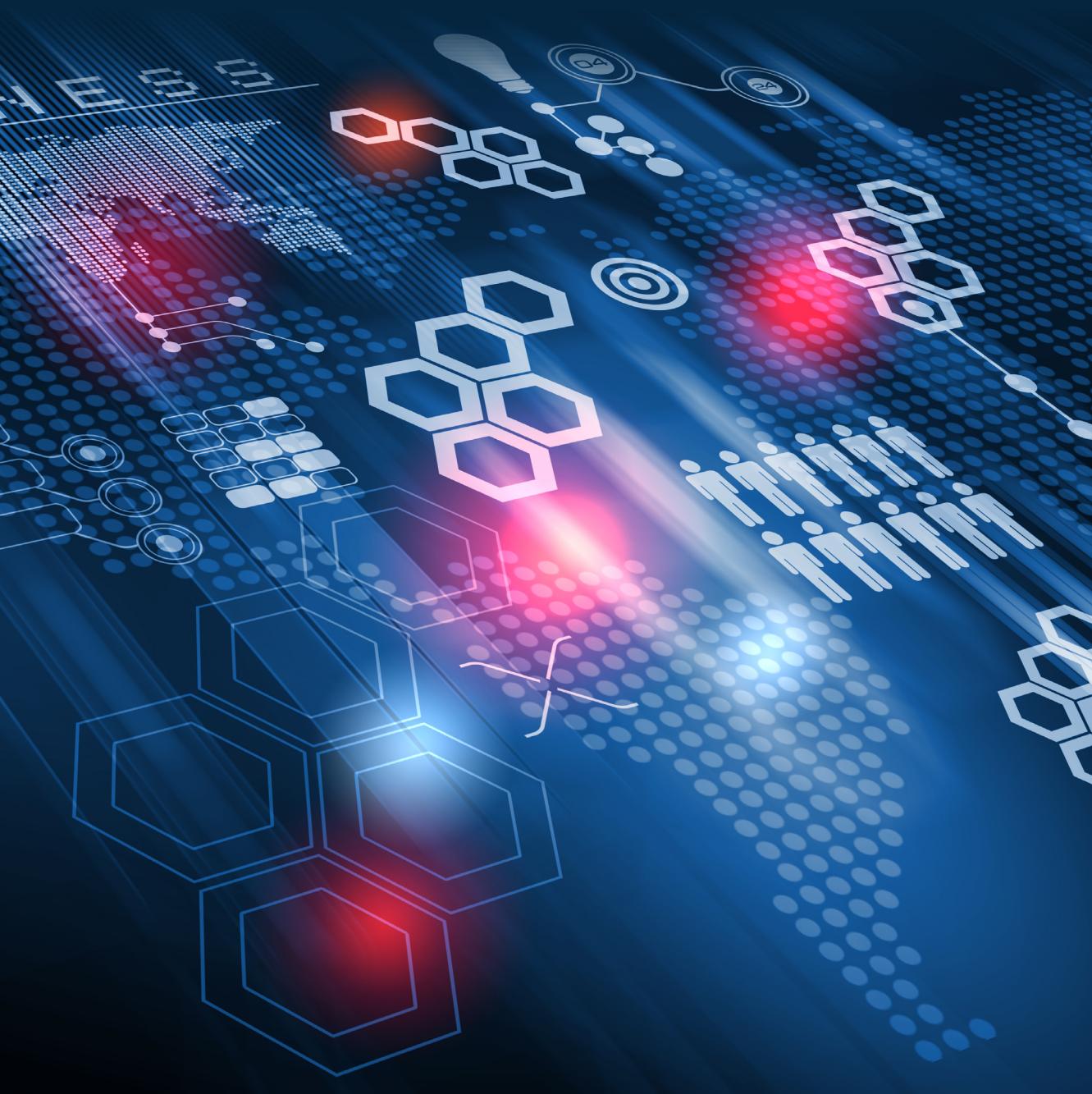


Doris Gomezelj Omerzel

# Inovativnost kot ključni dejavnik uspešnosti podjetja





---

INOVATIVNOST KOT KLJUČNI  
DEJAVNIK USPEŠNOSTI PODJETJA



---

Doris Gomezelj Omerzel

# INOVATIVNOST KOT KLJUČNI DEJAVNIK USPEŠNOSTI PODJETJA

Razvoj modela, empirična analiza  
in mednarodna primerjava na vzorcu  
podjetij v turistični panogi



KOPER  
2015

---

Znanstvena monografija

*Inovativnost kot ključni dejavnik uspešnosti podjetja: razvoj modela, empirična analiza in mednarodna primerjava na vzorcu podjetij v turistični panogi*

Doris Gomezelj Omerzel

Recenzenta ■ dr. Marko Kukanja, dr. Dejan Križaj

Prelom in oblikovanje platnice ■ Andrej Nemarnik

Priprava za izdajo ■ dr. Jonatan Vinkler

Motiv na platnici ■ Designed by Shutterstock.com

Izdala in založila ■ Založba Univerze na Primorskem, Titov trg 4, SI-6000 Koper,

Koper 2015

Glavni urednik ■ dr. Jonatan Vinkler

Vodja založbe ■ Alen Ježovnik

ISBN 978-961-6984-13-3 ([www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-13-3.pdf](http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-13-3.pdf))

ISBN 978-961-6984-14-0 ([www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-14-0/index.html](http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-14-0/index.html))

© 2015 Založba Univerze na Primorskem



---

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

001.895;338.48(0.034.2)

005.336.1(0.034.2)

GOMEZELJ Omerzel, Doris

Inovativnost kot ključni dejavnik uspešnosti podjetja [Elektronski vir] : razvoj modela, empirična analiza in mednarodna primerjava na vzorcu podjetij v turistični panogi / Doris Gomezelj Omerzel. - El. knjiga. - Koper : Založba Univerze na Primorskem, 2015

Način dostopa (URL): <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-13-3.pdf>

Način dostopa (URL): <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-14-0/index.html>

ISBN 978-961-6984-13-3 (pdf)

ISBN 978-961-6984-14-0 (html)

282338048

---

---

# Vsebina

TABELE	7
SLIKE	9
UVOD	11
Raziskave na področju inovacij	12
Inovativnost v turizmu	13
SISTEMATIČNI PREGLED LITERATURE	17
Metodologija	17
Zbiranje podatkov	17
Analiza podatkov	18
Razprava	22
IZVEDBA RAZISKAVE	27
Razvoj vprašalnika	27
Pridobivanje podatkov	34
REZULTATI	35
Povprečne vrednosti za vse spremenljivke (vseh 5 držav)	35
Faktorska analiza za vse dimenzijske in strukturne modeli	47
Slovenija	48
Madžarska	58
Hrvaška	68
Italija	78
Avstrija	88

INOVATIVNOST KOT KLJUČNI DEJAVNIK USPEŠNOSTI PODJETJA

ZAKLJUČEK

99

LITERATURA IN VIRI

101

---

# Tabele

Tabela 1: Dimenzijske podjetniške orientiranosti	28
Tabela 2: Dimenzijske mreženja	29
Tabela 3: Dimenzijske tehnološkega razvoja	30
Tabela 4: Dimenzijske okolja podjetja	31
Tabela 5: Dimenzijske inovativnosti	33
Tabela 6: Podjetniška orientiranost	36
Tabela 7: Mreženje	37
Tabela 8: Tehnološki razvoj	38
Tabela 9: Okolje (zunanje in notranje/IC) podjetja	39
Tabela 10: Organizacijska kultura	40
Tabela 11: Stopnja izobrazbe, ki prevladuje med zaposlenimi	41
Tabela 12: Zaposleni z visokošolsko izobrazbo	41
Tabela 13: Delež polno zaposlenih na področju raziskav in razvoja	41
Tabela 14: Inovativnost	42
Tabela 15: Uspešnost	43
Tabela 16: Tržni delež našega podjetij v zadnjih treh letih	44
Tabela 17: Dobičkonosnost podjetja v preteklih treh letih v primerjavi z vsemi konkurenčnimi podjetji	44
Tabela 18: Najpomembnejša dejavnost podjetja	45
Tabela 19: Statusna ureditev podjetja	45
Tabela 20: Starost podjetja v letih	46
Tabela 21: Število zaposlenih v podjetju (ekvivalentno zaposlenims polnim delovnim časom)	46
Tabela 22: Celotna prodaja podjetja v letu 2013	46
Tabela 23: Podjetniška usmerjenost Slovenija	49
Tabela 24: Mreženje Slovenija	50
Tabela 25: Tehnološki razvoj Slovenija	51
Tabela 26: Zunanje okolje Slovenija	52

Tabela 27: Notranje okolje (intelektualni kapital) Slovenija	53
Tabela 28: Notranje okolje (organizacijska kultura) Slovenija	54
Tabela 29: Inovativnost Slovenija	56
Tabela 30: Uspešnost i Slovenija	57
Tabela 31: Podjetniška usmerjenost Madžarska	59
Tabela 32: Mreženje Madžarska	60
Tabela 33: Tehnološki razvoj Madžarska	61
Tabela 34: Zunanje okolje Madžarska	62
Tabela 35: Notranje okolje (intelektualni kapital) Madžarska	63
Tabela 36: Notranje okolje (organizacijska kultura) Madžarska	64
Tabela 37: Inovativnost Madžarska	66
Tabela 38: Uspešnost i Madžarska	7
Tabela 39: Podjetniška usmerjenost Hrvaška	68
Tabela 40: Mreženje Hrvaška	69
Tabela 41: Tehnološki razvoj Hrvaška	70
Tabela 42: Zunanje okolje Hrvaška	71
Tabela 43: Notranje okolje (intelektualni kapital) Hrvaška	72
Tabela 44: Notranje okolje (organizacijska kultura) Hrvaška	73
Tabela 45: Inovativnost Hrvaška	75
Tabela 46: Uspešnost i Hrvaška	76
Tabela 47: Podjetniška usmerjenost Italija	78
Tabela 48: Mreženje Italija	79
Tabela 49: Tehnološki razvoj Italija	80
Tabela 50: Zunanje okolje Italija	81
Tabela 51: Notranje okolje (intelektualni kapital) Italija	82
Tabela 52: Notranje okolje (organizacijska kultura) Italija	83
Tabela 53: Inovativnost Italija	85
Tabela 54: Uspešnost i Italija	86
Tabela 55: Podjetniška usmerjenost Avstrija	88
Tabela 56: Mreženje Avstrija	89
Tabela 57: Tehnološki razvoj Avstrija	90
Tabela 58: Zunanje okolje Avstrija	91
Tabela 59: Notranje okolje (intelektualni kapital) Avstrija	92
Tabela 60: Notranje okolje (organizacijska kultura) Avstrija	93
Tabela 61: Inovativnost Avstrija	95
Tabela 62: Uspešnost i Avstrija	96
Tabela 63: Vrednost standardiziranih koeficientov za vse spremenljivke	98

---

# Slike

Slika 1: Model vzvodov in učinkov inovativnosti v turistični dejavnosti	15
Slika 2: Članki, glede na destinacijo, kjer je bila raziskava izvedena	19
Slika 3: Članki, glede na uporabljeno metodologijo	19
Slika 4: Članki, glede na način pridobivanja podatkov	20
Slika 5: Članki, glede na raven raziskave	21
Slika 6: Članki, glede na obravnavane tipe inovacij	22
Slika 7: Model Slovenija	58
Slika 8: Model Hrvaška	77
Slika 9: Model Italija	87
Slika 10: Model Avstrija	97



---

# Uvod

Turizem štejemo med hitro rastoče svetovne panoge. Hkrati je na turističnem svetovnem trgu prisotna izrazita konkurenčnost. Podjetja v turistični panogi morajo biti pri svojem delovanju na trgu dovolj inovativna, da se lahko učinkovito odzivajo na želje in zahteve vedno bolj ozaveščenih turistov. V Sloveniji prispeva turizem (s posrednimi učinki) kar 13 % celotnega BDP (WTTC, 2014), poleg tega je v Sloveniji kar 12 % delovnih mest posredno ali neposredno povezanih s turizmom. To pomeni, da je za slovensko gospodarstvo turistična industrija zelo pomembna, a po mnenju strokovnjakov še vedno ne dovolj inovativna.

Pravzaprav celoten storitveni sektor v zadnjem obdobju strukturnih sprememb pridobiva vedno večjo veljavo, saj prinaša veliko priložnosti za rast in ustvarjanje novih delovnih mest. Storitvena podjetja so inovativna in dinamična (Bogliacino, Lucchese in Pianta 2013). Prav inovacije pa so v nenehno spremenljajočem se okolju lahko odločilni vir konkurenčne prednosti in posledično uspešnosti (Dess in Picken 2000; Tushman in O'Reilly 1996; Kyrigidou in Spyropoulou 2013; Ngo in O'Cass 2013; Jiménez-Jiménez in Sanz-Valle 2011). Podjetja, ki so sposobna delovati inovativno, so tudi bolj uspešna (Mone, McKinley in Barker 1998; García-Morales, Jiménez-Barriiduevo in Gutiérrez-Gutiérrez 2012). Veliko študij je namenjeno proučevanju inoviranja v proizvodnih dejavnostih (Prajogo in Sohal 2001; Peres, Muller in Mahajan 2010; Tang 1998; Anderson, Potocnik in Zhou 2014; Bogers, Afuah in Bastian 2010; Keupp, Palmié in Gassmann 2012), te v glavnem obravnavajo inovacije v proizvodnji, medtem ko se Carlborg, Kindström in Kowalkowski (2014) osredotočajo na inovacije na področju storitvene dejavnosti.

V preteklosti se je izkazalo, da niti različne svetovne krize ali krizni dogodki (svetovna gospodarska kriza, politična nestabilnost, zdravstvene in socialne težave, teroristični napad v Združenih državah Amerike 11. septembra 2001, iraška vojna in SARS – sindrom akutne respiratorne stiske leta 2003, leta 2004 podmorski potres na Indonezijskih otokih in cunami, ki je sledil, ptičja gripa leta 2006, naraščanje cen nafte in teroristične grožnje na londonskem letališču Heathrow, leta 2007 razpad trga obveznic ter finančnega in bančnega sistema in v začetku leta 2008 težave z brezposelnostjo v realnem sektorju) niso dolgo-

ročno škodili turizmu, ki kot celota ostaja rastoča panoga. Po oceni Svetovnega potovalno-turističnega sveta/World Travel and Tourism Council (WTTC, 2013) prispevek turizma k bruto domačemu proizvodu narašča in ustvarja vedno več delovnih mest. Še več, leta 2012 je turistična panoga delovala bolje in rasla hitreje od drugih pomembnih gospodarskih panog, kot so predelovalna industrija, finančne storitve in trgovina na drobno. Leta 2012 je število svetovnih turističnih prihodov v svetu prvič preseglo milijardo. Število destinacij še vedno narašča, ustvarjajo se nova podjetja in nova delovna mesta. Tudi za prihodnost so napovedi Svetovne turistične organizacije zelo optimistične (UNWTO, 2013).

## Raziskave na področju inovacij

Schumpeter (1934) je opredelil inovacije, tako da jih je razdelil na sledeče vrste: (1) razvoj in uvajanje novega blaga ozziroma vpeljava novih dobrin (inovacija izdelkov), (2) uvajanje novih načinov proizvodnje (ti ne temeljijo na znanstvenih odkritjih, gre za procesne inovacije), (3) odpiranje novih trgov (trženska inovacija), (4) novi viri v proizvodnji – to pomeni novi viri surovin ali novi polizdelki (inovacija vnosa) in (5) ustvarjanje novih organizacijskih oblik ali dejavnosti (organizacijska inovacija). Evropska komisija (1995) je definirala inovacije kot (1) nove (ali prenovljene) izdelke/storitve, (2) nove trge, (3) nove metode proizvodnje (vključno z novimi metodami dobave in porazdelitve) in (4) kot spremembe v upravljanju (vključno z organizacijskimi spremembami in spremembami delovnih pogojev). V tretji izdaji Priročnika OECD iz Oslo (2005, str. 46) je inovacija definirana kot "izvajanje novih ali znatno izboljšanih izdelkov (blaga in storitev) ali postopkov, novih načinov prodaje v poslovnih običajih, organizacije delovnih mest ali zunanjih odnosov". V priročniku so predstavljene štiri vrste inovacij: (1) inovacija izdelkov (nov izdelek/storitev ali izdelek, ki je pomembno izboljšan glede na svoje značilnosti ali nameravano uporabo), (2) procesna inovacija (nova ali znatno izboljšana metoda proizvodnje ali dostave, vključno s tehničnimi spremembami, spremembami opreme in programske opreme), (3) trženska inovacija (nove metode in spremembe v zasnovi, pakiranju, delovni praksi, promociji ali ceni, npr. spremembe katerekoli dimenzijske v mešanici različnih oblik trženja in (4) organizacijska inovacija (nove poslovne prakse ali metode na delovnih mestih ali v zunanjih odnosih). Gopalakrishnan in Damanpour (1997) sta v svoji študiji ugotovila, da raziskovalci z različnih področij različno razumejo inovacije. Razvrstila sta jih na gospodarstvenike, tehnologe in sociologe ter tako pojasnila razlike v njihovi konceptualizaciji inovacije.

Tang (1998) je v svoji razpravi o dejavnikih, ki vplivajo na inovativnost v organizaciji, prepoznaš šest sestavin inovacije, in sicer informacije in komunikacija, znanje in veščine, vedenje in povezovanje, spodbujanje in izvajanje projektov, vodenje in podpora ter zunanje okolje. Poudaril je, da so inovacije zapleten koncept. O pomembnosti vloge uporabnikov inovacij so poglobljeno razpravljali Bogers, Afuah in Bastian (2010). Obširno študijo pregleda literature so opravili Cagnazzo, Taticchi in Botarelli (2008), ki poudarjajo, da se podjetja ne samo odzivajo na spremembe v okolju in gospodarstvu, ampak jih tudi povzročajo. Identificirali so pet generacij inovacij, in sicer (1) tehnologija potiska modele, (2) trg vleče modele, (3) združevanje modelov (mešanica med konceptom potiska in potega), (4) integrirani modeli in (5) funkcionalna integracija inovacijskih modelov. Poleg ločevanja na inkrementalne in radikalne inovacije so predlagali so dodatne modularne, arhitekturne in prebojne inovacije. V svojem nedavnem pregledu literature so Anderson, Potocnik in Zhou

(2014) opozorili, da je na področju raziskovanja inovacij še vedno veliko pomanjkljivosti. Raziskovalci uporabljajo neenake pristope, teoretično znanje je razdvojeno in primanjkuje celostnih in večstopenjskih študij.

Poleg samih inovacij so pomembni tudi dejavniki, ki vplivajo na sposobnost upravljanja z njimi. Smith et al. (2008) so prepoznali devet ključnih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko sposobnost upravljanja z inovacijami (slog upravljanja, vodenje, viri, organizacijska struktura, korporativna strategija, tehnologija, upravljanje znanja, zaposleni in inovacijski procesi). Prajogo in Sohal (2001) trdita, da obstaja povezava med celostnim obvladovanja kakovosti (Total Quality Management – TQM) in uspešnostjo inovacij. Med pozitivne učinke izvajanja TQM uvrščata plodno inovacijsko okolje, nenehno prilaganje spremembam na trgu, hitra inovacija izdelkov, povečana inovacijska aktivnost. Obstajajo pa tudi negativni učinki, kot so večje število inkrementalnih inovacij kot radikalnih, preveliko osredotočanje na stranke in posledično ignoriranje negotovosti v prihodnosti, verjetnost biti le posnemovalec ali sledilec in ne inovator ali vodja, osredotočanje samo na izboljšave obstoječih sistemov, omejevanje zmogljivosti in priložnosti, kadar je treba biti stroškovno učinkovit. Peres, Muller in Mahajan (2010) poudarjajo pomen difuzije inovacije (proces prodora novega izdelka in storitve na trg) in ta proces predstavijo kot model za razvoj trgov.

Posebej velja omeniti tudi inovacije, ki se nanašajo na okoljsko trajnost. De Medeiros, Ribeiro in Cortimiglia (2014) so kot ključne dejavnike uspeha za okoljsko trajnost inovacij izdelkov opredelili trg, poznavanje zakonov in predpisov, med funkcionalno sodelovanje, v inovacije usmerjeno učenje in investiranje v raziskovanje in razvoj.

Storitve se pomembno razlikujejo od proizvodnih dejavnosti. Sirilli in Evangelista (1998) sta izpostavila nekaj pomembnih značilnosti storitev, kot so tesni medsebojni odnosi med proizvodnjo in porabo storitev, neotipljivost storitev, pomen človeških virov in organizacijskih značilnosti. Tudi Miles (2005) je izpostavil neotipljivost, neločljivost, interaktivnost in spremenljivost storitev, kakor tudi šibke možnosti varstva intelektualne lastnine v storitvenih podjetjih. Hipp in Grupp (2005) sta podrobno analizirala razlike med postopki v storitveni in proizvodni inovativnosti. Proučevala sta človeški dejavnik, organizacijo inovativnega procesa, rezultate inovacij, neotipljivost in povezovanje s kupci.

## **Inovativnost v turizmu**

Kot je sam pojav turizma več razsežen, tako ima tudi pomen inovativnosti za turizem več razsežnosti. Le inovativni turistični produkti lahko prinašajo dodano vrednost. S povečevanjem zmožnosti na področju inovacij ponudnik v turizmu postaja vse bolj ekskluziven.

Današnji turist, tako imenovani "novi turist", je izkušenejši in bolj izobražen o naravi in ekoloških vprašanjih, fleksibilnejši in neodvisen (Poon 1993), ter ga v veliki meri zanima zeleni turizem (Ioannides in Debbage 1997). Dozorela turistična podjetja in destinacije morajo biti inovativna in morajo ponujati nove ali prenovljene izdelke/storitve, da bi ostala konkurenčna (Sheidegger 2006). Da bi bila uspešna, se morajo turistična podjetja ves čas prilagajati spremembam na strani povpraševanja (Weiermair, 2006). Raziskovanje inovacij v turistični panogi se je hitro razširilo, obstoječa literatura pa je identificirala različna področja inovacij v turizmu (Hjalager 2002). Stamboulis in Skayannis (2003) ter Volo (2005) so se osredotočili na inovativnost na ravni destinacije, Weiermair, Peters in Frehse (2005) ter Orfila-Sintes, Crespi-Cladera in Martinez-Ros (2005) na hotelske dejavnosti, medtem

ko so Pikkemaat in Peters (2005) ter Pikkemaat in Weiermair (2007) proučevali inovativnost predvsem v srednje velikih turističnih podjetjih. Vila, Enz in Costa (2012) še poseben pomen pripisujejo inovacijam, ki jih konkurenți težko posnemajo.

Hjalagerjeva (1997) je v enem svojih prvih del definirala poleg inovacij na področju produkta/storitve in inovacijskih procesov še upravljaške, institucionalne in inovacije upravljanja informacij. Pozneje (2010) je predlagala naslednjo klasifikacijo: (1) produktne ali storitvene inovacije (te lahko turisti ali druge stranke neposredno opazujejo, lahko gre tudi za popolnoma novo podjetje ali destinacijo; te produkte in storitve turisti morda kupijo samo zato, ker so novi), (2) procesne inovacije (največkrat gre za naložbe v tehnologijo), (3) inovacije na področju managementa (poslovni procesi se reorganizirajo, zaposleni dobijo nova pooblastila, učinek se vidi v povečanju zadovoljstva na delovnem mestu), (4) inovacije na področju marketinga (novi marketinški pristopi, kot so programi zvestobe, blagovna znamka) in (5) institucionalne inovacije (nove oblike, kot so prevzemi, nakupi, grozdi, mreže, druge povezave).

Definicijo Hjalagerjeve (1997) so v svoji raziskavi uporabili Novelli, Schmitz in Spencer (2006), medtem ko se Vila, Enz in Costa (2012) odločijo za opredelitev štirih tipov turističnih inovacij (produktne, procesne, tržne in upravljaške inovacije). V bistvu pa je težko jasno razločevati med različnimi vrstami inovacij, saj so vse medsebojno prepletene in meje med posameznimi vrstami so pravzaprav nedoločene (Mattsson, Sundbo in Fussing-Jensen 2005; Novelli, Schmitz in Spencer 2006; Stamboulis in Skayannis, 2003).

V naši raziskavi želimo z obsežno empirično analizo ter uporabo ustreznih statističnih in multivariatnih metod ugotoviti vpliv podjetnika in njegovih lastnosti, mreženja, tehnološkega razvoja in okolja na inovativnost, v nadaljevanju pa vpliv inovativnosti na poslovno uspešnost podjetij, saj so prav aktivnosti na področju inovacij ključni dejavnik uspeha malih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP). Področje analize je inovativnost v turizmu.

Glavni cilji naše raziskave so

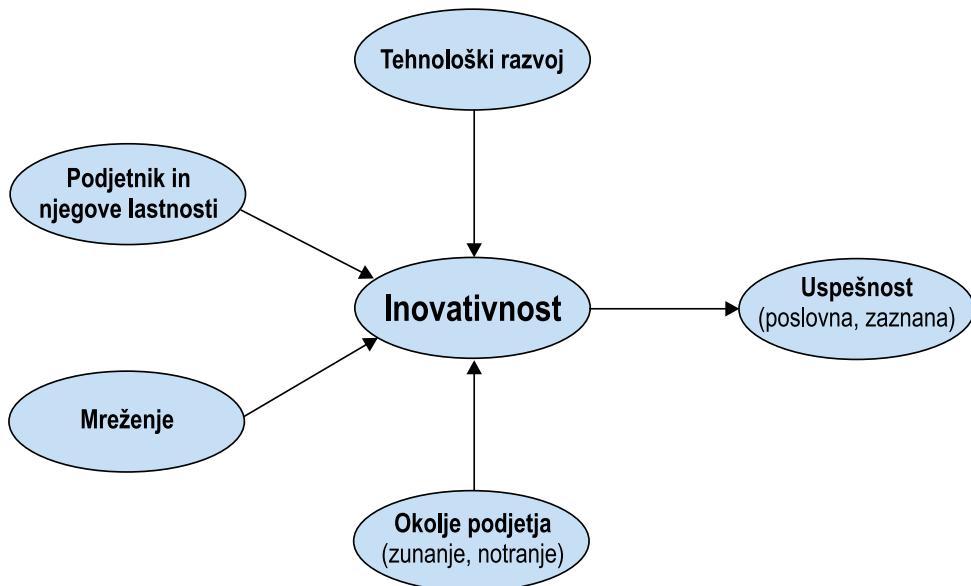
- (1) opraviti sistematičen pregled literature na področju inovativnosti v turističnih malih in srednjih podjetjih,
- (2) razviti multi dimenzionalni model inovativnosti (vključno z elementi, ki vplivajo na inovativnost, inovativnostjo samo in učinki oziroma rezultati inovativnosti),
- (3) razviti ustrezen instrument za raziskavo, s katerim bomo zbrali primarne podatke,
- (4) preveriti model na vzorcu turističnih malih in srednje velikih podjetij v 5 državah,
- (5) analizirati rezultate in vse možne korelacije in vplive ter tako preveriti model,
- (6) identificirati pomembne dejavnike, ki spodbujajo inovativnost v podjetjih, s čimer vplivajo na delovanje in uspešnost podjetij v turizmu.

V raziskavi smo uporabili različne primerne statistične metode, s pomočjo uporabe strukturiranega modeliranja enačb pa smo identificirali in poskušali pojasniti povezave med različnimi dejavniki in stopnjami inovacijskega procesa v turističnih podjetjih, poleg tega smo ugotovili, v kolikšni meri pravzaprav višja raven inovativnosti vpliva na večjo poslovno uspešnost.

Raziskovalci poudarjajo, da je raziskav iz področja inovativnosti v turizmu zelo malo, tiste redke obstoječe pa vsebujejo le skromne empirične analize (Hjalager 2010, Sundbo, Orfila-Sintes in Sorensen 2007).

Osrednji namen raziskave je odgovoriti na naslednja vprašanja: (1) Kolikšen je vpliv podjetnika in njegovih lastnosti, mreženja, tehnološkega razvoja in okolja na inovacije, (2) V kolikšni meri inovacije vplivajo na rast, konkurenčnost in uspešnost podjetij v turistični panogi in (3) Kakšne so razlike v vseh elementih predlaganega modela med Slovenijo, Avstrijo, Hrvaško, Madžarsko in Italijo?

Predmet proučevanja je predlagani model, ki je predstavljen na Sliki 1. Levo stran modela predstavljajo determinante oz. vzvodi inovacij, in sicer (1) podjetnik in njegove značilnosti, (2) mreženje, (3) tehnološki razvoj in (4) okolje. Osrednja dimenzija predlaganega modela je inovativnost. Na desni strani modela pa so zbrani t.i.m. učinki oz outputi inovativnosti.



Slika 1: Model vzvodov in učinkov inovativnosti v turistični dejavnosti

Nobena pretekla raziskava (nismo našli ne tuje ne domače raziskave), še posebej ne v turistični panogi, ni uspela predlagati, še manj preveriti integrativnega modela, ki povezuje vpliv lastnosti podjetnika, mreženja, tehnološkega razvoja in okolja na inovacije kot ključne dejavnike uspešnosti turističnih podjetij. V turizmu obstaja pomanjkanje kakršnihkoli raziskav s področja inovativnosti v turizmu (Camisón in Monfort-Mir 2012). Predlagani raziskovalni projekt zapolnjuje to vrzel v raziskavah.

Začetni metodološki okvir raziskovanja je deduktivne narave, pri čemer so nam spoznanja iz obravnavanja teorije podjetništva, turizma in inovativnosti predstavlja izhodišče za proučevanje posameznih pojavov. Vse predlagane dimenzije modela in vprašanja za merjenje so bili konceptualno razviti. Merskemu instrumentu smo preverili veljavnost in zanesljivost. Kvantitativno raziskavo smo izvedli z uporabo anketnih vprašalnikov, ki jih je bilo treba za namene primerjalne študije tudi prevesti. Oblikovanje merskega instrumenta in izbira spremenljivk za konstrukt inovativnosti je potekalo v skladu s predstavljeno teorijo. Spremenljivke so bile izbrane iz dosedanjih raziskav ob upoštevanju posebnosti naše raziskave. 5 stopenska Likertova lestvica je predvidena za merjenje spremenljivk, saj se nam

tako oblikovana vprašanja zdijo najprimernejša za področje raziskovanja. Vprašalnik vsebuje tudi niz demografskih in kontrolnih spremenljivk. Preverili smo tudi veljavnost in zanesljivost merskega instrumenta.

Podatke smo zbirali z uporabo metode spletnega anketiranja. Če bi se poslužili navadne pošte ali drugih načinov, bi to predstavljajo prevelike stroške. Vprašalniki so bili naslovljeni na vodstvo podjetij, anonimnost je bila zagotovljena. Vzorec podjetij smo po metodi slučajnega vzorčenja oblikovali iz celotne populacije malih in srednje velikih turističnih podjetij v petih državah. Pridobljene podatke smo najprej obdelali z univariatno statistično analizo. Vsem lestvicam smo preverili diskriminantno in konvergentno veljavnost. Uporabili smo exploratorno in konfirmativno faktorsko analizo. Konstrukti modela so bili najprej preverjeni s konfirmativno faktorsko analizo, kasneje pa z uporabo tehnike modeliranja s strukturnimi enačbami (SEM - structural equation modeling) in z uporabo EQS računalniškega orodja. Za SEM smo se odločili, ker menimo, da je to najprimernejša vrsta analize za našo raziskavo, saj je z uporabo le-te možno istočasno preverjati multi-kompleksnost modela, posameznih dimenzij modela in tudi povezave oz. soodvisnosti spremenljivk oz. dimenzij. Z uporabo SEM bomo preverili multi-kompleksnost predlaganega integriranega modela.

Monografija ima 5 poglavij. Po prvem uvodnem poglavju sledi sistematičen pregled literature s področja inovativnosti v turistični panogi. Tretje poglavje sestoji iz opisa izvedbe raziskave in vključuje razvoj vprašalnika, oblikovanje vzorca ter izvedbo anketiranja. V četrtem poglavju najdemo rezultate univariatne in multivariatne statistične analize. Zadnje poglavje je namenjeno zaključku.

