2007) skupaj podjetja (realno)

Kazalnik	Št. podjetij	Odstotek (%)
Pozitiven	77	39,3
Negativen	75	38,3
Nevtralen	44	22,4
Skupaj	196	100,0

Pri podjetjih, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, smo posamezno podjetje opredelili kot: pozitivno, negativno ali nevtralnno. Skupaj je bilo pri nominalnem izračunu 25,9 % pozitivnih, 55,6 % negativnih in 18,5 % nevtralnih podjetij.

Preglednica 33: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2007), skupaj podjetja (nominalno)

Kazalnik	Št. podjetij	Odstotek (%)
Pozitiven	7	25,9
Negativen	15	55,6
Nevtralen	5	18,5
Skupaj	27	100,0

Skupaj je bilo pri realnem izračunu 40,7 % pozitivnih, 48,1 % negativnih in 11,1 % nevtralnih podjetij.

Preglednica 34: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2007), skupaj podjetja (realno)

Kazalnik	Št. podjetij	Odstotek (%)
Pozitiven	11	40,7
Negativen	13	48,1
Nevtralen	3	11,1
Skupaj	27	100,0

Iz zgoraj navedenih tabel izhaja, da so podjetja, ki so prejela nepovratna sredstva v letu 2007, tako anketirana kot vsa podjetja, imela slabše finančne kazalnike. Tukaj se je primerjalo finančne kazalnike leta 2009 z letom 2007. V letu 2009 se je na trgu že poznala recesija, kar bi lahko potencialno vplivalo na slabše finančne rezultate podjetij.

### 7.1.3 Finančni učinki za razpis, objavljen v letu 2008

Pri razpisu, objavljenem v letu 2008 (objavljen je bil proti koncu leta), je bilo potrebno izvesti investicijo proti koncu leta 2009, kar pomeni, da so se finančni učinki investicije izrazili v finančnih kazalnikih v letu 2010. Finančne učinke leta 2008 smo primerjali z letom 2010. Analizirali smo 320 podjetij, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis, in ločeno 44 podjetij, ki so odgovorila na anketni vprašalnik.

Podjetja, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis v letu 2008, so v povprečju odstotkovno pri nominalnem izračunu dosegla povišanje vseh štirih finančnih kazalnikov. Merjeno v povprečju v EUR so se znižali trije finančni kazalniki.

Pri realnem izračunu so dosegla povišanje vseh štirih finančnih kazalnikov. Merjeno v povprečju v EUR sta se znižala dva finančna kazalnika.

Preglednica 35: Povprečni dvig/znižanje za vsa podjetja (leto 2008)

Primerjava 2008/2010	Povprečno povišanje/ znižanje v % (nominalno)	Povprečno povišanje/ znižanje v % (realno)	Povprečno povišanje/ znižanje v EUR (nominalno)	Povprečno povišanje/ znižanje v EUR (realno)
Celotni prihodki	9,47	12,95	-320.047,06	-197.718,57
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	2,67	5,93	-53.483,74	-47.252,03
Povprečno število zaposlenih	27,82	27,82	1,70	1,70
Dodana vrednost na zaposlenega	3,11	6,38	-1.424,90	1.036,88

Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, so v povprečju odstotkovno pri nominalnem izračunu povišala vse štiri finančne kazalnike. Merjeno v povprečju v EUR so povišala tri finančne kazalnike.

Pri realnem izračunu so dosegla povišanje vseh štirih finančnih kazalnikov. Merjeno v povprečju v EUR so povišala tri finančne kazalnike.

Preglednica 36: Povprečni dvig/znižanje za podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik

Primerjava 2008/2010	Povprečno povišanje/ znižanje v % (nominalno)	Povprečno povišanje/ znižanje v % (realno)	Povprečno povišanje/ znižanje v EUR (nominalno)	Povprečno povišanje/ znižanje v EUR (realno)
Celotni prihodki	16,5	20,1	25.716,4	79.194,11
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	87,7	93,6	-19.061,4	-15.954,17
Povprečno število zaposlenih	29,2	29,2	2,1	2,10
Dodana vrednost na zaposlenega	14,2	17,8	2.303,3	3.322,92

Pri podjetjih, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis, smo pri vsakem podjetju merili 4 finančne kazalnike z opisno vrednostjo: pozitiven, negativen in nevtralen. Skupaj so imela podjetja pri nominalnem izračunu 625 pozitivnih, 651 negativnih in 4 nevtralne finančne kazalnike.

Preglednica 37: Vsa podjetja (P4 v letu 2008) posamezni kazalniki (nominalno)

Kazalnik	Celotni prihodki	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega	Skupaj	Odstotek (%)
Pozitiven	140	122	199	164	625	48,83
Negativen	180	198	117	156	651	50,86
Nevtralen	0	0	4	0	4	0,31
Skupaj	320	320	320	320	1280	100,00

Pri realnem izračunu so podjetja imela 649 pozitivnih, 627 negativnih in 4 nevtralne finančne kazalnike.

Preglednica 38: Vsa podjetja (P4 v letu 2008) posamezni kazalniki (realno)

Kazalnik	Celotni prihodki	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega	Skupaj	Odstotek (%)
Pozitiven	156	117	198	178	649	50,7
Negativen	164	203	118	142	627	49,0
Nevtralen	0	0	4	0	4	0,3
Skupaj	320	320	320	320	1280	100,0

Pri podjetjih, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, smo pri vsakem podjetju merili 4 finančne kazalnike z opisno vrednostjo: pozitiven, negativen in nevtralen. Skupaj so imela podjetja pri nominalnem izračunu 97 pozitivnih in 79 negativnih finančnih kazalnikov.

Preglednica 39: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2008), posamezni kazalniki (nominalno)

Kazalnik	Celotni prihodki	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega	Skupaj	Odstotek (%)
Pozitiven	23	18	32	24	97	55,1
Negativen	21	26	12	20	79	44,9
Nevtralen	0	0	0	0	0	0,0
Skupaj	44	44	44	44	176	100,0

Pri realnem izračunu so podjetja imela 101 pozitivnih in 75 negativnih finančnih kazalnikov.



Preglednica 40: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2008), posamezni kazalniki (realno)

Kazalnik	Celotni prihodki	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega	Skupaj	Odstotek (%)
Pozitiven	26	17	32	26	101	57,4
Negativen	18	27	12	18	75	42,6
Nevtralen	0	0	0	0	0	0,0
Skupaj	44	44	44	44	176	100,0

Pri podjetjih, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis, smo posamezno podjetje opredelili kot: pozitivno, negativno ali nevtralnno. Skupaj je bilo pri opredelitvi pri nominalnem izračunu 37,50 % pozitivnih, 40,31 % negativnih in 22,19 % nevtralnih podjetij.

Preglednica 41: Vsa podjetja (P4 v letu 2008) skupaj podjetja (nominalno)

Kazalnik	Št. podjetij	Odstotek (%)
Pozitiven	120	37,50
Negativen	129	40,31
Nevtralen	71	22,19
Skupaj	320	100,00

Pri opredelitvi pri realnem izračunu je bilo 39,4 % pozitivnih, 38,4 % negativnih in 22,2 % nevtralnih podjetij.

Preglednica 42: Vsa podjetja (P4 v letu 2008) skupaj podjetja (realno)

Kazalnik	Št. podjetij	Odstotek (%)
Pozitiven	126	39,4
Negativen	123	38,4
Nevtralen	71	22,2
Skupaj	320	100,0

Pri podjetjih, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, smo posamezno podjetje opredelili kot: pozitivno, negativno ali nevtralnno. Skupaj je bilo pri opredelitvi pri nominalnem izračunu 45,5 % pozitivnih, 40,9 % negativnih in 13,6 % nevtralnih podjetij.

Preglednica 43: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2008), skupaj podjetja (nominalno)

Kazalnik	Št. podjetij	Odstotek (%)
Pozitiven	20	45,5
Negativen	18	40,9
Nevtralen	6	13,6
Skupaj	44	100,0

Pri opredelitvi pri realnem izračunu je bilo 52,3 % pozitivnih, 29,5 % negativnih in 18,2 % nevtralnih podjetij.

Preglednica 44: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2008), skupaj podjetja (realno)

Kazalnik	Št. podjetij	Odstotek (%)
Pozitiven	23	52,3
Negativen	13	29,5
Nevtralen	8	18,2
Skupaj	44	100,0

Zanimivo je, da so podjetja, ki so v letu 2008 prejela nepovratna sredstva, tako anketirana kot vsa ostala podjetja, ki so prejela nepovratna sredstva iz P4, izboljšala svoje finančne učinke. Torej so se na razpis v letu 2008 prijavila podjetja, ki so videla izhod iz gospodarske krize.

#### 7.1.4 Finančni učinki za razpis, objavljen v letu 2009

Pri razpisu, objavljenem v letu 2009, je bilo možno investicijo izvesti do marca 2011, kar pomeni, da še ni relevantnih podatkov o finančnih učinkih investicije. V tem primeru smo tako analizirali samo finančne učinke podjetij, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, saj so v anketnem vprašalniku morala napovedati finančne kazalnike za leto 2012. V tem primeru smo nato primerjali finančne učinke leta 2010 z letom 2012. Analizirali smo 20 podjetij, ki je so prejela nepovratna sredstva na razpisu objavljenem v letu 2009 in, ki so odgovorila na anketni vprašalnik.

Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, so v povprečju pri nominalnem izračunu odstotkovno povišala vse štiri finančne kazalnike. Merjeno v povprečju v EUR so se povišali vsi štirje finančni kazalniki.

Pri realnem izračunu so podjetja odstotkovno povejšala vse štiri finančne kazalnike. Merjeno v povprečju v EUR so se povejšali vsi štiri finančni kazalniki.

Preglednica 45: Povprečni dvig/znižanje za podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (leto 2009)

Primerjava 2010/2012	Povprečno povišanje/znižanje v % (nominalno)	Povprečno povišanje/znižanje v % (realno)	Povprečno povišanje/znižanje v EUR (nominalno)	Povprečno povišanje/znižanje v EUR (realno)
Celotni prihodki	12,03	16,92	3.924.761,90 €	4.123.562,80 €
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	36,61	42,58	105.019,05 €	115.256,50 €
Povprečno število zaposlenih	5,27	5,27	35,81 €	35,81 €
Dodana vrednost na zaposlenega	1,89	6,35	29.285,71 €	30.126,58 €

Pri podjetjih, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, smo pri vsakem podjetju merili 4 finančne kazalnike z opisno vrednostjo: pozitiven, negativen in nevtralen. Skupaj so imela podjetja pri nominalnem izračunu 58 pozitivnih in 26 negativnih finančnih kazalnikov.

Preglednica 46: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2009), posamezni kazalniki (nominalno)

Kazalnik	Celotni prihodki	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega	Skupaj	Odstotek (%)
Pozitiven	16	11	18	13	58	69,05
Negativen	5	10	3	8	26	30,95
Nevtralen	0	0	0	0	0	0,00
Skupaj	21	21	21	21	84	100,0

Pri realnem izračunu so podjetja imela 62 pozitivnih, 21 negativnih finančnih kazalnikov in 1 nevtralen finančni kazalnik.

