

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomsko delo

DEJAVNOST IN OBVLADOVANJE
INOVACIJSKEGA SISTEMA V PODJETJU

Aleš Dolinšek

Koper, 2007

Mentor: mag. Peter Fatur



POVZETEK

Inoviranje je ključni vir konkurenčne prednosti. V diplomskem delu smo preučevali in analizirali dejavnost ter obvladovanje inovacijskega sistema v podjetju AHA EMMI d.o.o. Najprej smo za razumevanje inovativnosti kot dejavnosti, oziroma lastnosti ljudi, teoretsko opredelili najpogostejše pojme, s katerimi se srečujemo v poljudni in strokovni literaturi. Prav tako smo pojasnili ključne metode in tehnike vzpodbujanja ustvarjalnega mišljenja in s tem pridobivanja podatkov in novih idej. V drugem delu diplomskega dela smo preučevali in analizirali inovativnost poslovanja podjetja AHA EMMI d.o.o. Preučevanje in analizo smo opravili tako, da smo ločeno obravnavali spoznana dejstva v podjetju, vpliv gospodarskega in družbenega razvoja na inovativnost v podjetju ter sposobnosti kadra za inoviranje v podjetju. Na podlagi preučevanja in analize inovacijskega sistema v podjetju smo ugotovili, da le-to sicer posluje inovativno, vendar smo v zadnjem delu diplomskega dela navedli možne ukrepe za izboljšanje inovativne dejavnosti v podjetju.

Ključne besede: inovacija, inovativno poslovanje, nove ideje, spremembe, podjetnost, znanje, AHA EMMI d.o.o.

ABSTRACT

To innovate is a key source of competitive advantage. In the diploma thesis we have studied and analysed activities and control of innovatory system in AHA EMMI d.o.o. In the first part we have theoretically defined the most frequently used fundamental notions, which we have found in popular and technical manuals – for easier understanding of innovatory activities. Likewise we have explained key methods and techniques for stimulating creative thinking and acquisition of information and new ideas. In the second part of diploma thesis we have studied, analysed and explained innovatory activities in AHA EMMI d.o.o. We have separately deal with recognizable facts in the company, influence of economic and social development on innovatory activities in the company and ability of employees to innovate in the company. On the basis of studies and analysis of innovation activities in the company, we have ascertained that the company AHA EMMI d.o.o. operates in an innovative way. However, we have alleged possible measures for improvement innovatory activities in the company in the end of diploma thesis.

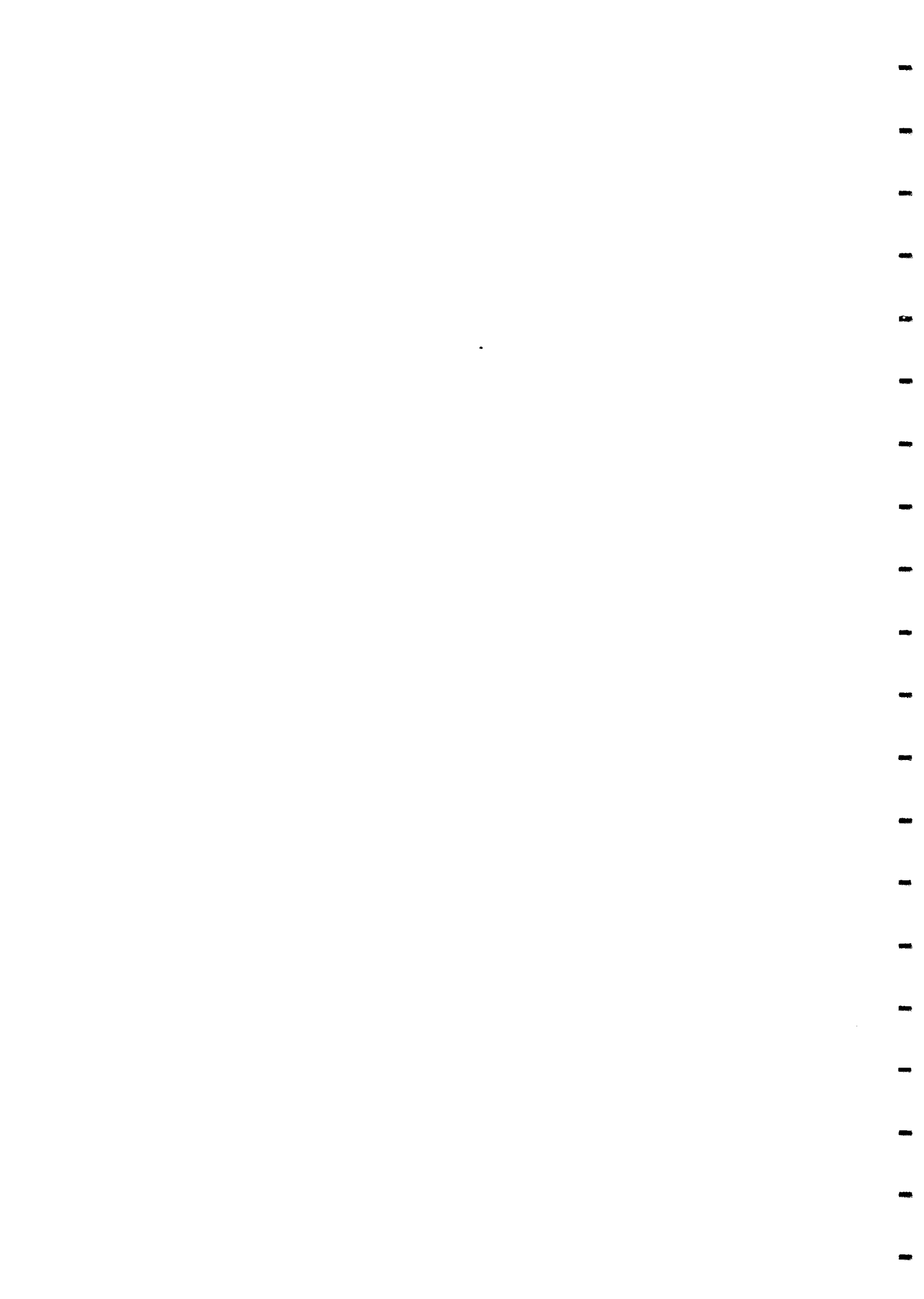
Key words: innovation, innovatory operations, new ideas, modifications, entrepreneurship, knowledge, AHA EMMI d.o.o.

UDK: 001.895:339.13:005.3(043.2)

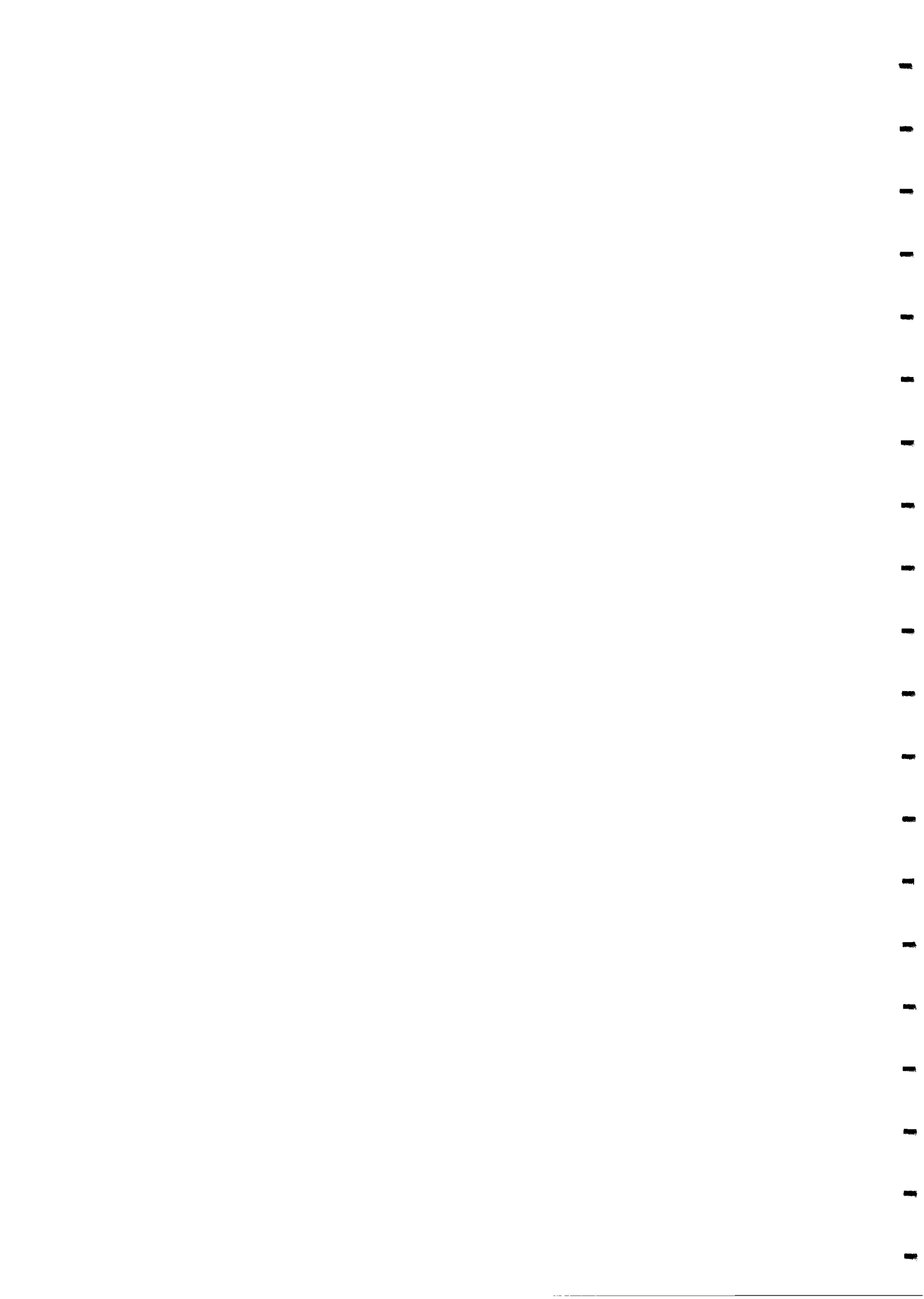


VSEBINA

1	Uvod	1
2	Teoretska opredelitev inoviranja	3
2.1	Opredelitev osnovnih pojmov	3
2.2	Raziskave in razvoj ter marketing	4
2.3	Podjetnost in podjetništvo	5
2.4	Skupinsko delo	6
2.5	Ovire inoviranja	7
2.6	Pridobivanje podatkov in novih idej	7
2.6.1	Kvantitativne metode	8
2.6.2	Tehnike ustvarjalnega razmišljanja	8
2.6.3	Poslovna ekonomska analiza in boniteta podjetja	9
2.7	Predlogi Evropske unije za inovativnost	10
3	Inovacijska dejavnost v podjetju aha emmi d.o.o.	11
3.1	Predstavitev podjetja AHA EMMI d.o.o.	11
3.2	Ocena spoznanih dejstev v podjetju	14
3.2.1	Ocena osnovnih pogojev inoviranja	14
3.2.2	Razumevanje pojma inovacija v podjetju	16
3.2.3	Nagrade in druge stimulacije v podjetju	16
3.2.4	Ocena procesa inoviranja	17
3.2.5	Ocena inoviranja iz vidika organizacije	17
3.2.6	Kultura v podjetju	18
3.3	Ocena vpliva gospodarskega in družbenega razvoja na inovativnost v podjetju	18
3.3.1	Ocena spreminjanja okolja podjetja	18
3.3.2	Ocena inoviranja managementa in podjetništva	19
3.4	Ocena sposobnosti kadra za inoviranje v podjetju	20
3.4.1	Vpliv vrednot, čustev in okolja na ljudi pri inoviranju	20
3.4.2	Ocena vsebinskega znanja ljudi	20
3.4.3	Vpliv organizacijskih možnosti	21
4	Rezultati in ukrepi	22
4.1	Predlogi za izboljšanje inovativne dejavnosti v podjetju	22
4.2	Kritičen vidik ukrepov	23
4.3	Uvajanje izbrane rešitve v prakso	24
4.4	Vzdrževanje izbrane rešitve v praksi	25
4.4.1	Upravljalno – vodstveni proces	25
4.4.2	Informacijski sistem	26
4.4.3	Temeljni proces	27

