

2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

VINKO ERJAVEC

VINKO ERJAVEC

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

INOVACIJSKA DEJAVNOST V PODJETJU

Vinko Erjavec

Koper, 2012

Mentor: izr. prof. dr. Borut Likar

POVZETEK

Kljub vsesplošnemu strinjanju v družbi, da sta inoviranje in inovacije temelja sodobnega konkurenčnega gospodarstva, pa je inovacij, še zlasti prebojnih, v slovenskem gospodarstvu zelo malo. Prav zaradi tega kot tudi zaradi želje, da s priporočili prispevamo k izboljšanju stanja, smo želeli na primeru izbrane organizacije raziskati vzroke zatečenega stanja. V raziskavi se je potrdila domneva, da je izbrana organizacija ena izmed mnogih, v kateri na inoviranje gledajo kot na sam po sebi razumljiv in enostaven proces, ki se bo izvajal sam po sebi. Teorija in praksa potrjujeta, da mora vsaka organizacija, če želi biti inovativna, vsebovati ključne elemente inovativne organizacije. Inovativna organizacija pa ne nastane sama po sebi, temveč jo je treba zgraditi. V raziskavi je bilo na primeru izbrane organizacije ugotovljeno, da za razliko od neinovativnih organizacij izbrana organizacija sicer dosega skromne rezultate na področju inoviranja proizvodov, vendar ti ne dosegajo niti rezultatov inovacijskih sledilcev. Prav tako je v raziskavi ugotovljeno, da v izbrani organizaciji ni nekaterih bistvenih elementov inovativne organizacije, kot npr. inovacijske kulture in klime, usposabljanja na področju inovativnosti, nedoločenosti ciljev in strategije inoviranja ter šibke prisotnosti nekaterih elementov, kot npr. vlaganje v spodbujanje inovacijske dejavnosti.

Ključne besede: inoviranje, inovacije, inovativna organizacija, elementi.

SUMMARY

Despite the common agreement, that innovativeness and innovations are the foundation of a modern competitive society, established innovations in Slovene economy are scarce. Using the selected company as an example, my research is aimed at determining the causes for this situation as well to contribute to its improvement. My assumption, that the company selected is just one of many, where innovativeness is believed to be a comprehensible and easy process, which will run itself, proved to be correct. It is conformed in theory as well in practice that every company, in order to be innovative, should have key elements of innovativeness. However, an innovative company does not occur by itself, it has to be developed. My research determines, that unlike many other companies, the company selected does show some modest results in terms of product innovation, but does not reach the criteria of the innovation followers. The research reveals that the company selected does not have basic innovative elements, e.g. innovative culture and atmosphere, appropriate training, innovation strategy, etc. while investing in the promotion of the innovation activity is but weakly present.

Key words: innovativeness, innovations, innovative company, elements.

UDK: 001.895:005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Opredelitev osnovnih pojmov	3
2.1	Definicije osnovnih pojmov	3
2.2	Delitve – vrste inovacij	4
3	Pomen inoviranja	7
3.1	Inovacijska dejavnost v Evropski uniji	11
3.2	Inovacijska dejavnost v Sloveniji	12
4	Bistvene sestavine inovativne organizacije	15
4.1	Jasna vizija, cilji in strategija inoviranja	15
4.1.1	Jasna vizija na področju inoviranja	15
4.1.2	Cilji inoviranja	15
4.1.3	Strategija inoviranja	17
4.2	Organizacijska kultura in klima	18
4.2.1	Organizacijska kultura	18
4.2.2	Organizacijska klima	20
4.3	Vloga managerjev	21
4.4	Ustrezna organizacijska struktura	22
4.5	Organiziranost procesa neprofesionalne inovativnosti/management idej	23
4.6	Identifikacija priložnosti in generiranje idej	24
4.6.1	Identifikacija priložnosti	24
4.6.2	Generiranje idej	26
4.7	Sistem materialnega nematerialnega nagrajevanja inovatorjev	28
4.8	Usposabljanje in razvoj zaposlenih	28
4.9	Management sistema »odprtega inoviranja«	29
4.10	Inovacijsko sodelovanje znotraj podjetja in z okoljem	30
4.11	Vloga komuniciranja in sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij	31
4.12	Dejavniki, ki ovirajo inovativnost	32
4.13	Odnos do intelektualne lastnine	33
4.14	Tržna naravnost podjetij	35
4.15	Nagnjenost k tveganju	37
4.16	Inovacijski rezultati	38
4.17	Stroški za inovacijsko dejavnost	38
5	Inovacijska dejavnost v izbranem podjetju	40
5.1	Predstavitev podjetja	40

5.2	Kratka predstavitev inovacijske dejavnosti v izbranem podjetju.....	42
6	Raziskava o inovacijski dejavnosti v izbranem podjetju	43
6.1	Namen in cilji raziskave.....	43
6.2	Metodologija raziskovanja.....	43
6.3	Izvedba razskave	44
6.4	Analiza odgovorov na anketni vprašalnik in primerjava rezultatov iz projekta Referenčni model inoviranja	44
6.4.1	Inovacijski dejavniki.....	44
6.4.2	Inovacijski rezultati	48
6.4.3	Neposredni poslovni rezultati	50
6.4.4	Stroški za inovacijsko dejavnost.....	51
7	Predlogi in priporočila	54
8	Predlogi za optimizacijo modela	56
9	Sklep.....	57
	Literatura	59
	Viri.....	61
	Priloge.....	63

SLIKE

Slika 1:	Matrika možnih inovacij	4
Slika 2:	Tehnološka S krivulja.....	9
Slika 3:	Skupni inovacijski indeks za države članice EU	12
Slika 4:	Zunanji in notranji viri zanja in idej	24
Slika 5:	Najpomembnejši viri inovativnih idej	25
Slika 6:	Atribucjska lista za likalnik	27
Slika 7:	Pravne in stvarne strategije za zaščito konkurenčnih prednosti, ki izvirajo iz inovacij	35
Slika 8:	Organizacijska struktura podjetja	41

PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Tipologija invencij, potencialnih inovacij in inovacij	5
Preglednica 2:	Razvoj trga in potrebe po inoviranju	9
Preglednica 3:	Strateške prednosti inoviranja.....	10
Preglednica 4:	Inovacijsko aktivna podjetja Slovenija, 2006–2008	13
Preglednica 5:	Delež inovacijsko aktivnih podjetij glede na velikost podjetja Slovenija	13
Preglednica 6:	Delež inovacijsko aktivnih podjetij glede na vrsto dejavnosti, Slovenija 2006–2008, v %	14
Preglednica 7:	Dejavniki, ki se nanašajo na cilje in učinke inovacij	16
Preglednica 8:	Inovacijski dejavniki za predelovalni sektor in obravnavano organizacijo.....	45
Preglednica 9:	Rezultati ankete v obravnavani organizaciji za dimenzijo inovacijki dejavniki.....	46
Preglednica 10:	Rezultati ankete v obravnavani organizaciji za dimezijo odnos do intelektualne lastnine	46
Preglednica 11:	Rezultati ankete v obravnavani organizaciji za dimenzijo tržna politika	47
Preglednica 12:	Rezultati ankete v obravnavani organizaciji za dimenzijo nagnjenost k tveganju.....	47
Preglednica 13:	Inovacijski rezultati za predelovalni sektor in za obravnavano organizacijo.....	48
Preglednica 14:	Temeljni izhodni spremenljivki	49
Preglednica 15:	Osnovne statistike za kazalnika RII in RMI po inovacijskih skupinah	49
Preglednica 16:	Neposredni poslovni rezultati – predelovalni sektor in v obravnavani organizaciji.....	50
Preglednica 17:	Obravnavane kategorije stroškov.....	52

Preglednica 18: Struktura vlaganj v inoviranje za neinovativna podjetja (skupina 0), inovacijske sledilce (skupina 1), inovacijsko vodilne (skupina 2) ter za obravnavano organizacijo (v %)	52
--	----

1 UVOD

Inovacije in inoviranje sta besedi, ki sta v zadnjem času nepogrešljivi v vsakodnevnem besednjaku managerjev, politikov, novinarjev, predstavnikov gospodarskih združenj in zaposlenih v organizacijah. Kljub poudarjanju pomena inovativnosti pa številne raziskave in praksa potrjujejo, da je inovativnost slovenskega gospodarstva šibka. Inovacij, še posebej prebojnih, je v podjetjih malo, zaposleni večinoma ne sodelujejo v procesu inoviranja, vodstva podjetij pa ne upravljajo inoviranja in s svojimi ravnanji zaposlene pri inoviranju prej ovirajo kot spodbujajo. Posledica tega je, da inoviranje v večini podjetij pogosto ne zaživi in ne daje zaželenih rezultatov.

V teoriji so poleg zunanjih dejavnikov opredeljeni tudi ključni notranji dejavniki, ki pozitivno oziroma negativno vplivajo na invencijsko-inovacijski proces v podjetju in s tem na njegovo inovacijsko sposobnost. Le redka podjetja pa teoretična spoznanja tudi implementirajo. Nepoznavanje ali nerazumevanje teh dejavnikov, poenostavljanje procesa inoviranja, delni pristopi k inoviranju, še posebej pa opustitev implementacije in razvoja ključnih elementov inovativne organizacije lahko predstavljajo za uspešnost inovacijske dejavnosti v podjetjih veliko oviro.

Na poslovanje podjetij poleg notranjih dejavnikov pozitivno ali negativno vplivajo tudi številni zunanji ekonomski, pravni, politični, socialni in tehnološki dejavniki, ki tvorijo okolje, v katerem podjetje deluje. Okolje podjetja je vse bolj negotovo, spremenljivo in za neodzivna podjetja tudi izrazito sovražno. Proces globalizacije v svetu, tehnološka revolucija, pojav novih konkurentov, spreminjanje okusov in želja kupcev, krajšanje življenjskih ciklov proizvodov, gospodarska kriza ter splošna poslovna negotovost povečujejo tveganje in negotovost za podjetja. Uspešna podjetja skrbijo za inovacije, ker vedo, da vodijo k uspešnemu poslovanju in jim zagotavljajo dolgoročno rast ter so najvarnejša pot za preživetje. V takšnih podjetjih, za razliko od neuspešnih, permanentno izvajajo invencijsko-inovacijsko dejavnost. Invencijsko-inovacijska dejavnost lahko daje rezultate le v organizaciji, v kateri so prisotni vsaj temeljni elementi inovativne organizacije. Ključno vlogo pri izgradnji inovativne organizacije ima vodstvo organizacije. Slednje sprejema najpomembnejše odločitve v organizaciji in v njegovih rokah je torej tudi odločitev o tem, ali bo gradilo prihodnost podjetja zgolj na podlagi ekonomike stroškov ali pa na podlagi inovacij. Z jasno vizijo, definiranimi cilji in strategijo podjetja daje zaposlenim osnovne smernice o namenu in pomenu ter načinu konkuriranja podjetja na podlagi inovacij. V rokah vodstva je tudi določitev organizacijske strukture, ki lahko spodbuja ali pa zavira procese inoviranja. Najpomembnejši element takšne organizacije so vsekakor ljudje – njihovi zaposleni. Ti so s svojo ustvarjalnostjo nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešnost inovacijske dejavnosti. Organizacijska kultura in klima, načini komuniciranja, učinkovito timsko delo, razvoj in izobraževanje zaposlenih ter odprtost organizacije v njeno okolje so dodatni dejavniki, ki odločilno vplivajo na uspešnost inovacijske dejavnosti. S svojo vsebino so tudi nepogrešljiv

in sestavni del vsake inovativne organizacije. Uspešnost inovacijske dejavnosti torej temelji na prepletanju organizacijske kulture, struktur, procesov in ljudi, ki razvijajo okolje za ustvarjalnost in inovativnost.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, ali so v izbranem podjetju prisotni ključni elementi inovativne organizacije, ki morajo biti podani, da bi ta lahko dajala želene rezultate. Poleg tega želimo ugotoviti glavne razloge, zaradi katerih je v izbranem podjetju inoviranja malo, ter predlagati ukrepe za izboljšanje stanja na področju inoviranja.

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bomo opredelili osnovne pojme, s katerimi se bomo v nalogi srečevali, opisali bomo pomen inoviranja ter primerjali stanje na področju inovativnosti v Sloveniji in Evropski uniji. Osrednji del teoretičnega dela naloge je predstavitev vsebine ključnih elementov inovativne organizacije, v empiričnem delu pa smo s pomočjo ankete, v kateri so sodelovali zaposleni v podjetju, pridobili potrebne podatke o stanju inovacijske dejavnosti v izbranem podjetju, in sicer zlasti o tem, v kakšni meri so v podjetju prisotni osnovni elementi inovativne organizacije. Rezultate lastne raziskave smo primerjali z rezultati iz raziskovalnega projekta 'Referenčni model inoviranja – zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta' (Likar idr. 2011, 105–111), in sicer v delu, ki se nanaša na predelovalna podjetja. Primerjava je pokazala, kje se obravnavana organizacija na področju inovativnosti nahaja. Na podlagi ugotovitev raziskave so podani predlogi izboljšav za obravnavano organizacijo na področju inovacijske dejavnosti.

2 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

2.1 Definicije osnovnih pojmov

V strokovni literaturi najdemo različne definicije osnovnih pojmov, ki se pojavljajo na področju inoviranja.

Invencija predstavlja novo, obetavno zamisel s potencialom, da bo postala koristna. Nanaša se lahko na nov proizvod, storitev, proces ali sistem; npr.: industrijski proizvod, design, izboljššan način dela, varnost pri delu ipd. Vsaka ideja še ni invencija. O invencij odločajo avtorji (Likar, Križaj in Fatur 2006).

Rebernik (1990, 111) definira invencijo kot »zamisel o novem izdelku ali procesu in obdelavo detajlov v bistveni, a rudimenarni obliki.«

Potencialna inovacija je pojem, ki označuje tisto stopnjo razvoja invencije v smeri k inovaciji, ko ima novost že vse lastnosti, potrebne za praktično uporabnost, ni pa še našla odjemalcev in zato še ni dala koristi niti odjemalcem niti avtorjem (Mulej idr. 2008, 198). Potencialna inovacija je torej vmesna stopnja med invencijo in inovacijo.

Inovacija je po definiciji avtorjev Likarja, Križaja in Faturja (2006, 31) nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev, ki:

- se pojavi na trgu (inovacija izdelka, storitve) ali uporabi v okviru nekega postopka (inovacija postopka/procesa);
- se izkaže za koristno.

Izdelki, storitve ali postopki morajo predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu. O inovaciji odločajo odjemalci.

Pri inovaciji gre torej za nekaj »novega«: novi proizvodi, novi procesi, nove prodajne poti, nove pogodbene oblike, novi reklamni izdelki. Inovacija je torej bistveno več kot tehnični problem (Kos 1996, 4). Novo pa je tisto, kar je kakovostno različno od obstoječega.

OECD definira inovacije kot »prvo uporabo znanosti in tehnologije za nov namen s komercialnim učinkom in kot tisto, kar vodi do ustvarjanja novega proizvoda ali do znižanja proizvodnih stroškov za že znane proizvode.« (Likar 2001, 17)

Oslo priročnik, ki določa smernice za zbiranje in obdelavo podatkov na mednarodni ravni, opredeljuje inovacijo kot implementacijo novega ali izboljššanega proizvoda (proizvoda ali storitve), procesa, novosti na področju trženja ali novega načina organizacije poslovanja, metod dela ali odnosov z zunanjim okoljem (OECD 2005, 46).

Za Druckerja (1992, 28) je inovacija specifično orodje podjetnika, sredstvo, ki ga uporablja za spremembe kot priložnost za nek drugi posel ali storitev.

Najprej nastane invencija (ideja, ki ima potencial, da postane inovacija), nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a še ne nujno donosen oz. koristen nov domislek. Šele zadnji v inovacijski verigi je inovacija, to je vsaka dokazana koristna novost.

S pojmom invencija/inovacija je tesno povezan tudi pojem inovativnost. *Inovativnost* je sposobnost za razvoj invencij in njihovo uveljavitev, ki se odraža v konkretnih rezultatih – inovacijah (Likar, Križaj in Fatur 2006, 31).

Invencijsko-inovacijska dejavnost je širok pojem in ne vsebuje le raziskovalne in razvojne dejavnosti, temveč tudi nakup strojev in opreme za proizvodnjo tehnološko novih ali izboljšanih izdelkov oz. storitev; nakup patentov, licenc, blagovnih znamk, modelov, znanja in izkušenj, industrijski inženiring, industrijsko oblikovanje; izobraževanje zaposlenih zaradi uvedbe tehnološko novih ali izboljšanih storitev in postopkov; trženje novih izdelkov in storitev.

2.2 Delitve – vrste inovacij

V inovacijski teoriji je moč zaslediti množico različnih načinov razporejanja inovacij. Najpogosteje najdemo dvoje pristopov. Prvi razporeja inovacije glede na to, kaj se spreminja, in vodi do produktnih in procesnih inovacij, drugi pristop pa razporeja inovacije glede na to, kako se spreminja, ter vodi do izboljševalnih (evolucijskih, postopnih) in radikalnih inovacij (Rebernik 1990, 121). Oba tipa inovacij se ne izključujeta, ampak se vzajemno povezujeta. Ker nastopajo izboljševalne in radikalne inovacije tako pri izdelkih kot pri procesih, lahko sestavimo matriko možnih inovacij, kot je prikazana v sliki 1.

		Kaj se spreminja	
		Produkt	Proces
Kako se spreminja	Postopno	Izboljšave izdelkov	Izboljšave procesov
	Radikalno	Radikalne novosti izdelkov	Radikalne novosti procesov

Slika 1: Matrika možnih inovacij

Vir: Rebernik 1990, 121.

Mulej in drugi (2008) so se v svoji razdelitvi naslonili na tri glavne vidike razdelitve razlikovanja invencij in inovacij, in sicer po vsebini, posledicah in dolžnostih. Vse kategorije nastopajo hkrati, zato gre za $5 \times 2 \times 2 = 20$ tipov (preglednica 1).

Preglednica 1: Tipologija invencij, potencialnih inovacij in inovacij

Invencije in potencialne inovacije	Posledice invencij, potencialnih inovacij, inovacij		Službena dolžnost, ustvarjati invencije, potencialne inovacije, inovacije	
	<i>Vsebina invencij, potencialnih inovacij, inovacij</i>	<i>1. Korenite</i>	<i>2. Drobne</i>	<i>1. Dolžnost je</i>
1. Poslovno-programске	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.
2. Tehnično-tehnološke	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.
3. Organizacijske	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.
4. Glede stila vodenja (upravljaljske)	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.
5. Glede metod dela, vodenja in sodelovanja	5.1.	5.2.	5.3.	5.4.

Vir: Mulej idr. 2008, 11.

Po vsebini so inovacije lahko programske, tehnično-tehnološke, organizacijske, upravljaljske ali metodijske.

Pri *programskih inovacijah* gre za nov poslovni program, ki predstavlja nov vir uspeha. Najlaže nastajajo kot rezultat sodelovanja med oddelki raziskav in razvoja in oddelki trženja. *Tehnično-tehnološke inovacije* so najpogostejša tema razmislekov o inoviranju. Nanašajo se na lastnosti izdelkov in izdelovalnih postopkov. *Organizacijske inovacije* so pomembne zaradi njihovega pozitivnega vpliva na lastnosti in cene postopkov, ki spremljajo izdelavo proizvoda, in to od priprav nabavnega trga do poprodajnih storitev. *Upravljaljske inovacije* so od vseh omenjenih najpomembnejše, ker so za druge inovacije nujen pogoj. Upravljaljska inovacija v svojem bistvu pomeni demokratizacijo upravljanja. Pri tem gre predvsem za spreminjanje preživetih avtorskih upravljaljskih stilov ter vzpostavljanje inovacijam naklonjene inovacijske kulture. *Metodijske inovacije* predstavljajo podporo upravljaljskim inovacijam. Pri tem z različnimi metodami organiziramo sodelavce v sistemu k različnim oblikam sodelovanja pri ustvarjalnem sodelovanju (krožki kakovosti, inoviranja itd.).

Po vrsti posledic deli Mulej (Mulej idr. 2008) inovacije na korenite in postopne, glede na dolžnost inoviranja pa na tiste, ki imajo poklicno dolžnost poskušati inovirati, in tiste brez poklicne dolžnosti poskušati inovirati.

Inovacije so v bistvu spremembe. Glede na to, kakšno obliko ima sprememba, Tidd, Bessant in Pavitt (2005) inovacije delijo na:

- *inovacije proizvodov* – spremembe v stvareh (proizvodi/storitve), ki jih organizacije ponujajo;
- *inovacije procesov* – spremembe načinov ustvarjanja proizvodov/storitev in načinov njihove dostave;
- *inovacije položaja* (pozicije) – spremembe v kontekstu, v katerem se proizvodi/storitve ponujajo;

- *inovacije paradigm* – spremembe osnovnih miselnih modelov, ki oblikujejo predstavo o tem, kar organizacija počne.

Druga dimenzija spremembe je stopnja novosti, ki jo inovacija vsebuje. Glede na stopnjo novosti Tidd, Bessant in Pavitt (2005, 10–12) inovacije delijo na *majhne* – inkrementalne in *velike* – radikalne.

3 POMEN INOVIRANJA

Okolje podjetja je vse bolj negotovo, spremenljivo in za neodzivna podjetja tudi izrazito sovražno. Tehnološka revolucija, nenehno pojavljanje novih konkurentov, hitro spreminjanje okusov in preferenc kupcev ter splošna poslovna negotovost povečujejo širjenje entropijskih teženj v podjetjih. Vse navedene okoliščine povečujejo tveganja in nevarnosti za podjetja in od njih zahtevajo nenehno prilagajanje, kar pa ni mogoče brez dojemanja sprememb kot gonilne sile razvoja in inovacije kot osnovnega orodja (Rebernik 1990).

Svet se zaradi intenzivnega inoviranja spreminja mnogo hitreje kot kadar koli doslej. Danes lahko svet delimo na razvitejši in manj razviti del. Razlika je nastala na osnovi inoviranja in praktičnega uveljavljanja tistih novosti, ki jih uporabniki štejejo za koristne. Posledice tovrstnih razlik so vidne v razponu bogastva med razvitimi in manj razvitimi deli sveta, merjenega v narodnem dohodku na prebivalca, ki se je v zadnjem desetletju povečal na 500 : 1 (Likar, Križaj in Fatur 2006, 13).

Po Likarjevem (2001, 106) mnenju časi, ko je veljalo, da so tehnološka oprema, surovine in velikost podjetja ene glavnih konkurenčnih prednosti, minevajo. Nadomeščajo jih časi, ko v ospredje prihajajo ljudje s svojim znanjem, prilagodljivostjo, energijo in ustvarjalnostjo. Likar vidi glavno konkurenčno prednost v sposobnosti podjetja vključiti inovativnost v delovanje podjetja, pri čemer poudarja, da mora biti inovativnost trajen proces in sestavni del vsakodnevnega poslovanja.