Preglednica 47: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2009), posamezni kazalniki (realno)

Kazalnik	Celotni prihodki	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega	Skupaj	Odstotek (%)
Pozitiven	20	11	18	13	62	73,8
Negativen	1	10	2	8	21	25,0
Nevtralen	0	0	1	0	1	1,2
Skupaj	21	21	21	21	84	100,0

Pri podjetjih, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, smo posamezno podjetje opredelili kot: pozitivno, negativno ali nevtralnno. Skupaj je bilo pri opredelitvi pri nominalnem izračunu 61,9 % pozitivnih, 9,52 % negativnih in 28,57 % nevtralnih podjetij.

Preglednica 48: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2009), skupaj podjetja (nominalno)

Kazalnik	Št. podjetij	Odstotek (%)
Pozitiven	13	61,90
Negativen	2	9,52
Nevtralen	6	28,57
Skupaj	21	100,00

Pri realnem izračunu je bilo 66,7 % pozitivnih, 9,5 % negativnih in 23,8 % nevtralnih podjetij.

Preglednica 49: Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (P4 v letu 2009), skupaj podjetja (realno)

Kazalnik	Št. podjetij	Odstotek (%)
Pozitiven	14	66,7
Negativen	2	9,5
Nevtralen	5	23,8
Skupaj	21	100,0

Tako kot v letu 2008 so se tudi v letu 2009 na javni razpis prijavila podjetja, ki so se zavedala situacije na trgu in so imela jasno opredeljene cilje. Vedeti so tudi morala, kako bodo recesijo obrnila v svojo korist.

### 7.1.5 Finančni učinki za vsa leta skupaj

V tej primerjavi smo upoštevali podatke iz vseh razpisov P4, torej leto 2006, 2007, 2008 in 2009, s tem, da smo pri letu 2009 upoštevali le podatke podjetij, ki so odgovorila na anketni vprašalnik.

V Preglednici 50 so prikazani finančni učinki za vsa leta skupaj pri nominalnem izračunu, kjer lahko opazimo, da se je zmanjšal le finančni kazalnik čisti poslovni izid obračunskega obdobja v letu 2007.

Preglednica 50: Povprečno povišanje/znižanje, vsa podjetja, vsa leta (nominalno)

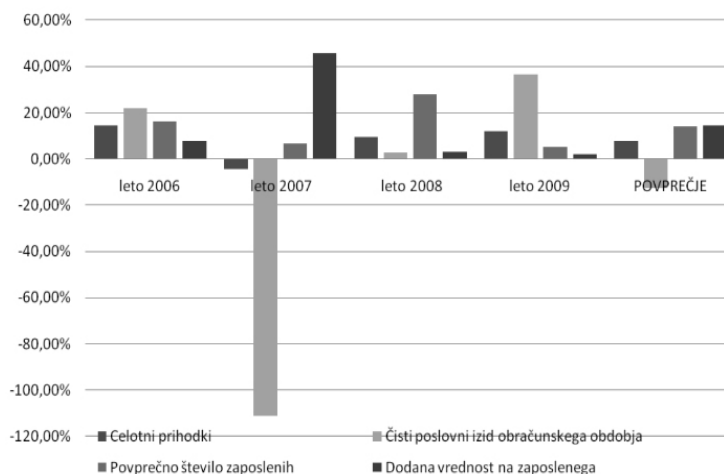
Povprečno povišanje/ znižanje po letih v odstotkih – vsa podjetja	2006 (v %)	2007 (v %)	2008 (v %)	2009 (v %)	Povprečje (v %)
Celotni prihodki	14,43	-4,55	9,47	12,03	7,84
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	21,86	-111,38	2,67	36,61	-12,56
Povprečno število zaposlenih	16,06	6,54	27,82	5,27	13,92
Dodana vrednost na zaposlenega	7,55	45,62	3,11	1,89	14,54

V Preglednici 51 so prikazani finančni učinki za vsa leta skupaj pri realnem izračunu, kjer lahko opazimo, da se je zmanjšal le finančni kazalnik čisti poslovni izid obračunskega obdobja v letu 2007.

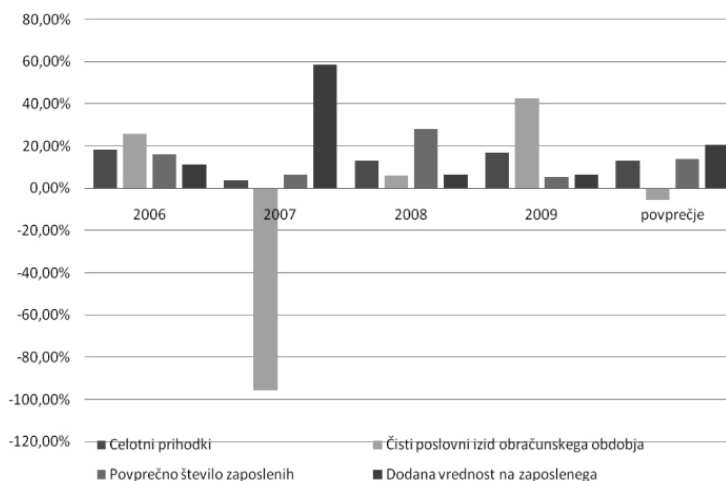
Preglednica 51: Povprečno povišanje/znižanje, vsa podjetja, vsa leta (realno)

Povprečno povišanje/ znižanje po letih v odstotkih – vsa podjetja	2006 (v %)	2007 (v %)	2008 (v %)	2009 (v %)	Povprečje (v %)
Celotni prihodki	18,27	3,84	12,95	16,92	12,99
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	25,94	-95,80	5,93	42,58	-9,48
Povprečno število zaposlenih	16,06	6,54	27,82	5,27	13,92
Dodana vrednost na zaposlenega	11,15	58,44	6,38	6,35	20,58

Kot je razvidno iz preglednic 50 in 51 ter slik 10 in 11, so podjetja v povprečju odstotkovno dosegla povišanje treh finančnih kazalnikov. V povprečju se je v odstotkih znižal finančni kazalnik čistega poslovnega izida.



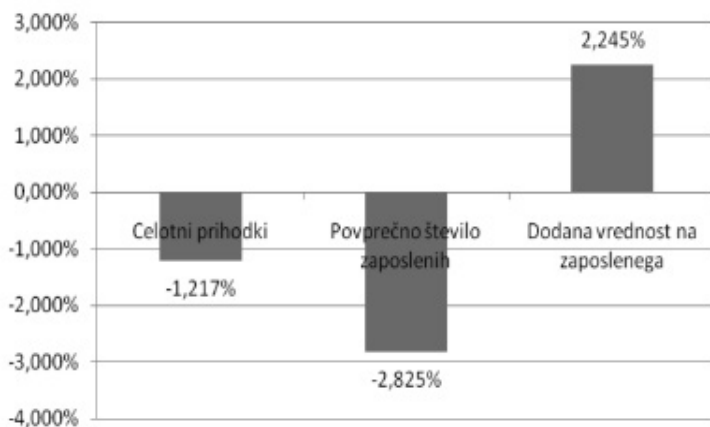
Slika 10: Povprečno povišanje/znižanje po letih v odstotkih – vsa podjetja, glede na leto odobrene vloge (nominalno)



Slika 11: Povprečno povišanje/znižanje po letih v odstotkih – vsa podjetja, glede na leto odobrene vloge

Na portalu SURS smo poiskali podatke za podjetja, ki so delovala v isti dejavnosti kot podjetja, ki so prejela nepovratna sredstva. Dosegljivi so bili podatki za finančne kazalnike: celotni prihodek, število zapo-

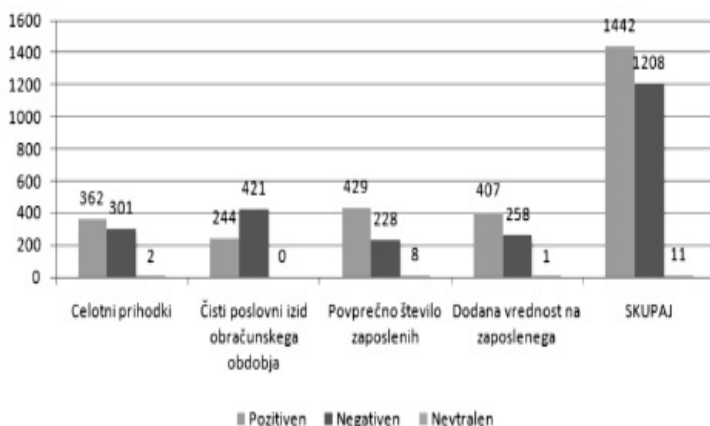
slenih in dodana vrednost na zaposlenega. Ni bilo podatka čistega poslovnega izida. Iz Slike 12 je razvidno, da so podjetja, ki so delovala v isti dejavnosti, dosegla samo rast kazalnika dodana vrednost na zaposlenega.



Slika 12: Povprečno povišanje/znižanje v odstotkih od leta 2006–2009 za vsa podjetja v predelovalni dejavnosti po podatkih SURS

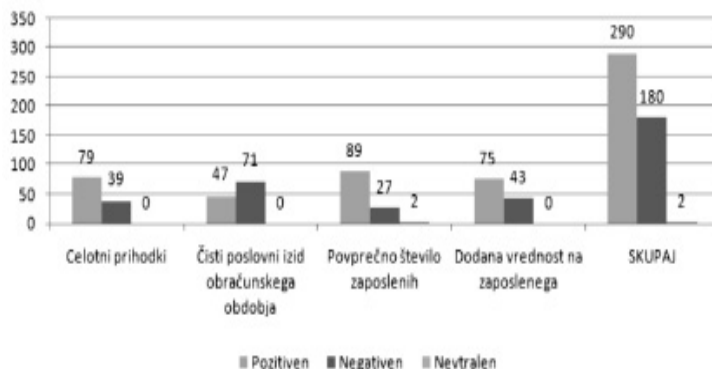
Vir: SURS, 2012

Pri vseh podjetjih, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis, smo merili 4 finančne kazalnike z opisno vrednostjo: pozitiven, negativen in nevtralen. Skupaj so podjetja imela 1442 pozitivnih, 1208 negativnih in 11 nevtralnih finančnih kazalnikov, kar je razvidno iz Slike 13. To pomeni, da so podjetja v celoti dosegala pozitiven dvig finančnih kazalnikov in s tem povečevala uspešnost podjetja.



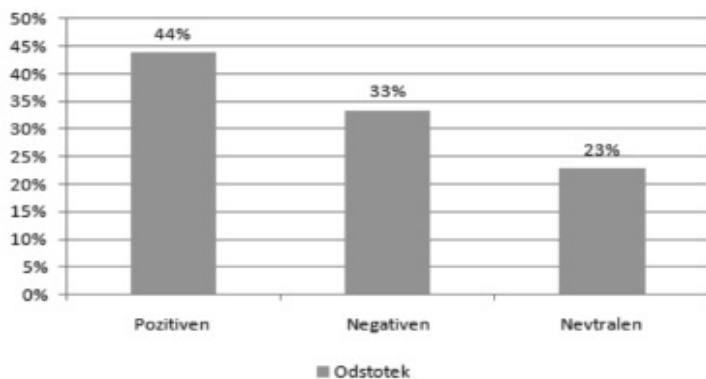
Slika 13: Vsa podjetja (skupaj razpis P4), posamezni kazalniki (realno)

Pri vseh podjetjih, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, smo merili 4 finančne kazalnike z opisno vrednostjo: pozitiven, negativen in nevtralen. Skupaj so imela podjetja 290 pozitivnih, 180 negativnih in 2 nevtralna finančna kazalnika, kar je razvidno iz Slike 14. S tem je razvidno, da so podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, dosegala rast finančnih kazalnikov ter s tem dosegala povišanje uspešnosti poslovanja.