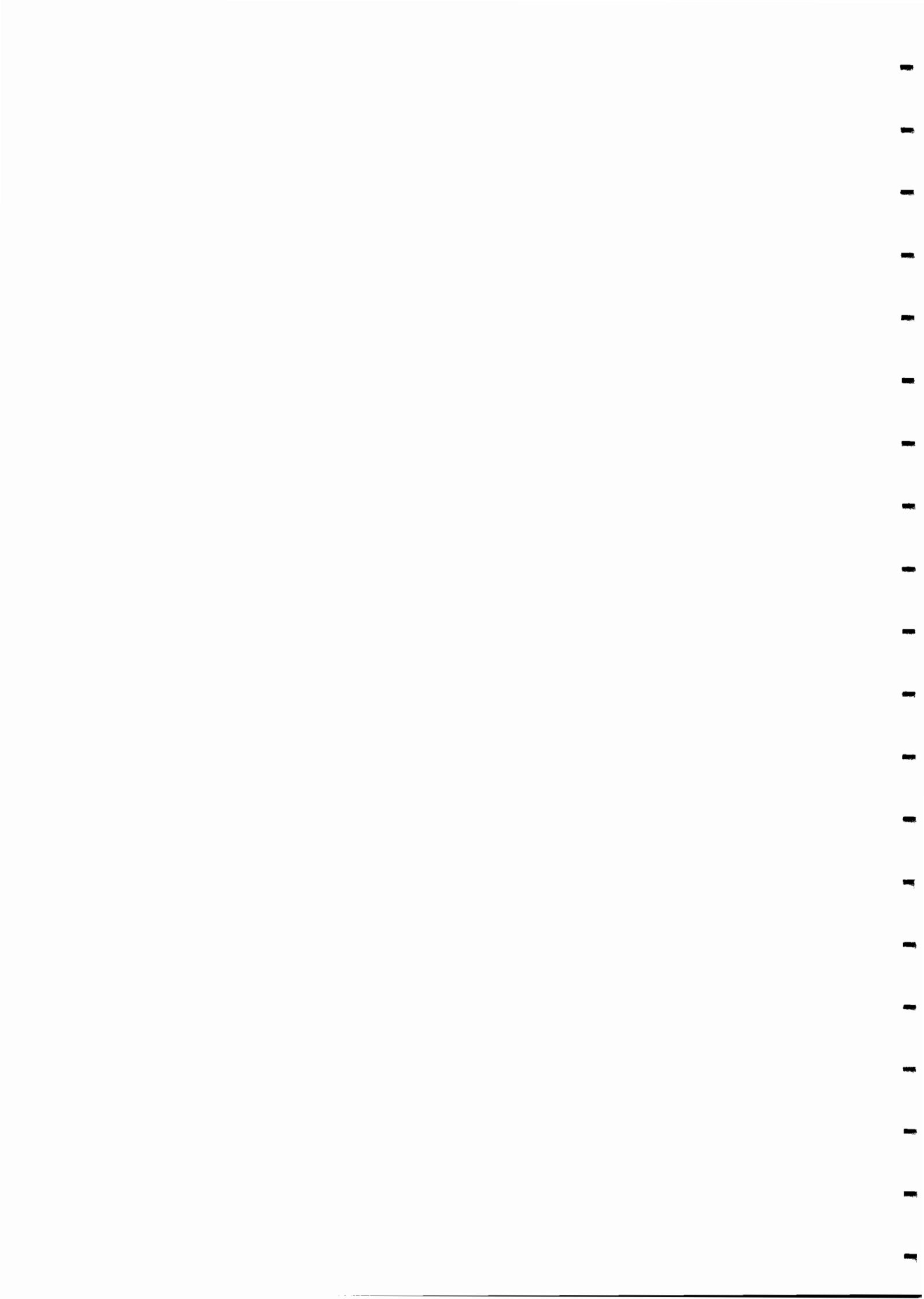


4.4.4 Povezovanja procesov	27
5 Sklep.....	28
Literatura.....	29



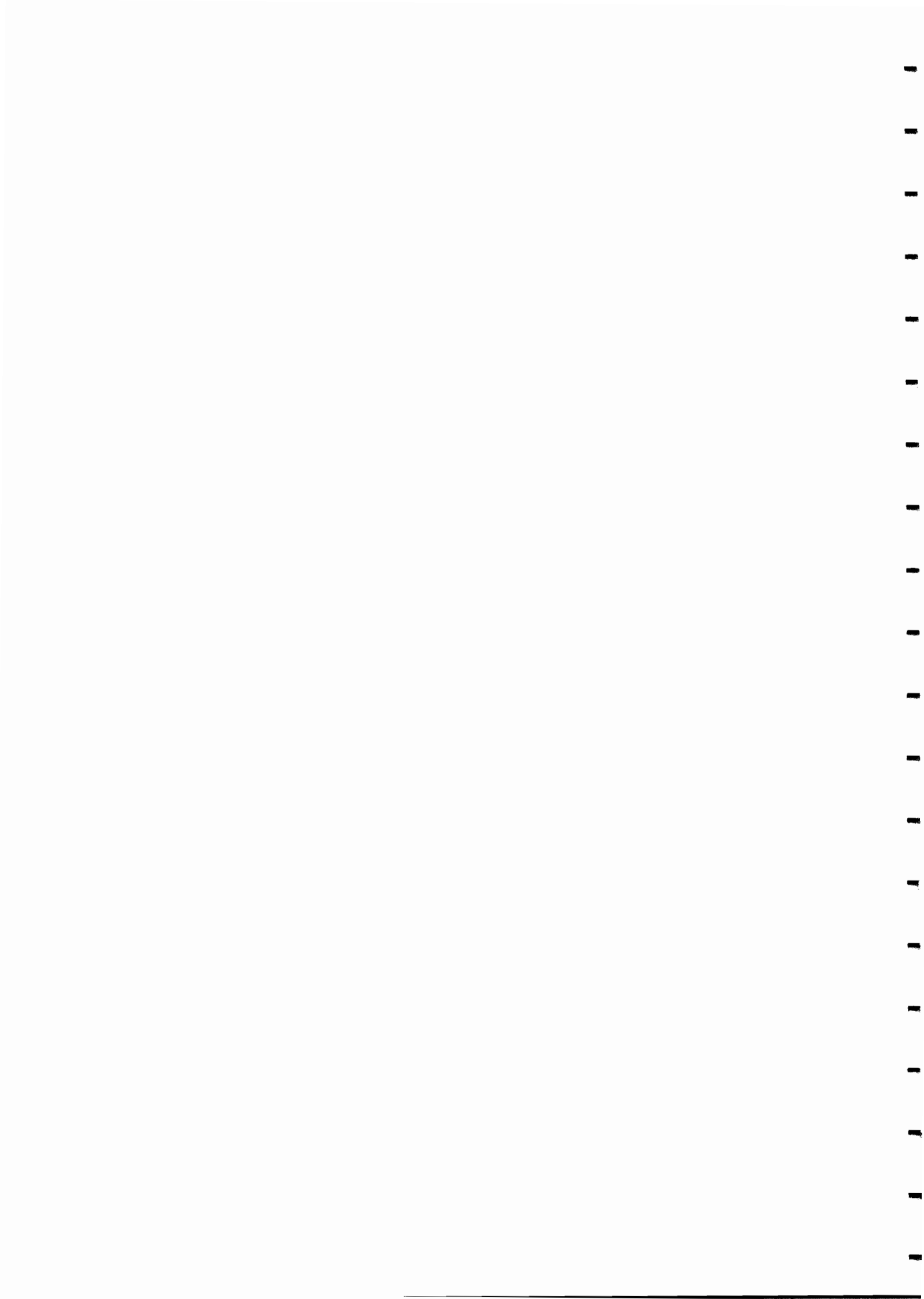
PONAZORILA

Slika 3.1 Organizacijska struktura podjetja.....	11
Slika 3.2 Deleži prodaje izdelkov podjetja po območjih za leto 2006.....	13
Slika 3.3 Število invencij od leta 2001 do 2006.....	15
Slika 4.1 Postopek uvajanja rešitve v prakso	25



KRAJŠAVE

R&R	Raziskave in razvoj
PC	Profitni centri
CNC	Centralno numerično krmiljenje
KVP ²	Kontinuiran proces izboljšav
FMEA	Faiulure mode and efefects analysis (analiza možnih napak in njihovih posledic)
SPC	Statistical process control (statistično obvladovanje procesov)
TQM	Filozofija vodenja in izvajanja
ABC	Analiza
MRRP	Marketing, raziskave, razvoj in proizvodnja



1 UVOD

Konkurenca na trgu, ozaveščenost kupcev in zaposlenih, država so dejavniki, ki vplivajo na razvoj, delovanje in uspešnost podjetja. Glavna konkurenčna prednost podjetij v zadnjem desetletju je inovativnost, s čimer podjetja nudijo svojim strankam dodano vrednost (drugačnost, enkratnost). Inovativnost je kompleksen pojem, ki zahteva obilico znanja, sodelovanja, timskega dela, organizacijskih sposobnosti, discipliniranost ter finančna sredstva (stroški raziskav, trženja in razvoja). Da lahko podjetje uspešno sprejema vse nove zahteve, si mora učinkovito zastaviti dejavnosti in obvladovanje inovacijskih sistemov. Namen naloge je izpostaviti pomembnost inovativnosti kot konkurenčne prednosti in da ugotovitve iz teorije preučimo na primeru izbranega podjetja ter na ta način skušamo prispevati k povečanju uspešnosti in konkurenčnosti izbranega podjetja.

Cilj diplomske naloge je raziskava in teoretična predstavitev inovativnosti in njen vpliv na konkurenčnost podjetja. Na podlagi pregleda literature in lastnih izkušenj bomo predlagali ukrepe oziroma možnosti za izboljšanje inovacijske sposobnosti obravnavanega podjetja.

Sposobnost inoviranja procesov, izdelkov in storitev je eden najpomembnejših dejavnikov, ki omogoča podjetju hitro prilagajanje spremembam v globalnem okolju. Konkurenčno pozicijo na trgu, ki je danes temeljni cilj podjetja, ni mogoče doseči samo s ceno izdelkov in storitev ter njihovo kakovostjo, temveč je merilo hitrost, s katero lahko podjetje uveljavi nov izdelek ali storitev. Zato diplomsko delo obravnava inovativnost kot ključni dejavnik, ki na dolgi rok ohranja prednost pred konkurenti ter zagotavlja rast in stabilnost podjetja. Vendar inovacijski sistem v obravnavanem podjetju ni dovolj dobro definiran in usklajen, problem predstavlja tudi njegovo obvladovanje. Da bi vzpostavili red in učinkovitost, je treba najprej postaviti določene cilje, ki jih hoče podjetje doseči. Nato mora opredeliti način dela in zagotoviti ustrezen kader z določenimi sposobnostmi in znanjem. Pravilnike, organizacijske predpise in ostala pravila je treba spraviti v okvirje, ki se jih bo mogoče držati in tudi izvajati. Sistem nagrajevanja v obravnavanem podjetju je vprašljiv, zato ga je treba dodelati v smeri privlačnosti. Visoko motivirani in družbi pripadni kadri s sodobnim znanjem in pripravljenostjo za stalno izobraževanje in izpopolnjevanje že pridobljenega znanja so glavni porok uspešnega dela in poslovanja podjetja.

Raziskava je glede na vrsto poslovna raziskava (Žižmond 1998), saj se v njej ukvarjamo s problemom inovacijskega sistema v podjetju in se osredotočamo na posamezne funkcije podjetja. Pri raziskavi bomo uporabljali deskriptivni pristop, v okviru katerega bomo uporabili metodo deskripcije, s katero bomo opisovali določena dejstva, in metodo kompilacije, saj bomo zbrali nekaj dognanj avtorjev s področja

inovativnosti, ter komparativno metodo, s katero bomo primerjali teoretična spoznanja z dejanskim stanjem v podjetju.

Inovativnost igra v svetu nenehnih sprememb pomembno vlogo, zato je obravnavana tema zelo aktualna. Potrebno je dodati, da inovativnost ne predstavlja samo razvoja novih izdelkov ali storitev, temveč tudi razvoj novih raziskovalnih metod in vseh nematerialnih sestavin, ki so del ponudbenega paketa podjetja.

Glavne omejitve s katerimi se bomo srečali v nalogi so omejen dostop do nekaterih podatkov iz prakse obravnavanega podjetja v zvezi z inovativnostjo (stroški namenjeni raziskavam in razvoju) ter omejitev le na najpogostejše dejavnike, ki vplivajo na inovativnost. Ugotovitve se bodo nanašale na konkretno podjetje in jih ni mogoče posplošiti na vsa podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij, v katerih so skozi poglavja obravnavane teme posameznega področja. V uvodu je predstavljena obravnavana problematika, namen dela in cilji, ki jih z nalogo želimo doseči. Opredeljene so tudi metode dela, ki so uporabljene pri izdelavi naloge. Sledi poglavje, v katerem povzemamo teoretične osnove, na katerih sloni praktičen del naloge. Opredeljeni so ključni pojmi inoviranja. V tretjem poglavju predstavljamo podjetje AHA EMMI d.o.o. in področje inoviranja v podjetju. Pomen poznavanja inovacijskega področja in podjetja, je zaradi razumevanja in analize rezultatov nujen. Na podlagi analize podjetja in ugotovljenih pomanjkljivosti, bomo v četrtem poglavju podali rezultate le-teh ter se osredotočili na predloge sprememb v sistemu inoviranja v podjetju.

2 TEORETSKA OPREDELITEV INOVIRANJA

2.1 Opredelitev osnovnih pojmov

Za razumevanje inovativnosti kot dejavnosti, oziroma lastnosti ljudi, bomo opredelili najpogostejše pojme, s katerimi se srečujemo v poljudni in strokovni literaturi. Le-te je opredeljevalo veliko avtorjev in se med seboj zanimivo razlikujejo. Besedi inovacija in inovativnost se tako množično uporabljata in za tako različne stvari, da je njun pomen postal nejasen. Pestrost različnih definicij kaže na to, da se s področjem inovativnosti ukvarja ogromno avtorjev različnih področij, saj je le-to neizogiben del uspešnosti in doseganja konkurenčnosti. Pri konkurenčnih prednostih gre za opuščanje statusa quo. Uvajanje novih izdelkov/storitev, modificiranje obstoječih, spreminjanje konceptov o izdelku/storitvi pri porabnikih, spreminjanje načinov konkuriranja, iskanje novih uporabnikov itn. vpliva na določeno stopnjo podjetništva.

Invencija pomni stopnjo znanja oziroma proces ustvarjanja novega znanja na nekem področju (Berginc in Krč 2001, 158).

Po Reberniku (1990) je invencija zamisel o novem izdelku ali procesu in obdelava detajlov v bistveni, a neizoblikovani obliki. Je nov domislek, ki bo morda kdaj postal uporaben in koristen (Likar 2004, 17).

Devetak (1980) pa opredeljuje invencijo kot proces kreacije novega znanja z opazovanjem okolice in razmišljanjem, kako bi se obstoječe znanje lahko izboljšalo ali prilagodilo specifičnim pogojem. S tehničnega vidika jo opredeljuje kot zamisel nove naprave, proizvodnega postopka ali uporaba proizvodov v nove namene. Rezultat invencije je pojav novih idej pri opravljanju nekih aktivnosti. Tako se invencija zaradi svoje praktične vrednosti često pravno zaščiti v obliki patenta (ibid., 17).

Inovacija prinese v obstoj nekaj novega. Pomeni, da ustvarjalno idejo učinkovito in profitabilno udejanjimo na trgu. Inovacijo lahko definiramo tudi kot uspešno implementacijo uspešne ideje (Berginc in Krč 2001, 158).

Nastanku invencije sledi nastanek potencialne inovacije, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen nov domislek. Inovacija je zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi in niso le tehnično-tehnološke novosti, temveč tudi družbene, netehnološke narave, ni pa inovacija katerakoli novost (Rebernik 1997; citirano v : Likar 2004,17).