---

# Sistematicični pregled literature

Sistematicični pregled literature smo opravili z uporabo načel sistematicne metodologije preučevanja (Tranfield, Denyer in Smart 2003), ki uporablja natančne, ponovljive, znanstvene in pregledne postopke (Cook, Mulrow in Haynes 1997). Rezultate preučevanja stanja raziskav na področju inovacij v turizmu predstavljamo v tem poglavju. Uporabili smo metodo interdisciplinarnega sistematičnega preučevanja ključnih znanstvenih člankov v bazi mednarodnih znanstvenih revij Web of Knowledge do leta 2014 (za iskanje teh člankov smo uporabili ključni besedi turizem in inovacije). V bazi smo sicer našli tri članke, ki potencialno že sodijo med tako imenovane sistematicne preglede literature na področju inovacij v turizmu. Ugotovili smo, da eden od člankov (Song et al. 2012) podaja le pregled na področju ekonomije turizma. Drugi članek (Medina-Munoz, Medina-Munoz in Zuniga-Collazos 2013) v svoj pregled vključuje le članke s Kitajske in iz Španije. Tretji članek (Hjalager 2010) bi lahko edino upravičeno šteli za pregled inovativnosti v turizmu, vendar ta raziskava ne uporablja metodološkega pristopa. Poleg tega so bili v ta članek zajeti le članki do leta 2009 (in še širje iz 2009). Zato menimo, da naš pregled literature zapoljuje potrebo po celovitem sistematicnem pregledu in analizi člankov, ki se ukvarjajo z inovativnostjo v turizmu.

## Metodologija

Za izvedbo sistematicnega pregleda smo sledili postopku, ki je že bil uporabljen v prejšnjih študijah (Crossan in Apaydin 2010; Tranfield, Denyer in Smart 2003; Becheikh, Landry in Amara 2006), in sicer ima naš postopek pregleda tri korake: zbiranje podatkov, analiza podatkov in razprava.

## *Zbiranje podatkov*

Becheikh, Landry in Amara (2006) predlagajo, da se za take študije upošteva le članki, objavljeni v znanstvenih revijah; zato je iz našega pregleda ostala literatura (knjige, spletni viri itd.) izključena. Omejili smo se na znanstvene članke, objavljene v revijah, ki so vključene v Web of Knowledge (Science Citation Index Expanded (SCI), Social Sciences Citation Index (SSCI) in Arts & Humanities Citation Index (A&HCI)). Upoštevali smo

vse objave, ki so bile dostopne do datuma izvedbe našega poizvedovanja, to je do 19. septembra 2014. Ključni besedi, uporabljeni za iskanje, sta bili "inovacije" in "turizem", naha-jati pa sta se morali v vsebini članka (vključujoč naslov, povzetek in ključne besede). Omejili smo se na članke v angleškem jeziku, iz vseh znanstvenih področij. Rezultat tega iskanja je bilo 315 enot.

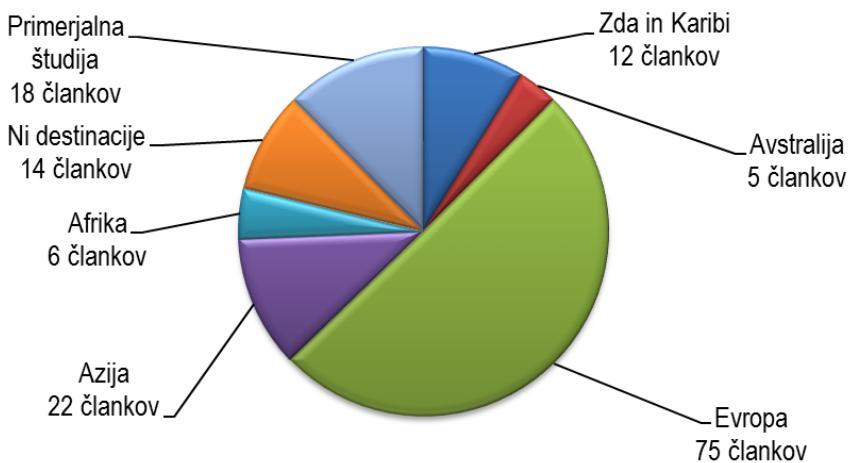
Nadaljevali smo z analizo števila člankov po revijah in po letnikih. Največ takih člankov smo našli v reviji Tourism management (41 ali 13,02 %), sledijo International journal of tourism research (19 ali 6,03 %), Annals of tourism research (15 ali 4,70 %), Service industries journal (11 ali 3,46 %), Journal of sustainable tourism (11 ali 3,49 %), Current Issues in tourism (9 ali 2,86%) in Scandinavian Journal of hospitality and tourism (8 ali 2,54 %). Po 6 člankov oziroma 1,90 % je objavljenih v Tourism Geographies, Journal of Cleaner Production, International journal of hospitality management, European planning studies in Asia Pacific journal of tourism research. V ostalih revijah je objavljenih 5 ali manj člankov. Pri analizi števila objav v posameznih letih opažamo trend rasti. Prvi tak članek je bil objavljen leta 1992. Do vključno leta 2004 je bilo skupaj objavljenih 24 znanstvenih člankov. Od leta 2005 pa število objav strmo narašča. Tako je bilo v letu 2005 objavljenih 10 člankov, 24 objav je bilo v letu 2008, 29 v letu 2009, po 41 v letih 2010 in 2011, kar 48 v letu 2012, 40 v letu 2013 in 42 v letu 2014 (do 19. septembra 2014). V zadnjih petih letih do našega dneva poi-zvedovanja je bilo objavljenih 241 znanstvenih člankov, kar predstavlja več kot 75 odstotkov vseh člankov, ki smo jih našli.

### *Analiza podatkov*

Nadaljevali smo z analizo člankov in spoznali, da uporaba ključnih besed pri iskanju ni bil zadosten kriterij. Ugotovili smo namreč, da so bili v naši končni množici člankov tudi številni, ki se niso nanašali na inovacije v turizmu. Zato smo uporabili dodatne kriterije (iz-klučili smo vse članke, ki niso obravnavali inovacij v turističnem sektorju, in tiste, ki so obravnavali le inovacije na področju metodološkega pristopa) ter skrčili naš vzorec na 152.

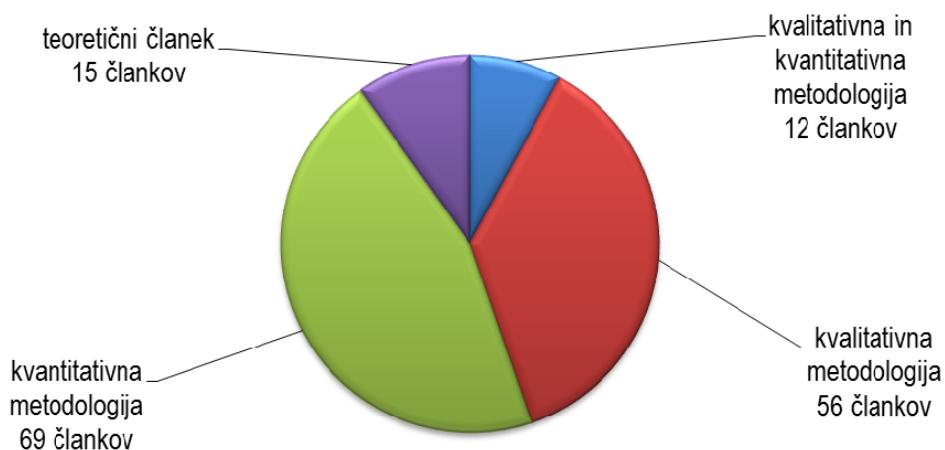
V nadaljevanju smo v Microsoft Excelu izdelali tabelo podatkovne baze člankov. Vsaka vrstica je vsebovala vse potrebne informacije o določenem članku, in sicer naslov, avtor(ji), revija, leto objave, kraj raziskave, uporabljeni statistična metoda, predstavljena stališča (tu smo uporabili isti kriterij, kot Križaj, Brodnik in Bukovec (2014)), raven analize (tu smo se zgledovali po študiji Medina-Munoz, Medina-Munoz in Zuniga-Collazos (2013)) in vrsta obravnavane inovativnosti (tj. produktna, procesna, upravljavška, trženska ali institucionalna) (kot je to v raziskavi Hjalager (2010)).

V največ primerih so bile analizirane evropske destinacije, in sicer v 75 od 152 študij (50,44 %), 22 študij je bilo opravljenih v Aziji, sledi jim destinacija ZDA in Karibi z 12 štu-dijami, 6 jih je iz Afrike in 5 iz Avstralije. Za 18 člankov ni bilo možno ugotoviti, na katero destinacijo se nanašajo. Bodisi so to primerjalne študije (primerjava med več državami) ali pa članki kvalitativne narave.



Slika 2: Članki, glede na destinacijo, kjer je bila raziskava izvedena

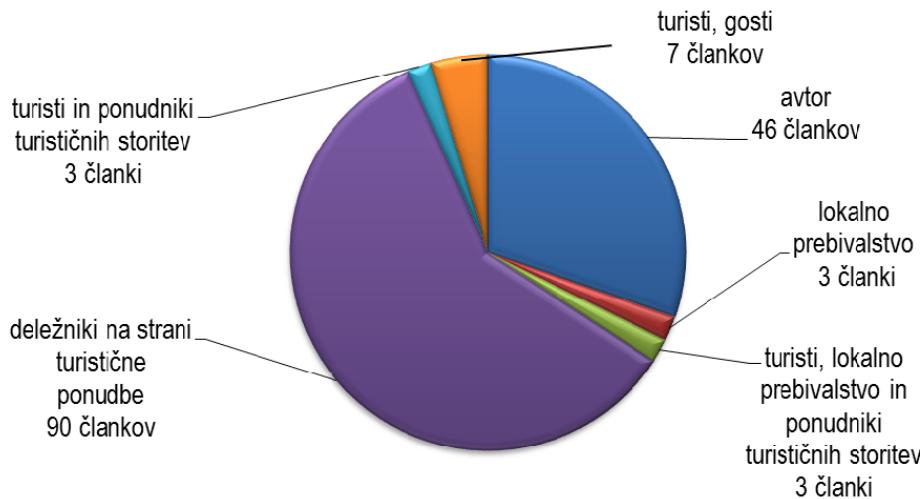
V nadaljevanju nas je zanimalo, kakšna metodologija je bila uporabljena v raziskavah. Identificirali smo štiri skupine člankov (glejte Sliko 3), in sicer smo imeli 15 oz. 9,87 % teoretičnih člankov (razprave, poročila iz projektov in podobno), 56 oz. 36,84 % člankov, v katerih je bila uporabljena le kvalitativna metoda (poleg pregleda literature uporabljeni so kvalitativne metode, kot na primer pol strukturirani poglobljeni intervjuji, etnografske študije, študije primerov, akcijsko raziskovanje ali več kot ena od teh metod), 69 oziroma 45,39 % člankov, v katerih je bila uporabljena kvantitativna metodologija in 12 oziroma 7,89 % člankov, kjer je bila uporabljena tako kvalitativna kot kvantitativna metoda.



Slika 3: Članki, glede na uporabljeno metodologijo

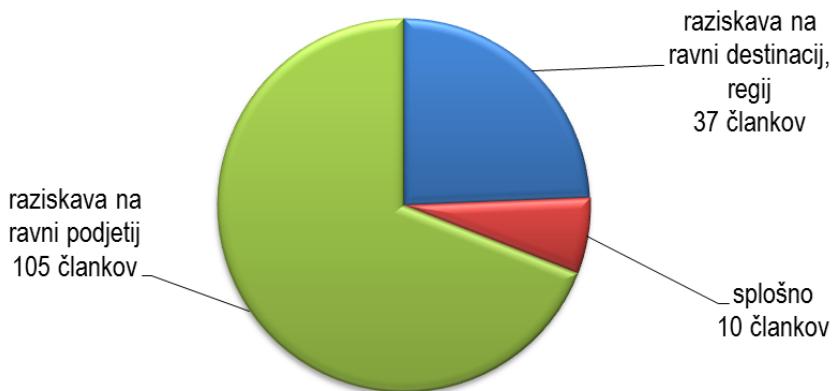
Raziskovalca lahko pri opravljanju raziskav v turizmu zanimajo mnenja treh različnih skupin vprašanih. To so lahko udeleženci na strani ponudbe (turistični sektor, vključno s turističnimi strokovnjaki, tako javnimi kot zasebnimi), na strani povpraševanja (turisti) in na strani lokalnega prebivalstva (domačini in lokalna oblast). Glede na to, čigavo stališče je zanimalo avtorje, lahko članke delimo v šest skupin (glejte Sliko 4). Največ člankov, kar 90

(59,21 %) je obravnavalo stališča turističnih ponudnikov (anketiranci so bili zaposleni v turističnih podjetjih na različnih ravneh ali turistični strokovnjaki), avtorjevo mnenje je bilo predstavljeno v 46 (30,26 %) člankih (avtorjeve razprave in ocene nekaterih projektov v turizmu, ter članki, v katerih avtorji analizirajo sekundarne podatke), stališče turistov je bilo analizirano v 7 (4,61 %) člankih (na vprašalnike so odgovarjali samo turisti), stališče lokalnega prebivalstva je bilo prikazano v 3 (1,97 %) člankih (razne etnografske študije, v katerih so lokalni prebivalci edini, ki odgovarjajo na vprašalnik) stališče turistov in ponudnikov turističnih storitev je prikazano v 3 (1,97 %) člankih, prav tako je bilo v 3 (1,97 %) člankih analizirano mnenje turistov, lokalnih prebivalcev in ponudnikov turističnih storitev.



Slika 4: Članki, glede na način pridobivanja podatkov

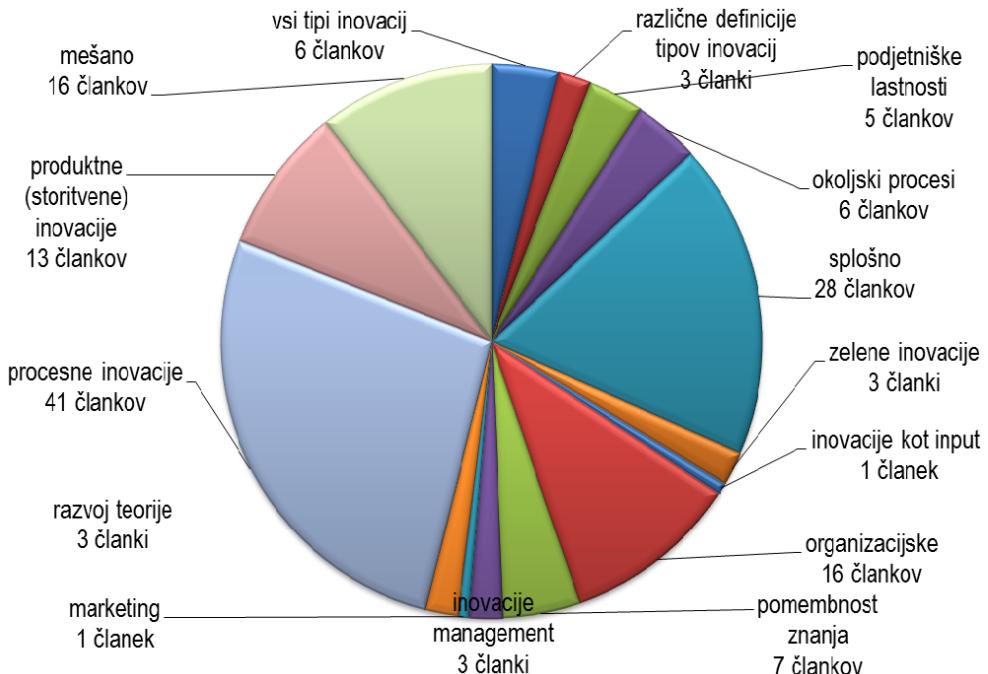
Skladno z razvrstitvijo Mattsson, Sundbo in Fussing-Jensen (2005) ter Medina-Munoz, Medina-Munoz in Zuniga-Collazos (2013) smo se glede na raven analize odločili naše članke razdeliti v tri skupine: (1) inovativne zamisli razvite znotraj turističnih podjetij, (2) inovacije na ravni regije oz. turistične destinacije in (3) splošno (inovacijski sistemi ali skupni pristop različnih institucij z namenom izboljšanja destinacije ali regionalnega razvoja ali prepletanje zamisli, razvitih v podjetniških grozdih in njihovo izvajanje na destinacijah). Kot kaže Slika 5, se večina člankov o inovativnosti v turizmu nanaša na mikro raven oz na inovacije v podjetjih. Pravzaprav se 105 (69,08 %) od 152 študij nanaša na inovacije znotraj turističnih podjetij. V vzorcu je še 37 člankov (24,34 %), ki obravnavajo inovacije na makro ravni oz. na ravni turistične destinacije, in 10 (6,58 %) takih, ki obravnavajo inovacije na splošni ravni.



Slika 5: Članki, glede na raven raziskave

V zadnjem koraku smo razvrstili članke glede na vrsto inovacije, ki je bila obravnavana. Odločili smo se, da bomo sledili tipologiji Hjalagerjeve (2010), ki se nanaša na turistično panogo. Ker pa se avtorji v naših proučevanih člankih odločajo tudi za druge tipologije, je bilo člane težko razvrstiti le ob upoštevanju Hjalagerjeve (2010). Še več, številni članki obravnavajo popolnoma druge vrste inovacij ali pa jih obravnavajo celo zelo na splošno in jih zato ni bilo mogoče uvrstiti v nobeno od teh kategorij. V sliki 6 je predstavljena porazdelitev kategorij. Večina člankov, to je 41 (26,97 %) razpravlja o procesni inovaciji. Ti članki večinoma vključujejo tudi tehnološke inovacije, kar v turizmu pomeni uvajanje informacijske in komunikacijske tehnologije IKT v poslovanje, spletni strani, družabna omrežja, e-rezervacije, e-pošto kot sredstvo komuniciranja in druge tehnološke izboljšave. 28 (18,42 %) člankov obravnavata inovacije na zelo splošen način in se ne osredotočajo samo na določeno vrsto inovacij. Ti članki vključujejo opis aktivnosti na področju inovativnosti v podjetjih in analizirajo vpliv strategij na področju inovativnosti v regijah. Naslednja skupina 16 (10,53 %) člankov obravnavata organizacijske inovacije. Enako število člankov se ukvarja z neko mešanico petih vrst inovacij po Hjalagerjevi (2010) ali drugih možnih kombinacij. Naslednja skupina člankov, 13 (8,55 %) obravnavata produktne/storitvene inovacije. Ostali članki so nadvse raznoliki: sedem (4,61 %) člankov obravnavata pomen znanja in prenosa znanja za inovacije, šest (3,95 %) člankov obravnavata inovativnost kot pomemben okoljski dejavnik, pet (3,29 %) jih obravnavata inovativnost kot eno od značilnosti podjetnikov. Trije (1,97 %) članki so teoretični članki o inovativnosti in trije (1,97 %) razpravljajo o različnih vrstah inovativnosti (uporabljajo druge tipologije). V vzorcu najdemo še članke o zelenih inovacijah (3 oziroma 1,97 %), managerskih inovacijah (3 oziroma 1,97 %), enega o trženjskih inovacijah in enega o inovacijah kot inputa v poslovnih procesih.

## INOVATIVNOST KOT KLJUČNI DEJAVNIK USPEŠNOSTI PODJETJA



Slika 6: Članki, glede na obravnavane tipe inovacij

### *Razprava*

V nadaljevanju bomo iz našega nabora 152 člankov skupaj obravnavali avtorje, ki so v povezavi z inovativnostjo raziskovali iste ali podobne dimenzijske (mreženje na ravni podjetja ali destinacije, uporaba IKT, majhna in srednje velika podjetja, trajnostni razvoj, itd.). Ta okvir tvori osnovo za razpravo v nadaljevanju tega poglavja.

Podjetje lahko učinkoviteje razvija svoje inovacijske aktivnosti, če je vključeno v mrežo z različnimi deležniki, predvsem dobavitelji, kupci, konkurenți in raziskovalnimi organizacijami. Grozdi in mreže so oblika institucionalne inovacije, ki izboljšujejo konkurenčnost na nacionalni, regionalni ravni in ravni podjetja (Hjalager 2010). Mreže so lahko inkubatorji inovativnih zamisli in s tem tudi novih podjetij, zato mreženje lahko vpliva na konkurenčnost turističnega sektorja (Malakauskaite in Navickas 2010). Znanstveno znanje in inovacije se preko mreže lažje prenašajo (Hoarau in Kline 2014), prav tako je s pomočjo mreže podjetju lažje priti do zunanjega znanja, ki je ključno pri razvijanju inovacij (Hoarau 2014; Johannesson 2012; Weidenfeld 2013). Pomen mreženja ali grozdenja za prenos znanja med raznimi deležniki so prepoznali Weidenfeld, Butler in Williams (2010), Weidenfeld, Williams in Butler (2010) ter McLeod, Vaughan in Edwards (2010). Poleg turističnih deležnikov pa morajo biti v mreže vključene še druge javne in zasebne organizacije (Plaza, Galvez-Galvez in Gonzalez-Flores 2011) ter na voljo mora biti inovativno vodstvo in kolektivno delovanje (Paget, Dimanche in Mounet 2010). Mreženje je pomembno tudi na področju športnega turizma (Wasche in Woll 2013), kot tudi turizma na podeželju. Dobro je, če turistične kmetije postanejo članice mreže, saj lahko tako izboljšajo konkurenčnost in

inovativnost (Romeiro in Costa 2010; Tolstad 2014). Erkus-Ozturk (2009, 2010) raziskuje vlogo lokalnega in globalnega mreženja v turističnih podjetjih, Fadeeva (2004) pa ocenjuje učinke mreženja pri razvijanju trajnostnega razvoja. Nedvomno ima mreženje še poseben pomen za mala in srednje velika podjetja, saj se ta podjetja prav preko mreže lahko vključijo v inovativne priložnosti (Matlay in Westhead 2005; Novelli, Schmitz in Spencer 2006; Hallenga-Brink in Brezet 2005; Fuglsang in Eide 2013). Le sodelovanje in uspešno mreženje med turističnimi deležniki lahko prispeva k turističnemu prihodku (Makkonen in Hukkanen, 2013) ter posledično h gospodarski uspešnosti, zato morajo ustvarjalci turistične politike pospešiti povezovanje in mreženje (Estevao in Ferreira 2012; Zach 2012).

Čeprav je vpliv IKT na inovativnost in posledično na uspešnost še vedno težko merit, je povezanost zelo verjetna. IKT in drugi novi družabni mediji lahko povečajo inovativne sposobnosti podjetij (Sigala 2012; Sigala 2014; Sigala in Chalkiti 2014; Aldebert, Dang in Longhi, 2011; Spencer, Buhalis in Moital 2012; Karanasios in Burgess 2008) in spodbujajo skupinsko delo, ko se razvija nov produkt ali storitev (Akoumianakis 2014). O sposobnosti upravljanja tehnologije (vključno z družabnimi medijimi, zlasti YouTubom, Facebookom in Twitterjem) je razpravljal Badawy (2009). Svetovni splet in elektronsko naročanje turističnih paketov vpliva na gospodarsko rast podjetij (Nedelea in Bălan 2010; Hashim in Murphy 2007; Munar 2012). To je še posebno očitno pri namestitveni dejavnosti (Yusta, Ruiz in Zarco 2010; Martin-Rojas, Garcia-Morales in Mihi-Ramirez 2014), kakor tudi pri potovalnih agencijah in drugih organizatorjih potovanj (Hung et al. 2011; Murphy in Tan 2003; Cheng in Cho 2011; Potgieter, de Jager in van Heerden 2010). Zato je treba vzpodobujati rabo tehnologije (Lim 2009) ter izobraževanje zaposlenih za različne kompetence na področju IKT (Mbatha 2013; Oliveira in Martins 2010). Uvajanje IKT in spletne inovacije lahko bistveno pripomorejo k večji izkoriščenosti kapacitet, nižjemu vplivu sezonskosti, izboljšanju prodaje in podobno (Garau Vadell in Orfila-Sintes 2008; Jimenez-Zarco, Martinez-Ruiz in Izquierdo-Yusta 2011; Glavas in Mathews 2014) in na strateške odločitve pri operativnem vodenju letalskih poti (Buhalis 2004).

Avtorje, ki so iskali povezave med dejavniki inovativnosti, inovativnostjo in učinki inovativnosti v podjetjih iz turistične panoge, lahko delimo v dve skupini. Ključne dejavnlike inovativnosti (obvladovanje in uporaba IKT, vodstvene značilnosti, organizacijska kultura, struktura organizacije, kompetence managerjev, konkurenčni pritiski, tržni trendi, nacionalna infrastruktura, raven e-trženja, človeški viri, sposobnosti raziskovanja in razvoja, velikost podjetja, upravljanje odnosov s strankami, družbeno odgovorno upravljanje z inovacijami in podobno) so v svojih delih analizirali Kumar, Kumar in de Grosbois (2008), El-Gohary (2012), Chan, Go in Pine (1998), Spencer, Buhalis in Moital (2012), Rønning (2010), Fernandez, Cala in Domecq (2011), Sundbo, Orfila-Sintes in Sorensen (2007), Notaro, Paletto in Piffer (2012), Trigo in Vence (2012), Cano et al. (2001), Peng in Lai (2014), Alonso-Almeida in Llach (2013), Huang (2008), Zenko in Sardi (2014) in Chia-Jen (2013), Chang, Gong in Shum (2011), Bellou in Andronikidis (2008), Orfila-Sintes, Crespi-Cladera in Martinez-Ros (2005), Martínez-Ros in Orfila-Sintes (2009), Martínez-Ros in Orfila-Sintes (2012), Vila, Enz in Costa (2012), Jacob in Groizard (2007), Lin (2013) in Mattsson in Orfila-Sintes (2014). Pomanjkljivo inoviranje je lahko ključna ovira pri pridobivanju novih strank (Chathoth et al. 2014). V hotelski dejavnosti je za učinkovito inoviranje še posebej potrebno znanje ((Thomas in Wood 2014), inovacijam naklonjeni in odprt managerji

(Lin, Chen in Chang 2011) ter osredotočanje na potrebe turistov (Shaw, Bailey in Williams 2011). Hoteli pa morajo biti inovativni tudi na okoljskem področju (Best in Thapa 2013; Le et al. 2006; Smerecnik in Andersen 2011; Chou 2014; Kasim et al. 2014; Nelson in Deale 2014).

Rezultate oziroma učinke inovativnosti v turističnih podjetjih pa so analizirali Petrou in Daskalopoulou (2009), Blake, Sinclair in Soria (2006), Lin (2013), Dwyer et al. (2014), posebej so še vpliv inovativnosti na konkurenčnost hotelskih podjetij, vrednost podjetja in poslovno uspešnost raziskovali Grisemann, Plank in Brunner-Sperdin (2013), Pivcevic in Pranicevic (2012), Rogerson (2013), Nicolau in Santa-Maria (2013), Orfila-Sintes in Mattsson (2009).

Podjetja v turizmu morajo ambiciozno pristopiti k načrtovanju inovacijskih aktivnosti (Ropret, Jakulin in Likar 2014), po drugi strani pa morajo biti sposobna s pomočjo sistematičnega pristopa celovito upravljati inovacije (Strukelj in Suligoj 2014; Strambach in Surmeier 2013). Različna turistična podjetja in organizacijske interesne skupine na povsem različne načine pristopajo k inovacijam (Brooker in Joppe 2014), prav tako je možno inovacije na različne načine meriti (Krizaj, Brodnik in Bukovec 2014).

Hjalagerjeva in Flagestad (2012) sta analizirala inovacijski proces na primeru festivalov in dogodkov, pomembnost okoljskih inovacij pa so poudarili Jacob, Florido in Aguilo (2010) ter Lawton in Weaver (2010).

Pri raziskovanju malih turističnih podjetij v družinski lasti so avtorji spoznali, da le manjše število malih turističnih podjetij kaže visoko raven inovativnosti in predvsem radi pomanjkanja sredstev za razvoj inovacij raje posnemajo zamisli, ki so jih pred njimi že preizkusili drugi. Vsekakor pa značilnosti podjetnikov in podjetja vplivajo na inovacijsko dejavnost v malem turističnem podjetju, ter posledično na rast prihodka in uspešnost (Nybakken in Hansen 2008; Zyl in Mathur-Helm 2007; Nieto, Hernandez-Maestro in Munoz-Gallego 2011; Cederholm in Hultman 2010; Brooker et al. 2011; Tejada in Moreno 2013; Ozgener in Iraz 2006). Crnogaj et al. (2014) ugotavljajo, da so predvsem trajnostni podjetniki zaradi svoje ozaveščenosti o varstvu okolja pozitivno naravnani k inovacijam.

O pomenu inovacij za gospodarsko rast regije ni nobenega dvoma (Pinto in Guerreiro 2008). Vzporedno z novimi značilnostmi turistov se pojavljajo nove oblike turizma. Poznavanje turističnega povpraševanja lahko resnično pripomore pri inovaciji produkta (Diaz-Perez, Bethencourt-Cejas in Alvarez-Gonzalez 2005; Paskaleva-Shapira, Azorin in Chia-bai 2008 Mayer 2009; Lee, Tussyadiah in Zach 2010), seveda pa je pri tem treba upoštevati tudi mnenje lokalnega prebivalstva (Erb 2000). Inovativni poskusi so v turistični destinaciji vedno dobrodošli, še posebej če imajo za cilj uvajanje novih poslovnih strategij (Stamboulis in Skayannis 2003). Tudi napredne tehnologije in inovativne tehnološke prakse bi morale biti v zadostni meri izkorisčene za namene pospeševanja uspešnosti in rasti turističnih destinacij (Pantano in Corvello 2014), kakor tudi za preoblikovanje turističnih destinacij v trajnostne in na znanju temelječe destinacije (Racherla, Hu in Hyun, 2008).

Podobno, kot je mreženje pomembno za posamezna podjetja, je povezovanje med turističnimi akterji znotraj destinacije pa tudi iz drugih destinacij pomembno za razvoj in konkurenčnost turistične destinacije (Ness et al. 2014; Ferreira in Estevao 2012; Halkier in Therkelsen 2013; Baggio in Cooper 2010; Dabphet, Scott in Ruhanen 2012; Schmallegger, Taylor in Carson 2011; Hjalager 2010), to še zlasti velja za manj razvite destinaci-

je (Carlisle et al. 2013) ali pa za turizem na podeželju (Tchetchik, Fleischer in Finlkeshtain 2012; Lordkipanidze, Brezet in Backman 2005; Ilbery in Saxena 2009; Hsu, Hsieh in Yuan 2013). Hjalagerjeva (1996) je dodala, da turizem na podeželju na splošno pozitivno prispeva k inovacijam turističnega produkta.

Turistične destinacije so odgovorne za varovanje različnih virov, kot so naravno okolje (Antoci, Borghesi in Galeotti 2013; Andereck 2009), priobalno območje (Vo, Pernetta in Paterson 2013), gorska območja (Bigaran, Mazzola in Stefani 2013), kulturna (Roma, Guerreiro in Rodrigues 2013; Kianicka, Knab in Buchecker 2010) in industrijska dediščina (Garaca et al. 2014). Za oblikovanje trajnostnih turističnih destinacij (Carson in Taylor 2008; Barbera in Butera 1992; Carson in Carson 2011; Mycoo 2014) in za obvarovanje vseh teh virov morajo poiskati inovativne načine. Poskrbeti morajo, da različni deležniki na območju turistične destinacije s svojim delovanjem pospešijo trajnostni razvoj destinacije (Zhang in Xiao, 2014). Skladno s tem je Albrecht (2013) na področju raziskav trajnostnega turizma predlagal model za učinkovito mreženje med turističnimi strokovnjaki, akademiki in raziskovalci.