Slika 14: Podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (skupaj razpis P4), posamezni kazalniki (realno)

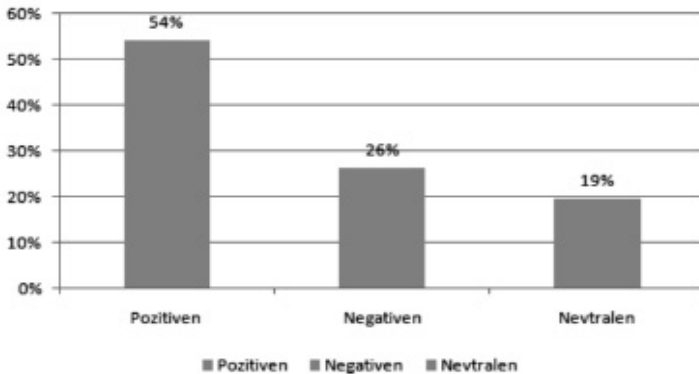
Pri vseh podjetjih, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis, smo posamezno podjetje opredelili kot: pozitivno, negativno ali nevtravno. Skupaj je bilo analiziranih 665 podjetij. Iz analize lahko opredelimo, da je bilo 44 % pozitivnih, 33 % negativnih in 23 % nevtralnih podjetij, kar je razvidno iz Slike 15. Skupaj je bilo tako 44 % podjetij, ki so dosegla pozitivno rast vseh finančnih kazalnikov, kar pomeni, da so dosegla pozitivne finančne učinke.



Slika 15: Vsa podjetja (skupaj razpis P4) skupaj podjetje



Pri podjetjih, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, smo posamezno podjetje opredelili kot: pozitivno, negativno ali nevtralnno. Skupaj je bilo analiziranih 118 podjetij. Iz analize lahko opredelimo, da je bilo 54 % pozitivnih, 26 % negativnih in 19 % nevtralnih podjetij, kar je razvidno iz Slike 16.



Slika 16 Vsa podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik (skupaj razpis P4), skupaj podjetje

Kot je razvidno iz zgornjih preglednic in slik, so le v podjetjih, ki so se prijavila na razpis v letu 2007 in katerih finančne učinke se primerja z letom 2009, prevladovali negativni finančni učinki. Za prijave v letu 2006, 2008 in 2009 se kažejo pozitivni finančni učinki. To pomeni, da so podjetja, ki so se prijavila na P4 v letu 2008 in 2009, že našla rešitev, kako iz gospodarske krize, oz. gospodarska kriza mo goče ni vplivala na njihovo poslovanje. Skupaj lahko tako povzamemo, da je P4 imel pozitivne učinke na finančne učinke podjetij, s čimer je tudi potrjena H1.

## 7.2 Rezultati analize nedoseganja učinkov

Zaradi gospodarskega stanja v RS v letih 2008 do danes in na podlagi analize finančnih kazalnikov se nam je zdelo smiselno, da med anketna vprašanja uvrstimo tudi vprašanje nedoseganja zastavljenih ciljev, ki so jih navedla podjetja ob prijavi vloge. Predstavili smo jim 11 trditev, ki so vplivala na poslovanja podjetij. Rezultati so prikazani v Preglednici 52 in Sliki 17.

Preglednica 52: Vzroki nedoseganja ciljev, ki so jih podjetja navedla v prijavi na razpis P4

Podvprašanja	Odgovori						Povprečje	Std. odklon
	zelo neresnično	neresnično	niti neresnično niti resnično	resnično	zelo resnično	Skupaj		
Preoptimistično nastavljeni cilji ob prijavi na razpis.	8 (10.1 %)	28 (35.4 %)	34 (43.0 %)	8 (10.1 %)	1 (1.3 %)	79 (100.0 %)	2.57	0.86
Tehnološka oprema ne izpolnjuje pričakovanih rezultatov.	21 (26.3 %)	38 (47.5 %)	15 (18.8 %)	5 (6.3 %)	1 (1.3 %)	80 (100.0 %)	2.09	0.90
Notranji organizacijski problemi.	12 (15.0 %)	43 (53.8 %)	17 (21.3 %)	8 (10.0 %)	0 (0.0 %)	80 (100.0 %)	2.26	0.84
Nepridobivanje novih poslov.	5 (6.3 %)	18 (22.8 %)	26 (32.9 %)	24 (30.4 %)	6 (7.6 %)	79 (100.0 %)	3.10	1.05
Gospodarska kriza ali recesija.	3 (3.7 %)	4 (4.9 %)	8 (9.9 %)	19 (23.5 %)	47 (58.0 %)	81 (100.0 %)	4.27	1.07
Odpoved pogodb s strani kupcev.	7 (8.6 %)	18 (22.2 %)	17 (21.0 %)	19 (23.5 %)	20 (24.7 %)	81 (100.0 %)	3.33	1.30
Slaba plačilna disciplina kupcev ali plačevanje z zamudo.	3 (3.8 %)	5 (6.3 %)	19 (23.8 %)	23 (28.8 %)	30 (37.5 %)	80 (100.0 %)	3.90	1.10
Slabi odnosi (nerazumevanje za težave) državne inštitucije	8 (10.0 %)	11 (13.8 %)	31 (38.8 %)	14 (17.5 %)	16 (20.0 %)	80 (100.0 %)	3.24	1.21
Neplačani izdani računi (ker je naročnik šel v stečaj, izbris).	4 (5.0 %)	13 (16.3 %)	22 (27.5 %)	17 (21.3 %)	24 (30.0 %)	80 (100.0 %)	3.55	1.22
Nezmožnost pridobitve kreditnih sredstev (slaba prilagodljivost bank).	6 (7.5 %)	14 (17.5 %)	18 (22.5 %)	25 (31.3 %)	17 (21.3 %)	80 (100.0 %)	3.41	1.22
Nezmožnost pridobitve garancij za izvedbo posla.	7 (8.9 %)	17 (21.5 %)	26 (32.9 %)	18 (22.8 %)	11 (13.9 %)	79 (100.0 %)	3.11	1.17

Podjetja so vzrok nedoseganja ciljev, ki so jih navedla ob prijavi na razpis, prenesla na gospodarsko krizo ali recesijo. To pomeni, da podjetja ob sami prijavi niso bila dovolj pozorna na dogajanje na trgu ali pa niso pričakovala, da bodo posledice krize tako močno vplivale na njihovo poslovanje.

Kot je razvidno iz Slike 17, podjetja največ krivde za slabše poslovanje od napovedanega prenašajo na gospodarsko krizo oz. recesijo.



Slika 17: Vzroki nedoseganja ciljev, ki so jih podjetja navedla v prijavi na razpis

Podjetja bi verjetno lažje dosegala zastavljene cilje, če se ne bi pojavila gospodarska kriza. Le-ta je povzročila med podjetji nelikvidnost in posledično nezmožnost pridobivanja surovin in zmanjšanje poslovanja ter s tem vplivala na uspešnost poslovanja podjetij.

### 7.3 Rezultati koeficienta zanesljivosti anketnega vprašalnika

Cronbachova alfa ima interval zaupanja od 0 do 1. Pri tem pomeni 0 popolno nezanesljivost anketnega vprašalnika, vrednost 1 pa popolno zanesljivost.

Za področje inovativnosti v podjetju smo v našem primeru merili spremenljivke:

- Inovacijska kultura in klima;
- Inovativnost in nagrajevanje;
- Ustvarjalnost kot osnova za inovativnost;
- Uspešnost inovacij.

Pri vseh spremenljivkah je bila Cronbachova alfa višja od 0,6 in nam pove, da je anketni vprašalnik zanesljiv.

Za področje zadovoljstva zaposlenih v podjetju smo v našem primeru merili spremenljivke:

- Splošno zadovoljstvo pri delu;
- Plača;
- Organizacijska kultura;
- Značilnosti dela;
- Pripadnost zaposlenih.

Pri vseh spremenljivkah je bila Cronbachova alfa višja od 0,6 in nam pove, da je anketni vprašalnik zanesljiv.

Vse te spremenljivke smo primerjali:

- z velikostjo podjetja,
- s položajem anketiranca v podjetju,
- s spolom anketiranca,
- s položajem v podjetju anketiranca in
- z izobrazbo anketiranca.

### 7.3.1 Povzetki Cronbachove alfe za inovativnost

Rezultati izpisa SPSS Cronbachove analize so povzeti v preglednici 53, v kateri so prikazani povzetki po posameznih spremenljivkah za področje inovativnosti. V kolikor je Cronbachova alfa pri posamezni meritvi višja od 0,6, je zanesljivost dovolj dobra.

Preglednica 53: Povzetki Cronbachove alfe po posameznih spremenljivkah za inovativnost

Merjenje zanesljivosti	Rezultat
Inovacijska kultura in klima – povzetek Cronbachove alfe	
Povprečna ocena inovacijske kulture in klime glede na velikost podjetja	Statistično značilno se razlikuje ( $F = 4,23; p < 0,05$ ). Inovacijska kultura in klima se z velikostjo podjetja povečuje.
Povprečna ocena inovacijske kulture in klime glede na položaj anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,02; p > 0,05$ ).
Povprečna ocena inovacijske kulture in klime glede na spol anketiranca v podjetju	Statistično značilno se razlikuje ( $F = 3,05; p < 0,05$ ). Inovacijska kultura in klima je višja pri podjetjih, kjer je anketiranec ženska.
Povprečna ocena inovacijske kulture in klime glede na starost anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,82; p > 0,05$ ).

Merjenje zanesljivosti	Rezultat
Povprečna ocena inovacijske kulture in klime glede na stopnjo izobrazbe anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,82$ ; $p > 0,05$ ).
Inovativnost in nagrajevanje – povzetek Cronbachove alfe	
Povprečna ocena inovativnosti in nagrajevanja glede na velikost podjetja	Statistično značilno se razlikuje ( $F = 4,45$ ; $p < 0,05$ ).
Povprečna ocena inovativnosti in nagrajevanja glede na položaj anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,17$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena inovativnosti in nagrajevanja glede na spol anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,47$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena inovativnosti in nagrajevanja glede na starost anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 1,07$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena inovativnosti in nagrajevanja glede na stopnjo izobrazbe anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,19$ ; $p > 0,05$ ).
Ustvarjalnost kot osnova za inovativnost – povzetek Cronbachove alfe	
Povprečna ocena ustvarjalnosti kot osnove za inovativnost glede na velikost podjetja	Statistično značilno se ne razlikuje ( $F = 2,37$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena ustvarjalnosti kot osnove za inovativnost glede na položaj anketiranca podjetja	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,41$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena ustvarjalnosti kot osnove za inovativnost glede na spol anketiranca podjetja	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,72$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena ustvarjalnosti kot osnove za inovativnost glede na starost anketiranca podjetja	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,72$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena ustvarjalnosti kot osnove za inovativnost glede na stopnjo izobrazbe anketiranca podjetja	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 1,52$ ; $p > 0,05$ ).
Uspešnost inovacij – povzetek Cronbachove alfe	
Povprečna ocena uspešnosti inovacij glede na velikost podjetja	Statistično značilno se razlikuje ( $F = 4,79$ ; $p < 0,05$ ). Uspešnost inovacij se z velikostjo podjetja povečuje.
Povprečna ocena uspešnosti inovacij glede na položaj anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,01$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena uspešnosti inovacij glede na spol anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 1,71$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena uspešnosti inovacij glede na starost anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,32$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena uspešnosti inovacij glede na stopnjo izobrazbe anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,68$ ; $p > 0,05$ ).

