

Oznaka poročila: ARRS-RPROJ-ZP-2014/108



ZAKLJUČNO POROČILO RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

A. PODATKI O RAZISKOVALNEM PROJEKTU

1. Osnovni podatki o raziskovalnem projektu

Šifra projekta	Z5-4164
Naslov projekta	Prenos znanja v inovacijskih omrežjih
Vodja projekta	25829 Helena Kovačič
Tip projekta	Z Podoktorski projekt
Obseg raziskovalnih ur	3400
Cenovni razred	A
Trajanje projekta	07.2011 - 06.2013
Nosilna raziskovalna organizacija	582 Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
Raziskovalne organizacije - soizvajalke	
Raziskovalno področje po šifrantu ARRS	5 DRUŽBOSLOVJE 5.03 Sociologija
Družbeno-ekonomski cilj	13.05 Družbene vede - RiR financiran iz drugih virov (ne iz SUF)
Raziskovalno področje po šifrantu FOS	5 Družbene vede 5.04 Sociologija

B. REZULTATI IN DOSEŽKI RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

2. Povzetek raziskovalnega projekta¹

SLO

Raziskovalni projekt je proučeval inovacijska omrežja, ki so pomembna determinanta inovacijske aktivnosti v današnji družbi. Ključni razlog za izvedbo projekta je dejstvo, da se tako znanost kot tudi stroka sooča s problemom pomanjkanja znanja o tem, kako upravljati proces razvoja inovacij (od idej do rezultatov), kako poteka sodelovanje med različnimi akterji za doseganje inovacij in kako zagotoviti učinke delovanja teh inovacijskih omrežij. Pomanjkanje znanja o inovacijah je posledica omejenega razumevanja inovacij v številnih raziskavah, ki ne upoštevajo vrste drugih inovacijskih aktivnosti, sektorjev in akterjev, ki so vključeni v doseganje inovacij in je

zato uporabnost njihovih rezultatov pri pojasnjevanju delovanja inovacijskih omrežij zelo omejena. Na ravni držav EU so se oblikovale številne iniciative za povečanje števila medorganizacijskih povezav. Izkušnje ukrepov za povečanje sodelovanja in vzpostavljanja medpodjetniških povezav z namenom doseganja inovacij opozarjajo na to, da tovrstne iniciative dosegajo dokaj nizko raven intenzivnosti medpodjetniškega sodelovanja.

V projektu smo uporabili drugačen pristop za proučevanje inovacijske aktivnosti in tako dopolnili prevladujočo ekonomsko dimenzijo razumevanja inovacijskih omrežij. Inovacijska omrežja akterjem predstavljajo alternativni mehanizem dostopanja do znanja in okolje, v katerem potekajo procesi ustvarjanja, akumulacije, izmenjave in uporabe znanja. Akterji vstopajo v inovacijska omrežja zato, ker imajo omejene lastne vire znanja in ker je znanje, ki je potrebno za doseganje inovacij pogosto tacitno (tiho znanje). Projekt je zato analiziral konkretne inovacije in procese prenosa znanja, ki vodijo do inovacij, identificiral notranje in zunanje akterje, ki sodelujejo v tem procesu in njihovo vpetost v proces prenosa znanja. Podjetje kot osrednja enota proučevanja raziskovalnega projekta, je hkrati eden izmed uporabnikov rezultatov raziskave. V okviru izvedene raziskave smo zbrali primarne podatke o inovacijski aktivnosti za posamezne inovacije in tako zapolnili manko na področju znanstvenega proučevanja inovacij. Zbiranje podatkov je potekalo na ravni posameznega podjetja, pri čemer smo se osredotočili na celoten proces doseganja inovacij in hkrati ugotovili učinke teh inovacij. Raziskovalni projekt pomeni visoko dodano vrednost za razvoj področja sociologije organizacij in je visoko mednarodno relevanten, ker prispeva novo znanje o inovacijski aktivnosti, pomeni preizkus uporabe novega pristopa v merjenju inovacij in hkrati ponuja nov model za razumevanje delovanja inovacijskih omrežij, ki integrira vloge različnih akterjev inovacijskih omrežij v celotnem ciklu razvoja inovacije.

ANG

This research project was specially designed to uncover the phenomenon of innovation networks which have become an important aspect of the superior innovation results in today's society. The main reason for carrying out this project was the problem of a lack of data and knowledge about how to manage innovation process (from generating ideas to implementing results), how to collaborate to innovate and how to sustain the impact of innovation networks professional and scientific discipline is facing. Lack of data on innovation is mainly caused by the narrow understanding of the innovation activity in research that does not include different forms of innovation, economic sectors and stakeholders involved in innovation, and therefore has only limited value in providing consistent findings on innovation networks. Many initiatives throughout Europe have been established to promote the formation of inter-firm networks to innovate. Experiences show that many network initiatives face a number of problems, resulting in a fairly low level and un-intensive inter-firm interaction.

This research project used a different approach to explore innovation activity that therefore supplements the existing and prevailing economic understanding of innovation networks. Innovation networks represent an alternative mechanism for reaching knowledge and important environment to bring about various processes of knowledge development, accumulation, transfer and implementation in support for improvements. Innovation networks bring together different stakeholders and comprise all institutions involved in various stages of

innovation activity. Firms are compelled to cooperate for innovation because they do not have all the necessary resources internally and because knowledge which underpins innovation is often tacit. This project therefore examined specific innovations and processes of knowledge transfer that lead to innovations, identified key partner organizations inside and outside of the organizations that were involved in the process and their level of involvement. The company and its embeddedness in innovation network was the main focus of this research. Project provides original data on company innovation activity for specific innovations and thus fills the existing gap in the field of innovation research. Data collection was performed at the company level where we focused on the whole process of innovations and were also able to detect the impact of these innovations on performance. This research project provides high added value in the fields of sociology of organizations and is highly relevant at the national as well as international level, since its main contributions are new knowledge on innovation activity, application of new approach in measuring innovations and provides new model that integrates the role of various partners of innovation networks during the whole innovation development cycle.

3. Poročilo o realizaciji predloženega programa dela na raziskovalnem projektu²

V prvem obdobju projekta, od začetka (julij 2011) do konca leta 2011 je bila izvedena in zaključena prva faza projekta. V začetnih mesecih na projektu je bil izveden podroben pregled teoretskih pristopov, dosedanjih raziskav in politik na področju prenosa znanja in inovacij. Teoretski pregled je predstavljen v znanstvenem prispevku z naslovom »Communication structure and the performance of organisational teams«, ki je v soavtorstvu izšel v reviji Teorija in praksa. Prva faza projekta se je zaključila konec leta 2011 in zagotovila podlago za začetek druge faze projekta.