Enako ugotavlja tudi Morris (2006, 21), ki pravi, da zgolj posamično in občasno uvajanje novih idej na tržišče ne zagotavlja uspešne prihodnosti. Permanentno inoviranje opredeljuje kot proces rednega in konstantnega inoviranja z razvojem organizacijske kulture, ki sprejema inoviranje in inovacije kot ključno vrednoto, prakso inoviranja kot ključno metodo ter inovacije kot njen konsistenten rezultat.

Inovativost je danes glavna konkurenčna prednost podjetij in je eden od predpogojev za uspešnost podjetij v današnji družbi znanja, za katero je značilno, da se poudarek iz investicij v fizični kapital seli k učenju in k investicijam v ustvarjanje novega znanja (Stanovnik in Kavaš 2004, 87).

V svetu se pospešeno nadaljuje proces vključevanja gospodarstev v mednarodno menjavo in v mednarodno delitev dela. Gre za proces mednarodne ekonomske integracije, ki traja že stoletja in se v različnih časovnih obdobjih odvija različno intenzivno. Globalizacija je tako zgodovinski proces pospešene integracije svetovnega gospodarstva, ki v ožjem smislu vključuje trgovinske in finančne tokove, v širšem smislu pa tudi gibanje ljudi in znanja. Na povečan pretok ljudi, blaga in denarja so vplivali trije pglavitni dejavniki, in sicer tehnološki napredek, splošno znižanje preprek v mednarodni trgovini in nova organizacija mednarodnih transakcij. Vpliv tehnološkega napredka je dvosmeren: na eni strani je globalizacija sama

pospeševala tehnološki napredek, na drugi strani pa je tehnološki napredek pospešil dinamiko mednarodnih transakcij (Kenda in Bobek 2003, 277–279):

- Predvsem je revolucija v transportu s kontejnerizacijo in integriranim transportom vplivala na znižanje stroškov. Poleg tega je velik padec stroškov telekomunikacij, izdelave, predelave, hrambe in prenosa podatkov bistveno olajšal iskanje novih poslovnih priložnosti po svetu, omogočil učinkovitejšo koordinacijo poslovnih operacij na daljavo in trgovanje s storitvami.
- Informacijska tehnologija je omogočila trgovanje z dobrinami, ki prej niso bile predmet trgovanja, ker pogosto ni potreben neposreden stik med proizvajalcem in porabnikom. Vsaka dejavnost, ki jo lahko prenašamo prek ekrana ali telefona, je lahko locirana kjer koli po svetu, če je preko satelita in računalnika povezana z upravo podjetja.
- Spremenila se je sestava svetovne trgovine, in sicer tako, da je za razliko od preteklosti danes bistveno večji delež nevoluminiziranega blaga neobčutljivega na ceno transporta, pri čemer se pomembni podatki skoraj brezplačno prenašajo na velike razdalje. S tem pa tudi zunanja trgovina ne poteka več predvsem s sosedi, temveč tudi z zelo oddaljenimi državami.

Globalizacija po Faturjevem mnenju povezuje vse dele sveta, vendar tako, da deluje v gospodarsko in politično korist najbolj inovativnih in spravlja v težave tiste posameznike, podjetja, države in mednarodna območja, ki so premalo inovativni, da bi inovativnim konkurirali, ne da bi sebi povzročali škodo ali izgubo (Fatur 2005, 1).

Vse bolj spreminjajoče se okolje, v katerem delujejo podjetja, zahteva njihovo nenehno prilagajanje, kar pa ni možno brez dojemanja sprememb kot gonilne sile razvoja in inovacije kot osnovnega orodja. Če je bila v petdesetih in šestdesetih letih preteklega stoletja ob naraščajočem povpraševanju glavna skrb podjetij zmogljivost, je danes ob naraščajoči ponudbi glavna skrb podjetij ugodna cena, kakovost, izbira in edinstvenost ponujenega ter skrb za naravno okolje (preglednica 2).

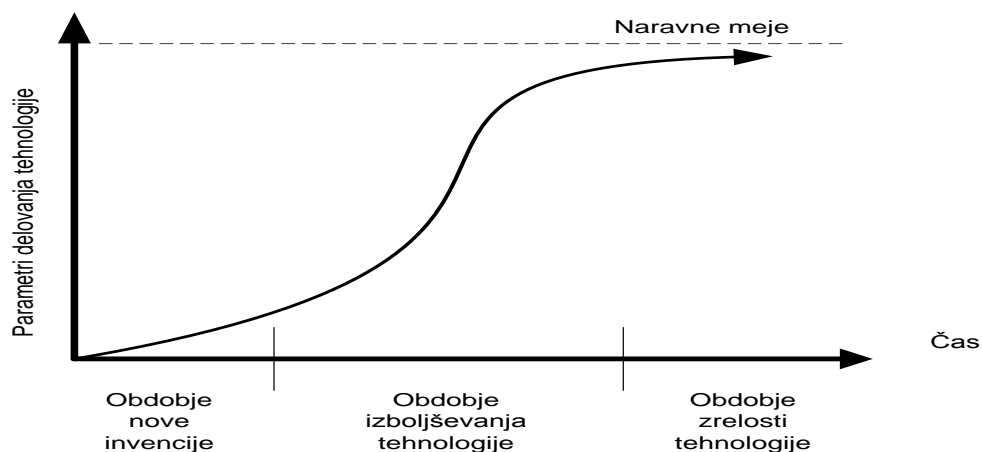
Tehnologija je bila in ostaja glavna spodbuda za spremembe v naši družbi. Naše glavne industrijske družbe dolgujejo svoj nastanek in nadaljnji obstoj uspešni uporabi tehnologije pri razvijanju novih proizvodov in izpopolnjevanju proizvodnih procesov. Vpliv tehnologije lahko ogrozi mnoge organizacije, ki počivajo na preteklih uspehih. Podjetja, ki jim ni uspelo ohraniti inovativnega zagona, so prehiteli bolj mladostne in živahne organizacije. Niso redki primeri, ko so taka podjetja propadla (Twiss 1991, 1).

Preglednica 2: Razvoj trga in potrebe po inoviranju

Desetletje	Tržne zahteve	Odziv podjetja na tržne zahteve	Idealni tip podjetja
1945	Oskrba	Proizvodnja in dobava	Oskrbno podjetje
1960	Ugodna cena	Obvladovanje stroškov	Učinkovito podjetje
1970	Ugodna cena in kakovost ponujenega v soodvisnosti	Učinkovitost, tehnična in komercialna kakovost	Kakovostno podjetje
1980	Ugodna cena in kakovost in izbira ponujenega v soodvisnosti	Učinkovitost, tehnična in komercialna kakovost in fleksibilnost	Fleksibilno podjetje
1990	Ugodna cena in kakovost in izbira in edinstvenost ponujenega v soodvisnosti	Učinkovitost, tehnična in komercialna kakovost in fleksibilnost in inovativnost	Inovativno podjetje
2000	Ugodna cena in kakovost in izbira in edinstvenost ponujenega ter skrb za naravno okolje v soodvisnosti	Učinkovitost, tehnična in komercialna kakovost in fleksibilnost in inovativnost, vključno s skrbjo za naravno okolje	Sonaravno podjetje

Vir: Mulej idr. 2008, 14.

Tehnološke spremembe vplivajo na konkurenčno sposobnost podjetja. Njihovo predvidevanje je eden izmed temeljnih problemov obvladovanja dejavnikov uspešnosti podjetja. Brez tega namreč ni mogoče načrtovati novih izdelkov in novih poslov. Ugotovljeno je, da se tehnološki napredek pojavlja v vzorcu, ki ima obliko logistične S krivulje, prikazane na sliki 2.



Slika 2: Tehnološka S krivulja

Vir: Rebernik 1990, 70.

Značilnost današnjega časa je tudi krajšanje življenjskih ciklov proizvodov. Z razvojem znanosti in tehnologije se razmeroma hitro razvijajo novi izdelki in zatem proizvajajo ter prodajajo. Na tržišču se dnevno pojavljajo novi izdelki, zato je normalno, da se zastareli izdelki ali nekonkurenčni izdelki izločijo (Devetak 2000, 59).

Zanimiva je Kotlerjeva (1989, 477) opredelitev konkurence, ki pravi, da konkurenca ni zgolj v tem, kar podjetja proizvajajo v svojih tovarnah, temveč v tem, kar podjetja dodajo svojim proizvodom v obliki embalaže, storitev, svetovanja kupcem, dobave in drugih stvari, ki jih ljudje cenijo.

Po mnenju avtorjev knjige »*Managing innovation*«, Tidda, Bessanta in Pavitta (2005, 5–8), je zelo uspešnim podjetjem skupno to, da nenehno inovirajo. Konkurenčne prednosti ima lahko podjetje zaradi svoje velikosti, ker ima v lasti določene redke vire, vendar se vse bolj pojavlja dejstvo, da je v največji prednosti tisti, ki uspe najbolje mobilizirati znanje, tehnologijo in izkušnje v smislu ustvarjanja novih proizvodov, procesov ali storitev. V preglednici 3 so prikazane glavne strateške prednosti, ki jih lahko dosežemo s pomočjo inoviranja.

Preglednica 3: Strateške prednosti inoviranja

Mehanizem	Strateška prednost
Novosti v proizvodih in storitvah	Ponudba nečesa novega, kar nihče drug ne more.
Novosti v procesih	Ponujanje novosti na način, na katerega ga drugi ne morejo (hitreje, ceneje, bolj prilagojeno ...).
Kompleksnost	Ponujanje nečesa, kar drugi ne morejo obvladovati.
Zaščita intelektualne lastnine	Ponudba nečesa, kar drugi ne morejo, razen če plačajo licenco.
Dodajanje / razširitev razpona konkurenčnih dejavnikov	Premik od temelja konkuriranja, npr. od cene proizvoda do cene in kakovosti, ali cena, kakovost, možnost izbire ...
Čas	Prvi na trgu lahko bolj poveča tržni delež pri novih proizvodih.
Močna platforma razvoja	Ponudba nečesa, kar zagotavlja osnovo, na kateri je moč graditi različice in generacije.
Preoblikovanje pravil	Ponudba nečesa, kar predstavlja popolnoma nov koncept proizvoda ali storitve – drugačen način proizvodnje, ki dela star način odvečen.
Preoblikovanje delov procesa	Ponoven razmislek o načinu delovanja sistema – učinkovitejša omrežja, outsourcing in koordinacija z virtualnim podjetjem itd.
Prenos v različnih kontekstih uporabe	Nova kombinacija obstoječih elementov za različne trge.
Drugo	Inovacije se nanašajo na iskanje novosti in pridobivanje strateških prednosti, zato bo vedno prostor za pridobivanje konkurenčnih prednosti in njihovo zadržanje.

Vir: Tidd, Bessant in Pavitt 2005, 9.

Inovativnost prispeva h konkurenčni prednosti na več načinov. Raziskovalni dosežki na primer kažejo na veliko povezanost med zahtevami trga in novimi proizvodi. Novi proizvodi pomagajo pri ohranjanju in povečevanju tržnega deleža ter povečevanju dobička. V primeru uveljavljenih proizvodov rast prodaje ni posledica zgolj nizkih cen, temveč tudi necenovnih dejavnikov, kot so oblika, prilagajanje zahtevam potrošnikov in kakovost (Tidd, Bessant in Pavitt 2005).

V neinovativnih podjetjih delujejo po načelih klasične ekonomike, vendar Drucker (1992, 33) trdi, da klasična ekonomika predvsem optimira, kar že obstaja, ter se usmerja na čim večji izplen obstoječih virov in na cilje na obstoječem ravnovesju. Klasična teorija konkurence ni sposobna zadovoljivo razložiti, kako sploh pridemo do napredka. Razlog je v tem, da v definicijo ekonomskega sistema ne vključuje ljudi in izhaja iz predpostavke, da podjetja odločajo na podlagi popolnega znanja ter zanemarija nepredvidljivost ljudi in njihovo nepopolno znanje.

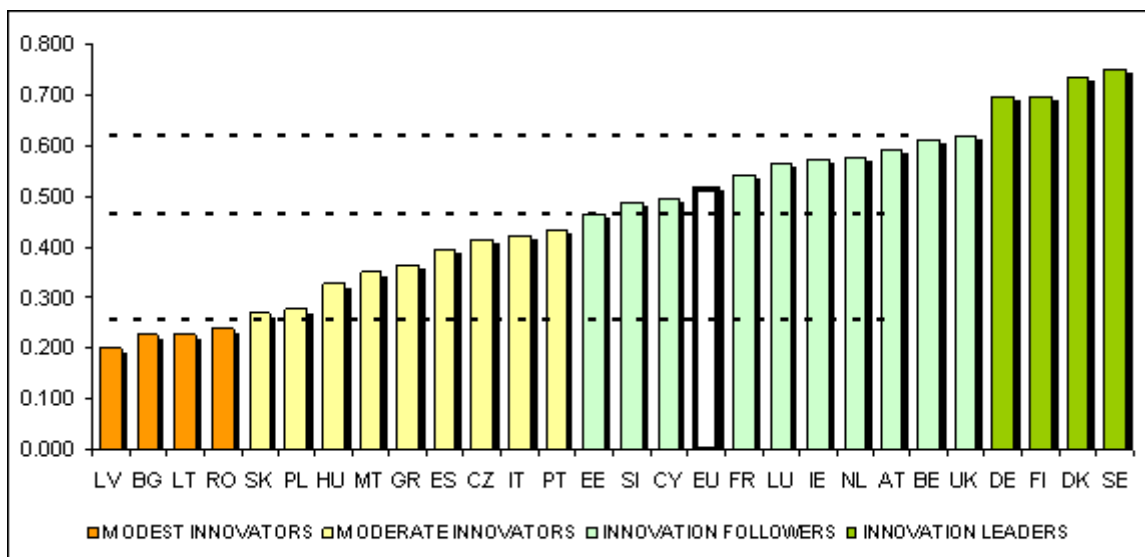
3.1 Inovacijska dejavnost v Evropski uniji

Globalna finančna kriza, ki se je začela leta 2008, je močno vplivala in zaznamovala svetovno gospodarstvo ter seveda tudi gospodarstvo EU 27. Evropska unija je v razmerah vse večjih družbenih težav in nezadostne gospodarske uspešnosti že leta 2010 začela izvajati strategijo Evropa 2020, ki določa smernice za oživitev gospodarstva ter celovito agendo za doseganje konkurenčnega, trajnostnega in vključujočega gospodarstva do leta 2020. Cilj te strategije je Unija inovacij z inovativnimi podjetji ki ustvarjajo nova delovna mesta z visoko dodano vrednostjo ter inovativnimi proizvodi, ki izpolnjujejo družbene potrebe in pričakovanja (European Commission 2012).

V tej smeri so določeni tudi glavni cilji EU do leta 2020, ki so neposredno ali posredno povezani z inovacijami in inovativnostjo (prav tam):

- zaposliti 75 % delavcev v starosti med 20 in 64 let;
- za R&D/inovacije nameniti 3 % BDP;
- na področju klimatskih sprememb/energije 20 % zmanjšanje škodljivih plinov, pridobiti 20 % energije iz obnovljivih virov ter 20 % povečanje učinkovite rabe energije;
- zmanjšati stopnjo osipa na šolah za 10 % ter doseči, da bi vsaj 40 % ljudi, starih med 30 in 34 let, pridobilo tretjo stopnjo izobrazbe;
- zmanjšati revščino in socialno izključenost, tako da bi bilo samo 20 milijonov ljudi na robu revščine ali socialne izključenosti.

Evropska komisija od leta 2001 objavlja skupni inovacijski indeks, ki je sestavljen iz 25 inovacijskih kazalnikov za posamezno državo in prikazuje inovacijsko sposobnost posameznih držav. Skupi inovacijski indeks za leto 2010 Slovenijo uvršča nekoliko pod povprečje evropske sedemindvajseterice (slika 3).



Slika 3: Skupni inovacijski indeks za države članice EU

Vir: PRO INNO Europe 2011, 4.

Na podlagi skupnega inovacijskega indeksa, ki kaže inovacijsko zmogljivost članic EU, so članice Evropske unije razvrščene v naslednje skupine (PRO INNO Europe 2011, 4):

- Danska, Finska, Nemčija in Švedska – države so inovacijski voditelji;
- Avstrija, Belgija, Ciper, Estonija, Francija, Irska, Luksemburg, Nizozemska, Slovenija in Velika Britanija – inovacijski sledilci;
- Češka, Grčija, Madžarska, Italija, Malta, Poljska, Slovaška in Španija – zmerni inovatorji;
- Bolgarija, Latvija, Litva in Romunija – skromni inovatorji.

Slovenija je inovacijska sledilka s podpovprečno rastjo inovacijske sposobnosti. Relativne prednosti Slovenije so na področju človeških virov in učinkov inovacijske dejavnosti, relativne slabosti pa na področju podjetniškega investiranja in intelektualne lastnine.

3.2 Inovacijska dejavnost v Sloveniji

Glede na gibanja in zadnje podatke o inovativnosti slovenskega gospodarstva smo lahko zmerno optimistični (SURS 2010). Ti podatki kažejo, da se v Sloveniji povečuje delež inovacijsko dejavnih podjetij. Če je predhodna raziskava (SURS 2008) pokazala, da je bilo teh podjetij v obdobju 2004–2006 v Sloveniji 35,1 %, je najnovejša raziskava pokazala, da je bilo teh podjetij v obdobju 2006–2008 že 50,3 %.

Preglednica 4: Inovacijsko aktivna podjetja Slovenija, 2006–2008

	Število	Deleži (vseh podjetij)
Število vseh podjetij – skupaj	4.594	100,0
Inovacijsko aktivna podjetja – skupaj	2.310	50,3
Samo tehnološko inov. aktivna podjetja	419	9,1
Samo netehnološko inov. aktivna podjetja	732	15,9
Tehnološko in netehnološko inov. aktivna podjetja hkrati	1.159	25,2
Neinovativna podjetja – skupaj	2.284	49,7

Vir: SURS 2010.

Vendar je izboljšanje inovacijsko dejavnih podjetij bolj posledica spremenjene metodologije merjenja kot dejanskih razmer. Glede na spremenjeno definicijo inovacijsko dejavnih podjetij v skladu z revidirano mednarodno metodologijo (OECD 2005) so inovacijsko dejavna tista podjetja, ki so uvedla tehnološke inovacije/aktivnosti (to pomeni, da so v opazovanem obdobju uvedla nov ali pomembno izboljššan proizvod – izdelek ali storitev in/ali proizvodni postopek – in/ali so tako inovacijsko dejavnost začela, vendar je niso dokončala ali so jo opustila) in/ali netehnološke inovacije (to so inovacije na področju organizacije in/ali inovacije na področju trženja). Po prejšnji definiciji pa so se med inovacijsko aktivna podjetja uvrščala le podjetja, ki so se ukvarjala s tehnološkimi inovacijami/aktivnostmi

Raziskava je tudi pokazala, da so bistveno bolj inovacijsko dejavna velika podjetja, tj. tista, ki imajo več kot 250 zaposlenih. Teh je bilo inovacijsko dejavnih kar 89,4 % (preglednica 5).

Preglednica 5: Delež inovacijsko aktivnih podjetij glede na velikost podjetja Slovenija

	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja
Število vseh podjetij	3.482	899	213
Skupaj inovacijsko dejavna podjetja	44,5	63,4	89,4
Samo tehnološko inov. dejavna podjetja	8,2	12,2	11,6
Samo netehnološko inov. dejavna podjetja	16,9	14,1	7,9
Tehnološko in netehnološko inov. dejavna podjetja hkrati	19,4	37,1	69,9

Vir: SURS 2010.

Prav tako je iz raziskave razvidno, da je delež inovacijsko dejavnih podjetij večji v predelovalnih dejavnostih kot v storitvenih dejavnostih. V obdobju 2006–2008 je bilo med prvimi 54,6 %, med drugimi pa 46,1 % inovacijsko dejavnih podjetij (preglednica 6).

Preglednica 6: Delež inovacijsko aktivnih podjetij glede na vrsto dejavnosti, Slovenija 2006–2008, v %

	Predelovalne dejavnosti	Storitvene dejavnosti
Število vseh podjetij	2.313	2.103
Skupaj inovacijsko dejavna podjetja	54,6	46,1
Samo tehnološko inov. dejavna podjetja	11,7	5,8
Samo netehnološko inov. dejavna podjetja	13,9	18,7
Tehnološko in netehnološko inov. dejavna podjetja hkrati	29,0	21,6

Vir: SURS 2010.

Žal je raziskava po našem mnenju pomanjkljiva v tem smislu, da ne vsebuje podatkov o rezultatih inovacijske dejavnosti in o njenem prispevku k poslovni uspešnosti podjetij.

4 BISTVENE SESTAVINE INOVATIVNE ORGANIZACIJE

4.1 Jasna vizija, cilji in strategija inoviranja

4.1.1 Jasna vizija na področju inoviranja

Vizija je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost. Vizija je most med preteklostjo in prihodnostjo, med stanjem in zavzetostjo (Tavčar 2003, 21).

Inovacije prinašajo spremembe in so pogosto moteče, tvegane in povezane s stroški. Prav zato se zelo pogosto dogaja, da posamezniki in organizacije razvijajo veliko različnih spoznanj in ravnanj, s katerimi želijo ohraniti obstoječe stanje. Sprememba razmišljanja in preusmeritev organizacije zahteva artikulacijo nove vizije (Tidd, Bessant in Pavitt 2005, 468–471). Za artikulacijo nove vizije pa je seveda potrebno tudi vizionarsko vodstvo.

Če govorimo o inoviranju kot bistveni sestavini podjetja v prihodnosti, potem mora vodstvo primarno razumeti pomen, zmožnosti in koristi inovacij in jim dati pomembno mesto v podjetju, inoviranju pa najpomembnejšo usmeritev podjetja, ki bo zagotovila razvoj podjetja v prihodnosti.

Vizija na področju inoviranja mora umeščati inoviranje v sistemu v skladu s cilji in postavljeno strategijo. Če smo v strategiji opredelili inoviranje kot pomemben del poslovnega sistema, to pomeni, da bomo tudi dejansko dali prednost inovacijam, jih omogočali in jih dejansko podpirali. Pomembno je, da je vizija na področju inoviranja celovita, navdušujoča, usmerjajoča in privlačna (Novak 2002, 23).

4.1.2 Cilji inoviranja

Temeljni cilji podjetja so gonila sila, s pomočjo katere se prizadevanja usmerjajo v določeno smer in se dvigajo merila učinkovitosti. Vsak cilj zase določa smer na izbranem področju, vsi skupaj pa vplivajo na to, kako ljudje v podjetju ravnajo. Določeni, v dejanja usmerjeni cilji ustvarjajo zahtevno delovno okolje ter vplivajo na način, kako se ljudje odzovejo na strateške priložnosti in poslovne težave. Nasprotno pa podjetje, ki nima posebnih ciljev ali pa so ti nedoločeni in nezahtevni, le plava s tokom, postaja zbirokratizirano ali se zadovolji s povprečnimi dosežki (Collins in Devana 1996, 21).

Sorensen (2001 v Likar, Križaj in Fatur 2006, 150) pravi, da si morajo podjetja, ki želijo postati uspešna na svojem področju, zastaviti dosegljive, vendar visoke in ambiciozne cilje. To pa pomeni nenehno vzdrževati tempo dosedanjih dejavnosti s pomočjo drobnih izboljšav, hkrati pa podpreti vsak poskus, da bi z veliko inovacijo dosegli večji poslovni preboj.