Zakoreninjeno prepričanje, da mora biti inovacija absolutno nova, ne drži. Lahko je nova le za podjetje, ki jo uvaja, za svoje notranje odjemalce, oziroma za njegove kupce. Pomembno je, kako podjetje ideje uporabi in izpolnjuje, ne pa, ali so objektivno nove z vidika časa od njihovega odkritja ali prve uporabe. Z ustvarjanjem novih zamisli se ukvarjajo inventorji. Inovatorji pa se ukvarjajo s spreminjanjem invencij v nove koristi. Tako so inovacije izpeljane iz invencij, so torej vse koristne novosti. Inovacija je glavna sila zagona, pomeni povečanje raznolikosti produktov in storitev na konkurenčnem trgu, pomeni vzpostavitev novih metod procesa, različnih procesov logistike in preskrbe ter

transporta, spremembe v vodstvu, organiziranosti ter povečanju znanja ljudi v podjetju. Razvoj, raziskave in uporaba novih tehnologij so ključni element inovacij. Človeške vire, njihov razvoj, izobraževanje in znanje moramo izkoristiti za inovativnost.

Inovacija = invencija (nova ideja) + komercializacija
(koristna uporaba pri sebi ali kupcih)

Po Uršiču (1996, 303) je *inoviranje* proces kombiniranja idej in rešitev, ki zajemajo tehnološko in organizacijsko dimenzijo, da bi rešili nek poglobitveni problem. Razvijanje proizvodov ali novi način izdelovanja sta vsekakor osrednji vprašanji inoviranja poslovno-organizacijskega problema.

Inoviranje je odločilno ne samo zaradi tistih, ki želijo pospeševati ali ohraniti stopnjo gospodarske rasti v regiji ali državi, ampak tudi za tiste, ki imajo od tega praktične koristi. Je nastanek, sprejem in implementacija novih idej, procesov, izdelkov ali storitev. V konkurenčnem in dinamičnem poslovnem okolju je inoviranje nujno, da lahko podjetja ohranijo pretekle poslovne rezultate in uresničujejo srednje in dolgoročne cilje rasti in razvoja.

Naj tukaj še opredelimo pojem tehnologija. Mnogi viri kažejo, da je v ospredju inovacijskih naporov. Jasno je tudi, da je samo tehnološke invencije možno patentirati. Pretnar je izpeljal svojo definicijo tako: „Industrijska tehnologija je družbena zaloga znanja o načinih pretvarjanja virov v ekonomske dobrine“ (1993, povzeto po: Mulej in drugi 1994, 2). Z načini pretvarjanja virov v ekonomske dobrine imajo opraviti tudi ekonomske, organizacijske, pravne in druge vede, strokovnjaki in drugi sodelavci. V inovativni organizaciji skrbijo tudi za taka znanja in vidike svojega poslovanja in ustvarjajo poleg tehnično-tehnoloških tudi vse druge omenjene inovacije.

2.2 Raziskave in razvoj ter marketing

Raziskave in razvoj (R&R) ter marketing sta ključna dejavnika pri usklajevanju razvojnih strategij. Posamezne naloge (določanje potreb tržišča, ugotavljanje trendov razvoja, kreiranje idej, odločitve o novih zamislih, strategija proizvoda idr.) so po ustaljeni praksi bolj v domeni enega ali drugega oddelka, čeprav bi bile posamezne aktivnosti pri medsebojnem sodelovanju bolje opravljene. Za kvaliteto sodelovanja med oddelkoma je pomembna prilagodljivost obeh strani (Likar 2004, 113). R&R oddelek ni nujen niti zadosten pogoj za ustvarjanje inovacij. Lahko predstavlja celo oviro za večjo inovativnost, če so zaposleni prepričani, da je to edino mesto, kjer inovacije nastajajo.

Za razvoj inovativnosti je potrebno ljudi spodbujati, govoriti z njimi in jih vključiti v določene projekte, v podjetju pa je potrebno iskati nove proizvode, ki so visoko dobičkonosni in narejeni s pomočjo visoke tehnologije. Problematični pa so tudi sistemi šolskega izobraževanja, ki ne dajo nujnega znanja (neznanje učiteljev in profesorjev o

novih sistemih in tehnologijah). Vendar na uspešno delovanje obeh oddelkov vplivajo tudi zunanji dejavniki. Pri inoviranju je vedno potrebno upoštevati predpisana pravila; bodisi od države (zaščita patenta, prepoved monopolov ter nelojalne konkurence), od skupine podjetij, ki sodelujejo med sabo (dogovori, pogodbe, dogovorjene količine), ali pa pravil, ki si jih predpišemo sami (pravilnik o inovacijah, organizacijski predpisi).

Obseg in struktura vlaganj v R&R sta tesno povezana z inovacijami, čeprav je to samo en del dejavnikov, ki vplivajo na inovacije. Ali res vemo, koliko vlagamo in ali je to dovolj? Vsekakor je iz stališča malega podjetja vložek za vsako raziskavo ali razvoj velik. Seveda se ta vložek lahko zmanjša pri povezovanju sorodnih podjetij pri reševanju določenih problemov. Iz takšnega sodelovanja se lahko razvijejo raziskovalni centri oz. baze podatkov in znanja, ki bodo za podporo podjetjem. Povezave med raziskovalnimi centri služijo tudi preprečitvi nepotrebne dvojne raziskovanja za eno stvar.

2.3 Podjetnost in podjetništvo

Inovativnost in podjetništvo sta v sodobnih razmerah poslovanja postala ključna dejavnika gospodarskega in celotnega družbenega razvoja. Ni več sodobno – z ekonomskih vidikov, ne pravnih – meniti, da je podjetnik vsakdo, ki je lastnik podjetja. Definicija podjetnika in podjetništva pravi, da je podjetništvo proces iskanja ali ustvarjanja poslovnih priložnosti ter njihovo izkoriščanje neodvisno od virov, s katerimi podjetnik trenutno razpolaga (Berginc in Krč 2001, 133). Podjetnik mora s svojo sposobnostjo, ki se izraža v večji produktivnosti in donosu, ustvarjati dobiček, tega pa lahko doseže, če izkoristi dane priložnosti oz. če ideje tudi realizira. Ko pa se podjetnik ustali v enem poslu, preneha biti podjetnik. Podjetnika običajno opredeljujemo kot osebo, ki je gonilna sila za upravljanje zemlje, dela in kapitala s ciljem proizvesti izdelek, ki sprejema odločitve v zvezi z usodo podjetja, ki sprejema riziko in je za to nagrajen ter oblikuje samo organizacijo ter uvaja nove tehnologije in izdelke. Če hočemo vzpostaviti podjetništvo, moramo ustvariti ustrezne pogoje, ki se izražajo v stabilnosti in varnosti. To pa je v nasprotju s spremembami v podjetništvu, zato morajo biti spremembe pogoj za stabilnost. Spodbude za podjetnika so dostop do rizičnega kapitala, pretvarjanje ideje v uspešno komercialno rabo, zaščita intelektualne lastnine, kvaliteta šol, rekreacija, izobraževanje, kultura, stroški življenja, ekologija, tehnološki centri, razvojno-inovacijski centri, idr. Podjetništvo zajema kombinacijo idej, kapitala, znanja in tveganja (Mulej in drugi 1994, 183).

Kot pravi Michael Porter v svojih znamenitih delih, je ustvarjalnost strateško pomembna posebno za prehodne ekonomije, v kakršni se nahaja tudi Slovenija (Berginc in Krč 2001, 34).

Vsak, ki se ukvarja z inoviranjem, mora početi to z veseljem. Pri pregledu invencij se mora odgovorna oseba poglobiti v problem, pri tem pa uporabiti svoje inventivno

delo, da invencijski predlog ne bo romal v koš. Večinoma rutinsko delo v podjetju kmalu postane rutinersko in nezanimivo, ustvarjalno pa je premalo cenjeno. Inovativnost je tista, ki v delo vnaša ustvarjalni nemir. Zato mora to delo postati tako inventivno kot inovativno in ne rutinersko. Pristop k vsaki invenciji mora biti korekten in nepristranski, obdelati pa ga moramo po postopkih, ki smo si jih predpisali. Enako velja tudi za inovacijo in za druge postopke, ki nam izboljšujejo tehnološke procese in pogoje dela. Za spodbujanje inovacijske dejavnosti je potrebno opredeliti določene cilje, ki si jih zastavimo. Pri tem je potrebno spodbujati delavce k reševanju konkretnih problemov, ki jih postavljamo (Mulej in drugi 1994, 185).

2.4 Skupinsko delo

Timsko delo s skupno postavljenimi cilji manjša neenakost, zavist in rivalstvo. Sodelovanje daje več rezultata in za soavtorje več priznanja od kolegov in nadrejenih. V skupinah je komunikacija in prerazporejanje časa med delavci zelo pomemben dejavnik uspeha nekega projekta. Skupinska ustvarjalnost obsega vrednote skupnega razvoja in idej. Raziskave potrjujejo tezo, da imajo skupinske inovacije večjo stopnjo povezanosti z družbeno koristjo kot pa individualne (Berginc in Krč 2001, 155). Za poslovno pomembne in po obsegu zahtevnejše stvari se odpre nov projekt. S pravilnikom o projektnem vodenju definiramo način in delo projektne skupine. Podjetje se odzove na spremembe z oblikovanjem funkcionalnega tima ali skupine. S tem uprava določi vodjo projekta, le-ta pa si izbere še sodelavce. Vodja projekta odgovarja upravi in mu o poteku projekta tudi mesečno poroča. V projektu sodelujejo člani projekta, če je potrebno pa vključijo tudi druge notranje ali zunanje sodelavce. Delo v timu je skupinsko in se odvija po določenem pravilniku, ki je projektu tudi namenjen.

Pogoj za ustvarjalno skupino v podjetju je prava vizija, ki mora biti v skupini prediskutirana, jasna, vsebovati mora vrednote, ki naj bi dale pričakovani rezultat poslovanja podjetja v prihodnosti. Poleg vizije je potrebna jasna definicija ciljev in rokov. Ti služijo kot kontrolni element vodstvu podjetja in so osnova za natančnejšo delitev nalog (ibid, 156).

Vodenje kompleksnih skupinskih aktivnosti in interakcij je zelo zahteven ustvarjalni proces. Zaradi preglednosti in primerljivosti ter usklajevanja posameznih akcij različnih skupin je potrebna enotna metodologija izdelave planov. Za uspešno izvedbo ni dovolj le definirati naloge. Vse udeležence je potrebno tudi pri delu kontrolirati in jih nuditi podporo zaradi objektivnih problemov, ki se med delom zanesljivo pojavijo. Ljudi moramo povezati z inoviranjem v smeri njihovega razvoja. Težiti je treba k izboljšanju pogojev dela in prilagoditvi delovnega mesta ljudem (invalidom, gluhonemim, slepim). Pri delu naj ljudje razmišljajo, kar pomeni, da moramo zaposliti njihove možgane. Potrebna je kontrola na vseh nivojih, s katerimi se

odpravijo morebitne nepravilnosti in odstopanja od predvidene dinamike dela (Likar 2004, 115-117).

2.5 Ovire inoviranja

Visoki stroški inoviranja in pomanjkanje finančnih virov za financiranje raziskav se uvrščajo med najpomembnejše ovire na tem področju. V vsakem sistemu, pa naj bo še tako dober, ne moremo eliminirati vseh ovir na poti do inoviranja. Naj bodo to človeški faktorji, napake v sistemih ali pa napačne odločitve. Že samo nepoznavanje problema ali pa neznanje pri njegovem reševanju je včasih nepremostljiva ovira in tako problem ostane. Zaradi velikega vlaganja se ustrašimo prevelike investicije, ki nas bi lahko pokopala. V vsakem od nas je nekaj tekmovalnosti, ki se lahko kaže v pozitivni ali pa tudi negativni smeri. Pozitivno je, da dajemo še več in še boljše predloge, medtem pa v negativnem smislu zaradi uspeha drugih in nevoščljivosti zaostajamo, lenarimo ali pa delamo škodo. Vsako inoviranje je pogojeno z nagrado. Nagrade so lahko finančne (kar je najučinkovitejše sredstvo) ali pa tudi nefinančne, ki služijo boljšemu počutju v podjetju. Če hočemo konstanten napredek, moramo vlagati tudi v znanje delavcev, ker bodo le z dodatnim znanjem zmožni razmišljati o izboljšavah. Potrebno je poskrbeti za dobro počutje ljudi, odpraviti konflikte med profitnimi centri oz. stroškovnimi mesti, zmanjšati oz. odpraviti odpor za nove stvari, navaditi ljudi na fleksibilnost, da bo delo izven rutine potekalo brez zmede in neodločnosti.

Osveščenost ljudi oz. podjetij o zaščiti patentov in modelov je mala. Glavni razlog je nepoznavanje prednosti, ki bi jih z zaščito lahko dobili. Prav tako pa je problem v nepoznavanju pravno formalnih pravil. Zato je za podjetje, ki nima tega znanja, nujno, da najame zunanjega sodelavca za svetovanje in za zakonsko zaščito – patenta, znamke.

Berginc in Krč (2001, 172) združujeta tveganja, ki so povezana z inovacijami, v tri sklope:

1. Tržno tveganje: Bistvo je v doseganju tržnega učinka. Z inovacijo skuša podjetje izboljšati svoj položaj na trgu, povečati konkurenčno prednost. Poleg tega si od večje tržne prodaje obeta dobiček.
2. Organizacijsko tveganje: Nanaša se na razvoj procesa znotraj organizacije z namenom razvijanja novih tehnologij. Celoten proces predvideva organizacijske probleme kot so zamude z roki in prekoračitev stroškovnih postavk.
3. Osebno tveganje: Celoten uspeh inovacije je odvisen od vsakega zaposlenega v organizaciji. Pogosto se v organizaciji pojavljata skepticizem in negotovost. Če določene skupine strokovnjakov ne verjamejo v inovacijo, inoviranje največkrat ne uspe.

2.6 Pridobivanje podatkov in novih idej

Zbiranje podatkov je pomemben dejavnik, saj vpliva na nadaljnja izvajanja, izračune in primerjave, ki temeljijo na uporabljenih podatkih. Če so podatki nekoristni

in nenatančni, bodo podobno nenatančni tudi končni rezultati (Kos, 1996; citirano v Likar 2004, 83).