V tem obdobju je bila vodja projekta vključena v številne aktivnosti, ki so bile neposredno vezane na področje raziskovalnega projekta. Bila je članica organizacijskega in programskega odbora mednarodne konference »Management poslovnih procesov«, ki je potekala v Ljubljani 19. in 20. oktobra 2011 pod vodstvom Ekonomske fakultete v Ljubljani in vodila sekcijo 1 z naslovom »Management sprememb pri prenavljanju poslovnih modelov«. Septembra 2011 se je v Ljubljani udeležila delavnice o Netehnoloških inovacijah, ki jo je organiziral tehnološki center SEMTO ob podpori MVŠZT in Javne agencije za tehnološki razvoj. Oktobra 2011 se je udeležila tudi seminarja »Kako narediti delovno okolje človeku prijazno?«, ki je potekalo na FDV v okviru MDDZS.

Pregled teoretskih predpostavk in dosedanjih raziskav s področja inovacij, prenosa znanja in socialnih omrežij je pomemben element za postavitve metodološkega okvirja za izvedbo empiričnega dela raziskave. Konec leta 2011 se je pričela druga faza projekta, ki je na začetku podrobneje operacionalizirala metodološke predpostavke in jih vključila v empirični del raziskovalnega projekta.

Sodelovanje na nacionalni ravni je potekalo predvsem v okviru raziskovalnega centra, širše raziskovalne organizacije in drugih članic Univerze v Ljubljani. V tem obdobju je vodja raziskovalnega projekta iskala tudi možnosti sodelovanja s partnerskimi institucijami iz sosednjih držav, kot sta Italija in Avstrija in proučila možnosti vključitve širšega števila podjetij v vzorec raziskave.

Na podlagi podrobnega pregleda teoretskih predpostavk in dosedanjih raziskav s področja inovacij, prenosa znanja in socialnih omrežij, smo v drugi fazi projekta operacionalizirali metodološke dejavnike prenosa znanja v inovacijskih omrežjih. Delo je potekalo v skladu s predvidenim programom. Obseg teoretskih predpostavk je v tej fazi raziskave predstavljal obsežen zaloga, predvsem v postopku njihove racionalizacije in vključevanja v končni metodološki okvir. Razlog za to predstavlja drugačen pristop k merjenju inovacijske aktivnosti podjetij, ki je bila v prejšnjih raziskavah merjena v okviru vprašalnikov, ki pa zaradi subjektivne percepcije respondentov o inovacijah, v raziskavo vnašajo določeno mero negotovosti. Zato v raziskavi izhajamo iz dejanskih inovacij, okrog katerih smo reflektirali dejanske dimenzije in njihove indikatorje. Konec leta 2012 smo na projektu pričeli z empiričnim delom raziskovalnega projekta, kjer smo kontaktirali izbrana podjetja, da bi se dogovorili za izvedbo študije primerov.

V obdobju izvedbe operacionalizacije smo sodelovali z Univerzo v Neaplju in Univerzo v Salerno (University of Napoli "Federico II" and University of Salerno), ki je konec 2012 prav tako končala s fazo postavitve metodološkega okvira za izvedbo sorodne raziskave o učinkih sodelovanja med podjetji v tehnoloških regijah v Italiji, ki poteka v okviru evropskega projekta REPOS. V navezavi s tem medinstitucionalnim sodelovanjem je vodja raziskovalnega projekta iskala tudi možnosti sodelovanja vključitve podjetij iz Italije v vzorec raziskave. Kontaktirala je več podjetij, vendar je bilo takrat njihovo vključevanje v empirični del raziskave še vedno

negotovo.

Sodelovanje na nacionalni ravni je potekalo predvsem v okviru raziskovalnega centra, širše raziskovalne organizacije in drugih članic Univerze v Ljubljani. V tem obdobju je bila vodja projekta vključena v številne aktivnosti, ki so bile neposredno vezane na področje raziskovalnega projekta. Bila je članica organizacijskega in programskega odbora mednarodne konference »Management poslovnih procesov«, ki je potekala v Ljubljani 17. in 18. oktobra 2012 pod vodstvom Ekonomske fakultete v Ljubljani in vodila sekcijo 1 z naslovom »Ljudje v procesih« in delavnico "Sodelovalni management poslovnih procesov. Teoretični pregled socialnih omrežij je bil predstavljen na mednarodni konferenci SUNBELT XXXII 12.-18. marca, 2012, ki je potekala v Redondo Beach, ZDA, v referatu z naslovom "Multiplexity and knowledge transfer in expert networks".

V letu 2013 smo opravili zadnje aktivnosti druge faze projekta, izvedli terensko raziskavo, pripravili analizo in projekt tudi uradno zaključili. V okviru oblikovanega metodološkega okvira smo kontaktirali tri izbrana podjetja, da bi se dogovorili za izvedbo študije primerov. Podjetja smo izbrali na podlagi dveh kriterijev: predhodno sodelovanje in potencial za analizo podjetij v celotni vrednosti verigi ene branže (dobavitelj, proizvajalec, prodajalec, končni kupec). Kljub izraženemu interesu za sodelovanje tekom priprav na izvedbo empirične raziskave in trudu, ki smo ga vložili v pridobitev podjetij k sodelovanju, smo se soočili s slabo odzivnostjo dveh izbranih podjetij (iz Nemčije in Italije), ki nam njihovega sodelovanja do sedaj še vedno niso odobrili. Zato smo v empirični del raziskave vključili eno podjetje iz Slovenije, kjer smo opravili terensko raziskavo. Terenska raziskava se je zaradi časovne razpoložljivosti sodelujočih izvajala v mesecu septembru in sicer je potekala štiri tedne s po dvema sestankoma na teden. V okviru raziskave smo popisali socialna omrežja, v katerih je podjetje delovalo pri razvoju izbranih izdelkov/inovacij. S pomočjo te metode smo pridobili različne podatke o delovanju omrežij, kot so število akterjev, raznovrstnost akterjev (zasebne/javne organizacije, posamezniki), nivo sodelovanja (lokalno, regionalno, nacionalno, mednarodno) in predmet povezav med akterji (razvoj novih proizvodov, storitev, tehnologije, poslovnega modela) in jih združil z elementi prenosa znanja (absorpcijska sposobnost, pripravljenost na spremembe, poznavanje razmer na trgu). Tesno sodelovanje s predstavniki različnih procesov v podjetju, nam je tudi omogočilo neposreden vpogled v delovanje podjetja, opazovanje zaposlenih pri njihovem delu in razgovore z različnimi zaposlenimi o inovacijskem vidiku poslovanja podjetja. Po končani terenski raziskavi smo opravili analizo podatkov in pričeli s pripravo poročil in člankov za objavo dobljenih rezultatov v znanstvenih in drugih publikacijah. Predstavitev rezultatov na nacionalni in mednarodni ravni bo potekala tekom leta 2014.