Na koncu predstavimo še teoretične članke, ki ne razpravljamjo o inovacijah na ravni podjetja ali na ravni turistične destinacije, predstavljajo pa poglede avtorjev na različne teme. Znaten prispevek k razvoju teorije o inovativnosti na področju turizma je dala Hjalagerjeva (1997), ki je dognala, da na inovativnost v turizmu (v tem obdobju je razlikovala produktne inovacije, klasične procesne inovacije, procesne inovacije v upravljanju z informacijami, managerske inovacije in institucionalne inovacije) vplivajo turisti, lokalno prebivalstvo in lokalne oblasti, hkrati pa so pomembni tudi naporji drugih interesnih skupin. Pozneje je Hjalagerjeva (2002) v svoje analize dodala pomembnost učinkovite politike na področju inovativnosti. Analizirala (2009a) je pojav festivala kot turističnega fenomena, raziskovala (2009b) pa tudi odnos med inovacijo v medicini in turističnim gospodarstvom. Z dokaj novim tipom turizma, to je z geo-turizmom, ki ga lahko razumemo kot inovativni pristop pri varovanju naravne in geološke dediščine, so se ukvarjali Farsani, Coelho in Costa (2011), Farsani et al. (2014a) ter Farsani, Coelho in Costa (2014). Denicolai, Cioccarelli in Zucchella (2010) so poudarili pomen zmožnosti vodstvenih delavcev v turističnih destinacijah. Van Riel et al. (2013) so predstavili pregled značilnih posledic, ki jih ima raziskovanje storitvenih inovacij in ob tem poudarili pomen inovativnih pristopov pri koordiniranju analog med partnerji v projektih.



---

# Izvedba raziskave

## Razvoj vprašalnika

Za pridobivanje primarnih podatkov smo morali razviti ustrezni instrument za raziskavo. Razvoj instrumentarija je bil eden ključnih delov empirične analize. Za vsako dimenzijo predlaganega modela (imamo jih 6, in sicer 4 na levi strani modela, eno v osrednjem delu in eno na deni strani modela) smo oblikovali niz spremenljivk, s katerimi smo želeli kar najbolje pojasniti posamezne dimenzije. Poslužili smo se že preverjenih in empirično preizkušenih mer, saj smo celoten merski instrument oblikovali s spremenljivkami iz obstoječe literature. Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa in sicer večinoma oblike pet stopenjske Likertove lestvice (pri čemer 1 pomeni »zelo se ne strinjam«, 2 pomeni »se ne strinjam«, 3 pomeni »niti se strinjam, niti se ne strinjam«, 4 pomeni »se strinjam« in 5 pomeni »zelo se strinjam«).

Pri pregledu literature smo našli veliko primerov mer za dimenzije našega modela.

Podjetniško orientiranost so tako merili Aktan in Bulut (2008) (nagnjenost k tveganju, proaktivnost, konkurenčna agresivnost, inovativnost), Kyrgidou in Spyropoulou (2013) (podjetniške sposobnosti, managerske sposobnosti), Littunen (2000) (želja po uspehu, notranji nadzor), Nga in Shamuganathan (2010), Bucik, Boben in Hruševan-Bobek (1995), John, Naumann in Soto (2008) (5 velikih faktorjev osebnosti, in sicer energija ali ekstravertiranost, sprejemljivost, vestnost, čustvena stabilnost in odprtost), Tajeddini (2010) (podjetniška orientiranost, inovativnost, usmerjenost h kupcu), Avlonitis in Salavou (2007) (nagnjenost k tveganju in proaktivnost), Chen (2011) (proaktivna osebnost), Chang in Hughes (2012) (vodstvene sposobnosti, prilagodljivost in tolerantnost od tveganja), Nasution et al. (2011) (avtonomija, proaktivnost).

V Tabeli 1 prikazujemo mere za podjetniško usmerjenost, ki smo jih uporabili v naši raziskavi, spremenljivke in raziskave, od koder so bile spremenljivke povzete.

Tabela 1: Dimenzije podjetniške orientiranosti

Dim	Spremenljivke	Avtorji
Nagnjenost k tveganju	V primerjavi s konkurenči je naše podjetje nagnjeno k tveganim odločitvam. Večina ljudi v našem podjetju je pripravljena prevzemati tveganja. Naše podjetje je zelo tolerantno do visoko tveganih projektov. Lastnost zaposlenega, da upa tvegati, v našem podjetju razumemo kot pozitivno lastnost.	Aktan in Bulut 2008
Proaktivnost	Naše podjetje večkrat prične z aktivnostmi, ki jih kasneje naši konkurenči posnemajo. Naše podjetje je vedno korak pred konkurenči pri uvajanju novih idej in novih produktov, novih tehnologij ali novih metod poslovanja. Vedno iščemo priložnosti za izboljšanje našega poslovanja. Vedno iščemo nove poslovne priložnosti Glede na konkurenco smo prvi, ki odreagiramo na spremembe na trgu	Aktan in Bulut 2008, Nasution et al. 2011
Agresivnost (konkurenčna)	Glede na poslovno okolje v naši panogi, moramo delovati drzno, podjetno in brez predpisov, če želimo doseči cilje. Naše podjetje deluje zelo tekmovalno. Naše podjetje na vsak način želi povečati tržni delež na račun onemogočanja in zmanjšanja konkurenčnosti.	Aktan in Bulut 2008
Avtonomija	Zaposleni prevzemajo odgovornost za svoje delovne naloge Od zaposlenih pričakujemo, da bodo opravili svoje delo tudi samo z minimalno pomočjo in nadzorom. Zaposleni so prepričani, da je njihovo delo pomembno.	Nasution et al. 2011
Usmerjenost h kupcu	Dobro poznamo naše konkurenčne. Vemo, kakšno mnenje imajo naši kupci o vrednosti naših produktov in storitev. Večjo pozornost namenjamo kupcem kot konkurentom Interese kupca postavljamo vedno na prvo mesto, tudi pred interesimi lastnikov Verjamemo, da naše podjetje obstaja predvsem za zadovoljevanje potreb kupcev.	Tajeddini 2010

Mreženje so v svojih raziskavah merili Tepic et al. (2012) (sposobnost pridobivanja, sposobnost prilaganja oz. prisvajanja, sposobnost transformacije in sposobnost eksploracije), Varis in Littunen (2010) (pomembnost sodelovanja z različnimi skupinami partnerjev), Zeng, Xie in Tam (2010) (sodelovanje z drugimi podjetji, kamor sodijo dobavitelji in konkurenčni, sodelovanje z vladnimi agencijami oz inštituti, sodelovanje z raziskovalnim inštitucijami in univerzami, sodelovanje z bankami in ponudniki tehnologije), Ritter in Gemunden (2003) (dostopnost do virov, koliko je HR management naklonjen in usmerjen k mreženju), Ritter in Gemunden (2004) (na kakšni ravni management planira, organizira in nadzoruje mreženje ter kakšne so socialne in specifične kompetence zaposlenih, ki so odgovorni za mreženje v podjetju).

V Tabeli 2 prikazujemo mere za mreženje, ki smo jih uporabili v naši raziskavi, spremenljivke in raziskave, od koder so bile spremenljivke povzete.

Tabela 2: Dimenzijske mreženja

Dim	Spremenljivke	Avtorji
Sposobnost pridobivanja	Informacije o razvoju na naši panogi pridobivamo skozi pogovor s poslovnimi partnerji v naši panogi.	Tepic et al. 2012
	Naše podjetje se vsaj dvakrat letno udeležuje seminarjev in konferenc v naši panogi in tako posodablja svoje znanje.	
	Veliko časa namenimo vzpostavljanju kontaktov s partnerji, ki nam lahko pomagamo do novega znanja ali informacij o inovacijah v naši panogi.	
Sposobnost eksploriranja	Informacije, ki jih dobimo zunaj našega podjetja, takoj uporabimo pri našem delu.	Tepic et al. 2012
	Hitra uporaba informacij, ki jih dobimo zunaj podjetja, doprinese k naši dobičkonosnosti.	
	Imamo dovolj večin, da informacije, pridobljene zunaj podjetja, pretvorimo v dobiček.	
Sodelovanje z okoljem	Sodelovanje našega podjetja s kupci.	Zeng, Xie in Tam 2010
	Sodelovanje našega podjetja z dobavitelji.	
	Sodelovanje našega podjetja s konkurenčnimi podjetji.	
	Sodelovanje našega podjetja z inštitucijami, ki nudijo informacije.	
	Sodelovanje našega podjetja s ponudniki tehnologije.	
	Sodelovanje našega podjetja s kupci.	
	Sodelovanje našega podjetja z dobavitelji.	
	Sodelovanje našega podjetja s konkurenčnimi podjetji.	

Tehnološki razvoj so v svojih raziskavah merili Lokshin, Van Gils in Bauer (2009) (tehnološke kompetence), Huang (2011) (investicije v raziskave in razvoj, sposobnost koordiniranja, osnovne spodbudnosti, orientiranost k inovirанию, zavezost oz. zavzetost za raziskave in razvoj, avtonomnost v odločitvah povezanih z raziskavami in razvojem), Ritter in Gemunden (2004) (vzvodi sodelovanja na tehnološkem področju, raven tehnološkega znanja, poslovna strategija na področju razvoja tehnologij) ter Kyrgidou in Spyropoulou (2013) (tehnične sposobnosti).

V Tabeli 3 prikazujemo mere za tehnološki razvoj, ki smo jih uporabili v naši raziskavi, spremenljivke in raziskave, od koder so bile spremenljivke povzete.

Tabela 3: Dimenzije tehnološkega razvoja

Dim	Spremenljivke	Avtorji
Tehnološke kompetence	Naše podjetje ima registrirane patente ali zaščitene določene blagovne znamke.	Lokshin, Van Gils in Bauer 2009
	V zadnjih 3 letih smo zaščitili ali registrirali patent ali intelektualno lastnino.	
	V podjetju imamo zaposlene, ki dnevno spremljajo dogajanje na naši panozi in ugotavljajo, ali je tehnološka opremljenost našega podjetja dovolj posodobljena.	
	Če obstaja tehnologija, ki bi jo lahko naše podjetje uporabilo, jo vedno nabavimo.	
Tehnične sposobnosti	Ena od naših največjih prednosti je strokovno znanje na področju tehnologije.	Kyrgidou in Spyropoulou 2013
	Ena od naših največjih prednosti je razvijanje tehnološko naprednih produktov oz. storitev.	
	Naši zaposleni so v zadnjih treh letih občutno izboljšali znanje in veščine na področju tehnologije in tehnološkega razvoja.	

Zunanje in notranje okolje so v svojih raziskavah proučevali Keizer, Dijkstra in Halman (2002), Radas in Božič (2009) ter Varis in Littunen (2010). Chang, Gong in Shum (2011) so se še posebej osredotočili na usmerjenost h kupcu in na usposabljanje zaposlenih. Med dimenzije notranjega okolja podjetja, ki lahko ključno vplivajo na inovativnost, stejemo tudi intelektualni kapital podjetja, kamor sodijo človeški, socialni in organizacijski kapital (Subramaniam in Youndt, 2005). Notranje okolje so proučevali še Chang in Hughes (2012) (značilnosti organizacije, socialni kontekst, uspešnost managementa (doseganje ciljev)), Jiménez-Jiménez in Sanz-Valle (2011) (pridobivanje znanja, širjenje znanja, raba znanja, organizacije in organizacijsko učenje), Dibrell, Craig in Hansen (2011) (marketinška orientiranost), Chen (2011) (vizija, vključenost, podpora inovacijam, usmerjenost k ciljem, sodelovanje oz. timsko delo), Deshpande, Farley in Webster (1993) (usmerjenost h kupcu in korporacijska kultura). Tudi organizacijska kultura se je večkrat izkazala kot pomemben dejavnik inovativnosti podjetja. S posameznimi dimenzijami organizacijske kulture so se v svojih raziskavah ukvarjali Su, Xie in Li (2011) (porazdelitev moči, individualizem/kolektivizem), Çakar in Ertürk (2010) (porazdelitev moči, izogibanje negotovosti, individualizem/kolektivizem, moškost proti ženskost, opolnomočenje) ter Tajeddini in Trueman (2012) (individualizem, porazdelitev moči, dolgoročna orientiranost).

V Tabeli 4 prikazujemo mere za okolje, ki smo jih uporabili v naši raziskavi, spremenljivke in raziskave, od koder so bile spremenljivke povzete.

Tabela 4: Dimenzijske okolje podjetja

Dim	Spremenljivke	Avtorji
Zunanje okolje	Naše podjetje ima dostop do razpoložljivih finančnih sredstev za raziskave in razvoj.	Radas in Božič 2009
	V zadnjih 3 letih smo bili prejemniki državne finančne pomoči za vzpodbujanje inovativnosti.	
	V zadnjih 3 letih smo bili prejemniki finančne pomoči lokalnega okolja za vzpodbujanje inovativnosti.	
	Pretežno poslujemo na domačem trgu.	
	Pretežno poslujemo na tujih trgih.	
Človeški kapital	Naši zaposleni veljajo za najboljše v naši panogi.	Subramaniam in Youndt 2005
	Naši zaposleni so kreativni in bistri..	
	Naši zaposleni so strokovnjaki na svojih področjih dela.	
	Naši zaposleni razvijajo nove ideje in novo znanje.	
Socialni kapital	Naši zaposleni so vajeni sodelovanja in timskega dela pri reševanju težav.	Subramaniam in Youndt 2005
	Naši zaposleni med seboj širijo informacije in se učijo drug od drugega.	
	Naši zaposleni izmenjujejo ideje z zaposlenimi na drugih področjih znotraj podjetja.	
	Naši zaposleni prenašajo znanje z enega oddelka na drugega.	
Organizacijski kapital	Naše podjetje uporablja patente in licence, ko želi shranjevati znanje.	Subramaniam in Youndt 2005
	Naše podjetje temelji na dragocenih idejah in metodah dela.	
	Naše podjetje skoraj vse znanje hrani znotraj podjetja, informacijske podpore in procesov (internih priročnikih, podatkovnih bazah ipd.).	
	Zaposleni na nižjih delovnih mestih v podjetju nimajo moči odločanja.	
Porazdelitev moći	Vodja poudari svojo moč in avtoritetno, ko delegira delo podrejenim.	Çakar in Ertürk 2010
	Vodje ne sprašujejo za mnenje podrejenih.	
	Vodje se izogibajo druženju s svojimi podrejenimi.	
	Podrejeni ne nasprotujejo odločitvam vodstva.	
	Vodja vedno sam opravi težje in pomembnejše naloge.	
Izogibanje negativnosti	Pri svojem delu zaposleni dobijo natančna navodila za delo in vedo, kaj se od njih pričakuje.	Çakar in Ertürk 2010
	Vodstvo pričakuje od zaposlenih, da pri svojem delu skrbno sledijo navodilom in proceduram.	
	Standardizirani delovni procesi so zaposlenim v pomoč.	
	Raje imamo standardizirane delovne procese kot da bi zaposlenim omogočali inovativnost pri svojem delu.	
Individualizem proti kolektivizem	V našem podjetju je zadovoljstvo tima bolj pomembno od nagrad za posameznika.	Çakar in Ertürk 2010
	V našem podjetju je uspeh tima pomembnejši do uspeha posameznika.	
	V našem podjetju je delati v timu bolje kot delati sam.	
	V našem podjetju so skupne odločitve bolj relevantne od odločitve vsakega posameznika.	
Opolnomočenje	Za vsak projekt odločitve sprejema tisti, ki je zadolžen za uspeh tega projekta.	Çakar in Ertürk 2010
	Odločitve sprejemajo tam, kjer imajo najboljši dostop do informacij.	
	Vsak je zase prepričan, da lahko pozitivno vpliva na uspeh.	
	Vsi zaposleni so udeleženi pri planiranju (na kratki in na dolgi rok).	

Inovativnost je osrednji del našega modela in tudi osrednji del naše raziskave. Veličko avtorjev je v svojih delih obravnavalo inovativnost, le malo pa smo našli kvantitativnih raziskav o inovativnosti v turizmu. V nadaljevanju predstavljamo nekaj primerov merjenja inovativnosti, ki se od avtorja do avtorja kar precej razlikujejo. Posamezne dimenzije so proučevali Varis in Littunen (2010) (kot dummy spremenljivke sta merila produktne, procesne, marketinške in organizacijske inovacije), Ritter in Gemunden (2004) (uspešnost produktnih in procesnih inovacij), Kyrgidou in Spyropoulou (2013), Deshpande, Farley in Webster (1993) in Darroch (2005) (inovativnost – splošno, s petimi oz. šestimi spremenljivkami), Capon et al. (1992) (produktne, okolske, formalno organizacijske, neformalne organizacijske in inovacije na področju strategij), Dibrell, Craig in Hansen (2011) (splošno inovativnost s tremi spremenljivkami), Bigliardi in Dormio (2009) (outputi oz. učinki inovacij, faktorji, ki vplivajo na inovativnost), Madrid-Guijarro, Garcia in Van Auken (2009) (produktne, procesne in management inovacije), Orfila-Sintes, Crespi-Cladera in Martinez-Ros (2005) in Chen (2011) (inovacije v hotelih), Chang, Gong in Shum (2011) (inkrementalne in radikalne inovacije), Martinez-Roman, Gamero in Tamayo (2011) (raven radikalnosti produktnih in procesnih inovacij), Jiménez-Jiménez in Sanz-Valle (2011) (produktne, procesne in administrativne inovacije), Ngo in O'Cass (2013) (sposobnost tehnoloških inovacij, sposobnost netehnoloških inovacij), García-Morales, Jiménez-Barrionuevo in Gutiérrez-Gutiérrez (2012) (organizacijske inovacije) ter Thakur in Hale (2013) (storitvene inovacije).

V Tabeli 5 prikazujemo mere za inovativnost v turistični panogi, spremenljivke in raziskave, od koder so bile spremenljivke povzete.

Tabela 5: Dimenzijsje inovativnosti

Dim	Spremenljivke	Avtorji
Produktne (storitvene) inovacije	Uvedli smo na trg veliko inovacij na področju storitev	Nieves, Quintana in Osorio 2014
	Izvedli smo veliko sprememb naših obstoječih storitev	
	Naše podjetje je konstantno iskalo možnosti za nove storitve	
	Uvedli smo več novih storitev kot naši konkurenti	
	Naše nove storitve so povzročile pomembne spremembe v naši panogi.	
Procesne inovacije	Pogosto smo posodobili izvajanje naših storitev z namenom večje produktivnosti.	Nieves, Quintana in Osorio 2014
	Pogosto smo uvajali postopke ali tehnologije za izboljšanje učinkovitosti (npr. Naprave za varčevanje z energijo in podobno)	
	Da bi izboljšal kakovost naših storitev, smo pogosto uporabljali razne nove tehnologije.	
	Veliko smo investirali v posodobitev naše tehnologije (računalniki, programi itd)	
	Naši zaposleni so se izpopolnjevali na področju novih tehnologij v naši panogi.	
Marketinške inovacije	Zelo smo bili dinamični pri razvijanju in rabi novih prodajnih kanalov (nakup preko internet, smo prisotni na socialnih omrežjih itd)	Nieves, Quintana in Osorio 2014
	Pogosto smo vpeljali nove metode promoviranja naših storitev (nove reklamne poti, kartice zvestobe itd...)	
	Pogosto smo uporabili nove metode pri oblikovanju cen za naše storitve.	
	Naši konkurenți so se pogosto zgledovali po nas glede marketinških prijemov.	
	Marketinške metode, ki smo jih na novo uvedli, so bile novost v naši panogi.	
Organizacijske inovacije	Pogosto smo spremenili organizacijsko strukturo našega podjetja z namenom izboljšati porazdelitve dela in odgovornosti med zaposlene (decentralizacija, novi oddelki itd...)	Nieves, Quintana in Osorio 2014
	Pogosto smo uvedli nove možnosti za povezovanje oz sodelovanje z drugimi podjetji (združitve, prevzemi, sodelovanja itd..)	
	Pogosto smo uvedli nove ali spremenjene poslovne procese (management kakovosti, management znanja itd...)	
	Nove organizacijske metode, ki smo jih uvedli v našem podjetju, so bile novost za celotno našo panogo.	

Uspešnost je bila v naši raziskavi obravnavana kot učinek inovativnosti. Uspešnost lahko merimo s trdimi (dobiček, tržni delež, razni finančni kazalci) ali mehkimi merami (blagovna znamka, image, zadovoljstvo zaposlenih, družbena odgovornost in veliko drugega). Mi mo uporabili obojno. Z dvema vprašanjema smo podjetja vprašali po rasti njihovega tržnega deleža in dobičkonosnosti v zadnjih treh letih. Poleg tega smo jih vprašali po poslovni uspešnosti oz. kako so s tem zadovoljni zaposleni in kako uspeh razumejo znotraj podjetja.

Po Chang in Hughes (2012) smo tako merili Poslovno uspešnost z stališča zaposlenih ((1) naši zaposleni so zadovoljni z uspešnostjo našega podjetja, (2) naše podjetje dosega svoj polni potencial, (3) v našem podjetju imam možnost se razvijati in opraviti delo, kot najbolje zmorem in (4) naše podjetje zelo dobro izpolnjuje želje in potrebe kupcev) ter po Daroch (2005) še notranji vidik uspešnosti ((1) V splošnem je naše podjetje bolj uspešno kot je bilo pred letom dni, (2) v zadnjih letih smo v podjetju dosegli vse zastavljeni cilje (finančne) in (3) v zadnjih letih smo v podjetju dosegli vse zastavljeni cilje (ne finančne)).

Poleg vseh teh mer, ki so se nanašale na raziskovalni model, smo podjetja vprašali še po njihovi dejavnosti (nastanitvena, turistična agencija, restavracija, promet, kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti ter drugo), po statusni ureditvi, po starosti podjetja, velikosti podjetja (glede na število zaposlenih in celotno prodajo) in po izobrazbi zaposlenih.

Za preverjanje primernosti in razumljivosti predlaganih mer smo organizirali fokusno skupino, sestavljeno iz desetih strokovnjakov (vsi s področja turizma ali podjetništva). Po upoštevanih predlogih in komentarjih udeležencev smo pripravili končni vprašalnik. Tega smo poslali v testiranje desetim posameznikom s področja turizma in iz akademske sfere. V želji pripraviti čim bolj razumljiv in verodostojen vprašalnik, s katerim bomo pridobili čimveč informacij, hkrati pa ne bo predolg, smo po nekaj iteracijah pripravili končno verzijo vprašalnika. Tega smo skupaj s spremnim pismom prevedli v hrvaški, italijanski, nemški in madžarski jezik. Sledilo je testiranje vprašalnikov na terenu, v vsaki državi posebej. Ponovno smo potrebovali kar nekaj korakov za usklajevanje besedila v vseh jezikih. Ko so bili vprašalniki usklajeni in pripravljeni v vseh petih jezikih, smo jih postavili na strežnik, v obliki primerni za spletno anketiranje. Tudi spletni vprašalniki je bilo treba testirati, da je vse delovalo, kot smo si zamislili.

## **Pridobivanje podatkov**

V vseh petih državah je bilo treba oblikovati vzorčni okvir oz. pripraviti sezam elektronskih naslovov, kamor smo poslali prošnjo za pristop k anketiranju. Po prečiščenju baze teh elektronskih naslovov smo oblikovali končno bazo, in sicer 2800 elektronskih naslovov za Slovenijo, 1700 za Hrvaško, 6500 za Avstrijo, 3100 za Italijo in 1900 za Madžarsko. 25. septembra 2014 smo prvič poslali vprašalnike. Zaradi zelo nizke odzivnosti smo pošiljanje z opomniki nekajkrat ponovili. Končno število pravilno izpolnjenih in uporabnih vprašalnikov je bilo 16. 4. 2015 (ta dan smo se odločili, da prenehamo s pošiljanjem opomnikov in vprašalnikov) za Slovenijo 220 (7,86 % odzivnost), za Hrvaško 143 (8,41 % odzivnost), za Italijo 60 (1,94 % odzivnost), za Avstrijo 84 (1,29 % odzivnost) in za Madžarsko 55 (2,89 % odzivnost). To so tudi vprašalniki, ki so zajeti v naših nadaljnjih izračunih.

---

# Rezultati

## Povprečne vrednosti za vse spremenljivke (vseh 5 držav)

V nadaljevanju podajamo povprečne vrednosti odgovorov za vseh pet držav.

Anketirance v petih različnih državah smo prosili, da odgovorijo na trditve v tabeli 6, ki se nanašajo na dimenzijske podjetniške orientiranosti, in sicer nagnjenost k tveganju (4 spremenljivke), proaktivnost (5 spremenljivk), konkurenčna agresivnost (3 spremenljivke), avtonomija (3 spremenljivke) in usmerjenost h kupcu (5 spremenljivk). Uporabljena je bila pet stopenjska lestvica (1 - zelo se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 - se strinjam, 5 - zelo se strinjam).

Rezultati so prikazani za vsako vprašanje (vsaka spremenljivka) posebej.

Tabela 6: Podjetniška orientiranost

Spremenljivke	Povprečne vrednosti				
	Slo	Hr	Au	It	Hu
V primerjavi s konkurenči je naše podjetje nagnjeno k tveganim odločitvam.	2,91	2,90	2,47	3,16	3,28
Večina ljudi v našem podjetju je pripravljena prevzemati tveganja.	2,97	2,99	2,45	2,84	2,74
Naše podjetje je zelo tolerantno do visoko tveganih projektov.	2,81	2,82	2,59	2,84	2,91
Lastnost zaposlenega, da upa tvegati, v našem podjetju razumemo kot pozitivno lastnost.	3,52	3,50	2,70	2,79	2,94
Naše podjetje večkrat prične z aktivnostmi, ki jih kasneje naši konkurenči posnemajo.	3,67	3,53	3,64	3,69	3,87
Naše podjetje je vedno korak pred konkurenči pri uvajanju novih idej in novih produktov, novih tehnologij ali novih metod poslovanja.	3,34	3,46	3,68	3,69	3,42
Vedno iščemo priložnosti za izboljšanje našega poslovanja.	4,33	4,31	4,21	4,44	4,37
Vedno iščemo nove poslovne priložnosti.	4,22	4,3	3,91	4,37	4,35
Glede na konkurenco smo prvi, ki odreagiramo na spremembe na trgu.	3,27	3,46	3,25	3,55	3,49
Glede na poslovno okolje v naši panogi, moramo delovati drzno, podjetno in brez predsodkov, če želimo doseči cilje.	3,66	4,12	3,79	4,07	3,60
Naše podjetje deluje zelo tekmovalno.	3,17	3,75	3,77	3,95	3,64
Naše podjetje na vsak način želi povečati tržni delež na račun onemogočanja in zmanjšanja konkurenč.	2,21	2,82	3,45	3,48	3,26
Zaposleni prevzemajo odgovornost za svoje delovne naloge.	3,73	3,89	3,84	3,78	3,63
Od zaposlenih pričakujemo, da bodo opravili svoje delo tudi samo z minimalno pomočjo in nadzorom.	3,88	3,92	4,02	3,73	3,90
Zaposleni so prepričani, da je njihovo delo pomembno.	4,03	4,09	4,10	4,05	3,98
Dobro poznamo naše konkurenč.	3,76	4,06	4,06	3,91	3,79
Vemo, kakšno mnenje imajo naši kupci o vrednosti naših produktov in storitev.	3,84	4,11	4,15	4,31	4,10
Večjo pozornost namenjamо kupcem kot konkurenč.	4,42	4,42	4,27	4,40	3,96
Interese kupca postavljamo vedno na prvo mesto, tudi pred interesimi lastnikov.	4,01	3,98	3,96	4,17	4,06
Verjamemo, da naše podjetje obstaja predvsem za zadovoljevanje potreb kupcev.	4,22	4,14	4,17	4,31	4,10

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

## REZULTATI

Anketirance v petih različnih državah smo prosili, da odgovorijo na trditve v tabeli 7, ki se nanašajo na dimenzije mreženja, in sicer sposobnost pridobivanja informacij (3 spremenljivke), sposobnost exploatiranja informacij (3 spremenljivke) in sodelovanje z okoljem (8 spremenljivk). Uporabljena je bila pet stopenjska lestvica (1 - zelo se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 - se strinjam, 5 - zelo se strinjam).

Rezultati so prikazani za vsako vprašanje (vsaka spremenljivka) posebej.

Tabela 7: Mreženje

Spremenljivke	Povprečne vrednosti				
	Slo	Hr	Au	It	Hu
Informacije o razvoju v naši panogi pridobivamo skozi pogovor s poslovnimi partnerji v naši panogi.	3,41	3,58	3,56	4,00	3,26
Naše podjetje se vsaj dvakrat letno udeležuje seminarjev in konferenc v naši panogi in tako posodabbla svoje znanje.	3,13	3,21	3,04	4,00	3,09
Veliko časa namenimo vzpostavljanju kontaktov s partnerji, ki nam lahko pomagajo do novega znanja ali informacij o inovacijah v naši panogi.	3,38	3,54	3,27	4,07	3,43
Informacije, ki jih dobimo zunaj našega podjetja, takoj uporabimo pri našem delu.	3,56	3,7	3,71	3,78	3,68
Hitra uporaba informacij, ki jih dobimo zunaj podjetja, doprinese k naši dobičkonosnosti.	3,44	3,76	3,57	3,88	3,67
Imamo dovolj večin, da informacije, pridobljene zunaj podjetja, pretvorimo v dobiček.	3,28	3,71	3,33	3,9	3,57
Naše podjetje veliko sodeluje s kupci.	3,95	4,18	4,06	4,02	4,25
Naše podjetje veliko sodeluje z dobavitelji.	3,61	4,08	3,74	4,08	3,96
Naše podjetje veliko sodeluje s konkurenti.	2,80	3,17	2,96	2,97	3,15
Naše podjetje veliko sodeluje z inštitucijami, ki nudijo informacije.	3,06	3,42	3,13	3,81	3,85
Naše podjetje veliko sodeluje s ponudniki tehnologije.	2,95	3,46	3,13	3,88	3,62
Naše podjetje veliko sodeluje z raznimi gospodarskimi združenji v naši panogi.	2,83	3,3	2,88	3,69	3,45
Naše podjetje veliko sodeluje s ponudniki tveganega kapitala.	1,85	2,3	1,66	2,53	2,23
Naše podjetje veliko sodeluje z univerzami in raziskovalnimi inštituti.	2,18	2,63	1,99	3,05	3,02

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

Anketirance v petih različnih državah smo prosili, da odgovorijo na trditve v tabeli 8, ki se nanašajo na dimenzije tehnološkega razvoja in sicer tehnološke kompetenc (4 spremenljivke) in tehnične sposobnosti (3 spremenljivke). Uporabljena je bila pet stopenjska le-

stvica (1 - zelo se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 - se strinjam, 5 - zelo se strinjam).

Rezultati so prikazani za vsako vprašanje (vsaka spremenljivka) posebej.

Tabela 8: Tehnološki razvoj

Spremenljivke	Povprečne vrednosti				
	Slo	Hr	Au	It	Hu
Naše podjetje ima registrirane patente ali zaščitene določene blagovne znamke.	1,88	1,99	2,26	2,85	2,00
V zadnjih 3 letih smo zaščitali ali registrirali patent ali intelektualno lastnino.	1,55	1,81	1,99	2,41	1,43
V podjetju imamo zaposlene, ki dnevno spremeljajo dogajanje v naši panogi in ugotavljajo, ali je tehnološka opremljenost našega podjetja dovolj posodobljena.	2,12	2,62	2,31	3,08	1,92
Če obstaja tehnologija, ki bi jo lahko naše podjetje uporabilo, jo vedno nabavimo.	2,47	3,18	2,93	3,59	2,66
Ena od naših največjih prednosti je strokovno znanje na področju tehnologije.	2,44	2,87	3,15	3,47	2,83
Ena od naših največjih prednosti je razvijanje tehnološko naprednih produktov oz. storitev.	2,40	2,91	2,86	3,43	2,68
Naši zaposleni so v zadnjih treh letih občutno izboljšali znanje in veščine na področju tehnologije in tehnološkega razvoja.	2,65	3,26	3,00	3,59	2,94

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

Anketirance v petih različnih državah smo prosili, da odgovorijo na trditve v tabeli 9, ki se nanašajo na zunanje in notranje okolje podjetja. Zunanje okolje smo merili s 5 spremenljivkami, notranje pa z intelektualnim kapitalom, in sicer človeški kapital (4 spremenljivke), socialni kapital (4 spremenljivke) in organizacijski kapital (3 spremenljivke). Uporabljena je bila pet stopenjska lestvica (1 - zelo se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 - se strinjam, 5 - zelo se strinjam).