2.6.1 Kvantitativne metode

Napovedovanje prihodnosti je zelo težko delo in takšne so tudi odločitve posloводства. Da bi bilo to olajšano, se v podjetju izvajajo določene raziskave. Odločitve o novem proizvodu spremlja cela vrsta investicij. Vendar uspeh novega proizvoda na trgu še vedno ni garantiran, podjetje pa je lahko odvisno od uspeha tega proizvoda. Znano je, da le vsaka četrta tehnološka novost najde mesto na tržišču (Likar 2004, 23). Da bi si povečali možnost uspeha ali pa, da projekt še pravočasno ustavimo pred morebitnim neuspehom, moramo ocenjevati možnost uspeha proizvoda s tržnega, finančnega in tehnološkega vidika. Najpomembnejši dejavniki uspeha novega proizvoda so razvojni čas (čim krajši oz. potrebno ga je skrajšati na minimum), kakovost (ponazarja skupek atributov, ki jih mora vsebovati proizvod, da bo zadovoljil kupca) in stroški (proizvesti z najmanjšimi stroški). Pred odločitvijo o resničnem začetku inovacijskega projekta, ko začnejo stroški strmo naraščati, je potrebno skrbno preveriti vse dejavnike uspešnosti. Kvantitativne metode preučujejo torej vpliv dejavnikov, ki vplivajo na uspeh inovacije.

2.6.2 Tehnike ustvarjalnega razmišljanja

Načinov, kako priti do idej, je mnogo. Porajajo se med delom, slučajno nam padejo na pamet v trenutku, ali pa se do rešitve dokopljemo postopno. Ideja se lahko rodi med sanjami in dnevnimi sanjarjenji, na koncertu in drugje, lahko pa kreativnost vzpodbujamo tudi načrtno. Poznamo veliko število različnih skupinskih tehnik ustvarjalnega razmišljanja.

Brainstorming ali *možganska nevihta* je skupinska tehnika ustvarjalnega razmišljanja, ki se najpogosteje omenja in uporablja, njen avtor pa je ameriški psiholog Alex F Osborn (Likar 2004, 24). Različni avtorji jo poimenujejo tudi z drugimi imeni, kot so: burjenje duha, spreletavanje, prevetravanje možganov, možganski vihar in drugo.

Možganska nevihta je uspešnejša, če se načrtuje v naprej in da poteka kot vnaprej pripravljen sestanek s konkretnim določenim ciljem. Pri tem je pomembno ozračje, ki nastane. Z dobro psihološko pripravo je treba udeležence spodbuditi, da se za proizvajanje kakovostnih idej počutijo čimbolj prijetno, svobodno in sproščeno. K temu pripomore ustrezna velikost skupine, z optimalno 6-12 udeleženci. Če je udeležencev manj, se debata ne razvije, pri večjem številu pa nastopijo pri udeležencih zavore. Prav tako je pomemben prostor, v katerem vodja skliče udeležence. Ta ne sme biti niti prevelik, saj se v njem udeleženci počutijo izgubljene, niti premajhen, da ne bi vzbujal občutka natlačenosti. Vodja skupine je pri brainstormingu – pa tudi pri drugih tehnikah pomembna oseba. Pomembna je komunikativnost, zaželeno je, da je to človek, ki mu

skupina verjame. Njegova naloga je, da koordinira potek možganske nevihte, beleži ideje in preprečuje kritične pripombe, ki hitro ustavijo tok idej (ibid, 24-19).

Sama tehnika ima to pomanjkljivost, da je čas iskanja idej nedoločen, torej je lahko precej dolg. Potrebna je posebna faza dela, v kateri se izločijo uporabne in neuporabne ideje.

Pri *Gordonovi tehniki*, za razliko od običajne možganske nevihte, udeleženci ne vedo, kakšen problem bodo reševali, zato jim problem predstavijo v prenesenem pomenu, na primer kot metaforo, analogijo ali kot morebitno načelo reševanja, ki ga je treba konkretizirati. Predlogi so vezani le na vprašanja, ki jih zastavlja vodja, ki do konca ne razkrije resničnega problema. Zaradi nepoznavanja problema je po Gordonovi tehniki zavrtnost med udeleženci manjša, zato so ideje originalnejše, kar je njena največja prednost. Težave pa nastopijo, če vodja ne obvladuje srečanja. Omejitev za pogosto izvajanje metode je tudi njena dolžina, saj traja 3 ure (ibid, 29).

Naslednja tehnika ustvarjalnega razmišljanja je *brainwriting* ali *zapisovanje idej* (zapisovanje misli, idej). Za razliko od klasične možganske nevihte 4-7 udeležencev svoje ideje zapisuje. Vodja predstavi problem in metode, nato v kreativnem delu udeleženci zapisujejo ideje. Sledi vrednotenje zapisanega in narisane. Rezultati so boljši, če je predloga za zapiske že prej izdelana. Vsak udeleženec zapiše po 3 predloge, za to pa ima na voljo 5 minut časa. Po zaključenem prvem krogu vsak preda listek svojemu sosedu. V sledečem krogu napiše vsak udeleženec naslednje tri ideje. Izmenjavo listkov ponavljamo tolikokrat, kolikor je udeležencev. Tehnika ni primerna za manj izobražene in take, ki niso sposobni pisnega komuniciranja. Tehnika nudi možnost velike produkcije različnih idej, zbranih v razmeroma kratkem času (30 minut). V povprečju jih je uporabnih le 5% (Likar 2004, 31).

Tehnika *prisilne (usmerjene) povezave* temelji na naključno izbranih besedah in iskanju povezav med njimi. Pečjak (1989, povzeto po: Likar 2004, 33) navaja, da je metoda primerna pri pedagoškem delu za iskanje novih zanimivih tem za seminarske in diplomske naloge. Je igra z naključnimi povezavami med besedami. Najprej pripravimo izbor besed iz slovarjev, knjig in drugih publikacij. Ta je popolnoma naključen, vir pa določimo glede na problem, ki ga rešujemo. Tehnika je lahko tako skupinska kot individualna.

2.6.3 Poslovna ekonomska analiza in boniteta podjetja

Poslovna ekonomska analiza predstavlja spekter opravil vsakega podjetja, ki se resno zaveda nujnosti posameznih podatkov in analiz. Z analizo dejansko spoznamo podjetje, njegove prednosti in slabosti, rezerve in pomanjkanje, nakar pripravimo podlage za odločitve o investicijah, novih proizvodih, inoviranju in novih tehnologijah. Teoretično delimo analizo v štiri stopnje. Najprej analiziramo stroške in racionalizacije za zmanjšanje le-teh. Kakor pri prvi se tudi pri drugi delitvi posvečamo podjetju, kjer

upoštevamo faktorje dela, zemlje, kapitala za povečanje dobička. V tretji zamisli upoštevamo konkurenčnost, kar nam prinaša dolgoročni obstoj. Zato govorimo o novi dimenziji, času in podjetju v določenem okolju. V četrti zamisli gre dejansko za celovito soodvisnost med podjetjem in okoljem in njunih medsebojnih vplivih. Drugi vir generiranja analize so potrebe prakse.

Boniteta je spričevalo podjetja, ki kaže njegovo uspešnost, zanesljivost, ugled, dinamiko razvoja. Vsako uspešno podjetje se lahko prav na tak način pohvali in si pridobi ugled z izdelavo svojega bonitetnega poročila. Bonitetno poročilo obsega različne podatke oz. kazalnike. Med nje sodijo tudi podatki in število invencij in inovacij, gospodarska korist inovacij in uspešnost le-teh. Z benchmarking metodo¹ pridemo do primerjav z drugimi konkurenti, kar nas vodi k odkrivanju pomanjkljivosti, izboljšavam, inoviranju našega procesa in proizvoda.

2.7 Predlogi Evropske unije za inovativnost

Vsi predlogi Evropske unije so zelo koristni in bi pozitivno vplivali na inovativnost v podjetju. Če hoče podjetje konkurirati na trgu, mora imeti kakovostne proizvode, ki jih lahko doseže z vlaganjem v razvoj tehnologije nadzora in predvidevanja. To so lahko novi merilni stroji, računalniško spremljanje proizvodnje in statistične metode spremljanja procesa. Problematika šolstva še vedno daje široko izobražen kader, ki pa nima dovolj praktičnega znanja za v podjetje, zato se mora šolstvo prilagoditi razvoju in tehnologiji. Za nas bi bilo vsekakor zanimivo in dobrodošlo znanje iz drugih okolij oz. sredin, ki imajo podobno proizvodnjo.

Pri nas je poznavanje prednosti inoviranja na zelo nizkem nivoju, zato bi učinkovito propagiranje inovacijskih dejavnosti in financiranje le-teh pripomoglo k učinkovitejšemu razvoju. Velikokrat se zgodi, da se ukvarjamo s problemi, ki imajo zelo majhne možnosti za uspeh oz. s problemi, ki ne prinesejo večjih učinkov, zato je potrebno rangirati. V podjetju je nepoznavanje intelektualne industrijske lastnine in pomena le-teh pomanjkljivo. Če bi se zavedali pomena in vrednosti, ki jih lahko iztržimo z našim znanjem, bi tudi na inovacijskem področju naredili več. Pri tem bi morala država pomagati z zmanjšanjem administracije pri prijavljanju patentov modelov. Mala in srednja podjetja, kot je naše, bi z raznimi spodbudami oz. državnim sofinanciranjem več časa in denarja posvečala inoviranju. Vsa ta navodila Evropske unije bi ob sprejetju v naši državi in dejanskem izvajanju prinesla podjetju napredek in konkurenčnost v Evropi.

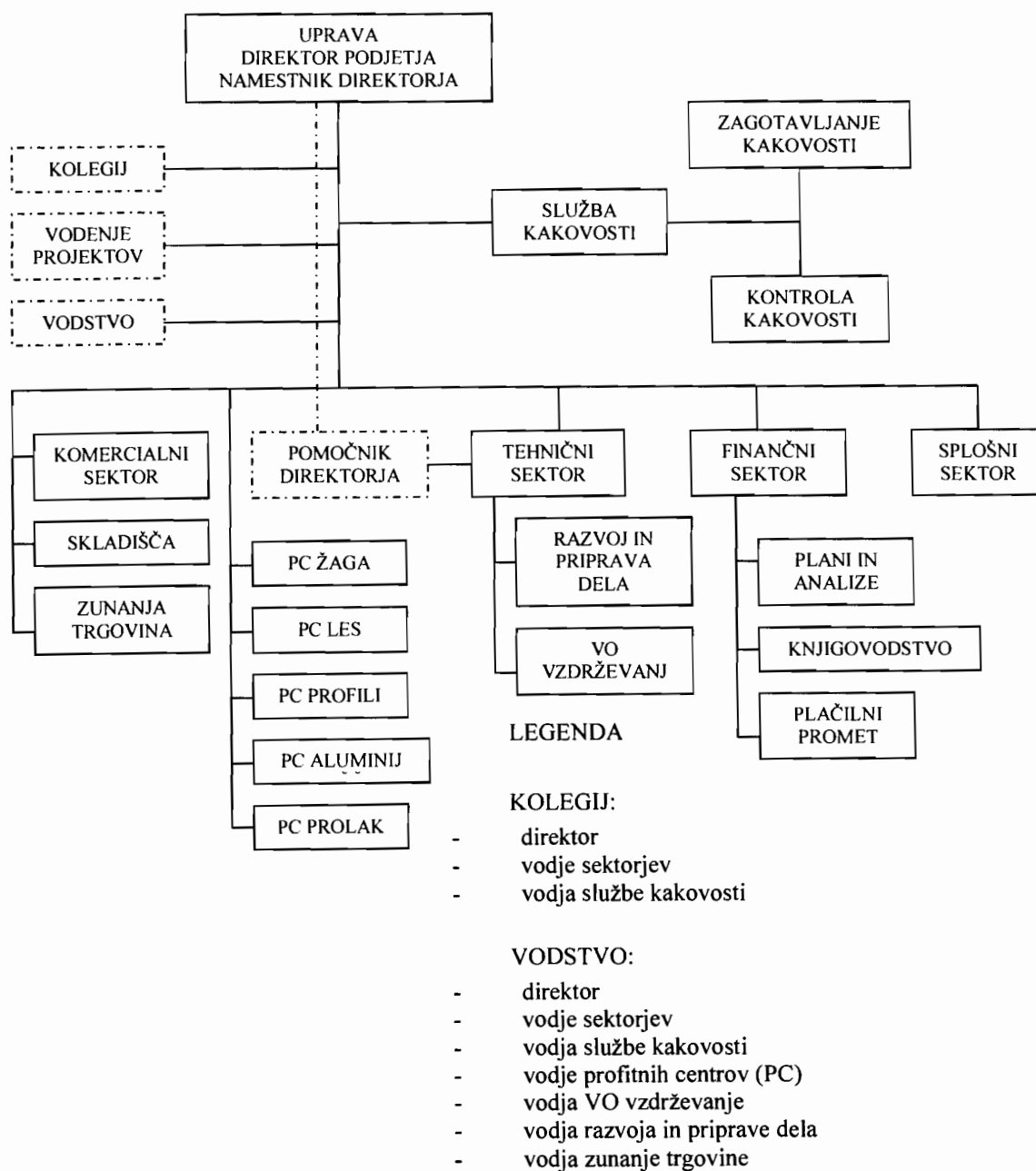
¹ Nepretrgan sistematičen proces vrednotenja in primerjanja izdelkov, storitev, delovnih procesov, operacij in poslovnih funkcij podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja.

3 INOVACIJSKA DEJAVNOAT V PODJETJU AHA EMMI d.o.o.

3.1 Predstavitev podjetja AHA EMMI d.o.o.

Osnovna dejavnost družbe je predelava kovin, in sicer profilov ter trakov iz aluminija in železa, v manjši meri pa tudi predelava lesa.

Slika 3.1 Organizacijska struktura podjetja



Vir: Lesnina EMMI d.d.