4. Ocena stopnje realizacije programa dela na raziskovalnem projektu in zastavljenih raziskovalnih ciljev³

V obdobju od začetka projekta (julij 2011) do konca leta 2011 je bila izvedena in zaključena prva faza projekta, kar je skladno s programom dela. V začetnih mesecih na projektu je bil izveden podroben pregled teoretskih pristopov, dosedanjih raziskav in politik na področju prenosa znanja in inovacij. Pregled teoretskih predpostavk in dosedanjih raziskav s področja inovacij, prenosa znanja in socialnih omrežij je bil pomemben element za postavitve metodološkega okvirja za izvedbo empiričnega dela raziskave. Druga faza projekta, ki se je začela konec leta 2011, se je pričela z vključevanjem ugotovitve iz prve faze in operacionalizacijo metodoloških predpostavk v empirični del raziskovalnega projekta. V obdobju od začetka leta 2012 do konca leta 2012 je bila skladno s programom dela izvedena in zaključena druga faza projekta. V drugi fazi smo operacionalizirali metodološke dejavnike prenosa znanja v inovacijskih omrežjih, ki smo jih vključili v empirični del raziskovalnega projekta. V letu 2013 smo opravili zadnje aktivnosti za drugo fazo projekta, opravili terensko raziskavo, pripravili analizo podatkov in projekt zaključili.

Podroben pregled teoretskih predpostavk in dosedanjih raziskav s področja inovacij je

pokazal na skladnost s predpostavko raziskovalnega projekta, da je znanje o procesu razvoja inovacij pomanjkljivo, kar se kaže tudi v omejenem poznavanju učinkov inovacijske aktivnosti. Te ugotovitve so znova potrdile potrebo po novem znanju inovacijskih omrežij in njihovega delovanja, ki jim je raziskovalni projekt skušal zadostiti predvsem v nadaljnjih fazah z empiričnim proučevanjem tega področja. V metodološkem delu projekta, smo izhajali iz predpostavke, da so podatki o delovanju inovacij pogosto pridobljeni z metodološkim orodjem, ki je za proučevanje delovanja inovacijskih omrežij neustrezen in zato ne odraža realnih rezultatov delovanja teh omrežij. Zato smo pri izvedbi raziskave uporabili, za to področje proučevanja nov metodološki pristop, ki nam je omogočal proučevanje procesov prenosa znanja v inovacijskih omrežjih, ki so ključni pokazatelj učinkov delovanja omrežij na doseganje inovacij. Predstavitev rezultatov in primerjalne prakse o inovacijskih omrežjih bomo opravili v letu 2014.

5.Utemeljitev morebitnih sprememb programa raziskovalnega projekta oziroma sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine⁴

V celotnem obdobju trajanja projekta ni prišlo do bistvenih sprememb ali odstopanj, ki bi vplivala na potek ali realizacijo programa. Vse spremembe so navedene pod točko 3. Poročilo o realizaciji predloženega programa dela.

6.Najpomembnejši znanstveni rezultati projektne skupine⁵

Znanstveni dosežek			
1.	COBISS ID	20760038	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Visoka rast na podlagi strategije modrega oceana
		ANG	Higher growth through the blue ocean strategy
	Opis	SLO	V tem članku avtorji predstavijo nov pristop k oblikovanju ekonomskih politik za spodbujanje ekonomske rasti, ki izhaja neposredno iz podjetniške perspektive. Hitra rast podjetij je pomemben cilj tako podjetij, kot tudi vlade in družbe. Številne politike se pri doseganju tega cilja osredotočajo na spodbujanje rasti podjetij določene velikosti, ki delujejo v določeni panogi in se fokusirajo na določeno poslovno dejavnost. Ta pristop kaže številne pomanjkljivosti in je le delno uspešen pri povečevanju ekonomske rasti. Z drugačnim pristopom k oblikovanju ekonomskih politik za spodbujanje ekonomske rasti, avtorji proučijo okvir uspešne poslovne strategije – Strategija modrega oceana (the Blue Ocean Strategy) – in okoliščine za hitro rast podjetij. Predpostavke preverijo s pomočjo študije dveh primerov uspešnih hitro rastočih podjetij, slovenske Gazele in Amazon.com. Rezultati razkrijejo razkorak med makro nivojem oblikovanja ekonomske politike za doseganje hitre rasti in mikro nivojem rasti podjetij. Rezultati pozivajo k spremembi osredotočanja ekonomske politike iz podjetij določene velikosti, ki delujejo v določeni panogi in se fokusirajo na določeno poslovno dejavnost k podjetjem, ki sodelujejo znotraj panoge, na sodelovanje različno velikih podjetij, na inovacijo vrednosti in na ustvarjanje tržnega prostora brez konkurence.
		ANG	In this article, authors suggest a new approach to policy making that stems directly from the entrepreneurial perspective. Higher growth is a key goal of companies, governments, and societies. Economic policies often attempt to attain this goal by targeting companies of certain sizes that operate in specific industries and focus on a specific business activity. This approach to policy making has considerable shortcomings and seems to be less than fully effective in increasing economic growth. Authors suggest a new approach which examines a successful business strategy framework – the Blue Ocean Strategy – to discover conditions for high growth. We test the propositions on empirical data for two cases of successful high-growth

			business, namely Slovenian gazelles and Amazon.com. The results reveal a gap between the macro level of economic policy making to achieve higher growth and the micro level of business growth. The findings call for a change in the focus of economic policies on specific size companies, industries, and business activities to intraindustry cooperation, collaboration between companies of different sizes, value innovation, and creation of uncontested markets.
	Objavljeno v	North-Holland; Research policy; 2012; Vol. 41, iss. 5; str. 928- 938; Impact Factor: 2.850;Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.198; A'': 1;A': 1; WoS: PC, UQ; Avtorji / Authors: Lindič Jaka, Bavdaž Mojca, Kovačič Helena	
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek	
2.	COBISS ID	30772573	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Komunikacijska struktura in učinkovitost timov v organizaciji
		ANG	Communication structure and the performance of organisational teams
	Opis	SLO	Povezanost komunikacijske strukture timov v organizaciji in njihove uspešnosti postaja vse bolj pomembna organizacijska tema, saj vse več modernih organizacij deluje preko svojih notranjih in zunanjih meja. Takšen okvir omogoča komunikacijo in sodelovanje skupin posameznikov, ki povezujejo različne dele organizacij. V članku ugotavljamo, da odstranitev hierarhičnih nivojev, ki prispeva k večji povezanosti znotraj organizacije, ni zadosten pogoj za uspešno sodelovanje timov med različnimi oddelki. To ugotovitev potrjujejo rezultati študije dveh različno uspešnih timov, ki je pokazala na centraliziranost kot ključni dejavnik uspešnosti timov.
		ANG	Relationship between communication structure of organisational teams and their performance is becoming increasingly important as more and more modern organisations move beyond their internal and external boundaries. Such a context provides room for the communication and co-operation of groups of individuals that cut across the various parts of the organisation. This article shows that the flattening of the hierarchy alone, which contributes to connectivity across the organisation, is not sufficient for successful cross-unit team collaboration. We support this discussion with the results of a study of two teams differing in their performances where a significant relationship was found between centralisation and team performance.
	Objavljeno v	Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani; Teorija in praksa; 2011; Letn. 48, št. 5; str. 1505-1517, 1548; Avtorji / Authors: Kovačič Helena, Lužar Barbara	
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek	
3.	COBISS ID	31867997	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Stopnja avtonomije timov v podjetjih
		ANG	Degree of team autonomy in companies
	Opis	SLO	Timsko delo se v zadnjih letih vse bolj uveljavlja kot poseben način organizacije dela, ki naj bi podjetjem prinašal številne pozitivne učinke. V članku podrobneje obravnavamo kompleksnost timskega dela z vidika stopnje avtonomije oziroma samostojnosti tima. Raziskava, ki smo jo izvedli junija 2011, je pokazala, da ima večina slovenskih podjetij iz raziskave formalno oblikovane time. Hkrati pa ugotavljamo, da v teh podjetjih vlada nizka stopnja avtonomije timov, tako glede same vsebine dela, predvsem pa glede strateških odločitev. V sklepnem delu članka podajamo smernice za nadaljnje preučevanje timov in njihove avtonomije.
			Over the past few years, teamwork has been enforced as a specific way of organising work with many positive impacts on companies. The article examines teamwork and its complexity on the basis of the degree of team