Anketni vprašalnik za področje inovativnosti je po izračunih s Cronbachovo alfo zanesljiv.

### 7.3.2 Povzetki Cronbachove alfe za zadovoljstvo zaposlenih

Rezultati izpisa SPSS Cronbachove analize so prikazani v Preglednici 54, v kateri so prikazani povzetki po posameznih spremenljivkah za področje zadovoljstva zaposlenih. V kolikor je Cronbachova alfa pri posamezni meritvi višja od 0,6, je zanesljivost dovolj dobra.

Preglednica 54: Povzetki Cronbachove alfe po posameznih spremenljivkah za zadovoljstvo zaposlenih

Splošno zadovoljstvo pri delu – povzetek Cronbachove alfe	
Povprečna ocena splošnega zadovoljstva zaposlenih glede na velikost podjetja	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,41$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena splošnega zadovoljstva zaposlenih glede na položaj anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,06$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena splošnega zadovoljstva zaposlenih glede na spol anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,65$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena splošnega zadovoljstva zaposlenih glede na starost anketiranca v podjetju	Statistično značilno se ne razlikuje ( $F = 1,64$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena splošnega zadovoljstva zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,07$ ; $p > 0,05$ ).
Plača – povzetek Cronbachove alfe	
Povprečna ocena plače glede na velikost podjetja	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,95$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena plače glede na položaj anketiranca v podjetju	Statistično značilno se razlikuje ( $F = 3,28$ ; $p < 0,05$ ). Zadovoljstvo s plačo je najvišje pri anketirancih, ki so delavci v upravi.
Povprečna ocena plače glede na spol anketiranca	Statistično značilno se razlikuje ( $F = 9,3$ ; $p < 0,05$ ). Zadovoljstvo s plačo je višje pri ženskah.
Povprečna ocena plače glede na starost anketiranca	Statistično značilno se razlikuje ( $F = 7,95$ ; $p < 0,05$ ). Zadovoljstvo s plačo je najvišje pri mlajših oz. zaposlenih starih do vključno 40 let.
Povprečna ocena plače glede na stopnjo izobrazbe anketiranca	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,18$ ; $p > 0,05$ ).
Organizacijska kultura – povzetek Cronbachove alfe	
Povprečna ocena organizacijske kulture glede na velikost podjetja	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,7$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena organizacijske kulture glede na položaj anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,06$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena organizacijske kulture glede na spol anketiranca	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,12$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena organizacijske kulture glede na starost anketiranca	Statistično značilno se ne razlikuje ( $F = 1,44$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena organizacijske kulture glede na stopnjo izobrazbe anketiranca	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,7$ ; $p > 0,05$ ).

Značilnosti dela – povzetek Cronbachove alfe	
Povprečna ocena značilnosti dela glede na velikost podjetja	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,29$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena značilnosti dela glede na položaj anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,7$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena značilnosti dela glede na spol anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 1,02$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena značilnosti dela glede na starost anketiranca	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,71$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena značilnosti dela glede na stopnjo izobrazbe anketiranca	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 0,051$ ; $p > 0,05$ ).
Pripadnost zaposlenih – povzetek Cronbachove alfe	
Povprečna ocena pripadnosti zaposlenih glede na velikost podjetja	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 1,23$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena pripadnosti zaposlenih glede na položaj anketiranca v podjetju	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 2,69$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena pripadnosti zaposlenih glede na spol anketiranca	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 1,91$ ; $p > 0,05$ ).
Povprečna ocena pripadnosti zaposlenih glede na starost anketiranca	Statistično značilno se razlikuje ( $F = 5,05$ ; $p < 0,05$ ). Pripadnost zaposlenih je najvišja pri zaposlenih, ki so stari do vključno 40 let.
Povprečna ocena pripadnosti zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe anketiranca	Nima statistično značilnih razlik ( $F = 1,51$ ; $p > 0,05$ ).

Anketni vprašalnik za področje zadovoljstva zaposlenih je po izračunih s Cronbachovo alfo zanesljiv.

## 7.4 Metoda glavnih komponent

Metoda glavnih komponent (angl. principal component analysis, PCA) je statistična tehnika, ki analizira medsebojno soodvisnost spremenljivk z namenom, da se število spremenljivk zmanjša. Pri tem osnovni nabor spremenljivk preslikamo v množico novih spremenljivk, ki jih imenujemo glavne komponente. Gre za transformacijo danega niza opazovanih spremenljivk v nov niz sintetičnih spremenljivk, to je glavnih komponent, ki so neodvisne druga od druge (Košmelj 1983, 117). Pri tem ni upoštevana nobena predpostavka o strukturi spremenljivk, ki jih s tem postopkom želimo doseči.

Glavne komponente se izražajo kot linearna kombinacija osnovnih spremenljivk in ohranjajo njihovo skupno variabilnost. Prva glavna komponenta je določena tako, da pojasni kar se da velik del celotne variance osnovnih spremenljivk. Druga glavna komponenta je določena tako, da je neodvisna od prve, in pojasni kar se da velik del še nepojasnjene variance. Tretja glavna komponenta je ne-

odvisna od prve in od druge glavne komponente in pojasni kar se da velik del še nepojasnjene variance itd. Zaporedne glavne komponente so urejene po padajoči velikosti variance. Če so osnovne spremenljivke dovolj povezane, pojasnijo »pozne« glavne komponente majhen delež celotne variance in jih lahko zanemarimo. Bolj ko so izhodiščne spremenljivke med seboj povezane, bolj uspešna bo redukcija. Kot mero povezanosti uporabimo koeficient kovariance oz. korelacije, pri tem pa mora veljati, da je povezanost med spremenljivkami linearna (Košmelj 2007, 159–160).

Po opravljeni analizi glavnih komponent inovativnosti, zadovoljstva zaposlenih in nedoseganja zastavljenih ciljev smo dobili rezultate, ki so navedeni v nadaljevanju.

#### 7.4.1 Inovativnost

Z metodo glavnih komponent smo za področje inovativnosti sestavili 4 glavne komponente:

- Glavna komponenta 1: Spodbude za inoviranje;
- Glavna komponenta 2: Postopki in standardi za inoviranje;
- Glavna komponenta 3: Inoviranje kot pogoj;
- Glavna komponenta 4: Poti za inoviranje.

Kriteriji za določitev števila glavnih komponent so bili: diagram lastnih vrednosti (kjer se lomi črta), delež pojasnjene variance vsaj 50 % in vsebinska smiselnost.

Iz spodnje preglednice je razvidno združevanje posameznih trditev.

Preglednica 55: Metoda glavnih komponent – inovativnost

Trditev	Komp. 1	Komp. 2	Komp. 3	Komp. 4
Q14b Načrtno spodbujamo medsebojno druženje izumiteljev (npr. strokovne ekskurzije, klub izumiteljev ipd.).	<b>0,80</b>	-0,04	0,12	0,16
Q13d Najuspešnejšim inovatorjem javno podeljujemo priznanja.	<b>0,75</b>	0,19	-0,12	0,23
Q14c Poznamo in uporabljamo različne tehnike za generiranje idej in uvajanje izboljšav (brainstorming, diagram ribja kost, borza problemov, ipd.).	<b>0,71</b>	0,03	0,34	0,15
Q13e V podjetju imamo izdelan pravilnik o nagrajevanju inovativnosti.	<b>0,67</b>	0,29	0,14	0,21
Q14a Izumiteljem nudimo dostop do potrebnih znanj in sredstev, da lahko nadalje razvijajo svojo ustvarjalnost.	<b>0,66</b>	0,17	0,24	0,10



Trditvev	Komp. 1	Komp. 2	Komp. 3	Komp. 4
Q13b Postopek (formula) za izračun nagrade je zaposlenim razumljiv.	0,26	<b>0,78</b>	0,22	0,03
Q14d V primeru, da pride v delovnem procesu do nepredvidenih odstopanj od običajnih rezultatov, sistematično analiziramo vzroke za to.	-0,02	<b>0,75</b>	-0,02	0,24
Q13f Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	0,13	<b>0,58</b>	0,04	0,36
Q13c Nagrajevanje inovacij je integrirano v sistem plač (npr. inovativnost posameznika vpliva na variabilni del njegove plače).	0,51	<b>0,51</b>	0,26	-0,14
Q12b Inoviranje proizvodov in procesov je pogoj za večjo konkurenčnost podjetja.	0,11	-0,13	<b>0,75</b>	0,08
Q12a Ustvarjalnost se pričakuje brez izjeme na vsakem delovnem mestu v podjetju.	0,03	0,18	<b>0,67</b>	0,06
Q13a Inovativnost je eden od kriterijev pri napredovanju posameznika v podjetju.	0,34	0,36	<b>0,57</b>	-0,20
Q12c Za potrebe inoviranja (raziskave, nagrade, promocija, izobraževanje, ipd.) letno planiramo proračun potrebnih sredstev.	0,34	0,20	<b>0,57</b>	0,26
Q14e Poznamo tudi neformalne oblike zbiranja idej, ki jih evidentiramo kot inovativne predloge (npr. zvezek za zapisovanje idej, ki se porodijo ob jutranji kavi).	0,29	0,22	0,04	<b>0,73</b>
Q14f Pri vsakem podanem inovativnem predlogu preverimo, ali je mogoče podobno rešitev, uporabiti tudi kje drugod.	0,26	0,45	0,03	<b>0,60</b>
Q12d Uporabniki so vključeni v oblikovanje in načrtovanje novih proizvodov ali storitev.	0,15	0,00	0,47	<b>0,59</b>

Pojasnjene variance po rotaciji skupaj znašajo 60,5 %. Prva komponenta predstavlja 21,0 %, druga 14,9 %, tretja 13,8 % in četrta 10,8 % pojasnjene variance.

#### 7.4.2 Zadovoljstvo zaposlenih

Z metodo glavnih komponent smo za področje zadovoljstva zaposlenih sestavili 3 glavne komponente:

- Glavna komponenta 1: Klima in zadovoljstvo;
- Glavna komponenta 2: Splošno zadovoljstvo;
- Glavna komponenta 3: Finančno nagrajevanje.

Iz spodnje preglednice je razvidno združevanje posameznih trditev.