- Zametek današnjega podjetja AHA EMMI d.o.o. sega v leto 1946, ko je bila v Slovenski Bistrici ustanovljena obrtna delavnica Žagotrgoles s sedmimi zaposlenimi. Podjetje je kupovalo in prodajalo les, ga žagalo in izdelovalo lesene zaboje po posebnih naročilih.
- Leta 1969 se je registrirala dodatna dejavnost za izdelavo vseh vrst aluminijских izdelkov ter nabavila oprema za profiliranje trakov s hladnim valjanjem.
- Leta 1976 se je podjetje vključilo v DO LESNINA, poslovni sistem za proizvodnjo, inženiring in trgovino z lesom, pohištvo, notranjo opremo in drugimi programi.
- Leta 1994 je podjetje pridobilo certifikat kakovosti v skladu s standardi ISO 9001.
- Leta 1995 je bilo podjetje, ki se je lastnilo v skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju, vpisano v sodni register kot delniška družba z znanimi 882 lastniki, leta 1996 pa je pričel veljati Sklep Uprave Ljubljanske borze d.d. o začetku trgovanja na odprtem trgu C (OTC) in s tem je omogočeno organizirano trgovanje z delnicami.
- Leta 1997 je sledilo uspešno certificiranje podjetja po standardu ISO 9001:1994, leta 2003 pa tudi po standardu ISO 9001:2000. Izdelan je nov sodoben predstavitveni katalog podjetja.
- Leta 2005 je podjetje začrtalo svojo nadaljnjo pot. »Postati evropski center odličnosti za celovite tehnološke rešitve Alu-komponent« je vizija podjetja in za uresničitev svojega poslanstva »Aluminiju dajemo sijaj« je v letu 2005 pripeljala do odločitve za izgradnjo in zagon lastnega obrata za anodiziranje (eloksiranje) aluminija, t. j. površinske obdelave aluminija.
- Leta 2006 je začela obratovati ena najsodobnejših linij za eloksiranje v Evropi, ki je prvenstveno namenjena specialnim efektom eloksaže aluminija. Število zaposlenih se je povzpelo na 250.
- Novembra 2006 postane podjetje AHA Aluminij, d. o. o., Poljanski nasip 6, 1000 Ljubljana glavni delničar podjetja Lesnina Emmi, d. d., ki še naprej uspešno sledi začrtani viziji podjetja.

Linija podjetja AHA EMMI za anodiziranje aluminija je ena najsodobnejših v Evropi. Namenjena je anodiziranju kosovnih komponent najvišjih kakovostnih zahtev s poudarkom na specialnih efektih kot so barve nerjavečega jekla in anodiziranje površine z visokim sijajem. S pomočjo sodobnega strojnega paketa dajejo materialu obliko. Po želji in načrtih kupcev izdelajo bodisi polizdelke, bodisi končne izdelke, namenjene takojšnji prodaji. Za to so jim na voljo sodobni strojni park, najsodobnejša tehnologija in visoko motiviran kader, s čimer zagotavljajo tudi potrebno ekonomičnost poslovanja.

Mehanska obdelava s CNC tehniko, razrez, izsekovanje, rezkanje, varjenje, vrtanje, upogibanje in kompletiranje aluminija z drugimi materiali so stalnice njihove proizvodnje.

Ena izmed posebnosti proizvodnje, ki je strankam na voljo, je profiliranje. V proces preoblikovanja je možno vključiti tudi dodatne precizne obdelave traku kot so na primer perforiranje, izsekovanje, vtiskovanje, signiranje in varjenje. Izdelujejo tako odprte profile za gradbeništvo kot tudi precizno valjane in hkrati varjene izdelke.

V prvih letih delovanja je bila predelava lesa edina dejavnost, danes pa predstavlja le še slabih 10% njegove realizacije. Vršijo razrez hlodovine in izdelujejo leseno embalažo.

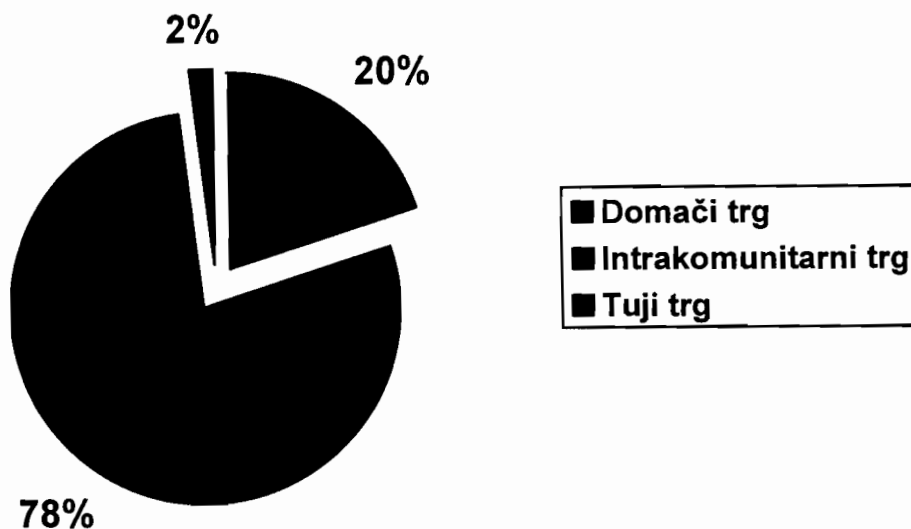
Z izdelovanjem dvojnega modulacijskega poda zagotavljajo fleksibilnost in vsestransko uporabnost kupčevih prostorov. S tem kupcem omogočajo enostavnejšo in cenovno ugodno premestitev sten, oblikovanje nivojev in različnih inštalacij.

Podjetje deluje na domačem trgu, intrakomunitarnem trgu in tujem trgu.

Prodajni delež podjetja AHA EMMI d.d.:

1. 20% domači trgu - 4mil.€
2. 78% intrakomunitarni trg - 18mil.€
3. 2% tuji trg - 0,56 mil.€

Slika 3.2 Deleži prodaje izdelkov podjetja po območjih za leto 2006



Vir: Lesnina EMMI d.d.

Obravnavali bomo problem spodbujanja in obvladovanja inovacijske dejavnosti v podjetju AHA EMMI d.o.o., ki je temeljna postavka razvoja podjetja. Če želimo biti konkurenčni, moramo iti v korak s konkurenco. Omenjeni problem je problem vodstva podjetja, ki mora zagotoviti uspešnost in trajnost obstoja podjetja. Pristop k reševanju mora biti temeljit in pomembno je, da se s tem ukvarjamo danes in rešitve je treba najti čim prej. Okolje problema zajema osnovno podjetje z vsemi svojimi funkcijami in na vseh nivojih. S tem pa se dotaknemo tudi zunanjega okolja naših partnerjev. Problem je prisoten že ves čas obstoja podjetja.

3.2 Ocena spoznanih dejstev v podjetju

3.2.1 Ocena osnovnih pogojev inoviranja

Nastanek podjetja sega v leto 1946. Njegov napredek skozi vsa leta je kazal inovativnost. Razvoj je potekal od začetkov z lesom, nato prehod na aluminijaste profile, za tem na profilno valjanje profile, sledijo dodatni programi s področja aluminija in jeklene pločevine. Po letu 1991 je podjetje izgubilo precejšnji delež jugoslovanskega trga; v Sloveniji je bilo premalo povpraševanja po naših proizvodih. Poiskati je bilo treba novo tržišče. Z dobrimi makroekonomskimi potezami je država znala obdržati oz. znižati prejšnjo hiperinflacijo na sedanjo 3,2 %². Slovenija je s 1. majem 2004 postala članica Evropske unije, pri tem pa imamo sedaj kot večinski izvoznik nekatere prednosti (ni več carin). Zaradi odprtega svetovnega trga in velike konkurence, je inovativna dejavnost v podjetju pridobila pomembno vlogo. Podjetje izvozi več kot 70% vseh svojih proizvodov. Izvoz pa je v večini namenjen razvitim evropskim državam (Nemčija, Francija, Avstrija, Nizozemska, tudi Amerika). Tako nas tudi kupci silijo k nenehnemu inoviranju in nas dejansko vlečejo za sabo. Sodelovanju z zahtevnimi trgi omogoča in lajša tudi elektronsko poslovanje, razvit informacijski sistem, status pooblaščenega izvoznika, ISO 9001 in bonitete pri banki. Število zaposlenih se je tako od začetka, ko je bilo zaposlenih 10 ljudi, povzpelo na 250 v letu 2006. Ti podatki kažejo na neprestan razvoj podjetja, visoko stopnjo tehnologije in znanja.

V podjetju AHA EMMI d.o.o. se vedno bolj posvečamo raziskavam in razvoju. Podjetje ima inovacijsko dejavnost in jo tudi spodbuja z nagrajevanjem. Zaradi pomanjkanja časa in kadra je delo na inovacijski dejavnosti prepočasno, v podjetju pa nimamo posebnega programa za pospeševanje inovacij. Management v podjetju vedno spodbuja, nagrajuje in podpira izobraževanje v korist inoviranja. Po drugi strani pa je tudi dovolj demokratičen, da nove ideje in s tem povezane investicije tudi realizira.

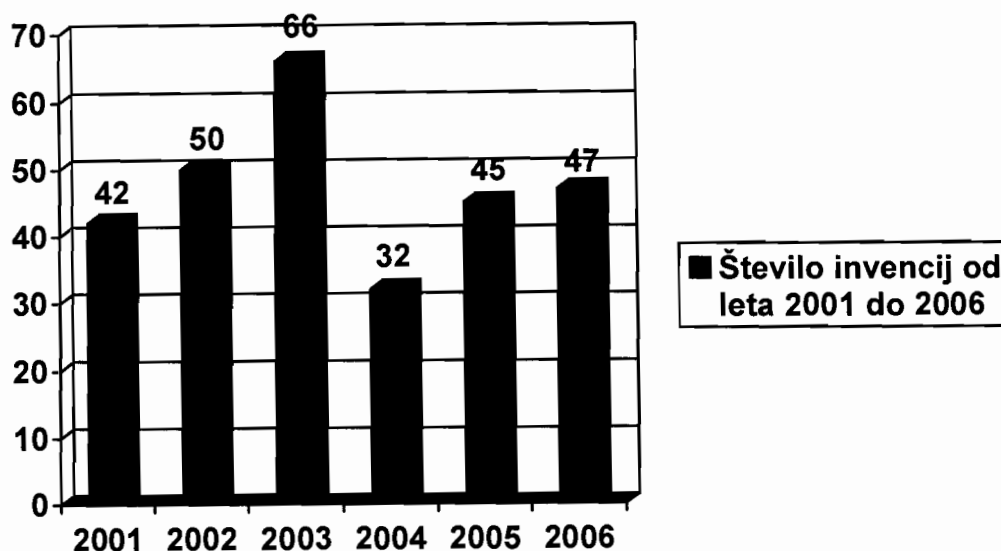
² Povprečna letna inflacija v oktobru 2007 (Vir: Statistični urad Republike Slovenije, dostopno na: www.stat.si/indikatorji.asp?ID=1)

Vedno bolj (ponovno) se razvija čut za pripadnost k podjetju, vendar ugotavljamo, da v podjetju ni dovolj inoviranja, da prevladuje zaspanost, ni odgovornosti in da obstaja mnenje o samozadostnosti.

Ves čas je prevladovala politika rutinerstva – prav zaradi dela po naročilu, čeprav je bila organizacija drugače strukturirana. Z manjšanjem serij in drobljenjem proizvodnje se organizacija obrača proti inovativnemu poslovanju. Če smo hoteli obdržati podjetje, smo morali v podjetju razviti duh podjetništva. Brez tega propade vsako podjetje. Druga oblika spodbujanja izboljšav je delavnica KVP^{2,3}, pri kateri potrebujemo moderatorje, ki smo jih tudi izšolali. Problem pa je nastal, da mora nekdo skrbeti, da se delavnice izvajajo. To sta dve obliki ustvarjalnega mišljenja. V prvi vrsti spodbujamo intenzivno izvajanje teh dveh metod, vendar uvajamo še druge oblike (Možganska nevihta, Brainwriting) inovacijskega managementa.

Invencije so se uveljavile in v prvih letih nagrajevanja smo dosegli kar zavidljivo število le-teh (66 leta 2003). Nastopila je težava, da se predlogi niso reševali sproti, izvedba je trajala predolgo, nagrade pa so bile simbolične. Glavni problem je v kadru, ki skrbi za izvajanje takih procesov. Sedaj je za te oblike dela premalo časa. Manjka pa tudi sistem dodeljevanja in spremljanje nalog, s katerim bi lažje spremljali učinkovitost dela.

Slika 3.3 Število invencij od leta 2001 do 2006



Vir: Lesnina EMMI d.d.

³ KVP² je kontinuiran proces izboljšav; metodo moramo razumeti kot proces, ki je integriran v vse ravni podjetja in teče stalno.

Bistvo inoviranja je eksperimentiranje, raziskovanje, nova dognanja, razvoj, nedefiniranost, tveganje. Podjetje na leto vложи za investicije do 5% letne realizacije kar predstavlja kar velik zalogaj. Problem je predvsem v razlogih za vlaganja, ki so ponavadi nove zahteve kupcev in trga. To pomeni, da trg zahteva določene stvari, ki so pri nas komaj v osvajanju. Zaradi tega izgubimo konkurenčno prednost inoviranja, dobiček je manjši, učenje na hitro predstavlja težave ter nestrokovnost. Izkaže se, da zaradi preteklega samozadovoljstva neprestano lovimo konkurenco.

3.2.2 Razumevanje pojma inovacija v podjetju

S pravilnikom o inovacijah se v podjetju urejajo pravice in obveznosti med delodajalcem in delojemalcem, ki izhajajo iz inovacij ustvarjenih v delovnem razmerju, postopek prijavljanja, obravnavanja in odločanja o inovativnih predlogih ter višina nagrad za inovativne dosežke. Inovacije so po tem pravilniku izumi, ki po predpisih o industrijski lastnini izpolnjujejo pogoje za patentno varstvo. V podjetju kot invencije in inovacije obravnavamo tudi koristne predloge – tehnične, poslovne in druge izboljšave, s katerimi se dosega večjo delovno storilnost, boljšo kakovost proizvodov, prihranek pri materialu in energiji, boljše izkoriščanje strojev, naprav, boljši nadzor proizvodnje in boljša varnost dela. Inovacije so po tem pravilniku tudi nove oblike teles, slike in risbe, ki po predpisih o industrijski lastnini izpolnjujejo pogoje za varstvo z modelom oziroma vzorcem.

S procesnega vidika pojma inovacije v podjetju tako ne povezujemo le s proizvodnim delom oziroma temeljnim procesom. Inovacije razumemo kot karkoli, kar prinaša neko korist uporabnikom. V podjetju se zavedamo, da ne obstajajo samo tehnično-tehnološke inovacije, ampak še številne druge. Slednje so prav tako pomembne. V tem oziru izstopajo družbene, ki se tičejo tudi ljudi kot družbe. Zavedamo se tudi, da so za sodobno poslovanje inovacije bistvene in predstavljajo eksistenčni pogoj. Predstavljajo nujnost, da lahko dosegamo dolgoročno rast in razvoj podjetja ter visoko konkurenčnost in uspešnost. V podjetju se popolnoma strinjamo s trditvijo, da inovacije predstavljajo vir popolne kakovosti, ki je vir konkurenčne sposobnosti, zato donosnosti in preživetja. Verjamemo, da so inovacije posledica inovativnega poslovanja .