	ANG	autonomy or team independence. An empirical survey conducted in June 2011 shows that a large share of Slovenian companies included in the survey have formally organised teams. The empirical findings also reveal a low degree of teams' autonomy in terms of their influence on subject matter, and especially regarding their strategic decisions within the companies. The article ends with some suggestions for further research on teams and their autonomy.
Objavljeno v		Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani; Teorija in praksa; 2013; Letn. 50, št. 1; str. 132-153; Avtorji / Authors: Lužar Barbara, Kovačič Helena
Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek

7. Najpomembnejši družbeno-ekonomski rezultati projektne skupine⁶

	Družbeno-ekonomski dosežek		
1.	COBISS ID	31796829	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Multipleksnost in prenos znanja v omrežjih ekspertov
		ANG	Multiplexity and knowledge transfer in expert networks
	Opis	SLO	Predavanje je obsegalo pregled teoretskih pristopov k razumevanju procesa prenosa znanja v kontekstu organizacij, predstavitev študije o dejavnikih medorganizacijskega prenosa znanja in ugotovitve o vplivu multipleksnosti povezav pri prenosu znanja.
		ANG	The lecture contained the overview of the theoretical background for the understanding of the knowledge transfer process in the organizational context, presentation of the study of factors contributing to the interorganizational knowledge transfer and conclusions in terms of the influence of multiplexity on knowledge transfer.
	Šifra	B.04	Vabljen predavanje
	Objavljeno v	2012; Avtorji / Authors: Kovačič Helena	
	Tipologija	3.14 Predavanje na tuji univerzi	
2.	COBISS ID	30475869	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Vključevanje zaposlenih v proces upravljanja sprememb
		ANG	Employee involvement in the change management process
	Opis	SLO	V članku analiziramo proces upravljanja sprememb na primeru podjetja Royal Dutch Shell in prikažemo, kako je vodstvo podjetja z uporabo različnih mehanizmov vključevanja zaposlenih v ta proces uspelo realizirati potrebne spremembe v podjetju.
		ANG	In this article we analyse the change management process using the case of the Royal Dutch Shell company and demonstrate, how the management of the company managed to realize important changes at the company level using different mechanisms of employee involvement.
	Šifra	F.18	Posredovanje novih znanj neposrednim uporabnikom (seminarji, forumi, konference)
	Objavljeno v	Študijski center za industrijsko demokracijo; Ekonomska demokracija; 2011; Let. 15, št. 3; str. 8-10; Avtorji / Authors: Kovačič Helena	
	Tipologija	1.04 Strokovni članek	
3.	COBISS ID	32618845	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Vodstvene kompetence
		ANG	Leadership competences

Opis	SLO	V prispevku na konferenci smo predstavili rezultate primerjalne analize vodstvenih kompetenc v slovenskem zdravstvu, ki so temeljili na podlagi izvedene raziskave o kompetencah vodij v zdravstvu in kompetencah profesionalnih managerjev v Sloveniji.
	ANG	In our conference paper, we presented results from our research on leadership competences of leaders in health care and competences of professional managers in Slovenia.
Šifra	B.03 Referat na mednarodni znanstveni konferenci	
Objavljeno v	World Academy of Science, Engineering and Technology; World Academy of Science, Engineering and Technology; World Academy of science, engineering and technology; 2013; Str. 221-224; Avtorji / Authors: Kovačič Helena, Rus Andrej	
Tipologija	1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci	

8. Drugi pomembni rezultati projektne skupine⁷

V tem obdobju je bila vodja projekta vključena v številne aktivnosti, ki so bile neposredno vezane na področje raziskovalnega projekta. Bila je članica organizacijskega in programskega odbora mednarodne konference »Management poslovnih procesov«, ki je potekala v Ljubljani oktobra 2011, 2012 in 2013 pod vodstvom Ekonomske fakultete v Ljubljani. Na teh dogodkih je vodila različne sekcije, pod naslovi »Management sprememb pri prenavljanju poslovnih modelov«, »Ljudje v procesih« in »Organizacijski vidiki managementa poslovnih procesov«. Septembra 2011 se je v Ljubljani udeležila delavnice o Netehnoloških inovacijah, ki jo je organiziral tehnološki center SEMTO ob podpori MVŠZT in Javne agencije za tehnološki razvoj. Oktobra 2011 se je udeležila tudi seminarja »Kako narediti delovno okolje človeku prijazno?«, ki je potekalo na FDV v okviru MDDZS. Na Fakulteti za družbene vede je aktivno sodelovala pri pripravi matrike kakovosti, njenih kazalnikov in njihove operacionalizacije. V letu 2013 je vodja projekta prejela PRVO NAGRADO za najboljši objavljeni članek v letu 2012, ki ga je podelila Komisija za znanstveno-raziskovalno delo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

9. Pomen raziskovalnih rezultatov projektne skupine⁸

9.1. Pomen za razvoj znanosti²

SLO

V raziskovalnem projektu smo obravnavali inovacijska omrežja, ki so pomembna determinanta inovacijske aktivnosti v današnji družbi. Inovacijska omrežja akterjem predstavljajo alternativni mehanizem dostopanja do znanja. Akterji vstopajo v inovacijska omrežja zato, ker imajo omejene lastne vire in da bi presegli hierarhično rigidnost ter tržno negotovost, ki je posledica omejenih informacij. Znanje, ki je potrebno za doseganje inovacij je pogosto tacitno in ga je težko artikulirati, hkrati pa predstavlja enega izmed ključnih virov za doseganje konkurenčne prednosti. To pomeni, da so inovacijska omrežja okolje, v katerem potekajo procesi ustvarjanja, akumulacije, izmenjave in uporabe znanja. Pri proučevanju inovacijskih omrežij smo predpostavljali, da inovacijska omrežja v proces razvoja inovacij poleg ekonomskih akterjev vključujejo tudi druge deležnike in tako v širšem smislu pomenijo skupino vseh institucij, ki so vključene v ustvarjanje, trženje in difuzijo novih in izboljšanih proizvodov, procesov in storitev.