Podjetja se lahko odločijo za inoviranje iz več razlogov. Identifikacija motivov podjetij za inoviranje in njihov pomen sta koristna, kadar preučujemo sile, ki poganjajo inovacijske dejavnosti, kot npr. konkurenca ali priložnosti za vstop na novo tržišče. Podatki o ciljnih lahko dajejo tudi ustrezne podatke o značilnostih posameznih tipov inovacij.

Cilji inoviranja se lahko nanašajo na proizvode, trge, učinkovitost, kakovost, sposobnost za učenje in izvajanje sprememb, skratka na vsa področja, za katera so v podjetjih prepričani, da jih je treba spremeniti in izboljšati ter da lahko izboljšave prispevajo k splošni učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Primeri ciljev inoviranja so prikazani v preglednici 7.

Preglednica 7: Dejavniki, ki se nanašajo na cilje in učinke inovacij

Pomembno za:	Inovacije proizvodov	Inovacije procesov	Organizacijske inovacije	Inovacije na področju marketнга
Konkurenca, povpraševanje in tržišče				
Nadomestitev proizvodov, ki se opuščajo	*			
Povečanje števila proizvodov in storitev	*			
Razvoj ekološko prijaznih proizvodov	*			
Povečanje ali obdržanje tržnega deleža	*			*
Vstop na nove trge	*			*
Povečanje prepoznavnost proizvodov				*
Skrajšanje časa za odziv na potrebe odjemalcev		*	*	
Proizvodnja in dostava				
Izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev	*	*	*	
Izboljšanje fleksibilnosti proizvodnje ali izvedbe storitev		*	*	
Povečanje kapacitete proizvodnje ali storitev		*	*	
Znižanje stroškov dela na enoto		*	*	
Znižanje porabe surovin in energije	*	*	*	
Znižanje stroškov razvoja proizvodov		*	*	
Skrajšanje časa proizvodnje		*	*	
Doseganje industrijskih tehničnih standardov	*	*	*	
Zmanjšanje operativnih stroškov za zagotavljanje storitev		*	*	
Povečanje učinkovitost ali hitrost nabave ali dostave proizvodov		*	*	
Izboljšanje IT zmogljivosti		*	*	
Organizacija dela				
Izboljšanje komuniciranja in povezav različnih poslovnih aktivnosti			*	
Povečanje delitve ali prenosa znanja z ostalimi organizacijami			*	
Povečanje sposobnosti prilagajanja različnim povpraševanjem strank			*	*
Razvoj močnejših povezav z odjemalci			*	*
Izboljšanje pogojev dela		*	*	
Drugo				
Zmanjšanje vplivov na okolje ali izboljšanje varnosti in zdravja	*	*	*	
Izpolnjevanje zahtev zakonodaje	*	*	*	

Vir: OECD 2005, 108.

Podjetja lahko dosežejo cilje, ki so si jih postavila na področju inoviranja, ali pa tudi ne. Lahko pa imajo inovacije druge ali drugačne učinke od tistih, ki so bili predvideni. Medtem

ko cilji kažejo na motive podjetij za inoviranje, doseženi rezultati kažejo na dejanske izhode inoviranja. Podatki o ciljih in rezultatih kažejo na inovacijsko dejavnost podjetja (OECD 2005, 106–108).

4.1.3 Strategija inoviranja

Prvo, kar moramo vedeti pred uvajanjem kakršne koli spremembe (torej z inoviranjem, če spremembe dajo korist), je, kaj želimo s tem doseči, torej – kakšen je cilj. Sledi odgovor na vprašanje, zakaj želimo ta cilj doseči, nadalje, kaj bomo pridobili s ciljem, ko ga bomo dosegli, in nazadnje, kako bomo cilj dosegli (Likar, Križaj in Fatur 2006, 150).

Cilji povedo, kaj je tisto, kar je treba doseči, in kdaj naj bo to doseženo. Katera koli kombinacija ciljev je dosegljiva po različnih poteh. Te imenujemo strategije (Twiss 1991, 27).

Devetak (2000, 176) z izrazom strategija inovacij in strategija razvoja označuje temeljni pristop pri operacionalizaciji razvoja praviloma za daljše obdobje. Inovacijska strategija je del inovacijske politike, slednja pa sestavni del politike podjetja.

Z določitvijo ciljev in strategije na področju inovacij vodstvo podjetja začrta smeri razvoja ter omogoči zaposlenim orientacijo na področju inoviranja. Hkrati pa je s tem dana tudi osnova za učinkovito izbiro in selekcijo idej zaposlenih.

Strategija inovacij mora biti usklajena z globalno strategijo podjetja, s potrebami tržišča ter z realnimi zmožnostmi podjetja na vseh področjih (trženjskimi, finančnimi, kadrovskimi, razvojnimi, tehnološkimi). Če to ni, je verjetnost za uspeh bistveno zmanjšana (Likar 2001, 107).

Likar in Devetak (Likar 2001, 144; Devetak 2000, 178) delita inovacijske strategije na več skupin in podskupin. Osnovne inovacijske strategije so:

- vodilna strategija (ofenzivna strategija),
- sledilna strategija (defenzivna strategija),
- odvisna strategija,
- tradicionalna strategija.

Vodilna strategija zasleduje najvišje cilje. Temelji na visokem vložku znanja, vrhunskih tehnologijah oz. procesih (Likar 2001, 144). Največji del industrije ima eno podjetje, ki ga konkurenti priznajo kot vodilnega. Kot takšen je tudi orientacijska točka za konkurente. Tržni vodja je znan po največjem tržem deležu na relevantnem trgu proizvodov, po določanju cen, uvajanju novih proizvodov na trg, pokrivanju distribucije in po intenzivnosti promocije.

Kotler (1988, 399) se sprašuje, kaj bi moral storiti tržni vodja za zaščito svojega položaja, in tudi odgovarja, da je to neprekinjena inovacija. 'Leader' vodi v svoji dejavnosti z idejami o novem proizvodu, storitvah kupcem, uspešni distribuciji in v zniževanju stroškov.

Likar, Križaj in Fatur (2006, 145) pa ugotavljajo, da je značilnost tovrstnih podjetij tudi osredotočenost na tržišče in odjemalce, kombinacija lastnih znanj z znanji strokovnjakov na univerzah, institutih ter vseh drugih, ki lahko prispevajo k razvoju novih izdelkov.

Sledilno strategijo uporabljajo podjetja, ki ostajajo na ravni defenzivnega odzivanja na tržna gibanja. Glavna značilnost te strategije je sledenje vodilnim. Reagirajo šel takrat, ko se na trgu pojavi nov konkurenčen proizvod. V poslovanju in razvoju so podjetja s tako strategijo racionalna; v raziskave in razvoj vlagajo le toliko, da sledijo konkurenci, v najboljšem primeru se odločajo za nakup licenc.

Odvisna strategija je orodje podjetij, ki se odločajo za sodelovaje z večjimi podjetji. Sodelovanje temelji na uporabi dokumentacije, strojev, opreme in drugih virov, ki jih odvisno podjetje dobi od vodilnega podjetja.

Tradicionalna strategija je uveljavljena v podjetjih z obrtniško logiko, z relativno nizko izobrazbeno strukturo in rigidnim vodstvenim jedrom. Praviloma se podjetja s takšno strategijo izogibajo inovacijam ter izdelujejo proizvode, po katerih je v nekem okolju trajno povpraševanje.

Splošnega recepta za izbiro strategije ni. Izbira strategije je odvisna od zahtev kupcev, razpoložljivih dobrin, konkurence, stanja znanosti in tehnike ter razpoložljivih kadrov (Devetak 2000, 178).

4.2 Organizacijska kultura in klima

4.2.1 Organizacijska kultura

Organizacijsko kulturo razumemo kot globoko zakoreninjene vrednote in prepričanja, ki vladajo v organizaciji. Je vzorec ureditve ali vedenja, ki velja v neki skupini kot splošno sprejemljiv način reševanja problemov (Likar, Križaj in Fatur 2006, 151).

Za vrednote v vsakdanjem življenju štejemo tisto, čemur priznavamo veliko načelno vrednost, in tisto, za kar si v življenju spleča prizadevati. Schein (1999) je pri svojem raziskovanju ugotovil, da so prevzete vrednote posledica večletnega vpliva vodij na delovanje sistema in da nastajajo od prvega dne delovanja sistema in se gradijo daljše časovno obdobje (nekaj let ali desetletij). Čim dlje se prevzete obdržijo, tem bolj so stabilne in težje jih je spreminjati (Novak 2002, 51).

Kultura neke organizacije je prepoznavna že po *zunanjih znakih*. Zelo hitro jo opazimo. Lahko jo vidimo, slišimo ali čutimo, saj nas obdaja v vsakem trenutku. Občutimo jo kot čustveno reakcijo na »arhitekturo« v podjetju in predvsem kot načine, kako se ljudje vedejo do nas (kot gostov) in drugih zaposlenih v podjetju v medsebojnih odnosih. Lahko jo prepoznamo po oblačenju, stopnji formalnosti, družabnih dogodkih ipd. Na področju inoviranja jo lahko prepoznamo po raznih internih brošurah, stenskih plakatih, ki opozarjajo na inovacije in inoviranje, in po vsem drugem, iz česar lahko sklepamo, kakšno mesto zasedajo v podjetju inovacije in izboljšave.

Toda zgolj na podlagi zunanji znakov bomo težko ocenili realno stanje o tem, kaj se dogaja na področju inoviranja ali na katerem koli drugem področju. Če želimo izvedeti, kaj se za temi znaki skriva, je pomembno tudi vprašanje, katere stvari v podjetju so vredne in zakaj. Torej katere so vrednote podjetja in seveda, ali je dejanska vrednota tudi inoviranje.

Kulturo podjetja pa poleg zunanjih znakov in prevzetih vrednot po Sheinu (1999) tvorijo še *prikrite skupne predpostavke*, ki predstavljajo osnovo za vsakodnevno življenje v sistemih. Te prikrite skupne predpostavke so praktično nevidne in so pod zunanjimi znaki in prevzetimi vrednotami. Če ima podjetje neko zgodovino, so se v tem obdobju razvile določene vrednote, prepričanja in predpostavke, ki so kazali na uspešnost sistema (obstoj podjetja, inovacije, dobiček, zaposleni ...). Če so tekoči rezultati skozi zgodovino pokazali, da so uspešni, so postopoma te vrednote, prepričanje in predpostavke postale skupne in prevzete kot tiste, ki so uspešne in zaželeno. Te prikrite skupne predpostavke postanejo osnova, ki dela življenje zaposlenih v sistemu predvidljivo, vzdržno in smiselno in so zato najpomembnejši gradnik kulture nasploh. Naloga vodstva je, da zaradi specifičnih zahtev okolja te zahteve prepozna in sistem preoblikuje v najprimernejšo obliko (Novak 2002, 50–54).

Kulturo inoviranja lahko opredelimo kot organizacijsko kulturo, ki ceni inoviranje in ki zaposlene spodbuja k drugačnemu razmišljanju, premišljenemu, a drznemu ravnanju in spreminjanju obstoječega stanja. Njene glavne značilnosti so (Fatur 2005, 27–33):

- vizionarski, za spremembe navdušeni managerji,
- materialna in moralna podpora najvišjega vodstva,
- učinkovit komunikacijski sistem,
- dopuščanje novih načinov razmišljanja in drugačnih vedenjskih vzorcev,
- osredotočenost na odjemalce,
- usmerjenost navzven – zamisli išče pri strankah, konkurenci, v akademski sferi, pri dobaviteljih in tudi v drugih panogah.

Kultura nastaja pod vplivom gospodarskega in družbenega okolja; kaže se v vrednotah in stališčih, iz katerih izhajajo norme in pravila vedenja, ki vplivajo na vedenje članov, to pa povratno na kulturo organizacije.

Vzpostavitev inovativne kulture je dolgotrajen in zapleten proces. Proces se začne z jasno vizijo in poslanstvom podjetja, vgradnjo vodilnih misli v strategijo podjetja, definiranjem ciljev ter prenosom deklariranih vrednot v programe in operativne postopke ter v sistem nagrajevanja uspešnosti posameznikov in skupin. Ko se podjetje odloči, da bo vzpostavilo inovativno kulturo, mora pričeti s stalnim spodbujanjem in podpiranjem vseh procesov, ki razvijajo inovativnost (Likar, Križaj in Fatur 2006, 152).

Proces vzpostavljanja inovativne kulture ni enostaven tudi zato, ker kultura organizacije ni homogen pojav, temveč je le krovni pojem za vrsto razlikovalnih subkultur posameznih sestavnih delov organizacije znotraj organizacije (podjetja). Tipičen primer subkultur v podjetju so subkultura managementa in subkultura delavcev, ki se pogosto bistveno razlikujeta. Verjetnost obstoja subkultur v organizaciji je večja, če je organizacija velika, čim starejša je organizacija in če je notranje diferencirana.

Pri vzpostavljanju inovativne kulture se srečujemo tudi z dejavniki, ki negativno vplivajo na inovativno kulturo. Med te dejavnike po Majaru (1992 v Novak 2002, 56) sodijo:

- sovražnost ali nezanimanje za ideje,
- mlačnost pri sprejemanju idej,
- nezanimanje za ideje podrejenih zaradi obilice lastnega dela,
- redno kritiziranje zaposlenih zaradi neuspešnih idej v preteklosti,
- pisna dokazovanja, da je ideja ekonomsko ali tehnološko upravičena,
- formalne ovire za dostop do nadrejenih.

4.2.2 Organizacijska klima

V vsaki organizaciji obstaja in vsako organizacijo preveva njena posebna in njej lastna atmosfera: sproščena ali toga, optimistična ali malodušna, živahna ali otopela. Atmosfera vpliva na organizacijo in nobena aktivnost ne ostane neprizadeta (Fatur 2005, 29).

Organizacijska klima je lastnost organizacije, ki opredeljuje način, kako ta deluje v vsakodnevnih rutinskih okoliščinah. Ustvarjajo jo člani organizacije preko organizacijskih običajev, načinov ravnanja in sistemov nagrajevanja. V nekem smislu je koncentrat bistvenih prioritet podjetja (Likar, Križaj in Fatur 2006).

Inovacijska klima je takšno inovacijsko vzdušje v organizaciji, ki podpira spremembe ter stalen razvoj in rast organizacije. Inovacijsko klimo lahko štejemo kot del inovacijske kulture. Poleg inovacijske kulture klimo, v kateri poteka inovacijska dejavnost, določa tudi stil vodenja posameznih vodij. Klima ne nastane sama od sebe, temveč jo ustvarjajo vsi, ki v sistemu delujejo. Ključno vlogo pri razvoju inovacijske klime ima vodstvo organizacije oz. vodstvo podjetja. Če postavimo kulturo in klimo v časovno trajanje, lahko rečemo, da je klima manj stabilna od kulture, čeprav je njen del (Novak 2002, 56). Zaradi tega jo je tudi

mogoče, če ni ugodna, hitreje spremeniti z odpravljanjem vzrokov za določeno klimo ter pripravljanjem zaposlenih na sprejemanje spremembe ter ustrezno vedenje in ravnanje v skladu s spremembo (Fatur 2005, 29).

4.3 Vloga managerjev

Management pomeni proces vodenja podjetja k izidom, lahko pa je tudi organ, ki to opravlja, oziroma so to vsi managerji v podjetju. Management se nanaša na vodenje poslov in vodenje ljudi k izidom. Za doseganje izidov pa je treba voditi poslovanje (snovati, planirati, sklepati posle, organizirati dejavnosti, priskrbeti vire ipd.), v čemer je prvenstvena vloga odločanja ter odgovornost za posledice, kar je oboje stvar managerjev (Kralj 2003, 14–15).

Ker je ena izmed osrednjih nalog managerjev v podjetjih odločanje, se lahko v celoti strinjamo z Likarjevo mislijo, da je odločitev za inovativnost v rokah managerjev. Po njegovem mnenju so brez podpore vodilnih prizadevanja še tako odličnih posameznikov večinoma neuspešna (Likar idr. 2011). Prav zato je izmed vseh vrst inovacij najbolj važna in vplivna inovacija vodenja (managementa). V organizacijah, kjer je stil upravljanja zastarel, ni prostora za nobene druge inovacije (Mulej idr. 2008, 9).

Danes se tradicionalni načini konkurence, ki so temeljili na tehnologiji, proizvodni, ceni, umikajo novim paradigmam. Podjetja svojo konkurenčno prednost gradijo na sposobnosti managementa inovacij in znanju. Vodenje inovativnosti v ekonomiji znanja pa zahteva tudi managerje z drugačnimi lastnostmi. Njihova vloga se je spremenila iz nadzornikov v upravljalce z okoljem in okoliščinami, v katerih poteka delo. Močan vodja ustvarja energijo, klimo in vizijo, s katero lahko aktivira pripadnost in ustvarjalen zanos v podjetju. V središču inovativnega managerja je osredotočenost na inovativnost, ki je pogojena z njegovo proaktivno usmerjenostjo, sprejemanjem in obvladovanjem tveganj ter sposobnostjo postavljanja jasnih ciljev in določanja aktivnosti, ki vodijo k ciljem (Fatur in Likar 2009, 61–62).

Zelo pomemben del managementa inoviranja je tudi stil vodenja, ki se odraža v vedenju in ravnanju, ki ga manager uporablja, ko dela z ljudmi. Inoviranje je neločljivo povezano z ustvarjalnostjo. Ustvarjalnost je človekova aktivnost, ki ne prenese ukazovanja. Literatura priporoča demokratičen stil vodenja, ki temelji na McGregorjevi teoriji Y. Ta predpostavlja, da morajo vodje verjeti, da so zaposleni vedno ustvarjalni in iznajdljivi, njihova drugačnost pa je posledica zunanjih okoliščin ali pomanjkanja izzivov. Moderna organizacijska struktura, skoraj ne upošteva več organigrama in dopušča veliko prostora za neformalne akcijske skupine, ki delujejo mimo formalnega sistema, vendar hitro najdejo rešitev za poslovne ali proizvodne probleme. Moč v takšnih strukturah imajo tisti, ki najdejo rešitev, ne pa tisti, ki jo črpajo iz formalne organizacije (Fatur 2005, 29).

4.4 Ustrezna organizacijska struktura

Organizacijska struktura je pripomoček managementa, s katerim usklajuje posamične dele celotnega procesa v dele in specializirane enote, kot so oddelki, službe in sektorji (Likar, Križaj in Fatur 2006). Organizacijska struktura mora zagotoviti tako delitev dela in pristojnosti, da bo podjetje doseglo cilje, zaradi katerih je bilo ustanovljeno.

Organizacijske strukture so v resnici abstrakten koncept, saj jih v organizaciji ne moremo niti videti niti materialno opredeliti. Njihova prisotnost se odraža v tem, da se pripadniki organizacije zavedajo svoje vloge in vloge svojih sodelavcev, vedo, kje in kako se opravljajo določene aktivnosti, kdo jih usmerja in nadzira in podobno (Bavec 2007, 13).

Organizacijske strukture, ki so jih uporabljala podjetja za doseganje svojih ciljev, so se skozi zgodovino prilagajale ciljem in okolju podjetja. V stabilnem poslovnem okolju v obdobju petdesetih in šestdesetih let, ko je bila glavna skrb podjetij zagotavljanje zmogljivosti za zadovoljevanje potreb trga z rutinskim načinom dela, je standardna hierarhična struktura podjetjem zelo ustrezala.

Nerutinska opravila pa zahtevajo vsakodnevno vrednotenje in presojo ter prilagajanje odločitev in ravnanj spremenjenim okoliščinam. Tovrstne aktivnosti niso primerne za opravljanje na rutinski način ter v strukturiranih in formaliziranih odnosih, temveč zahtevajo fleksibilnost in močno interakcijo (Tidd, Bessant in Pavitt 1997, 474).

Danes je trg vse zahtevnejši, proizvodi so diverzificirani, ponudba presega povpraševanje praktično na vseh področjih, svet postaja en sam velik trg, krepi se moč konkurence (Fatur in Likar 2009, 53). Zato se kaže nujnost prehoda od operativne organiziranosti, ki je zagotavljala doseganje količinskih ciljev, na konkuriranje na osnovi inovacij ter k inovativni organiziranosti.

Literatura (Fatur in Likar 2009, 52–54; Tidd Bessant in Pavitt 2005, 474) kritizira štabne strukture, enosmerno komuniciranje od zgoraj navzdol, blokade v komuniciranju in priporoča uporabo timskega načina dela, ohlapno hierarhijo in širjenje odgovornosti za sprejemanje odločitev. Večina tudi opozarja na nevarnost neorganiziranosti, v kateri vsakdo dela, kar hoče, ter priporoča, da vsako podjetje razvije strukturo, ki ustreza strategiji podjetja. Za inovacijsko dejavnost je priporočljiva ohlapna struktura, ki temelji na adhokraciji organizacije ter podpira decentralizacijo sprejemanja odločitev, uvaja timsko delo, vendar pa kljub temu obdrži določeno stopnjo nadzora, s katero zagotavlja tako svobodo ustvarjalnim ljudem kot tudi red, v katerem se lahko ustvarjalnost pretvori v resnične inovacije. Inovativna organizacija mora zagotavljati široko komunikacijo idej in interakcijo med zaposlenimi na vseh ravneh podjetja.

Fatur in Likar (2009) ugotavljata, da je potreben je sočasni obstoj dveh struktur, in sicer prve, ki se ukvarja z osnovno dejavnostjo podjetij, in drugo – inovativno strukturo organiziranosti,

ki omogoča kombinacijo organizacijske strukture, procesov, motivacije in ljudi zato, da z njo doseže nekaj novega. Pri gradnji inovacijske organiziranosti pa velja upoštevati pozitivne značilnosti organskih struktur, ki spodbujajo inovativnost, zlasti sproščena pravila v organizaciji, neformalne odnose v organizaciji, malo birokracije, interdisciplinarne time, ustvarjalno sodelovanje, plosko hierarhijo in vsestranski pretok informacij.

Ne smemo pa tudi prezreti, da struktura sama po sebi ne naredi učinkovite organizacije. Še najboljša organizacija propade, če je ne podpirajo učinkoviti managerji, in obratno, dobro vodenje obrodi sadove tudi, če deluje v neugodni organizacijski strukturi (Twiss 1991, 171).

4.5 Organiziranost procesa neprofesionalne inovativnosti/management idej

Medtem ko inovacije pogosto vidimo kot domeno specialistov v razvojno-raziskovalnih oddelkih, marketingu ali informacijskih oddelkih, so osnovne ustvarjalne spretnosti in sposobnosti v posesti vseh zaposlenih. Tista podjetja, ki so sposobna najti mehanizem za izkoriščanje teh sposobnosti v vsakodnevnem poslovanju in jih uporabljati v celotnem podjetju, razpolagajo z ogromnim inovacijskim potencialom (Tidd, Bessant in Pavitt 2005, 489).