Preglednica 56: Metoda glavnih komponent – zadovoljstvo zaposlenih

Trditev	Komp. 1	Komp. 2	Komp. 3
Q17d Zaposleni uživajo v svojem delu.	<b>0,76</b>	0,17	0,17
Q20a Zaposleni čutijo, da so pomembni na svojem delovnem mestu znotraj podjetja.	<b>0,73</b>	0,28	0,15
Q20b Zaposleni menijo, da prejmejo od svojih nadrejenih dovolj informacij o uspešnosti izvrševanja delovnih nalog.	<b>0,72</b>	0,16	0,17
Q20c Zaposleni so zadovoljni z delovnimi pogoji.	<b>0,69</b>	0,16	0,27
Q17c Zaposleni so mnenja, da je njihovo delo zelo zanimivo.	<b>0,69</b>	0,30	0,21
Q17a Večina zaposlenih v naši organizaciji čuti veliko osebno zadovoljstvo, ko opravi svoje delo dobro.	<b>0,65</b>	0,18	0,18
Q20d Zaposleni so zadovoljni z delovnim časom.	<b>0,61</b>	0,17	0,01
Q21a Zaposleni govorijo svojim prijateljem pozitivno o organizaciji, v kateri so zaposleni.	<b>0,54</b>	-0,09	0,49
Q19b Našo organizacijo bi lahko opisali kot prilagodljivo na spremembe.	0,33	<b>0,79</b>	0,11
Q19c Naše podjetje vedno stremi za izboljšavami.	0,30	<b>0,73</b>	0,06
Q18d Sistem plač omogoča, da zaposleni, ki so pri delu bolj uspešni, prejmejo tudi ustrezno višje plačilo.	-0,05	<b>0,66</b>	0,29
Q19a Nadrejeni v našem podjetju so voljni deliti pomembne informacije s podrejenimi.	0,40	<b>0,59</b>	0,13
Q17b V našem podjetju obstajajo priložnosti za osebno rast in razvoj.	0,54	<b>0,58</b>	0,14
Q18c Zaposleni menijo, da je njihova plača visoka v primerjavi s tem, kolikor zaslužijo zaposleni za podobno delo v drugih podjetjih.	0,09	0,17	<b>0,76</b>
Q18a Zaposleni so zadovoljni s plačo, ki jo dobijo za svoje delo.	0,28	0,21	<b>0,74</b>
Q21d Za zaposlene je ta organizacija najboljša izmed vseh organizacij, za katere bi lahko delali.	0,18	0,04	<b>0,62</b>
Q18b Zaposleni so relativno dobro finančno nagrajeni za svoje delo.	0,02	0,53	<b>0,59</b>
Q21c Zaposleni s ponosom govorijo drugim o tem, da so del te organizacije.	0,47	0,07	<b>0,59</b>
Q19d Za izvajanje večine delovnih nalog v našem podjetju nimamo formalnih postopkov.	0,11	-0,01	0,00
Q21b Zaposleni čutijo zelo malo pripadnosti do podjetja.	-0,25	-0,21	0,08

Pojasnjene variance po rotaciji skupaj znašajo 61,6 %, kar je razvidno v Prilogi 4. Prva komponenta predstavlja 26,3 %, druga 19,2 % in tretja 16,1 % pojasnjene variance.

### 7.4.3 Nedoseganje zastavljenih ciljev

Z metodo glavnih komponent smo za področje nedoseganja zastavljenih ciljev sestavili 3 glavne komponente:

- Glavna komponenta 1: Finančni problemi;
- Glavna komponenta 2: Tehnični in organizacijski problemi;
- Glavna komponenta 3: Gospodarski problemi.

Iz spodnje preglednice je razvidno združevanje posameznih trditvev.

Preglednica 57: Metoda glavnih komponent – nedoseganje zastavljenih ciljev

Trditev	Komp. 1	Komp. 2	Komp. 3
Q24k Nezmožnost pridobitve garancij za izvedbo posla.	<b>0,85</b>	0,09	0,05
Q24j Nezmožnost pridobitve kreditnih sredstev (slaba prilagodljivost bank).	<b>0,83</b>	0,12	-0,05
Q24i Neplačani izdani računi (ker je naročnik šel v stečaj, izbris, ipd.).	<b>0,82</b>	0,05	0,34
Q24h Slabi odnosi (nerazumevanje za težave) državne inštitucije - npr. DURS.	<b>0,71</b>	0,34	0,20
Q24g Slaba plačilna disciplina kupcev ali plačevanje z zamudo.	<b>0,66</b>	0,09	<b>0,53</b>
Q24b Tehnološka oprema ne izpolnjuje pričakovanih rezultatov.	0,14	<b>0,77</b>	-0,03
Q24c Notranji organizacijski problemi.	0,18	<b>0,75</b>	-0,09
Q24a Preoptimistično nastavljeni cilji ob prijavi na razpis.	-0,01	<b>0,74</b>	0,30
Q24e Gospodarska kriza ali recesija.	0,06	-0,07	<b>0,89</b>
Q24d Nepridobivanje novih poslov.	0,19	<b>0,50</b>	<b>0,62</b>
Q24f Odpoved pogodb s strani kupcev.	<b>0,50</b>	0,05	<b>0,54</b>

Pojasnjene variance po rotaciji skupaj znašajo 68,2 %. Prva komponenta predstavlja 30,7 %, druga 19,2 % in tretja 18,3 % pojasnjene variance.

## 7.5 Inovativnost in rezultati regresijske analize (H2)

Namen H2 je bil na podlagi analize podatkov iz anketnega vprašalnika ugotoviti vpliv inovativnosti na uspešnost podjetja ter s tem testirati in potrditi ali ovreči H2. Preverili smo H2: Doseganje učinkov nepovratnih sredstev iz javnega razpisa P4 je pozitivno povezano z inovativnostjo v podjetju. Pri H2 je bila odvisna spremenljivka fi-

nančni kazalnik (dodana vrednost na zaposlenega), neodvisne spremenljivke pa glavne komponente inovativnosti podjetij, ki so bile: spodbude za inoviranje, postopki in standardi za inoviranje, inoviranje kot pogoj in poti za inoviranje. Enačba multiple regresijske enačbe je:

$$DVZ = a - b_1 \cdot INOP + b_2 \cdot INOPO + b_3 \cdot INOST + b_4 \cdot INOSP \text{ kjer je:}$$

DVZ = dodana vrednost na zaposlenega,

a = regresijska konstanta,

INOP = inovativnost kot poti za inoviranje,

INOPO = inovativnost kot inoviranje kot pogoj,

INOST = inovativnost kot postopki in standardi za inoviranje in

INOSP = inovativnost kot spodbude za inoviranje.

Regresijski model se je pokazal kot značilen ( $F = 1,82$ ; Sig.  $0,128$ ). Popravljen determinacijski koeficient znaša  $0,028$ , kar pomeni, da je le  $2,8\%$  variance v odvisni spremenljivki možno pojasniti z neodvisnimi spremenljivkami.

Standardizirani regresijski koeficient za spodbude za inoviranje znaša  $-0,056$  in je neznačilen (Sig.  $0,538$ ). Standardizirani regresijski koeficient za postopke in standarde za inoviranje znaša  $0,012$  in je neznačilen (Sig.  $0,897$ ). Standardizirani regresijski koeficient za inoviranje kot pogoj znaša  $0,176$  in je značilen (Sig.  $0,056$ ). Standardizirani regresijski koeficient za poti za inoviranje znaša  $0,163$  in je neznačilen (Sig.  $0,077$ ).

Ti rezultati bi pomenili, da se z inoviranjem povečuje dodana vrednost na zaposlenega oz. inoviranje pozitivno vpliva na dodano vrednost na zaposlenega, kar je v skladu s H2. Vendar je ta koeficient na meji statistične značilnosti.

Izračunali smo še bivariantno regresijsko analizo, kjer smo preverili, ali glavna komponenta inoviranje kot pogoj dejansko pozitivno vpliva na dodano vrednost na zaposlenega. Enačba bivariantne regresijske analize:  $DVZ = a + b_1 \cdot INOPO$ , kjer je:

DVZ = dodana vrednost na zaposlenega,

a = regresijska konstanta in

INOPO = inovativnost kot inoviranje kot pogoj.

Popravljen determinacijski koeficient znaša  $10,9\%$ . Standardizirani regresijski koeficient za inoviranje kot pogoj znaša  $0,347$  in je značilen (Sig.  $0,002$ ).

Na podlagi teh rezultatov lahko potrdimo, da glavna komponenta inoviranje kot pogoj pozitivno vpliva na dodano vrednost na

zaposlenega. Ostale tri glavne komponente ne vplivajo na dodano vrednost na zaposlenega.

## 7.6 Zadovoljstvo zaposlenih in rezultati regresijske analize (H3)

Namen H3 je bil na podlagi analize podatkov iz anketnega vprašalnika ugotoviti vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost podjetja ter s tem testirati in potrditi ali ovreči H3. Preverili smo H3: Doseganje učinkov nepovratnih sredstev iz javnega razpisa P4 je pozitivno povezano z zadovoljstvom zaposlenih v podjetju. Pri H3 je bila odvisna spremenljivka finančni kazalnik (dodana vrednost na zaposlenega), neodvisna spremenljivka pa glavne komponente zadovoljstva zaposlenih, ki so bile: klima in zadovoljstvo, splošno zadovoljstvo in finačno nagrajevanje.

Enačba multiple regresijske enačbe je:

$$DVZ = a + b_1 * ZZK + b_2 * ZZZO + b_3 * ZZFG \text{ kjer je:}$$

DVZ = dodana vrednost na zaposlenega,

a = regresijska konstanta,

ZZK = zadovoljstvo zaposlenih kot klima,

ZZZO = zadovoljstvo zaposlenih kot zadovoljstvo z organizacijo in

ZZFG = zadovoljstvo zaposlenih kot finančno nagrajevanje.

V programu SPSS smo najprej pri izračunih uporabili metodo stepwise, vendar nobena od neodvisnih spremenljivk ni zadostila kriteriju za vstop, kar pomeni, da nismo našli vplivov med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami. Nato smo naredili izračun regresije po metodi enter.

Regresijski model se je pokazal kot značilen ( $F = 1,93$ ; Sig. 0,128). Popravljen determinacijski koeficient znaša 0,023, kar pomeni, da je le 2,3 % variance v odvisni spremenljivki možno pojasniti z neodvisnimi spremenljivkami. Standardizirani regresijski koeficient za klimo znaša 0,037 in je neznačilen (Sig. 0,682). Standardizirani regresijski koeficient za zadovoljstvo z organizacijo znaša 0,175 in je značilen (Sig. 0,058). Standardizirani regresijski koeficient za finančno nagrajevanje znaša 0,128 in je neznačilen (Sig. 0,164). Ti rezultati bi pomenili, da se z zadovoljstvom z organizacijo povečuje dodana vrednost na zaposlenega oz. zadovoljstvo zaposlenih pozitivno vpliva na dodano vrednost na zaposlenega, kar je v skladu s H3. Vendar je ta koeficient na meji statistične značilnosti.

### 7.7 Ugotovitve raziskave in potrjevanje hipotez

Pri analizi finančnih kazalnikov smo ugotovili, da so podjetja dosegla pozitivne finančne učinke. Finančne kazalnike smo analizirali na različne načine in je bil rezultat vedno v povprečju pozitiven. Prav tako smo primerjali podatke podjetij, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis P4, na osnovi treh finančnih kazalnikov s podatki vseh podjetij v RS v teh upravičenih dejavnostih in ugotovili, da so podjetja, ki so bila uspešna pri prijavi na razpis P4, uspešnejša od povprečja podjetij, ki poslujejo v upravičenih dejavnostih. S tem  $H_1$  ne moremo zavrni.