Znanje o delovanju inovacijskih omrežij smo skušali nadgraditi s spoznanjem, kako podjetja uspešno generiranje nove ideje, kako podjetja vstopajo v proces prenosa znanja v sodelovanju z akterji iz okolja, kakšna je vloga različnih akterjev v inovacijskem omrežju pri razvoju inovacij in kakšni so učinki inovacijskih omrežij na posamezna podjetja, stroko in širšo družbo.

Raziskovalni projekt pomeni pomemben doprinos k razvoju znanosti na treh področjih:

- Nov pristop v merjenju inovacij: v okviru metodološkega okvira smo razvili sociološki pristop k

proučevanju inovacijskih omrežij, ki temelji na spoznanju, da inovacijska aktivnost v omrežjih ni mehanski proces imitacije, kjer bi podjetja dosegala inovacije le s prevzemanjem idej, ampak je to organski proces učenja in prenosa znanja, ki od udeležencev v procesu zahteva čas in visoko stopnjo vključenosti. Uporaba tovrstnega modela je pomembna dopolnitev ekonomski dimenziji razumevanja inovacij. Zbiranje podatkov smo zasnovali na mikro ravni, kar pomeni, da smo se lahko osredotočili na celoten proces doseganja inovacij, od oblikovanja ideje do dejanskih učinkov razvoja inovacij.

- Nov model delovanja inovacijskih omrežij: raziskava o delovanju inovacijskih omrežij temelji na primarnih podatkih o inovacijski aktivnosti podjetij in tako zapolnjuje manko na področju znanstvenega proučevanja inovacij. Na podlagi dobljenih rezultatov smo oblikovali model sodelovanja v inovacijskih omrežjih, ki vključuje različne akterje v različnih fazah procesa prenosa znanja in njihov doprinos in sinergijske učinke v razvoju inovacij.

- Novo znanje o inovacijski aktivnosti: Teoretični in aplikativni del projekta prispevata nova znanstvena spoznanja o razvoju inovacij s pomočjo delovanja povezav med različnimi akterji v inovacijskih omrežjih, znanje o izmenjavi znanja in o sodelovanju med akterji v različnih fazah inoviranja in spoznanja o dejanskih učinkih doseženih inovacij. Novo znanje o razumevanju inovacij ima velik pomen za razvoj inovacijske aktivnosti na različnih področjih družbe in za razvoj znanstvenega področja sociologije organizacij.

ANG

Our research project was specially designed to uncover the phenomenon of innovation networks which have become an important aspect of the superior innovation results in today's society. Innovation networks represent an alternative mechanism for reaching knowledge. Firms are compelled to cooperate for innovation because they do not have all the necessary resources internally and to overcome hierarchical rigidity and market rigidity, which is a consequence of limited information. Knowledge which underpins innovation is often tacit and hard to articulate but at the same time creating knowledge has become a key to sustaining a competitive advantage. Innovation networks have become an environment that brings about various processes of knowledge development, accumulation, transfer and implementation in support for improvements. In our research approach, we assumed that innovation networks bring together different stakeholders, besides firms, and comprise all institutions involved in the generation, commercialization and diffusion of new and improved products, processes and services.

With our research project, we tried to contribute new knowledge about the innovation networks, by looking at the successful processes of generating new ideas, how companies enter the process of knowledge transfer in their environment, the roles of different innovation networks' organizations in the innovation process, and the impacts of innovations on company performance, economic development and broader society.

This research project contributes to the development of science in three different areas:

- New approach to innovation measurement: our methodological framework develops sociological approach to explore innovation networks which assumes that innovation activity of these networks is not a pure mechanic process of imitation, where innovation comes from the transposition of ideas, but an organic process of learning and knowledge transfer, which requires time and high level of involvement of all network partners. Our approach to research supplements the existing economic understanding of innovation. Data collection was performed at the micro level, which means we were able to focus on the whole process of innovations, from the idea formation to the actual impacts of innovations on performance;

- New model on innovation networks' performance: our research on innovation networks' performance builds on the original data on company innovation activity and thus fills the existing gap in the field of innovation research. Based on the results of our research we developed a research model that includes different partner organizations at different stages of the innovation process and their input and synergistic effects in the innovation development process.

- New knowledge on innovation activity: theoretical and applicative parts of the project contribute new knowledge and scientific evidence on how innovations develop through connection with different actors of the innovation network, knowledge about the knowledge transfer and collaboration between the actors in different phases of the innovation cycle and evidence on the impact of innovations on different levels of society and added value in the field of sociology of organizations.

9.2. Pomen za razvoj Slovenije¹⁰

SLO

Slovenska podjetja in njihova inovacijska aktivnost so, po številnih raziskavah, v visoki odvisnosti od zunanjih virov znanja, kar pomeni, da so podjetja vključena v različna inovacijska omrežja. Raziskovalni projekt prispeva pomembne ugotovitve na področju inovacij, ki temeljijo na drugačem, sociološkem razumevanju inovacijskega procesa in uporabi novega metodološkega pristopa k proučevanju inovacij. Proučevanje inovacijske aktivnosti s pomočjo analize inovacijskih omrežij pomeni nadgradnjo dosedanjih pristopov, ki za ugotavljanje uspešnosti na področju inovacij uporabljajo makroekonomske kazalce. Pomanjkljivost slednjega pristopa je, da makroekonomski kazalci ne omogočajo sledljivosti v procesu razvoja inovacij (od idej do rezultatov), ki je nujno potrebna za ugotavljanje učinkov delovanja inovacijskih omrežij.

Raziskovalni projekt o delovanju inovacijskih omrežij smo zasnovali tako, da smo proučili sodelovanje različnih akterjev skozi celoten cikel razvoja inovacije in tako pridobili pomemben vpogled v proces medpodjetniškega delovanja. Projekt tako prispeva k doseganju dveh pomembnih ciljev: prispeva znanje o razvoju inovacijskega potenciala podjetij in znanstveno podlago za oblikovanje smernic politike regionalnega razvoja v prihodnosti. Rezultati raziskovalnega projekta imajo potencialen vpliv na področje inovacij in regionalni razvoj tako na nacionalni kot tudi mednarodni /evropski ravni.