Dober primer so japonska podjetja, ki so v povojnem obdobju uvedla sistem stalnih izboljšav (kaizen). Podjetji Toyota in Matsuhita sta od svojih zaposlenih vsako leto prejeli milijone sugestij in velika večina je bila realizirana in je vplivala na njuno konkurenčnost in sposobnost. Zahodna podjetja pa so storila več v tej smeri šele v preteklih letih. Odlične zgleda najdemo lahko tudi v Sloveniji. V novomeškem Revozu zaposleni že vrsto let podajo prek dvajset tisoč inovacijskih predlogov letno (Fatur in Likar 2009, 27).

Da bi lahko na trgu dosegli višjo ceno, moramo kupcu ponuditi višjo vrednost. To je mogoče le z razvojem novega proizvoda ali nadgradnjo obstoječega proizvoda/storitve, kar pa je običajno zahteven in dolgotrajen proces. Na postavke, kot so zmanjšanje porabe energije, zmanjšanje napak, zvišanje produktivnosti, boljši pogoji dela ipd., pa je mogoče vplivati postopno, brez večjih investicij, ob sodelovanju vseh zaposlenih, zlasti tistih, ki poznajo svoje področje dela (Fatur in Likar 2009, 26).

Sistem za management idej je formaliziran mehanizem za spodbujanje zaposlenih, da prispevajo koristne ideje za izboljšanje organizacije, v kateri so zaposleni. Organizacijsko strukturo managementa idej lahko razdelimo na tri sisteme (Fatur in Likar 2009, 55–56):

- klasični sistem managementa idej,
- sistem nadrejenega in
- kombiniran sistem.

V *klasičnem sistemu* se proces izvaja centralizirano. Inventor svojo idejo poda centralni službi oz. posamezniku, ki je odgovoren za obravnavo inovativnih predlogov na ravni podjetja ali na

ravni nižje organizacijske enote. Vloga linijskih vodij je pri tem sistemu obrobna ali omejena na podajanje mnenj o tehničnih značilnostih predloga.

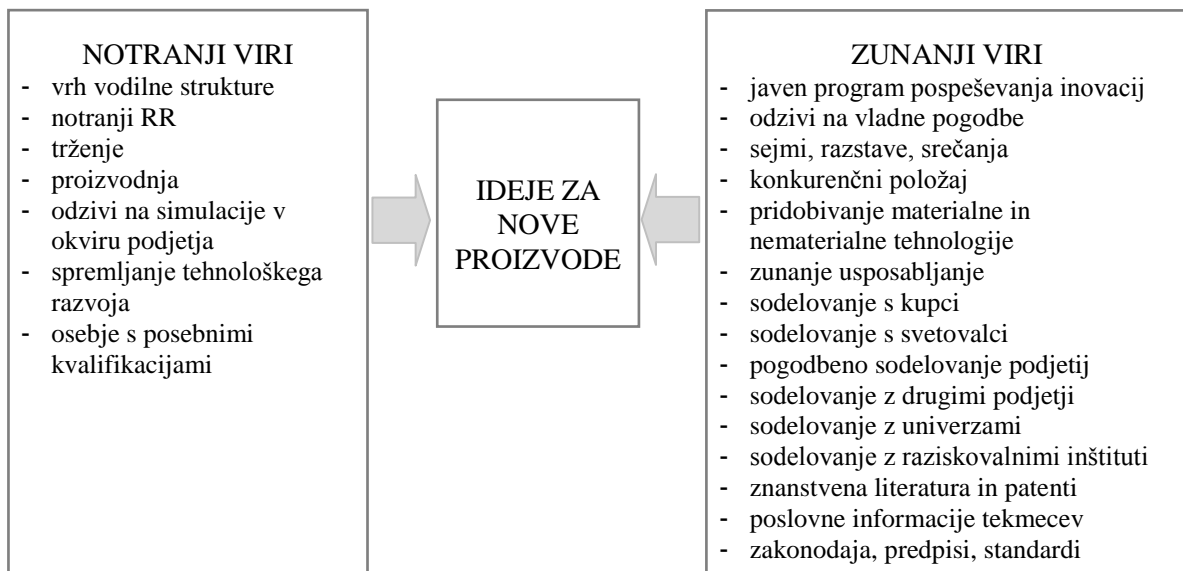
Pri *decentraliziran sistemu managementa idej* je pretežna odgovornost za izvajanje poverjena linijskim vodjem. Cilji managementa idej na ravni organizacije se razgradijo do ravni posameznega oddelka. Za njihovo doseganje je odgovoren vodja oddelka. Inovativne predloge avtorji podajajo neposredno nadrejenemu, ki predlog prouči, morebiti dopolni v sodelovanju z avtorjem, zadoži odgovorno osebo za realizacijo predloga ter odloči o nagradi. Štabna služba ima pri tem sistemu le vlogo koordinatorja, trenerja, animatorja ali motivatorja.

Pri *kombiniran sistemu* predlagatelji ideje posredujejo linijskemu vodji, zahtevnejše pa v obravnavo in odločanje centralni službi. Običajno obravnava preprostejših in kompleksnih idej pri takem sistemu poteka po popolnoma različnih poteh.

4.6 Identifikacija priložnosti in generiranje idej

4.6.1 Identifikacija priložnosti

Inovacijski proces se začne z zbiranjem različnih vrst sprožilnih signalov, povezanih s tehnologijo, trgom, vedenjem konkurence, spremembami v političnem ali zakonodajnem okolju, novimi družbenimi trendi ipd. Ti signali lahko prihajajo tako od *znotraj* – iz organizacije – kot tudi od *zunaj* – iz zunanjega okolja organizacije (slika 4).



Slika 4: Zunanji in notranji viri znanja in idej

Vir: Likar 2001, 44.

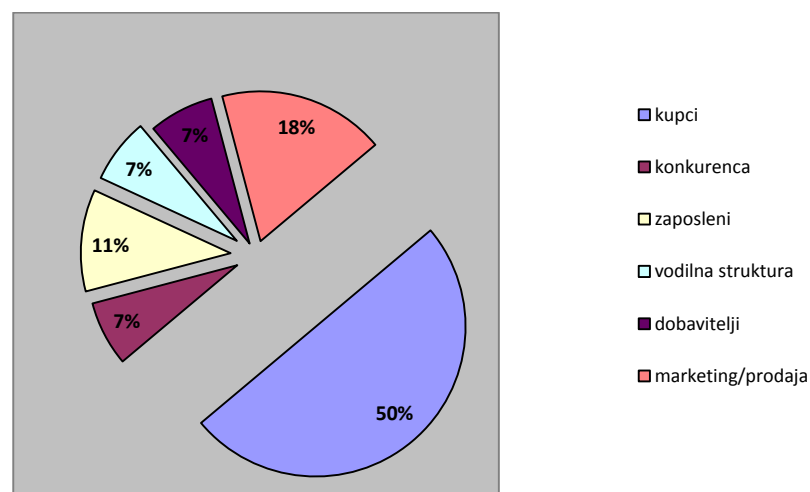
Pri zbiranju signalov je pomembno zagotoviti *učinkovit proces* iskanja in snemanja signalov, kot tudi, da zagotovimo pravi obseg in primernost signalov za organizacijo (Tidd, Bessant in Pavitt 2005, 349).

Notranji viri idej niso omejeni le na zaposlene v oddelkih za raziskave in razvoj ali na zaposlene v oddelkih trženja, temveč lahko ideje poda vsakdo, ki ima idejo za nov proizvod, kako izboljšati delovno mesto, pospešiti izvajanje del ali izboljšati funkcijo svojega dela. Notranji viri idej so lahko tudi vrh vodilne strukture, proizvodnja, odzivi na simulacije v okviru podjetja, spremljanje tehnološkega razvoja, osebe s posebnimi kvalifikacijami (Likar 2001, 44).

Kot ugotavljajo Riederer, Baier in Graefe (2005, 17), ki se sklicujejo na Baroudijevo študijo 350 velikih idej, manj kot 2 % velikih idej prihaja iz napovedanih sestankov, 23 % idej prihaja iz neformalnih sestankov in 43 % od posameznikov.

Ker le majhno število idej tudi preživi pot do uspešne realizacije (Likar 2001, 24), ne gre prezreti tudi pomembnosti mnogih zunanjih virov idej. Informacije, iz katerih lahko pridobimo ideje, so na najrazličnejših krajih, tako na trgu kot tudi v knjižnicah, na internetu ter v strokovnih publikacijah. Po Devetakovem mnenju se pri organiziranem in sistematičnem zbiranju idej za razvoj novih proizvodov najpogosteje osredotočimo na potrošnike, tehnologijo in konkurenco (Devetak 2000, 66).

Tudi po predhodno navedeni študiji velikih idej, so najpomembnejši zunanji vir idej kupci, sledijo pa konkurenca in dobavitelji (slika 5).



Slika 5: Najpomembnejši viri inovativnih idej

Vir: Riederer, Baier in Graefe 2005.

Pri organiziranem zbiranju idej za nove izdelke je treba vsestransko *prisluhniti kupcu*, ki nam s svojimi razumskimi in čustvenimi potrebami že na samem začetku opredeljuje značilnosti novega izdelka. Podjetja lahko prepoznajo potrebe in želje kupcev z njihovim anketiranjem,

razgovori s testnimi skupinami kot tudi na osnovi pisnih predlogov in pritožb (Kotler 1988, 326).

Podjetja lahko najdejo nove ideje tudi s spremljanjem proizvodov svoje *konkurence*. Treba je ugotoviti, kdo in zakaj kupuje nove proizvode konkurence. Mnoga podjetja kupujejo proizvode konkurence, jih razstavijo na posamezne dele, ugotovijo prednosti in slabosti ter jih potem izboljšujejo. Bogate ideje in informacije lahko dobimo na sejnih, kjer so običajno razstavljeni najnovejši izdelki, oprema, tehnologija in vzorci. Informacije lahko prenesemo v lastno podjetje zaradi njihove nadaljnje obdelave in selekcije idej.

Tudi *dobavitelji* izboljšujejo stare in proizvajajo nove proizvode ter te izboljšave lahko vplivajo tudi na izboljšanje proizvodov in storitev za kupce in postopkov. Dobavitelji so tudi pomemben vir idej za nove tehnologije, s katerimi lahko izboljšujemo lastne poslovne procese ali proizvajamo nove izdelke.

Internet je danes najhitreje rastoč informacijski medij. Postaja vse pomembnejše orodje pri inovacijskem in raziskovalnem delu. Ne le da danes skoraj ni več podjetja, ustanove ali posameznika, ki ne bi imelo svoje predstavitve v tem mediju, temveč je internet tudi bogat vir znanja in idej. Z uporabo interneta lahko učinkovito spremljamo dosežke konkurence, tehnološki napredek, sledimo najnovejši literaturi, pogledamo v ameriške, evropske, japonske in mednarodne patentne zbirke z objavljenimi starimi in novimi patenti idr.

Kot je prikazano v sliki 5, ideje za inovacije izhajajo iz mnogih drugih zunanjih virov. Ne glede na vir idej pa je možnost, da bo ideja postala invencija, v veliki meri odvisna od tega, kdo v podjetju ima vlogo odločanja o ideji. Če ta oseba ni posebej navdušena nad idejo in če nima volje za inoviranje, ideja ne bo resno proučena.

4.6.2 Generiranje idej

Invencij in inovacij ni brez idej. Ideje so v bistvu njihova surovina. Najprej imamo idejo in šele nato proizvod, izum, znanstveno ali umetniško delo.

Ker le majhen del zamisli o novostih postane inovacija, potrebujemo veliko idej in invencij (Mulej idr. 2008, 87; Likar 2001, 24). Ideje se lahko porodijo kadar koli in kjer koli. Obstajajo pa tudi načini, s katerimi si lahko pomagamo pri generiranju idej. Med te načine uvrščamo tehnike ustvarjalnega mišljenja. Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja znotraj podjetij je primerna za generiranje novih idej v okviru projektnih skupin ali različnih neformalnih skupin v organizaciji.

Tehnike ustvarjalnega mišljenja uporabljajo mnoga podjetja, šole in druge ustanove v razvitih deželah. Pri nas jih komaj poznamo in le izjemoma jih kakšna organizacija uporablja, toda še v tem primeru ne postanejo njena stalna praksa (Pečjak 1989, 3). To je še posebej zanimivo,

ker tehnike ustvarjalnega mišljenja prispevajo k ustvarjalni klimi v organizacijah in tam, kjer jih uporabljajo, odpadejo mnoge blokade ustvarjalnega dela, kot npr. posmehljiv odnos do sodelavcev, nezaupanje do ustvarjalnih ljudi itd.

Tehnike ustvarjalnega mišljenja so namenjene tako porajanju idej kot tudi k njihovem razvijanju, izpopolnjevanju, spreminjanju in preverjanju. Tehnik ustvarjalnega mišljenja je cela vrsta. Kot pravi Pečjak (1989, 19), čez 50. Nekatere so uporabne na ozkih področjih, druge pa povsod, kjer je treba reševati probleme. Največ so tehnik razvili v ameriški industriji zaradi potrebe po dvigu inovativnosti. Najprej za reševanje problemov tehnologije in končnih proizvodov, nato pa so se širile na področje ekonomske propagande, marketinga in upravljanja (Pečjak 1989, 3–21).

Tehnike ustvarjalnega mišljenja delimo na *analitične* in *celostne*. *Analitične tehnike* temeljijo na analizi gradiva v osnovne elemente ali komponente, ki jih nato sestavimo na različne načine in ugotovljamo, katera kombinacija rešuje problem. Primerne so za reševanje problemov, ki se jih da razstaviti na elemente, za kar morajo imeti mozaično strukturo. K tehnikam analitičnega mišljenja sodijo 'check lista', tehnika prisilnih povezav, lista atributov, morfološka analiza in tehnika vhod–izhod. Primer analitične tehnike 'Liste atributov' je prikazan v sliki 6.

Lastnosti	Sedanje stanje	Možne spremembe	Koristnost
Velikost	25 cm	Večji, manjši	Potovalni likalnik
Oblika	Torpedna	Ovalna, pravokotna, trikotna	
Plošča	Ravna	Konveksna, konkavna	Likalnik za okrogline
Material plošče	Kovina	Teflon, steklo, keramika	Likalnik, ki ne žge
Ročaj	Raven	Okrogel, polkrožen, bunka, kljuka, ročaj z luknjami za prste	Boljši prijem

Slika 6: Atribucijska lista za likalnik

Vir: Pečjak 1989, 79.

Celostne tehnike spodbujajo produkcijo celovitih, nerazčlenjenih idej. Zdi se, da ima mislec vse pomembne komponente v glavi obenem. V miselnih procesih nastane reintegracija celotnega gradiva, sprememba odnosov v situaciji, nov pogled na problem ali nova razlaga, kar pa ni postopen proces analize in sinteze, temveč dokaj hitro spoznanje. Po mnenju nekaterih psihologov proces temelji na intuiciji. Mišljenje je divergentno in lateralno. Tega mišljenja ni mogoče povzročiti voljno, lahko pa vplivamo na razmere, v katerih ideje prihajajo na dan s tem, da zmanjšujemo notranje in zunanje blokade, usmerjamo misleca na iskanje analogij, na oddaljevanje od problema itd. K celostnim tehnikam sodijo možganska nevihta, zapisovanje idej, sinektika in še mnoge druge pomembne tehnike.

Število ustvarjenih in obenem uporabnih idej, ki jih dajejo tehnike ustvarjalnega mišljenja, je navadno od 3 do 10 % porojenih idej. Toda, če je vanje vključenih veliko ljudi, in če so uporabljene pogosto, je rezultat njihove uporabe takšen, da se jih vsekakor splača uporabljati.

4.7 Sistem materialnega in nematerialnega nagrajevanja inovatorjev

Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih na področju inovativnosti je pomembno orodje managerjev, s katerim si prizadevajo spodbujati inoviranje v podjetjih in nagraditi inovatorje.

Ker pri inoviranju ne gre za opravljanje rutinskih nalog, mora biti tudi pristop k nagrajevanju nekoliko drugačen (Fatur in Likar 2009, 56).

Veljavna zakonodaja razen na področju nagrajevanja izumov v delovnem razmerju podjetjem ne nalaga usmeritev, kako naj uredijo nagrajevanje inovatorjev. Lahko bi rekli, da imajo podjetja tudi na tem področju široke možnosti iskanja inovativnih rešitev.

Podjetja nagrajevanje inovativnosti urejajo zelo različno (Fatur in Likar 2009). Nekatera podjetja imajo vgrajena merila za nagrajevanje inovativnosti v splošnih aktih, nekatera pa določajo višino in vrsto nagrad dogovorno s pogodbo med podjetjem in inovatorjem.

V osnovi ločimo denarno in nedenarno nagrajevanje. Ker je denarna nagrada spodbuda za inoviranje le do določene mere, imajo danes vedno večjo vlogo tudi nedenarne nagrade, kot npr. napotitve na izobraževanja in usposabljanja, horizontalno in vertikalno napredovanje, javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci, različne simbolne nagrade itd.

Da bi nagrajevanje in drugi načini motivacije dosegli svoj namen, morajo biti pregledne, hitre, predvsem pa pravične in poštene.

4.8 Usposabljanje in razvoj zaposlenih

Usposabljanje in razvoj zaposlenih definiramo kot planiran napor, da bi zaposleni dosegli in pridobili vedenja, ki so povezana z delom, ter da bi tako izboljšali svoje delovne rezultate (Merkač Skok 2005, 168).

V inovativnih podjetjih razvoj in usposabljanje zaposlenih nista zanemarljivi področji, temveč sta deležni precej pozornosti, ker vedo, da so vlaganja v razvoj in usposabljanje zaposlenih, način izvede teh dveh dejavnosti ter pomen njune kakovosti in učinkovitosti zelo pomembni za pridobivanje in ohranjanje njihove konkurenčne prednosti.

Likar (2001) pravi, da so zaposleni najpomembnejši generator in uresničevalec idej ter so izbira zaposlenih, izobraževanje, razvoj njihovih kompetenc vsaj tako pomembni kot vlaganja v opremo, tehnologijo ipd. Delež visoko izobraženih v podjetjih je eden izmed dejavnikov s

pozitivnim vplivom na inovacije izdelkov in radikalne inovacije, manjši vpliv pa ima na inovacije procesov (Dragoš idr. 2010).

Znanje in ne kapital je danes največja konkurenčna prednost podjetij. Znanja je danes po svetu dovolj. Celo toliko, da ga celo na ozkem strokovnem področju težko osvojimo. Za uspešno delo je torej treba pridobiti ustrezna znanja in jih ustvarjalno uporabiti.

Znanje je posebna vrednota v učečih se organizacijah, kjer se vsi zaposleni stalno in načrtno izobražujejo, izpopolnjujejo in usposabljujejo, in sicer ne glede na delovno mesto in organizacijsko raven, ki jo zasedajo.

V spremenjenih družbeno-ekonomskih razmerah je pripadnosti podjetju vse manj. Visoko strokovne kadre danes vodi želja po razvoju kariere. Razvoj kariere pa pomeni možnost omogočiti napredovanje zaposlenim tako v smislu formalnega napredovanja kot tudi osebnostnega in strokovnega. To pa mora omogočiti management podjetja s profesionalnim podsistemom upravljanja s človeškim kapitalom (Fatur in Likar 2009, 60).

4.9 Management sistema »odprtega inoviranja«

Za današnji svet je značilno, da je v njem veliko znanja, ki pa je razpršeno. Podjetja le delno uporabljajo to bogastvo možnih informacij, zlasti tistih iz okolja. Zato raziskovanje pogosto podvajajo. Prav tako podjetja zelo pogosto ne ponujajo lastnih informacij za poslovanje drugih podjetij, čeprav je tudi prodaja informacij lahko donosen posel (Mulej idr. 2008, 234).

Mulej in drugi (2008, 234) ugotavljajo, da so raziskovalci novejših prakse obvladovanja invencijsko-inovacijskih procesov pokazali, da ni več smiselno, da bi podjetja razvijala inovacije zgolj iz lastnega raziskovanja. Mnoga uspešna podjetja zato v svojo inovacijsko prakso uvajajo odprto inoviranje namesto zaprtega inoviranja.

Osrednja ideja odprtega inoviranja je, da si podjetja v svetu razširjenega znanja ne morejo privoščiti zanašanja zgolj na lastne raziskave in razvoj, temveč bi morala kupiti ali licencirati procese ali inovacije od drugih podjetij ali/in dati na razpolago inovacije, ki jih sama ne potrebujejo, drugim podjetjem (npr. s pomočjo licenciranja, skupnih vlaganj ipd.). Poslovni model posameznega podjetja determinira tisto, kar bo podjetje preneslo iz okolja.

Henry Chesbrough (2011) definira odprto inoviranje kot »uporabo namenskih prilivov in odlivov znanja za pospešitev notranjih inovacij ter širitev trga za zunanjo uporabo inovacij. Njegova opredelitev vsebuje tako zunanji vidik odprtega inoviranja, ki se nanaša na vnos idej in tehnologij v podjetje, in notranji vidik, po katerem podjetje ideje in tehnologije, ki niso uporabljene ali so premalo uporabljene v podjetju, prehajajo v inovacijske procese izven podjetja.

Kot pravi Chesbrough (2011), gre pri tovrstnem inoviranju za bolj porazdeljen, participativen in decentraliziran pristop do inovacij glede na dejstvo, da je uporabno zanje danes široko porazdeljeno ter si nobeno podjetje ne glede na njegove sposobnosti ali velikost ne more učinkovito inovirati zgolj samo.

Za podjetja je odprto inoviranje donosnejši način inoviranja, saj lahko s tem znižujejo stroške razvoja, povečajo hitrost vstopa na trg, povečajo diferenciacijo na trgu in ustvarijo nove vire prihodkov.

4.10 Inovacijsko sodelovanje znotraj podjetja in z okoljem

Kreativnost je močno odvisna od sposobnosti posameznika, saj ima le posameznik sposobnost ustvariti novo idejo. Ne glede na navedeno pa kreativnost ni le v generiranju ideje, temveč tudi v njeni nadgradnji, kombinaciji z eno ali več drugimi idejami in njeni oplemeniteni realizaciji. Vse te aktivnosti pa se v praksi bolje izvajajo v sodelovanju z drugimi, ki imajo različna znanja in sposobnosti s področja razvoja izdelkov, proizvodnje, nabave, obvladovanja kakovosti (Clegg 1999, 25).

Sodelovanje znotraj podjetja lahko poteka povsem neformalno z vsakodnevnimi stiki med različnimi udeleženci ali pa v obliki timskega dela, še posebej pri realizaciji zahtevnejših projektov. Ker sta ključna dejavnika pri usklajevanju razvojnih strategij v podjetjih služba za razvoj in raziskave ter marketing, je v praksi večine podjetij najintenzivnejše sodelovanje prav med tema oddelkoma. Posamezne naloge so v vsakdanji praksi bolj ali manj v domeni ene ali druge strani, zato je za kakovost sodelovanja med oddelkoma pomembna prilagodljivost obeh strani.

Podjetja sodelujejo zaradi različnih razlogov in uporabljajo različne strategije za izkoriščanje zunanjih virov za inovacije. Motivi za sodelovanje so tehnološki, tržni in organizacijski, med razloge sodelovanja pa Tidd, Bessant in Pavit (2005, 285) uvrščajo:

- znižanje stroškov za tehnološki razvoj ali vstop na tržišče,
- zmanjšanje tveganja za razvoj ali tveganje povezano z vstopom na trg,
- doseganje lestvice ekonomike v proizvodnji,
- skrajševanje časa razvoja in skrajševanja časa začetka prodaje novih proizvodov,
- promocije skupnega učenja.