S Cronbachovo alfo smo preverili zanesljivost anketnega vprašalnika in ugotovili, da je Cronbachova alfa v vseh spremenljivkah višja od 0,6, kar nam pove, da je anketni vprašalnik zanesljiv.

Z metodo glavnih komponent smo posamezne spremenljivke preslikali v manjše število spremenljivk oz. glavne komponente. Pri inovativnosti smo tako dobili štiri glavne komponente: spodbude za inoviranje, postopki in standardi za inoviranje, inoviranje kot pogoj in poti za inoviranje. Pri zadovoljstvu zaposlenih smo dobili tri glavne komponente: klima in zadovoljstvo, splošno zadovoljstvo, finančno nagrajevanje. Dve trditvi pri zadovoljstvu zaposlenih smo izločili saj sta bili vsebinsko neustrezni. Metodo glavnih komponent smo naredili tudi za nedoseganje zastavljenih ciljev, kjer smo dobili tri glavne komponente: finančni problemi, tehnični in organizacijski problemi in gospodarski problemi.

Za preverjanje  $H_2$  in  $H_3$  smo izvedli multiplo regresijsko analizo, s katero smo ugotavljali vplive med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami.

Pri  $H_2$  smo ugotovili vpliv inovativnosti na uspešnost podjetja pri glavni komponenti inoviranje kot pogoj, pri ostalih komponentah vpliva ni bilo. To pomeni, da  $H_2$  ne moremo delno zavrni.

Pri  $H_3$  smo ugotavljali vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost podjetja. Vpliva med odvisno in neodvisno spremenljivko ni in s tem  $H_3$  je bila zavrjnena.

Dodatno smo še poskušali najti vpliv med nedoseganjem zastavljenih ciljev in uspešnostjo podjetja. Vpliva ni.

V naslednji preglednici so prikazani zaključki posameznih hipotez.

Preglednica 58: Hipoteze

H <sub>1</sub>	<input checked="" type="checkbox"/>	Ni možno zavrniti
H <sub>2</sub>	<input type="radio"/>	Delno ni možno zavrniti
H <sub>3</sub>	<input checked="" type="checkbox"/>	Zavrnjena

Kot je razvidno iz zgornje preglednice, ene hipotezo ni bilo možno zavrniti, ene ni bilo možno delno zavrniti, ena pa je bila zavrnjena.





## 8 Sklep

EU svojim članicam za enakomerno razvitost namenja finančna sredstva, ki jih posamezna država, preko različnih programov in javnih razpisov, razdeli na posamezna področja, ki so najbolj potrebna pomoči. Eden od takšnih razpisov je P4, s katerim je RS, posredno SPS, razpisovala nepovratna sredstva za namene investicij v tehnološko opremo. Razpisi v sklopu programa P4 so bili objavljeni v letih 2006, 2007, 2008 in 2009. V teh letih je prejelo pozitiven sklep k investiciji 918 vlog, upravičenih je bilo za 315.972.379 EUR investicij in razdeljenih 135.316.329 EUR nepovratnih sredstev. S tem razpisom je RS želela dvigniti konkurenčnost, razvitost in tehnološko opremljenost podjetij ter podjetja vzpodbuditi k povišanju inovacijske dejavnosti.

Podjetje, ki je želelo prejeti nepovratna sredstva, je moralo oddati vlogo, ki je bila ocenjena po točkovniku, ki je bil del razpisne dokumentacije. V vlogi so podjetja navedla cilje, ki jih bodo z novo investicijo, za katero bodo pridobili nepovratna sredstva, realizirali. V nasprotnem primeru lahko SPS zahteva vračilo dodeljenih nepovratnih sredstev. Država spremlja samo finančne učinke podjetij, ki so prejela nepovratna sredstva. Programi in direktive EU nam jasno opredeljujejo, da morajo nepovratna sredstva posredno vplivati na inovativnost, rast in konkurenčnost podjetij. Meritev je bila usmerjena v raziskavo neposrednih učinkov, tj. finančnih kazalnikov, in raziskavo posrednih učinkov, tj. vpliva na inovativnost in zadovoljstvo zaposlenih. Finančne učinke so predstavljali finančni kazalniki: celotni prihodki, čisti poslovni izid obračunskega obdobja, povprečno število zaposlenih in dodana vrednost na zaposlenega.

H1 ni bila zavrnjena. Ugotovili smo, da so podjetja dosegla pozitivne finančne učinke, in to tako podjetja, ki so odgovorila na anketni vprašalnik, kot vsa podjetja, ki so prejela nepovratna sredstva. Te podatke smo primerjali s tremi finančnimi kazalniki vseh podjetij v RS, ki delujejo v enakih dejavnostih, in ugotovili, da so podjetja, ki so prejela nepovratna sredstva, uspešnejša od celote podjetij v RS.

H2 ni bila delno zavrnjena. Ugotovili smo, da so finančni kazalniki delno povezani z inovativnostjo v podjetju. Povezanost se je pokazala med finančnimi kazalniki in komponento Inoviranje kot pogoj. Razlog bi lahko bil, da je na vprašalnik odgovorilo 44,1 % malih podjetij, ki nimajo oz. imajo slabo razvito inovativnost v podjetju. Raziskava Czarnitzkija in Bento Lopesove (2011), ki sta merila učinke nepovratnih sredstev na podjetjih v Nemčiji, je pokazala, da so inovativnejša podjetja, ki prejmejo nepovratna sredstva direktno iz EU in ne posredno preko nacionalnih institucij, tako kot je P4. Mikro podjetja se ne prijavljajo na direktne razpise iz EU, saj v večini ne izpolnjujejo pogojev za prijavo, ker so premajhna. Prav tako imajo v večini primerov podjetja, ki so prejela nepovratna sredstva iz P4, dejavnost C, kar pomeni predelovalne dejavnosti. Predvidevamo, da se ta podjetja preživljajo s proizvodnjo znanih proizvodov znanim kupcem, nimajo pa svojih razvojnih oddelkov in ne vlagajo v inovacijsko dejavnost.

H3 je bila zavrnjena. Finančni kazalniki niso povezani z zadovoljstvom zaposlenih. Razlog za to bi lahko našli v gospodarski krizi. Podjetja preživljajo težke čase, konstantno se srečujejo s problemi likvidnosti, neplačili in nezmožnostjo pridobivanja posojil. Vse to vpliva na klimo v podjetjih in posledično na zadovoljstvo zaposlenih.

Nepovratna sredstva P4 so dosegla svoj namen in imajo pozitivne učinke na podjetja. Vendar se ti učinki močneje izražajo v neposrednih (finančnih kazalnikih) kot posrednih učinkih (inovativnosti in zadovoljstvu zaposlenih).

### **8.1 Prispevek k znanosti**

Rezultati raziskave in preučitev vpliva subvencij oz. nepovratnih sredstev na finančne kazalnike, inovativnost podjetij in zadovoljstvo zaposlenih predstavljajo pomemben prispevek k znanosti in stroki. Po dostopnih podatkih je ta raziskava prva raziskava v Sloveniji, ki je merila vpliv določenega razpisa (torej P4) na doseganje namenov in ciljev, ki so opredeljeni v razpisu in s tem podpirajo programe in direktive EU. Prav tako je prva raziskava, ki je v celoti merila vpliv nepovratnih sredstev tako na finančne kazalnike kot na posredne učinke (inovativnost in zadovoljstvo zaposlenih). Dosedanje raziskave so bile usmerjene predvsem v splošen vpliv nepovratnih sredstev in ne raziskujejo konkretnih namenov in doseženih učinkov.

Prispevek k znanosti nam daje celotna empirična analiza, saj je bilo zaradi specifičnosti razpisa in definiranja namenov potrebno pripraviti lasten vprašalnik in kasneje analizo zbranih podatkov. Podatki so obdelani z ustrezno statistično obdelavo. Rezultati raziskave predstavljajo nove ugotovitve na raziskovalnem področju.

## **8.2 Predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Nepovratna sredstva v Sloveniji so podjetja lahko prejela od leta 2004 naprej. V raziskavi obravnavamo enega največjih razpisov, kjer so podjetja lahko prejela sredstva za tehnološko opremo in na katerega so se lahko prijavila med leti 2006 in 2009. Smiselno bi bilo raziskati vpliv nepovratnih sredstev na finančno uspešnost in inovativnost tudi iz drugih razpisov in ne samo iz P4. Prav tako bi se lahko izvedla raziskava, kaj pomeni za podjetja pridobivanje nepovratnih sredstev iz neposrednih prijav na EU komisijo v Bruslju.



# Krajšave

- FM — Fakulteta za management Koper
- UP — Univerza na Primorskem
- EU — Evropska unija
- Ur. l. RS — Uradni list Republike Slovenije
- SPS — Slovenski podjetniški sklad
- MSP — Mala in srednje velika podjetja
- P4 — Javni razpis s krajšim nazivom Produkt 4 oz. P4
- NSRO — Nacionalni strateški referenčni okvir
- OP — Operativni program
- OP KRRP — Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov
- OP RČV — Operativni program razvoja človeških virov
- OP ROPI — Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture
- KS — Kohezijski sklad
- ESRR — Evropski sklad za regionalni razvoj
- ESS — Evropski socialni sklad
- R&R — Raziskave in razvoj
- RS — Republika Slovenija
- SPSS — Program za statistično in analitično obdelavo podatkov
- SURS — Statistični urad Republike Slovenije
- ISPA — Program izvajanja strukturne politike v predpristopnem obdobju (Instrument for Structural Policies for Pre-accession)
- H1 — Hipoteza 1
- H2 — Hipoteza 2
- H3 — Hipoteza 3
- d. o. o. — Družba z omejeno odgovornostjo



## Literatura in viri

- Afuah, Allan. 1998. *Innovation management*. New York: Oxford University Press Inc.
- Allen, Natalie, J., in John P. Meyer. 1990. »The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization.« *Journal of Occupational Psychology* 63 (1): 1 – 18.
- Amabile, Teresa M. 1988. »A Model of Creativity and Innovation in Organizations.« *Research in organizational behavior* 10 (3): 123–167.
- Auer, Jasna. 2009. *Zadovoljstvo zaposlenih in notranje podjetništvo*. Magistrska naloga, Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
- Baebler, Miha. 2003. »Ključ razvoja.« *Glas gospodarstva* 3 (1): 18–23.
- Bernini, Cristina, in Guido Pellegrini. 2011. »How Are Growth and Productivity in Private Firms Affected by Public Subsidy? Evidence from a Regional Policy.« *Regional Science and Urban Economics* 41 (3): 253–265.
- Bérubé, Charles, in Pierre Mohnen. 2009. »Are Firms that Receive R&D Subsidies More Innovative?« *Canadian Journal of Economics* 42 (1): 206–225.
- Bojnec, Štefan, in Matjaž Novak. 2004. »Kakšna je slovenska blagovna menjava po tehnološki intenzivnosti?« *IB revija* 38 (3): 37–56.
- Bojnec, Štefan, in Matjaž Novak. 2005a. »Ali znotrajpanožna trgovina prevladuje v slovenski blagovni menjavi?« *IB revija* 39 (3): 22–40.
- Bojnec, Štefan, in Matjaž Novak. 2005b. »Metodologija za ugotavljanje konkurenčnih prednosti in pozicioniranje sektorjev slovenskega gospodarstva po konkurenčnosti blagovne menjave.« *IB revija* 39 (1–2): 4–25.
- Bojnec, Štefan, in Matjaž Novak. 2006a. »Cenovna konkurenčnost slovenske zunanje trgovine.« *IB revija* 40 (3): 47–62.