Podjetniško sodelovanje je bil eden izmed ključnih ciljev kohezijske politike znotraj EU (za obdobje 2007-2013), kot orodje za razvoj novih proizvodov, tehnologij in zaposlovanja. Regionalni razvoj, ki temelji na medpodjetniškem sodelovanju in sodelovanju med podjetji in raziskovalnimi inštituti je v tej smeri zasnovan tudi v Sloveniji. Rezultati projekta so posredno uporabljivi kot povratna informacija o učinkovitosti dosedanjih ukrepov, ki spodbujajo medpodjetniško sodelovanje za razvoj inovacij in kot priporočila za nadaljnje oblikovanje inovacijskih politik, ki so pomemben element gospodarskega in družbenega razvoja. Novo znanje o inovacijski aktivnosti uspešnih podjetij bo imelo neposredni pomen tako za novonastala podjetja, ki so v fazi rasti in se soočajo z odločitvami o uporabi različnih virov inovacij, kot tudi za doseganje izboljšav poslovanja v zrelih podjetjih. Raziskovalni projekt je bil zasnovan na mikro pristopu k proučevanju medpodjetniških inovacijskih omrežij, vendar njegov pomen ni omejen le na neposredne učinke na ravni podjetij. Novo znanje o delovanju inovacijskih omrežij in elementih njegove učinkovitosti predstavlja pomemben prispevek k identifikaciji inovacijske storilnosti, tako na podjetniški ravni, kot tudi v sferi visokega šolstva, raziskovalni sferi in v delovanju širše družbe. Analiza inovacijske dejavnosti različnih sfer v družbi je lahko podlaga za odkrivanje pomanjkljivosti in neizkoriščenih razvojnih priložnosti.

ANG

Slovene companies and their innovation activity is, according to several research, highly dependent on the external sources of knowledge, which means that companies are involved in different innovation networks. This research project contributes with some important insights in the field of innovations, which are based on the sociological perspective of the innovation process and use of different methodological approach to innovation research. Research on innovation activity based on the innovation networks' analysis represents upgrading of the existing approaches based on the macroeconomic indicators. Lack of data on innovation is mainly caused by the narrow understanding of the innovation activity in research that does not include different forms of innovation, economic sectors and stakeholders involved in innovation and therefore have only limited value in providing consistent findings on innovation networks.

Our research project on innovation networks' performance is based on a holistic approach to innovation networks that identifications cooperation between a company and their partners throughout the whole innovation development cycle. The project thus contributes to the two main goals: new knowledge on innovation activity and scientific basis for the future national and European policy making in the field of innovations that are important element of economic as well as social development.

Interfirm collaboration was one of the main goals of cohesion policy of the EU (2007-2013) and a tool for innovation success. Regional development guidelines in Slovenia also recognize the importance of interfirm collaboration. Slovene government adopted the Programme of Measures

to Promote Entrepreneurship and Competitiveness for period 2007-2013, which only partly follows the goal of the EU cohesion policy on increasing firm collaboration to promote innovation. These incentives mainly aim to promote innovativeness of SMEs and investments in R&D. Financial incentives available to firms via public invitations to tender often do not achieve the pursued goals. Results of our project can be indirectly used as a feedback on the efficiency of measures taken to enhance entrepreneurship and competitiveness and can be used as policy recommendations. Our project has a potential to have a direct impact for the spin-off companies that are facing the problem when making decision as how to use various sources of innovation, as well as for the mature companies that need to improve their performance. The results of our survey will also serve as a feedback on the level of efficiency of the current measures in promoting competitiveness and as recommendations for future policy making in the field of innovations that are important element of economic as well as social development. New knowledge on innovation networks and elements of their performance will contribute to the identification of innovation productivity, at the companies' level as well as in the field of higher education, research and broader social community. Innovation activity comprising various partner organizations from different parts of the society will allow for the detection of shortcomings and unused development opportunities.

10. Samo za aplikativne projekte in podoktorske projekte iz gospodarstva!
Označite, katerega od navedenih ciljev ste si zastavili pri projektu, katere konkretne rezultate ste dosegli in v kakšni meri so doseženi rezultati uporabljeni

Cilj		
F.01	Pridobitev novih praktičnih znanj, informacij in veščin	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.02	Pridobitev novih znanstvenih spoznanj	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.03	Večja usposobljenost raziskovalno-razvojnega osebja	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.04	Dvig tehnološke ravni	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.05	Sposobnost za začetek novega tehnološkega razvoja	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.06	Razvoj novega izdelka	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE

	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.07	Izboljšanje obstoječega izdelka	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.08	Razvoj in izdelava prototipa	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.09	Razvoj novega tehnološkega procesa oz. tehnologije	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.10	Izboljšanje obstoječega tehnološkega procesa oz. tehnologije	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.11	Razvoj nove storitve	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.12	Izboljšanje obstoječe storitve	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.13	Razvoj novih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.14	Izboljšanje obstoječih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	

F.15	Razvoj novega informacijskega sistema/podatkovnih baz	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.16	Izboljšanje obstoječega informacijskega sistema/podatkovnih baz	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.17	Prenos obstoječih tehnologij, znanj, metod in postopkov v prakso	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.18	Posredovanje novih znanj neposrednim uporabnikom (seminarji, forumi, konference)	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.19	Znanje, ki vodi k ustanovitvi novega podjetja ("spin off")	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.20	Ustanovitev novega podjetja ("spin off")	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.21	Razvoj novih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.22	Izboljšanje obstoječih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.23	Razvoj novih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	

	Uporaba rezultatov	
F.24	Izboljšanje obstoječih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.25	Razvoj novih organizacijskih in upravljavskih rešitev	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.26	Izboljšanje obstoječih organizacijskih in upravljavskih rešitev	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.27	Prispevek k ohranjanju/varovanje naravne in kulturne dediščine	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.28	Priprava/organizacija razstave	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.29	Prispevek k razvoju nacionalne kulturne identitete	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.30	Strokovna ocena stanja	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.31	Razvoj standardov	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.32	Mednarodni patent	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE

	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.33 Patent v Sloveniji		
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.34 Svetovalna dejavnost		
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.35 Drugo		
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	

Komentar

--

11.Samo za aplikativne projekte in podoktorske projekte iz gospodarstva!
Označite potencialne vplive oziroma učinke vaših rezultatov na navedena področja