Jasno moramo opredeliti, s kom bomo sodelovali. Sodelujemo lahko z zunanjimi strokovnjaki, svetovalci, tekmeci, dobavitelji, univerzami, inštituti in drugimi. Pri opredelitvi sodelovanja moramo izhajati iz tega, kakšne učinke pričakujemo od sodelovanja. Raziskave so namreč pokazale da sodelovanje z drugimi podjetji in organizacijami pozitivno vpliva na inovacije procesa in inkrementalne inovacije, sodelovanje z zunanjimi razvojnimi organizacijami ter svetovalci pa na radikalne inovacije.

4.11 Vloga komuniciranja in sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij

Komuniciranje lahko najenostavneje definiramo kot proces, v katerem informacija od nekega oddajnika (pošiljatelja sporočila) potuje do prejemnika oz. prejemnikov sporočila. Celoviteje pa lahko komuniciranje opredelimo kot interakcijo med oddajnikom in sprejemnikom, ker sta poleg oddajanja pomembna še procesa sprejemanja in vzpostavljanja odnosa med prejemnikom in oddajnikom sporočila.

Inoviranje se bistveno razlikuje od rutinskega dela, saj zahteva ustvarjanje, kombiniranje, izmenjavanje in uporabo znanja. Vse navedeno pa zahteva, da se v procesu inoviranja velika pozornost nameni kanalom in mehanizmom, po katerih komuniciranje poteka. Komuniciranje v zvezi z inovacijsko dejavnostjo mora biti večsmerno (navzgor, navzdol in horizontalno) in z uporabo različnih kanalov in medijev (Tidd, Bessant in Pavitt 2005, 501).

Komuniciranje v zvezi z inovativnostjo se mora pričeti z vrha podjetja, z jasno zapisano filozofijo vrhovnega vodstva, ki izraža predanost podjetja vrednotam ustvarjalnosti in inovativnosti (Fatur 2005, 31). To sporočilo mora biti posredovano in dosegljivo vsem zaposlenim prek vseh možnih komunikacijskih kanalov (osebno, intranet, elektronska pošta, interni bilteni, plakati ...).

Dobre komunikacije znotraj zelo preprosto in praktično opisuje podjetja Pompe (2011), ki pravi: »Dobre komunikacije znotraj podjetja pomenijo, da se ljudje med seboj pogovarjajo, se srečujejo, si izmenjujejo mnenja, poslušajo ideje drugih, jih konstruktivno komentirajo, nadgrajujejo. V takšnih podjetjih je potem treba le še imeti nekoga, ki bo povezovalec in moderator vsega, tako da bodo zaposleni imeli občutek, da se njihove ideje nekje zbirajo, da se obdelujejo in nekatere od njih celo implementirajo. Komuniciranje je proces, znotraj katerega naj bi bili ljudje najprej informirani, potem bi začeli razumevati, za kaj gre, nato bi to odobraval in končno zadevo vzeli za svojo, kar pomeni, da se bodo potrudili, da se bo zgodila. Gre za prepotrebno zavzetost, brez katere inovativnosti in ustvarjalnosti v podjetju ni.«

Tidd, Bessant in Pavitt (2005, 502) opozarjajo, da je veliko težav, ki se pojavijo v inovacijskem procesu, prav posledica napak v komuniciranju. Za zmanjševanje teh napak in izboljševanje komuniciranja sta razvoj mehanizmov za reševanje konfliktov in izboljševanje jasnosti in pogostosti komuniciranja prek vmesnikov kritična za uspeh inoviranja. Slednje še posebej zato, ker je reševanje problemov odvisno od kombinacije različnega znanja, ki je razporejeno po organizaciji.

Mehanizem za krepitev komuniciranja vsebuje (prav tam):

- rotacijo delovnih mest in dodeljevanja nalog,
- medfunkcijske time in projektno delo,
- uvajanje politike inoviranja in preverjanje njenega uresničevanja,

- informativne sestanke timov,
- uporabo različnih medijev – video, elektronska pošta, intranet ipd.

Ko govorimo o komuniciranju, vsekakor ne moremo mimo sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Informacijsko-komunikacijska tehnologija je skupen izraz za nabor najrazličnejših računalniških, informacijskih in komunikacijskih naprav (strojna oprema), aplikacij (programska oprema), omrežij (Internet) in storitev. Informacijska infrastruktura in z njo povezane tehnologije nam omogočajo pridobivanje, obdelavo, hrambo, posredovanje in izmenjavo informacij v kakršni koli obliki – ustni, pisni ali vizualni – brez geografskih, časovnih in količinskih omejitev. Vse to pa predstavlja neomejen potencial za pridobivanje znanja, inovacij in kreativnosti.

4.12 Dejavniki, ki ovirajo inovativnost

Inovacije pomenijo spremembe dosedanjega načina dela, zato jo mnogi vidijo kot motnjo, kot preobrat in kot nesmiselno turbulenco. Zato se zelo pogosto pojavljajo ovire, tako subjektivne kot objektivne, ki bolj ali manj zavirajo proces razvoja. Inovacija mora računati z odporom. Odpor je tako rekoč njen sestavni del. Predmet spora pa je prizadevanje za spremembo obstoječega proti želji njegovega ohranjanja (Kos 1996, 133).

Odpori nastanejo v *podjetju* in *zunaj njega*. Najpogostejši so notranji odpori. Pojavljajo se v celotnem času nastajanja novosti. Notranji odpori izhajajo iz različnih ravni – od nadrejenih, podrejenih ali od sodelavcev z iste ravni. Glavna in najhujša je vertikalna veja, kjer nasprotovanja prihajajo z višje ravni, ki ima moč odločanja. Še posebej so zaskrbljujoči tovrstni odpori, ki so motivirani z osebno užaljenostjo in prizadetostjo nadrejenih pred tem, da je inovacijo predlagal nekdo iz nižjega hierarhičnega ranga. Razvoj ideje pa upočasnijo ali zaustavijo tudi zaviralni dejavniki iste ravni, predvsem iz oddelkov, ki z nosilcem ideje sodelujejo (Likar, Križaj in Fatur 2006, 124).

Notranji odpori lahko imajo naravo ekonomskih, tehnoloških, socialnih, ekoloških odporov. Ekonomske odpore lahko prepoznamo npr. po tem, da v podjetjih nimajo namenjenih sredstev za inoviranje, pojavljanje odkritih dvomov v uspeh invencije na trgu ipd., tehnološke odpore pa v obliki dvomov o usposobljenosti osebja, primernosti tehnološke opreme, s poudarjanjem nezrelosti projekta idr.

Prav tako je treba računati na administrativne ovire, ki se kažejo v odporu administracije v lastnem podjetju. Čeprav sodobna literatura priporoča ohlapno strukturo, podjetja običajno delujejo na ustaljen način, s hierarhično organizacijsko strukturo, ki pa je primerna za opravljanje rutinskih nalog. Notranji organizacijski in nadzorni sistemi, ki so podlaga za hierarhijo in nadzor, so latentno sovražni do inovacij. Administrativno-organizacijski odpori se kažejo v nejasnih pristojnostih v zvezi z inoviranjem, prelaganjem obveznosti za rešitev na

višje ravni, prilaščanjem pristojnosti, zlorabo moči nadrejenih, ki v ideji vidijo kritiko svojega dela ipd.

Niso pa tudi redki zunanji odpori proti inovacijam. Oblast, ki nima razumevanje za inovacije, lahko nanje vpliva z ekonomskimi, političnimi in pravnimi ukrepi, npr. z zakonodajo in drugimi predpisi, s počasnimi upravnimi postopki, z zmanjševanjem denarja za raziskovalno-razvojne projekte ipd. Prav tako se lahko pojavijo odpori kupcev, medijev in drugih interesih skupin, ki imajo interes za neuspeh inovacije (Likar 2001, 91).

Za premagovanje odpora moramo po Kosu (1996, 134–135) vzpostaviti instrumentarij za premagovanje odpora in izhajati iz tipologije odpora, ki se opira na *oviro neznanja* in *oviro nehotenja*. Ovira neznanja izhaja iz intelektualne zahteve, da zahteva inovacija intenzivno učenje, uporabo novih pojmov, razumevanje do zdaj neznane verige vzrokov in posledic, novih miselnih tirov, sistemov ureditve, sklepov in novih izzivov. Vsaka inovacija terja razpravljanje, ki primerja novo s starim, ki vodi k temu, da moramo opustiti dosedanje znanje, vedenje in izkušnje. Odpor proti inovacijam raste iz tega, da posameznik dozdevno ne zmore obvladati teh intelektualnih zahtev.

Ovira nehotenja pa izhaja iz tega, da ni volje pri ljudeh, da se novo sprejme in staro opusti. To nehotenje je fleksibilno. Kdor noče, bo vedno našel vzrok za svoj odpor. Ta odpor je v veliki meri izraz:

- svetovnonazorskih razlogov: odklanjajo inovacijo, ker žali osebe vrednote;
- stvarnih razlogov: ne podpirajo inovacije, ker menijo, da je najprej treba rešiti druge probleme;
- osebnih razlogov: ker se obrnejo proti osebam, ki podpirajo inovacijo ali pa pričakujejo od inovacije osebno škodo in jo zato odklanjajo.

4.13 Odnos do intelektualne lastnine

Likar (2001) opredeljuje intelektualno lastnino kot oznako za ustvarjalne aktivnosti človeka na industrijskem, znanstvenem in umetniškem področju, s katerimi ustvarjalci prispevajo h kulturnim, znanstvenim in umetniškim prizadevanjem človeštva.

Rezultati ustvarjalnega dela se lahko med drugim kažejo v izumih, videzih izdelka, znakih ali kombinaciji znakov in oznakah, ki označujejo izvor blaga z nekega geografskega območja. Za vse navedene rezultate ustvarjalnega dela Zakon o industrijski lastnini (Ur. l. RS, št. 51/2006 – UPB) določa specifične pogoje, ki jih morajo izpolnjevati, da jim je priznan status izuma, znamke, modela ali geografske označbe ter da lahko uživajo pravno varstvo oz. zaščito, kot tudi način in postopek registracije.

Intelektualna lastnina se deli na tri glavne kategorije (Pretnar 2002, 49):

- industrijska lastnina (patent, blagovna ali storitvena znamka, model),

- avtorska in sorodne pravice,
- druge pravice.

Bistvo pravic intelektualne lastnine je v tem, da (Pretnar 2002, 50):

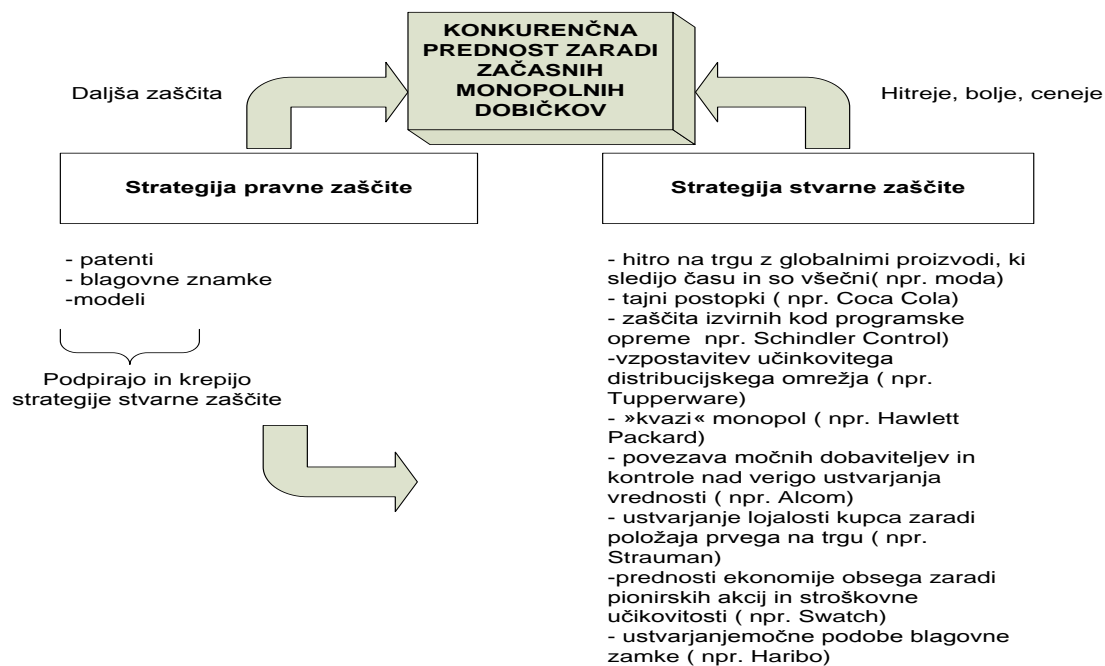
- sme imetnik pravice prepovedati komercialno izkoriščanje predmeta pravice, za katerega ni dal dovoljenja;
- varstvo teh pravic se nanaša izključno na gospodarsko dejavnost;
- pravice intelektualne lastnine so izključno teritorialne pravice;
- pravice so teritorialne in praviloma tudi časovno omejene, razen blagovnih znamk, trgovskih imen in geografskih označb, katerih varstvo lahko traja neomejeno dolgo. Po izteku zakonsko predpisane dobe postane predmet takšnega varstva javna dobrina in ga lahko vsakdo svobodno komercialno izkorišča.

Sistem intelektualne lastnine je glede na vsebino pravic institucionalni sistem, ki zagotavlja ustvarjanje zasebnega lastništva nad nekaterimi vrstami znanja (Pretnar 2002, 40).

Novo znanstveno in tehnološko znanje, katerega rezultati so inovacije, se lahko hitro razširi izven podjetja ali druge organizacije, kjer je nastalo, in konča kot del prizadevanj v neki drugi organizaciji. Širjenje znanja je z vidika sicer ugodno, ker deluje kot multiplikator inovativne dejavnosti v ekonomiji, z vidika podjetij, kjer so dosežki nastali, pa je seveda prelivanje znanja v druga, morda celo konkurenčna podjetja, neugodno. Dejstvo je namreč, da razvojno-raziskovalna dejavnost zahteva veliko časa, finančnih vlaganj in naporov ustvarjalcev v smislu pridobivanja uporabnih rezultatov, ki naj prispevajo h konkurenčni prednosti podjetja (Cvelbar, Marc in Kneževič-Cvelbar 2008, 11). Prav zaradi tega imajo ustvarjalci in organizacije interes zaščititi svoje znanje, ki je vsebovano v inovacijah, in zaščititi konkurenčne prednosti, ki jih inovacije prinašajo.

Gassman in Bader (2006 v Cvelbar, Marc in Kneževič-Cvelbar 2008, 11) mehanizme zaščite konkurenčnih prednosti, ki izvirajo iz inovacij, delijo na pravne in stvarne strategije. Stvarne strategije za zaščito inovacij so usmerjene v preprečevanje posnemanja inovacij, pravni instrumenti za zaščito intelektualne lastnine pa jih pri tem podpirajo (slika 7).

Za zaščito tehnoloških inovacij so primerni predvsem pravni instrumenti zaščite industrijske lastnine, kot npr. patenti, blagovne in storitvene znamke, modeli ter geografske označbe. Med najbolj pogosto uporabljenimi *stvarnimi mehanizmi* zaščite konkurenčnih prednosti, ki izvirajo iz inovacij, so: poslovna skrivnost, položaj vodilnega na trgu, komplementarne tržne in storitvene zmogljivosti, komplementarne proizvodne zmogljivosti in strokovno znanje.



Slika 7: Pravne in stvarne strategije za zaščito konkurenčnih prednosti, ki izvirajo iz inovacij

Vir: Cvelbar, Marc in Kneževič-Cvelbar 2008, 11.

4.14 Tržna naravnost podjetij

Kaj pomeni tržna naravnost podjetij? Zelo poenostavljeno lahko tržno naravnost opredelimo kot naravnost podjetij v inovacije, ki bodo na trgu dobile priznanje o koristih, ki jih prinašajo. Če govorimo o tržišču, moramo vedeti, da se na njem pojavljata dve odločujoči skupini udeležencev – kupci in konkurenčni prodajalci – ter da je potrebna osredotočenost na obe kategoriji.

Devetak (2000, 172–173) trdi, da je ob normalnih pogojih invencija sama po sebi nevtralna, medtem ko neposredno vpliva na gospodarski napredek in za podjetje predstavlja gospodarsko vrednost, ki jo plasiramo na trg v obliki prodaje izdelka ali znanja. Trg je tisti, ki sprejme ali zavrne inovacijo oziroma nov izdelek ali storitev. Zato moramo razvijati, proizvajati in prodajati tiste inovacije, ki zadovoljujejo družbene potrebe oziroma rešujejo določen problem. To pomeni, da moramo prepoznati in upoštevati zahteve trga ter pri razvoju novih izdelkov izhajati iz povpraševanja in iz konkretnih problemov.

Podjetje je v svojih prizadevanjih, da oskrbi dano tržišče kupcev, je redko samo; njegovi naporji se soočajo s podobnimi naporji drugih organizacij. V tržnih pogojih gospodarjenja se srečujemo s konkurenti, ki si stalno prizadevajo odvzeti del kupcev in utrjevati pozicijo na trgu. Konkurenca je namreč tista, ki izziva neprestano spreminjanje značilnosti izdelkov ter uvajanje novih, zanimivejših in cenejših izdelkov. Te konkurente je treba prepoznati, jih

spremljati in biti boljši od njih, če želi podjetje pridobiti ali obdržati zvestobo odjemalcev. Zato moramo že pri oblikovanju novih izdelkov razvijati konkurenčne prednosti.

Bodlajeva (2009, 11) v svoji doktorski disertaciji ugotavlja, da prevladujeta v literaturi dve različici opredelitve tržne naravnosti: tržna naravnost kot *kultura* in tržna naravnost kot *vedenje/aktivnosti*.

Narver in Slater (1990 v Bodlaj 2009, 11) sta tržno naravnost opredelila kot »*organizacijsko kulturo*«, ki ustvarja potrebno vedenje za ustvarjanje večje vrednosti za kupce in s tem večjo uspešnost podjetja. Čeprav trdita, da je tržna naravnost kultura, njuna opredelitev koncepta tržne naravnosti temelji na *treh vedenjskih sestavinah*:

- *naravnosti h kupcem* – zadostno razumevanje sedanjih in prihodnjih ciljnih kupcev, za katero je nujno poznavanje kupčeve celotne verige vrednosti, omogoča podjetju, da nenehno ustvarja večjo vrednost za kupce;
- *naravnosti h konkurentom* – razumevanje kratkoročnih prednosti in slabosti ter dolgoročnih sposobnosti in strategij najpomembnejših sedanjih in potencialnih konkurentov;
- *medfunkcijski koordinaciji* – povezana uporaba virov podjetja pri ustvarjanju večje vrednosti za ciljne kupce;

ter *dveh odločitvenih merilih* – dolgoročni osredotočenosti in dobičkonosnosti.

Naravnost h kupcem in naravnost h konkurentom se nanašata na pridobivanje informacij o kupcih in konkurentih na ciljnem trgu ter na širjenje teh informacij v podjetju, medfunkcijska koordinacija pa temelji na informacijah o kupcih in konkurentih ter prizadevanju različnih oddelkov pri ustvarjanju večje vrednosti za kupce.

Kohli in Jaworski (1990 v Bodlaj 2009, 11) sta opredelila tržno naravnost *kot niz aktivnosti*:

- pridobivanje informacij o sedanjih in prihodnjih potrebah kupcev,
- širjenje teh informacij med oddelki v podjetju in
- odzivanje celotnega podjetja nanje.

Pridobivanje informacij o potrebah in preferencah kupcev vključuje analizo vpliva zunanjih dejavnikov, kot so politično-pravno okolje, tehnologija, konkurenti in druge silnice v okolju podjetja (Bodlaj 2009). Bodlajeva je v svoji doktorski disertaciji opredelila tržno naravnost kot navzven usmerjen (odprt) tip poslovne naravnosti, ki se kaže na dveh temeljnih ravneh: na *kulturni ravni* izraža prepričanje vseh zaposlenih, da podjetje dolgoročno najlaže doseže svoje cilje, če se osredotoči na *izražene in prikrite potrebe in želje ciljnih kupcev* ter jim dosledno zagotovi večje zadovoljstvo v primerjavi s konkurenti, na *ravni vedenja* pa izraža usklajena prizadevanja vseh zaposlenih pri izvajanju aktivnosti, povezanih z zbiranjem in s širjenjem relevantnih informacij o ožjem in širšem okolju ter z odzivanjem nanje v obliki

večje vrednosti za kupce in druge deležnike podjetja. Med vsemi deležniki so za podjetje najpomembnejši kupci (Bodlaj 2009, 24).

V opredelitvi poudarja kupce kot najpomembnejše tržne udeležence v ožjem okolju podjetja, hkrati pa ne zanemara drugih skupin deležnikov podjetja, ki prav tako pomembno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja (poleg konkurentov tudi zaposleni, lastniki, dobavitelji in posredniki), ter pomena ugotavljanja sprememb v širšem okolju in pravočasnega odzivanja nanje.

Kirca, Jayachandran in Bearden (2005 v Bodlaj 2009, 45) na podlagi literature razvrščajo posledice tržne naravnosti v štiri skupine:

- *uspešnost* – kazalniki, ki temeljijo na upoštevanju stroškov (npr. dobiček), kazalniki, ki temeljijo na upoštevanju prihodkov (npr. prodaja in tržni delež);
- *inovacije* – inovativnost, sposobnost ustvarjanja in uresničevanja novih zamisli, izdelkov in procesov, uspešnost novih izdelkov (npr. tržni delež, prodaja, donosnost naložb (ROI) in dobičkonosnost novih izdelkov);
- *posledice v zvezi s kupci* – zaznana kakovost izdelkov ali storitev, zvestoba, zadovoljstvo;
- *posledice v zvezi z zaposlenimi* – predanost, skupinski duh, naravnost h kupcem, zadovoljstvo z delom, zmanjšanje nesoglasij.

Kljub posledicam tržne naravnosti večina podjetij ne sprejme tržne naravnosti, dokler jih k temu ne prisilijo razmere, kot so upadanje ali počasna rast prodaje, spreminjajoči se vzorci nakupovanja, naraščajoča konkurenca in naraščajoči izdatki za trženje (Kotler 1988, 4–25).

4.15 Nagnjenost k tveganju

Težnja večine obstoječih podjetij je, da zaradi negotovosti inovacij vlagajo sredstva večinoma v spremembe obstoječih proizvodov/storitev. To je sicer relativno varna usmeritev, ki s sabo ne nosi visoke stopnje tveganja, vendar po drug strani ne zagotavlja niti prebojnih inovacij, za katere je med drugim značilno tudi, da so povezane z večjo negotovostjo in s tem tudi večjim tveganjem.

Možnosti neuspeha inovacije obstajajo zaradi treh razlogov: tehnične negotovosti, tržne negotovosti in splošne negotovosti, in izhajajo iz napačnega dojetja trgov, tehnologij in ekonomike (Rebernik 1990, 103).