Rezultati so prikazani za vsako vprašanje (vsaka spremenljivka) posebej.

REZULTATI

Tabela 9: Okolje (zunanje in notranje/IC) podjetja

Spremenljivke	Povprečne vrednosti				
	Slo	Hr	Au	It	Hu
Naše podjetje ima dostop do razpoložljivih finančnih sredstev za raziskave in razvoj.	2,07	2,51	1,88	2,73	2,25
V zadnjih 3 letih smo bili prejemniki državne finančne pomoči za vzpodbujanje inovativnosti.	1,40	1,80	2,00	2,17	1,75
V zadnjih 3 letih smo bili prejemniki finančne pomoči lokalnega okolja za vzpodbujanje inovativnosti.	1,41	1,74	2,10	2,16	1,38
Pretežno poslujemo na tujih trgih.	2,27	2,67	2,39	3,19	2,15
Nove produkte oz. storitve razvijamo v sodelovanju z drugimi podjetji.	2,08	2,59	2,04	3,12	1,90
Naši zaposleni veljajo za najboljše v naši panogi.	3,16	2,99	2,90	3,53	2,83
Naši zaposleni so kreativni in bistri.	3,55	3,69	3,63	3,69	3,6
Naši zaposleni so strokovnjaki na svojih področjih dela.	3,59	3,67	3,68	3,85	3,69
Naši zaposleni razvijajo nove ideje in novo znanje.	3,35	3,55	3,49	3,49	3,12
Naši zaposleni so vajeni sodelovanja in timskega dela pri reševanju težav.	3,69	3,94	3,59	3,83	3,60
Naši zaposleni med seboj širijo informacije in se učijo drug od drugega.	3,78	3,98	3,65	3,90	3,56
Naši zaposleni izmenjujejo ideje z ostalimi zaposlenimi znotraj podjetja.	3,82	3,94	3,60	3,90	3,58
Naši zaposleni prenašajo znanje z enega oddelka na drugega.	3,54	3,80	3,52	3,71	2,96
Naše podjetje uporablja patente in licence, ko želi shranjevati znanje.	2,10	2,35	2,10	2,72	1,73
Naše podjetje temelji na dragocenih idejah in metodah dela.	3,20	3,40	3,37	3,57	2,98
Naše podjetje skoraj vse znanje hrani znotraj podjetja, informacijske podpore in procesov (internih priročnikih, podatkovnih bazah ipd.).	3,15	3,40	2,99	3,53	2,85

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

Anketirance v petih različnih državah smo prosili, da odgovorijo na trditve v tabeli 10, ki se nanašajo organizacijsko kulturo, kar tudi v naši raziskavi štejemo pod notranje okolje podjetja. Kulturo smo merili s štirimi dimenzijami, in sicer porazdelitev moči (6 spremenljivk), izogibanje negotovosti (4 spremenljivke), individualizem proti kolektivizem (4 spremenljivke) in opolnomočenje (4 spremenljivke). Uporabljena je bila pet stopenjska lestvica (1 - zelo se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 - se strinjam, 5 - zelo se strinjam).

Rezultati so prikazani za vsako vprašanje (vsaka spremenljivka) posebej.

Tabela 10: Organizacijska kultura

Spremenljivke	Povprečne vrednosti				
	Slo	Hr	Au	It	Hu
Zaposleni na nižjih delovnih mestih v podjetju nimajo moči odločanja.	2,42	2,55	2,94	2,76	3,64
Vodja poudari svojo moč in avtoriteto, ko delegira delo podrejenim.	2,69	2,63	2,46	3,4	2,76
Vodje ne sprašujejo za mnenje podrejenih.	2,00	1,98	2,05	2,12	1,98
Vodje se izogibajo druženju s svojimi podrejenimi.	1,72	1,75	1,83	2,12	1,72
Podrejeni ne nasprotujejo odločitvam vodstva.	2,80	2,58	2,38	3,16	3,26
Vodja vedno sam opravi težje in pomembnejše naloge.	2,91	2,99	2,72	3,48	2,94
Pri svojem delu zaposleni dobijo natančna navodila za delo in vedo, kaj se od njih pričakuje.	3,68	3,84	3,53	3,93	3,77
Vodstvo pričakuje od zaposlenih, da pri svojem delu skrbno sledijo navodilom in proceduram.	3,73	3,93	3,89	4,09	4,17
Standardizirani delovni procesi so zaposlenim v pomoč.	3,53	3,85	3,84	3,47	3,25
Raje imamo standardizirane delovne procese kot da bi zaposlenim omogočali inovativnost pri svojem delu.	2,51	3,01	2,83	2,83	3,00
V našem podjetju je zadovoljstvo tima bolj pomembno od nagrad za posameznika.	3,59	3,67	3,59	3,69	3,30
V našem podjetju je uspeh tima pomembnejši do uspeha posameznika.	3,76	3,94	3,76	3,97	3,60
V našem podjetju je delati v timu bolje kot delati sam.	3,89	3,89	3,33	3,98	3,68
V našem podjetju so skupne odločitve bolj pomembne od odločitve vsakega posameznika.	3,64	3,75	3,37	3,81	3,38
Odločitve za vsak projekt sprejema tisti, ki je zadolžen za uspeh tega projekta.	3,35	3,42	3,34	3,64	3,37
Odločitve sprejemajo tam, kjer imajo najboljši dostop do informacij.	3,50	3,74	3,58	3,00	3,81
Vsek zaposlen je zase prepričan, da lahko pozitivno vpliva na uspeh.	3,89	3,80	3,75	3,67	3,75
Vsi zaposleni so udeleženi pri načrtovanju (na kratki in na dolgi rok).	3,62	3,51	3,29	3,43	3,17

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

Iz Tabele 11 je razvidno, da je se izobrazbena struktura zaposlenih med državami zelo razlikuje. Tako v Avstriji prevladujejo podjetja, v katerih je največ zaposlenih z osnovno ali poklicno izobrazbo (kar 43,9 %), v Sloveniji, na Hrvaškem, v Italiji in na Madžarskem pa je največ podjetij, kjer prevladujejo zaposleni s srednješolsko izobrazbo.

## REZULTATI

Tabela 11: Stopnja izobrazbe, ki prevladuje med zaposlenimi

Država	osnovnošolska izobrazba ali poklicna (v %)	srednješolska izobrazba (v %)	višješolska izobrazba (v %)	visokošolska ali univer. izobr. (v %)	podiplomska izobrazba (magisterij ali doktorat) (v %)
Slo	3,70	56,00	17,10	21,30	1,90
Hr	0,70	47,20	20,40	28,20	3,50
Au	43,90	28,00	14,60	11,00	2,40
It	10,20	62,70	11,90	11,90	3,40

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

V Tabeli 12 lahko vidimo, kolikšen delež zaposlenih ima visokošolsko izobrazbo ali več.

Tabela 12: Zaposleni z visokošolsko izobrazbo

Država	0 - 10 % (v %)	10 - 20 % (v %)	20 - 40 % (v %)	40 - 60 % (v %)	nad 60 % (v %)
Slo	37,70	12,10	18,10	13,50	18,60
Hr	20,40	25,40	18,30	17,60	18,30
Au	39,80	33,70	13,30	6,00	7,20
It	25,40	15,30	33,90	13,60	11,90
Hu	25,90	25,90	22,20	5,60	20,40

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

Na področju raziskav in razvoja je v vseh državah zelo majhen delež zaposlenih. Le malo je podjetij (Tabela 13), kjer je ta delež večji do 10 odstotkov.

Tabela 13: Delež polno zaposlenih na področju raziskav in razvoja

Država	0 - 1 % (v %)	1 - 3 % (v %)	3 - 5 % (v %)	5 - 10 % (v %)	nad 10 % (v %)
Slo	56,48	14,81	9,72	7,87	11,11
Hr	31,91	18,44	16,31	13,48	19,86
Au	57,50	27,50	7,50	0,00	7,50
It	31,03	18,97	10,34	10,34	29,31
Hu	64,81	7,41	12,96	9,26	5,56

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

Tabela 14: Inovativnost

Spremenljivke	Povprečne vrednosti				
	Slo	Hr	Au	It	Hu
Na trgu smo uvedli veliko inovacij na področju storitev.	2,91	3,11	2,88	3,6	2,98
Izvedli smo veliko sprememb naših obstoječih storitev.	3,38	3,55	3,44	3,81	3,62
Naše podjetje je konstantno iskalo možnosti za nove storitve.	3,62	3,8	3,44	4,07	3,92
Uvedli smo več novih storitev kot naši konkurenti.	3,25	3,46	3,09	3,57	3,41
Naše nove storitve so povzročile pomembne spremembe v naši panogi.	2,89	3,13	2,89	3,47	2,68
Pogosto smo posodobili izvajanje naših storitev z namenom večje produktivnosti.	3,43	3,61	3,39	3,95	3,25
Da bi izboljšali učinkovitost, smo pogosto uvajali nove postopke ali tehnologije (npr. naprave za varčevanje z energijo in podobno).	3,21	3,44	3,50	3,56	3,17
Da bi izboljšal kakovost naših storitev, smo pogosto uporabljali razne nove tehnologije.	3,17	3,48	3,30	3,75	3,23
Veliko smo investirali v posodobitev naše tehnologije (računalniki, programi itd.).	3,31	3,68	3,54	3,8	3,40
Naši zaposleni so se izpopolnjevali na področju novih tehnologij v naši panogi.	2,97	3,27	3,08	3,57	3,25
Zelo smo bili dinamični pri razvijanju in rabi novih prodajnih kanalov (nakup preko spletja, prisotni smo na socialnih omrežjih itd.).	3,33	3,63	3,38	3,71	3,44
Pogosto smo vpeljali nove metode promoviranja naših storitev (nove reklamne poti, kartice zvestobe itd....).	3,19	3,56	3,20	3,29	3,13
Pogosto smo uporabili nove metode pri oblikovanju cen za naše storitve.	3,09	3,46	3,07	3,24	3,02
Naši konkurenți so se pogosto zgledovali po nas glede različnih marketinških prijemov.	3,00	3,22	3,11	3,28	2,81
Marketinške metode, ki smo jih na novo uvedli, so bile novost v naši panogi.	2,82	2,86	2,70	3,25	2,44
Pogosto smo spremenili organizacijsko strukturo našega podjetja z namenom izboljšati porazdelitve dela in odgovornosti med zaposlene (decentralizacija, novi oddelki itd....).	2,64	2,75	2,80	3,31	2,33
Pogosto smo uvedli nove ali spremenjene poslovne procese (mgt kakovosti, mgt znanja itd...)	2,55	2,77	2,79	3,45	2,31
Pogosto smo uvedli nove možnosti za povezovanje oz sodelovanje z drugimi podjetji (zdravstvo, prevzemi, sod.)	2,50	2,73	2,67	3,05	2,21
Nove organizacijske metode, ki smo jih uvedli v našem podjetju, so bile novost za celotno našo panogo.	2,38	2,69	2,32	3,02	2,13

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

## REZULTATI

Anketirance v petih različnih državah smo prosili, da odgovorijo na trditve v tabeli 14, ki se nanašajo na inovativnost podjetja. To smo merili s štirimi dimenzijami, in sicer produktne (storitvene) (5 spremenljivk), procesne inovacije (5 spremenljivk), marketinške inovacije (5 spremenljivk) in organizacijske inovacije (4 spremenljivke). Uporabljena je bila pet stopenjska lestvica (1 - zelo se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 - se strinjam, 5 - zelo se strinjam).

Rezultati so prikazani za vsako vprašanje (vsaka spremenljivka) posebej.

Anketirance v petih različnih državah smo prosili, da odgovorijo na trditve v tabeli 15, ki se nanašajo na uspešnost podjetja. To smo merili z dvema dimenzijama, in sicer uspešnost s stališča zaposlenih (4 spremenljivke) in notranji vidik uspešnosti (3 spremenljivke). Uporabljena je bila pet stopenjska lestvica (1 - zelo se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 - se strinjam, 5 - zelo se strinjam).

Rezultati so prikazani za vsako vprašanje (vsaka spremenljivka) posebej.

Tabela 15: Uspešnost

Spremenljivke	Povprečne vrednosti				
	Slo	Hr	Au	It	Hu
Naše podjetje dosega svoj polni potencial.	2,91	3,11	2,98	3,24	2,92
Naši zaposleni so zadovoljni z uspešnostjo našega podjetja.	3,33	3,56	3,62	3,43	3,38
V našem podjetju imamo možnost se razvijati in opraviti delo, kot najbolje zmoremo.	3,71	3,79	3,71	3,68	3,85
Naše podjetje zelo dobro izpolnjuje želje in potrebe kupcev.	3,90	4,03	4,11	3,98	3,98
V splošnem je naše podjetje bolj uspešno kot je bilo pred letom dni.	3,70	3,87	3,74	3,73	3,83
V zadnjih letih smo v podjetju dosegli vse zastavljene cilje (finančne).	3,28	3,32	3,44	3,15	3,25
V zadnjih letih smo v podjetju dosegli vse zastavljene cilje (ne finančne).	3,33	3,36	3,49	3,37	3,47

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

Iz Tabele 16 je razvidno, kako se povečuje tržni delež podjetij.

Tabela 16: Tržni delež našega podjetij v zadnjih treh letih

Država	se zmanjšuje (v %)	ostaja dokaj enak (v %)	se nekoliko povečuje (v %)	se zmerno povečuje (v %)	se povečuje izredno hitro (v %)
Slo	11,11	36,57	25,00	24,07	3,24
Hr	5,63	30,28	30,28	28,17	5,63
Au	7,32	34,15	37,80	15,85	4,88
It	5,08	30,51	32,20	20,34	11,86
Hu	11,11	25,93	25,93	37,04	0,00

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

Iz Tabele 17 je razvidno, kako se povečuje dobičkonosnost podjetij. V večini podjetij v vseh državah se dobičkonosnost nekoliko povečuje, v veliko podjetjih se zmerno povečuje, le malo pa je podjetij, kjer dobičkonosnost zelo hitro povečuje. Prav tako je malo podjetij, kjer se dobičkonosnost zmanjšuje.

Tabela 17: Dobičkonosnost podjetja v preteklih treh letih v primerjavi z vsemi konkurenčnimi podjetji

Država	se zmanjšuje (v %)	ostaja dokaj enak (v %)	se nekoliko povečuje (v %)	se zmerno povečuje (v %)	se povečuje izredno hitro (v %)
Slo	2,30	15,21	59,91	21,20	1,38
Hr	1,41	1,41	66,20	29,58	1,41
Au	1,22	4,88	57,32	36,59	0,00
It	0,00	15,79	40,35	36,84	7,02
Hu	3,85	9,62	59,62	26,92	0,00

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

V Tabeli 18 preberemo, da je največ anketiranih podjetij v Sloveniji in na Hrvaškem iz panoge prehrambeno gostinstvo, v Avstriji, Italiji in na Madžarskem pa največ anketiranih podjetij iz nastanitvene dejavnosti.

## REZULTATI

Tabela 18: Najpomembnejša dejavnost podjetja

Država	Nastanit. dejavnost (v %)	Potniški promet (v %)	Turistična ag. ali Tour operator (v %)	Kulturne, razvedrilne, rekreacijske dejavnosti (v %)	Prehramb. gostinstvo (v %)	Drugo (v %)
Slo	26,27	8,29	14,29	6,45	36,87	7,83
Hr	33,33	5,67	11,35	4,26	40,43	4,96
Au	36,59	8,54	8,54	8,54	35,37	2,44
It	40,68	3,39	32,20	13,56	1,69	8,47
Hu	48,15	7,41	18,52	1,85	11,11	12,96

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

Največ podjetij (Tabela 19) v vseh perih državah je družb z omejeno odgovornostjo, druga večja skupna so podjetniki posamezniki.

Tabela 19: Statusna ureditev podjetja

Država	družba z omejeno odgovornostjo d.o.o. (v %)	samostojni podjetnik posameznik s.p. (v %)	družba z neomejeno odgovornostjo d.n.o. (v %)	delniška družba d.d. (v %)	Drugo (v %)
Slo	49,77	33,18	0,92	4,15	11,98
Hr	51,41	35,92	0,70	9,15	2,82
Au	56,63	19,28	2,41	2,41	19,28
It	52,54	10,17	5,08	15,25	16,95
Hu	83,33	1,85	0,00	1,85	12,96

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

Po starosti ( Tabela 20) v Sloveniji, Avstriji, Italiji in n Madžarskem prevladujejo podjetja, ki imajo več kot 20 let, na Hrvaškem pa je največ podjetij starih med 5 in 10 let.

Tabela 20: Starost podjetja v letih

Država	0 – 2 (v %)	nad 2 – 5 (v %)	nad 5 – 10 (v %)	nad 10 – 20 (v %)	nad 20 (v %)
Slo	5,53	15,67	17,05	29,03	32,72
Hr	7,04	13,38	29,58	27,46	22,54
Au	1,20	4,82	14,46	12,05	67,47
It	0,00	16,95	16,95	13,56	52,54
Hu	5,56	14,81	16,67	37,04	25,93

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

V vseh petih državah (Tabela 21) sodi največ podjetij med majhna podjetja, le manjši je delež srednje velikih ali velikih.

Tabela 21: Število zaposlenih v podjetju (ekvivalentno zaposlenim s polnim delovnim časom)

Država	0 – 10 (v %)	11 – 50 (v %)	51 – 100 (v %)	101 – 250 (v %)	251 ali več (v %)
Slo	72,81	21,20	3,23	0,46	2,30
Hr	63,12	21,99	4,96	2,84	7,09
Au	48,19	39,76	8,43	2,41	1,20
It	54,24	25,42	11,86	5,08	3,39
Hu	56,60	28,30	9,43	5,66	0,00

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

Tabela 22: Celotna prodaja podjetja v letu 2013

Država	0 - 50 000 EUR (v %)	50 000 - 200 000 EUR (v %)	200 000 - 1 mio EUR (v %)	1 mio - 5 mio EUR (v %)	nad 5 mio EUR (v %)
Slo	29,44	21,50	35,05	7,48	6,54
Hr	29,29	25,71	26,43	12,14	6,43
Au	2,60	18,18	38,96	33,77	6,49
It	8,62	15,52	37,93	22,41	15,52
Hu	32,69	34,62	19,23	13,46	0,00

Opomba: Slo (Slovenija), Hr (Hrvaška), Au (Avstrija), It (Italija), Hu (Madžarska)

## Faktorska analiza za vse dimenzijske in strukturne modeli

Za preverjanje konstruktov smo uporabili faktorsko analizo (eksplorativno in konfirmativno), in sicer s programskimi paketi SPSS in EQS. Pri faktorski analizi opazujemo niz odvisnih ali neodvisnih spremenljivk. Na podlagi opazovanih spremenljivk skozi stopnje faktorske analize oblikujemo nove spremenljivke, tako imenovane faktorje. Faktorska analiza poišče latentne faktorje, ki delujejo v ozadju in tako prispevajo k oblikovanju spremenljivk. Pri izvedbi faktorske analize lahko uporabimo več vrst tehnik. Sami smo uporabili metodo glavnih komponent (Principal Component Factoring – PCF).

Pred uporabo te metode je treba preveriti, ali so podatki primerni za faktorsko analizo. Uporabimo KMO (angl. Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) in Bartlettov preizkus (angl. Bartlett's test of Sphericity). Statistika KMO meri moč povezave. Vrednosti statistike KMO nad 0,5 nam povedo, da so ti podatki primerni za uporabo izbrane metode. Z Bartlettovim preizkusom preverjamo hipotezo, ali je korelacijska matrika enotska. Preizkus mora pokazati značilne razlike pri zanemarljivi stopnji tveganja ( $p < 0,05$ ) in v tem primeru ugotovimo, da korelacijska matrika ni enotska, torej so opazovane spremenljivke do določene mere povezane. Taki podatki so primerni za nadaljnjo analizo. V naslednjih korakih je pomembna izbira števila faktorjev, s katerimi bomo ohranili kar največ variabilnosti osnovnih podatkov. Ker smo posamezne dimenzijske oblikovali skladno z že večkrat empirično preverjenimi merami, smo želeli tako strukturo modela in take dimenzijske tudi obdržati. Zato smo se odločili za vsako dimenzijsko oblikovati en faktor. Če dovolj velik delež variance odpade na faktor, lahko ta uspešno zamenja prvotno množico spremenljivk pri nadaljnji izračunih. S tem nam faktorska metoda omogoča zmanjšati našo obsežno zbirkovo podatkov ob minimalni izgubi informacij.

V našem modelu, ki vključuje določljivke inovativnosti, inovativnost samo in outpute inovativnosti, smo želeli raziskati skupino medsebojno povezanih odnosov. Uporabili smo strukturirano modeliranje enačb (SEM). Gre za razširitev multivariatnih metod, predvsem pa faktorske analize in multiple regresije. SEM je zanimiva tehnika tudi zato, ker zagotavlja jasno metodo, kadar se ukvarjamо z več medsebojnimi odnosi hkrati, ob tem pa je statistično učinkovita in lahko razločno oceni odnose. Modele strukturnih enačb zaznamuje ta dve značilnosti: sposobnosti ocenjevanja multiplih in medsebojno povezanih odvisnosti ter sposobnosti vključevanja latentnih spremenljivk (ponazorjenih z eno ali več opazovanimi spremenljivkami), pri čemer se v pojasnjevanju odnosov upoštevajo tudi merske napake teh spremenljivk.

Primernost modela smo preizkušali s konvergentno in diskriminantno veljavnostjo ocenjenih faktorjev ter zanesljivostjo mer. Za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov smo preverili Cronbachov koeficient  $\alpha$ . Za oceno kakovosti strukturnega in merskega modela pa smo uporabili »good in bad fit« indeks (NFI (angl. normed fit index) ima vrednost med 0 in 1 in bolj, kot je blizu 1, boljši je model, CFI (angl. comparative fit index) zavzema vrednosti med 0 in 1, višje vrednosti pomenijo boljši model), RMSR (angl. root mean square residual) je kazalec z vrednostmi med 0 in 1 in manjša absolutna vrednost kazalca pomeni boljšo veljavnost modela, RMSEA (angl. root mean square error of approximation) je kazalec z vrednostmi med 0 in 1 in manjša absolutna vrednost kazalca pomeni boljšo veljavnost modela).

Ključna dilema raziskovalca je, ali je postavljeni model sprejemljiv ali ne. Preprosto pravilo, ki nam pomaga ločiti dober model od slabega, je, da uporabimo več indeksov hkrati. Po navadi trije ali štirje zadoščajo, da se lahko odločimo o veljavnosti modela. Rezultatov statistike chi-square ne bomo upoštevali v analizi (izračuni so bili sicer narejeni), ker je kazalec preobčutljiv za velikost vzorca in število spremenljivk. Ob vsakem modelu pa bomo predstavili vrednosti indeksov. Ob tem se sklicujemo na Hair et al. (2006, 758), ki dodajajo, da »magična« meja za vrednosti zgoraj omenjenih indeksov, ki bi ločila dobre modele od slabih, ne obstaja. Zato v praksi ne moremo uveljaviti »varovalke« (angl. cut off rules) in kar preprosto ne priznavati veljavnosti modelov, ki imajo katerega od indeksov nezadovoljivega. Preprosti modeli z majhnim vzorcem so lahko izpostavljeni strožjim merilom in kompleksnejših modelov, kamor naš model inovativnosti upravičeno lahko štejemo, ne moremo ocenjevati z istimi merili. Meje 0,95 za NFI in CFI ter 0,05 za RMSEA in SRMR so v takih primerih nerealistične.

### Slovenija

Začetno število petih dimenzij za konstrukt podjetniške orientiranosti je bilo izbrano v skladu s pričakovanji, ki so temeljila na teoriji. Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,605 do 0,854), zato zadržimo vse spremenljivke, ki smo jih predvideli za pojasnjevanje podjetniške orientiranosti. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,60 do 0,75 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,64 do 0,82). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 52,34 % do 59,64 %), kar zadošča.

REZULTATI

Tabela 23: Podjetniška usmerjenost Slovenija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Nagnjenost k tveganju	V primerjavi s konkurenčnimi podjetji je naše podjetje nagnjeno k tveganim odločitvam.	0,733	57,11	0,75	0,75 Sig=0,000
	Večina ljudi v našem podjetju je pripravljena prevzemati tveganja.	0,734			
	Naše podjetje je zelo tolerantno do visoko tveganih projektov.	0,821			
	Lastnost zaposlenega, da upa tvegati, v našem podjetju razumemo kot pozitivno lastnost.	0,732			
Proaktivnost	Naše podjetje večkrat prične z aktivnostmi, ki jih kasneje naši konkurenčni posnemajo.	0,677	59,31	0,82	0,72 Sig=0,000
	Naše podjetje je vedno korak pred konkurenčnimi pri uvajanju novih idej in novih produktov, novih tehnologij ali novih metod poslovanja.	0,784			
	Vedno iščemo priložnosti za izboljšanje našega poslovanja.	0,820			
	Vedno iščemo nove poslovne priložnosti	0,771			
	Glede na konkurenco smo prvi, ki odreagiramo na spremembe na trgu	0,790			
Agresivnost (konkurenčna)	Glede na poslovno okolje v naši panogi, moramo delovati drzno, podjetno in brez predsodkov, če želimo doseči cilje.	0,703	59,64	0,65	0,60 Sig=0,000
	Naše podjetje deluje zelo tekmovalno.	0,854			
	Naše podjetje na vsak način želi povečati tržni delež na račun onemogočanja in zmanjšanja konkurenčnosti.	0,752			
Avtonomija	Zaposleni prevzemajo odgovornost za svoje delovne naloge	0,803	58,99	0,64	0,60 Sig=0,000
	Od zaposlenih pričakujemo, da bodo opravili svoje delo tudi samo z minimalno pomočjo in nadzorom.	0,660			
	Zaposleni so prepričani, da je njihovo delo pomembno.	0,830			
Usmerjenost h kupcu	Dobro poznamo naše konkurenčne.	0,605	52,34	0,77	0,74 Sig=0,000
	Vemo, kakšno mnenje imajo naši kupci o vrednosti naših produktov in storitev.	0,735			
	Večjo pozornost namenjamo kupcem kot konkurenčnim.	0,800			
	Interese kupca postavljamo vedno na prvo mesto, tudi pred interesami lastnikov.	0,709			
	Verjamemo, da naše podjetje obstaja predvsem za zadovoljevanje potreb kupcev.	0,754			

Tabela 2.4: Mreženje Slovenija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Sposobnost pridobivanja	Informacije o razvoju na naši panogi pridobivamo skozi pogovor s poslovnimi partnerji v naši panogi.	0,754	65,71	0,73	0,66 Sig= 0,000
	Naše podjetje se vsaj dvakrat letno udeležuje seminarjev in konferenc v naši panogi in tako posodablja svoje znanje.	0,813			
	Veliko časa namenimo vzpostavljanju kontaktov s partnerji, ki nam lahko pomagamo do novega znanja ali informacij o inovacijah v naši panogi.	0,862			
Sposobnost eksploatiranja	Informacije, ki jih dobimo zunaj našega podjetja, takoj uporabimo pri našem delu.	0,870	74,99	0,83	0,73 Sig= 0,000
	Hitra uporaba informacij, ki jih dobimo zunaj podjetja, doprinese k naši dobičkonosnosti.	0,863			
	Imamo dovolj večin, da informacije, pridobljene zunaj podjetja, pretvorimo v dobiček.	0,866			
Sodelovanje z okoljem	Sodelovanje našega podjetja s kupci.	0,438	42,85	0,81	0,83 Sig= 0,000
	Sodelovanje našega podjetja z dobavitelji.	0,419			
	Sodelovanje našega podjetja s konkurenčnimi podjetji.	0,644			
	Sodelovanje našega podjetja z institucijami, ki nudijo informacije	0,806			
	Sodelovanje našega podjetja s ponudniki tehnologije.	0,689			
	Sodelovanje našega podjetja z raznimi gospodarskimi združenji v naši panogi.	0,807			
	Sodelovanje našega podjetja s ponudniki tveganega kapitala.	0,623			
	Sodelovanje našega podjetja z univerzami in raziskovalnimi inštitutmi	0,695			

Začetno število treh dimenzij za konstrukt mreženja je bilo izbrano v skladu s pričakovanimi, ki so temeljila na teoriji. Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,419 do 0,870), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,66 do 0,83 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,73 do 0,83). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se gibata od 42,85 % do 74,99 %), kar zadošča.

Tabela 25: Tehnološki razvoj Slovenija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Tehnološke kompetenc	Naše podjetje ima registrirane patente ali zaščitene določene blagovne znamke.	0,835	57,56	0,75	0,68 Sig= 0,000
	V zadnjih 3 letih smo zaščitili ali registrirali patent ali intelektualno lastnino.	0,789			
	V podjetju imamo zaposlene, ki dnevno spremljajo dogajanje v naši panogi in ugotavljajo, ali je tehnološka opremljenost našega podjetja dovolj posodobljena.	0,736			
	Če obstaja technologija, ki bi jo lahko naše podjetje uporabilo, jo vedno nabavimo.	0,664			
Technične sposobnosti	Ena od naših največjih prednosti je strokovno znanje na področju tehnologije	0,903	79,52	0,87	0,73 Sig= 0,000
	Ena od naših največjih prednosti je razvijanje tehnološko naprednih produktov oz. storitev	0,903			
	Naši zaposleni so v zadnjih treh letih občutno izboljšali znanje in veščine na področju tehnologije in tehnološkega razvoja.	0,869			

Začetno število dveh dimenzijs za konstrukt tehnološkega razvoja podjetja je bilo izbrano v skladu s pričakovanji, ki so temeljila na teoriji. Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,664 do 0,903), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,68 do 0,73 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,75 do 0,87). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 57,56 % do 79,52 %), kar zadošča.

Tabela 26: Zunanje okolje Slovenija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Zunanje okolje	Naše podjetje ima dostop do razpoložljivih finančnih sredstev za raziskave in razvoj.	0,525	39,1	0,58	0,61 Sig= 0,000
	V zadnjih 3 letih smo bili prejemniki državne finančne pomoči za vzpodbujanje inovativnosti.	0,731			
	V zadnjih 3 letih smo bili prejemniki finančne pomoči lokalnega okolja za vzpodbujanje inovativnosti.	0,703			
	Pretežno poslujemo na tujih trgih.	0,549			
	Nove produkte oz. storitve razvijamo v sodelovanju z drugimi podjetji.	0,592			

Zunanje okolje smo merili s petimi spremenljivkami, iz katerih smo oblikovali en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,525 do 0,731), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mera je 0,61, in je ustrezna. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je dovolj visok (0,58). Prav tako se zadovoljimo z varianco (39,10 %).

REZULTATI

Tabela 27: Notranje okolje (intelektualni kapital) Slovenija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Človeški kapital	Naši zaposleni veljajo za najboljše v naši panogi.	0,811	75,96	0,89	0,83 Sig= 0,000
	Naši zaposleni so kreativni in bistri..	0,905			
	Naši zaposleni so strokovnjaki na svojih področjih dela.	0,896			
	Naši zaposleni razvijajo nove ideje in novo znanje.	0,872			
Socialni kapital	Naši zaposleni so vajeni sodelovanja in timskega dela pri reševanju težav.	0,857	81,40	0,92	0,84 Sig= 0,000
	Naši zaposleni med seboj širijo informacije in se učijo drug od drugega.	0,935			
	Naši zaposleni izmenjujejo ideje z zaposlenimi na drugih področjih znotraj podjetja.	0,929			
	Naši zaposleni prenašajo znanje z enega oddelka na drugega.	0,886			
Organizacijski kapital	Naše podjetje uporablja patente in licence, ko želi shranjevati znanje.	0,754	62,97	0,70	0,66 Sig= 0,000
	Naše podjetje temelji na dragocenih idejah in metodah dela.	0,833			
	Naše podjetje skoraj vse znanje hrani znotraj podjetja, informacijske podpore in procesov.	0,790			

Začetno število treh dimenzij za konstrukt intelektualnega kapitala podjetja je bilo izbrano v skladu s pričakovanji, ki so temeljila na teoriji. Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,754 do 0,935), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korrelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,66 do 0,84 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,70 do 0,92). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se gibata od 62,97 % do 81,40 %), kar zadošča.