- Bojnec, Štefan, in Matjaž Novak. 2006b. »Technological Intensity and Patterns in Slovenian Merchandise Trade.« *Managing Global Transitions* 4 (1): 5–24.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepelar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2006. *Ekonomika podjetja. Zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Bosma, Niels in Gerrit de Wit G. 2004. *The Influence of Innovation on Firm Size. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*.
- Bučar, Maja in Metka Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bulc, Violeta. 2003. »Zvezde so v nas in naj žarijo.« *Glas gospodarstva* 3 (1): 13–17.
- Calantone, Roger, Rosanna Garcia in Cornelia Dröge. 2003. »The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning.« *The Journal of Product Innovation Management* 20 (2): 90–103.
- Carlson, Ray Curtis, in William W. Wilmot. 2006. *Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want*. New York: Crown Business.
- Changyong, Xuan, Sun Jun in Yan Chen. 2012. Foreign debt, economic growth and economic crisis. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies* 5 (1): 157–167.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Czarnitzki, Dirk, in Cindy Bento Lopes. 2011. »Innovation Subsidies: Does the Funding Source Matter for Innovation Intensity and Performance? Empirical Evidence from Germany.« *Dokument o diskuzijah* 11–053. Centre for European economic research (ZEW). [Http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1908764](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1908764)
- Čater, Tomaž. 2003. »Konkurenčna prednost podjetja: za kaj v resnici gre?« *Naše gospodarstvo* 49 (5–6): 481–499.
- Čop, Mihaela. 1999. *Dejavniki delovne uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih z delom*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- De Jong, Jeroen, in Deanne den Hartog. 2003. *Leadership as a Determinant of Innovative Behavior. Scientific Analysis of Entrepre-*



- neurship and SMEs*. Research report. [Http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200303.pdf](http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200303.pdf)
- De Jong, Jeroen, in Deanne N. Den Hartog. 2007. »How Leaders Influence Employees Innovative Behaviour.« *European Journal of Innovative Management* 10 (1): 41–64.
- Dimovski, Vlado, in Sandra Penger. 2008. *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dosi, Giovanni. 1988. »Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation.« *Journal of Economic Literature* 26 (3): 1120–117.
- Drucker, Peter. 1992. *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
- Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. 1. natis. Zbirka Manager. Ljubljana: GV Založba.
- ESRR. 2011. *EU skladi*. [Http://www.euskladi.si/skladi/esrr/](http://www.euskladi.si/skladi/esrr/)
- Evropska komisija. 2005. »Strengthening the Foundations of the European Research Area. 12. Support for the Coherent Development of Policies.« Delovni program za prijavo na javni razpis, Evropska komisija, Bruselj.
- Evropska komisija. 2008. *New Funds, Better Rules. Overview of New Financial Rules and Funding Opportunities 2007–2013*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Evropska komisija. 2010. *Javna naročila in financiranje*. [Http://ec.europa.eu/contracts\\_grants/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/contracts_grants/index_sl.htm)
- EU skladi. 2012. *Nacionalni strateški referenčni okvir 2007–2013*. [Http://www.eu-skladi.si/predpisi/operativni-programi/2007-2013/nacionalni-strateskireferencni-okvir-2007-2013](http://www.eu-skladi.si/predpisi/operativni-programi/2007-2013/nacionalni-strateskireferencni-okvir-2007-2013)
- Fagerberg, Jan, David C. Mowery in Richard R. Nelson. 2005. *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University.
- Fatur, Peter. 2005. *Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Fatur, Peter, in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Fatur, Peter, Borut Likar in Janez Kopač. 2007. »Razvoj metodologije za vrednotenje inovacijskih sposobnosti managementa.« *Revijska Les* 4 (59): 96–103.

- Feldman, Maryann. 2004. *The significance of innovation*. [Http://www.competeprosper.ca/events/SummaryMaryann%20Feldman%20%20Why%20Investment%20Matters%20ofor%20Innovation.pdf](http://www.competeprosper.ca/events/SummaryMaryann%20Feldman%20%20Why%20Investment%20Matters%20ofor%20Innovation.pdf)
- Florida, Richard. 2005. *Vzpon ustvarjalnega razreda*. Velenje: IPAK.
- Freel, Mark. 2003. »Sectoral Patterns of Small Firm Innovation, Networking and Proximity.« *Research policy* 32 (5): 751–770.
- Freeman, Christopher. 1982. *The Economics of Industrial Innovation*. London: Frances Pinter (Publishers).
- Frerichs, Freek Jan in H. J. Wiersma. 2004. *Academic Entrepreneurship: A Source of Competitive Advantage*. Rotterdam: Le Manager.
- Gaspari, Maja. 2008. »Kako v krizi ujeti vlak z najboljšimi.« *Finance* 221/2865, 22.
- George, Jennifer M., in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Gibson, L. James, John M. Ivancevich in James H. Donnelly. 2000. *Organizations: Behavior, Structure, Procesess*. 10 izd. Boston, MA: Irwine McGraw-Hill.
- Glavina, Martina. 2006. *Petminutna analiza inovacijskih procesov*. Diplomsko delo, Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
- Gorišek, Karmen. 2000. »Zadovoljstvo zaposlenih – Ali vsebina pojma prerašča ime fenomena?« *Industrijska demokracija* 12 (7): 4–6.
- Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Gošnik, Dušan. 2005. *Tržni vidiki inovativnosti izdelka kot sestavni del tržne strategije konkurenčnih prednosti podjetja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Hill, Charles W. L., in Frank T. Rothaermel. 2003. »The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation.« *Academy of Management Review* 28 (2): 257–274.
- Hunya, Gábor. 2011. »Problems of Romanian SMEs with Tapping EU Structural Funds.« *Eastern Journal of European Studies* 2 (1): 129–146.

- Innobarometer. 2010. *Analytical Report: Innovation in Public Administration*. Bruselj: Evropska komisija.
- Jones, Tim. 2005. *Innovating at the Edge: How Organizations Evolve and Embed Innovation Capability*. Boston, MA: Oxford.
- Joshi, Ashwin W., in Sanjay Sharma. 2004. »Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New Product Performance.« *Journal of Marketing* 68 (4): 47–59.
- Kaše, Robert, Bogdan Lipičnik, Katarina K. Mihelič in Nada Zupan. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kadocsa, György, in Anna Francsovcics. 2011. »Macro and Micro Economic Factors of Small Enterprise Competitiveness.« *Acta Polytechnica Hungarica* 1 (8): 23–40.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kosmina, Sarah. 2009. *Management inoviranja v gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil*. Magistrska naloga, Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
- Košmelj, Blaženka. 1983. *Uvod v multivariatno analizo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Košmelj, Katarina. 2007. »Metoda glavnih komponent: osnove in primer.« *Acta agriculturae Slovenica* 89 (1): 159–172.
- Kotler, Peter. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Kotnik, Patricia. 2004. *Inovacijska dejavnost podjetij: Njene determinante, vpliv na produktivnost in pomen za mednarodno konkurenčnost*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Krošlin, Tadej, Janez Ekart, Jernej Mele in Sabina Žampa. 2009. *Pravilnik o internih inovacijah*. Interni dokument podjetij Gorenje Surovina d. o. o. in Bosio d. o. o.
- Kunšek, Iztok. 2003. *Organizacijska klima: Samo plače*. Ljubljana: Glas gospodarstva.
- Leavy, Brian. 2005. »A Leaders Guide to Creating an Innovation Culture.« *Strategy & Leadership* 33 (4): 38–45.
- Likar, Borut. 1998. *Inoviranje – učbenik k predmetu Inoviranje in proizvodnja*. Koper: Visoka šola za management.
- Likar, Borut. 2001. »Inovativnost je nujna.« *Podjetnik* 10 (5): 24–25.
- Likar, Borut, Jožica Demšar, Peter Fatur, Dejan Križaj, Vid Pečjak, Sandi Sitar in Nada Trunk Širca. 2000. *Inovativnost za mlade*.

- Ljubljana: Korona plus; Zveza prijateljev mladine Slovenije; Koper: Visoka šola za management.
- Likar, Borut, Peter Antunovič, Jordan Berginc, Dominik S. Černjak, Jožica Demšar, Peter Fatur, Dejan Križaj, Matjaž Mulej, Vid Pečjak, Sandi Sitar, Denis Trček in Nada Trunk Širca. 2002. *Uspeti z idejo! Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*. Ljubljana: Korona plus; Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Likar, Borut, in Peter Fatur. 2010. *Inovacijsko tehnološki in raziskovalni procesi v predelovalni in lesni industriji*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Lipičnik, Bogdan. 1992. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Makovec Brenčič, Maja. 1998. »Dejavniki konkurenčnosti v mednarodnem trženjskem okolju – včeraj, danes, jutri?« *Akademija MM* 2 (2): 35–43.
- Matos, Silva. 1994. *Spodbujanje ustvarjalnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- McFadzean, Elspeth. 1998. »Enhancing Creative Thinking Within Organisations.« *Management Decision* 36 (5): 309–315.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Merslavič, Martina. 1998. »(Pre)oblikovanje organizacijske kulture.« *Teorija in praksa* 35 (4): 633–646.
- Mesnar Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2006. »Poskrbite za zadovoljstvo zaposlenih.« *Podjetnik* 15 (11): 47–49.
- Mihalič, Renata. 2007. »Razvijte spodbudno podjetniško kulturo in klimo.« *Podjetnik* 16 (1): 46–49.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.

- Moorhead, Georgy, in Ricky W. Griffin. 1989. *Organizational Behavior*. 2 izd. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Moorhead, Gregory, in Ricky W. Griffin. 1999. *Organizational Behavior*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Možina, Stane. 1991. *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 2001. »Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji.« *Industrijska demokracija* 5 (1): 3–6.
- Možina, Stane, Vlado Dimovski, Miroslav Glas, Jože Gričar, Štefan Ivanko, Bogomir Kovač, Janko Kralj, Bogdan Lipičnik, Danijel Pučko, Rudi Rozman, Mitja Tavčar in Metka Tekavčič, in. 2002. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mulej, Matjaž. 1999. »Bistveni pomen izhodišč za kakovost analize in zakon potrebne in zadostne celovitosti.« *MER-Revija za management in razvoj* 3 (1): 19–25.
- Mulej, Matjaž. 2005. *Pot iz krize: inoviranje ni tako strašno kot propadanje, ki je danes edina njegova alternativa*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž. 2006. *Poročilo o raziskavi*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž. 2007. *Raziskave in razvoj so le del inoviranja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž, Zdenka Ženko, Majda Bastič, Jožica Knez-Riedl in Nastja Mulej. 2002. »Koliko inovativna sta poslovanje slovenskih proizvodnih podjetij in njihov management?« *Naše gospodarstvo* 48 (3–4): 217–237.
- Mulej, Matjaž, in Zdenka Ženko. 2004. *Introduction to System Thinking with Application to Invention and Innovation Management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Musek, Janek, in Vid Pečjak. 1995. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Musek, Janek, in Vid Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Noe, A. Raymond, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart in Patrick M. Wright. 2003. *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- OP KRRP. 2008. *Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013*. Ljubljana: Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko.