3.2.3 Nagrade in druge stimulacije v podjetju

Pomembno vlogo igra v podjetju nagrajevanje zaposlenih, ki nagrajuje tiste v podjetju, ki dosegajo zastavljene cilje in motivira tiste, ki le-teh še ne dosegajo. Nagrada, ki se izplača avtorju invencije, je simbolična in znese 16,69 EUR. Za izvedeno invencijo pa se izplača nagrada najmanj 62,59 EUR oz. glede na izračunano gospodarsko korist, ki pa jo je ponavadi težko izračunati. Višino in vrsto nagrade

določita delodajalec in delojemalec v pogodbi, ki jo skleneta v roku enega meseca od prevzema službenega izuma, tehnične ali druge izboljšave, nove oblike telesa, slike ali risbe. Delojemalec, ki se mu za inovativne dosežke podeli nagrado kot materialna pravica, lahko prejme tudi druge moralne stimulacije, kot so diplome in priznanja, naziv inovator leta, prikazovanje inovativnih dosežkov na razstavah ali redno objavljane pozitivnih učinkov uporabljenih inovativnih dosežkov.

Za spodbude k inoviranju smo izvedli delavnico oz. izobraževanje KVP². Predvidevamo, da lahko izvedemo vsaj 1 delavnico na mesec. Izvedba dosedanjih pa je pokazala pozitivne rezultate. Načrtujemo še nov sistem za izboljševanje procesa FMEA,⁴ SPC,⁵ TQM,⁶ spodbujamo pa tudi z letnimi srečanji vseh inovatorjev ter z izleti.

3.2.4 Ocena procesa inoviranja

V podjetju se zavedamo, da je temeljni proces, to je proces proizvodnje izdelkov, najbližji rutini. Določena stopnja rutine, predpisov in standardizacije, ki je prisotna predvsem v temeljnem procesu, je potrebna. Zavedamo se tudi, da inovacije niso samo rezultat temeljnega procesa, torej brez upoštevanja odjemalcev. Le-te so vsaka koristna novost, ki jo (potencialni) odjemalci sprejmejo kot koristno. Inovacije so zato bistvene za dolgoročno, uspešno rast in razvoj v sodobnem okolju. Proces inoviranja je v podjetju nastavljen zelo pozitivno in inovativno. Nekatere stvari so še v izvajanju in v načrtovanju (informacijski sistem, sistem nagrajevanja, metode spodbujanja invencij, KVP² in FMEA). Kot osnovni model v politiki podjetja je inoviranje in podjetništvo kot osnovno vodilo za razvoj podjetja, dolgoročen obstoj in konkurenčnost na trgu. Celotno poslovanje deluje pod kontrolo kakovosti, kar predstavlja nujno in zdravo osnovo za dobro kvaliteto izdelkov. Želja po nadaljnjem razvoju je pri nas vedno v ospredju. Druge pristope k spodbujanju in razmišljanju se še razvijajo, kot primer FMEA, SPC.

3.2.5 Ocena inoviranja iz vidika organizacije

Na neizrabljenost ustvarjalnih sposobnosti vpliva zasedenost zaposlenih z rutinskim delom in premalo časa, namenjenega razvoju. Pri investicijah smo kot podjetje zelo previdni - že skoraj preveč. Tudi ta preveč je včasih razlog, da ne gremo v potrebno

⁴ Metoda FMEA (**F**ailure **M**ode and **E**ffects **A**nalysis – Analiza možnih napak in njihovih posledic) je metoda, ki predvideva, kaj bi lahko bilo narobe. Osnovna ideja metode je preprečevanje napak, še preden se le te sploh pojavijo. Izhaja iz problematike nastajanja in odpravljanja napak pri razvoju proizvoda.

⁵ Metoda SPC (Statistical Process Control – Statistično obvladovanje procesov) omogoča doseganje visoke stopnje stabilnosti in sposobnosti procesov. To je hkrati prvi pogoj za nenehno in racionalno obvladovanje kakovosti izdelkov ter pravočasno izvajanje potrebnih preventivnih ukrepov.

⁶ Filozofija vodenja in izvajanja, katere namen je uporabiti človeške in materialne vire organizacije za doseganje opredeljenih ciljev na najbolj učinkovit način.

investicijo. Negativna kadrovska selekcija se kaže predvsem v neizkoriščenosti sposobnega kadra za inovativno delo. Inovativna družba pomeni za nas vključitev vseh zaposlenih v projekt inoviranja. Inovativno poslovanje je demokratično delovanje znotraj podjetja, kjer tudi vodilni poslušajo svoje podrejene. Pri tem moramo preiti iz rutinerstva na inovativnost na vseh področjih podjetja – marketing, razvoj, finance, nabava, režija. V podjetju je razvita množična dejavnost, ki nagrajuje vse, ne glede na položaj. Povečati se mora še učinkovitost in skrb za reševanje teh predlogov.

Informacijski sistem, ki nam povezuje vse sisteme v podjetju, polnimo z različnimi podatki (material, ure dela, cene) iz njega dobimo informacije, na katerih gradimo inovativnost oz. podjetnost. Pri nastajanju informacijskega sistema je potrebno veliko inovativnosti, še več pa tudi dejanskega vpogleda v potrebe podjetja in zmožnosti.

3.2.6 Kultura v podjetju

Kultura podjetja pomeni prevladujoče navade ljudi v podjetju. Je ozaveščenost posameznika, podjetja in družbe, da ve, kaj lahko in kaj mora, tudi česa ne sme. Kultura ima v našem podjetju osrednjo vlogo pri doseganju odličnosti poslovanja celotnega podjetja. V podjetju se zavedamo, da lahko le prava kultura podjetja pripomore h kakovostnemu udejanjanju in doseganju ciljev poslovanja. Menimo, da je organizacijska kultura zelo pomembna. Kultura podjetja je takšna, da podpira inventivnost in invencije ter iz njih potencialno transformacijo v inovacije, vendar ne v dovolj veliki meri. Menimo, da v podjetju pretežno ne obstajajo odpori zoper novosti in zoper inovacije, vendar primanjkuje motiviranosti za opravljanje te dejavnosti. Spremembe so pomemben del poslovanja preučevanega podjetja in večina zaposlenih v to verjame, zato ker se je le-to že mnogokrat izkazalo za koristno tako za zaposlene kot za podjetje. V podjetju tako obstaja kultura inoviranja. Gre predvsem za zavedanje in delovanje vseh v podjetju v smeri iskanja vsega novega, ki bi lahko bilo potencialno koristno.

3.3 Ocena vpliva gospodarskega in družbenega razvoja na inovativnost v podjetju

3.3.1 Ocena spreminjanja okolja podjetja

Management podjetja deluje fleksibilno in usmerjeno navzven, kar se pozitivno odraža na vseh zaposlenih in posledično kakovostnem dojemanju odnosa podjetje – okolje (pri odjemalcih, dobaviteljih podjetja). Podjetje deluje v globalnem okolju. Svoje proizvode uspešno tržimo na tujih trgih. V podjetju menimo, da tudi v okolju, v katerem delujemo, poslujemo inovativno. Lastnosti sodobne družbe (globalizacija, visoka konkurenčnost in nenehne spremembe) nas „silijo“ v uvajanje in nenehno razvijanje inovativnega poslovanja. Samo tako je možno dosežati dolgoročno, uspešno rast in razvoj podjetja v takšnem okolju. Inovativnost povezujemo z odlično kakovostjo, ki

omogoča uspešno, dolgoročno rast in razvoj podjetja v turbolentnem, nepredvidljivem, sodobnem okolju.

3.3.2 Ocena inoviranja managementa in podjetništva

Za podjetnike, ki se omejujejo na tekoči management in dokler so odjemalci še zadovoljni s starim, verjetno sorazmerno dragim in zastarelim, bo le stežka uporaben naziv podjetnik, saj le-ta dandanes ne pomeni več lastništva podjetja samega, še manj zgolj lastništvo majhnega podjetja, ampak predvsem ustvarjalno upravljanje inovacij (Mulej in soavtorji 1994, 1).

Podjetnost razumemo v obravnavanem podjetju kot človeško lastnost – pripravljenost na „žrtvovanje“ pri transformaciji invencij v inovacije. Managerjem v podjetju lahko rečemo podjetniki, kajti ustvarjajo nekaj drugega, kar ima vrednost in čemur je treba posvetiti potreben čas in napore. Pri tem postavljamo spremljevalne finančne, psihološke in družbene rizike in spremljamo za to rezultirajoče nagrade v obliki denarne in osebne zadovoljitve. Managerji in vsi ostali zaposleni na višjih položajih se zavedajo vpliva lastnosti sodobnega razvoja. Zavedajo se, da je konkurenčna prednost ključnega pomena, saj lahko le-to dosežemo le s kvaliteto in fleksibilnostjo. Zato postaja njihovo delo vse bolj inovativno in manj rutinsko. Dobro tudi razumejo in upoštevajo teoretično definicijo podjetništva. Le-to razumejo kot ključni, redki vir za podjetje, ki mu v spreminjajočem se okolju omogoča dolgoročno uspešno rast in razvoj.

Podjetje se je po osamosvojitvi leta 1992 lastnilo in dobilo novega lastnika, kar je za management pomenilo nov izziv. Takoj zatem se je zaradi delitve dela in stroškov podjetje reorganiziralo na stroškovna mesta in profitne centre. Leta 1994 smo zagrizli v nov projekt pridobitve standarda ISO 9001, ki nam je povečal zaupanje pri kupcih ter povečal boniteto. Z letom 1998 smo prešli iz DOS računalniških aplikacij na programe v okolju Windows. Problem je bil v neprilagodljivosti programa ter prepočasnemu delu. V podjetju je inoviranje reden del poslovanja, vendar se srečujemo s pomanjkanjem kadrov in sredstev za lastno tehnološko ter tržno raziskovanje in razvoj. Naporno in drago delo je potrebno predvsem zaradi delovanja na zahtevnih zahodnih trgih, kjer prevladuje zahodni splet meril: primerna cena, kakovost, izbira in enakost, ki označuje sistemsko kakovost.

V podjetju se moramo prilagajati zahtevam trga, predvsem so to male serije in različni izdelki. Glavna naloga je fleksibilnost. Z večjo fleksibilnostjo je posameznik sposoben hitrejših sprememb in hitrejšega prilagajanja. Tako razumemo inovativnost in kreativnost ljudi v podjetju. Da pa bi v podjetjih notranje podjetništvo obdržali oz. ga še spodbudili, moramo pustiti podjetniku, da sam vodi realizacijo ideje in jim omogočimo čim večjo samostojnost. Za učinkovito podjetništvo je treba zagotoviti primerno organizacijsko strukturo in motiviranje.

Izkoriščamo vire s katerimi proizvajamo znane izdelke oz. podobne, za katere lahko uporabimo obstoječo tehnologijo in obstoječe vire. Ta del proizvodnje nam zagotavlja redne mesečne prihodke, kar pomeni varnost in zanesljivost. Seveda se na teh programih in procesih vedno kaj izboljšuje, s čimer pridobivamo na boljši izkoriščenosti virov in tudi na kakovosti.

Praksa stila managementa v izbranem podjetju je najbližje praksi, ki se odraža v geslu „vsi mislimo, vsi delamo“ in postavlja v ospredje človeške vire. Stil managementa je zato pretežno sodelovalen. Različna znanja zaposlenih se koristno dopolnjujejo, uporabljajo se metode ustvarjalnega mišljenja, management sodeluje pri pripravi in izvajanju potrebnih del – predvsem v vlogi povezovalca in vira manjkajočih informacij. Vendar zaposleni niso dovolj motivirani za inovacijsko dejavnost. Razlog za to je najverjetneje premalo finančno ali drugo nadomestilo za njihov trud. Zaposleni se z iskanjem novega srečujejo tudi z neuspehi. Le-ti prav tako pripomorejo k nemotiviranosti zaposlenih.

3.4 Ocena sposobnosti kadra za inoviranje v podjetju

3.4.1 Vpliv vrednot, čustev in okolja na ljudi pri inoviranju

Veliko število ljudi, zaposlenih v podjetju, živi z njim že vso delovno dobo. V podjetju je veliko družinskih in prijateljski vezi, zato je prisotno zaupanje in pripadnost le-temu. Podjetje se je razvijalo in raslo s pomočjo solidarnega dela, odpovedovanja delu dohodka (v letih 1975 do 1985). S tem je bilo dano, da se je postavila nova tovarna, ki je omogočala večje število zaposlenih, večje zmogljivosti, nove tehnologije. Ustvarjalno delo zaposlenih in temu primerna nagrada ter spodbude za razmišljanje postavi podjetje ob bok konkurenci. Vsak, ki hoče imeti uspešno podjetje, mora vlagati in stremeti za cilji napredka. V samem poteku razvoja podjetja se čuti in vidi ustvarjalnost ljudi in vodstva. Nova tovarna, novi proizvodi, nove tehnologije, novi kader, so razlogi, ki ženejo k neprestanemu razvoju za ohranitev in napredek podjetja na svetovnem trgu. V vseh letih so imeli in še imajo delavci več možnosti izražanja svojih zahtev (sindikati, delavnice za izboljšanje, odprtost do delavcev, pogovor). Z osamosvojitvijo Slovenije se je končalo obdobje družbene lastnine. Podjetje je prešlo v roke lastnikov, ki skušajo svojo naložbo čim bolj izkoristiti (izplačilo dividend, realne plače, manjšanje božičnice). Pri tem pa gledajo tudi na razvoj podjetja oz. povečanje njegove vrednosti in pravičen odnos do delavca (redno izplačilo plač, regres, božičnica).

3.4.2 Ocena vsebinskega znanja ljudi

Menimo, da je glavni nosilec temeljnih sprememb v podjetju „vzgojen“ vodstveni kader. V podjetju se zavedamo pomembne vloge kvalitetnega kadra. V razmerah sodobnega okolja postaja le-ta ključni dejavnik za doseganje konkurenčne prednosti. Zavedamo se torej, da se podjetja med seboj vse bolj razlikujejo, na to pa vse bolj vpliva

kader, ki ga ima posamezno podjetje. Različna znanja zaposlenih se koristno dopolnjujejo, uporabljajo se metode ustvarjalnega mišljenja, management sodeluje pri pripravi in izvajanju potrebnih del, kar koristno vpliva na inovacijsko dejavnost v podjetju. S tem management aktivira vse zaposlene, da s svojim znanjem in izkušnjami skupaj poskušajo ustvariti invencije, potencialne inovacije in inovacije.