Med značilnosti inovativnih organizacij spada tudi inovacijska kultura, ki dopušča negativne posledice napak, je do njih strpna in v njih celo prepoznava priložnosti za izboljšave. Zato morajo podjetja sprejemati napake kot nujen del agresivnega inoviranja in ne kot priložnost za opustitev inoviranja ali celo za kaznovanje posameznikov.

4.16 Inovacijski rezultati

Lastniki podjetij ali managerji, ki ta podjetja vodijo in ki so se odločili za vzpostavitev in delovanje inovacijske dejavnosti v podjetju, pričakujejo, da bo ta dejavnost s svojimi rezultati upravičila njen namen ter prispevala k uspešnosti podjetja. Želijo torej vedeti, kakšni so inovacijski rezultati.

Kot pravi Fatur (2005, 44), je treba tudi proces managementa inovacij nenehno dokazovati, ne le tako, da vložena sredstva učinkovito izrablja in s tem povečuje vrednost za delničarje, ampak tudi, da se sam razvija in napreduje.

Literatura navaja vrsto poskusov opredelitve indikatorjev, s katerimi bi bilo mogoče meriti inovacijsko uspešnost podjetja. V grobem je indikatorje inovativnosti moč deliti glede na fazo njihovega vplivanja na invencijsko- inovacijski proces, torej na vhode v proces, na potek procesa in na izhode iz njega. Naslednja možna delitev indikatorjev je na *posamične* in *kompozitne*. Prvi merijo posamezne karakteristike podjetja, ki vplivajo na njegovo stopnjo inventivnosti in inovativnosti (vhode v proces, npr. delež sredstev, ki jih podjetje namenja za raziskave in razvoj, letno število dni izobraževanj in usposabljanj managementa in zaposlenih, sam proces, npr. uporaba tehnik kreativnosti, tržne raziskave, ter izhode iz procesa, npr. delež dobička, ki izvira iz inovacij zadnjih treh let, število podeljenih patentov v zadnjih treh letih ipd.). Problem posamičnih indikatorjev je, da težko objektivno analizirajo tako kompleksno področje, kot je management inovativnosti. Od tod potreba po *kompozitnih indikatorjih*, ki na invencijsko-inovacijski proces gledajo kompleksno, kot na splet mnogih medsebojno povezanih in soodvisnih dejavnikov.

Likar idr. (2011) v 'Referenčnem modelu inoviranja – zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta' uporabljajo številne kompozitne indikatorje in komplementarno obravnavajo sodobne dejavnike inovativnosti.

4.17 Stroški za inovacijsko dejavnost

Vzpostavitev, delovanje, spodbujanje in razvoj inovacijske dejavnosti so povezani tudi s stroški, ki jih podjetja namenjajo za inovacijsko dejavnost. Likar idr. (2011, 151) med te stroške uvrščajo:

- *notranje stroške* za raziskovalno-razvojno dejavnost, med katere spadajo vsi tekoči in investicijski stroški, ki so namenjeni RRD v podjetju, ne glede na vir;
- *zunanje stroške* za raziskovalno-razvojno dejavnost, med katere spadajo sredstva, ki jih je podjetje namenilo za opravljene storitve s področja RRD, ki jih je zanj opravilo drugo podjetje ali institut;

- *stroške za nakup strojev in opreme ter programske opreme* – ti stroški vključujejo stroške strojev in opreme, ki izboljšujejo postopke v proizvodnji ali dobavi storitev, in stroške, ki so potrebni zaradi uvedbe novih izdelkov in storitev v podjetju;
- *stroške za pridobitev drugega zunanega znanja* – ti vključujejo stroške za nakup licenc, nepatentiranih invencij, strokovnega znanja in izkušenj ter drugih vrst znanja od drugih podjetij ali organizacij;
- *stroške za notranje ali zunanje usposabljanje zaposlenih* izrecno za razvoj ali uvajanje novih ali bistveno izboljšanih proizvodov in postopkov;
- *stroške za uvajanje inovacij na tržišče*, ki se nanašajo na uvajanje novih ali bistveno izboljšanih izdelkov ali storitev podjetja, raziskavo trga, oglaševanje ob uvedbi ter vse notranje in zunanje aktivnosti, ki so potrebne za uvedbo novih ali bistveno izboljšanih izdelkov ali storitev;
- *stroške drugih priprav*, ki zajemajo stroške za postopke tehnične priprave za uvajanje novih ali bistveno izboljšanih proizvodov in postopkov.

Podjetja vlagajo v inoviranje različen delež prihodkov od prodaje. Po raziskavi, ki so jo opravili Likar idr. (prav tam) na vzorcu 862 velikih in srednje velikih podjetij, zajeta podjetja vlagajo v inoviranje v povprečju 1,98 % prihodkov od prodaje. Največ – 3,84 % prihodkov od prodaje – vlagajo v inoviranje visokotehnološka podjetja, medtem ko delež vlaganj netehnoloških podjetij dosega le 1,94 %. Razliko je opaziti tudi v strukturi vlaganj. Pri visokotehnoloških podjetjih je ta struktura po obsegu zelo uravnotežena, nizko tehnološka podjetja pa vlagajo predvsem v stroje in opremo.

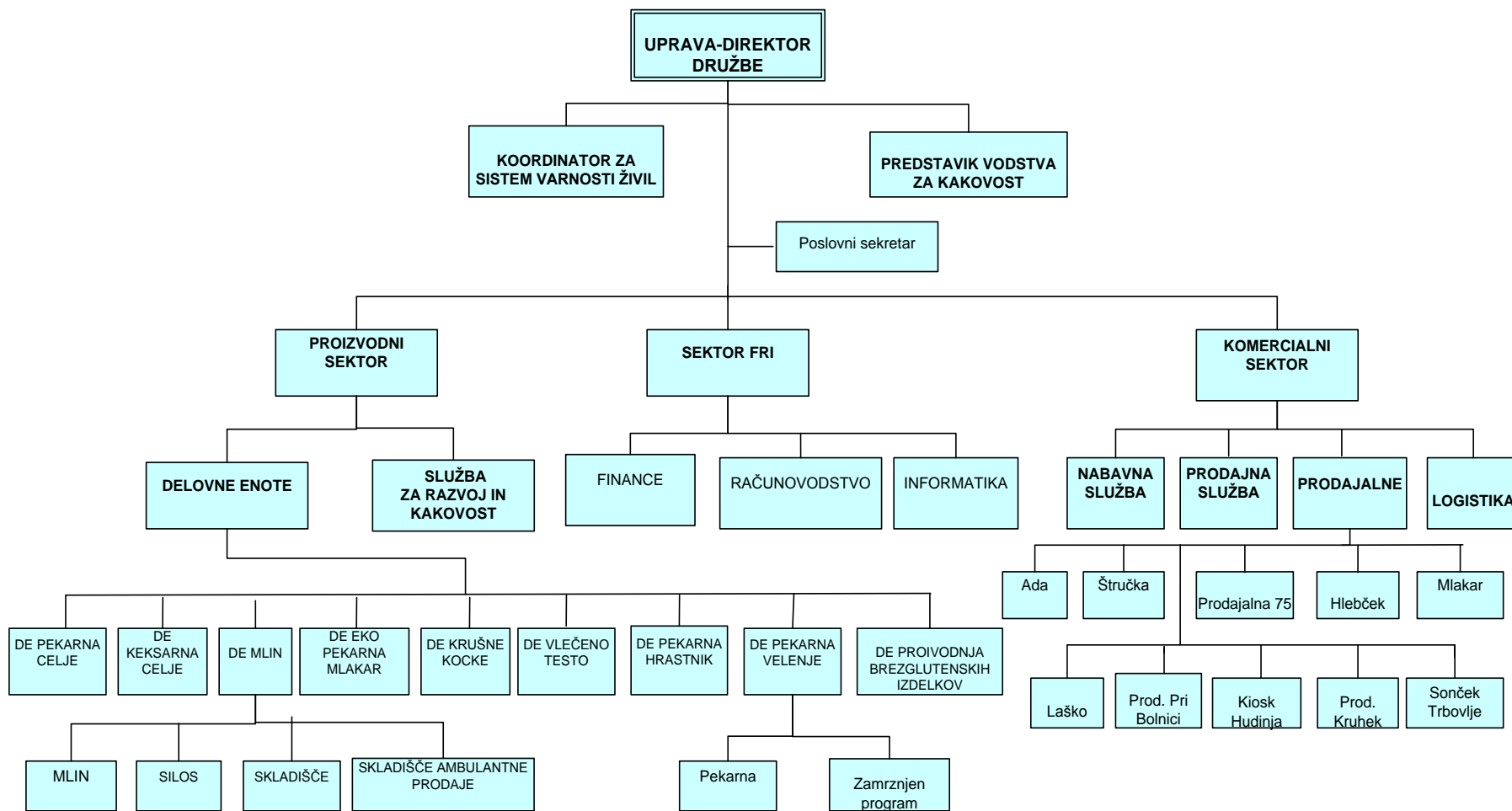
5 INOVACIJSKA DEJAVNOST V IZBRANEM PODJETJU

5.1 Predstavitev podjetja

Izbrano podjetje po standardni klasifikaciji dejavnosti spada med srednje velika predelovalna podjetja. Podjetje ima bogato tradicijo, saj je bilo ustanovljeno že leta 1958. Njegov predmet poslovanja so naslednje dejavnosti:

- mlinarstvo, proizvodnja pripravljenih živil za domače živali,
- proizvodnja kruha, svežega peciva in slaščic,
- proizvodnja prepečenca in piškotov,
- proizvodnja trajnega peciva in slaščic,
- proizvodnja testenin,
- proizvodnja dietetične hrane,
- trgovina na debelo z žiti, semeni in krmo,
- trgovina na drobno s kruhom, pecivom, testeninami, sladkornimi izdelki,
- skladiščenje, raziskovanje in eksperimentalni razvoj.

Dejavnost opravlja v treh pekarnah, keksarni, enoti za proizvodnjo dietetičnih izdelkov, mlinu ter v lastni maloprodajni mreži. Organizacijska struktura podjetja je štabno-linijska, kot je prikazano v spodnjem organigramu (slika 8).



Slika 8: Organizacijska struktura podjetja

Vir: Klasje Celje 2011, 21.

5.2 Kratka predstavitev inovacijske dejavnosti v izbranem podjetju

Inovacijska dejavnost v izbranem podjetju se izvaja v zelo skromnem obsegu. V glavnem obsega le nakup strojev in opreme ter razvoj novih izdelkov in modifikacijo obstoječih izdelkov. Nakup nove strojne opreme ter področja razvoja novih izdelkov načrtujejo z letnim poslovnim načrtom.

Razvoj novih izdelkov poteka v lastnem oddelku za razvoj in kakovost. Proces razvoja novega izdelka je urejen z organizacijskim predpisom OP 4 – Razvoj izdelka.

V Pravilniku o inovacijski dejavnosti (Klasje Celje 2001) je formaliziran management idej, ki predvideva njegovo kombinirano strukturo. Zaposleni lahko svoje ideje posredujejo neposrednemu vodji, za zahtevnejše predloge pa je predvideno, da jih obravnava komisija za inovacijsko dejavnost. Za izvajanje nalog s področja inovacijske dejavnosti je predvideno tudi imenovanje odgovorne osebe za vodenje inovacijske dejavnosti. S pravilnikom so določene tudi materialne in nematerialne nagrade inovatorjem, o katerih odloča direktor družbe. Določila pravilnika se v praksi ne izvajajo. Ni imenovana niti komisija za inovativno dejavnost, niti odgovorna oseba za izvajanje nalog na področju vodenja inovativne dejavnosti. Ni pa znano, ali so bile podeljene kakšne nagrade predlagateljem idej za nove proizvode. Prav tako rezultatov inovacijske dejavnosti ne spremljajo sistematično.

V izbrani organizaciji ni niti komuniciranja o inovacijski dejavnosti, niti izobraževanja s področja inoviranja. Ker ni izobraževanja s tega področja, v izbrani organizaciji niso poznane in se ne uporabljajo tehnike ustvarjalnega mišljenja.

Možni viri idej so tako notranji kot tudi zunanji, vendar že v osnovi naletimo na dve težavi. Prva je ta, da je idej zelo malo in še te prihajajo v glavnem od najvišjega vodstva ali od kupcev, ki zahtevajo razvoj po njihovih zahtevah. Druga pa je v tem, da za lastne ideje ali ideje, ki bi lahko prišle iz drugih virov, ni sistema vrednotenja idej, temveč zlasti ideje za nove proizvode izbirajo in realizirajo brez podrobnejše analize trga ali končnih učinkov. V organizaciji prevladujejo inovacije izdelkov, medtem ko drugim vrstam inovacij ne posvečajo posebne pozornosti.

6 RAZISKAVA O INOVACIJSKI DEJAVNOSTI V IZBRANEM PODJETJU

6.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je na primeru izbranega podjetja preveriti, v kolikšni meri so v njem prisotni ključni elementi inovativne organizacije, in podati vodstvu koristne predloge za izboljšanje pogojev za delovanje inovacijske dejavnosti.

Cilji raziskave so:

- ugotoviti, ali so v izbranem podjetju prisotni ključni elementi inovativne organizacije, ki morajo biti podani, da bi ta lahko dosegala želene rezultate;
- ugotoviti, zakaj je inoviranja v izbranem podjetju malo in katere so glavne ovire, ki zavirajo inoviranje;
- predlagati izboljšave za izboljšanje stanja na področju inoviranja v izbrani organizaciji.

6.2 Metodologija raziskovanja

Raziskavo smo izvedli z uporabo namenskega anketnega vprašalnika (priloga 1). Poleg vsebinskega dela vsebuje vprašalnik tudi uvodni del, v katerem so poleg splošnih napotkov anketirancem glede izpolnjevanja vprašalnika postavljena tudi vprašanja o spolu in starosti anketiranca. Anketiranec je lahko, če je želel, vpisal tudi svoje ime in priimek. V vprašalniku so pojasnjeni tudi osnovni pojmi, kot npr. inovacija proizvoda, organizacijska inovacija, formalna izobrazba, neformalna izobrazba idr.

Vprašalnik zaradi primerljivosti rezultatov ankete, izvedene v organizaciji, z rezultati referenčnega modela inoviranja izhaja iz izvirnega vprašalnika, ki je bil uporabljen v projektu 'Referenčni model inoviranja – zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta' (Likar idr. 2011).

Prvi del vprašalnika se nanaša na organizacijske dejavnike inovativne organizacije (strateški vidik inoviranja, kultura in klima ...); v njem so z odgovori sodelovali vsi anketiranci. Drugi del vprašalnika se nanaša na finančno merljive neposredne rezultate inovacijskega procesa ter kazalnike uspešnosti poslovanja in podaja podatke, ki omogočajo izračun posrednih in neposrednih inovacijskih rezultatov; te smo pridobili v službi kontrolinga.

Na posamezna anketna vprašanja je bilo moč odgovoriti z oceno 1 (precej slabši, ne soglašam, zanemarljiva) do 7 (precej boljši, soglašam, zelo visoka). Pri nekaterih trditvah je dodano tudi dodatno polje, če anketiranec ne zna odgovoriti ali npr. ni določene vrste inovacij ali zaščite intelektualne lastnine.

6.3 Izvedba raziskave

Sodelavcem v izbrani organizaciji smo po elektronski pošti poslali 35 vprašalnikov. Skupno je bilo vrnjenih 24 vprašalnikov ali 68 %. Izpolnjene vprašalnike je vrnilo devet žensk in 15 moških. Od 24 anketirancev je bil en star do 30 let, 15 anketirancev je bilo starih od 35 do 50 let in osem jih je bilo starejših od 50 let.

Čeprav je bil rok za vrnitev vprašalnikov določen za 1. avgust 2011, smo zaradi časa rednih letnih dopustov večino izpolnjenih vprašalnikov prejeli šele septembra in oktobra 2011. Večina vprašalnikov je bila vrnjena z interno pošto, manjši del pa smo jih osebno prevzeli od anketirancev.

6.4 Analiza odgovorov na anketni vprašalnik in primerjava rezultatov iz projekta Referenčni model inoviranja

Analitične metode obsegajo obdelavo primarnih podatkov, ki smo jih dobili z anketnim vprašalnikom iz vprašanj zaprtega tipa. Analizirali smo številčne podatke, jih obdelali in uredili s programskim orodjem MS Excel. Statistična obdelava je temeljila na izračunih aritmetičnih sredin, na nekaterih segmentih (npr. izračun RII, RMI) pa smo opravili potrebne izračune.

Zaradi smotrnosti bomo v prikazu rezultatov ankete, izvedene v obravnavani organizaciji, slednje obravnavali sočasno s primerjavo rezultatov iz projekta 'Referenčni model inoviranja – zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta' (Likar idr. 2011).

6.4.1 Inovacijski dejavniki

Inovacijski dejavniki prikazujejo indikatorje dimenzij, ki opisujejo vložke v inovacijski proces in so rezultat factorske analize širšega nabora vplivnih dejavnikov. V preglednici 8 so prikazani inovacijski dejavniki za povprečje vseh inovacijsko aktivnih podjetij v predelovalnem sektorju in za obravnavano organizacijo.

Iz preglednice je razvidno, da obravnavana organizacija pri večini inovacijskih dejavnikov dosega nižje ocene, kot jih v povprečju dosegajo predelovalna podjetja, zajeta v raziskovalnem projektu 'Referenčni model inoviranja ...' (v nadaljevanju: »raziskovalni projekt«). Zlasti neugodno je stanje pri dejavniku »Inovacijska politika«.

Preglednica 8: Inovacijski dejavniki za predelovalni sektor in obravnavano organizacijo

Inovacijski dejavniki	Vsebina dejavnika	Povp. ocena (1–7)	Obravnavana organizacija
Inovacijska politika	- Inovacijska politika je zastavljena dolgoročno	4,4	2,7
	- Podjetje zaposluje ustvarjalne, samoiniciativne in pogumne ključne sodelavce		
	- Podjetje nagrajuje inovativne in podjetne sodelavce		
	- Podjetje načrtno išče dobre prakse podjetij drugih panog		
Odnos do intelektualne lastnine	- Podjetniško-inovacijske sposobnosti ključnih zaposlenih so primerne za vodilni položaj v panogi	3,9	4,3
	- Višina postavljenih inovacijskih ciljev glede na najboljše v panogi		
	- Pomen modelov za poslovni uspeh podjetja		
Tržna politika	- Pomen patentov za poslovni uspeh podjetja	5,1	4,0
	- Pomen znamk za poslovni uspeh podjetja		
	- Podjetje pri razvoju proizvodov zagotavlja visoko zaščito pred posnemanjem		
Nagnjenost k tveganju	- Podjetje pri razvoju proizvodov skuša popolnoma zadovoljiti razumske potrebe uporabnika	3,8	3,0
	- Podjetje v razvoj novih tržišč vlaga vse potrebne napore		
	- Podjetje pri razvoju proizvodov skuša popolnoma zadovoljiti čustva uporabnika		
	- Stopnja avtonomije dela, ki jo imajo praviloma zaposleni		
	- Naklonjenost podjetja k tveganju glede na povprečje v panogi		

Vir: Likar idr. 2011, 109 in rezultati ankete, izvedene v obravnavani organizaciji.

V preglednici 9 so podrobneje prikazani rezultati ankete v obravnavani organizaciji za indikatorje dimenzije inovacijska politika.

Preglednica 9: Rezultati ankete v obravnavani organizaciji za dimenzijo inovacijska politika

Dimenzija	Indikator	VPR	Ocena
Inovacijska politika	Inovacijska politika je zastavljena dolgoročno	V22	2,3
	Podjetje zaposluje ustvarjalne, samoiniciativne in pogumne ključne sodelavce	V32	3,5
	Podjetje nagrajuje inovativne in podjetne sodelavce	V31	1,7
	Podjetje načrtno išče dobre prakse podjetij drugih panog	V4	3,0
	Podjetniško-inovacijske sposobnosti ključnih zaposlenih so primerne za vodilni položaj v panogi	V34	2,8
	Višina postavljeni inovacijskih ciljev glede na najboljše v panogi	V21	2,7
Povprečje			2,7

Rezultati kažejo, da je najšibkejši element pri tej dimenziji nagrajevanje inovativnih in podjetnih sodelavcev. Prav tako obravnavana organizacija nima dolgoročne inovacijske politike, niti inovacijskih ciljev, ki bi bili primerljivi z najboljšimi v panogi.

Slabosti v razumevanju inovacijske politike se kažejo tudi v tem, da se odločitve o razvoju novega proizvoda v obravnavani organizaciji sprejemajo *še le v fazi upadanja ali izteka življenjskega cikla proizvoda*.

V preglednici 10 so prikazani rezultati ankete v obravnavani organizaciji za indikatorje dimenzije odnos do intelektualne lastnine.

Preglednica 10: Rezultati ankete v obravnavani organizaciji za dimenzijo odnos do intelektualne lastnine

Dimenzija	Indikator	VPR	Ocena
Odnos do intelektualne lastnine	Pomen modelov za poslovni uspeh podjetja	V46	
	Pomen patentov za poslovni uspeh podjetja	V45	
	Pomen blagovnih znamk za poslovni uspeh podjetja	V44	4,5
	Podjetje pri razvoju proizvodov zagotavlja visoko zaščito pred posnemanjem	V14	4,1
Povprečje			4,3

Anketiranci so sicer ocenili pomen modelov in patentov za poslovni uspeh podjetja, vendar v organizaciji ni ne modelov ne patentov kot instrumentov zaščite znanja. Zaradi tega smo pri rezultatu upoštevali le indikatorje dimenzij pomen blagovnih znamk in zagotavljanje zaščite pred posnemanjem. Iz rezultata je razvidno, da v obravnavani organizaciji dobro skrbijo za zaščito pri razvoju proizvodov. To potrjuje tudi praksa, v kateri so vsi z razvojem izdelkov

povezani dokumenti označeni in varovani kot poslovna skrivnost. Slabost pa je pri osredotočenosti podjetja v okolje organizacije in prevzemanju dobrih praks podjetij iz drugih panog.

V preglednici 11 so prikazani rezultati ankete v obravnavani organizaciji za indikatorje dimenzije tržna politika.

Preglednica 11: Rezultati ankete v obravnavani organizaciji za dimenzijo tržna politika

Dimenzija	Indikator	VPR	Ocena
Tržna politika	Podjetje pri razvoju proizvodov skuša popolnoma zadovoljiti razumske potrebe uporabnika	V12	4,8
	Podjetje v razvoj novih tržišč vlaga vse potrebne napore	V15	3,2
	Podjetje pri razvoju proizvodov skuša popolnoma zadovoljiti čustva uporabnika	V13	4,0
Povprečje			4,0

Rezultati za konkretno dimenzijo kažejo, da obravnavana organizacija pri razvoju proizvodov posveča potrebne napore za zadovoljevanje razumskih in čustvenih potreb uporabnikov. Manj uspešna pa je pri vlaganju naporov za razvoj novih tržišč. Kot bo navedeno v nadaljevanju, pa to ugotovitev potrjujejo tudi vložena sredstva v trg.