Tabela 28: Notranje okolje (organizacijska kultura) Slovenija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Porazdelitev moči	Zaposleni na nižjih delovnih mestih v podjetju nimajo moči odločanja.	0,697	41,83	0,71	0,70 Sig= 0,000
	Vodja poudari svojo moč in avtoritet, ko delegira delo podrejenim.	0,724			
	Vodje ne sprašujejo za mnenje podrejenih.	0,759			
	Vodje se izogibajo druženju s svojimi podrejenimi.	0,547			
	Podrejeni ne nasprotujejo odločitvam vodstva.	0,647			
	Vodja vedno sam opravi težje in pomembnejše naloge.	0,454			
Izogibanje negotovosti	Pri svojem delu zaposleni dobijo natančna navodila za delo in vedo, kaj se od njih pričakuje.	0,761	55,97	0,72	0,70 Sig= 0,000
	Vodstvo pričakuje od zaposlenih, da pri svojem delu skrbno sledijo navodilom in proceduram.	0,855			
	Standardizirani delovni procesi so zaposlenim v pomoč.	0,828			
	Raje imamo standardizirane delovne procese kot da bi zaposlenim omogočali inovativnost pri svojem delu.	0,491			
Individualizem proti kolktivizem	V našem podjetju je zadovoljstvo tima bolj pomembno od nagrad za posameznika.	0,793	66,90	0,83	0,75 Sig= 0,000
	V našem podjetju je uspeh tima pomembnejši do uspeha posameznika.	0,871			
	V našem podjetju je delati v timu bolje kot delati sam.	0,874			
	V našem podjetju so skupne odločitve bolj relevantne od odločitve vsakega posameznika.	0,724			
Opolnomočenje	Za vsak projekt odločitve sprejema tisti, ki je zadolžen za uspeh tega projekta.	0,528	52,60	0,68	0,60 Sig= 0,000
	Odločitve sprejemajo tam, kjer imajo najboljši dostop do informacij.	0,755			
	Vsek je zase prepričan, da lahko pozitivno vpliva na uspeh.	0,821			
	Vsi zaposleni so udeleženi pri planiranju (na kratki in na dolgi rok).	0,763			

Začetno število štirih dimenzij za konstrukt organizacijske kulture podjetja je bilo izbrano v skladu s pričakovanji, ki so temeljila na teoriji. Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,491 do 0,871), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacijske med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacijske (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,60 do 0,75 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,68 do 0,83). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se gibata od 41,83 % do 66,90 %), kar zadošča.

INOVATIVNOST KOT KLJUČNI DEJAVNIK USPEŠNOSTI PODJETJA

Tabela 29: Inovativnost Slovenija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Produktne (storitvene) inovacije	Uvedli smo na trg veliko inovacij na področju storitev	0,834	68,93	0,89	0,84 Sig= 0,000
	Izvedli smo veliko sprememb naših obstoječih storitev	0,832			
	Naše podjetje je konstantno iskalo možnosti za nove storitve	0,842			
	Uvedli smo več novih storitev kot naši konkurenți	0,864			
	Naše nove storitve so povzročile pomembne spremembe v naši panogi.	0,777			
Procesne inovacije	Pogosto smo posodobili izvajanje naših storitev z namenom večje produktivnosti.	0,722	66,73	0,88	0,82 Sig= 0,000
	Pogosto smo uvajali postopke ali tehnologije za izboljšanje učinkovitosti (npr. Naprave za varčevanje z energijo in podobno)	0,852			
	Da bi izboljšal kakovost naših storitev, smo pogosto uporabljali razne nove tehnologije.	0,892			
	Veliko smo investirali v posodobitev naše tehnologije (računalniki, programi itd.)	0,816			
	Naši zaposleni so se izpopolnjevali na področju novih tehnologij v naši panogi.	0,792			
Marketinške inovacije	Zelo smo bili dinamični pri razvijanju in rabi novih prodajnih kanalov (nakup preko interneta, prisotni na socialnih omrežjih itd)	0,747	62,37	0,85	0,79 Sig= 0,000
	Pogosto smo vpeljali nove metode promoviranja naših storitev (nove reklamne poti, kartice zvestobe itd...)	0,846			
	Pogosto smo uporabili nove metode pri oblikovanju cen za naše storitve.	0,812			
	Naši konkurenți so se pogosto zgledovali po nas glede marketinških prijemov.	0,780			
	Marketinške metode, ki smo jih na novo uvedli, so bile novost v naši panogi.	0,759			
Organizacijske inovacije	Pogosto smo spremenili organizacijsko strukturo našega podjetja z namenom izboljšati porazdelitve dela in odgovornosti med zaposlene (decentralizacija, novi odd.)	0,871	75,82	0,90	0,79 Sig= 0,000
	Pogosto smo uvedli nove možnosti za povezovanje oz sodelovanje z drugimi podjetji (zdržitve, prevzemi, sodelovanja itd.)	0,914			
	Pogosto smo uvedli nove ali spremenjene poslovne procese (management kakovosti, management znanja itd...)	0,850			
	Nove organizacijske metode, ki smo jih uvedli v našem podjetju, so bile novost za celotno našo panogo.	0,846			

Začetno število štirih dimenzij za konstrukt inovativnosti podjetja je bilo izbrano v skladu s pričakovanji, ki so temeljila na teoriji. Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,722 do 0,914), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,79 do 0,84 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,85 do 0,90). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 62,73 % do 75,82 %), kar zadošča.

Tabela 30: Uspešnost i Slovenija

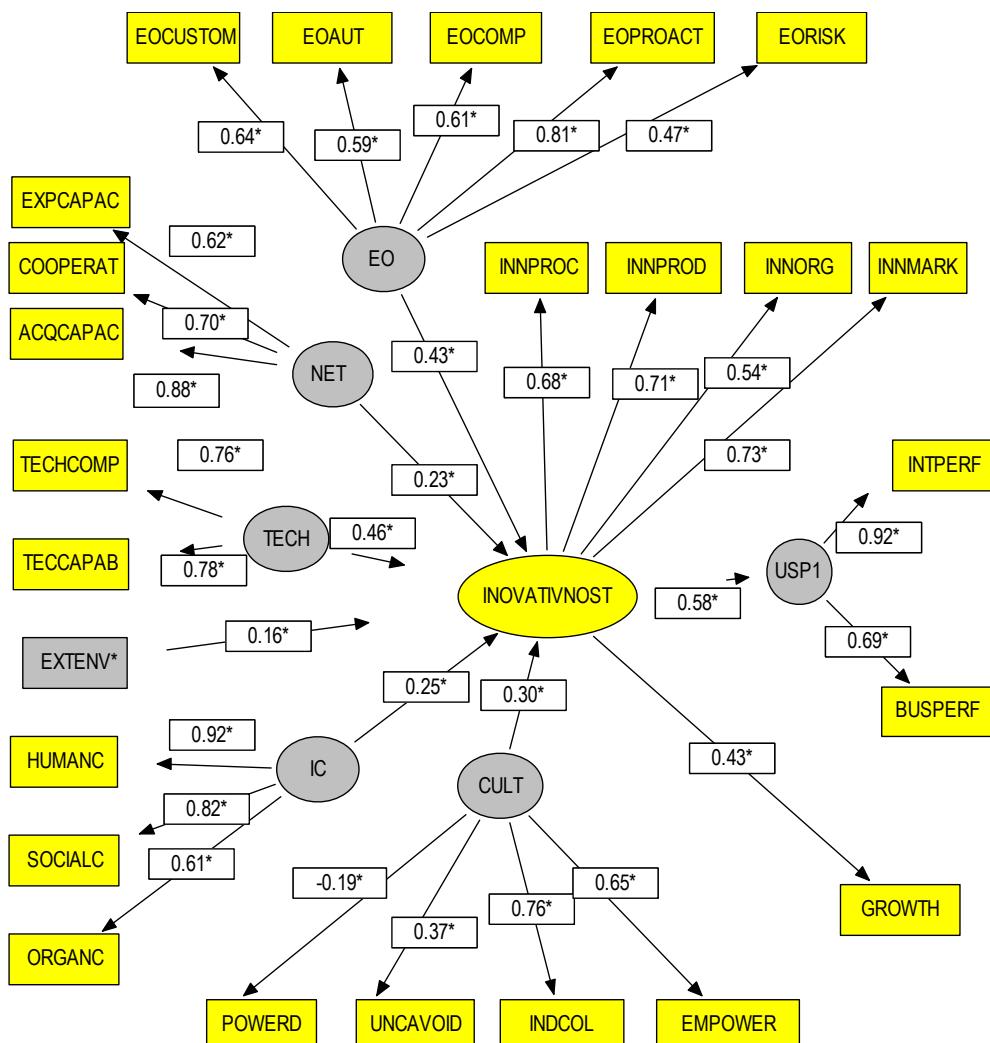
Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Uspešnost – stališče zaposlenih	Naši zaposleni so zadovoljni z uspešnostjo našega podjetja.	0,773	63,57	0,81	0,71 Sig= 0,000
	Naše podjetje dosega svoj polni potencial.	0,870			
	V našem podjetju imam možnost se razvijati in opraviti delo, kot najbolje zmorem.	0,790			
	Naše podjetje zelo dobro izpolnjuje želje in potrebe kupcev.	0,750			
Notranja uspešnost	V splošnem je naše podjetje bolj uspešno kot je bilo pred letom dni.	0,800	74,98	0,83	0,68 Sig= 0,000
	V zadnjih letih smo v podjetju dosegli vse zastavljene cilje (finančne).	0,912			
	V zadnjih letih smo v podjetju dosegli vse zastavljene cilje (ne finančne).	0,882			

Začetno število dveh dimenzij za konstrukt uspešnosti podjetja je bilo izbrano v skladu s pričakovanji, ki so temeljila na teoriji. Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,750 do 0,912), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,68 do 0,71 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,81 do 0,83). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dobro pojasnjena (varianca se giba od 63,57 % do 74,98 %), kar zadošča.

V model (Slovenija) vstopamo z vsemi spremenljivkami. Izločili nismo nobene, ker so bile vse komunalitete, vse uteži na faktorje in vsi ostali testi ustrezni.

S konfirmativno faktorsko analizo (strukturni model) smo potrdili veljavnost vseh spremenljivk pri posameznih dimenzijah. Vsi koeficienti so pozitivni, visoki in statistično značilni. Slika 7 prikazuje diagram s standardizirano rešitvijo.

Slika 7: Model Slovenija



CFI = 0.879; NFI = 0.847, RMSEA = 0.111; CRONBACH'S ALPHA = 0.915

## Madžarska

Pri pridobivanju podatkov na Madžarskem smo naleteli na težave. Kljub večkratnim pozivom in opomnikom je odziv ostajal nizek. Po nekaj poskusih smo uspeli zbrati le 55 pravilno izpolnjenih in s tem uporabnih vprašalnikov. Zato za Madžarsko naredimo le faktorsko analizo, strukturni model se predvsem zaradi premajhnega vzorca izkaže kot ne-zanesljiv (indeksi neustrezni) in ga zato tu ne predstavljamo. Tudi rezultati posameznih faktorskih analiz niso vedno ustrezni. Nekatere spremenljivke bi bilo treba izločiti. Kljub temu prikazujemo rezultate, se pa ob tem zavedamo, da moramo biti ob teh rezultatih za Madžarsko pazljivi.

REZULTATI

Tabela 31: Podjetniška usmerjenost Madžarska

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Nagnjenost k tveganju	V primerjavi s konkurenči je naše podjetje nagnjeno k tveganim odločitvam.	0,752	51,85	0,68	0,57 Sig= 0,000
	Večina ljudi v našem podjetju je pripravljena prevzemati tveganja.	0,776			
	Naše podjetje je zelo tolerantno do visoko tveganih projektov.	0,483			
	Lastnost zaposlenega, da upa tvegati, v našem podjetju razumemo kot pozitivno lastnost.	0,820			
Proaktivnost	Naše podjetje večkrat prične z aktivnostmi, ki jih kasneje naši konkurenči posnemajo.	0,206	47,35	0,67	0,53 Sig= 0,000
	Naše podjetje je vedno korak pred konkurenči pri uvajanjiju novih idej in novih produktov, novih tehnologij ali novih metod poslovanja.	0,763			
	Vedno iščemo priložnosti za izboljšanje našega poslovanja.	0,761			
	Vedno iščemo nove poslovne priložnosti	0,859			
	Glede na konkurenco smo prvi, ki odreagiramo na spremembe na trgu	0,652			
Agresivnost (konkurenčna)	Glede na poslovno okolje v naši panogi, moramo delovati drzno, podjetno in brez predsodkov, če želimo doseči cilje.	0,850	69,05	0,77	0,70 Sig= 0,000
	Naše podjetje deluje zelo tekmovalno.	0,824			
	Naše podjetje na vsak način želi povečati tržni delež na račun onemogočanja in zmanjšanja konkurenčnosti.	0,818			
Avtonomija	Zaposleni prevzemajo odgovornost za svoje delovne naloge	0,811	69,62	0,78	0,70 Sig= 0,000
	Od zaposlenih pričakujemo, da bodo opravili svoje delo tudi samo z minimalno pomočjo in nadzorom.	0,838			
	Zaposleni so prepričani, da je njihovo delo pomembno.	0,853			
Usmerjenost h kupcu	Dobro poznamo naše konkurenčnosti.	-0,558	49,8	0,31	0,45 Sig= 0,000
	Vemo, kakšno mnenje imajo naši kupci o vrednosti naših produktov in storitev.	ven			
	Večjo pozornost namenjamо kupcem kot konkurenčnostom	0,525			
	Interese kupca postavljamo vedno na prvo mesto, tudi pred interesimi lastnikov	0,934			
	Verjamemo, da naše podjetje obstaja predvsem za zadovoljevanje potreb kupcev.	0,731			

Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Uteži na posamezne faktorje so ponekod nizke, a večinoma zadovoljive (0,525 do 0,934). Le pri eni spremenljivki (Vemo, kakšno mnenje imajo naši kupci o vrednosti naših produktov in storitev) je utež prenizka, zato jo izločimo. Ta spremenljivka pojasnjuje dimenzijo usmerjenost h kupcu. Tudi sicer so rezultati pri tej dimenziji neutrezni. KMO mera je prenizka (0,45), prav tako vrednost Cronbach  $\alpha$  koeficient (0,31). Za ostale dimenzije je Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,53 do 0,70. Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostešja mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh ostalih štirih primerih dovolj visok (0,67 do 0,78). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 47,35 % do 69,62 %), kar zadošča.

Tabela 32: Mreženje Madžarska

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Sposobnost pridobivanja	Informacije o razvoju v naši panogi pridobivamo skozi pogovor s poslovnimi partnerji v naši panogi.	0,559	52,64	0,53	0,55 Sig= 0,000
	Naše podjetje se vsaj dvakrat letno udeležuje seminarjev in konferenc v naši panogi in tako posodablja svoje znanje.	0,758			
	Veliko časa namenimo vzpostavljanju kontaktov s partnerji, ki nam lahko pomagamo do novega znanja ali informacij o inovacijah v naši panogi.	0,832			
Sposobnost eksploatiranja	Informacije, ki jih dobimo zunaj našega podjetja, takoj uporabimo pri našem delu.	0,871	72,86	0,81	0,70 Sig= 0,000
	Hitra uporaba informacij, ki jih dobimo zunaj podjetja, doprinese k naši dobičkonosnosti.	0,870			
	Imamo dovolj večin, da informacije, pridobljene zunaj podjetja, pretvorimo v dobiček.	0,819			
Sodelovanje z okoljem	Sodelovanje našega podjetja s kupci.	0,377	41,62	0,78	0,69 Sig= 0,000
	Sodelovanje našega podjetja z dobavitelji.	0,562			
	Sodelovanje našega podjetja s konkurenți.	0,736			
	Sodelovanje našega podjetja z inštitucijami, ki nudijo informacije	0,703			
	Sodelovanje našega podjetja s ponudniki tehnologije.	0,758			
	Sodelovanje našega podjetja z raznimi gospodarskimi združenji v vaši panogi.	0,766			
	Sodelovanje našega podjetja s ponudniki tveganega kapitala.	0,633			
	Sodelovanje našega podjetja z univerzami in raziskovalnimi inštitutimi	0,524			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,377 do 0,870), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,55 do 0,70 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,53 do 0,81). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 41,62 % do 72,86 %), kar zadošča.

Tabela 33: Tehnološki razvoj Madžarska

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Tehnološke kompetenc	Naše podjetje ima registrirane patente ali zaščitene določene blagovne znamke.	0,735	49,93	0,61	0,65 Sig= 0,000
	V zadnjih 3 letih smo zaščitili ali registrirali patent ali intelektualno lastnino.	0,846			
	V podjetju imamo zaposlene, ki dnevno spremljajo dogajanje v naši panogi in ugotavljajo, ali je tehnološka opremljenost našega podjetja dovolj posodobljena.	0,777			
	Če obstaja tehnologija, ki bi jo lahko naše podjetje uporabilo, jo vedno nabavimo.	0,371			
Tehnične sposobnosti	Ena od naših največjih prednosti je strokovno znanje na področju tehnologije	0,820	75,73	0,84	0,70 Sig= 0,000
	Ena od naših največjih prednosti je razvijanje tehnološko naprednih produktov oz. storitev	0,903			
	Naši zaposleni so v zadnjih treh letih občutno izboljšali znanje in veščine na področju tehnologije in tehnološkega razvoja.	0,885			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,371 do 0,903), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,65 do 0,70 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,61 do 0,84). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 49,93 % do 75,73 %), kar zadošča.

Tabela 34: Zunanje okolje Madžarska

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Zunanje okolje	Naše podjetje ima dostop do razpoložljivih finančnih sredstev za raziskave in razvoj.	0,647	39,50	0,53	0,53 Sig=0,000
	V zadnjih 3 letih smo bili prejemniki državne finančne pomoči za vzpodbujanje inovativnosti.	0,720			
	V zadnjih 3 letih smo bili prejemniki finančne pomoči lokalnega okolja za vzpodbujanje inovativnosti.	0,852			
	Pretežno poslujemo na tujih trgih.	0,314			
	Nove produkte oz. storitve razvijamo v sodelovanju z drugimi podjetji.	0,461			

Zunanje okolje smo merili s petimi spremenljivkami, iz katerih smo oblikovali en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,314 do 0,852), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mera je 0,53, in s tem na meji ustreznosti. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je še ustrezen (0,53). Prav tako se zadovoljimo s pojasnjeno varianco (39,50 %).

REZULTATI

Tabela 35: Notranje okolje (intelektualni kapital) Madžarska

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Človeški kapital	Naši zaposleni veljajo za najboljše v naši panogi.	0,603	44,29	0,56	0,56 Sig= 0,000
	Naši zaposleni so kreativni in bistri..	0,528			
	Naši zaposleni so strokovnjaki na svojih področjih dela.	0,787			
	Naši zaposleni razvijajo nove ideje in novo znanje.	0,714			
Socijalni kapital	Naši zaposleni so vajeni sodelovanja in timskega dela pri reševanju težav.	0,796	68,34	0,84	0,72 Sig= 0,000
	Naši zaposleni med seboj širijo informacije in se učijo drug od drugega.	0,938			
	Naši zaposleni izmenjujejo ideje z zaposlenimi na drugih področjih znotraj podjetja.	0,919			
	Naši zaposleni prenašajo znanje z enega oddelka na drugega.	0,614			
Organizacijski kapital	Naše podjetje uporablja patente in licence, ko želi shranjevati znanje.	0,716	63,93	0,72	0,63 Sig= 0,000
	Naše podjetje temelji na dragocenih idejah in metodah dela.	0,808			
	Naše podjetje skoraj vse znanje hrani znotraj podjetja, informacijske podpore in procesov.	0,868			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,528 do 0,938), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,56 do 0,72 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,56 do 0,84). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 44,29 % do 68,34 %), kar zadošča.

Tabela 36: Notranje okolje (organizacijska kultura) Madžarska

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Porazdelitev moči	Zaposleni na nižjih delovnih mestih v podjetju nimajo moči odločanja.	0,567	46,90	0,74	0,61 Sig= 0,000
	Vodja poudari svojo moč in avtoriteto, ko delegira delo podrejenim.	0,667			
	Vodje ne sprašujejo za mnenje podrejenih.	0,863			
	Vodje se izogibajo druženju s svojimi podrejenimi.	0,793			
	Podrejeni ne nasprotujejo odločitvam vodstva.	0,384			
	Vodja vedno sam opravi težje in pomembnejše naloge.	0,725			
Izogibanje negotovosti	Pri svojem delu zaposleni dobijo natančna navodila za delo in vedo, kaj se od njih pričakuje.	0,748	51,91	0,66	0,66 Sig= 0,000
	Vodstvo pričakuje od zaposlenih, da pri svojem delu skrbno sledijo navodilom in proceduram.	0,787			
	Standardizirani delovni procesi so zaposlenim v pomoč.	0,687			
	Raje imamo standardizirane delovne procese kot da bi zaposlenim omogočali inovativnost pri svojem delu.	0,652			
Individualizem proti kolektivizem	V našem podjetju je zadovoljstvo tima bolj pomembno od nagrad za posameznika.	0,858	76,38	0,86	0,82 Sig= 0,000
	V našem podjetju je uspeh tima pomembnejši do uspeha posameznika.	0,908			
	V našem podjetju je delati v timu bolje kot delati sam.	0,906			
	V našem podjetju so skupne odločitve bolj relevantne od odločitve vsakega posameznika.	0,821			
Opolnomočenje	Za vsak projekt odločitve sprejema tisti, ki je zadolžen za uspeh tega projekta.	0,762	61,70	0,79	0,71 Sig= 0,000
	Odločitve sprejemajo tam, kjer imajo najboljši dostop do informacij.	0,834			
	Vsek je zase prepričan, da lahko pozitivno vpliva na uspeh.	0,716			
	Vsi zaposleni so udeleženi pri planiranju (na kratki in na dolgi rok).	0,824			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,384 do 0,908), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,61 do 0,82 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,66 do 0,86). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 46,90 % do 76,38 %), kar zadošča.

Tabela 37: Inovativnost Madžarska

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Produktne (storitvene) inovacije	Uvedli smo na trg veliko inovacij na področju storitev	0,762	45,18	0,68	0,57 Sig= 0,000
	Izvedli smo veliko sprememb naših obstoječih storitev	0,741			
	Naše podjetje je konstantno iskalo možnosti za nove storitve	0,720			
	Uvedli smo več novih storitev kot naši konkurenți	0,479			
	Naše nove storitve so povzročile pomembne spremembe v naši panogi.	0,618			
Procesne inovacije	Pogosto smo posodobili izvajanje naših storitev z namenom večje produktivnosti.	0,559	56,87	0,81	0,66 Sig= 0,000
	Pogosto smo uvajali postopke ali tehnologije za izboljšanje učinkovitosti (npr. Naprave za varčevanje z energijo in podobno)	0,728			
	Da bi izboljšal kakovost naših storitev, smo pogosto uporabljali razne nove tehnologije.	0,850			
	Veliko smo investirali v posodobitev naše tehnologije (računalniki, programi itd.)	0,850			
	Naši zaposleni so se izpopolnjevali na področju novih tehnologij v naši panogi.	0,746			
Marketinške inovacije	Zelo smo bili dinamični pri razvijanju in rabi novih prodajnih kanalov (nakup preko internet, smo prisotni na socialnih omrežjih itd.)	0,581	53,03	0,77	0,71 Sig= 0,000
	Pogosto smo vpeljali nove metode promoviranja naših storitev (nove reklamne poti, kartice zvestobe itd...)	0,823			
	Pogosto smo uporabili nove metode pri oblikovanju cen za naše storitve.	0,652			
	Naši konkurenți so se pogosto zgledovali po nas glede marketinških prijemov.	0,776			
	Marketinške metode, ki smo jih na novo uvedli, so bile novost v naši panogi.	0,780			
Organizacijske inovacije	Pogosto smo spremenili organizacijsko strukturo našega podjetja z namenom izboljšati porazdelitve dela in odgovornosti med zaposlene (decentralizacija, novi oddelki)	0,889	82,51	0,93	0,84 Sig= 0,000
	Pogosto smo uvedli nove možnosti za povezovanje oz sodelovanje z drugimi podjetji (združitve, prevzemi, sodelovanja itd.)	0,858			
	Pogosto smo uvedli nove ali spremenjene poslovne procese (management kakovosti, management znanja itd...)	0,937			
	Nove organizacijske metode, ki smo jih uvedli v našem podjetju, so bile novost za celotno našo panogo.	0,947			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,479 do 0,948), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,57 do 0,84 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,68 do 0,93). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 45,18 % do 82,51 %), kar zadošča.

Tabela 38: Uspešnost i Madžarska

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Uspešnost – stališče zaposlenih	Naši zaposleni so zadovoljni z uspešnostjo našega podjetja.	0,803	54,93	0,72	0,65 Sig= 0,000
	Naše podjetje dosega svoj polni potencial.	0,756			
	V našem podjetju imam možnost se razvijati in opraviti delo, kot najbolje zmorem.	0,730			
	Naše podjetje zelo dobro izpolnjuje želje in potrebe kupcev.	0,669			
Notranja uspešnost	V splošnem je naše podjetje bolj uspešno kot je bilo pred letom dni.	0,869	82,58	0,89	0,72 Sig= 0,000
	V zadnjih letih smo v podjetju dosegli vse zastavljene cilje (finančne).	0,934			
	V zadnjih letih smo v podjetju dosegli vse zastavljene cilje (ne finančne).	0,921			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,730 do 0,934), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,65 do 0,72 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,72 do 0,89). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 54,93 % do 82,58 %), kar zadošča.

Pri Madžarski smo imeli največ težav s pridobivanjem podatkov. Očitno tudi ti vprašalniki, ki smo jih uspeli pridobiti po večkratnih opomnikih, niso bili dovolj resno izpolnjeni, poleg tega je vzorec zelo majhen. Zato so že rezultati faktorske analize ponekod neustrezni. Zaradi tega in zaradi premajhnega vzorca so bili tudi vsi indeksi našega modela neustrezni. Zato modela za Madžarsko ne predstavljamo in ga za to turistično destinacijo ne moremo potrditi.

## Hrvaška

Tabela 39: Podjetniška usmerjenost Hrvaška

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Nagnjenost k trgovjanju	V primerjavi s konkurenčnimi podjetji je naše podjetje nagnjeno k tveganim odločitvam.	0,762	60,94	0,78	0,77 Sig= 0,000
	Večina ljudi v našem podjetju je pripravljena prevzemati tveganja.	0,793			
	Naše podjetje je zelo tolerantno do visoko tveganih projektov.	0,831			
	Lastnost zaposlenega, da upa tvegati, v našem podjetju razumemo kot pozitivno lastnost.	0,732			
Proaktivnost	Naše podjetje večkrat prične z aktivnostmi, ki jih kasneje naši konkurenčni posnemajo.	0,760	63,19	0,85	0,75 Sig= 0,000
	Naše podjetje je vedno korak pred konkurenčnimi pri uvažanju novih idej in novih produktov, novih tehnologij ali novih metod poslovanja.	0,820			
	Vedno iščemo priložnosti za izboljšanje našega poslovanja.	0,797			
	Vedno iščemo nove poslovne priložnosti	0,747			
	Glede na konkurenco smo prvi, ki odreagiramo na spremembe na trgu	0,846			
Agresivnost (konkurenčna)	Glede na poslovno okolje v naši panogi, moramo delovati drzno, podjetno in brez pred sodkov, če želimo doseči cilje.	0,787	51,52	0,51	0,59 Sig= 0,000
	Naše podjetje deluje zelo tekmovalno.	0,718			
	Naše podjetje na vsak način želi povečati tržni delež na račun onemogočanja in zmanjšanja konkurenčnosti.	0,640			
Avtonomija	Zaposleni prevzemajo odgovornost za svoje delovne naloge	0,746	52,76	0,52	0,55 Sig= 0,000
	Od zaposlenih pričakujemo, da bodo opravili svoje delo tudi samo z minimalno pomočjo in nadzorom.	0,582			
	Zaposleni so prepričani, da je njihovo delo pomembno.	0,829			
Usmerjenost k kupcu	Dobro poznamo naše konkurenčne podjetje.	0,524	43,01	0,66	0,66 Sig= 0,000
	Vemo, kakšno mnenje imajo naši kupci o vrednosti naših produktov in storitev.	0,600			
	Večjo pozornost namenjamo kupcem kot konkurenčnim.	0,686			
	Interese kupca postavljamo vedno na prvo mesto, tudi pred interesimi lastnikov.	0,718			
	Verjamemo, da naše podjetje obstaja predvsem za zadovoljevanje potreb kupcev.	0,729			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,524 do 0,846), zato zadržimo vse spremenljivke, ki smo jih predvideli za pojasnjevanje podjetniške orientiranosti. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne koreracije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,55 do 0,77 in s tem ustrezone. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,51 do 0,85). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 43,01 % do 63,19 %), kar zadošča.

Tabela 40: Mreženje Hrvaška

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Sposobnost pridobivanja	Informacije o razvoju v naši panogi pridobivamo skozi pogovor s poslovnimi partnerji v naši panogi.	0,774	67,56	0,75	0,67 Sig= 0,000
	Naše podjetje se vsaj dvakrat letno udeležuje seminarjev in konferenc v naši panogi in tako posodablja svoje znanje.	0,821			
	Veliko časa namenimo vzpostavljanju kontaktov s partnerji, ki nam lahko pomagamo do novega znanja ali informacij o inovacijah v naši panogi.	0,868			
Sposobnost ekploruiranja	Informacije, ki jih dobimo zunaj našega podjetja, takoj uporabimo pri našem delu.	0,910	76,10	0,84	0,68 Sig= 0,000
	Hitra uporaba informacij, ki jih dobimo zunaj podjetja, doprinese k naši dobičkonosnosti.	0,903			
	Imamo dovolj večin, da informacije, pridobljene zunaj podjetja, pretvorimo v dobiček.	0,800			
Sodelovanje z okoljem	Sodelovanje našega podjetja s kupci.	0,514	42,33	0,79	0,83 Sig= 0,000
	Sodelovanje našega podjetja z dobavitelji.	0,606			
	Sodelovanje našega podjetja s konkurentri.	0,622			
	Sodelovanje našega podjetja z inštitucijami, ki nudijo informacije	0,800			
	Sodelovanje našega podjetja s ponudniki tehnologije.	0,767			
	Sodelovanje našega podjetja z raznimi gospodarskimi združenji v vaši panogi.	0,753			
	Sodelovanje našega podjetja s ponudniki tveganega kapitala.	0,449			
	Sodelovanje našega podjetja z univerzami in raziskovalnimi inštituti	0,609			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,449 do 0,910), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,67 do 0,83 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,75 do 0,84). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 42,33 % do 76,10 %), kar zadošča.

Tabela 41: Tehnološki razvoj Hrvaška

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Tehnološke kompetenc	Naše podjetje ima registrirane patente ali zaščitene določene blagovne znamke.	0,869	62,04	0,79	0,67 Sig= 0,000
	V zadnjih 3 letih smo zaščitili ali registrirali patent ali intelektualno lastnino.	0,860			
	V podjetju imamo zaposlene, ki dnevno spremljajo dogajanje na naši panogi in ugotavljajo, ali je tehnološka opremljenost našega podjetja dovolj posodobljena.	0,799			
	Če obstaja tehnologija, ki bi jo lahko naše podjetje uporabilo, jo vedno nabavimo.	0,590			
Tehnične sposobnosti	Ena od naših največjih prednosti je strokovno znanje na področju tehnologije	0,863	75,76	0,84	0,73 Sig= 0,000
	Ena od naših največjih prednosti je razvijanje tehnološko naprednih produktov oz. storitev	0,882			
	Naši zaposleni so v zadnjih treh letih občutno izboljšali znanje in veščine na področju tehnologije in tehnološkega razvoja.	0,866			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,590 do 0,882), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,67 do 0,73 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,79 do 0,84). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 62,04 % do 75,76 %), kar zadošča.