	Vpliv	Ni vpliva	Majhen vpliv	Srednji vpliv	Velik vpliv	
G.01	Razvoj visokošolskega izobraževanja					
G.01.01.	Razvoj dodiplomskega izobraževanja	☐	☐	☐	☐	
G.01.02.	Razvoj podiplomskega izobraževanja	☐	☐	☐	☐	
G.01.03.	Drugo:	☐	☐	☐	☐	
G.02	Gospodarski razvoj					
G.02.01	Razširitev ponudbe novih izdelkov/storitev na trgu	☐	☐	☐	☐	
G.02.02.	Širitev obstoječih trgov	☐	☐	☐	☐	
G.02.03.	Znižanje stroškov proizvodnje	☐	☐	☐	☐	
G.02.04.	Zmanjšanje porabe materialov in energije	☐	☐	☐	☐	
G.02.05.	Razširitev področja dejavnosti	☐	☐	☐	☐	
G.02.06.	Večja konkurenčna sposobnost	☐	☐	☐	☐	
G.02.07.	Večji delež izvoza	☐	☐	☐	☐	
G.02.08.	Povečanje dobička	☐	☐	☐	☐	
G.02.09.	Nova delovna mesta	☐	☐	☐	☐	
G.02.10.	Dvig izobrazbene strukture zaposlenih	☐	☐	☐	☐	

G.02.11.	Nov investicijski zagon	☐	☐	☐	☐	
G.02.12.	Drugo:	☐	☐	☐	☐	
G.03	Tehnološki razvoj					
G.03.01.	Tehnološka razširitev/posodobitev dejavnosti	☐	☐	☐	☐	
G.03.02.	Tehnološko prestrukturiranje dejavnosti	☐	☐	☐	☐	
G.03.03.	Uvajanje novih tehnologij	☐	☐	☐	☐	
G.03.04.	Drugo:	☐	☐	☐	☐	
G.04	Družbeni razvoj					
G.04.01	Dvig kvalitete življenja	☐	☐	☐	☐	
G.04.02.	Izboljšanje vodenja in upravljanja	☐	☐	☐	☐	
G.04.03.	Izboljšanje delovanja administracije in javne uprave	☐	☐	☐	☐	
G.04.04.	Razvoj socialnih dejavnosti	☐	☐	☐	☐	
G.04.05.	Razvoj civilne družbe	☐	☐	☐	☐	
G.04.06.	Drugo:	☐	☐	☐	☐	
G.05.	Ohranjanje in razvoj nacionalne naravne in kulturne dediščine in identitete	☐	☐	☐	☐	
G.06.	Varovanje okolja in trajnostni razvoj	☐	☐	☐	☐	
G.07	Razvoj družbene infrastrukture					
G.07.01.	Informacijsko-komunikacijska infrastruktura	☐	☐	☐	☐	
G.07.02.	Prometna infrastruktura	☐	☐	☐	☐	
G.07.03.	Energetska infrastruktura	☐	☐	☐	☐	
G.07.04.	Drugo:	☐	☐	☐	☐	
G.08.	Varovanje zdravja in razvoj zdravstvenega varstva	☐	☐	☐	☐	
G.09.	Drugo: 	☐	☐	☐	☐	

Komentar

12. Pomen raziskovanja za sofinancerje¹¹

	Sofinancer		
1.	Naziv		
	Naslov		
	Vrednost sofinanciranja za celotno obdobje trajanja projekta je znašala:		EUR
	Odstotek od utemeljenih stroškov projekta:		%
	Najpomembnejši rezultati raziskovanja za sofinancerja		Šifra
	1.		

		2.		
		3.		
		4.		
		5.		
	Komentar			
	Ocena			

13. Izjemni dosežek v letu 2013¹²

13.1. Izjemni znanstveni dosežek

Izvirni znanstveni članek, ki je prejel PRVO NAGRADO za najboljši objavljeni članek v letu 2012, ki ga je leta 2013 podelila Komisija za znanstveno-raziskovalno delo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani

Higher growth through the blue ocean strategy
North-Holland; Research policy; 2012; Vol. 41, iss. 5; str. 928- 938; Impact Factor: 2.520; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.061; A": 1; A': 1; WoS: PC, UQ; Avtorji / Authors: Lindič Jaka, Bavdaž Mojca, Kovačič Helena

13.2. Izjemni družbeno-ekonomski dosežek

Referat na mednarodni znanstveni konferenci
"Vodstvene kompetence", avtorja Helena Kovačič, Andrej Rus
December 2013, Dubai, ZAE

C. IZJAVE

Podpisani izjavljam/o, da:

- so vsi podatki, ki jih navajamo v poročilu, resnični in točni
- se strinjamo z obdelavo podatkov v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov za potrebe ocenjevanja ter obdelavo teh podatkov za evidence ARRS
- so vsi podatki v obrazcu v elektronski obliki identični podatkom v obrazcu v pisni obliki
- so z vsebino zaključnega poročila seznanjeni in se strinjajo vsi soizvajalci projekta

Podpisi:

*zastopnik oz. pooblaščen oseba
raziskovalne organizacije:*

in

vodja raziskovalnega projekta:

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za
družbene vede

Helena Kovačič

ŽIG

Kraj in datum: Ljubljana 11.4.2014

Oznaka prijave: ARRS-RPROJ-ZP-2014/108

¹ Napišite povzetek raziskovalnega projekta (največ 3.000 znakov v slovenskem in angleškem jeziku) [Nazaj](#)

² Napišite kratko vsebinsko poročilo, kjer boste predstavili raziskovalno hipotezo in opis raziskovanja. Navedite ključne ugotovitve, znanstvena spoznanja, rezultate in učinke raziskovalnega projekta in njihovo uporabo ter sodelovanje s

tujimi partnerji. Največ 12.000 znakov vključno s presledki (približno dve strani, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

³ Realizacija raziskovalne hipoteze. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikost pisave 11) [Nazaj](#)

⁴ V primeru bistvenih odstopanj in sprememb od predvidenega programa raziskovalnega projekta, kot je bil zapisan v predlogu raziskovalnega projekta oziroma v primeru sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine v zadnjem letu izvajanja projekta, napišite obrazložitev. V primeru, da sprememb ni bilo, to navedite. Največ 6.000 znakov vključno s presledki (približno ena stran, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

⁵ Navedite znanstvene dosežke, ki so nastali v okviru tega projekta. Raziskovalni dosežek iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A" ali A'. [Nazaj](#)

⁶ Navedite družbeno-ekonomske dosežke, ki so nastali v okviru tega projekta. Družbeno-ekonomski rezultat iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A" ali A'.

Družbeno-ekonomski dosežek je po svoji strukturi drugačen kot znanstveni dosežek. Povzetek znanstvenega dosežka je praviloma povzetek bibliografske enote (članka, knjige), v kateri je dosežek objavljen.