- OP KRRP. 2010. *Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013*. Ljubljana: Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko.
- Oslo Manual. 2005. *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3. izd. Luxembourg: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Ovsenik, Marija, in Milan Ambrož. 2006. *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: Turistica.
- Pečjak, Vid. 1987. *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Pečjak, Vid. 2001. *Pot do novih idej*. Ljubljana: New Moment.
- Pervaiz, K. Ahmed. 1998. »Benchmarking Innovation Best Practice.« *Benchmarking for quality management & technology* 5 (1): 45–58.
- Podnar, Klement. 2006. »Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij.« *Industrijska demokracija* 2006 (5). Kranj: ŠCID.
- Popović, Ljubinka. 2007. »Vpliv komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu.« V *Zbornik 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 1517–1525*. Kranj: Moderna organizacija.
- Požar, Mitja. 2003. *Inovativnost v slovenski avtomobilski industriji*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Prašnikar, Janez, in Žiga Debeljak. 1998. *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pretnar, Bojan. 1995. *Osnove ekonomike tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pretnar, Bojan. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju*. Ljubljana: GV Založba.
- Pšeničny, Viljem. 2000. »Izkušnje, načrti, stališča.« *Podjetnik* 9 (9): 27–37.
- Robbins, P. Stephen. 1991. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Rozman, Rudi. 2001. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Savona, Paolo, John J. Kirton in Chiara Oldani. 2011. *Global Financial Crisis. Global Impact and Solutions*. London: Ashgate Publishing.

- Sawyer, E. Keith. 2012. *The Science of Human Innovation. Explaining Creativity*. New York: Oxford University.
- Schumpeter, Alois Joseph. 1951. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Schwab, Klaus. 2010. *The Global Competitiveness Report 2010–2011*. Ženeva: World Economic Forum.
- Schwab, Klaus. 2012. *The Global Competitiveness Report 2012–2013*. Ženeva: World Economic Forum.
- Skočir, Nina. 2001. »Zadovoljstvo zaposlenih.« V *Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo Management in organizacija*, 28.–30. marec 2001, 1097–1104. Kranj: Moderna organizacija.
- Slovenski podjetniški sklad. 2008. *Razpisna dokumentacija P4. Subvencija za nakup nove tehnološke opreme*. <http://www.podjetniskisklad.si/zaprti-razpisi.html>
- Slovenski podjetniški sklad. 2009. *Podjetna Slovenija*. [Http://www.podjetniskisklad.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=71&Itemid=93](http://www.podjetniskisklad.si/index.php?option=com_content&view=article&id=71&Itemid=93)
- Slovenski podjetniški sklad. 2011. *Splošni pogoji poslovanja Javnega sklada RS za podjetništvo*. [Http://www.podjetniskisklad.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=12](http://www.podjetniskisklad.si/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=12)
- Slovenski podjetniški sklad. 2011. *Rezultati javnih razpisov*.
- Spector, E. Paul. 1997. *Job satisfaction*. London: Sage Publication.
- Srića, Velimir. 1999. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Stanovnik, Peter, in Damjan Kavaš. 1999. »Inovativnost slovenskih malih podjetij.« *Naše gospodarstvo* 45 (1–2): 19–29.
- Stevens, Greg. A., in Jamens Burley. 2003. »Piloting the Rocket of Radical Innovation.« *Research Technology Management* 46 (2): 16–26.
- Svetic, Aleša. 2008. »Dejavniki zadovoljstva delavca na delovnem mestu.« V *Zbornik 27. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*, 19.–21. marec 2008, 1–6. Portorož. Kranj: Moderna organizacija.
- Tavčar Mitja. 2005. *Management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Tidd, Joe, John Bassant in Pavitt Keith. 2001. *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester, NY: John Wiley & Sons.

- Trstenjak, Anton. 1981. *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- UMAR. 2005. *Strategija razvoja Slovenije*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
- Varona, Federico. 2002. »Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations.« *American Communication Journal* 5 (3): 114–136.
- Vaccaro, G. Ignacio, Justin J. P. Jansen, Frans A. J. Van Den Bosch in Henk W. Volberda. 2010. »Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size.« *Journal of Management Studies* 49 (1): 28–51.
- Vermeulen, Patrick, Jeroen de Jong in Kenneth C. O'Shaughnessy. 2003. *Innovation in SMEs: An Empirical Investigation of the Input-Throughput-Output-Performance Model*. [Http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/N200302.pdf](http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/N200302.pdf)
- Vlada RS. 2003. *Enotni programski dokument 2004–2006*. [Http://www.eu-skladi.si/ostalo/operativni-programi/enotni-programski-dokument-rs-2004-2006.pdf](http://www.eu-skladi.si/ostalo/operativni-programi/enotni-programski-dokument-rs-2004-2006.pdf)
- Von Stamm, Bettina. 2008. *Managing Innovation, Design and Creativity*. 2 izd. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Webster, Elizabeth. 2004. »Firms Decisions to Innovate and Innovation Routines.« *Economics of Innovation and New Technology* 13 (8): 733–745.
- Weerawardena, Jay. 2003. »The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy.« *Journal of Strategic Marketing* 11 (1): 15–35.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

### Pravni viri

- Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2). *Uradni list RS*, št. 117/2006 s spremembami 90/2007, 56/2008, 76/2008, 92/2008, 5/2009, 96/2009, 43/2010, 59/2011, 24/2012, 30/2012-ZDDPO-2H.
- Zakon o javnih skladih. *Uradni list RS*, št. 22/2000, 126/2007 in 77/2008.



- Zakon o podpornem okolju za podjetništvo. *Uradni list RS*, št. 40/2004, 115/2006, 2/2007, 102/2007.
- Uredba (ES) št. 1080/2006 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 5. 7. 2006 o Evropskem skladu za regionalni razvoj in razveljavitvi Uredbe (ES) št. 1783/1999. *Uradni list EU*, št. 210/06.
- Uredba Komisije (ES) št. 1828/2006 z dne 8. 12. 2006 o pravilih za izvajanje Uredbe Sveta (ES) št. 1083/2006 o splošnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu in Kohezijskem skladu. *Uradni list RS*, št. 41/2007 in 17/2009.
- Uredba o izvajanju postopkov pri porabi sredstev evropske kohezijske politike v RS v programskem obdobju 2007–2013. *Uradni list RS*, št. 41/2007 in 17/2009.
- Uredba o posredovanju podatkov in poročanju o dodeljenih državnih pomočeh in pomočeh po pravilu »de minimis«. *Uradni list RS*, št. 61/2004 in 22/2007.
- Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna RS. *Uradni list RS*, št. 50/2007, 61/2008 in 99/2009.
- Pravilnik o uveljavljanju davčnih olajšav za vlaganja v raziskave in razvoj. *Uradni list RS*, št. 79/2006 in 117/2006.
- Ustanovitveni akt Javnega sklada Republike Slovenije za podjetništvo. *Uradni list RS*, št. 112/2004, 11/2007, 43/2008.
- Dopolnjen Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007–2013. 2007. *Sklep vlade* 31001-1/2007/6.
- Navodila za merjenje učinkovitosti. 2004. *Sklep vlade* 401-01/2004-1.

## Viri

- Bisnode. 2012. *Finančni podatki*. [Http://www.bonitete.si/](http://www.bonitete.si/)
- EUROSTAT. 2012. *Statistični podatki*. [Http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes)
- Fakulteta za družbene vede. 2012. *Anketni vprašalnik*. [Http://www.ika.si/](http://www.ika.si/)
- SURS. 2012. *Indeks cen življenjskih potrebščin*. [Http://www.stat.si/index.asp](http://www.stat.si/index.asp)



# Imensko kazalo

## A

Afuah 76  
Allen 86, 149  
Amabile 75  
Ambrož 83  
Auer 101

## B

Baebler 18  
Bento Lopes 78, 144  
Bérubé 75  
Bessant 59, 60  
Bisnode 20, 21, 22, 99  
Bojnec 39, 58, 59  
Bosma 78  
Bučar 62  
Bulc 18  
Burley 62

## C

Calantone 62  
Carlson 50  
Changyong 96  
Chen 96  
Cimerman 80  
Cronbach 129, 130, 131, 132, 133, 140  
Czarnitzki 78, 144

## C

Čater 58  
Čop 82

## D

Debeljak 77  
De Hartog 75

De Jong 56, 60, 75  
Den Hartog 56  
de Wit 78  
Dimovski 89  
Dröge 62  
Drucker 47, 50

## F

Fagerberg 50, 54  
Fatur 101  
Feldman 69  
Florida 68  
Freeman 54, 55  
Frerichs 48

## G

Garcia 62  
Gaspari 96  
George 82, 84  
Gibson 89  
Glavina 101  
Gorišek 79, 83, 87, 89  
Gošnik 51  
Griffin 79, 90, 91

## H

Hill 54

## J

Jones 69, 82, 84  
Joshi 62  
Jun 96

## K

Kaše 82  
 Kavaš 59  
 Keenan 88  
 Kirton 95  
 Kopač 101  
 Kosmina 101  
 Košmelj 133, 134  
 Kotler 62  
 Kotnik 51  
 Krošlin 70  
 Kunšek 79

## L

Leavy 68, 76  
 Likar 48, 49, 75, 76, 101  
 Likert 100  
 Lipičnik 82, 83, 84, 87, 90

## M

Makovec Brenčič 59  
 Matos 68, 76  
 McFadzean 68  
 Merkač Skok 19  
 Merslavič 83  
 Mesnar Andolšek 83  
 Meyer 86, 149  
 Mihalič 79, 82, 85, 86, 87, 89, 90  
 Mihaličevi 86  
 Mohnen 75  
 Moorhead 79, 90, 91  
 Mowery 50, 54  
 Možina 80, 84, 87  
 Mulej 48, 49, 53, 58, 59, 60, 62, 68,  
 76, 77  
 Musek 76, 82

## N

Nelson 50, 54  
 Noe 80  
 Novak 58

## O

Oldani 95  
 O'Shaughnessy 60  
 Ovsenik 83

## P

Pavitt 59, 60  
 Pečjak 53, 75, 82  
 Penger 89  
 Pervaiz 48, 55, 64  
 Philips 54  
 Podnar 85  
 Popović 80  
 Požar 18, 68  
 Prašnikar 77  
 Pretnar 49, 54, 59  
 Pšeničny 62

## R

Robbins 91  
 Rothaermel 54  
 Rozman 85

## S

Savona 95  
 Sawyer 47, 68  
 Schumpeter 54, 58  
 Schwab 62  
 Sharma 62  
 Skočir 79  
 Spector 81  
 Srića 54, 66, 75  
 Stanovnik 59  
 Stare 62  
 Stevens 62  
 Svetic 81

## T

Tavčar 84  
 Tidd 59, 60  
 Tratnik 83, 87, 89  
 Trstenjak 48

## U

Uhan 88

## V

Vaccaro 56, 57

Varona 85

Vermeulen 60

Von Stamm 75

## W

Webster 69

Weerawardena 50

Wiersma 48

Wilmot 50

## Z

Zupan 77, 82, 89

## Ž

Ženko 48, 49, 53, 68, 76, 77



an



ISBN 978-961-266-158-8

Univerza na Primorskem  
Fakulteta za management  
[www.fm-kp.si](http://www.fm-kp.si)