Tabela 42: Zunanje okolje Hrvaška

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Zunanje okolje	Naše podjetje ima dostop do razpoložljivih finančnih sredstev za raziskave in razvoj.	0,670	45,89	0,68	0,60 Sig= 0,000
	V zadnjih 3 letih smo bili prejemniki državne finančne pomoči za vzpodbujanje inovativnosti.	0,785			
	V zadnjih 3 letih smo bili prejemniki finančne pomoči lokalnega okolja za vzpodbujanje inovativnosti.	0,748			
	Pretežno poslujemo na tujih trgih.	0,495			
	Nove produkte oz. storitve razvijamo v sodelovanju z drugimi podjetji.	0,651			

Zunanje okolje smo merili s petimi spremenljivkami, iz katerih smo oblikovali en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,495 do 0,785), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mera je 0,60 in je ustrezna. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je dovolj visok (0,68). Prav tako se zadovoljimo z varianco (45,89 %).

Tabela 43: Notranje okolje (intelektualni kapital) Hrvaška

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Človeški kapital	Naši zaposleni veljajo za najboljše v naši panogi.	0,752	69,81	0,85	0,79 Sig= 0,000
	Naši zaposleni so kreativni in bistri..	0,865			
	Naši zaposleni so strokovnjaki na svojih področjih dela.	0,837			
	Naši zaposleni razvijajo nove ideje in novo znanje.	0,882			
Socialni kapital	Naši zaposleni so vajeni sodelovanja in timskega dela pri reševanju težav.	0,823	78,17	0,91	0,82 Sig= 0,000
	Naši zaposleni med seboj širijo informacije in se učijo drug od drugega.	0,902			
	Naši zaposleni izmenjujejo ideje z zaposlenimi na drugih področjih znotraj podjetja.	0,913			
	Naši zaposleni prenašajo znanje z enega oddelka na drugega.	0,896			
Organizacijski kapital	Naše podjetje uporablja patente in licence, ko želi shranjevati znanje.	0,707	61,06	0,68	0,64 Sig= 0,000
	Naše podjetje temelji na dragocenih idejah in metodah dela.	0,833			
	Naše podjetje skoraj vse znanje hrani znotraj podjetja, informacijske podpore in procesov.	0,798			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,707 do 0,913), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,64 do 0,82 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,68 do 0,91). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 61,06 % do 78,17 %), kar zadošča.

REZULTATI

Tabela 44: Notranje okolje (organizacijska kultura) Hrvaška

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Porazdelitev moči	Zaposleni na nižjih delovnih mestih v podjetju nimajo moči odločanja.	0,759	48,27	0,77	0,80 Sig= 0,000
	Vodja poudari svojo moč in avtoriteto, ko delegira delo podrejenim.	0,702			
	Vodje ne sprašujejo za mnenje podrejenih.	0,771			
	Vodje se izogibajo druženju s svojimi podrejenimi.	0,725			
	Podrejeni ne nasprotujejo odločitvam vodstva.	0,671			
	Vodja vedno sam opravi težje in pomembnejše naloge.	0,506			
Izogibanje negotovosti	Pri svojem delu zaposleni dobijo natančna navodila za delo in vedo, kaj se od njih pričakuje.	0,748	58,69	0,74	0,69 Sig= 0,000
	Vodstvo pričakuje od zaposlenih, da pri svojem delu skrbno sledijo navodilom in proceduram.	0,857			
	Standardizirani delovni procesi so zaposlenim v pomoč.	0,825			
	Raje imamo standardizirane delovne procese kot da bi zaposlenim omogočali inovativnost pri svojem delu.	0,610			
Individualizem proti kolektivizmu	V našem podjetju je zadovoljstvo tima bolj pomembno od nagrad za posameznika.	0,717	69,85	0,85	0,81 Sig= 0,000
	V našem podjetju je uspeh tima pomembnejši do uspeha posameznika.	0,872			
	V našem podjetju je delati v timu bolje kot delati sam.	0,868			
	V našem podjetju so skupne odločitve bolj relevantne od odločitve vsakega posameznika.	0,875			
Opolnomočenje	Za vsak projekt odločitve sprejema tisti, ki je zadolžen za uspeh tega projekta.	0,680	53,19	0,70	0,65 Sig= 0,000
	Odločitve sprejemajo tam, kjer imajo najboljši dostop do informacij.	0,746			
	Vsek je zase prepričan, da lahko pozitivno vpliva na uspeh.	0,809			
	Vsi zaposleni so udeleženi pri planiranju (na kratki in na dolgi rok).	0,674			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,506 do 0,875), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačnska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,65 do 0,81 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,70 do 0,85). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 48,27 % do 69,85 %), kar zadošča.

Tabela 45: Inovativnost Hrvaška

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Proektivne (storitvene) inovacije	Uvedli smo na trg veliko inovacij na področju storitev	0,835	65,86	0,87	0,85 Sig= 0,000
	Izvedli smo veliko sprememb naših obstoječih storitev	0,843			
	Naše podjetje je konstantno iskalo možnosti za nove storitve	0,833			
	Uvedli smo več novih storitev kot naši konkurenți	0,781			
	Naše nove storitve so povzročile pomembne spremembe v naši panogi.	0,764			
Procesne inovacije	Pogosto smo posodobili izvajanje naših storitev z namenom večje produktivnosti.	0,733	67,93	0,88	0,82 Sig= 0,000
	Pogosto smo uvajali postopke ali tehnologije za izboljšanje učinkovitosti (npr. Naprave za varčevanje z energijo in podobno)	0,867			
	Da bi izboljšal kakovost naših storitev, smo pogosto uporabljali razne nove tehnologije.	0,863			
	Veliko smo investirali v posodobitev naše tehnologije (računalniki, programi itd.)	0,862			
	Naši zaposleni so se izpopolnjevali na področju novih tehnologij v naši panogi.	0,787			
Marketinške inovacije	Zelo smo bili dinamični pri razvijanju in rabi novih prodajnih kanalov (nakup preko internet, smo prisotni na socialnih omrežjih itd.)	0,821	61,90	0,85	0,76 Sig= 0,000
	Pogosto smo vpeljali nove metode promoviranja naših storitev (nove reklamne poti, kartice zvestobe itd...)	0,830			
	Pogosto smo uporabili nove metode pri oblikovanju cen za naše storitve.	0,731			
	Naši konkurenți so se pogosto zgledovali po nas glede marketinških prijemov.	0,812			
	Marketinške metode, ki smo jih na novo uvedli, so bile novost v naši panogi.	0,734			
Organizacijske inovacije	Pogosto smo spremenili organizacijsko strukturo našega podjetja z namenom izboljšati porazdelitve dela in odgovornosti med zaposlene (decentralizacija, novi oddelki itd...)	0,827	65,04	0,82	0,79 Sig= 0,000
	Pogosto smo uvedli nove možnosti za povezovanje oz sodelovanje z drugimi podjetji (združitve, prevzemi, sodelovanja itd..)	0,860			
	Pogosto smo uvedli nove ali spremenjene poslovne procese (management kakovosti, management znanja itd...)	0,726			
	Nove organizacijske metode, ki smo jih uvedli v našem podjetju, so bile novost za celotno našo panogo.	0,808			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,726 do 0,867), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,76 do 0,85 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,82 do 0,88). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 61,90 % do 67,93 %), kar zadošča.

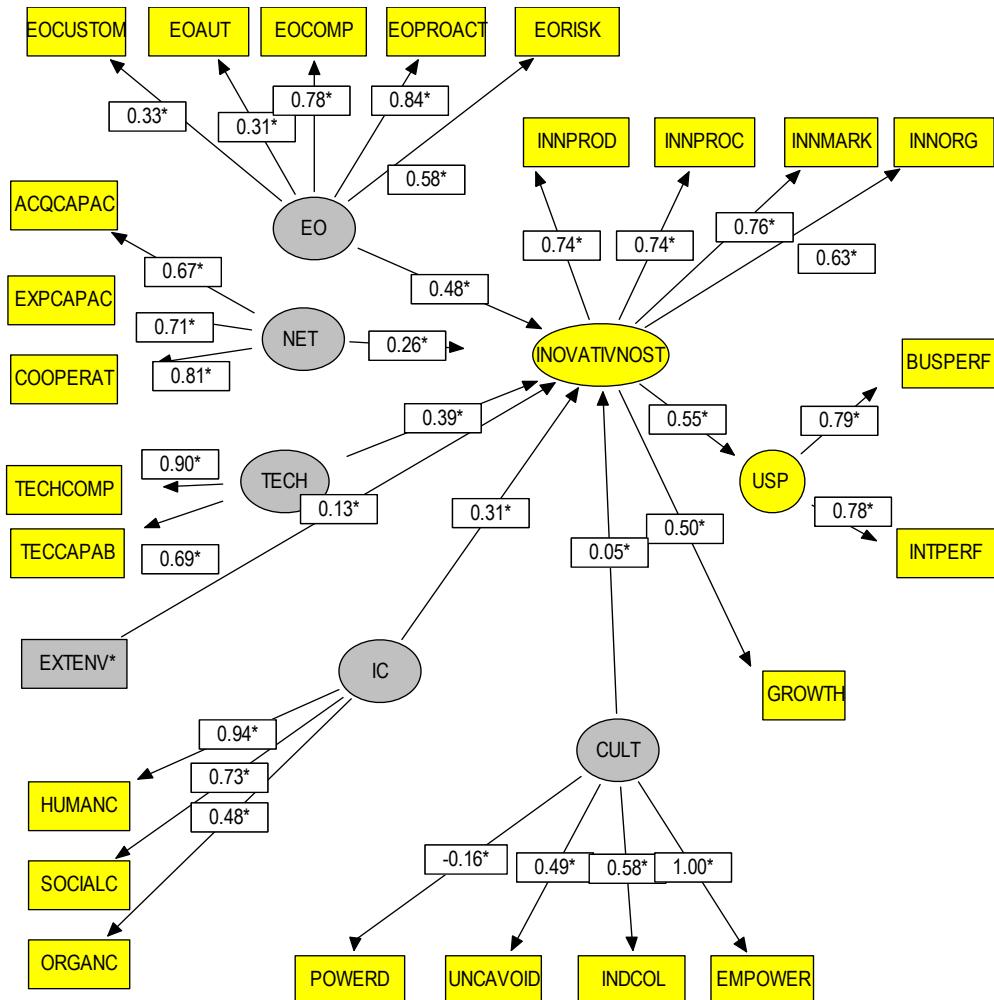
Tabela 46: Uspešnost i Hrvaška

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Uspešnost – srašišče zaposlenih	Naši zaposleni so zadovoljni z uspešnostjo našega podjetja.	0,804	66,07	0,83	0,69 Sig= 0,000
	Naše podjetje dosega svoj polni potencial.	0,861			
	V našem podjetju imam možnost se razvijati in opraviti delo, kot najbolje zmorem.	0,836			
	Naše podjetje zelo dobro izpolnjuje želje in potrebe kupcev.	0,745			
Notranja uspešnost	V splošnem je naše podjetje bolj uspešno kot je bilo pred letom dni.	0,796	70,04	0,79	0,69 Sig= 0,000
	V zadnjih letih smo v podjetju dosegli vse zastavljene cilje (finančne).	0,865			
	V zadnjih letih smo v podjetju dosegli vse zastavljene cilje (ne finančne).	0,848			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,745 do 0,865), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO meri sta 0,69 in s tem ustrezni. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v obeh primerih dovolj visok (0,79 do 0,83). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 66,07 % do 70,04 %), kar zadošča.

V model (Hrvaška) vstopamo z vsemi spremenljivkami. Izločili nismo nobene, ker so bile vse komunalitete, vse uteži na faktorje in vsi ostali testi ustrezni.

Slika 8: Model Hrvaska



CFI = 0.85, NFI = 0.83, RMSEA = 0.14, CRONBACH'S ALPHA = 0.92

S konfirmativno faktorsko analizo (strukturni model) smo potrdili veljavnost vseh spremenljivk pri posameznih dimenzijah. Vsi koeficienti so pozitivni, visoki in statistično značilni. Slika 8 prikazuje diagram s standardizirano rešitvijo.

## Italija

Tabela 47: Podjetniška usmerjenost Italija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Nagnjenost k tveganju	V primerjavi s konkurenți je naše podjetje nagnjeno k tveganim odločitvam.	0,758	63,49	0,81	0,67 Sig= 0,000
	Večina ljudi v našem podjetju je pripravljena prevzemati tveganja.	0,757			
	Naše podjetje je zelo tolerantno do visoko tveganih projektov.	0,840			
	Lastnost zaposlenega, da upa tvegati, v našem podjetju razumemo kot pozitivno lastnost.	0,829			
Proaktivnost	Naše podjetje večkrat prične z aktivnostmi, ki jih kasneje naši konkurenți posnemajo.	0,501	52,71	0,75	0,73 Sig= 0,000
	Naše podjetje je vedno korak pred konkurenți pri uvajanju novih idej in novih produktov, novih tehnologij ali novih metod poslovanja.	0,726			
	Vedno iščemo priložnosti za izboljšanje našega poslovanja.	0,731			
	Vedno iščemo nove poslovne priložnosti	0,824			
	Glede na konkurenco smo prvi, ki odreagiramo na spremembe na trgu	0,802			
Agresivnost (konkurenčna)	Glede na poslovno okolje v naši panogi, moramo delovati drzno, podjetno in brez pred sodkov, če želimo doseči cilje.	0,548	60,36	0,65	0,57 Sig= 0,000
	Naše podjetje deluje zelo tekmovalno.	0,867			
	Naše podjetje na vsak način želi povečati tržni delež na račun onemogočanja in zmanjšanja konkurence.	0,870			
Avtonomija	Zaposleni prevzemajo odgovornost za svoje delovne naloge	0,846	65,81	0,73	0,58 Sig= 0,000
	Od zaposlenih pričakujemo, da bodo opravili svoje delo tudi samo z minimalno pomočjo in nadzorom.	0,666			
	Zaposleni so prepričani, da je njihovo delo pomembno.	0,902			
Usmerjenost h kupcu	Dobro poznamo naše konkurenente.	0,674	56,50	0,80	0,69 Sig= 0,000
	Vemo, kakšno mnenje imajo naši kupci o vrednosti naših produktov in storitev.	0,750			
	Večjo pozornost namenjamo kupcem kot konkurentom	0,752			
	Interese kupca postavljamo vedno na prvo mesto, tudi pred interesimi lastnikov	0,799			
	Verjamemo, da naše podjetje obstaja predvsem za zadovoljevanje potreb kupcev.	0,777			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,501 do 0,902), zato zadržimo vse spremenljivke, ki smo jih predvideli za pojasnjevanje podjetniške orientiranosti. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne koreracije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,57 do 0,73 in s tem ustrezone. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,65 do 0,81). Prav tako velja, da je vsaka dimenzijsa z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 52,71 % do 65,81 %), kar zadošča.

Tabela 48: Mreženje Italija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Sposobnost pridobivanja	Informacije o razvoju v naši panogi pridobivamo skozi pogovor s poslovnimi partnerji v naši panogi.	0,777	64,53	0,71	0,64 Sig= 0,000
	Naše podjetje se vsaj dvakrat letno udeležuje seminarjev in konferenc v naši panogi in tako posodablja svoje znanje.	0,766			
	Veliko časa namenimo vzpostavljanju kontaktov s partnerji, ki nam lahko pomagamo do novega znanja ali informacij o inovacijah v naši panogi.	0,863			
Sposobnost ekploratiranja	Informacije, ki jih dobimo zunaj našega podjetja, takoj uporabimo pri našem delu.	0,841	59,83	0,66	0,61 Sig= 0,000
	Hitra uporaba informacij, ki jih dobimo zunaj podjetja, doprinese k naši dobičkonosnosti.	0,810			
	Imamo dovolj večin, da informacije, pridobljene zunaj podjetja, pretvorimo v dobiček.	0,656			
Sodelovanje z okoljem	Sodelovanje našega podjetja s kupci.	0,602	41,52	0,77	0,71 Sig= 0,000
	Sodelovanje našega podjetja z dobavitelji.	0,695			
	Sodelovanje našega podjetja s konkurenti.	0,573			
	Sodelovanje našega podjetja z inštitucijami, ki nudijo informacije	0,737			
	Sodelovanje našega podjetja s ponudniki tehnologije.	0,742			
	Sodelovanje našega podjetja z raznimi gospodarskimi združenji v vaši panogi.	0,843			
	Sodelovanje našega podjetja s ponudniki tveganega kapitala.	0,309			
	Sodelovanje našega podjetja z univerzami in raziskovalnimi inštitutti	0,499			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na po-

samezne faktorje zadovoljive (0,309 do 0,863), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,61 do 0,71 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,66 do 0,77). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 41,52 % do 64,53 %), kar zadošča.

Tabela 49: Tehnološki razvoj Italija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Tehnološke kompetenc	Naše podjetje ima registrirane patente ali zaščitene določene blagovne znamke.	0,847	64,96	0,79	0,69 Sig= 0,000
	V zadnjih 3 letih smo zaščitili ali registrirali patent ali intelektualno lastnino.	0,857			
	V podjetju imamo zaposlene, ki dnevno spremljajo dogajanje v naši panogi in ugotavljajo, ali je tehnološka opremljenost našega podjetja dovolj posodobljena.	0,787			
	Če obstaja tehnologija, ki bi jo lahko naše podjetje uporabilo, jo vedno nabavimo.	0,726			
Tehnične sposobnosti	Ena od naših največjih prednosti je strokovno znanje na področju tehnologije	0,794	67,53	0,76	0,66 Sig= 0,000
	Ena od naših največjih prednosti je razvijanje tehnološko naprednih produktov oz. storitev	0,877			
	Naši zaposleni so v zadnjih treh letih občutno izboljšali znanje in veščine na področju tehnologije in tehnološkega razvoja.	0,791			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,726 do 0,877), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,66 do 0,69 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,76 do 0,79). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 64,96 % do 67,53 %), kar zadošča.

## REZULTATI

Tabela 50: Zunanje okolje Italija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Zunanje okolje	Naše podjetje ima dostop do razpoložljivih finančnih sredstev za raziskave in razvoj.	0,557	46,97	0,69	0,63 Sig= 0,000
	V zadnjih 3 letih smo bili prejemniki državne finančne pomoči za vzpodbujanje inovativnosti.	0,837			
	V zadnjih 3 letih smo bili prejemniki finančne pomoči lokalnega okolja za vzpodbujanje inovativnosti.	0,854			
	Pretežno poslujemo na tujih trgih.	0,475			
	Nove produkte oz. storitve razvijamo v sodelovanju z drugimi podjetji.	0,618			

Zunanje okolje smo merili s petimi spremenljivkami, iz katerih smo oblikovali en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,475 do 0,837), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mera je 0,63 in je ustrezna. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogosteša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je dovolj visok (0,69). Prav tako se zadovoljimo z varianco (46,97 %).

Tabela 51: Notranje okolje (intelektualni kapital) Italija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Človeški kapital	Naši zaposleni veljajo za najboljše v naši panogi.	0,840	79,16	0,91	0,80 Sig= 0,000
	Naši zaposleni so kreativni in bistri..	0,953			
	Naši zaposleni so strokovnjaki na svojih področjih dela.	0,880			
	Naši zaposleni razvijajo nove ideje in novo znanje.	0,882			
Socialni kapital	Naši zaposleni so vajeni sodelovanja in timskega dela pri reševanju težav.	0,907	84,71	0,94	0,83 Sig= 0,000
	Naši zaposleni med seboj širijo informacije in se učijo drug od drugega.	0,919			
	Naši zaposleni izmenjujejo ideje z zaposlenimi na drugih področjih znotraj podjetja.	0,966			
	Naši zaposleni prenašajo znanje z enega oddelka na drugega.	0,888			
Organizacijski kapital	Naše podjetje uporablja patente in licence, ko želi shranjevati znanje.	0,629	63,17	0,67	0,59 Sig= 0,000
	Naše podjetje temelji na dragocenih idejah in metodah dela.	0,851			
	Naše podjetje skoraj vse znanje hrani znotraj podjetja, informacijske podpore in procesov.	0,881			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,629 do 0,953), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,66 do 0,69 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,59 do 0,80). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 63,17 % do 84,71 %), kar zadošča.

Tabela 52: Notranje okolje (organizacijska kultura) Italija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Porazdelitev moči	Zaposleni na nižjih delovnih mestih v podjetju nimajo moči odločanja.	0,605	44,04	0,73	0,63 Sig= 0,000
	Vodja poudari svojo moč in avtoriteto, ko delegira delo podrejenim.	0,654			
	Vodje ne sprašujejo za mnenje podrejenih.	0,778			
	Vodje se izogibajo druženju s svojimi podrejenimi.	0,784			
	Podrejeni ne nasprotujejo odločitvam vodstva.	0,500			
Izogibanje negotovosti	Vodja vedno sam opravi težje in pomembnejše naloge.	0,616	59,87	0,75	0,64 Sig= 0,000
	Pri svojem delu zaposleni dobijo natančna navodila za delo in vedo, kaj se od njih pričakuje.	0,833			
	Vodstvo pričakuje od zaposlenih, da pri svojem delu skrbno sledijo navodilom in proceduram.	0,885			
	Standardizirani delovni procesi so zaposlenim v pomoč.	0,801			
Individualizem proti kolektivizmu	Raje imamo standardizirane delovne procese kot da bi zaposlenim omogočali inovativnost pri svojem delu.	0,524	73,33	0,87	0,80 Sig= 0,000
	V našem podjetju je zadovoljstvo tima bolj pomembno od nagrad za posameznika.	0,813			
	V našem podjetju je uspeh tima pomembnejši do uspeha posameznika.	0,917			
	V našem podjetju je delati v timu bolje kot delati sam.	0,845			
Opolnomočenje	V našem podjetju so skupne odločitve bolj relevantne od odločitve vsakega posameznika.	0,847	54,16	0,71	0,69 Sig= 0,000
	Za vsak projekt odločitve sprejema tisti, ki je zadolžen za uspeh tega projekta.	0,660			
	Odločitve sprejemajo tam, kjer imajo najboljši dostop do informacij.	0,587			
	Vsak je zase prepričan, da lahko pozitivno vpliva na uspeh.	0,798			
	Vsi zaposleni so udeleženi pri planiranju (na kratki in na dolgi rok).	0,866			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,500 do 0,917), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,63

do 0,80 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,71 do 0,87). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 44,04 % do 73,33 %), kar zadošča.

Tabela 53: Inovativnost Italija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Produktne (storitvene) inovacije	Uvedli smo na trg veliko inovacij na področju storitev	0,900	74,58	0,91	0,87 Sig= 0,000
	Izvedli smo veliko sprememb naših obstoječih storitev	0,910			
	Naše podjetje je konstantno iskalo možnosti za nove storitve	0,846			
	Uvedli smo več novih storitev kot naši konkurenți	0,861			
	Naše nove storitve so povzročile pomembne spremembe v naši panogi.	0,797			
Procesne inovacije	Pogosto smo posodobili izvajanje naših storitev z namenom večje produktivnosti.	0,778	70,04	0,89	0,76 Sig= 0,000
	Pogosto smo uvajali postopke ali tehnologije za izboljšanje učinkovitosti (npr. Naprave za varčevanje z energijo in podobno)	0,766			
	Da bi izboljšal kakovost naših storitev, smo pogosto uporabljali razne nove tehnologije.	0,901			
	Veliko smo investirali v posodobitev naše tehnologije (računalniki, programi itd.)	0,903			
	Naši zaposleni so se izpopolnjevali na področju novih tehnologij v naši panogi.	0,827			
Marketinške inovacije	Zelo smo bili dinamični pri razvijanju in rabi novih prodajnih kanalov (nakup preko internet, smo prisotni na socialnih omrežjih itd.)	0,690	53,04	0,78	0,68 Sig= 0,000
	Pogosto smo vpeljali nove metode promoviranja naših storitev (nove reklamne poti, kartice zvestobe itd...)	0,788			
	Pogosto smo uporabili nove metode pri oblikovanju cen za naše storitve.	0,721			
	Naši konkurenți so se pogosto zgledovali po nas glede marketinških prijemov.	0,691			
	Marketinške metode, ki smo jih na novo uvedli, so bile novost v naši panogi.	0,746			
Organizacijske inovacije	Pogosto smo spremenili organizacijsko strukturo našega podjetja z namenom izboljšati porazdelitve dela in odgovornosti med zaposlene (decentralizacija, novi oddelki itd...)	0,684	53,04	0,69	0,45 Sig= 0,000
	Pogosto smo uvedli nove možnosti za povezovanje oz sodelovanje z drugimi podjetji (združitve, prevzemi, sodelovanja itd..)	0,827			
	Pogosto smo uvedli nove ali spremenjene poslovne procese (management kakovosti, management znanja itd...)	0,602			
	Nove organizacijske metode, ki smo jih uvedli v našem podjetju, so bile novost za celotno našo panogo.	0,780			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,602 do 0,910), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacje (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,45 do 0,87 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,69 do 0,91). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 53,04 % do 74,58 %), kar zadošča.

Tabela 54: Uspešnost i Italija

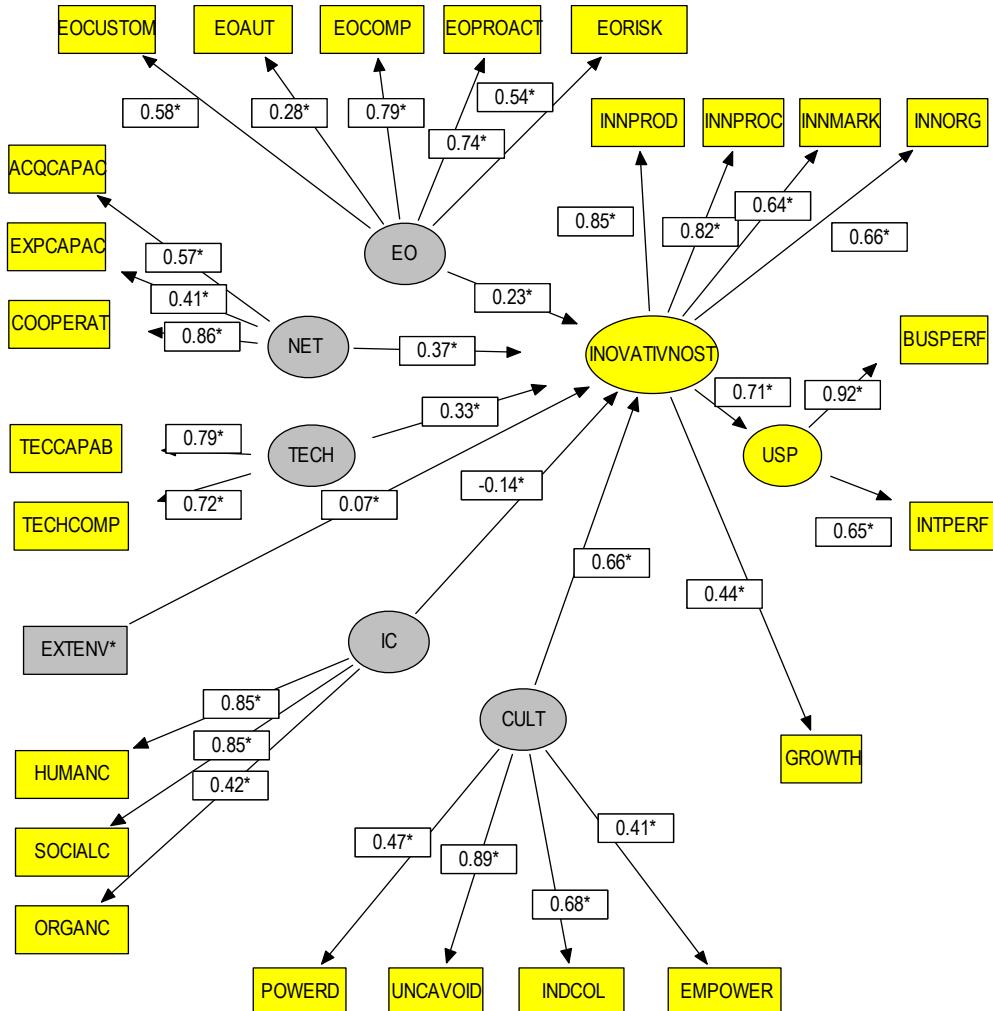
Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Uspešnost – strališče zaposlenih	Naši zaposleni so zadovoljni z uspešnostjo našega podjetja.	0,776	55,77	0,74	0,73 Sig= 0,000
	Naše podjetje dosega svoj polni potencial.	0,747			
	V našem podjetju imam možnost se razvijati in opraviti delo, kot najbolje zmorem.	0,756			
	Naše podjetje zelo dobro izpolnjuje želje in potrebe kupcev.	0,706			
Noranja uspešnosti	V splošnem je naše podjetje bolj uspešno kot je bilo pred letom dni.	0,820	62,32	0,69	0,53 Sig= 0,000
	V zadnjih letih smo v podjetju dosegli vse zastavljene cilje (finančne).	0,906			
	V zadnjih letih smo v podjetju dosegli vse zastavljene cilje (ne finančne).	0,613			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,613 do 0,906), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacje (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,53 do 0,73 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,69 do 0,74). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 55,77 % do 62,32 %), kar zadošča.

V model (Italija) vstopamo z vsemi spremenljivkami. Izločili nismo nobene, ker so bile vse komunalitete, vse uteži na faktorje in vsi ostali testi ustrezni.

## REZULTATI

Slika 9: Model Italija



NFI = 0.70, CFI = 0.80, RMSEA = 0.14, CRONBACH'S ALPHA = 0.913

S konfirmativno faktorsko analizo (struktturni model) smo potrdili veljavnost vseh spremenljivk pri posameznih dimenzijah. Vsi koeficienti so pozitivni, visoki in statistično značilni. Slika 9 prikazuje diagram s standardizirano rešitvijo.

## Avstrija

Tabela 55: Podjetniška usmerjenost Avstrija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Nagnjenost k tveganju	V primerjavi s konkurenči je naše podjetje nagnjeno k tveganim odločitvam.	0,827	70,58	0,86	0,75 Sig= 0,000
	Večina ljudi v našem podjetju je pripravljena prevzemati tveganja.	0,841			
	Naše podjetje je zelo tolerantno do visoko tveganih projektov.	0,861			
	Lastnost zaposlenega, da upa tvegati, v našem podjetju razumemo kot pozitivno lastnost.	0,831			
Proaktivnost	Naše podjetje večkrat prične z aktivnostmi, ki jih kasneje naši konkurenči posnemajo.	0,603	58,00	0,81	0,70 Sig= 0,000
	Naše podjetje je vedno korak pred konkurenči pri uvajanju novih idej in novih produktov, novih tehnologij ali novih metod poslovanja.	0,754			
	Vedno iščemo priložnosti za izboljšanje našega poslovanja.	0,844			
	Vedno iščemo nove poslovne priložnosti	0,725			
	Glede na konkurenco smo prvi, ki odreagiramo na spremembe na trgu	0,854			
Agresivnost (konkurenčna)	Glede na poslovno okolje v naši panogi, moramo delovati drzno, podjetno in brez pred sodkov, če želimo doseči cilje.	0,738	54,77	0,58	0,59 Sig= 0,000
	Naše podjetje deluje zelo tekmovalno.	0,818			
	Naše podjetje na vsak način želi povečati tržni delež na račun onemogočanja in zmanjšanja konkurenč.	0,655			
Avtonomija	Zaposleni prevzemajo odgovornost za svoje delovne naloge	0,802	71,44	0,79	0,70 Sig= 0,000
	Od zaposlenih pričakujemo, da bodo opravili svoje delo tudi samo z minimalno pomočjo in nadzorom.	0,862			
	Zaposleni so prepričani, da je njihovo delo pomembno.	0,870			
Usmerjenost h kupcu	Dobro poznamo naše konkurenč.	0,719	55,00	0,79	0,73 Sig= 0,000
	Vemo, kakšno mnenje imajo naši kupci o vrednosti naših produktov in storitev.	0,739			
	Večjo pozornost namenjamo kupcem kot konkurenčom	0,755			
	Interese kupca postavljamo vedno na prvo mesto, tudi pred interesimi lastnikov	0,684			
	Verjamemo, da naše podjetje obstaja predvsem za zadovoljevanje potreb kupcev.	0,805			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,603 do 0,862), zato zadržimo vse spremenljivke, ki smo jih predvideli za pojasnjevanje podjetniške orientiranosti. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne koreracije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,59 do 0,75 in s tem ustrezone. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,58 do 0,86). Prav tako velja, da je vsaka dimenzijsa z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 55,00 % do 70,58 %), kar zadošča.