V preglednici 12 so prikazani rezultati ankete v obravnavani organizaciji za indikatorje dimenzije nagnjenost k tveganju.

Preglednica 12: Rezultati ankete v obravnavani organizaciji za dimenzijo nagnjenost k tveganju

Dimenzija	Indikator	VPR	Ocena
Nagnjenost k tveganju	Stopnja avtonomije dela, ki jo imajo praviloma zaposleni	V38	2,4
	Naklonjenost podjetja tveganju glede na povprečje v panogi	V28	3,6
Povprečje			3,0

Rezultati ankete kažejo na to, da delajo zaposleni po točno določenih navodilih ter da je stopnja avtonomije nizka. Prav tako je nizka naklonjenost tveganju podjetja glede na povprečje v panogi.

6.4.2 Inovacijski rezultati

Inovacijski rezultati kažejo, ali je bilo podjetje v okviru inovacijskih procesov tudi inovativno. Stanje na področju inovacijskih rezultatov za predelovalni sektor in za obravnavano organizacijo je razvidno v spodnji preglednici 13.

Preglednica 13: Inovacijski rezultati za predelovalni sektor in za obravnavano organizacijo

Inovacijski rezultati	Poprečje	Obravnavana organizacija (2010)
Število prijavljenih inov. predlogov v letu 2008 na zaposlenega	0,22	0,04
Število odobrenih inov. predlogov v letu 2008 na zaposlenega	0,16	0,03
Število realiziranih inov. predlogov v letu 2008 na zaposlenega	0,02	0,02
Letna gospodarska korist inovacijskih predlogov na zaposlenega	438,60	345,81
Število uvedenih inovacij izdelkov in storitev na zaposlenega	0,02	0,17
RMI – Delež prihodkov od inovacij proizvodov, novih za trg, v celotnih prihodkih od inovacij	31,26	0,00
RII – Delež prihodkov od inovacij proizvodov v celotnih prihodkih	16,47	2,88

Vir: Likar idr. 2011, 111 in rezultati ankete, izvedene v obravnavani organizaciji.

Rezultati izvedene raziskave v obravnavani organizaciji kažejo, da je *število prijavljenih inovacijskih predlogov* na zaposlenega zelo nizko – le *0,04*. Primerjava tega podatka z ostalimi slovenskimi predelovalnimi podjetji, kjer dosegajo *0,22* predlogov na zaposlenega, pokaže, da obravnavana organizacija dosega ca. 5,5-krat manj prijavljenih inovacijskih predlogov na zaposlenega kot ostala slovenska predelovalna podjetja. Slednja dosegajo 4,4-krat manj inovacijskih predlogov na zaposlenega od nemških podjetij (*0,89*).

Ob skromnem številu prijavljenih inovacijskih predlogov je v obravnavani organizaciji skromno tudi *število odobrenih inovacijskih predlogov* – le *0,03* na zaposlenega. Primerljive rezultate z ostalimi slovenskimi predelovalnimi podjetji dosega obravnavana organizacija pri *realiziranih inovacijskih predlogih* na zaposlenega – *0,02*.

Boljše od povprečja predelovalnega sektorja je stanje na področju *vedbe inovacij* in storitev na zaposlenega (povprečna ocena *0,17*). Prav tako je za *22 % nižja* od povprečja ostalih slovenskih predelovalnih podjetij tudi *letna gospodarska korist* inovacijskih predlogov na zaposlenega.

Referenčni model inoviranja kot temeljni spremenljivki, s katerima opredeljuje (finančno) merljive izhode inovacijskega procesa, določa RII in RMI (preglednica 14).

Preglednica 14: Temeljni izhodni spremenljivki

Spremenljivka/ Definicija	Delež v obravnavani organizaciji
RII – delež prihodkov od inovacij proizvodov celotnih prihodkih	
$\frac{\text{celotni prihodki od inovacij proizvodov}}{\text{celotni prihodki}} \times 100$	2,88
RMI – delež prihodkov od inovacij proizvodov, novih za trg, v celotnih prihodkih od inovacij	
$\frac{\text{prihodki od inovacij proizvodov, novih za trg}}{\text{celotni prihodki od inovacij proizvodov}} \times 100$	0,00

Vir: Likar idr. 2011, 19.

Delež prihodkov od inovacij proizvodov (izdelki in storitve) v celotni prihodkih v obravnavani organizaciji RII=2,88. Podatek zgovorno kaže, da inovacije proizvodov in storitev v obravnavani organizaciji zelo malo prispevajo k doseganju prihodkov podjetja.

Obravnavana organizacija ni vpeljala na trg nobenega novega proizvoda pred konkurenti. *Delež prihodkov od inovacij proizvodov novih za trg, v celotnih prihodkih od inovacij je RMI=0,00.*

Na osnovi teh dveh meril so bila vsa podjetja, ki so zajeta v raziskovalnem projektu, razdeljena v neinovativna (RII=RMI=0) ter inovativna, slednja pa v tri skupine inovacijskih sledilcev in inovacijske vodilne (preglednica 15).

Preglednica 15: Osnovne statistike za kazalnika RII in RMI po inovacijskih skupinah

Skupina	N	Del. celotnega vzorca (%)	Spremenljivka	Mediana	Povprečje	Obravnavana organizacija
Neinovativna podjetja (0)	1790	71,5	RII	0,00	0,00	2,88
			RMI	-	-	0,00
Inovativna podjetja skupaj (1 & 2)	713	28,5	RII	20,00	29,31	
			RMI	40,00	41,89	
Inovacijski sledilci (1c)	206	8,2	RII	10,00	9,39	
			RMI	0,00	6,60	
Inovacijski sledilci (1b)	195	7,8	RII	10,00	10,59	
			RMI	100,00	79,39	
Inovacijski sledilci (1a)	163	6,5	RII	48,00	52,42	
			RMI	1,01	11,83	
Inovacijsko vodilni (2)	149	6,0	RII	50,00	56,05	
			RMI	71,43	74,48	

Vir: Likar idr. 2011, 21 in rezultati ankete, izvedene v obravnavani organizaciji.

Iz preglednice je razvidno, da se podjetja, uvrščena v različne skupine, medsebojno ločujejo med drugim tudi glede obsega in strukture inovacijskih prihodkov, torej *neposrednih tržnih rezultatov inoviranja*.

Glede na oba kazalnika obravnavana organizacija kljub neznatnemu deležu prihodkov od inovacij proizvodov praktično ne dosega niti deleža inovacijskih sledilcev (1c) in jo lahko uvrstimo med sicer inovacijsko aktivne, vendar med neinovativne organizacije.

6.4.3 *Neposredni poslovni rezultati*

Preglednica 16 prikazuje osnovne kazalnike poslovnih rezultatov in njihove povprečne vrednosti v obravnavanih podjetjih v predelovalnem sektorju in v obravnavani organizaciji.

Preglednica 16: Neposredni poslovni rezultati – predelovalni sektor in v obravnavani organizaciji

Neposredni poslovni rezultati	Poprečje	Obravnavana organizacija 2010
Čista dobičkovnost kapitala (ROE) 08 (obr. org. 2010)	0,10	1,22
Čista dobičkovnost kapitala (ROE) 06 (obr. org. 2008)	0,14	1,27
Čista dobičkovnost sredstev (ROA) 06	0,05	0,21
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov (ROS) 06	0,05	0,05
Povprečna rast čistih prihodkov od prodaje na zaposlenega 06/08 (%)	-0,99	2
Dodana vrednost na zaposlenega (EUR)	33.049,12	14.639
Rast ROE 06/08 (%)	-119,18	-102,00
Povprečje skupnih koristi od inovacij (1–7)	4,85	2,9
Skupna korist za podjetje od: a) Inovacij izdelkov (1–7)	5,07	4,00
Skupna korist za podjetje od: b) Inovacij storitev (1–7)	3,08	2,4
Skupna korist za podjetje od: c) Inovacij postopkov/procesov (1–7)	5,23	2,8
Skupna korist za podjetje od: d) Inovacij na področju organiziranosti (1–7)	4,35	2,6
Skupna korist za podjetje od: e) Inovacij na področju trženja (1–7)	3,95	ni podatka
Skupna korist za podjetje od: f) Inovacij poslovnega modela	3,41	3,00

Vir: Likar idr. 2011, 113 in rezultati ankete, izvedene v obravnavani organizaciji.

Primerjava kazalnikov ROE (Return on equity) in kazalnika ROA (*ROA – Return on assets*) za obravnavano organizacijo in za povprečje v predelovalnem sektorju kažeta na uspešnejše poslovanje obravnavane organizacije v primerjavi s povprečjem v panogi, vendar je treba biti pri tej oceni previden, ker bi šele natančnejša analiza pokazala dejanske vzroke (ne)uspešnega poslovanja.

Neposredni poslovni rezultati predelovalnih podjetij, zajetih v raziskavo, kažejo na 28,5 % upad ROE (Return on equity) v letu 2008 glede na 2006. Primerjava ROE v letu 2010 glede

na leto 2008 v obravnavani organizaciji kaže na upad dobičkovnosti kapitala, vendar ta znaša le 4 %.

Kazalnik donosnosti sredstev *ROA*, ki kaže razmerje med čistim dobičkom in vloženimi sredstvi, je 0,21 in kaže na uspešno uporabo sredstev v organizaciji v primerjavi s povprečjem za predelovalni sektor (0,05).

Kazalnik donosnosti prihodkov iz prodaje (*ROS – Return on sales*) nam kaže delež kosmatega poslovnega izida iz prodaje v prihodkih iz prodaje. Iz njega je razviden delež prispevka za kritje neproizvodnih stroškov, finančnih odhodkov in doseganje dobička. Vrednost tega deleža je odvisna tako od višine prihodkov iz prodaje kot tudi od višine proizvodnih stroškov. Po kazalniku dobičkovnosti skupnih prihodkov obravnavana organizacija ne odstopa od povprečja organizacij predelovalnega sektorja (0,05).

Glede na dodano vrednost na zaposlenega rezultati v obravnavani organizaciji niso spodbudni. Dodana vrednost podjetij predelovalnega sektorja na zaposlenega je bistveno nižja kot v primeru konkurentov na področju EU. Povprečje vseh podjetij EU znaša 62.0000 EUR na zaposlenega, v Sloveniji pa le dobro polovico tega, tj. 33.000 EUR na zaposlenega. V obravnavani organizaciji dodana vrednost na zaposlenega dosega zgolj 14.639 EUR, kar je le 44 % dodane vrednosti v Sloveniji.

V smislu skupnih *materialnih in nematerialnih koristi*, doseženih z inoviranjem, je iz raziskovalnega projekta razvidno, da so podjetja dosegla relativno visoke koristi (najvišja možna ocena 7). Največje koristi so dosegla z inovacijami postopkov oz. procesov (povprečna ocena 5,2), nekoliko manj pa z inovacijami izdelkov (povprečna ocena 5,0). Še vedno pa podjetja precej manj uspešno izkoriščajo prednosti inovacij storitev (povprečna ocena 3,1) ter inovacij poslovnega modela (povprečna ocena 3,4).

V obravnavani organizaciji tudi ocene skupnih materialnih koristi, doseženih z inoviranjem po vseh kategorijah, *zaostajajo za povprečjem v predelovalnem sektorju*. V povprečju je organizacija največje koristi dosegla z inovacijami izdelkov (povprečna ocena 4,0), bistveno manj pa z inovacijami postopkov oz. procesov (povprečna ocena 2,4), inovacijami storitev (povprečna ocena 2,4) in inovacijami na področju organiziranosti (povprečna ocena 2,6). V obravnavani organizaciji poleg inovacij proizvodov tudi vsa navedena področja predstavljajo pomemben vir neizkoriščenih priložnosti za inoviranje.

6.4.4 Stroški za inovacijsko dejavnost

Inovacijski stroški predstavljajo delež vseh prihodkov od prodaje, ki jih podjetja namenijo za spodbujanje inovacijske dejavnosti. Med te stroške uvrščamo stroške, ki se nanašajo na razvojno-raziskovalno dejavnost znotraj podjetja, stroške aktivnosti, ki so jih za podjetje izvedle druge organizacije, stroške pridobitve strojev in opreme, potrebnih za inovacije

izdelka, storitve ali postopka, stroške za izobraževanje zaposlenih na področju inovacijske dejavnosti, stroške trženja izdelka ter drugo (Likar idr. 2011). Obravnavane kategorije stroškov so prikazane v preglednici 17.

Preglednica 17: Obravnavane kategorije stroškov

	Čpp	Vrednosti v obravnavani organizaciji	
		12.076.286	Delež od prodaje
Čisti prihodki od prodaje 2010			
a) Stroški notranjih RR/čisti prihodki od prodaje 2010	NotRR	25.080	0,21
b) Stroški zunanjih RR /čisti prihodki od prodaje	ZunRR	45.600	0,38
c) Stroški pridobitev strojev, opreme in programske opreme /čisti prihodki od prodaje 2010	Stroj	15.830	0,13
d) Stroški pridobitev drugega zunanjega znanja /čisti prihodki od prodaje 2010	ZunZn	0	0,00
Delna vsota stroškov (a+b+c+d)/čisti prihodki od prodaje 2010	-	86.510	0,72
e) Stroški usposabljanja /čisti prihodki od prodaje	Uspos	1.890	0,02
f) Stroški uvajanja inovacij na trg /čisti prihodki od prodaje	Trg	0	0,00
g) Stroški drugih priprav/čisti prihodki od prodaje 2010	Drugo	18.980	0,16
h) Stroški skupaj /čisti prihodki od prodaje 2010	-	107.380	0,89
i) Stroški notranjih + zunanjih RR /čisti prihodki od prodaje 2010	-	70.680	0,59

Iz smiselne združitve posameznih kategorij stroškov je iz preglednice 18 razvidna struktura vlaganj v inoviranje.

Preglednica 18: Struktura vlaganj v inoviranje za neinovativna podjetja (skupina 0), inovacijske sledilce (skupina 1), inovacijsko vodilne (skupina 2) ter za obravnavano organizacijo (v %)

	0	1	2	Celoten vzorec	Obravnavana organizacija
Vlaganja v razvoj invencijske zmogljivosti (NotRR+ZunRR+Zunz+Uspos)	0,13	1,26	1,87	0,66	0,60
Vlaganja v tehnologijo (Stroj+Drugo)	0,58	2,03	1,72	1,19	0,29
Vlaganja v trg	0,00	0,24	0,54	0,12	0,00
Skupaj	0,71	3,53	4,13	1,98	0,89

Vir: Likar idr. 2011, 32 in rezultati ankete, izvedene v obravnavani organizaciji.

Iz preglednice je razvidno, da vsa zajeta podjetja v inoviranje po ugotovitvah raziskovalnega projekta vlagajo v povprečju 1,98 % svojih prihodkov od prodaje. *Obravnavana organizacija* vlaga v inoviranje zgolj 0,89 % svojih prihodkov od prodaje, kar je praktično na ravni vlaganj neinovativnih podjetij v skupni 0. V skromni strukturi vlaganj gre za vlaganja v razvoj invencijske zmogljivosti in v nakup strojev in opreme. Vlaganj v trženje inovacij v obravnavani organizaciji ni bilo.

Po ugotovitvah raziskovalnega projekta predelovalna podjetja v povprečju vlagajo v inoviranje 2,30 % svojih prihodkov od prodaje. Podjetja iz skupine 0 v inoviranje vlagajo manj kot 1 % prihodkov od prodaje, preostali skupini pa 3,7 oz. 4,5 %. Glede na ugotovljen delež vlaganj v inoviranje v obravnavani organizaciji slednja tudi po tem pokazatelju sodi med neinovativna podjetja. Za razliko od ostalih predelovalnih podjetij, pri katerih več kot polovico sredstev namenjajo vlaganju v nakup strojev in opreme, potrebne za ustvarjanje inovacij, pri obravnavani organizaciji prevladujejo vlaganja v razvoj invencijske zmogljivosti.

Pri vlaganju sredstev za spodbujanje inovacijske dejavnosti ni pomembna le njihova višina, temveč tudi njihova učinkovitost. Učinkovitost pretvorbe vloženih sredstev v prihodke od inovacij – produktivnost inovacijskih vlaganj – je izražena s spremenljivko CRIT (delež inovacijskih stroškov v celotnih prihodkih od inovacij). Razmerje $1/\text{CRIT}$ pove, koliko denarnih enot prihodkov ustvarimo z eno denarno enoto vlaganj v inoviranje.

V obravnavani organizaciji znašajo inovacijski stroški (CRIT) 27 % od celotnih prihodkov od inovacij. Podjetje z enim evrom vloženih sredstev ustvari 3,7 evra prihodkov. V skupini inovacijskih sledilcev znašajo inovacijski stroški 58 % prihodkov od inovacij, z enim evrom v inoviranje vloženih sredstev pa ustvarijo 1,7 evra prihodka. Primerjava obravnavane organizacije s skupino inovacijskih sledilcev pokaže, da je produktivnost inovacijskih vlagaj le nekoliko boljša.

7 PREDLOGI IN PRIPOROČILA

Na osnovi rezultatov raziskave, izvedene v obravnavani organizaciji, in primerjave teh rezultatov z ugotovitvami raziskovalnega projekta 'Referenčni model inoviranja – zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta', menimo, da bi lahko obravnavana organizacija dosegla boljše rezultate na področju inovacijske dejavnosti z naslednjimi ukrepi:

- Vodstvo organizacije bi moralo sprejeti odločitev za inovativnost ter določiti člana vodstva, odgovornega za inovacijsko dejavnost v organizaciji. Sprejeta odločitev bi morala vsebovati tudi program aktivnosti in ukrepov, potrebnih za uspešno delovanje inovacijske dejavnosti.
- Vodstvo organizacije bi moralo določiti vizijo organizacije na področju inoviranja. Ker podpora inovacijski politiki pozitivno vpliva tako na posredne kot tudi na neposredne rezultate, bo morala obravnavana organizacija poskrbeti za dolgoročno inovacijsko politiko, zaposlovanje ustvarjalnih ljudi, stimulatívno nagrajevanje inovatorjev, načrtno iskanje dobrih praks, si postaviti visoke inovacijske cilje in sprejeti strategijo inoviranja.
- Inovacije in inoviranje morata postati vrednota. V ta namen bo morala obravnavana organizacija vložiti veliko naporov za vzpostavitev ustrezne inovacijske kulture in klime.
- Izboljšati je treba procese komuniciranja o inovacijski dejavnosti in pri tem izbrati tako medosebne kot tudi formalne oblike komuniciranja.
- V načrtovanje usposabljanj je treba vključiti tudi izobraževanja za vodstveno osebje ter druge zaposlene na področju inovativnosti, vključno z vrstami in načinom uporabe tehnik ustvarjalnega mišljenja.
- Aktivirati je treba sicer formaliziran sistem managementa idej, ki bo lahko zagotovil vključenost zaposlenih v inoviranje, povečano število idej na zaposlenega, motiviranje in nagrajevanje ter razvoj najboljših inovatorjev.
- V obravnavani organizaciji bi bilo treba povečati stopnjo samostojnosti zaposlenih ter od čiste štabno-linijske strukture uvesti ohlapno strukturo, zasnovano na adhokraciji organizacije, ter podpreti decentralizacijo sprejemanja odločitev in uvajanje timskega dela.
- Izboljšati je treba strukturo inovacij in inoviranje z inovacij izdelkov razširiti tudi na druge vrste inovacij (inovacije postopkov in procesov, inovacije na področju organiziranosti idr.). Če želi organizacija na trgu konkurirati tudi z inovacijami, bo morala povečati tako delež *prihodkov od inovacij proizvodov (izdelki in storitve) v celotni prihodkih RII* kot tudi delež prihodkov od inovacij novih proizvodov za trg *RMI*.
- Organizacija se mora osredotočiti na okolje organizacije in sistematično opazovati signale iz okolja kot spodbude za inoviranje ter v svoje okolje prenesti najboljše prakse sorodnih podjetij kot tudi podjetij iz drugih panog.
- Za uspešnejše delovanje inovacijske dejavnosti bi bilo treba povečati delež vseh prihodkov od prodaje, ki jih organizacija namenja za spodbujanje inovacijske dejavnosti, in sicer z 0,89 % na vsaj 2,30 %, kolikor v povprečju za tovrstno dejavnost namenjajo

druga predelovalna podjetja. Posebej bo treba povečati delež stroškov, ki jih organizacija vlaga v trg.

8 PREDLOGI ZA OPTIMIZACIJO MODELA

'Referenčni model inoviranja – zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta' dejansko predstavlja izvirno in uporabno orodje, ki podjetjem omogoča primerjanje stanja na področju inovacijske dejavnosti v podjetju s stanjem v sektorju, ki mu pripadajo, in z najboljšimi podjetji ter na tej podlagi tudi sprejem ustreznih ukrepov za izboljšanje stanja in spremljanje napredka.

Model je po naši oceni optimalen in celovit. Ocenjujemo, da je poleg prikaza vložkov in njihovega vpliva ter pomena za inovacijski proces za podjetja posebej koristno in uporabno tudi ugotavljanje pomena inoviranja in inovacijskih rezultatov, še zlasti finančnih merljivih izhodov iz inovacijskega procesa na podlagi spremenljivk RII in RMI. Spremenljivki sicer ne kažeta na to, ali podjetje razvija prebojne inovacije, vendar pa odlično pokažeta, kolikšen delež v celotnih prihodkih dejansko predstavljajo inovacije proizvodov. Iz tega podatka je namreč mogoče z veliko zanesljivostjo sklepati na to, ali podjetje gradi konkurenčno prednost in prihodnost na osnovi količine proizvodov in cene ali pa na osnovi inoviranja proizvodov. Spremljanje tega podatka omogoča vpogled v napredek organizacije na področju rezultatov inoviranja. Koristi oz. rezultati so tudi osnovni namen inoviranja.

Prav tako model posveča posebno pozornost stroškom za inovacijsko dejavnost in jih obravnava kot delež od prodaje, ki ga podjetja namenjajo za inovacijsko dejavnost. Ker marsikatero podjetje za inovacijsko dejavnost uporablja tudi tuje vire (npr. kredit, nepovratna sredstva), predlagamo dopolnitev načina obravnavanja stroškov tudi s sredstvi iz tujih virov.

9 SKLEP

Z diplomsko nalogo smo želeli ugotoviti, ali so v izbranem podjetju prisotni ključni elementi inovativne organizacije, ki morajo biti podani, da bi ta lahko dajala želene rezultate, kot tudi, zakaj je inoviranja v izbranem podjetju malo, in katere so glavne ovire, ki zavirajo inoviranje. Na podlagi teh ugotovitev smo želeli tudi vodstvu organizacije podati koristne predloge za izboljšanje pogojev za delovanje inovacijske dejavnosti.

Raziskava v izbranem podjetju je pokazala, da organizacija dosega skromne rezultate na področju inoviranja. Primerjava dobljenih rezultatov z ugotovitvami raziskovalnega projekta 'Referenčni model inoviranja – zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta' pa je pokazala, da jo lahko glede na te rezultate uvrstimo med sicer inovacijsko aktivne, vendar neinovativne organizacije.