Vendar je znanja, ki je potrebno, da zaživi inovacijska dejavnost, vedno premalo. Še bolj bistveno pa je, da ljudje nimajo časa za delo na inovacijski dejavnosti. Znanje so pridobivali na raznih izobraževanjih, ta pa prinesejo majhen učinek, zaradi njihovega rutinerskega dela.

3.4.3 Vpliv organizacijskih možnosti

V podjetju je zaposlenost režijskega kadra zelo velika. Vsak ima kar nekaj nalog, ki jih mora opravljati, pri tem pa se te naloge prepletajo in delijo. Zaradi tega je nujno sodelovanje več delavcev na eni nalogi. Slabost tega je, da se večkrat ne ve, kdo je odgovorna oseba. Ponavadi sodelujejo delavci istega nivoja, večkrat pa potrebujemo sodelovanje tudi raznolike skupine delavcev, kot na primer pri sestavi kalkulacije (prepletajo se tehnolog, vodja PC, komerciala, delavec na stroju). Razlogi za tako široko sodelovanje so predvsem v širini zajetega področja in malega znanja posameznika. Pri tem prihaja do dolgih in pogostih sestankov.

V podjetju proizvajamo proizvode za znanega kupca, kjer je naše podjetje dodalo samo delo in material. Za razvoj smo porabili le toliko časa, da smo vpeljali nov proizvod, pri čemer pa je šlo za znano tehnologijo. Na področju marketinga ni bilo skoraj nobene organizirane raziskave. Z razvojem tehnologije in zahtev kupcev so tudi naši kupci postali zahtevnejši. Proizvodi se hitreje menjajo, razvoj in oblike prepuščajo našim odločitvam, uvajamo nove tehnologije – robot za varjenje, stroj za upogibanje. Korak naprej je potreben še na področju marketinga.

Podjetje že deset let spremlja in do neke mere organizirano vodi inovativno dejavnost. Dejstvo pa je, da se je in se še vedno posveča več poudarka na proizvod kot na človeka. Če pa hočemo narediti ustvarjalne ljudi, ki bodo tudi ustvarjali, moramo spodbujati človeka!

4 REZULTATI IN UKREPI

4.1 Predlogi za izboljšanje inovativne dejavnosti v podjetju

Podjetje AHA EMMI d.o.o. bo moralo v prihodnje še več vlagati v raziskave in razvoj, saj podjetja, ki večji delež prihodkov vlagajo v raziskave in razvoj, rastejo bistveno hitreje. Nenazadnje je od tovrstnih vlaganj lahko odvisen celo obstoj samega podjetja. Inovativno poslovanje je nujno potrebno za učinkovitost in uspešnost podjetja, kar vključuje nenehno inovativnost in podjetniški način dela. Celovit pristop je pri uvajanju inovacijske dejavnosti zelo pomemben. Uspešnost lahko dosežemo le s sodelovanjem in vključevanjem vseh zaposlenih. V podjetju se premalo zavedamo potrebne celovitosti novosti in sprememb, ki je potrebna tudi zaradi stroškov, ki jih namenjamo za aktivnosti. Le-te je potrebno skrbno oceniti, načrtovati, spremljati in proti preverjati.

Vodilni v podjetju morajo s svojo miselnostjo, zgledom in delom spodbujati ostale k ustvarjalnemu mišljenju in s tem k inoviranju. Njihova naloga mora biti tako načrtovanje kot organizacija, vodenje in kontrola inovacijske dejavnosti ter uspešno pretvarjanje invencij v potencialne inovacije in nadalje v inovacije.

Za delovanje na inovacijskem področju je potrebno zadolžiti osebo, ki bo spremljala, spodbujala ter vrednotila inventivne predloge. Ta oseba bo predstavljala vezivo in usmerjevalca celotnega sistema. Posredovati mora tehnično in organizacijsko podporo pri izvajanju inovacijskega procesa. Narediti je potrebno inovacijski plan dela in ga organizirati. S svojim strokovnim znanjem mora pomagati pri pretvarjanju invencij v inovacije, jih nato obdelati in ovrednotiti. Skrbela pa bi tudi za ostale oblike inovativnosti, tudi KVP². Uvesti je treba tedensko poročanje o aktivnostih na področju inovacijske dejavnosti, jo spodbujati z nakazovanjem problemov, stimulirati z večjimi nagradami. Spremljali bi koristi že vpeljanih inovacij in posredovali predloge, s katerimi bi se izboljšalo delovanje sistema.

Človeški viri imajo pri uspešnosti podjetja pomembno vlogo. Zaradi tega moramo zaposlene nenehno motivirati, jim zaupati in jim dodeljevati več odgovornosti na delovnih mestih. Vse zaposlene v podjetju je potrebno sproti informirati o številnih spremembah na trgu, konkurenci, pojavu nove tehnologije in nove opreme, kakor tudi o spremembah zakonodaje. S tem bi jih spodbudili k razmišljanju o razvoju novih izdelkov in tehnologij. Ko zbiramo ideje za razvoj novih izdelkov in tehnologije, moramo obenem tudi spremljati, analizirati in temu primerno tudi ukrepati v samem podjetju. Raziskovalcem, ustvarjalcem in drugim strokovnjakom je potrebno sproti posredovati določene informacije oz. probleme. S tem bi jih pridobili za sodelovanje na najrazličnejših področjih poslovanja.

Potrebno je spodbudili slehernega ustvarjalca v podjetju, da bi prispeval k racionalnemu poslovanju podjetja. To je enostaven in učinkovit pristop brez posebnih

finančnih vlaganj. S tako metodo dobimo razmeroma hitro veliko idej, predlogov, zasnov, izboljšav in drugih rešitev. Vendar se morajo vodilni v podjetju zavedati, da vsak zaposleni najbolje pozna svoje delovno mesto, zato predlagamo zbiranje ter sprotno sistemsko evidentiranje njihovih predlogov.

V obravnavanem podjetju predlagamo še večjo skrb za zaposlene in njihove kariere kot do sedaj. Zavedati se je potrebno, da so ključ za uspeh podjetja, zato jim je potrebno dati priložnost, da v celoti prikažejo kaj zmorejo. Inovativnost ne sme biti domena le nekaterih ljudi v podjetju, ampak čisto vseh, tudi delavci v proizvodnji imajo ideje, še več, lahko so izjemno kreativni. Podjetje ne sme stremeti k izobraževanju zgolj nekaj izrednih posameznikov.

Timsko delo bi omogočilo skupno učenje, razvoj in inovativen odziv na spremembe v okolju. V sodobnih organizacijah postaja tovrstni način dela vse pomembnejši in tako mora biti tudi v podjetju AHA EMMI d.o.o. Znanje posameznikov mora postati znanje podjetja, zato predlagamo krepitev timskega dela, saj le-to prinese večjo sinergijo in celovitost v podjetje, brez katere ni uspešnosti.

Če hočemo od ljudi večjo ustvarjalnost, jih moramo izobraževati. Kadrovski sektor mora korenito pripraviti plan izobraževanja. Zajemati mora vse delavce na vseh nivojih. Področja so: seznanjanje ljudi z izdelki in njihovimi zahtevami, s posameznimi tehnološkimi postopki, računalniška izobraževanja, pomagati zaposlenim razumeti, kako uspešno delati v timih, pripraviti zaposlene, da boljše medsebojno sodelujejo. Le s takim pristopom bomo ljudem bolj zaupali, sebi pa prihranili ogromno izgubljenega časa za kontrole.

V podjetju ne namenimo dovolj pozornosti pridobivanju podatkov in novih idej ter aktiviranju ustvarjalnosti zaposlenih. Redno moramo izvajati tehnike za spodbujanje in motiviranje ustvarjalnosti zaposlenih, kot so: možganska nevihta, zapisovanje idej in miselni vzorci. Menimo, da bomo tako povečali zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih. Te metode bodo privedele do večje poslovne uspešnosti.

K vodenju nalog in projektov se mora pristopiti sistematsko. Narediti je potrebno sistem za spremljanje in vodenje, sistem v obstoječem informacijskem sistemu ali pa uporabiti kupljen program.

4.2 Kritičen vidik ukrepov

Zaradi pomanjkanja kadra je skoraj nemogoče nameniti enega delavca samo za vodenje inovativne dejavnosti in delavnic. Prav gotovo bi ta ideja prinesla več kot pa polovičarstvo. Čas, ki bi bil potreben, je odvisen predvsem od tega ali bi bil ta delavec iz podjetja ali novi sodelavec. Toda v največ pol leta bi morali biti rezultati že vidni, sicer bi bil stroški za osebni dohodek zaposlenega previsoki. Druga možnost je, da se prenese del izvajanja na neposredne vodje, na ljudi, ki so dali pobude. Ta možnost se že izvaja, toda problem je, ker se delo odvija prepočasi. Iz tega stališča prva možnost

dolgoročno prinese največ, kar pa je tudi naš cilj. Zato je potrebno vpeljati redna poročanja z rednim nakazovanjem problemov širšemu krogu ljudi in oblikovati stimulacije inovacijam primerno.

Sistem nadzora nad nalogami je uresničljiv po obeh možnostih. Nadzor bi se izvajal s pomočjo računalnika. Za spremljanje pa potrebujemo potreben program. Čas, da se naredi program v našem sistemu, je en mesec. Program bo omogočal spremljanje ter vrednotenje dela na nalogah. Strošek je 2100 EUR. Prednost je predvsem v enostavnosti ter prilagodljivosti na naš sistem. Druga možnost je, da celotni program kupimo. Prilagoditev in usposabljanje, ki bi bilo potrebno, skupaj zahtevata vsaj tri mesece, stroški pa bi bili podobni. S časovnega vidika je smiselno izbrati prvo možnost.

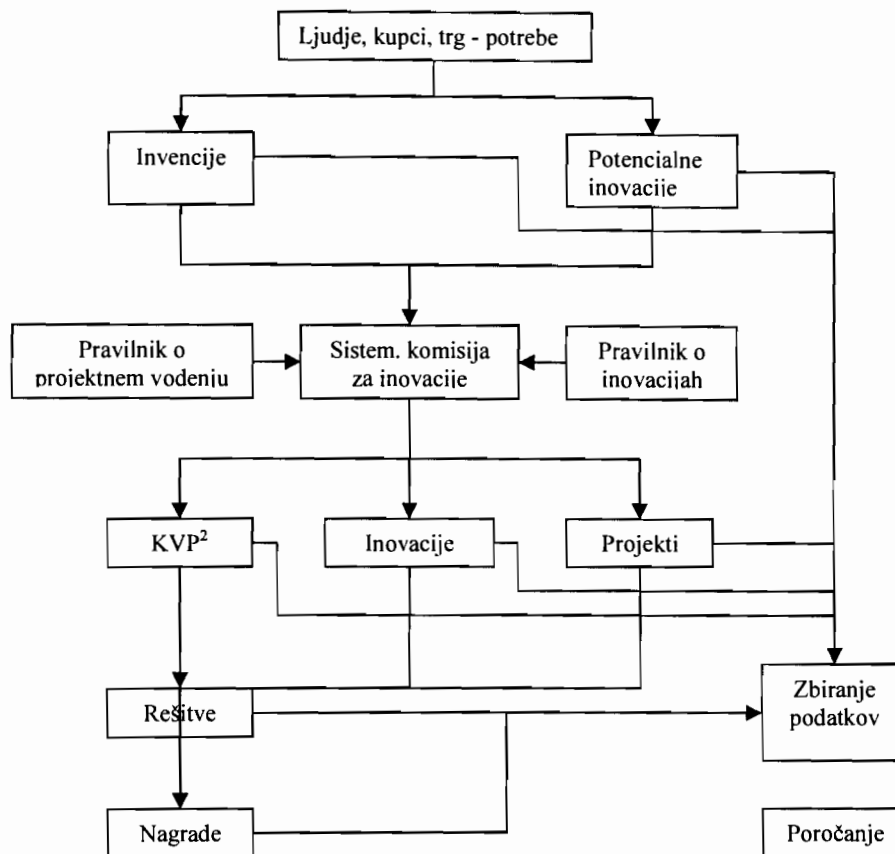
Če ne bomo reševali le bistvenih problemov, se bomo utopili v delu, če bomo zaspali na starih lovorikah, nam bo vlak odpeljal predaleč, saj vsaka stvar s časom zastari. Ustvariti je treba motiv, da bodo vsi razmišljali in ustvarjali čim več koristnih invencij, na trgu pa moramo biti z vedno novimi proizvodi, ki bodo vsakemu kupcu dali občutek enkratnosti. Problem, je zelo nazoren in rešitve se ob razmisleku same ponujajo. Zato je stvarnost izvedbe rešitev le vprašanje časa in interesa. Če bo delavec zadolžen za delo z inovacijsko dejavnostjo in drugimi metodami, ga bomo lahko nagradili po prihranjeni koristi. Za izvedbo programa je potrebno uskladiti želje in zahteve s programerjem in nato uvesti program v izvajanje in uporabo. Vsaka rešitev se meri po količini in vrednosti učinka, ki jo ustvari. Za vodjo inovacijske dejavnosti so to število invencij in inovacij, število delavnic, prihrank in stroški, kar tudi vodstvo najbolj zanima. Uspešnost in učinkovitost se bosta merili s pridobljenim časom, ki se je prej zgubljal, potreben je tudi nadzor, urejenost in sledljivost dela.

4.3 Uvajanje izbrane rešitve v prakso

V podjetju se moramo sistematično lotiti tudi uvajanja rešitev v prakso, kar prikazuje slika 2. Na podlagi zahtev trga, moramo slediti in se prilagajati zahtevam kupcev. Proizvajalec danes ni več v monopolnem položaju, oz. v položaju, ko lahko proda vse kar lahko naredi. Danes je trg ponudbe in konkurence zelo velik in ga moramo spremljati, če hočemo dohiteti druge. To bo vzpodbudilo inovativno dejavnosti podjetja, nastanek invencij in potencialnih inovacij. Pomembna je tudi ideja, pridobljena na kakšnem sejmu ali kje drugje. Veliko sugestij ali izboljšav se dobi od naših kupcev, ki jim je seveda v interesu, da dobijo kvaliteto za sprejemljivo ceno. Sistem inoviranja predstavlja dejansko celo podjetje s svojo okolico. Komisija za inovativno dejavnost mora obdelati vse predloge in pobude in razpisati posebne naloge ali projekte oz. delavnice za izvedbo inovacij ali pobud. Naslednji koraki so izvedbeni in predstavljajo posamezne dejavnosti. Ali je to delavnica KVP² ali kakšen drugi krožek, ali je to narejena inovacija, ali pa izvajamo projekt ali nalogo. S temi delavnicami pride do

izraza ustvarjalno sodelovanje mnogih. Zadnji korak pa predstavlja rešitve danih problemov.