Tabela 56: Mreženje Avstrija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Sposobnost pridobivanja	Informacije o razvoju v naši panogi pridobivamo skozi pogovor s poslovnimi partnerji v naši panogi.	0,801	70,61	0,78	0,65 Sig= 0,000
	Naše podjetje se vsaj dvakrat letno udeležuje seminarjev in konferenc v naši panogi in tako posodablja svoje znanje.	0,817			
	Veliko časa namenimo vzpostavljanju kontaktov s partnerji, ki nam lahko pomagamo do novega znanja ali informacij o inovacijah v naši panogi.	0,899			
Sposobnost ekploriranja	Informacije, ki jih dobimo zunaj našega podjetja, takoj uporabimo pri našem delu.	0,848	76,73	0,86	0,67 Sig= 0,000
	Hitra uporaba informacij, ki jih dobimo zunaj podjetja, doprinese k naši dobičkonosnosti.	0,928			
	Imamo dovolj večin, da informacije, pridobljene zunaj podjetja, pretvorimo v dobiček.	0,850			
Sodelovanje z okoljem	Sodelovanje našega podjetja s kupci.	0,557	32,90	0,69	0,64 Sig= 0,000
	Sodelovanje našega podjetja z dobavitelji.	0,638			
	Sodelovanje našega podjetja s konkurentri.	0,632			
	Sodelovanje našega podjetja z inštitucijami, ki nudijo informacije	0,786			
	Sodelovanje našega podjetja s ponudniki tehnologije.	0,652			
	Sodelovanje našega podjetja z raznimi gospodarskimi združenji v vaši panogi.	0,574			
	Sodelovanje našega podjetja s ponudniki tveganega kapitala.	0,128			
	Sodelovanje našega podjetja z univerzami in raziskovalnimi inštituti	0,355			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na po-

samezne faktorje (razen za spremenljivko »sodelovanje našega podjetja s ponudniki tveganega kapitala«, utež le 0,128) zadovoljive (0,355 do 0,928). Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,64 do 0,67 in s tem ustreznne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,69 do 0,86). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 32,90 % do 76,73 %), kar zadošča.

Tabela 57: Tehnološki razvoj Avstrija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Tehnološke kompetenc	Naše podjetje ima registrirane patente ali zaščitene določene blagovne znamke.	0,890	72,03	0,87	0,73 Sig= 0,000
	V zadnjih 3 letih smo zaščitili ali registrirali patent ali intelektualno lastnino.	0,919			
	V podjetju imamo zaposlene, ki dnevno spremljajo dogajanje v naši panogi in ugotavljajo, ali je tehnološka opremljenost našega podjetja dovolj posodobljena.	0,893			
	Če obstaja tehnologija, ki bi jo lahko naše podjetje uporabilo, jo vedno nabavimo.	0,668			
Tehnične sposobnosti	Ena od naših največjih prednosti je strokovno znanje na področju tehnologije	0,931	87,02	0,92	0,75 Sig= 0,000
	Ena od naših največjih prednosti je razvijanje tehnološko naprednih produktov oz. storitev	0,950			
	Naši zaposleni so v zadnjih treh letih občutno izboljšali znanje in veščine na področju tehnologije in tehnološkega razvoja.	0,917			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na oba faktorja zadovoljive (0,668 do 0,950), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO meri sta od 0,73 do 0,75 in s tem ustreznji. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v obih primerih dovolj visok (0,87 do 0,92). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 72,03 % do 87,02 %), kar zadošča.

## REZULTATI

Tabela 58: Zunanje okolje Avstrija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Zunanje okolje	Naše podjetje ima dostop do razpoložljivih finančnih sredstev za raziskave in razvoj.	0,756	59,28	0,83	0,74 Sig= 0,000
	V zadnjih 3 letih smo bili prejemniki državne finančne pomoči za vzpodbujanje inovativnosti.	0,834			
	V zadnjih 3 letih smo bili prejemniki finančne pomoči lokalnega okolja za vzpodbujanje inovativnosti.	0,791			
	Pretežno poslujemo na tujih trgih.	0,704			
	Nove produkte oz. storitve razvijamo v sodelovanju z drugimi podjetji.	0,758			

Zunanje okolje smo merili s petimi spremenljivkami, iz katerih smo oblikovali en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,704 do 0,834), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mera je 0,74 in je ustrezna. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogosteša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je dovolj visok (0,83). Prav tako se zadovoljimo z varianco (59,28 %).

Tabela 59: Notranje okolje (intelektualni kapital) Avstrija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Človeški kapital	Naši zaposleni veljajo za najboljše v naši panogi.	0,740	63,22	0,80	0,78 Sig= 0,000
	Naši zaposleni so kreativni in bistri..	0,794			
	Naši zaposleni so strokovnjaki na svojih področjih dela.	0,847			
	Naši zaposleni razvijajo nove ideje in novo znanje.	0,797			
Socialni kapital	Naši zaposleni so vajeni sodelovanja in timskega dela pri reševanju težav.	0,885	79,05	0,91	0,77 Sig= 0,000
	Naši zaposleni med seboj širijo informacije in se učijo drug od drugega.	0,871			
	Naši zaposleni izmenjujejo ideje z zaposlenimi na drugih področjih znotraj podjetja.	0,912			
	Naši zaposleni prenašajo znanje z enega oddelka na drugega.	0,889			
Organizacijski kapital	Naše podjetje uporablja patente in licence, ko želi shranjevati znanje.	0,204	47,97	0,35	0,47 Sig= 0,000
	Naše podjetje temelji na dragocenih idejah in metodah dela.	0,854			
	Naše podjetje skoraj vse znanje hrani znotraj podjetja, informacijske podpore in procesov.	0,817			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje (razen za spremenljivko »naše podjetje uporablja patente in licence, ko želi shranjevati znanje«, utež le 0,204) zadovoljive (0,740 do 0,912), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,47 do 0,78. Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v dveh primerih dovolj visok (0,77 do 0,78), v enem primeru pa prenizek. Vsaka dimenzija je sicer z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giblje od 47,97 % do 79,05 %), kar zadošča.

Tabela 6o: Notranje okolje (organizacijska kultura) Avstrija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Porazdelitev moči	Zaposleni na nižjih delovnih mestih v podjetju nimajo moči odločanja.	0,651	52,57	0,80	0,79 Sig=0,000
	Vodja poudari svojo moč in avtoriteto, ko delegira delo podrejenim.	0,786			
	Vodje ne sprašujejo za mnenje podrejenih.	0,849			
	Vodje se izogibajo druženju s svojimi podrejenimi.	0,671			
	Podrejeni ne nasprotujejo odločitvam vodstva.	0,793			
	Vodja vedno sam opravi težje in pomembnejše naloge.	0,558			
Izogibanje negotovosti	Pri svojem delu zaposleni dobijo natančna navodila za delo in vedo, kaj se od njih pričakuje.	0,862	53,63	0,65	0,66 Sig=0,000
	Vodstvo pričakuje od zaposlenih, da pri svojem delu skrbno sledijo navodilom in proceduram.	0,864			
	Standardizirani delovni procesi so zaposlenim v pomoč.	0,801			
	Raje imamo standardizirane delovne procese kot da bi zaposlenim omogočali inovativnost pri svojem delu.	0,113			
Individualizem proti kolektivizem	V našem podjetju je zadovoljstvo tima bolj pomembno od nagrad za posameznika.	0,735	51,98	0,70	0,58 Sig=0,000
	V našem podjetju je uspeh tima pomembnejši do uspeha posameznika.	0,828			
	V našem podjetju je delati v timu bolje kot delati sam.	0,679			
	V našem podjetju so skupne odločitve bolj relevantne od odločitve vsakega posameznika.	0,625			
Opolnomočenje	Za vsak projekt odločitve sprejema tisti, ki je zadolžen za uspeh tega projekta.	0,671	56,91	0,73	0,60 Sig=0,000
	Odločitve sprejemajo tam, kjer imajo najboljši dostop do informacij.	0,851			
	Vsek je zase prepričan, da lahko pozitivno vpliva na uspeh.	0,828			
	Vsi zaposleni so udeleženi pri planiranju (na kratki in na dolgi rok).	0,645			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,603 do 0,862), zato zadržimo vse spremenljivke. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelačijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,59 do 0,75 in s tem ustrezne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotav-

Ijanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,58 do 0,86). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 55,00 % do 70,58 %), kar zadošča.

Tabela 61: Inovativnost Avstrija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Produktne (storitvene) inovacije	Uvedli smo na trg veliko inovacij na področju storitev	0,729	60,04	0,83	0,79 Sig= 0,000
	Izvedli smo veliko sprememb naših obstoječih storitev	0,781			
	Naše podjetje je konstantno iskalo možnosti za nove storitve	0,806			
	Uvedli smo več novih storitev kot naši konkurenți	0,845			
	Naše nove storitve so povzročile pomembne spremembe v naši panogi.	0,705			
Procesne inovacije	Pogosto smo posodobili izvajanje naših storitev z namenom večje produktivnosti.	0,821	63,06	0,85	0,76 Sig= 0,000
	Pogosto smo uvajali postopke ali tehnologije za izboljšanje učinkovitosti (npr. Naprave za varčevanje z energijo in podobno)	0,810			
	Da bi izboljšal kakovost naših storitev, smo pogosto uporabljali razne nove tehnologije.	0,744			
	Veliko smo investirali v posodobitev naše tehnologije (računalniki, programi itd.)	0,800			
	Naši zaposleni so se izpopolnjevali na področju novih tehnologij v naši panogi.	0,793			
Marketinške inovacije	Zelo smo bili dinamični pri razvijanju in rabi novih prodajnih kanalov (nakup preko internet, smo prisotni na socialnih omrežjih itd.)	0,722	49,47	0,74	0,61 Sig= 0,000
	Pogosto smo vpeljali nove metode promoviranja naših storitev (nove reklamne poti, kartice zvestobe itd...)	0,629			
	Pogosto smo uporabili nove metode pri oblikovanju cen za naše storitve.	0,847			
	Naši konkurenți so se pogosto zgledovali po nas glede marketinških prijemov.	0,694			
	Marketinške metode, ki smo jih na novo uvedli, so bile novost v naši panogi.	0,599			
Organizacijske inovacije	Pogosto smo spremenili organizacijsko strukturo našega podjetja z namenom izboljšati porazdelitve dela in odgovornosti med zaposlene (decentralizacija, novi oddelki itd...)	0,789	54,78	0,72	0,61 Sig= 0,000
	Pogosto smo uvedli nove možnosti za povezovanje oz sodelovanje z drugimi podjetji (združitve, prevzemi, sodelovanja itd..)	0,818			
	Pogosto smo uvedli nove ali spremenjene poslovne procese (management kakovosti, management znanja itd...)	0,732			
	Nove organizacijske metode, ki smo jih uvedli v našem podjetju, so bile novost za celotno našo panogo.	0,603			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na posamezne faktorje zadovoljive (0,599 do 0,847), zato zadržimo vse spremenljivke, ki smo jih predvideli za pojasnjevanje podjetniške orientiranosti. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO mere so od 0,61 do 0,79 in s tem ustreznne. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v vseh primerih dovolj visok (0,72 do 0,85). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba od 49,47 % do 63,06 %), kar zadošča.

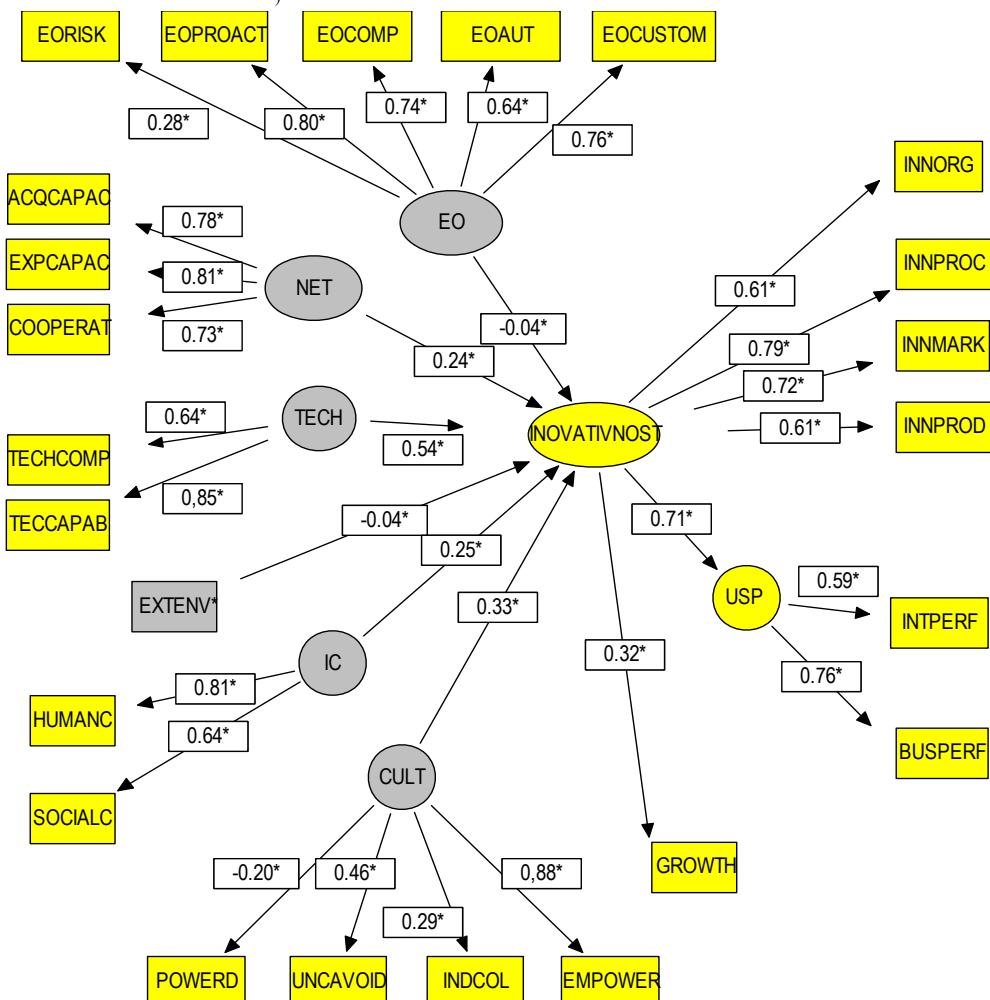
Tabela 62: Uspešnost i Avstrija

Dim	Spremenljivka	Factor loadings	Total variance explained	Cronbach alpha coefficient	KMO and Bartlett's test
Uspetnost - stališče zaposlenih	Naši zaposleni so zadovoljni z uspešnostjo našega podjetja.	0,727	65,66	0,83	0,78 Sig= 0,000
	Naše podjetje dosega svoj polni potencial.	0,893			
	V našem podjetju imam možnost se razvijati in opraviti delo, kot najbolje zmorem.	0,828			
	Naše podjetje zelo dobro izpolnjuje želje in potrebe kupcev.	0,784			
Notranja uspešnost	V splošnem je naše podjetje bolj uspešno kot je bilo pred letom dni.	0,781	69,43	0,78	0,65 Sig= 0,000
	V zadnjih letih smo v podjetju dosegli vse zastavljene cilje (finančne).	0,895			
	V zadnjih letih smo v podjetju dosegli vse zastavljene cilje (ne finančne).	0,820			

Za vsako dimenzijo smo priredili en faktor. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke komunalitete, tako da v tej fazi nismo izločili nobene spremenljivke. Prav tako so uteži na oba faktorja zadovoljiva (0,727 do 0,895), zato zadržimo vse spremenljivke, ki smo jih predvideli za pojasnjevanje podjetniške orientiranosti. Bartlettov preizkus, ki statistično preverja korelacije med spremenljivkami, je pokazal, da ima korelacijska matrika značilne korelacije (sig. = 0,000 za vse spremenljivke). KMO meri sta od 0,65 do 0,78 in s tem ustreznji. Tudi Cronbachov koeficient  $\alpha$  kot najpogostejsa mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov je v obeh primerih dovolj visok (0,78 do 0,83). Prav tako velja, da je vsaka dimenzija z enim faktorjem dovolj dobro pojasnjena (varianca se giba 65,66 % do 69,43 %), kar zadošča.

Pred izvedbo strukturiranega modela smo zaradi prenizke faktorske uteži (0,128 in 0,113) iz nabora spremenljivk izpustili spremenljivki »raje imamo standardizirane delovne procese, kot da bi zaposlenim omogočali inovativnost pri svojem delu« (faktor izogibanje negotovosti) in »sodelovanje našega podjetja s ponudniki tveganega kapitala« (faktor sodelovanje z okoljem). Prav tako smo model oblikovali brez faktorja »Organizacijski kapital«, ker je za ta faktor KMO mera 0,47, Cronbachov koeficient  $\alpha$  pa 0,35, kar ni dovolj visoko za nadaljnjo obravnavo.

Slika 10: Model Avstrija



NFI = 0.74, CFI = 0.77, RMSEA = 0.14, CRONBACH'S ALPHA = 0.864

S konfirmativno faktorsko analizo (strukturni model) smo potrdili veljavnost vseh spremenljivk pri posameznih dimenzijah. Vsi koeficienti so pozitivni, visoki in statistično značilni. Slika 10 prikazuje diagram s standardizirano rešitvijo.

V Tabeli 63 prikazujemo vrednosti standardiziranih koeficientov za vse dimenzije konstrukta in za štiri države (Slovenija, Hrvaška, Italija, Avstrija). Madžarske v sklepnu delu ne obravnavamo. Zaradi premajhnega števila vrnjenih vprašalnikov se je namreč model izkazal kot neustrezen.

Tabela 63: Vrednost standardiziranih koeficientov za vse spremenljivke

Dimenzije (vpliv)	Slovenija	Hrvaška	Italija	Avstrija
Podjetniška usmerjenost → Inovativnost	0,43*	0,48*	0,23*	-0,04*
Mreženje → Inovativnost	0,23*	0,26*	0,37*	0,24*
Tehnološki razvoj → Inovativnost	0,46*	0,39*	0,33*	0,54*
Zunanje okolje → Inovativnost	0,16*	0,13*	0,07*	-0,04*
Intelektualni kapital → Inovativnost	0,25*	0,31*	-0,14*	0,25*
Organizacijska kultura → Inovativnost	0,30*	0,05*	0,66*	0,33*
Inovativnost → Uspešnost (stališče zaposlenih)	0,58*	0,55*	0,71*	0,71*
Inovativnost → Uspešnost (rast)	0,43*	0,50*	0,44*	0,32*

Opomba: \* statistično značilno ( $p < 0,05$ )

V Tabeli 63 vidimo, da v Sloveniji na inovativnost turističnih podjetij najbolj vpliva tehnološka razvitost podjetja, prav tako ima velik vpliv podjetniška usmerjenost. Nižji, a še vedno dokaj visok vpliv imajo dimenzije mreženja, intelektualnega kapitala in organizacijske kulture. Kaže, da ima najnižji vpliv zunanje okolje. Na Hrvaškem imata na inovativnost turističnih podjetij prav tako največji vpliv dimenziji podjetniška usmerjenost in tehnološki razvoj. Nekoliko nižji, a še vedno visok vpliv imata dimenziji mreženja in intelektualnega kapitala. Nizek vpliv ima zunanje okolje, najnižji pa organizacijska kultura. V Italiji pa se je izkazalo, da ima največji vpliv na inovativnost podjetij v turizmu prav organizacijska kultura, sledi pa dimenzija tehnološke razvitosti. Nižji vpliv imata mreženje in podjetniška usmerjenost. Zelo nizek, a še vedno pozitiven vpliv ima zunanje okolje, medtem ko se izkaže, da ima intelektualni kapital nizek, in celo negativen vpliv na inovativnost. V Avstriji imata največji vpliv dimenziji tehnološki razvoj in organizacijska kultura. Sledita dimenziji mreženje in intelektualni kapital. Dimenziji podjetniška usmerjenost in zunanje okolje pa imata zanemarljiv vpliv.

Če so se vplivi posameznih dimenzij na inovativnost razlikovali med državami, pa vidimo, da je vpliv inovativnosti na uspešnost podjetij v vseh štirih državah izjemno visok. Vrednost koeficientov os od 0,32 do 0,71. S tem v celoti potrjujemo, kar je bilo pravzaprav izhodišče naše raziskave. Da bi se turistična podjetja čim bolje odzvala na razmere na svetovnem trgu in na zahteve vedno bolj osveščenih turistov, morajo delovati inovativno. Samo z inovativnostjo ohranijo svojo konkurenčnost na trgu.

---

# Zaključek

Ta monografija v prvi vrsti prispeva k razumevanju inovacij na področju turizma. Zanimanje za to področje je in bo ostalo veliko. Pregled je bil zatorej namenjen olajšanju teh procesov s predstavljivjo teorij in rezultatov naše mednarodne raziskave. Pomen inovativnosti za gospodarstvo in regionalno konkurenčnost ter uspeh so prepoznali tako raziskovalci kot tisti, ki delajo v tem sektorju. Teme se na tem področju pomembno razlikujejo. Turistični sektor ima specifične značilnosti; posledično z inovativnostjo v tem sektorju ne moremo ravnati enako kot v drugih sektorjih ali panogah.

Raziskovanje turističnih inovacij je v zadnjih letih znatno poraslo. Kljub temu po našem vedenju do sedaj še ni bila opravljena nobena raziskava, ki bi se s sistematičnim pregledom osredotočala na inovativnost v turizmu. S to raziskavo smo skušali zapolniti obstoječo vrzel. Tradicionalni pregledi literature so bili pogosto kritizirani zaradi običajno subjektivne metodologije in pomanjkanja relevantnosti. Naš raziskava v prvi vrsti prispeva k razumevanju inovacij na področju turizma. Vsa pregledana literatura o inovacijah v turizmu pokriva številna zelo različna tematska področja, zato se je težko odločiti, kateri so ključni dejavniki, ki lahko vplivajo na organiziranost ali sposobnost turistične destinacije, da bi postala bolj inovativna. V monografiji predstavljamo sistematični pregled literature in različnih raziskovalnih pristopov. S tem prispevamo k bogatemu znanju na področju inovativnosti v turistični panogi in želimo zagotoviti stabilno teoretično osnovo za nadaljnje raziskovanje inovacij v turizmu.

Iz raziskave strnemo nova spoznanja, ki so lahko v pomoč managerjem na ravni podjetij in na regionalni ravni pri prepoznavanju novih priložnosti in izogibanju konkurenčnih nevarnosti na trgu predlogi za prakso. Ni dvoma, da inovacije pozitivno vplivajo na uspeh podjetja, zato bi ustvarjalci politik in vsi ostali deležniki v turistični panogi morali stremeti k večjemu razvoju inovacij v turistični panogi. Prav managerji so tisti, ki lahko veliko prispevajo k spodbujanju inovativnega vedenja v podjetjih in turističnih destinacijah. Inovativnost v turističnem sektorju še ni dosegla svojega potenciala in veliko je še področij, na katerih so možne in potrebne izboljšave. Iz pregleda literature jasno izhaja, da so ključni dejavniki inovativnosti učinkovito mreženje, razvita informacijsko komunikacijska tehnolo-

logija, ugodno zunanje okolje, pozitivno notranje okolje podjetja (organizacijska kultura; intelektualni kapital podjetja) in razvite nekatere podjetniške lastnosti podjetja. Inovativnost seveda ni sama namen, inovativnost prispeva k večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Na podlagi teh spoznanj smo oblikovali model inovativnosti v turistični panogi in ga empirično preverili na vzorcu turističnih podjetij iz Slovenije in štirih sosednjih držav, to so Hrvaška, Italija, Avstrija in Madžarska.

Inovacije so pomembne za uspešnost podjetij v turistični panogi in za celotno narodno gospodarstvo. Naša raziskava predstavlja teoretični in metodološki prispevek k znanju na področju inovativnosti v turizmu. Ključni prispevek je sistematičen pregled literature in poglobljen zapis teorije povezane z inovativnostjo v turizmu, merski instrument, multi-dimenzionalni model inovativnosti, široko zbrana baza statističnih podatkov o dejavnikih, posledicah in sami inovativnosti ter mednarodna primerjalna analiza.

---

# Literatura in viri

- Akoumianakis, D. 2014. 'Ambient affiliates in virtual cross-organizational tourism alliances A case study of collaborative new product development.' *Computers in Human Behavior* 30: 773-786.
- Aktan, A., in C. Bulut. 2008. 'Financial Performance Impact of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey.' *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* 12: 1450 – 2275
- Albrecht, J. N. 2013. 'Networking for sustainable tourism - towards a research agenda.' *Journal of Sustainable Tourism* 21 (5): 639-657.
- Aldebert, B., R. J. Dang, in C. Longhi. 2011. 'Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@.' *Tourism Management* 32 (5): 1204-1213.
- Alonso-Almeida, M. D., in J. Llach. 2013. 'Adoption and use of technology in small business environments.' *Service Industries Journal* 33 (15-16): 1456-1472.
- Andereck, K.L. 2009. 'Tourists' perceptions of environmentally responsible innovations at tourism businesses.' *Journal of Sustainable Tourism* 17 (4): 489-499.
- Anderson, N., K. Potocnik, in J. Zhou. 2014. 'Innovation and Creativity in Organization: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary and Guiding Framework.' *Journal of Management* 40 (5): 1297-1333.
- Antoci, A., S. Borghesi, in M. Galeotti. 2013. 'Environmental options and technological innovation: an evolutionary game model.' *Journal of Evolutionary Economics* 23 (2): 247-269.
- Avlonitis, G. J., in H. E. Salavou. 2007. 'Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance.' *Journal of Business Research* 60: 566–575.
- Badawy, A. M. 2009. 'Technology management simply defined: A tweet plus two characters.' *Journal of Engineering and Technology Management* 26 (4): 219-224.

- Baggio, R., in C. Cooper. 2010. 'Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure.' *Service Industrial Journal* 30 (10): 1757-1771.
- Barber, N. A., in C. Deale. 2014. 'Tapping Mindfulness to Shape Hotel Guests' Sustainable Behavio.' *Cornell Hospitality Quarterly* 55 (1): 100-114.
- Barbera, G., in F. M. Butera. 1992. 'Diffusion of Innovative Agricultural Production Systems for Sustainable Development of Small Islands - a Methodological Approach Basedon the Science of Complexity.' *Environmental Management* 16 (5): 667-679.
- Becheikh, N., R. Landry, in N. Amara. 2006. 'Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: a systematic review of the literature from 1993-2003.' *Technovation* 26: 644-674.
- Bellou, V., in A. I. Andronikidis. 2009. 'Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective.' *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21 (3): 294-307.
- Best, M. N., in B. Thapa. 2013. 'Motives, facilitators and constraints of environmental management in the Caribbean accommodations sector.' *Journal of Cleaner Production* 52: 165-175.
- Bigaran, F., A. Mazzola, in A. Stefani. 2013. 'Enhancing territorial capital for developing mountain areas: the example of Trentino and its use of medicinal and aromatic plants.' *Acta Geographica Slovenica- Geografski Zbornik* 53 (2): 380-391.
- Bigliardi, B. in A. I. Dormio. 2009. 'An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises.' *European Journal of Innovation Management* 12 (2): 223-242.
- Blake, A., M. T. Sinclair, in J. A. C. Soria. 2006. 'Tourism productivity - Evidence from the United kingdom.' *Annals of Tourism Research* 33 (4): 1099-1120.
- Bogers, M., A. Afuah, in B. Bastian. 2010. 'Users as Innovators: A Review, Critique, and Future Research Directions.' *Journal of Management* 36 (4): 857-875.
- Bogliacino, F., M. Lucchese, in M. Pianta. 2013. 'Job creation in business services: Innovation, demand, and polarisation.' *Structural Change and Economic Dynamics* 25: 95-109.
- Brooker, E., M. Joppe, M. C. G. Davidson, in K. Mules. 2012. 'Innovation within the Australian outdoor hospitality parks industry.' *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 24 (4-5): 682 - 700.
- Brooker, E. in M. Joppe. 2014. 'Developing a Tourism Innovation Typology: Leveraging Liminal Insights.' *Journal of Travel Research* 53 (4): 500-508.
- Bucik V., D. Boben, in B. Hruševan-Bobek. 1995. 'Pet velikih faktorjev osebnosti.' Psihološka obzorja 95 (4): 33-43.
- Buhalis, D. 2004. 'eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry.' *Information & Management* 41 (7): 805-825.
- Cagnazzo, L., P. Taticchi, in M. Botarelli. 2008. 'A literature review on innovation management tools.' *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria* 1 (3): 316-330.
- Çakar, N. D., in A. Ertürk. 2010. 'Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment.' *Journal of Small Business Management* 48 (3): 325-359.

- Camisón, C. in V. M. Monfort-Mir. 2012. 'Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives.' *Tourism Management* 33 (4): 776-789.
- Cano, M., S. Drummond, C. Miller, in S. Barclay. 2001. 'Learning from others: Benchmarking in diverse tourism enterprises.' *Total Quality Management* 12 (7-8): 974-980.
- Capon, N., J. U. Farley, D. R. Lehmann, in J. M. Hulbert. 1992. 'Profiles of product innovators among large US manufacturers.' *Management Science* 38 (2): 157-169.
- Carlborg, P., D. Kindström, in C. Kowalkowski. 2014. 'The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis.' *The Service Industries Journal* 34 (5): 373-398
- Carlisle, S., M. Kunc, E. Jones, in S. Tiffin. 2013. 'Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa.' *Tourism Management* 35: 59-69.
- Carson, D. A., in D. B. Carson. 2011. 'Why tourism may not be everybody's business: the challenge of tradition in resource peripheries.' *Rangeland Journal* 33 (4): 373-383.
- Carson, D. B., in A. J. Taylor. 2008. 'Sustaining four wheel drive tourism in desert Australia: exploring the evidence from a demand perspective.' *Rangeland Journal* 30 (1): 77-83.
- Cederholm, E. A., in J. Hultman. 2010. 'The Value of Intimacy - Negotiating Commercial Relationships in Lifestyle Entrepreneurship.' *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 10 (1): 16-32.
- Chan, A. D., F. M. Go, in R. Pine. 1998. 'Service innovation in Hong Kong: Attitudes and practice.' *Service Industrial Journal* 18 (2): 112-124.
- Chang, S., Y. P. Gong, in C. Shum. 2011. 'Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices.' *International Journal of Hospitality Management* 30 (4): 812-818.
- Chang, Y. Y., in M. Hughes. 2012. 'Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms.' *European Management Journal* 30: 1-17.
- Chattooth, P. K., G. R. Ungson, L. Altinay, E. S. W. Chan, R. Harrington, in F. Okumus. 2014. 'Barriers affecting organisational adoption of higher order customer engagement in tourism service interactions.' *Tourism Management* 42: 181-193.
- Chen, W.J. 2011. 'Innovation in hotel services: Culture and personality.' *International Journal of Hospitality Management* 30: 64-72.
- Cheng, S. in V. Cho. 2011. 'An Integrated model of Employees' Behavioral Intention Toward Innovative Information and Communication Technologies in Travel Agencies.' *Journal of Hospitality & Tourism Research* 35 (4): 488-510.
- Chia-Jen, H. 2013. 'The Key Success Factors on the Customer Relationship Management System in Travel Agencies.' *Pakistan Journal of Statistics* 29 (5): 785-794.
- Chou, C. J. 2014. 'Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes.' *Tourism Management* 40: 436-446.
- Cook, D. J., C. D. Mulrow, in R. B. Haynes. 1997. 'Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions.' *Annals of Internal Medicine* 126 (5): 379-380.
- Crossan, M. M. in M. Apaydin. 2010. 'A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature.' *Journal of Management Studies* 47 (6): 1154-1191.