Iz raziskave v izbrani organizaciji je mogoče sklepati o praktično skoraj popolni odsotnosti nekaterih bistvenih elementov inovativne organizacije, kot npr. inovacijske kulture in klime, pomanjkanje usposabljanja na področju inovativnosti, nedoločenosti ciljev in strategije inoviranja ter šibki prisotnosti nekaterih elementov, kot npr. spodbujanje inovacijske dejavnosti.

Po našem mnenju je vzrok za nizko stopnjo inovativnosti v parcialnem in nesistematičnem pristopu k inoviranju ter zmotnem mišljenju, da je in bo na trgu mogoče vseskozi konkurirati zgolj z nizkimi cenami izdelkov. Na inoviranje v podjetju podobno kot v marsikaterem drugem slovenskem podjetju gledajo kot na enostaven proces, za katerega zadostuje zgolj vložek v stroje in opremo, ne pa kot na kompleksen proces, ki zahteva sistematičen pristop ter vključenost čim širšega kroga zaposlenih. Prav ljudje s svojim znanjem, veščinami in sposobnostmi pa so v družbi znanja ključni dejavnik vsake organizacije.

Ugotovitve in priporočila v diplomski nalogi smo predstavili vodstvu obravnavane organizacije, ki jih je tudi z zanimanjem proučilo. Odziv na ugotovitve in dane predloge in priporočila je bil pozitiven. Vodstvo organizacije je sprejelo vse ugotovitve ter se odločilo, da se na podlagi danih priporočil pristopi k izvedbi predlaganih ukrepov in priporočil za izboljšanje stanja na področju inovacijske dejavnosti.

LITERATURA

- Bavec, Cena. 2007. *Urejenost organizacije – zapiski predavanj, 3 delovna verzija*. Koper: Fakulteta za management.
- Bodlaj, Mateja. 2009. *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni model in empirična preverba*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Chesbrough, Henry. 2011. *Everything you need to know about open innovation*. [Http://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/](http://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/) (2. 8. 2011).
- Clegg, Brian. 1999. *Creativity and innovation for managers*. Oxford: Butterworth-Heinemann; Corby: Institute of Management Foundation.
- Collins, Eliza G. C. in Mary Anne Devana. 1996. *Temelji MBA*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Cvelbar, Uroš, Mojca Marc in Ljubica Knežević-Cvelbar. 2008. *Intelektualna lastnina v slovenskih podjetjih 2004–2008*. [Http://www.imamidejo.si/resources/files/doc/Raziskava_IL-v-SLO-podjetjih_2004-07.pdf](http://www.imamidejo.si/resources/files/doc/Raziskava_IL-v-SLO-podjetjih_2004-07.pdf) (20. 10. 2011).
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dragoš, Srečo, Aljaž Hribernik, Miroljub Ignjatovič, Marko Jaklič, Borut Likar, Miroslav Stanojević in Urban Vehovar. 2010. *Neosocialna Slovenija*. Koper: Annales.
- Drucker, Peter. 1992. *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
- Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativost podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fatur, Peter. 2005. *Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Gassman, Oliver in Martin A. Bader. 2006. *Patent management. Innovationen erfolgreich nutzen und schützen*. Berlin: Springer.
- Kenda, Vladimir in Vito Bobek. 2003. *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran in William O. Bearden. 2005. Market orientation: a meta-analysis review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing* 69 (2): 24–41.
- Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment: priročnik za velika in mala podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kotler, Philip. 1988. *Upravljanje marketingom 1: analiza, planiranje i kontrola*. Zagreb: Informator.
- Kotler, Philip. 1989. *Upravljanje marketingom 2: analiza, planiranje i kontrola*. Zagreb: Informator.

- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
- Likar, Borut, Peter Fatur, Marko Ropret, Denis Trček, Mirko Markič, Cene Bavec, Maja Škafar in Karmen Rodman. 2011. *Referenčni model inoviranja*. Zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Majaro, Simon. 1992. *Managing ideas for profit*. London: McGraw-Hill.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Morris, Langdon. 2006. *Permanent innovation: the definitive guide to the principles, strategies, and methods of successful innovators*. Walnut Creek: Innovation Academy.
- Mulej, Matjaž, Peter Fatur, Jožica Knez-Riedl, Andrej Kokol, Nastja Mulej, Vojko Potočan, Damijan Prosenak, Branko Škafar, Zdenka Zenko, Borut Likar in Štefan Kajzer. 2008. *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov*. Ljubljana: Korona plus.
- Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.
- Novak, Marko. 2002. *Inoviranje v podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pečjak, Vid. 1989. *Poti do idej: tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje*. Ljubljana: samozaložba.
- Pompe, Andrej. 2011. *Inovativnost naj podjetje vgradi v svoj DNK*. [Http://moj.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042440405](http://moj.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042440405) (2. 8. 2011).
- Pretnar, Bojan. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji*. Ljubljana: GV založba.
- Rebernik, Miroslav. 1990. *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Riederer, John P., Melanie Baier in Gernot Graefe. 2005. *Innovation management – an overview and some best practices*. [Http://www.c-lab.de/fileadmin/redactors/data/Services_Downloads/C-LAB_Reports/C-LAB-TR-2005-3_Innovation__Management.pdf](http://www.c-lab.de/fileadmin/redactors/data/Services_Downloads/C-LAB_Reports/C-LAB-TR-2005-3_Innovation__Management.pdf) (2. 8. 2011).
- Schein, Edgar H. 1999. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sorensen, David P. 2001. *Innovations, key to business success*. Canterbury: Financial World.
- Stanovnik, Peter in Damjan Kavaš. 2004. *Ekonomika tehnoloških sprememb*. [Http://www.ier.si/files/Skripta%20VSP_final.pdf](http://www.ier.si/files/Skripta%20VSP_final.pdf) (november 2011).
- Tavčar, Mitja. 2003. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Tidd, Joe, John Bessant in Keith Pavitt. 2005. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chicester: Wiley.
- Twiss, Brian C. 1991. *Upravljanje tehnološke inovacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- European Commission. 2012. *Innovation union competitiveness report 2011*.
[Http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=home§ion=competitiveness-report&year=2011](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=home§ion=competitiveness-report&year=2011) (7. 2. 2012).
- Klasje Celje. 2001. *Pravilnik o inovacijski dejavnosti*. Poslovni dokumenti, Klasje Celje.
- Klasje Celje. 2011. *Poslovnik kakovosti*. Poslovni dokumenti, Klasje Celje.
- OECD. 2005. *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*.
[Http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF) (20. 7. 2011).
- PRO INNO Europe. 2011. *Innovation union scoreboard 2010*. [Http://www.proinno-europe.eu/metrics](http://www.proinno-europe.eu/metrics) (november 2011).
- Statistični urad RS. 2008. *Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2004–2006 – začasni podatki*.
[Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1592](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1592) (november 2011).
- Statistični urad RS. 2010. *Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2006–2008 – začasni podatki*.
[Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3163](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3163) (november 2011).
- Zakon o industrijski lastnini (ZIL – UPB). *Uradni list RS*, št. 51/2006.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

**ANKETNI VPRAŠALNIK O KLJUČNIH ELEMENTIH INOVATIVNE
ORGANIZACIJE V PODJETJU KLASJE CELJE, D. D.**

Spoštovani,

najlepše se Vam zahvaljujem, da ste se odločili sodelovati v raziskavi.

Natančnost Vaših odgovorov je zelo pomembna za kakovost raziskave. Zato Vas prosim, da ta navodila preberete in skrbno izpolnete vprašalnik.

Anketni vprašalnik se povsod, kjer ni drugače navedeno, nanaša na leto 2010. Za posamezne trditve v vprašalniku so predvideni odgovori v obliki enostavnih ocenjevalnih lestvic, če ob sami trditvi ni navedeno drugače. Razlage posameznih zapletenejših izrazov so navedene ob vprašanjih. Prosim Vas, da skušate odgovoriti na vse trditve. Če na določena vprašanja sami ne morete odgovoriti, Vas prosim, da podatke pridobite od vaših sodelavcev.

Vljudno vas prosim, da vprašalnik izpolnete **do 1. 8. 2011**. Za morebitna pojasnila prosim pokličite Vinka Erjavca na tel. št. 041 313 113.

Ime in priimek (če želite) _____

Spol:

Moški

Ženska

Starost:

Do 30 let

35 do 50 let

nad 50 let

V vprašalniku je navedena vrsta trditev, ki se nanašajo na inovacijsko dejavnost v podjetju. Prosim izrazite svojo stopnjo strinjanja za naše podjetje, ki je označena pri posameznem vprašanju, praviloma z oceno med 1 (ne soglašam) in 7 (soglašam).

1.

Ocenite, kako bi umestili vaše podjetje:

1– Predelovalno podjetje

2

3

4

5

6

7– Storitveno podjetje

2.

Kako bi opisali vaš glavni proizvod (izdelek in/ali storitev) oz. proizvodni program?

Proizvod v velikih serijah za široko potrošnjo

Proizvod v malih serijah za zadovoljevanje manjših segmentov kupcev z bolj specifičnimi zahtevami

Modularni (prilagodljiv) proizvod, ki omogoča pokritost tako tržnih niš kot tudi široko potrošnjo

Drugo

3.

Kakšni so vaši ključni proizvodi/procesi z vidika ekologije glede na konkurenčne?

1– Precej slabši 2 3 4 5 6 7– Precej boljši

4.

Dobre prakse drugih podjetij iz panoge sistematično prenašamo v lastno podjetje.

1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

5.

Načrtno spodbujamo identifikacijo problemov (izzivov), katerih razrešitev nam obeta koristi

1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

6.

Načrtno iščemo dobre prakse podjetij iz drugih panog, tudi visokotehnoloških kot vir inspiracije

1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

8.

Ideje, ki so zanimive, a za nas trenutno nerealne, vedno skušamo ponuditi drugim potencialnim uporabnikom (v podjetju ali izven)

1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

10.

Ali je vaše podjetje v obdobju 2008–2010 uvedlo kakršnekoli inovacije?

DA NE

***Inovacija proizvoda** je uvedba novega ali bistveno izboljšanega izdelka (storitve).*

***Inovacija procesa/postopka** je uveljavitev novega ali bistveno izboljšanega proizvodnega postopka, načina za distribucijo naših surovin, izdelkov ali storitev ali pa podporne dejavnosti za naše izdelke ali storitve.*

***Organizacijska inovacija** pomeni izvajanje novih organizacijskih metod v poslovnih praksah podjetja (vključno z upravljanjem znanja) organizacij delovnega mesta ali zunanjih odnosih, ki jih naše podjetje pred tem še ni uporabilo. Inovacija (nova ali izboljšana) mora biti nova za naše podjetje, ni pa nujno da je nova tudi za vaše področje ali tržišče.*

***Inovacija na področju trženja** je uveljavitev novega koncepta ali strategije trženja, ki se bistveno razlikuje od obstoječih metod trženja našega podjetja in ki še ni bila uporabljena.*

***Inovacije poslovnega modela** opredeljujejo celovit pristop podjetja, ki se kaže v novih ali bistveno izboljšanih: temeljih zmožnosti podjetja, omrežjih partnerjev, stroškovni strukturi, vrednosti za kupca, odnosih s kupci, distribucijskih kanalih in tržiščih.*

11.

Pri inovativnem delu načrtno spodbujamo medgeneracijsko sodelovanje (organiziramo srečanja, ustvarjalne delavnice, spodbujamo time z mešano medgeneracijsko sestavo, sodelujemo s šolami ...).

1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

12.

Pri razvoju proizvodov (izdelkov/storitev) skušamo popolnoma zadovoljiti razumske potrebe uporabnika (splošne karakteristike, uporabnost, cena, kakovost ipd.).

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

13.

Pri razvoju proizvodov (izdelkov/storitev) skušamo popolnoma zadovoljiti čustva uporabnika (nov proizvod mu nudi doživetje, atraktivnost in moralno opravičilo da star proizvod zamenja z novim).

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

14.

Pri razvoju proizvodov skušamo zagotoviti visoko zaščito pred posnemanjem (patenti, poslovna skrivnost, znamke, hiter razvoj, tehnološka zahtevnost ...).

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

15.

V razvoj novih tržišč za inovativne proizvode vlagamo vse potrebne napore za doseganje želenega uspeha.

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

16.

Poleg lastnosti v predhodnih treh vprašanjih navedite morebitne druge, za vas pomembne lastnosti inovativnega proizvoda (izdelka in/ali storitve)

17.

Uvedene inovacije podjetju prinašajo korist, tako materialno (npr. prihranki), kot nematerialno (npr. boljša klima, varnejše delovno okolje ...). Ocenite, kolikšna je skupna korist za naše podjetje od:

a) Inovacij izdelkov

- 1– Zanemarljiva 2 3 4 5 6 7– Zelo visoka
 Nimamo teh inovacij

b) Inovacij storitev namenjenim zunanjim uporabnikom

- 1– Zanemarljiva 2 3 4 5 6 7– Zelo visoka
 Nimamo teh inovacij

c) Inovacij postopkov /procesov

- 1– Zanemarljiva 2 3 4 5 6 7– Zelo visoka
 Nimamo teh inovacij

d) Inovacij na področju organiziranosti

- 1– Zanemarljiva 2 3 4 5 6 7– Zelo visoka
 Nimamo teh inovacij

Priloga 1

e) Inovacij izdelkov

- 1– Zanemarljiva 2 3 4 5 6 7– Zelo visoka
 Nimamo teh inovacij

f) Inovacij poslovnega modela

- 1– Zanemarljiva 2 3 4 5 6 7– Zelo visoka
 Nimamo teh inovacij

18.

Ocenite število v obdobju 2008–2010 uvedenih:

V ta polja lahko vpisujete samo številke

- inovacij izdelkov _____
 inovacij storitev namenjenih zunanjim uporabnikom _____

19.

Najuspešnejši inovatorji v našem podjetju so zelo:

a) Formalno izobraženi

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam Ne vem

b) Neformalno izobraženi

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam Ne vem

c) Timski

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam Ne vem

d) Vztrajni

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam Ne vem

e) Prilagodljivi

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam Ne vem

Formalno izobraženi = ustrezna šolska izobrazba

Neformalno izobraženi = znanja, pridobljena izven uradnih šolskih programov

20.

Ali v prihodnjih treh letih v podjetju pričakujete nove inovacije?

- DA NE

21.

Inovacijski cilji podjetja so glede na najboljša podjetja v panogi:

- 1– Bistveno nižji 2 3 4 5 6 7– Bistveno višji

22.

Inovacijska politika je zastavljena dolgoročno, spreminjamo jo zelo premišljeno in ne čez noč z 'ad hoc' ukrepi.

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

23.

Vzpostavljen imamo sistem spodbujanja, obravnave in nagrajevanja inovacijskih predlogov, ki so jih podali zaposleni.

DA

NE

24.

Sistem managementa inovativnosti zaposlenih (MI) imamo organiziranega v naslednji obliki:

- 'Tradicionalni sistem'. Vse inovacijske predloge, ki jih podajo zaposleni, sprejema in obravnava posebna komisija, referent ali služba za MI.
- 'Sistem predpostavljenega'– za sprejemanje obravnavo in odločanje o inovacijskih predlogih v svojem oddelku(alii delovni skupini) je zadolžen neposredno predpostavljeni. Komisijo uporabimo le v izjemnih primerih(npr. predlogi večjih razsežnosti, ki presejajo meje org. enot ipd.).
- Drugo

25.

Ocenite število zaposlenih, ki so v letu 2010 podali inovacijski predlog (tudi če je en zaposleni prijavil več predlogov , se šteje samo enkrat):

26.

Ocenite število inovacijski predlogov v letu 2010:

Vseh prijavljenih:

Odobrenih (vsi predlogi, ki so bili v tem letu odobreni. Ne predlogi, ki so bili zavrnjeni in so prejeli le motivacijsko (simbolično) nagrado:

Realiziranih predlogov (vsi predlogi, ki so bili realizirani – uvedeni v prakso):

27.

Ocenite letno gospodarsko korist (v EUR) iz v letu 2010 realiziranih predlogov! (Ocena zneska povečanih prihodkov oz. nižjih stroškov, znižana za stroške uvedbe predlogov in izplačane nagrade. Tudi če bo predlog prinašal trajno gospodarsko korist, upoštevajte le korist v enoletnem obdobju).

28.

Označite, koliko je pri razvoju novega proizvoda (izdelka/storitve) naše podjetje naklonjeno tveganju (v primerjavi s povprečjem naše panoge)

1 – Smo bistveno manj naklonjeni tveganju

2

3

4

5

6

7– Smo bistveno bolj naklonjeni tveganju

29.

Označite, v kateri fazi življenjskega cikla proizvoda (izdelka/storitve) bi vodstvo podjetja sprejelo odločitev o začetku razvoja novega proizvoda.

Prosim, izberite enega izmed odgovorov

- Uvajanje Rast Zrelost
 Upadanje Residuum (iztek življenjskega cikla) Ne vem

30.

Rangirajte po pomembnosti (s števili od 1 do 5 – manjše število pomeni večjo pomembnost)! Ko razvijamo nov proizvod, nam je najpomembnejše:

- Povečanje dodane vrednosti Doseganje planirane cene Izvirnost proizvoda
 Čimprejšnji prodor na trg Doseganje planirane kakovosti

31.

Sistem nagrajevanja v podjetju omogoča da so bolj inovativni in podjetni sodelavci tudi precej bolje nagrajeni

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

32.

Pri zaposlovanju na vodilna delovna mesta so ustvarjalnost, samoiniciativnost in pogum kandidata odločilne osebnostne lastnosti

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

33.

Zaposlene načrtno spodbujamo, da prevzamejo nove, zahtevnejše naloge

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

34.

Večina ključnih zaposlenih v našem podjetju ima podjetniško-inovacijske sposobnosti, ki so potrebne za doseganje/ohranjanje vodilnega položaja v panogi.

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

35.

Zaposleni, ki skuša delati na nove, drugačne načine, je deležen visoke podpore nadrejenih.

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

36.

Večina zaposlenih v podjetju svoje delo opravlja z veliki zadovoljstvom

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

37.

Na sodelavce s posebnimi nekonvencionalnimi idejami gledamo z velikim odobravanjem.

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam

38.

Zaposleni praviloma ravnajo:

- 1– Po točno določenih navodilih 2 3 4 5 6 7– Povsem avtonomno

39.

Ocenite odstotek zaposlenih v podjetju, ki so inovativni in podjetni (t.j. taki, ki nenehno in s strastjo iščejo nove izzive/probleme, katere potem razvijajo v priložnosti):

- Vodstvo _____ (%)
 Ostali zaposleni _____ (%)

40.

Ocenite delež delovnega časa, ki ga zaposleni namenjajo nerutinskemu ustvarjalnemu delu:

- v razvojno-tehnološkem delu podjetja _____ (%).
 v trženjskem delu podjetja _____ (%).

41.

Ocenite delež zaposlenih (%), za katere menite, da jasno razumejo inovacijsko politiko podjetja in z njo povezane cilje ter aktivnosti:

- _____ %.

42.

Ocenite povprečno število ur na vodstvenega delavca, ki so bile 2010 porabljene za izobraževanja/usposabljanja na področju ustvarjalnosti in inoviranja:

- ni bilo takšnega izobraževanja/usposabljanja
 1-5 ur 6-10 ur 11-20 ur 21-50 ur več kot 50 ur

43.

Registrirane geografske označbe bistveno pripomorejo k našemu poslovnemu uspehu

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam
 Nimamo geografskih označb

44.

Registrirane blagovne znamke bistveno pripomorejo k našemu poslovnemu uspehu

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam
 Nimamo znamk

45.

Podeljeni patenti bistveno pripomorejo k našemu poslovnemu uspehu

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7 – Soglašam
 Nimamo patentov

46.

Registrirani modeli bistveno pripomorejo k našemu poslovnemu uspehu

- 1– Ne soglašam 2 3 4 5 6 7– Soglašam
 Nimamo modelov

PROSIM, DA NA SPODNJA VPRAŠANJA ODGOVORI LE SLUŽBA KONTROLINGA:

47.

Kolikšno je bilo število zaposlenih v podjetju na dan 31. 12. 2010? _____

48.

Temeljni spremenljivki, ki opredeljujeta (finančno) merljive neposredne rezultate inovacijskega procesa, sta RII – delež prihodkov od inovacij proizvodov v celotnih prihodkih in RMI – delež prihodkov od inovacij proizvodov, novih za trg, v celotnih prihodkih od inovacij.

Prosim, da odgovorite na naslednja vprašanja:

Kolikšni so bili v letu 2010 celotni prihodki podjetja: _____

Kolikšni so bili v obdobju med 2008–2010 prihodki od inovacij **proizvodov**:* _____

Kolikšni so bili v obdobju med 2008–2010 prihodki od inovacij proizvodov, **novih za trg**:** _____

(***Proizvodov**, ki so novi na trgu podjetja ali novi samo za podjetje.)

(**Gre za proizvode, ki jih je podjetje vpeljalo na trg pred konkurenti. Na drugih trgih so lahko bili že na voljo.)

49.

Na uspešnost poslovanja podjetij vsaj posredno vpliva tudi inoviranje. Prosimo, vpišite vrednosti za spodaj navedene kazalnike uspešnosti poslovanja.

Gospodarnost poslovanja 2010 _____

Čista dobičkovnost skupnih prihodkov (ROS) 2010 _____

Kosmata dobičkovnost skupnih prihodkov 2010 _____

Skupni prihodki na zaposlenca (€) 2010 _____

Čisti dobiček na zaposlenca (€) 2010 _____

Kosmati dobiček na zaposlenca (€) 2010 _____

Dobiček iz poslovanja na zaposlenca (€) _____

Stroški dela na zaposlenca (€) 2010 _____

Povprečna plača na zaposlenca (€) 2010	_____
Čista dobičkovnost kapitala (ROE) 2010	_____
Čista dobičkovnost sredstev (ROA) 2010	_____
Proizvodnost sredstev (Sales-to-Assets) 2010	_____
Kosmata dobičkovnost kapitala (ROEBT)	_____
Rast čistih prihodkov 2010/2009 (%)	_____
Povprečna rast čistih prihodkov 2007/2010 (%)	_____
Čisti prihodki od prodaje 2010 (EUR)	_____
Čista dobičkovnost sredstev (ROA) 2010	_____
Čista dobičkovnost kapitala (ROE) 2008	_____
Čista dobičkovnost kapitala (ROE) 2009	_____
Čista dobičkovnost kapitala (ROE) 2010	_____
Bruto dodana vrednost na zaposlenega 2010 (EUR)	_____
Čisti prihodki na zaposlenega 2010	_____

50.

Na inovativnost vplivajo tudi stroški, ki jih podjetje nameni za spodbujanje inovacijske dejavnosti. Prosim, navedite, kolikšni so bili naslednji stroški podjetja v letu 2010:

a) Stroški notranjih RR	_____
b) Stroški zunanjih RR	_____
c) Stroški pridobitev strojev, opreme in programske opreme	_____
d) Stroški pridobitev drugega zunanjega znanja	_____
Delna vsota stroškov (a+b+c+d)	_____
e) Stroški usposabljanja	_____
f) Stroški uvajanja inovacij na trg	_____
g) Stroški drugih priprav	_____
h) Stroški skupaj	_____
i) Stroški notranjih + zunanjih RR	_____

Iskrena hvala za sodelovanje.