Povzetek družbeno-ekonomskega dosežka praviloma ni povzetek bibliografske enote, ki ta dosežek dokumentira, ker je dosežek sklop več rezultatov raziskovanja, ki je lahko dokumentiran v različnih bibliografskih enotah. COBISS ID zato ni enoznačen, izjemoma pa ga lahko tudi ni (npr. prehod mlajših sodelavcev v gospodarstvo na pomembnih raziskovalnih nalogah, ali ustanovitev podjetja kot rezultat projekta ... - v obeh primerih ni COBISS ID). [Nazaj](#)

⁷ Navedite rezultate raziskovalnega projekta iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) v primeru, da katerega od rezultatov ni mogoče navesti v točkah 6 in 7 (npr. ni voden v sistemu COBISS). Največ 2.000 znakov, vključno s presledki. [Nazaj](#)

⁸ Pomen raziskovalnih rezultatov za razvoj znanosti in za razvoj Slovenije bo objavljen na spletni strani: <http://sicris.izum.si/> za posamezen projekt, ki je predmet poročanja [Nazaj](#)

⁹ Največ 4.000 znakov, vključno s presledki [Nazaj](#)

¹⁰ Največ 4.000 znakov, vključno s presledki [Nazaj](#)

¹¹ Rubrike izpolnite / prepisite skladno z obrazcem "izjava sofinancerja" <http://www.arrs.gov.si/sl/progproj/rproj/gradivo/>, ki ga mora izpolniti sofinancer. Podpisan obrazec "Izjava sofinancerja" pridobi in hrani nosilna raziskovalna organizacija – izvajalka projekta. [Nazaj](#)

¹² Navedite en izjemni znanstveni dosežek in/ali en izjemni družbeno-ekonomski dosežek raziskovalnega projekta v letu 2013 (največ 1000 znakov, vključno s presledki). Za dosežek pripravite diapozitiv, ki vsebuje sliko ali drugo slikovno gradivo v zvezi z izjemnim dosežkom (velikost pisave najmanj 16, približno pol strani) in opis izjemnega dosežka (velikost pisave 12, približno pol strani). Diapozitiv/-a priložite kot priponko/-i k temu poročilu. Vzorec diapozitiva je objavljen na spletni strani ARRS <http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/>, predstavitev dosežkov za pretekla leta pa so objavljena na spletni strani <http://www.arrs.gov.si/sl/analize/dosez/>. [Nazaj](#)

Obrazec: ARRS-RPROJ-ZP/2014 v1.03

08-FE-48-60-20-FE-61-34-12-35-CB-8D-1F-59-9E-49-51-94-97-09

Priloga 1

VEDA: DRUŽBOSLOVJE

Področje: 3.05 Sociologija

Dosežek 1: Izvirni znanstveni članek,

Vir: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733312000534>



Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy

Jaka Lindič^a, Mojca Bavdaž^{a,*}, Helena Kovačič^b

^a University of Ljubljana, Faculty of Economics, Kardeljeva pl. 17, SI-1000 Ljubljana, Slovenia
^b University of Ljubljana, Faculty of Social Sciences, Kardeljeva pl. 5, SI-1000 Ljubljana, Slovenia

ARTICLE INFO

Article history:
Received 18 January 2011
Received in revised form 20 February 2012
Accepted 24 February 2012
Available online 20 March 2012

Keywords:
Blue Ocean Strategy
Growth
Innovation
Policy making

ABSTRACT

Higher growth is a key goal of companies, governments, and societies. Economic policies often attempt to attain this goal by targeting companies of certain sizes that operate in specific industries and focus on a specific business activity. This approach to policy making has considerable shortcomings and seems to be less than fully effective in increasing economic growth. We suggest a new approach to policy making that stems directly from the entrepreneurial perspective. This approach examines a successful business strategy framework – the Blue Ocean Strategy – to discover conditions for high growth. We test the propositions on empirical data for two cases of successful high-growth business, namely Slovenian gazelles and Amazon.com. The results reveal a gap between the macro level of economic policy making to achieve higher growth and the micro level of business growth. The findings call for a change in the focus of economic policies on specific size companies, industries, and business activities to intraindustry cooperation, collaboration between companies of different sizes, value innovation, and creation of uncontested markets.

© 2012 Elsevier B.V. All rights reserved.

Opis dosežka oziroma učinka

V tem članku avtorji predstavijo nov pristop k oblikovanju ekonomskih politik za spodbujanje ekonomske rasti, ki izhaja neposredno iz podjetniške perspektive. Hitra rast podjetij je pomemben cilj tako podjetij, kot tudi vlade in družbe. Številne politike se pri doseganju tega cilja osredotočajo na spodbujanje rasti podjetij določene velikosti, ki delujejo v določeni panogi in se fokusirajo na določeno poslovno dejavnost. Ta pristop kaže številne pomanjkljivosti in je le delno uspešen pri povečevanju ekonomske rasti. Z drugačnim pristopom k oblikovanju ekonomskih politik za spodbujanje ekonomske rasti, avtorji proučijo okvir uspešne poslovne strategije – Strategija modrega oceana (the Blue Ocean Strategy) – in okoliščine za hitro rast podjetij. Predpostavke preverijo s pomočjo študije dveh primerov uspešnih hitro rastočih podjetij, slovenske Gazele in Amazon.com. Rezultati razkrijejo razkorak med makro nivojem oblikovanja ekonomske politike za doseganje hitre rasti in mikro nivojem rasti podjetij. Rezultati pozivajo k spremembi osredotočanja ekonomske politike iz podjetij določene velikosti, ki delujejo v določeni panogi in se fokusirajo na določeno poslovno dejavnost k podjetjem, ki sodelujejo znotraj panoge, na sodelovanje različno velikih podjetij, na inovacijo vrednosti in na ustvarjanje tržnega prostora brez konkurence.

Priloga 2

VEDA: DRUŽBOSLOVJE

Področje: 3.05 Sociologija

Dosežek 1: Referat na mednarodni znanstveni konferenci,

Vir: <http://waset.org/publications/9996632/leadership-competences-the-case-of-slovenian-healthcare>

43 Leadership Competences: The Case of Slovenian Healthcare

Authors: Helena Kovačič, Andrej Rus

Abstract:

The authors of this paper compared ratings for leadership competences of managers in the healthcare sector and professional managers in Slovenia. Managers' competence scores were analyzed for Slovenia and compared with some other EU countries. Comparisons of correlations yielded significant differences in leader/non-leader healthcare professionals in their relational competences. Cross-cultural comparisons also point to these differences in many countries included in the survey. Comparing these managers with the professional managers, one of the relational competences significantly distinguishes the two groups, namely the competence of taking initiative in establishing contacts with experts outside the organization. What is surprising from our analysis is the high number of competences that significantly differentiate leaders in healthcare from professional managers. Empirically based assessment provided a robust method for assessing and comparing leadership competences and point out significant results for leadership development.

Keywords: Leadership, competences, healthcare.

Procedia

APA

BibTeX

Chicago

EndNote

Harvard

JSON

MLA

RIS

XML

WASET

Download Paper

98
downloads

Opis dosežka oziroma učinka

Na mednarodni znanstveni konferenci smo v prispevku z naslovom "Vodstvene kompetence" predstavili rezultate primerjalne analize vodstvenih kompetenc v slovenskem zdravstvu, ki so temeljili na podlagi raziskave o kompetencah vodij v zdravstvu in kompetencah profesionalnih managerjev, ki smo jo opravili v Sloveniji.