- Crnogaj, K., M. Rebernik, B. B. Hojnik, in D. Gomezelj. 2014. 'Building a model of researching the sustainable entrepreneurship in the tourism sector.' *Kybernetes* 43 (3-4): 377-393.
- Dabphet, S., N. Scott, in L. Ruhanen. 2012. 'Applying diffusion theory to destination stakeholder understanding of sustainable tourism development: a case from Thailand.' *Journal of Sustainable Tourism* 20 (8): 1107-1124.
- Darroch, J. 2005. 'Knowledge management, innovation and firm performance.' *Journal of Knowledge Management* 9 (3): 101 - 115.
- Denicolai, S., G. Cioccarelli, in A. Zucchella. 2010. 'Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence.' *Tourism Management* 31 (2): 260-266.
- Deshpande, R., J. U. Farley, in F. E. Jr. Webster. 1993. 'Corporate culture, customer orientation, and innovativeness.' *Journal of Marketing* 57 (1): 23-37.
- Dess, G. G. in J. C. Picken. 2000. 'Changing roles: Leadership in the 21st century.' *Organizational Dynamics* 28 (3): 18-33.
- Diaz-Perez, F. M., M. Bethencourt-Cejas, in J. A. Alvarez-Gonzalez. 2005. 'The segmentation of canary island tourism markets by expenditure: implications for tourism policy.' *Tourism Management* 26 (6): 961-964.
- Dibrell, C., J. B. Craig, in E. N. Hansen. 2011. 'How managerial attitudes toward the natural environment affect market orientation and innovation.' *Journal of Business Research* 64: 401-407.
- De Medeiros, J. F., J. L. D. Ribeiro, in M. N. Cortimiglia. 2013. 'Success factors for environmentally sustainable product innovation: a systematic literature review.' *Journal of Cleaner Production* 65: 76.-86.
- Dwyer, L. M., L. K. Cvelbar, D. J. Edwards, in T. Mihalic. 2014. 'Tourism Firms' Strategic Flexibility: the Case of Slovenia.' *International Journal of Tourism Research* 16 (4): 377-387.
- El-Gohary, H. 2012. 'Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in tourism firms: An empirical investigation of Egyptian smalltourism organisations.' *Tourism Management* 33 (5): 1256-1269.
- Erb, M. 2000. 'Understanding tourists - Interpretations from Indonesia.' *Annals of Tourism Research* 27 (3): 709-736.
- Erkus-Oeztuerk, H. 2009. 'The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region.' *Tourism Management* 30 (4): 589-597.
- Erkus-Ozturk, H. 2010. 'The Significance of Networking and Company Size in the Level of Creativeness of Tourism Companies: Antalya Case.' *European Planning Studies* 18 (8): 1247-1266.
- European Commission. 1995. COM (95). Green paper on innovation, vol. 12. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Estevao, C. in J. J. Ferreira. 2012. 'Tourism cluster positioning and performance evaluation: the case of Portugal.' *Tourism Economics* 18 (4): 711-730.
- Fadeeva, Z. 2005. 'Development of the assessment framework for sustainability networking.' *Journal of Cleaner Production* 13 (2): 191-205.

- Farsani, N. T., C. Coelho, in C. Costa. 2011. 'Geotourism and Geoparks as Novel Strategies for Socio-economic Development in Rural Areas.' *International Journal of Tourism Research* 13 (1): 68-81.
- Farsani, N. T., C. Coelho, in C. Costa. 2012. 'Geotourism and Geoparks as Gateways to Socio-cultural Sustainability in Qeshm Rural Areas, Iran.' *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 17 (1): 30-48.
- Farsani, N. T., C. O. A. Coelho, C. M. M. Costa, in A. Amrikazemi. 2014a. 'Geo-knowledge Management and Geoconservation via Geoparks and Geotourism.' *Geoheritage* 6 (3): 185-192.
- Farsani, N. T., C. O. A. Coelho, in C. M. M. Costa. 2014b. 'Analysis of Network Activities in Geoparks as Geotourism Destinations.' *International Journal of Tourism Research* 16 (1): 1-10.
- Ferreira, J., in C. Estevao. 2012. 'Do the Cluster Locations Really Matter to Regional Performance? Evidence from the Tourism Industry.' *Transformations in Business & Economics* 11 (3): 72-89.
- Fernandez, J. I. P., A. S. Cala, in C. F. Domecq. 2011. 'Critical external factors behind hotels' investments in innovation and technology in emerging urban destinations.' *Tourism Economics* 17 (2): 339-357.
- Fuglsang, L., in D. Eide. 2013. 'The experience turn as 'bandwagon': Understanding network formation and innovation as practice.' *European Urban and Regional Studies* 20 (4): 417-434.
- Garaca, V., Trifkovic, A.; Curcic, N. in Vukosav, S. (2014), Aspects of Industrial Heritage Tourism: Case of Novi Sad, *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, Vol. 44, pp. 181-198
- García-Morales, V. J., M. M. Jiménez-Barrionuevo, in L. Gutiérrez-Gutiérrez. 2012. 'Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation.' *Journal of Business Research* 65 (7): 1040-1050.
- Garau Vadell, J. B., in F. Orfila-Sintes. 2008. 'Internet innovation for external relations in the Balearic hotel industry.' *Journal of Business and Industrial Marketing* 23 (1): 70-80.
- Glavas, C., in S. Mathews. 2014. 'How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm.' *International Business Review* 23 (1): 228-245.
- Gopalakrishnan, S., in F. Damanpour. 1997. 'A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management.' *Omega, International Journal of Management Science* 25 (1): 15-28.
- Grissemann, U., A. Plank, in A. Brunner-Sperdin. 2013. 'Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation.' *International Journal of Hospitality Management* 33: 347-356.
- Hair, J. F., Jr., W. Black, B. Babin, R. E. Anderson, in R. L. Tatham. 2006. *Multivariate Data Analysis*. 6. izd. New Jersey, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Halkier, H., in A. Therkelsen. 2013. 'Exploring tourism destination path plasticity The case of coastal tourism in North Jutland, Denmark.' *Zeitschrift fur Wirtschaftsgeographie* 57 (1-2): 39-51.
- Hallenga-Brink, S. C., in J. C. Brezet. 2005. 'The sustainable innovation design diamond for micro-sized enterprises in tourism.' *Journal of Cleaner Production* 13 (2): 141-149.
- Hashim, N. H. in J. Murphy. 2007. 'Branding on the web: Evolving domain name usage among Malaysian hotels.' *Tourism Management* 28 (2): 621-624.
- Hipp, C., in H. Grupp. 2005. 'Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies.' *Research Policy* 34: 517-535.
- Hjalager, A. M. 1996. 'Agricultural diversification into tourism - Evidence of a European Community development programme.' *Tourism Management* 17 (2): 103-111.
- Hjalager, A. M. 1997. 'Innovation patterns in sustainable tourism - An analytical typology.' *Tourism Management* 18 (1): 35-41.
- Hjalager, A. M. 2009a. 'Cultural Tourism Innovation Systems - The Roskilde Festival.' *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 9 (2-3): 266-287.
- Hjalager, A. M. 2009b. 'Innovations in travel medicine and the progress of tourism-Selected narratives.' *Technovation* 29 (9): 596-601.
- Hjalager, A. M. 2002. 'Repairing innovation defectiveness in tourism.' *Tourism Management* 23 (5): 465-474.
- Hjalager, A. M. 2010. 'A review of innovation research in tourism.' *Tourism Management* 31: 1-12.
- Hjalager, A. M., in A. Flagestad. 2012. 'Innovations in well-being tourism in the Nordic countries.' *Current Issues in Tourism* 15 (8): 725-740.
- Ho, C. H., in Chang, W. Y. 2013. 'Key Success Factors in Service Innovation of Hotel Enterprises in Taiwan.' *Pakistan Journal of Statistics* 29 (5): 725-732.
- Hoarau, H. in C. Kline. 2014. 'Science and industry: Sharing knowledge for innovation.' *Annals of Tourism Research* 46: 44-61.
- Hoarau, H. 2014. 'Knowledge Acquisition and Assimilation in Tourism-Innovation Processes.' *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 14 (2): 135-151.
- Huang, L. 2008. 'Strategic orientation and performance measurement model in Taiwan's travel agencies.' *Service Industrial Journal* 28 (10): 1357-1383.
- Huang, K. F. 2011. 'Technology competencies in competitive environment.' *Journal of business Research* 64: 172-179.
- Hsu, S. M., P. H. Hsieh, in S. T. Yuan. 2013. 'Roles of small- and medium-sized enterprises' in service industry innovation: a case study on tourism regional innovationleisure agriculture service.' *Service Industrial Journal* 33 (11): 1068-1088.
- Hung, Y. C., Y. L. Yang, H. E. Yang, in Y. H. Chuang. 2011. 'Factors Affecting the Adoption of E-commerce for the Tourism Industry in Taiwan.' *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 16 (1): 105-119.
- Ilbery, B., in G. Saxena. 2009. 'Evaluating 'best practice' in integrated rural tourism: case examples from the England-Wales border region.' *Environment and Planning A* 41 (9): 2248-2266.
- Ioannides, D., in K. Debbage. 1997. 'Post-Fordism and flexibility: The travel industry polyglot.' *Tourism Management* 18 (4): 229 - 241.

- Jacob, M., in J. L. Groizard. 2007. 'Technology transfer and multinationals: The case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies.' *Tourism Management* 28 (4): 976-992.
- Jacob, M., C. Florido, in E. Aguiló. 2010. 'Research note: Environmental innovation as a competitiveness factor in the Balearic Islands.' *Tourism Economics* 16 (3): 755-764.
- Jiménez-Jiménez, D., in R. Sanz-Valle. 2011. 'Innovation, organizational learning, and performance.' *Journal of Business Research* 64: 408-417.
- Jimenez-Zarco, A. I., M. P. Martinez-Ruiz, in A. Izquierdo-Yusta. 2011. 'Key service innovation drivers in the tourism sector: empirical evidence and managerial implications.' *Service Business* 5 (4): 339-360.
- Johannesson, G. T. 2012. 'To Get Things Done: A Relational Approach to Entrepreneurship.' *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 12 (2): 181-196.
- John, O. P., L. P. Naumann, in C. J. Soto. 2008. *Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues*. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114-158). New York, NY: Guilford Press.
- Kasim, A., D. Gursoy, F. Okumus, in A. Wong. 2014. 'The importance of water management in hotels: a framework for sustainability through innovation.' *Journal of Sustainable Tourism* 22 (7): 1090-1107.
- Karanasios, S. in S. Burgess. 2008. 'Tourism and Internet Adoption: a Developing World Perspective.' *International Journal of Tourism Research* 10 (2): 169-182.
- Keizer, J., L. Dijstera, in J. I. M. Halman. 2002. 'Explaining innovative efforts of SMEs. An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands.' *Technovation* 22: 1-13.
- Keupp, M. M., M. Palmié, in O. Gassmann. 2012. 'The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research.' *International Journal of Management Reviews* 14: 367-390.
- Kianicka, S., L. Knab, in M. Buchecker. 2010. 'Maiensass - Swiss Alpine summer farms - an element of cultural heritage between conservation and further development: a qualitative case study.' *International Journal of Heritage Studies* 16 (6): 486-507.
- Krizaj, D., A. Brodnik, B., in Bukovec. 2014. 'A Tool For Measurement of Innovation Newness and Adoption in Tourism Firms.' *International Journal of Tourism Research* 16 (2): 113-125.
- Kumar, U., V. Kumar, in D. de Grosbois. 2008. 'Development of technological capability by Cuban hospitality organizations.' *International Journal of Hospitality Management* 27 (1): 12-22.
- Kyrgidou, L. P., in S. Spyropoulou. 2013. 'Drivers and Performance Outcomes of Innovativeness: An Empirical Study.' *British Journal of Management* 24: 281-298.
- Lawton, L. J., in D. B. Weaver. 2010. 'Normative and innovative sustainable resource management at birding festivals.' *Tourism Management* 31 (4): 527-536.
- Le, Y., S. Hollenhorst, C. Harris, W. McLaughlin, in S. Shook. 2006. 'Environmental management - A study of Vietnamese hotels.' *Annals of Tourism Research* 33 (2): 545-567.

- Lee, G., I. P. Tussyadiah, in F. Zach. 2010. 'A Visitor-Focused Assessment of New Product Launch: The Case of Quilt Gardens Tourism in Northern Indiana's Amish Country.' *Journal of Travel & Tourism Marketing* 27 (7): 723-735.
- Lim, W. M. 2009. 'Alternative models framing UK independent hoteliers' adoption of technology.' *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21 (4-5): 610-618.
- Lin, L. Z., W. C. Chen, in T. J. Chang. 2011. 'Using FQFD to analyze island accommodation management in fuzzy linguistic preferences.' *Expert Systems with Applications* 38 (6): 7738-7745.
- Lin, L. 2013. 'The impact of service innovation on firm performance.' *Service Industries Journal* 33 (15-16): 1599-1632.
- Littunen, H. 2000. 'Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality.' *International Journal of entrepreneurial behaviour & research* 6 (6): 295 – 310.
- Lokshin, B., A. Van Gils, in E. Bauer. 2009. 'Crafting firm competencies to improve innovative performance.' *European Management Journal* 27: 187– 196.
- Lordkipanidze, M., H. Brezet, in M. Backman. 2005. 'The entrepreneurship factor in sustainable tourism development.' *Journal of Cleaner Production* 13 (8): 787-798.
- Madrid-Guijarro, A., D. Garcia, in H. Van Auken. 2009. 'Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs.' *Journal of Small Business Management* 47 (4): 465-488.
- Makkonen, T., in T. J. Hokkanen. 2013. 'ICT Innovation and Local Economy: Mobile Game as a Tourist Attraction.' *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 13 (3): 257-268.
- Malakauskaite, A., in V. Navickas. 2010. 'Relation between the Level of Clusterization and Tourism Sector Competitiveness.' *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* 21 (1): 60-67.
- Martin-Rojas, R., V. J. Garcia-Morales, in A. Mihi-Ramirez. 2014. 'Knowledge-Based Organization in Tourism Industry.' *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* 25 (1): 82-93.
- Martinez-Ros, E., in F. Orfila-Sintes, F. 2009. 'Innovation activity in the hotel industry.' *Technovation* 29 (9): 632-641.
- Martinez-Ros, E., in F. Orfila-Sintes. 2012. 'Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry.' *International Journal of Hospitality Management* 31 (3): 686-694.
- Martínez-Roman, J. A., J. Gamero, in J. A. Tamayo. 2011. 'Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain).' *Technovation* 31: 459–475.
- Matlay, H., in P. Westhead. 2005. 'Virtual teams and the rise of e-entrepreneurship in Europe.' *International Small Business Journal* 23 (3): 279-302.
- Mattsson, J., J. Sundbo, in Ch. Fussing-Jensen. 2005. 'Innovation systems in tourism: the roles of attractors and scene-takers.' *Industry and Innovation* 12 (3): 357 – 381.
- Mattsson, J., in F. Orfila-Sintes. 2014. 'Hotel Innovation and Its Effect on Business Performance.' *International Journal of Tourism Research* 16 (4): 388-398.

- Mayer, M. 2009. 'Innovation as a Success Factor in Tourism: Empirical Evidence from Western Austrian Cable-Car Companies.' *Erdekuide* 63 (2): 123-139.
- Mbatha, B. 2013. 'Exploring the potential of electronic commerce tools in South African SME tourism service providers.' *Information Development* 29 (1): 10-23.
- McLeod, M. T., D. R. Vaughan, in J. Edwards. 2010. 'Knowledge networks in the tourism sector of the Bournemouth, Poole, and Christchurch conurbation: preliminary analysis.' *Service Industrial Journal* 30 (10): 1651-1667.
- Medina-Munoz, D. R., R. D. Medina-Munoz, in A. Zuniga-Collazos. 2013. 'Tourism and innovation in China and Spain: a review of innovation research on tourism.' *Tourism Economics* 19 (2): 319-337.
- Miles, I. 2005. *Innovation in Services* in Fagerberg, J., Mowery, D., Nelson, R., (Eds). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press: New York, pp. 433-458.
- Mone, M. A., W. McKinley, in V. L. Barker. 1998. 'Organization decline and innovation: a contingency framework.' *Academy of Management Review* 23 (1): 115-132.
- Munar, A. M. 2012. 'Social Media Strategies and Destination Management.' *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 12 (2): 101-120.
- Murphy, J., in I. Tan. 2003. 'Journey to nowhere? E-mail customer service by travel agents in Singapore.' *Tourism Management* 24 (5): 543-550.
- Mycoo, M. 2014. 'Sustainable tourism, climate change and sea level rise adaptation policies in Barbados.' *Natural Resources Forum* 38 (1): 47-57.
- Nasution, H. N., F. T. Mayondo, M. J. Matanda, in N. O. Ndubisi. 2011. 'Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value.' *Industrial Marketing Management* 40 (3): 336-345.
- Nedelea, A., in A. Balan. 2010. 'E-Tourism and Tourism Services Consumer Protection.' *Amfiteatru Economic* 12 (28): 492-503.
- Ness, H., J. Aarstad, S. A. Haugland, in B. O. Gronseth. 2014. 'Destination Development: The Role of Interdestination Bridge Ties.' *Journal of Travel Research* 53 (2): 183-195.
- Nga, J. K. H., in G. Shamuganathan. 2010. 'The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions.' *Journal of Business Ethics* 95 (2): 259-282.
- Ngo, L. V., in A. O'Cass. 2013. 'Innovation and business success: The mediating role of customer participation.' *Journal of Business Research* 66 (8): 1134-1142.
- Nicolau, J. L., in M. J. Santa-Maria. 2013. 'The effect of innovation on hotel market value.' *International Journal of Hospitality Management* 32: 71-79.
- Nieto, J., R. M. Hernandez-Maestro, in P. A. Munoz-Gallego. 2011. 'The Influence of Entrepreneurial Talent and Website Type on Business Performance by Rural Tourism Establishments in Spain.' *International Journal of Tourism Research* 13 (1): 17-31.
- Nieves, J., A. Quintana, in J. Osorio. 2014. 'Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry.' *International Journal of Hospitality Management* 38: 65-73.
- Notaro, S., A. Paletto, in M. Piffer. 2012. 'Tourism innovation in the forestry sector: comparative analysis between Auckland Region (New Zealand) and Trentino (Italy).' *IForest-Biogeosciences and Forestry* 5: 262-271.

- Novelli, M., B. Schmitz, in T. Spencer. 2006. 'Networks, clusters and innovation in tourism: UK experience.' *Tourism Management* 27 (6): 1141-1152.
- Nybakk, E., in E. Hansen. 2008. 'Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises.' *Forest Policy and Economics* 10 (7-8): 473-479.
- OECD. 2005. *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Oslo manual (2nd ed.). Paris: OECD/European Commission EUROSTAT.
- Oliveira, T., in M. F. Martins. 2010. 'Understanding e-business adoption across industries in European countries.' *Industrial Management & Data Systems* 110 (8-9): 1337-1354.
- Orfila-Sintes, F., R. Crespi-Cladera, in E. Martinez-Ros. 2005. 'Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands.' *Tourism Management* 26 (6): 851-865.
- Orfila-Sintes, F., in J. Mattsson. 2009. 'Innovation behavior in the hotel industry.' *Omega-International Journal of Management Science* 37 (2): 380-394.
- Ozgener, E., in R. Iraz. 2006. 'Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry.' *Tourism Management* 27 (6): 1356-1363.
- Paget, E., F. Dimanche, in J. P. Mounet. 2010. 'A Tourism Innovation Case: An Actor-Network Approach.' *Annals of Tourism Research* 37 (3): 828-847.
- Pantano, E., in V. Corvello. 2014. 'Tourists' acceptance of advanced technology-based innovations for promoting arts and culture.' *International Journal of Technology Management* 64 (1): 3-16.
- Paskaleva-Shapira, K., J. Azorin, in A. Chiabai. 2008. 'Enhancing digital access to local cultural heritage through e-governance: innovations in theory and practice from Genoa.' *Innovation-the European Journal of Social Science Research* 21 (4): 389-405.
- Peng, L. F., in L. L. Lai. 2014. 'A service innovation evaluation framework for tourism e-commerce in China based on BP neural network.' *Electronic Markets* 24 (1): 37-46.
- Peres, R., E. Muller, in V. Mahajan 2010. 'Innovation diffusion and new product growth models: A critical review and research directions.' *International Journal of Research in Marketing* 27: 91-106.
- Petrou, A., in I. Daskalopoulou. 2009. 'Innovation and Small Firms' Growth Prospects: Relational Proximity and Knowledge Dynamics in a Low-tech Industry.' *European Planning Studies* 17 (11): 1591-1604.
- Pikkemaat, B., in M. Peters. 2005. 'Towards the Measurement of Innovation —A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry.' *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 6 (3/4): 89 – 112.
- Pikkemaat, B., in K. Weiermair. 2007. 'Innovation through cooperation in destinations: First results of an empirical study in Austria.' *Anatolia* 18 (1): 67-83.
- Pinto, H., in J. Guerreiro. 2010. 'Innovation regional planning and latent dimensions: the case of the Algarve region.' *Annals of Regional Science* 44 (2): 315-329.
- Pivcevic, S., in D. G. Pranicevic. 2012. 'Innovation Activity in the Hotel Sector - The Case of Croatia.' *Ekonomika Istrazivanja - Economic Research* 25 (1): 337-363.
- Plaza, B., C. Galvez-Galvez, in A. Gonzalez-Flores. 2011. 'Orchestrating innovation networks in e-tourism: A case study.' *African Journal of Business Management* 5 (2): 464-480.

- Poon, A. 1993. *Tourism, technology and competitive strategies*. Wallingford: CAB International.
- Potgieter, M., J. W. de Jager, in C. H. van Heerden. 2010. 'Type of tour operations versus type of information systems: South African survey.' *African Journal of Business Management* 4 (13): 2634-2643.
- Prajogo, D. I., in A. S. Sohal. 2001. 'TQM and innovation: a literature review and research framework.' *Technovation* 21: 539-558.
- Racherla, P., C. Hu, in M. Y. Hyun. 2008. 'Exploring the Role of Innovative Technologies in Building a Knowledge-Based Destination.' *Current Issues in Tourism* 11 (5): 407-428.
- Radas, S., in L. Božic. 2009. 'The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy.' *Technovation* 29: 438-450.
- Ritter, T., in H. G. Gemunden. 2003. 'Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents.' *Journal of Business Research* 56: 745-755.
- Ritter, T., in H. G. Gemunden. 2004. 'The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success.' *Journal of Business Research* 57: 548-556.
- Rogerson, J. M. 2013. 'Reconfiguring South Africa's hotel industry 1990-2010: Structure, segmentation, and spatial transformation.' *Applied Geography* 36 (Special Issue): 59-68.
- Romao, J., J. Guerreiro, in P. Rodrigues. 2013. 'Regional tourism development: culture, nature, life cycle and attractiveness.' *Current Issues in Tourism* 16 (6): 517-534.
- Romeiro, P., in C. Costa. 2010. 'The potential of management networks in the innovation and competitiveness of rural tourism: a case Jerte (Spain) study on the Valle del Jerte.' *Current Issues in Tourism* 13 (1): 75-91.
- Ronningen, M. 2010. 'Innovative Processes in a Nature-Based Tourism Case: The Role of a Tour-operator as the Driver of Innovation.' *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 10 (3): 190-206.
- Ropret, M., T. J. Jakulin, in B. Likar. 2014. 'The systems approach to the improvement of innovation in Slovenian tourism.' *Kybernetes* 43 (3-4): 427-444.
- Scheidegger, E. 2006. *Can state promote innovation in tourism? Should it?* in OECD (Eds.), Innovation and Growth in Tourism. OECD: Paris, 11-15.
- Schmallegger, D., A. Taylor, in D. Carson. 2011. 'Rejuvenating Outback Tourism through Market Diversification: the Case of the Flinders Ranges in South Australia.' *International Journal of Tourism Research* 13 (4): 384-399.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shaw, G., A. Bailey, in A. Williams. 2011. 'Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry.' *Tourism Management* 32 (2): 207-214.
- Sigala, M. 2012. 'Exploiting Web 2.0 for New Service Development: Findings and Implications from the Greek Tourism Industry.' *International Journal of Tourism Research* 14 (6): 551-566.

- Sigala, M. 2014. 'Customer Involvement in Sustainable Supply Chain Management: A Research Framework and Implications in Tourism.' *Cornell Hospitality Quarterly* 55 (1): 76-88.
- Sigala, M., in K. Chalkiti. 2014. 'Investigating the exploitation of web 2.0 for knowledge management in the Greek tourism industry: An utilisation-importance analysis.' *Computers in Human Behavior* 30: 800-812.
- Sirilli, G., in R. Evangelista. 1998. 'Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys.' *Research Policy* 27: 881-899.
- Smerecnik, K. R., in P. A. Andersen. 2011. 'The diffusion of environmental sustainability innovations in North American hotels and ski resorts.' *Journal of Sustainable Tourism* 19 (2): 171-196.
- Smith, M., M. Busi, P. Ball, in R. Van der Meer. 2008. 'Factors Influencing and Organisation's ability to manage innovation: a Structured literature review and Conceptual Model.' *International Journal of Innovation Management* 12 (4): 655-676.
- Song, H., L. Dwyer, G. Li, in Z. Cao. 2012. 'Tourism economics research: a review and assessment.' *Annals of Tourism Research* 39 (3): 1653-1682.
- Spencer, A. J., D. Buhalis, in M. Moital. 2012. 'A hierarchical model of technology adoption for small owner-managed travel firms: An organizational decision-making and leadership perspective.' *Tourism management* 33 (5): 1195-1208.
- Stamboulis, Y., in P. Skayannis. 2003. 'Innovation strategies and technology for experience-based tourism.' *Tourism Management* 24 (1): 35-43.
- Strambach, S., in A. Surmeier. 2013. 'Knowledge dynamics in setting sustainable standards in tourism - the case of 'Fair Trade in Tourism South Africa.' *Current Issues in Tourism* 16 (7-8): 736-752.
- Strukelj, T., in M. Suligoj. 2014. 'Holism and social responsibility for tourism enterprise governance.' *Kybernetes* 43 (3-4): 394-412.
- Su Z., E. Xie, in Y. Li. 2011. 'Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms.' *Journal of Small Business Management* 49 (4): 558-577.
- Subramaniam, M. in M. A. Youndt. 2005. 'The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities.' *Academy of Management Journal* 48: 450-463.
- Sundbo, J., F. Orfila-Sintes, in F. Sorensen. 2007. 'The innovative behaviour of tourism firms- Comparative studies of Denmark and Spain.' *Research Policy* 36 (1): 88-106.
- Tajeddini, K. 2010. 'Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland.' *Tourism Management* 31: 221-231.
- Tajeddini, K., in M. Trueman. 2012. 'Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry.' *International Journal of Hospitality Management* 31 (4): 1119-1129.
- Tang, H. K. 1998. 'An Integrative Model of Innovation in Organisations.' *Technovation* 18 (5): 297-309.
- Tchetchik, A., A. Fleischer, in I. Finlkeshtain. 2012. 'An optimal size for rural tourism villages with agglomeration and congestion effects.' *European Review of Agricultural Economics* 39 (4): 685-706.

- Tejada, P., in P. Moreno. 2013. 'Patterns of innovation in tourism Small and Medium-size Enterprises.' *Service Industrial Journal* 33 (7-8): 749-758.
- Tepic, M., J. H. Trienekens, R. Hoste, in S. W. F. Omta. 2012. 'The Influence of Networking and Absorptive Capacity on the Innovativeness of Farmers in the Dutch Pork Sector.' *International Food and Agribusiness Management Review* 15 (3): 1-34.
- Thakur, R., in D. Hale. 2013. 'Service innovation: A comparative study of U.S. and Indian service firms.' *Journal of Business Research* 66 (8) 1108-1123.
- Thomas, R., in E. Wood. 2014. 'Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector.' *Tourism Management* 45: 39-48.
- Tidd, J. 2001. 'Innovation management in context: environment, organisation and performance.' *International Journal of Management Reviews* 3 (3): 169-183.
- Tolstad, H. K. 2014. 'Development of rural-tourism experiences through networking: An example from Gudbrandsdalen, Norway.' *Norsk Geografisk Tidsskrift-Norwegian Journal of Geography* 68 (2): 111-120.
- Tranfield, D., D. Denyer, in P. Smart. 2003. 'Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review', *British Journal of Management* 14: 207-22.
- Trigo, A., in X. Vence. 2012. 'Scope and patterns of innovation cooperation in Spanish service enterprises.' *Research Policy* 41 (3): 602-613.
- Trunk Širca, N., K. Babnik, in K. Breznik. 2013. 'Towards organisational performance : understanding human resource management climate.' *Industrial management + data systems* 113 (3): 367-384.
- Tushman, M. L., in C. A. O'Reilly. 1996. 'Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change.' *California Management Review* 38: 8-30.
- UNWTO 2013. *Tourism Highlights*, 2013 Edition
- Vadell, J. B. G., in F. Orfila-Sintes. 2008. 'Internet innovation for external relations in the Balearic hotel industry.' *Journal of Business & Industrial Marketing* 23 (1): 70-80.
- van Riel, A. C. R., G. Calabretta, P. H. Driessen, B. Hillebrand, A. Humphreys, M. Krafft, in S. F. M. Beckers. 2013. 'Consumer perceptions of service constellations: implications for service innovation.' *Journal of Service Management* 24 (3): 314-329.
- Vo, S. T., J. C. Pernetta, in C. J. Paterson. 2013. 'Lessons learned in coastal habitat and land-based pollution management in the South China Sea.' *Ocean & Coastal Management* 85: 230-243.
- Zenko, Z., in V. Sardi. 2014. 'Systemic thinking for socially responsible innovations in social tourism for people with disabilities.' *Kybernetes* 43 (3-4): 652-666.
- Zyl, H. J. C., in B. Mathur-Helm. 2007. 'Exploring a conceptual model, based on the combined effects of entrepreneurial leadership, market orientation and relationship marketing orientation on South Africa's small tourism business performance.' *South African Journal of Business Management* 38 (2): 17-24.
- Varis, M., in H. Littunen. 2010. 'Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs.' *European Journal of Innovation Management* 13 (2): 128-154.
- Vila, M., C. Enz, in G. Costa. 2012. 'Innovative Practices in the Spanish Hotel Industry.' *Cornell Hospitality Quarterly* 53 (1): 75-85.

- Vo, S.T., J. C. Pernetta, and C. J. Paterson. 2013. 'Lessons learned in coastal habitat and land-based pollution management in the South China Sea.' *Ocean & Coastal Management* 85: 230-243.
- Volo, S. 2005. Tourism Destination Innovativness. in Keller, P., Bieger, T. (Eds.), Proceedings of the 55th AIST Congress, Brainerd, USA, St. Gallen, pp. 199-211.
- Wasche, H., in A. Woll. 2013. 'Managing regional sports tourism networks: a network perspective.' *European Sport Management Quarterly* 13 (4): 404-427.
- Weidenfeld, A., R. W. Butler, in A. M. Williams. 2010. 'Clustering and Compatibility between Tourism Attractions.' *International Journal of Tourism Research* 12 (1): 1-16.
- Weidenfeld, A., A. M. Williams, in R. W. Butler. 2010. 'Knowledge transfer and innovation among attractions.' *Annals of Tourism Research* 37 (3): 604-626.
- Weidenfeld, A. 2013. 'Tourism and Cross Border Regional Innovation Systems.' *Annals of Tourism Research* 42: 191-213.
- Weiermair, K, M. Peters, in J. Frehse. 2005. Innovation in small businesses vs. MNEs, In Proceedings of the AIST (Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme) 55th Congress. Brainerd, MN, USA: August, 28 – September, 1, 2005.
- Weiermair, K. 2006. *Product improvement or innovation: What is the key to success in tourism?* in OECD (Eds.), Innovation and Growth in Tourism, OECD: Paris, 53-67.
- WTTC 2013. <http://www.wttc.org/research/economic-impact-research/regional-reports/world/> (available 12. 12. 2013)
- WTTC 2014. <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%20reports/world2014.pdf> (available 15. 9. 2015)
- Yusta, A. I., M. P. M. Ruiz, in A. I. J. Zarco. 2010. 'Economic Determinants for the Adoption of Innovation by the Consumer: Online Purchasing of Services and Analysis.' *Innovar-Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 20 (36): 173-186.
- Zach, F. 2012. 'Partners and Innovation in American Destination Marketing Organizations.' *Journal of Travel Research* 51 (4): 412-425.
- Zeng, S. X., X. M. Xie, in C. M. Tam. 2010. 'Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs.' *Technovation* 30: 181-194.
- Zhang, C. Z., in H. G. Xiao. 2014. 'Destination development in China: towards an effective model of explanation.' *Journal of Sustainable Tourism* 22 (2): 214-233.



978-961-6984-13-3