Slika 4.1 Postopek uvajanja rešitve v prakso



Vir: Lastno spoznanje

4.4 Vzdrževanje izbrane rešitve v praksi

4.4.1 Upravljalno – vodstveni proces

Če bi politika s svojo inovativno politiko podpirala podjetja in inovacijski potencial v družbi, bi s tem zagotovila nadaljnjo rast dodane vrednosti v proizvodnji in s tem večjo blaginjo ljudi. Res je, da vsaka sprememba moteče vpliva na razpoloženje v podjetju in vsaka uvedba novih ciljev in načina dela zmede oteženo rutino.

Najlažje je oceniti vpliv znanja, saj brez tega propadejo vsa prizadevanja na področju inoviranja. Moramo si torej prizadevati, da bi ljudem dali čim več znanja, hkrati pa jih naučili sodelovanja v skupinah, kjer se znanje kopiči.

Tema te diplomske naloge je prav inventivnost organiziranja inovacijske dejavnosti, saj brez nenehnega spreminjanja, spodbud in načina dela lahko množično

inoviranje kar hitro usahne. Da do tega ne pride, mora paziti skrbnik inovativne dejavnosti.

Za inovativnost višjega kadra je potrebno, da mu omogočimo dostop do različnih in potrebnih virov informacij. Moramo mu omogočiti tudi dodatna izobraževanja, saj lahko le v tem primeru pričakujemo, da bo ustvarjal inovacije višjega reda.

Vsaka invencija še ni takoj inovacija. Zato se moramo vprašati, ali se nam splača investirati in ali je smiselno zavreči star način. Če nam prinese veliko prednosti jo bomo realizirali, če ne, pa še vedno lahko počaka ali pa jo tržimo kako drugače. Vsako potencialno inovacijo je potrebno obdelati iz različnih stališč. Seveda pa nam to vzame veliko časa, zato je nujno, da že v osnovi postavimo resnične možnosti uspeha invencije. Če hočemo inovativno podjetje, morajo biti temu primerne tudi nagrade.

Vsako podjetje mora organizirati inovacijsko dejavnost tako, da bo vključilo vse dejavnike oz. vse službe v podjetju - tako pri nastajanju kot pri reševanju in ocenjevanju. Delamo kot celota.

4.4.2 Informacijski sistem

Informacijski sistem ima velik vpliv na poslovanje in vodenje inovacijske dejavnosti, saj smo lahko dobri inovatorji le, če imamo pravo informacijo ob pravem času na pravem mestu. Podatke, ki jih pridobimo, nam povedo ali je v sistemu vse v redu ali pa so kje kakšni problemi. Na osnovi le-teh podatkov lahko takoj reagiramo na konkreten problem, ali pa problem še pravočasno preprečimo. Zapletenost pri informiranju ni dobrodošla, zato je sam proces informiranja potrebno zasnovati prijazno do uporabnika, podatki pa naj bodo že obdelani in lahko berljivi. Ker v podjetju razvijamo informacijski sistem vidimo, da je pri razvoju potrebno kar veliko inovativnosti, ki jo uporabiš pri nastanku programa in ko prebiraš podatke. Vsak, ki dela na analizah, mora imeti nekaj ustvarjalnosti, če hoče določene podatke razčleniti in jih tudi prav obdelati. Zato mora biti njegovo znanje zelo inovativno. Informacijski sistem je skupek informacij, ki nam da nujne podatke in tudi takšne, ki jih ne potrebujemo. S stališča inovativnosti pa so potrebne, saj dajejo uporabniku tudi dodaten vir informacij za dodatno inovativnost in ne samo rutino. Dobro definiran informacijski sistem tudi dobro definira sam proces poslovanja. Zagotovo je nujno, da zelo natančno definiramo proces poslovanja, saj bomo le tako videli dodatne možnosti inoviranja. Brez računalnika ne gre več. Za dobro poslovanje je nujen dober program, ki nam da vse informacije, ki jih potrebujemo. Več informacij bomo imeli, lažje bomo odločali, pri tem pa bomo morali uporabiti tudi več teoretičnega znanja za obdelavo podatkov. Če skrivamo informacije pred zaposlenimi, pomeni, da jim ne zaupamo. S takšnim početjem samo nasprotujemo inoviranju, sebi pa otežimo delo dodatnega informiranja. Res je, da se vsaka novost sprejme s pripombami. Toda če ljudi prej dobro pripravimo in jim razložimo cilje in smisel, gre vse skupaj lažje.

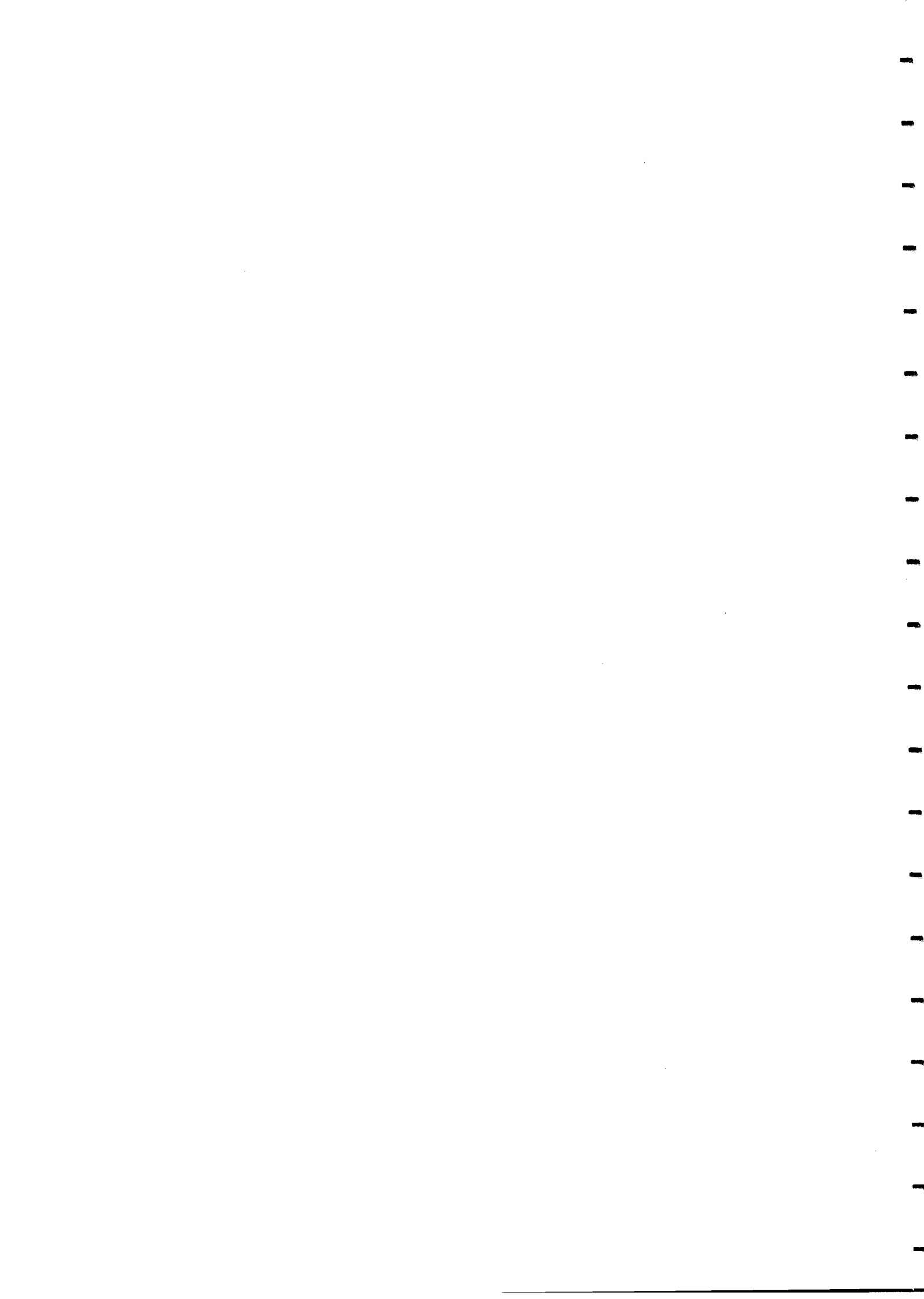
4.4.3 Temeljni proces

Temeljni proces je proces izidov, nanj pa vplivajo ostali dodatni procesi. Zato je potrebno to povezavo jemati kot sinergijo, da eno brez drugega ne gre. Velja dejstvo, da noben proces ni bolj neodvisen od drugih - vsi se prepletajo. Seveda teče v podjetju proces tudi po ustaljenih poteh, kot rutina, predvsem v proizvodnji. Prav zaradi tega lahko na delovna mesta v proizvodnji zaposlimo največ rutinerjev. Zmotno bi bilo trditi, da v proizvodnem procesu ne potrebujemo ljudi z nagnjenjem do inovativnosti. Da bi temeljni proces najbolj definirali in bi bila ponovljivost skoraj 100%, naredimo navodila, ki jih uporabljajo v procesu. Pri sestavi teh predpisov sodelujejo strokovno usposobljeni delavci, ki pa ponavadi napišejo navodila brez prejšnjega pogovora z delavci v proizvodnji.

Da bi nekaj naredili bolje kot je predpisano, mora biti vedno prisoten duh ustvarjalnosti. S tem si olajšamo delo in prekinemo monotonost. Zato je zelo pomembno, da podpiramo množično inovativno dejavnost, ki daje invencije in inovacije, pri tem pa lahko pritegnemo večje število delavcev, če jih vključimo v delavnice ali pa v skupinsko razmišljanje, kjer vsi vse vemo in smo kot skupina močnejši, pametnejši in sposobnejši.

4.4.4 Povezovanja procesov

Če bi bili vplivni ljudje tudi najbolj inovativni, bi bila tudi družba takšna. Načelo MRRP – marketing, raziskave, razvoj in proizvodnja nazorno kaže povezanost vseh dejavnikov, ki zelo vplivajo na temeljni proces. Brez te povezanosti ni inovativnosti. Pri veliki konkurenci na trgu je potrebno uporabiti vse svoje sposobnosti pri strategiji in taktiki vseh poslovnih funkcij. Od tega je odvisna prodaja, nabava in tudi proizvodnja. Upravljaljski stil - vsi mislimo vsi delamo - zahteva določeno izobraževanje ljudi, a na koncu se obrestuje z visoko strokovno inovativnostjo. Usklajenost vseh treh procesov je z vidika ljudi včasih zelo problematično. Kot pa smo že v uvodoma povedali - eden brez drugega ne gre. Zato moramo inovativno ustvariti sinergijo oz. prepletenost med njimi. Če bo na razpolago več informacij iz različnih področij in organiziranje delavcev v skupine, ki rešujejo določene probleme, ali pa samo delajo v skupini, bo na izboljšanje procesa večji vpliv, kot pa bi ga naredil posameznik – na vseh nivojih. Zato je potrebno ljudem večkrat menjati delo, da bodo lahko razmišljali na več načinov iz različnih pogledov. Naravna ustvarjalnost in logično sklepanje pospešuje ustvarjanje. Zagotovo moramo ljudem zaupati, tudi pri soodločanju, saj se s tem počutijo kot del celotnega procesa in tako lahko pripomorejo še do boljših rezultatov.



5 SKLEP

V današnjem času so nenehne in hitre spremembe okolja, tehnologije, miselnosti ljudi in trgov stalnica vsakdanjega življenja. Zaradi sprememb, ki se dogajajo, je inovativnost postala nujna za obstoj podjetij.

Znanje je v sodobnih podjetjih vir konkurenčnih prednosti. Vodilna podjetja uspejo izkoristiti potencialne znanja zaposlenih, managementa, strank, dobaviteljev za ustvarjanje inovacij, druga pač ne. Dobre prakse managementa znanja spodbujajo inovativnost, ta pa pozitivno vpliva na uspešnost.

Vodstvo podjetja AHA EMMI d.o.o. je zavezano k ustvarjanju kreativnega in inovativnega okolja. Inovativnost je sestavni del kulture, novi pristopi se prilagodijo kulturi podjetja vodstvo neposredno komunicira z zaposlenimi. Podjetje ima dobro razviti sistem zbiranja idej, KVP delavnice, ideje pa producirajo tudi posamezniki. Vodstvo bo moralo nameniti več sredstev (finančnih, tehničnih in tudi podpore), saj ostajajo predlogi neizvedeni oz. so izvedeni delno. Napredka ne moremo meriti le po rezultatih-materialnih, rezultati inoviranja se kažejo tudi v drugih oblikah. Zadovoljstvo delavcev na delovnih mestih, lažje in hitrejše opravljeno delo.

Za podjetje AHA EMMI je dobro naravnani inovacijski proces strateškega pomena, saj le tako bo podjetje ohranilo konkurenčno prednost pred drugimi. Z vsako izboljšavo podjetje izboljša oz. kakovost, rok dobave se krajša in ohranjamo konkurenčno ceno.



LITERATURA

- Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- European Commission. 2003. *Innovation tomorrow*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Fatur, Peter in Borut Likar. 2006. *Idea Management – Enhancing Value Added in Internal Process*.
- Fatur, Peter. 2004. *Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih*. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta
- Likar, Borut. 2004. *Inoviranje*. Univerza na Primorskem: Fakulteta za management Koper.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Mulej, Matjaž in soavtorji. 1987. *Inovativno poslovanje: ustvarjalno (so)delovanje mnogih za inoviranje v politiki in praksi organizacij združenega dela*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mulej, Matjaž in soavtorji. 1994. *Inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž, Zdenka Ženko, Majda Bastič, Jožica Knez-Riedl in Nastja Mulej. 2002. Koliko inovativna sta poslovanje slovenskih proizvodnih podjetij in njihov management. *Naše gospodarstvo* 48 (3/4; 217-237).
- Rebernik, Miroslav. 1990. *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uršič, Duško. 1996. *Inoviranje podjetja: sistemsko-organizacijski vidik*. Murska Sobota: Studio Linea.

